



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Bewertung der wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas  
durch europäische und afrikanische ManagerInnen

Unter besonderer Berücksichtigung der Reputation des afrikanischen Fintech-Sektors

verfasst von / submitted by

Clark Millard

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Sabine Blaschke

# Abstract

In dieser Masterarbeit geht es darum, zu ergründen, wie europäische und afrikanische ManagerInnen die wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas bewerten. Dies erfolgt, indem insbesondere auf die Reputation des afrikanischen Fintech-Sektors, einem der wichtigsten Zukunftsbranchen Afrikas, eingegangen wird. Es wird der Frage nachgegangen, welches die Hintergründe sind, die die Erwartungen und Ansichten dieser ManagerInnen formen. Ausgehend von einem theoretischen Teil, rund um die Themen „Reputation“ und „Netzwerkaspekt“, wird eine Antwort auf folgende Forschungsfrage gefunden: „Welche Reputation haben afrikanische Fintechs in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen?“. Hierzu wurden sieben InterviewpartnerInnen befragt, die zum Teil Arbeitserfahrung in Afrika aufweisen. Methodologisch wurde sich an dem qualitativen Forschungsparadigma orientiert und es wurden problemzentrierte Interviews durchgeführt, die mit der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger analysiert und interpretiert wurden. Wichtige Themen sind hierbei die Heterogenität Afrikas, die Identität, die wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas, die Außenbeziehungen Afrikas, der Netzwerkaspekt und die Reputation.

Die Resultate zeigen, dass europäische ManagerInnen eine negativere Sichtweise auf die wirtschaftliche Entwicklung Afrikas und den afrikanischen Fintech-Sektor haben, als afrikanische ManagerInnen.

Das Thema dieser Masterarbeit, erlangt dadurch Forschungsrelevanz, dass versucht wird, mit der Reputation und dem Netzwerkaspekt, zwei Faktoren zu untersuchen, die die Beziehungen zwischen europäischen und afrikanischen Wirtschaftssubjekten maßgeblich beeinflussen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Theorie</b>	<b>9</b>
2.1. Begriffe die in Zusammenhang mit der Reputation stehen	9
2.2. Reputation: Modelle und Definition	11
2.3. Die diskursive Bildung von Reputation in Netzwerken	14
2.3.1. Die diskursive Bildung von Reputation in sozialen Netzwerken	14
2.3.2. Netzwerktheorie: Der aktuelle Forschungsstand	16
2.3.3. Zusammenfassung des theoretischen Teils und der Bezug zur Forschungsfrage	21
2.4. Begriffsbestimmungen	24
2.5. Herleitung der Forschungsfrage	25
<b>3. Methoden</b>	<b>27</b>
3.1. Interviewte Personen und Limitationen	27
3.2. Qualitativer Forschungszugang	30
3.3. Datenerhebung	31
3.3.1. Bestimmung der Analyseeinheiten und Feldzugang	31
3.3.2. Interviewsituation	32
3.3.3. Analysetechnik	32
3.4. Datenauswertung	33
3.4.1. Ausgangsmaterial	33
3.4.2. Themenanalyse nach Froschauer und Lueger	34
<b>4. Analyse und Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>37</b>
4.1. Die Heterogenität Afrikas	37
4.1.1. Die Vielfalt des afrikanischen Kontinents	37
4.1.2. Europäische Ansichten und die Vielfalt Afrikas	39
4.1.3. Die sieben ausgewählten afrikanischen Staaten	40
4.2. Identität	44
4.2.1. Selbstidentifikation der InterviewpartnerInnen	44
4.2.2. Identität, Verantwortung und Hingabe für Afrika	47
4.2.3. Schaffung einer neuen selbstbewussten Identität	48
4.3. Wirtschaftliche Möglichkeiten in Afrika	50
4.3.1. ‚The next hub‘	50
4.3.2. Barrieren und Herausforderungen	52
4.3.3. Fokus auf die richtigen Sektoren	56
4.3.4. Möglichkeiten in afrikanischen Technologie- und Finanzbranchen	57

4.4. Afrika und Außenbeziehungen .....	61
4.4.1. Afrika und China .....	61
4.4.2. Afrika und Europa.....	63
4.5. Netzwerkaspekt.....	66
4.5.1. Soziale Netzwerke und Medienkonsum der InterviewpartnerInnen.....	66
4.5.2. Afrikanische Unternehmensnetzwerke und Vertrauen .....	69
4.5.3. Netzwerkaspekt und Servicekomponente .....	70
4.5.4. Die Darstellung Afrikas in europäischen Medien.....	71
4.6. Reputation .....	73
4.6.1. Die Reputation Afrikas aus europäischer Sicht .....	73
4.6.2. Positive Entwicklungen werden übersehen .....	75
4.6.3. Eine sich verändernde Wahrnehmung? .....	76
<b>5. Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>77</b>
5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und theoretische Anknüpfungspunkte .....	77
5.2. Beantwortung der Forschungsfrage(n) .....	84
5.2.1. Die Reputation afrikanischer Fintechs in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen .....	84
5.2.2. Die Erwartungen europäischer und afrikanischer ManagerInnen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas .....	87
5.2.3. Die Rolle sozialer Netzwerke bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas .....	88
<b>6. Fazit .....</b>	<b>90</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
<b>8. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
<b>9. Interviewleitfaden .....</b>	<b>97</b>
<b>10. Anbahnungsmails .....</b>	<b>99</b>
<b>11. Interviewtranskripte .....</b>	<b>103</b>
<b>12. Themenanalyse .....</b>	<b>159</b>

# 1. Einleitung

Ziel dieser Masterarbeit ist es, aufzuzeigen, wie europäische und afrikanische ManagerInnen, die wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas aus ihrer Perspektive bewerten. Diese subjektiven Bewertungen der Bilder und Eindrücke Afrikas verfestigen sich zu einer kollektiv geteilten Reputation des Kontinents. Um aufzuzeigen, dass Afrika nicht nur ein von Krisen geplagter Kontinent ist, geht es in dieser Masterarbeit um einen der vielversprechendsten Wirtschaftssektoren Afrikas, den Finanz- und Technologiesektor, und die afrikanischen Firmen die dort operieren. Diese werden hier in der Masterarbeit zum Zwecke eines besseren Verständnisses als Fintech-Unternehmen zusammengefasst. Dabei handelt es sich nicht nur um pure Fintechs im eigentlichen Sinne, also um Unternehmen die technische Lösungen einsetzen um finanzielle Probleme zu lösen. Sondern der Begriff „Fintech“ wird hier weit gefasst, und umfasst auch beispielsweise Insurtech Unternehmen, also Firmen die technische Mittel einsetzen um Versicherungsprobleme zu lösen. Diese Branchen stehen im Zentrum des Erkenntnisinteresses, da sie als Zukunftsbranchen gelten und sie in oftmals gewisser Weise metaphorisch als Katalysator für die Entwicklung von anderen Industrien eines Landes fungieren. Im afrikanischen Kontext kommt zudem hinzu, dass die Finanz- und Technologie Sektoren dort, insbesondere auch aufgrund der exponentiell gestiegenen Handynutzung der AfrikanerInnen einen riesen Sprung gemacht haben. Des Weiteren geht es bei dieser Masterarbeit primär auch um die Länder Subsahara-Afrikas. Unter diesen Ländern auch nur im speziellen um sieben Länder die sozioökonomisch am vielversprechendsten für eine Expansion europäischer Unternehmen sind. Hier sind das: **Ghana, Kenia, Nigeria, Rwanda, Äthiopien, Tansania und Südafrika.**

Die Annahme auf der diese Masterarbeit beruht ist die, dass der Entwicklungsschritt, den viele afrikanischen Länder vollzogen, und der gerade durch Fintechs noch weiter vorangetrieben werden kann, vielen europäischen ManagerInnen verborgen blieb. Somit werden diese positiven Entwicklungen meist nicht gesehen, was auch Auswirkungen auf die Reputation hat, welche afrikanische Fintechs aus der Sicht europäischer Unternehmen haben. Für eine funktionierende globale Gesellschaft ist es aber wichtig, dass sich die politischen und ökonomischen EntscheidungsträgerInnen ein wenigstens halbwegs korrektes Bild von der Lage auf anderen Kontinenten haben. Denn sie sind es, die durch ihre Position und ihre Handlungen die sozioökonomischen Verhältnisse von Ländern und ganzen Kontinenten maßgeblich mitbeeinflussen können. Deshalb stehen sie auch im Zentrum der Betrachtung dieser Masterarbeit. Hinzu kommt, dass europäische und afrikanische ManagerInnen an der Spitze einer Bewegung stehen könnten, die die Beziehungen zwischen EuropäerInnen und AfrikanerInnen neu gestaltet. Und zwar in dem Sinne,

dass die Reputation Afrikas sich weg von einem hilfsbedürftigen Afrika, hin zu einem Kontinent bewegt, der Interesse weckt, weil sich Investitionsmöglichkeiten eröffnen, von der auch breite Bevölkerungsschichten profitieren können. Europäische und afrikanische ManagerInnen können diesen Prozess aufgrund ihrer Stellung in den jeweiligen Unternehmen maßgeblich mitgestalten. Insofern stehen diese ManagerInnen beispielhaft für die Beziehung zwischen AfrikanerInnen und EuropäerInnen.

Die Herausforderung dieser Masterarbeit besteht darin, die passenden wirtschaftssoziologischen Theorien mit der Forschungsfrage zu verknüpfen, da das Thema Afrika oder afrikanische Fintechs nur am Rande der zentralen wirtschaftssoziologischen Theorien behandelt wird. Das zentrale theoretische Konstrukt dieser Masterarbeit ist die Reputation. Sie kreierte in den vergangenen Jahrzehnten in wirtschaftssoziologischen Kreisen vermehrt Aufmerksamkeit. Es gibt allerdings keine allseits anerkannte Definition des Begriffs. Hinzu kommt, dass die Reputation noch von anderen wissenschaftlichen Fachrichtungen untersucht wird, und es einige Begriffe gibt, die dem der Reputation ähneln, und im Laufe dieser Arbeit ebenfalls erklärt und eingeordnet werden. Der theoretische Teil dieser Masterarbeit widmet sich einer näheren Betrachtung dieser Umstände, und dem Fakt, dass Reputation immer auch diskursiv, also mit Hilfe von Diskursen, innerhalb von Netzwerken geschaffen wird. Diese sogenannte diskursive Produktion ist hier von besonderer Bedeutung, da unter Berücksichtigung dieses Prinzips erforscht werden kann, auf welchen Bildern und Gerüchten die Reputation afrikanischer Fintechs beruht und in welchen Netzwerken diese diskutiert wird. Um ein einleuchtendes Verständnis dieser netzwerkbezogenen Thematik zu bekommen wird auf die Netzwerktheorie eingegangen. Es folgt eine zusammenfassende Betrachtung der theoretischen Erkenntnisse, die auf die Forschungsfrage hin abgestimmt werden. Anschließend werden die wichtigen Begriffe dieser Masterarbeit bestimmt, bevor die Forschungsfragen und Unterfragen dieser Masterarbeit, samt der Herleitung, vorgestellt wird.

Im Anschluss folgt der methodische Teil, bei dem die methodologische Vorgehensweise erläutert wird. Insgesamt wurden die Informationen mit Hilfe von problemzentrierten Interviews gesammelt. Die AnsprechpartnerInnen wurden aus europäischen und afrikanischen InterviewpartnerInnen rekrutiert. Dass die InterviewpartnerInnen von beiden Kontinenten rekrutiert wurden erklärt sich dadurch, dass möglichst viele Blickwinkel und Perspektiven in Bezug auf das zentrale Thema der Masterarbeit integriert werden sollen, und es, wie es auch unter dem Punkt „Limitationen“ erwähnt wurde, anfangs nicht gelang ausschließlich europäische ManagerInnen als Respondenten zu rekrutieren. Die in Kapitel 3 beschriebene methodische Vorgehensweise bedingt unter der Berücksichtigung der in Abschnitt 3.1. beschriebenen Limitationen, dass InterviewpartnerInnen mit und ohne beruflicher Erfahrung in Afrika befragt wurden, die alle Bezugspunkte zu europäischen ManagerInnen haben oder selbst welche sind. Dort wird auch detailliert beschrieben, inwieweit die

InterviewpartnerInnen dazu geeignet sind um mit Hilfe von analysierten Gesprächen eine Antwort auf die Forschungsfrage zu finden. Und es wird der Punkt angesprochen, dass die InterviewpartnerInnen, die keine signifikante Arbeitserfahrung in Afrika aufweisen können, im weiteren Verlauf, als „europäische ManagerInnen bezeichnet werden, und die die bereits beruflich in Afrika tätig waren, werden in dieser Masterarbeit als „afrikanische Manager“ bezeichnet. Der methodologische Teil schließt mit der Beschreibung der Datenerhebung und -auswertung rund um die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger ab.

Anschließend folgt der Hauptteil, in dem die Ergebnisse der Interviews analysiert und interpretiert werden. Hier stellte sich heraus, dass ein zentrales Thema, welches in den Interviews behandelt wurde das der Heterogenität Afrikas ist. Also ob und inwieweit europäische ManagerInnen Afrika, im Vergleich zu ihren afrikanischen KollegInnen, nur als Kontinent sehen, oder ob sie die einzelnen Länder Afrikas wahrnehmen und auch so handeln. Ein weiteres inhaltliches Schwerpunktthema ist das der Identität, bei dem es vor allem darum geht, womit sich die InterviewpartnerInnen selbst identifizieren, und dass es von herausragender Bedeutung sein kann, eine neue positiv konnotierte afrikanische Identität zu schaffen. Zudem wird hier das Thema angesprochen, dass es wichtig ist, eine gewisse Passion für den afrikanischen Kontinent zu entwickeln, wenn man dort lukrative Geschäfte abwickeln möchte. Es folgt ein Kapitel, das die enormen Chancen behandelt, die auch für europäische Unternehmen auf dem afrikanischen Kontinent gegeben sind. Es wird aufgezeigt, welche Chancen in den verschiedenen wirtschaftlichen Sektoren existieren, und welche es in den Finanz- und Technologiesektoren im Speziellen gibt. Als nächstes werden die afrikanischen Außenbeziehungen behandelt. Hier wird primär der Frage nachgegangen, wie chinesische und europäische Firmen auf die Gegebenheit der Möglichkeiten auf dem afrikanischen Kontinent reagieren. Chinesische Firmen sind in Bezug auf diese Masterarbeit insofern interessant, als dass sie, wie auch in den Interviews erwähnt wird, eine andere Sicht auf Afrikas Wirtschaft haben, und demzufolge auch abweichend zu den europäischen Unternehmen agieren. Die Betrachtung des afrikanischen Kontinents von außen durch verschiedenste Akteure, wird im Folgenden als Außenbetrachtung beschrieben. Diese Außenbetrachtung, und die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen sind zentral für die Reputation der afrikanischen Fintechs und der Wirtschaft Afrikas im Allgemeinen, die mit der Hilfe von Diskursen ausgehandelt wird. Dies gilt auch für den Netzwerkaspekt, der in dem nächsten Kapitel behandelt wird. Denn Medien, soziale Netzwerke und der Medienkonsum sind zentral für die Reputationsbildung. Dies gilt auch im Kontext dieser Masterarbeit. Der inhaltliche Teil schließt mit dem Themenkomplex „Reputation“ ab, der die gesammelten Erkenntnisse auf das zentrale theoretische Konstrukt dieser Masterarbeit hin ausrichtet.

Es folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse, die zugleich mit den Erkenntnissen des theoretischen Teils verknüpft werden. Die Masterarbeit wird folglich mit einem Fazit in Bezug auf die Forschungsfrage abgeschlossen.

Das Thema dieser Masterarbeit hat eine gesellschaftliche Relevanz. Denn hier wird versucht die Beziehung zwischen Europa und Afrika genauer zu beleuchten. Diese Beziehung ist seit Jahrhunderten vor allem aufgrund der geteilten kolonialen Erfahrung von Misstrauen gezeichnet. Dies führt dann dazu, dass sich die Reputation Afrikas in den Augen von europäischen ManagerInnen in eine bestimmte Richtung bewegt, die Afrika für sie wirtschaftlich uninteressant machen. Die Masterarbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, zunächst aufzuzeigen welche Möglichkeiten es in Afrika überhaupt für Unternehmen gibt. Und welche Reputation diese Möglichkeiten in den Augen von europäischen, im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen haben, und wie diese die Lage in Afrika einschätzen. Denn Afrika wird in den europäischen Medien oftmals nur im Rahmen von Migrationskrisen genannt. Da hört man dann von diversen europäischen PolitikerInnen immer wieder schnell, dass man vor Ort die Fluchtursachen bekämpfen sollte. Der Verdacht liegt nahe, dass viele dieser Personen, die dies äußern nur leere Versprechen machen, und die Lage vor Ort gar nicht richtig einschätzen können um entsprechend zu handeln. Oder sie wollen dies schlichtweg auch gar nicht. Diese Masterarbeit soll ein Beitrag dazu sein, dieser festgefahrenen Debatte Alternativen aufzuzeigen. Insbesondere aufgrund der Möglichkeit, die Sichtweisen von europäischen und afrikanischen ManagerInnen, die für europäische Unternehmen arbeiten miteinander zu vergleichen. Nach dieser Einleitung folgt nun der theoretische Teil in dem es darum geht das Forschungsinteresse theoretisch aufzubereiten und zu systematisieren.

## 2. Theorie

### 2.1. Begriffe die in Zusammenhang mit der Reputation stehen

In diesem theoretischen Teil, werden die für diese Masterarbeit relevanten theoretischen Themen zusammengefasst und auf die Forschungsfrage hin ausgerichtet. Die Reputation ist hier von besonderem Interesse, und wird deshalb hier detailliert definiert. Reputation ist ein soziales Konstrukt, welches neben WirtschaftssoziologInnen von ForscherInnen anderer Fachrichtungen untersucht wird. Dabei werden von verschiedenen Perspektiven aus interessante Erkenntnisse gewonnen. PsychologInnen konnten beispielsweise Fortschritte im Bereich der neuronalen, kognitiven und emotionalen Verknüpfung machen. WirtschaftswissenschaftlerInnen konzentrieren sich primär auf Rational Choice- Ansätze und evolutionäre Vorgehensweisen in Wettbewerbssituationen. Auf dem Niveau von Gruppen und Gesellschaften, welches vor allem von der Soziologie erforscht wird, richtet sich ein immer größer werdendes Forschungsinteresse auf die drei Kontexte (institutionell, sozial und technologisch) in denen sich Reputation entfaltet (Giardini/Wittek 2019, 14-37). Aus wirtschaftssoziologischer Sicht stehen somit nicht die Effizienz, sondern die gesellschaftliche Anerkennung und die diskursive Produktion von Reputation im Zentrum des Erkenntnisinteresses (Ravasi et al. 2018, 574-599). Diskursive Produktion bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Reputation mit Hilfe von Diskursen gebildet wird. Diese Interdisziplinarität erweitert fachübergreifend Erkenntnisse. Sie macht eine, für die Masterarbeit unerlässliche Begriffsbestimmung allerdings kompliziert.

Reputation kann sich sowohl auf Individuen, soziale Organisationen, Gesellschaften oder Nationen beziehen. In letzterem Zusammenhang interessiert sich die Wirtschaftssoziologie insbesondere dafür nachzuvollziehen, wie die Reputation von Nationen sozial konstruiert ist (Rusciano 2018, 168-190). Das diskursive Element spielt auch bei der Reputation von Nationalstaaten eine große Rolle. Nur wird die Reputation eines Nationalstaates primär außerhalb der Landesgrenzen durch Dritte produziert. Dieses Phänomen wurde seit dem späten 19. Jahrhundert beschleunigt und ließ sogenannte Globale Öffentlichkeiten (*Global Publics*) entstehen (Werron 2018, 150-164). Diese evaluieren den jeweiligen Nationalstaat also aus einer außenstehenden Position und fordern universelle Standards für die Entwicklung von Nationalstaaten ein. Die Bewertung von Nationalstaaten beruht also auf universal gültigen Kriterien, die die globalen Öffentlichkeiten selbst definieren.

Die Typologie von Buhmann und Ingenhoff unterscheiden mit Staat, Nation und Nationalstaat drei Varianten der sozialen Konstruktion von nationaler Reputation (Buhmann/ Ingenhoff 2015, 102-103). Und mit Macht, Kultur und Leistung sind es drei Kriterien der Reputation, auf denen dieses Konstrukt fußt (Werron 2018, 150-164). Hier kann die Forschungsfrage dieser Masterarbeit

anknüpfen, da es sich um die Erforschung der Reputation handelt, welche jenseits der jeweiligen afrikanischen Landesgrenzen produziert wird. Und es ist ein Anliegen, zu untersuchen, inwieweit das Ansehen eines Landes oder Afrikas im Allgemeinen, die Reputation der afrikanischen Fintechs beeinflusst, und wie somit die wirtschaftliche Entwicklung der afrikanischen Länder bewertet werden.

Neben der interdisziplinären Erforschung von Reputation, und den daraus erwachsenen Implikationen, gilt es noch zu beachten, dass in der Wirtschaftssoziologie häufig komplementäre **Begriffe** benutzt werden, die zumindest in einem **engen Zusammenhang** mit dem der Reputation stehen. Folgende Begriffe werden in der wissenschaftlichen Literatur häufig in Zusammenhang mit dem der Reputation genannt und auch erforscht:

**Tratsch** oder Gossip wird von Emler als "Evaluative talk about third parties in their absence" beschrieben (Emler 1990, 171-193). Tratsch findet immer in einer Triade von Sender, Empfänger und dritter Partei, über die geurteilt wird, statt. Somit kann Tratsch die Reputation dieser dritten Partei beeinflussen, zumal die Informationen oftmals nicht in der Triade bleiben. (Ellwardt/ Wittek 2012, 623-633).

Vor allem in organisationalen Umgebungen kann Tratsch auch positiv sein (Ellwardt/ Labianca/ Wittek 2012, 193-205). Obwohl ein systematischer Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten Reputation und Tratsch noch fehlt, sagen Giardini und Wittek, dass sich beide sechs Schlüsselcharakteristika teilen, und es gibt vier verschiedene Ebenen des Zusammenhangs beider Größen (Giardini / Wittek 2019, 14-37). Diese sind –Die Ziele *desjenigen der tratscht* –Der Grad wie sehr Tratsch die Reputation betrifft –Der Grad wie Tratsch die langfristige Kooperation betrifft und – der kulturelle oder soziale Kontext. Damit sind Tratsch und Reputation eng aneinander liegende Größen.

Das **Bild** oder Image einer Person, Organisation oder Nation steht auch in einem engen Zusammenhang mit dem Konstrukt der Reputation und ist für die Beantwortung der Forschungsfrage von zentraler Bedeutung. Es gibt einige Konzepte davon. Laut Cooleys Prinzip des ‚looking-glass self‘, hat *das Bild* auch immer was mit einer imaginierten Identität zu tun, bei der man die Außenansicht der eigenen Person einnimmt (Cooley 1902, 179-185). Identität dient auch als organisationale Selbstbeschreibung, wobei Authentizität selbst eine Inszenierung sein kann. Dies wird auch im Kreislaufmodell von Kultur, Identität und Image und dem integrierten Modell von Identität, Image und Reputation deutlich. Allerdings verdrängt Reputation zunehmend den Imagebegriff. (Eisenegger 2015, 437- 443) Es ist auch eines der Ziele dieser Masterarbeit, auf die Heterogenität Afrikas aufmerksam zu machen, und aufzuzeigen, dass es neben den medialen Bildern, welche ein armes und hilfsbedürftiges Afrika zeigen, auch ein Afrika gibt, welches von einem aufstrebenden Image geprägt ist.

Reputation und *Tratsch* stehen auch in einem engen Zusammenhang mit dem Konstrukt der **Kooperation**. Und sie sind der Schlüssel um die Kooperation in Gesellschaften funktionieren zu lassen. Giardini und Wittek liefern eine gute Erklärung für den Zusammenhang von Tratsch, Reputation und Kooperation (Giardini / Wittek 2019, 24-26).

## 2.2. Reputation: Modelle und Definition

Nachdem der Zusammenhang zwischen der Reputation, und den ihr naheliegenden Begriffen beschrieben wurde, folgt nun eine Definition des Reputationsbegriffs. In diesem Abschnitt wird auf die Schwierigkeiten einer allgemeingültigen Definition, den Fokus des Begriffs und die Modellierungen eingegangen, um zu einer, für diese Masterarbeit nützliche Definition des Reputationsbegriffs zu gelangen.

Bei der Reputation handelt es sich um ein relativ rezent erforschtes theoretisches Konstrukt, welches sowohl interdisziplinär, als auch im Austausch mit komplementären Begriffen erforscht wird. Unter anderem deswegen konnte sich in der Wirtschaftssoziologie noch **keine allseits anerkannte Definition etablieren**. Es gibt allerdings ein Kontinuum, welches von simplen bis hin zu komplexen Definitionsvorschlägen reicht (Giardini / Wittek 2019, 14-37). Gotsi und Wilson gehen ebenfalls auf die Schwächen und Definitionsprobleme des Reputationsbegriffs ein (Gotsi/ Wilson 2001, 24-30). Trotz dieser mangelnden Definitionsschärfe werden die Vorzüge und der Fokus hervorgehoben.

Dennoch kommen der Reputation **wichtige Funktionen** zu. Reputation stellt insofern einen Schatten der Vergangenheit dar (Diekmann/ Przepiorka 2017, 241-270), dass sie einen gewissen Mechanismus darstellt, mit welchem von vergangenen Erfahrungen auf zukünftige Ereignisse geschlossen werden kann. In einem Marktumfeld ist dies notwendig, da sich grundsätzlich alle Teilnehmer mit Vertrauensproblemen konfrontiert sehen (Abraham 2001, 28-49). Um erfolgreich wirtschaften zu können, müssen die Marktteilnehmer in Austauschbeziehungen mit teils unbekanntem, wenig vertrauenswürdigen Partnern treten. Doch auch langjährigen Partnerschaften wohnt eine, dem dynamischen Umfeld geschuldete Unsicherheit inne. Grundsätzlich zeichnen sich alle wirtschaftlichen Tauschvorgänge mit variierendem Grad durch Informations-, Koordinations- und Kooperationsprobleme aus. Fehlende Informationen können sich sowohl auf erwartete Gütereigenschaften oder zukünftiges Verhalten beziehen (Abraham 2001, 166-171). Reputation kann also als Mechanismus eingesetzt werden, um diesen Informationsproblemen zu begegnen (Klein/ Leffler 1981, 615-636). Dieser Mechanismus funktioniert in allen Marktsituationen, wie beispielsweise dem Kunstmarkt (Beckert / Rössel 2004, 32-50). Reputation kann zudem als Prozess

dienen, um Gesellschaftsmitgliedern ihren Platz zuzuweisen. Durch vertrauensvolle und kontinuierliche Kooperation, reduzieren sich das Misstrauen und die Komplexität hinsichtlich der Auswahl der Handelspartner. Dies befreit von Kontrolle und lässt allfällige Machtpositionen als legitim erscheinen (Eisenegger 2015, 449-451). Aus Sicht der Forschungsfrage sind diese, zum Teil historisch verwachsenen Machtpositionen, und ihr Einfluss auf die Reputationsbildung afrikanischer Fintechs interessant.

Um die im vorangegangenen Absatz beschriebenen Funktionen der Reputation systematisch zu bündeln, wurden **Modelle** entworfen, von denen nun die für diese Masterarbeit passendsten vorgestellt werden. Zunächst ist da das interdisziplinär angelegte 4D-Modell von Buhman und Ingenhoff, welches in Bezug auf die Reputation von Nationen erweitert wurde. Nach diesem Modell kann sich die Reputation als Konstrukt einer Nation sowohl auf die Charakteristika eines Landes selbst, seiner EinwohnerInnen, der Produkte im generellen oder eines Produktbündels beziehen (Buhman/ Ingenhoff 2015, 102-103). Dieser Aspekt wird auch bei den Begriffsbestimmungen dieser Masterarbeit berücksichtigt, da durch die Unterscheidung wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage getroffen werden können.

Ein weiteres Modell, welches zur genaueren Bestimmung der Begriffe herangezogen werden kann, ist das von Werron, mit Hilfe dessen er drei Typen der Produktion von nationaler Reputation unterscheidet (Werron 2018, 150-164). Betrachtet man das Prestige der Moderne (*Modernity prestige*), dann geht es vor allem um vergleichbare Leistungs-Kriterien wie die Nationale Entwicklung oder das ökonomische Wachstum. Beim zweiten Typus, dem *Prestige politischer Leistung*, betrachtet man vor allen Dingen die Leistung der politischen EntscheidungsträgerInnen, und beurteilt sie mit Kriterien der guten Führung. Der dritte Typ wird als Feld-spezifisches Prestige kultureller Leistung bezeichnet. Hier werden die Kunstschaffenden, Sportler und Wissenschaftler beurteilt. Das Miteinbeziehen dieser Dreiteilung hilft bei dieser Masterarbeit allen voran, die Betrachtungsweise der Reputation dahingehend zu differenzieren, welche Ebene der nationalen Reputation beurteilt wird.

Andere soziologische Ansätze konzipieren Reputation entlang von drei Dimensionen. Demnach müssen sich die Beurteilten in drei Welten bewähren. In der objektiven Welt geht es um überprüfbare Sachverhalte. In der sozialen Welt sind die Werte an Moralerwartungen gebunden. Und in der subjektiven Welt beurteilen emotionale Geschmacksurteile die innere und äußere Anmut des Akteurs (Eisenegger 2015, 449-452).

Eine weitere Modellierung, welche für die Beantwortung dieser Forschungsfrage in Betracht gezogen wird, steht im Zusammenhang mit der Legitimität der Reputation (Suchman 1995, 571-610). Suchman unterscheidet mit der pragmatischen-, moralischen- und kognitiv-kulturellen Legitimität, drei Typen. Aus wirtschaftssoziologischer Sicht wird die unhinterfragte Legitimität aufgebrochen. Es

existiert ein fokussierter und ein diffuser, netzwerkorientierter Reputationsbegriff. Der letztgenannte Reputationsbegriff, der auch in dieser Masterarbeit verwendet wird, definiert Reputation und Legitimität in Abhängigkeit von der Position eines Akteurs in sozialen Netzwerken (Podolny 2006, 575-578). Das bedeutet also, dass die Reputation eines Subjekts nicht immer auf wahren Tatsachen beruhen muss, sondern, dass sie mit Hilfe von teilweise verzerrten Diskursen, innerhalb von Netzwerken erschaffen wird.

Nach Betrachtung der Herleitung und Modellierung des Reputationsbegriffs, folgt nun eine detaillierte Definition, die im weiteren Verlauf dieser Masterarbeit verwendet wird:

**„Reputation bezeichnet das Ansehen, das eine Person, Organisation oder Institution für ihren spezifischen Beitrag zur Realisierung kollektiv geteilter Ziele und Werte in der Öffentlichkeit genießt. Positive Reputation entsteht, wenn Akteure dauerhaft die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllen und wenn die Information der Erwartungskonformität in Prozessen öffentlicher Kommunikation diffundiert. Reputation ist ein dreidimensionales Konstrukt. Erwartet wird erstens, dass der Akteur dauerhaft teilsystemspezifische, funktionale Rollenanforderungen kompetent erfüllt (funktionale Reputation), zweitens, dass er sich moralisch korrekt verhält (soziale Reputation), und drittens, dass er über ein attraktives und authentisches Profil verfügt, das eine Differenz markiert und Identifikationsmöglichkeiten schafft (expressive Reputation).“**

(Eisenegger 2015, 450)

## 2.3. Die Diskursive Bildung von Reputation und die Netzwerktheorie

### 2.3.1. Die diskursive Bildung von Reputation in sozialen Netzwerken

Anknüpfend an eine ausführliche Definition des Reputationsbegriffs, folgt nun ein Abschnitt, in welchem die diskursive Bildung der Reputation erklärt wird. Mit dem Begriff „**diskursive Bildung von Reputation**“ soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Reputation immer in einem medialen Rahmen, anhand von Diskussionen ausgehandelt, und somit gebildet wird (Ravasi et al. 2018, 574-599). Dies gilt auch für die Reputation afrikanischer Fintechs. Dieser Begriff bedeutet somit, dass die Reputation einer Person, einer Gruppe oder einer Nation, immer in einem Rahmen ausdiskutiert wird der durch Medien vermittelt wird.

Die sogenannte ‚*World Polity Theory*‘, sowie das Konstrukt der rationalisierten anderen (*Rationalized others*), bieten einen guten Rahmen, um die diskursive Bildung von Reputation, auf theoretischer Basis zu erklären (Drori 2008, 449-472). Im Zuge der Internationalisierung der vergangenen Jahrzehnte und Jahrhunderte, hat eine Entwicklung stattgefunden, die Nationalstaaten vergleichbar, und die Vorstellungen von Nationalstaaten uniformisiert hat. Im Zuge dieser Entwicklung, wurden neben globalen Events, auch sogenannte globale Öffentlichkeiten (*Global publics*) geschaffen, deren Wertvorstellungen und Meinungen uniform zu sein scheinen. Diese Weltkultur (Thomas 2009, 115-119) wird unter anderem von internationalen Organisationen, ÖkonomInnen, SozialwissenschaftlerInnen und JournalistInnen, sogenannten rationalisierten anderen gebildet. Diese stellen eine spezielle Form der *globalen Öffentlichkeiten* dar. Sie haben sich darin spezialisiert, globale Modelle der Modernisierung und Rationalisierung zu entwerfen. Diese Observierende werden als „andere“ beschrieben, und nicht als Akteure, da sie sich auf die Observierung von Nationalstaaten fokussieren, anstatt selbst zu agieren. Somit kreieren diese rationalisierten anderen eine rationalisierte Umwelt für Nationalstaaten, welche auf Entwicklungskriterien, wie der des Schutzes der Menschenrechte, des Wirtschaftswachstums oder Kriterien eines universellen Schulsystems beruht. Damit wird eine Homogenität auf formal institutionellem Niveau befördert, welche allerdings häufig zu einer Entkopplung der eigentlichen Handlungen von diesen formalen Bestimmungen führt (Hafner-Burton & Tsutsui 2005, 1373-1411). Diese Kriterien sind also Vorstellungen, wie ein Nationalstaat, idealerweise ausgestattet sein sollte. In der Realität kommt es beim Handeln der Staaten durchaus zu Abweichungen.

In Bezug auf diese Masterarbeit können europäische ManagerInnen als *rationalisierte andere* bezeichnet werden, die fachspezifische Leistungskriterien anwenden, um die afrikanischen Unternehmen zu bewerten. Mit Macht, Kultur und Leistung, gibt es drei Kriterien für Reputation (Werron 2018, 152-154). Hieraus ergeben sich interessante Fragestellungen, wie die nach der Sichtweise oder der Kriterienselektion der *rationalisierten anderen*.

Der Kommunikation, welche innerhalb von sozialen Netzwerken stattfindet, kommt bei der Bildung der Reputation eine zentrale Rolle zu. Die Kommunikation über einen gewissen Akteur, welche auch Tratsch (*Gossip*) enthält, und die Reputation somit beeinflussen kann, findet nie losgelöst in einem luftleeren Raum statt, sondern ist immer auch in soziale Netzwerke eingebettet. Hier spielen universalisierte Dritte (*Universalized third parties*), also Gruppen, die durch ihren außenstehenden Charakter, eine allgemeingültige und universale Meinung bilden können, einen zentralen Platz ein. Diese universalisierten Dritten können die Kommunikation, die in diesen Netzwerken stattfindet, und somit die Umwelt der Person die bewertet, wie auch die Reputation des Bewerteten beeinflussen. Diskurstheoretische und andere soziologische Konzeptionen rücken bei der Betrachtung der Entstehung von Reputation und der Fremdwahrnehmung, die öffentliche Kommunikation ins Zentrum (Werron 2018, 150-164). Dadurch ist eine Medialisierung, also die Tendenz, dass sich die Kommunikation zunehmend an den Regeln der Medien orientiert, feststellbar. Aber auch eine Moralisierung und Personalisierung der Reputationsbildung, bei der der medienvermittelten Kommunikation eine herausragende Rolle zukommt. In diesen Prozessen ist die öffentliche, medienvermittelte Arena, die dominierende, übergeordnete Reputationsarena (Eisenegger 2015, 437-452). Die Bildung der Reputation wird hier als Aggregationsvorgang gefasst, der die verschiedenen Wahrnehmungsmuster in Prozessen öffentlicher Validierung zu einem Gesamtbild zusammenfügt. Diese aggregierten Wahrnehmungen basieren allerdings nie auf hundertprozentig fundierten Tatsachen, und können auch täuschen (Diekmann/ Wojtek 2017, 141-270). Es kommt also immer stark auf das soziale Umfeld und den Kontext des jeweiligen an, wie die Reputation eines Akteurs bewertet wird.

Das bedeutet, dass die Medien, die die Menschen konsumieren, und über die sie auch kommunizieren, maßgeblich daran beteiligt sind, wie die Reputation gebildet wird, und welche Formen sie dann auch dementsprechend annimmt. Die so vermittelten Wahrnehmungen werden folglich zur Reputation gebündelt. Da die Reputation über eine sogenannte medienvermittelte Arena gebildet wird, die ihrerseits auch von dem sozialen Umfeld abhängig ist, können die Wahrnehmungen auf denen die Reputation fußt auch verzerrt sein und demzufolge täuschen. In Bezug auf die Beantwortung der Masterarbeit ist dieser Fakt von herausragender Bedeutung. Denn wenn man die sozialen Umfelder, sowohl der europäischen ManagerInnen, als auch die der afrikanischen Unternehmen erforscht, dann lassen sich daraus Rückschlüsse auf die geführte Kommunikation in den jeweiligen Netzwerken, als auch die dadurch hervorgerufene Reputationsbildung ziehen. So kann man beispielsweise nachfragen, welche Bilder von afrikanischen Unternehmen in diesen Netzwerken gezeichnet werden, und welche Vorstellungen in Bezug auf diese Themen in dem jeweiligen sozialen Umfeld generell vorherrschen.

### 2.3.2. Netzwerktheorie: Der Kern der Theorie und der aktuelle Forschungsstand

Um die diskursive Bildung von Reputation, also deren Aushandlung in einem medialen Rahmen, besser nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, dieses Konzept in die Netzwerktheorie einzubetten. Dies geschieht mit der Ausrichtung auf die Forschungsfrage in diesem Abschnitt. Hier wird zunächst auf den Beitrag der grundlegenden Vertreter der sozialen Netzwerktheorie eingegangen. Danach wird die Quintessenz der aktuellen Vertreter der Netzwerktheorie behandelt. Auf diese Weise wird eine theoretische Basis erarbeitet, die die wichtigsten Erkenntnisse aus den Bereichen Reputation und Netzwerktheorie verbindet.

Die soziale Netzwerktheorie ist eine interdisziplinäre und prominente Theorie innerhalb der Sozialwissenschaften. Im **Kern dieser Theorie** stehen die Werke von Granovetter, Burt und Coleman, die in diesem Abschnitt angerissen werden. Im Anschluss daran wird modernere Literatur behandelt, die in einem engen Zusammenhang mit der Forschungsfrage steht. Aufgrund der intensiven und vielseitigen Erforschung von Netzwerken, stellten Borgatti & Halgin fest, dass der Begriff ‚soziales Netzwerk‘ von privaten Clubs bis hin zu Webseiten einiges bedeuten kann (Borgatti/ Halgin 2011, 1168-1181). Um dieser Verwirrung entgegenzuwirken, definierten sie ein Netzwerk wie folgt: “A set of actors or nodes along with a set of ties of a specified type that link them.” Die Grundstruktur eines Netzwerkes besteht dabei aus einer Menge von Knoten (*nodes*), welche durch unterschiedlich starke Verbindungen (*ties*) miteinander verknüpft sind. Akteure besetzen Positionen auf den Knotenpunkten des Netzwerks und unterhalten unterschiedlich intensive Beziehungen zu anderen Akteuren.

Mark Granovetter bezeichnete die Verbindungen, die die Netzwerke verbinden als schwache und starke Netzwerkverbindungen (Granovetter 1973, 1360-80). Er definierte die schwachen Verbindungen (weak ties), als Kontakte die sozial weniger involviert sind als starke Verbindungen (strong ties) oder enge Freundschaften. Schwache Verbindungen sind also ein Netzwerk mit niedriger Dichte, bei der viele der potenziellen Beziehungen noch eingegangen werden müssen. Dahingegen sind Netzwerke mit einer starken Verbindung solche, bei denen sich die meisten Akteure untereinander kennen und hoch vernetzt sind. Frühere Forschungen Granovettters zeigten, dass Personen eher von neuen Jobmöglichkeiten von Netzwerken mit schwachen Verbindungen anstatt von solchen mit starken Verbindungen, hören. Dies hat damit zu tun, dass flüchtige Bekanntschaften eher Informationen besitzen, die man selbst nicht besitzt. Was auch die zentrale These von Granovettters Theorie namens „The strength of weak ties“ ist. In späteren Untersuchungen wurde diese These auch im Zusammenhang mit der Verbreitung von Krankheiten, Ideen und der Evolution von Spezies untermauert (Borgatti & Halgin 2011, 1168-1181).

Ronald Burt entwickelte Granovetters Theorie weiter und argumentierte, dass der wahre Wert von Netzwerken mit schwachen Verbindungen darin liegt, dass sie Netzwerke überbrücken, und somit Wissen, Informationen und Werte zwischen diesen Netzwerken transferieren können (Burt 2002, 333-63). Individuen, die diese strukturellen Löcher (*structural holes*) überbrücken, agieren sozial in einer ähnlichen Weise wie eine Brücke, die sich über einen Fluss erstreckt. Somit werden Werte zum allseitigen Profit über Netzwerkgrenzen hinaus transportiert. Dieses zentrale Konzept begleitet Burt auch in späteren Arbeiten, bei welchen seine Hypothese ist, dass Menschen, die strukturelle Brücken überqueren, wahrscheinlich bessere Ideen haben und sich diese auch zu Nutze machen. Denn sie sind vielen Denkart ausgesetzt und haben dementsprechend auch einen größeren Einfluss. Für Burt steht die Stärke einer Verbindung auch in einem Zusammenhang mit der Nicht Redundanz von neuen Informationen. Schwächere Verbindungen sorgen eher dafür, dass man nicht redundante, das heißt, sich nicht mit den vorhandenen Informationen überlappende Informationen, beziehen kann. Wohingegen stärkere Verbindungen eher dafür sorgen, dass man redundante Informationen bezieht. Wenn eine Brücke aber erst etabliert wurde, dann nimmt die Nicht Redundanz immer weiter ab, wenn immer mehr Informationen durchfließen. Und die Verbindungen werden stärker. Borgatti & Halgin (2011, 1168-81) nennen diese Art von Theorie „*Flow theory*“, da sie auf Annahmen beruht, die das Netzwerk als ein Vehikel beschreibt, welches Informationen und Werte befördert, die zwischen den Verbindungen, Brücken und Knoten fließen.

Rost (2011, 588-604) fordert die Fokussierung auf die schwachen Netzwerkverbindungen heraus, indem er sagt, dass schwache Verbindungen keinen Wert ohne starke Verbindungen haben. Starke Verbindungen haben aber sehr wohl ohne schwache Verbindungen einen Wert an sich. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass sich starke Verbindungen gegenseitig unterstützen, und sich dabei helfen, den Wert schwacher Verbindungen auszugleichen. Wohingegen schwachen Verbindungen das Vertrauen und der soziale Zusammenhalt fehlt, wenn sie auf sich alleine gestellt sind, und sie ihr Potenzial von nicht- redundanten Informationen nicht ausschöpfen können. Somit argumentiert Rost, dass eine Kombination aus wenigen starken Verbindungen im Zentrum, und mehreren schwachen Verbindungen in der Peripherie, die erfolgversprechendste ist, um an geeignete und kreative Informationen zu gelangen. Adler & Kwon (2002, 17-40) gehen einen Schritt weiter, indem sie argumentieren, dass schwache Verbindungen die kosteneffiziente Suche nach kodifizierten Informationen erleichtert. Wohingegen starke Verbindungen vor allem für den Transfer von komplexen Informationen und implizitem Wissen effizient sind. Auch laut Granovetter sind der Aufbau und die Pflege starker Netzwerkverbindungen teuer, wohingegen die Pflege von schwachen Verbindungen einfacher und effizienter ist (Granovetter 1973, 1360-1380). In Bezug auf Granovetters Theorie „*The weakness of strong ties*“ argumentiert Coser (1975, 237-262), dass Leute in geschlossenen Gemeinschaften, die vor allem auf starken Verbindungen beruhen, nicht häufig auf solche treffen, die sich sozial oder vom Status her von ihnen unterscheiden. Diese einfachen

Netzwerke beruhen auf simplen Status- und Rollenerwartungen mit wenig Abwechslung. Dieser Mangel an Variabilität ruft keine Situationen herbei, die sozial herausfordernd sind, und mit Hilfe derer sich die sozialen Skills verbessern können. Diese Lektionen sind allerdings wertvoll, um sich in komplexen sozialen Netzwerken gut zurechtfinden zu können.

Das soziale Kapital wird von vielen NetzwerktheoretikerInnen als zentrales Konzept beschrieben. Lin (1999, 28-51) beschreibt das soziale Kapital beispielsweise als die Gewinne, die Individuen oder auch Gruppen als Resultat von Interaktionen innerhalb eines Netzwerks machen können. Im Gegensatz zu den von Coleman (1988, 95- 121) beschriebenen anderen Kapitalformen, also dem physischen oder Humankapital, ist das soziale Kapital in ein Netzwerk eingebettet, und wird deshalb auch so bezeichnet. Hier geht es folglich darum, aufzuzeigen wie sich das soziale Kapital in Netzwerken manifestiert, wie es zu höheren Vertrauensniveaus zwischen den einzelnen Akteuren führt, und wie es deren Werte von bestimmten sozialen Netzwerkstrukturen und deren Verhalten beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und Vertrauen ist von herausragender Bedeutung. So erforschte Coleman (1988, 95-121) beispielsweise, wie die verschiedenen Typen einer Sozialstruktur Vertrauen in der Form von sozialem Kapital ermöglichen. Das Konzept der Schließung (closure) beschreibt hier, inwieweit die Akteure innerhalb eines Netzwerks vernetzt sind. Ergänzend beschreiben Adler & Kwon die Risiken davon, dass soziales Kapital zu sehr in ein Netzwerk eingebettet wird. Dies führt zu einer zu hohen Schließung des Netzwerks. Denn der Hauptvorteil des sozialen Kapitals sind Informationen. Und die Qualität, Frische und Relevanz dieser Informationen. Andere Vorteile sind der Einfluss, die Kontrolle und die Macht.

Soziales Kapital ist also innerhalb von Netzwerken ansässig, und ist das Ergebnis der Interaktion von Akteuren, die innerhalb oder zwischen Netzwerken stattfindet. Soziales Kapital ist daher eng an das entgegengebrachte Vertrauen geknüpft und kann mit Macht oder Einfluss ausgedrückt werden. Somit formt das soziale Kapital in gewisser Weise eine soziale Art von Kapitalrendite, welche in die Netzwerke investiert wurde. Soziales Kapital ist also die Währung, die in den Netzwerken genutzt wird, die die Netzwerke zusammenhält und eine effiziente Funktionsfähigkeit garantiert. Somit ist das soziale Kapital auch dafür verantwortlich, dass durch veränderte Beziehungen neue Werte geschaffen werden können. Zumal soziale Netzwerke immer dynamisch sind. Laut Granovetter (1973, 1360-80) sind Kooperation und Reziprozität als Verhaltensnormen in soziale Netzwerke eingebettet. Die Dynamik eines sozialen Netzwerks besteht darin, dass Kooperierende integriert und Nicht-Kooperierende exkludiert werden, was man auch als „Zerfall der Verbindungen“ (*Tie- decay*) bezeichnet. Die Vorgangsweise des Sanktionierens und Belohnens von Benehmen, bezeichnet man in diesem Zusammenhang auch noch als Link Reziprozität.

Nach diesem Überblick über die zentralen Thesen der NetzwerktheoretikerInnen, werden nun die **modernerer netzwerktheoretischen Werke** vorgestellt, die auf die Forschungsfrage zugeschnitten sind.

Harrison, Sciberras und James zeigten mit ihrem Experiment mit sozialen Netzwerken, dass die Kooperation am erfolgversprechendsten ist, wenn sich die Individuen auf die direkte oder indirekte zukünftige Reziprozität der anderen Person verlassen können, und sie sich auch über das Ausmaß der Sanktionen im Falle einer Nicht-Kooperation im Klaren sind. Eine gute Reputation dieser Individuen erhöht die Chancen auf eine Kooperation, da sie die Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen Belohnung erhöht (Harrison/ Sciberras/ James 2011, 48-56).

Oliver Hahl et al. gingen in ihrer Studie *„Knowledge Asymmetry and Brokerage: Linking Network Perception to Position in Structural Holes“* auf die Machtverhältnisse zwischen einem Broker, der eine zentrale Position in einem sozialen Netzwerk einnimmt und dem Alter, der auf die Unterstützung des Brokers angewiesen ist, um mit bestimmten anderen Akteuren dieses Netzwerkes kommunizieren zu können, ein (Hahl et al 2017). Konkret gingen sie der Frage nach, welche Faktoren es beeinflussen, dass der Alter den Broker überspringen kann, um direkt mit anderen Akteuren des Netzwerkes zu kommunizieren. Dabei fanden sie heraus, dass diese Überbrückung der Asymmetrie der strukturellen Löcher vor allen Dingen durch zwei Faktoren beeinflusst wird. Und zwar der Reputation des Brokers und der Position des Alters als Verbreiter oder Empfänger von Ressourcen. Ist der Alter hier in einer machtvolleren Position, oder besitzt der Broker eine geringe Reputation, so fällt es dem Alter leichter diese strukturellen Löcher zu überbrücken.

In ihrer Studie *„The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda“* gingen Steward Clegg et al. darauf ein, wie sich soziale Netzwerke bilden, wie sie sich verändern und inwieweit Netzwerke selbst Agenteneigenschaften besitzen können, die sie zu komplexen sozialen Akteuren machen (Clegg et al. 2016, 277-86). Bei der transformativen Macht sozialer Netzwerke spielen die Kultur und der Diskurs eine entscheidende Rolle. Diese geben den Netzwerk-TeilnehmerInnen eine gewisse Bedeutung und geben auch eine Richtung vor, und sind für diese eine unverzichtbare Ressource, um sich innerhalb des Netzwerkes in der Interaktion mit anderen Agenten zurechtzufinden. Somit lieferten Clegg et al. einen wertvollen Beitrag dazu, wie man die Evolution von Netzwerken konzeptualisieren, messen und managen kann. Dadurch wurden die Erkenntnisse bezüglich der transformativen Macht und Netzwerkdynamiken auf Organisationen und Gesellschaften, erweitert.

Sven Horak et al. analysierten in ihrer Studie *„Two not of a kind: Social network theory and informal social networks in East Asia“* die Hauptannahmen und Ideale der sozialen Netzwerktheorie und ihre spezifischen Charakteristika in Ostasien und dem Westen. Dabei stießen sie auf Unterschiede zwischen den konventionellen sozialen Netzwerkcharakteristika und denen in Ostasien. Unter

anderem fanden sie heraus, dass schwache Verbindungen sozialer Netzwerke, gegenteilig zur allgemeinen Meinung nicht so effektiv und präferiert im ostasiatischen Kontext sind, wo starke Verbindungen die präferierten, da machtvolleren sozialen Verbindungen sind (Horak et al. 2019, 349-368).

Zoe Marks und Patrycja Stys liefern mit ihrem Werk „*Research note: Social network research in Afrika*“ einen Überblick über die aktuelle soziale netzwerktheoretische Forschungslandschaft im Kontext von Afrika (Marks und Stys 2019, 375-91). Oliver J. Walther zeigt mit seinem Werk „*Trade networks in West Africa: a social network approach*“, wie soziale Netzwerkanalyse auf die Erforschung des regionalen Handels in Westafrika angewendet werden kann (Walther 2017, 179-203). Seiner Meinung nach wird der Wert dessen, was die soziale Netzwerkanalyse für die Erforschung der sozialen und räumlichen Veränderung der Handelsnetze in Afrika, leisten kann, sehr unterschätzt. Ado et al. untersuchten anhand von 29 afrikanisch- chinesischen Joint Venture Unternehmen, wie die afrikanischen PartnerInnen Wissen von den chinesischen beziehen können (Ado et al. 2017, 196-77). Basierend auf den Perspektiven von sozialem Kapital, kultureller Differenz und Informalitäten, analysieren sie Strategien, die bei diesem Prozess, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene angewendet werden. Dabei kam heraus, dass AfrikanerInnen oftmals informelle, zum Teil auch illegale Methoden einsetzten, um mit der kulturellen Differenz zurechtzukommen, Vertrauen aufzubauen, und somit auch an wertvolle Informationen zu gelangen. Damit ergänzten sie die soziale Netzwerktheorie mit der Perspektive auf der Nutzung von Informalitäten zum Vertrauensaufbau und Informationsgewinn, im chinesisch- afrikanischen Kontext.

In ihrer Studie untersuchten Richard Owusu und Evariste Habiyakare wie sieben finnische B2B Firmen ihre Risiken und Turbulenzen im Zuge der Internationalisierung nach Südafrika gemanagt haben (Owusu & Habiyakare 2011, 218-37). Sie fanden heraus, dass die Niveaus der wahrgenommenen Risiken und Turbulenzen hoch waren, und dass die Firmen Netzwerke, Allianzen, sukzessives Engagement und eine Kombination von Entry- Modes verwendet haben, um besser mit der Situation umgehen zu können. George Bongomin et al. untersuchten in ihrem Artikel „*Mobile Money and Financial Inclusion in Sub- Saharan Africa: The Moderating Role of Social Networks*“ die moderierenden Effekte, die soziale Netzwerke in der Beziehung zwischen der Nutzung von mobilem Geld und finanzieller Inklusion in Uganda haben (Bongomin et al. 2018, 361-84). Sie stießen auf einen signifikanten und moderierenden Effekt.

### 2.3.3. Zusammenfassung des theoretischen Teils und der Bezug zur Forschungsfrage:

Diese Masterarbeit versucht Erkenntnisse im Spannungsfeld der Reputation und Netzwerktheorie in einem europäisch- afrikanischen Kontext, zu generieren. Aufgrund dessen, dass dies eine Herangehensweise ist, die im wissenschaftlichen Kontext nicht häufig zur Anwendung kommt, ist es nötig, den Forschungsstand der verschiedenen Bereiche zu bündeln, und auf die Forschungsfrage dieser Masterarbeit auszurichten. Das ist der Zweck dieses Abschnitts.

Um eine Antwort auf die Forschungsfrage (Welche Reputation haben afrikanische Fintech Unternehmen in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen?), die im Abschnitt 2.5 noch näher beschrieben wird, finden zu können, ist es notwendig, sich zunächst einmal näher mit dem Begriff der Reputation auseinanderzusetzen, wie dies in Abschnitt 2.2. geschehen ist. Hier folgt nun eine Zusammenfassung der dort behandelten Quintessenz mit Bezug zur Forschungsfrage.

Das Forschungsinteresse bezieht sich auf das Spannungsfeld von afrikanischen Fintechs, der afrikanischen sozioökonomischen Entwicklung im Allgemeinen, und deren Einschätzung in den Augen von europäischen ManagerInnen im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen. Das theoretische Konstrukt der Reputation ist dabei das zentrale Konstrukt, mit welchem das Forschungsinteresse bearbeitet werden kann. Es wurde am Anfang des theoretischen Teils unter Abschnitt 2.2. im Detail vorgestellt. Dabei ist der Bezug zum Erkenntnisinteresse dieser Masterarbeit der, dass Hinweise darauf geliefert werden sollen, wie europäische ManagerInnen die Möglichkeiten in Afrika zu wirtschaften einschätzen. Und ob diese dies eventuell auf eine andere Art und Weise als afrikanische oder beispielsweise chinesische ManagerInnen tun. Und was die Gründe für diese Einschätzung sein können. Um Hinweise darauf liefern zu können, ist das theoretische Konstrukt der Reputation ideal.

Dieses interdisziplinär entworfene und auch genutzte theoretische Konstrukt steht in einem engen Zusammenhang mit den Konstrukten Tratsch (*Gossip*), Image und auch der Kooperation, die in Abschnitt 2.1. vorgestellt wurden. Da es sich bei der Reputation um kollektiv geteilte Einschätzungen handelt, spielt der Tratsch, den man mit anderen Gesellschaftsmitgliedern führt, eine wesentliche Rolle bei der Generierung von Reputation. In diesem Kontext ist es vor allen Dingen interessant, zu erforschen, welcher Tratsch bezüglich afrikanischer Fintechs und der afrikanischen sozioökonomischen Entwicklung im Allgemeinen im Umlauf ist, und wie sich dies auf die Bildung der Reputation konkret auswirkt. So werden neue Bilder oder Images in den Köpfen der einzelnen ManagerInnen kreiert, die sich im Laufe der Zeit zu einer Reputation afrikanischer Fintechs verfestigen. In Bezug auf die Forschungsfrage ist es also von Interesse, zu untersuchen, inwieweit diese Bilder positiv oder negativ geprägt sind, und ob sie auf realitätsgetreuen Tatsachen beruhen. Der Zusammenhang zur Kooperation ist vor allem in dem von dieser Masterarbeit behandelten

Kontext von herausragender Bedeutung. Denn für wirtschaftlichen Erfolg und auch Zusammenarbeit, ist Kooperation immer notwendig. Da man aber oftmals mit informellen Partnern zusammenarbeiten muss, die man nicht richtig kennt und einschätzen kann, ist man darauf angewiesen, ihre Reputation einzuschätzen und dementsprechend zu handeln. Dies ist auch der springende Punkt dieser Masterarbeit. Denn je nachdem wie positiv oder negativ die Reputation von afrikanischen Fintechs von europäischen ManagerInnen eingeschätzt wird, beeinflusst oder beeinträchtigt das deren Bereitschaft, sich überhaupt mit den Möglichkeiten Afrikas auseinanderzusetzen und nach passenden Kooperationspartnern zu suchen. Denn die Reputation wird zwar als Mechanismus eingesetzt, um Informationsproblemen zu begegnen, die Legitimität dieser Reputation muss aber nicht immer gegeben sein. So gibt es starke Hinweise darauf, dass die Reputation Afrikas und somit auch der Fintech Sektoren eine negative ist, mit den entsprechenden Auswirkungen. Denn die Reputation kann auch auf gesamte Nationen oder wie in dem Fall Afrikas, auf ganze Kontinente angewendet werden. Wenn diese nun eine negative ist, dann gerät der ganze Kontinent, samt allen Wirtschaftsobjekten, mit in Verruf. Was ein Hinweis darauf sein kann, warum vergleichsweise wenige europäische Unternehmen auf dem afrikanischen Kontinent aktiv sind, und dies dann meist auch nur mit limitierten Mitteln.

Die diskursive Bildung der Reputation, also ihre Aushandlung in einem medialen Rahmen, ist somit eines der zentralen theoretischen Themen dieser Masterarbeit und wird mit den Erkenntnissen der Netzwerktheorie bearbeitet. Ein theoretischer Baustein ist hier, dass die Reputation von Nationen oder auch Kontinenten von sogenannten rationalisierten anderen oder auch globalen Öffentlichkeiten eingeschätzt wird. Die Kommunikation, die dazu führt, dass diese rationalisierten anderen ihre Reputation über ein zu beurteilendes Objekt bilden können, ist immer auch in soziale Netzwerke eingebettet. Je nachdem wie die Werte dieser sozialen Netzwerke aufgestellt sind, können diese die Bildung der Reputation massiv beeinflussen, sodass die Reputation nicht immer auf gegebenen Tatsachen beruhen muss, sondern auch in eine beliebige Richtung manipuliert werden kann. Je nachdem welche Strömungen in der Kommunikation vorherrschen. Mit Hilfe der Netzwerktheorie, und den darauf aufbauenden Interviews wurden diese Strömungen innerhalb der sozialen Netzwerke ergründet, und es wurde darauf eingegangen, inwieweit strukturelle Lücken zwischen europäischen und afrikanischen Netzwerken existieren, und wie diese überbrückt werden können. Es wurde erwähnt, welche Rolle die Stärke der Verbindungen bei der Bildung der Reputation spielen, und inwiefern starke oder auch schwache Netzwerkverbindungen in Form von Tratsch dazu eingesetzt werden können, die Reputation afrikanischer Fintechs zu beeinflussen. Die Position der Akteure innerhalb der Netzwerke und ihre Machtoptionen ist ebenfalls von herausragendem Interesse, genauso wie die Frage nach der Offenheit und Geschlossenheit der sozialen Netzwerke und welche Konstellationen, respektive ungenutzten Möglichkeiten, sich im Kontext von europäischen und afrikanischen Unternehmen daraus ergeben. Womit auch die Wichtigkeit des

sozialen Kapitals angesprochen ist, und welche Rolle es für das Machtgefüge im Kontext der Generierung von Reputation spielen kann. Denn das soziale Kapital ist auch dafür verantwortlich, dass durch veränderte Beziehungen neue Werte geschaffen werden können. Was in dem Kontext dieser Masterarbeit sicherlich ein interessanter Punkt ist, weil es ja auch darum geht herauszufinden, welche neuen Konstellationen und Machtgefüge sich aus einer veränderten Reputation Afrikas für die weitere wirtschaftliche Kooperationen zwischen europäischen und afrikanischen PartnerInnen ergeben können. Zudem werden die Ergebnisse der themenbezogenen State of the Art Literatur mit einbezogen, die sich auch um dieses Machtgefüge drehen.

Hier sollen vorrangig folgende Überlegungen in die Gestaltung der Forschungsfrage und der einzelnen Fragen des Fragebogens mit einfließen. Und zwar lassen sich um das Faktum der Link-Reziprozität und dem Zusammenhang zwischen Kooperation, Reziprozität und Reputation, wie sie unter anderem von Granovetter beschrieben wurden, interessante Fragestellungen herleiten. Sollten die sozialen Netzwerke zwischen europäischen und afrikanischen ManagerInnen durch strukturelle Löcher prinzipiell voneinander getrennt sein. Und sollte dies durch eine etwaige negative Reputation hervorgerufen sein, dann lassen sich in diesem Zusammenhang nur sehr schwer Beziehungsgeflechte zwischen europäischen und afrikanischen PartnerInnen aufbauen, da diese aufgrund großer Ungewissheiten von gegenseitigem Misstrauen geprägt sind, und so keine reziproken Beziehungen aufgebaut werden können. Dass diese Netzwerkstrukturen nicht auf ewig in Stein gemeißelt bleiben müssen und sich in eine gewünschte Richtung bewegen können, wo die strukturellen Löcher beispielsweise überbrückt werden, zeigen beispielsweise die Studien von Clegg et al. (2016, 277-286), die sich damit beschäftigen, ob und wie sich soziale Netzwerke im Laufe der Zeit verändern können.

Ein weiteres Set an rezenten Studien, die in die Fragestellungen eingebaut werden, sind die, die sich die primär in Europa und Amerika entwickelten etablierten Netzwerktheorien anschauen, und die Erkenntnisse auf andere Regionen, unter anderem auch auf die afrikanische zu übertragen versuchen. Hier ist es sicherlich interessant, sich anzuschauen, ob, wie von Horak et al. beschrieben, starke oder doch schwache Netzwerkverbindungen, die wichtigere Rolle, in einem afrikanischen Kontext einnehmen. Zudem werden die Erkenntnisse von Mark und Stys (2019, 375-91) und Waltner (2017, 179-203), in Bezug auf die Ausgestaltung der Handelsnetzwerke in Westafrika und der sozialen Netzwerke in ganz Afrika eingebaut. Zudem werden die Erkenntnisse von spezifischen Studien, wie der von Ado et al. (2019, 166-79) die sich damit beschäftigt, wie afrikanische ManagerInnen von ihren chinesischen Joint Venture Partnern lernen, oder die von Bongomin et al. (2018, 361-84), die sich mit der finanziellen Inklusion von Mobile Money Applikationen beschäftigen, eingebaut. Somit wird auch insgesamt der von beispielsweise Owusu & Habiyakare (2011, 218-37) geäußerten

Forderung, dass sich soziale Gegebenheiten in Afrika gut mit der Netzwerktheorie analysieren lassen, nachgegangen.

Nach diesem theoretischen Teil, in dem die Theorien aus den Bereichen Reputation und der Netzwerkforschung dargestellt wurden, und in welchem auch auf die aktuelle State of the Art Forschung eingegangen wurde, und sie mit der Fragestellung dieser Masterarbeit verknüpft wurde, folgt nun die Begriffsbestimmungen und die Herleitung der Forschungsfrage.

## 2.4. Begriffsbestimmungen:

Die theoretischen Überlegungen lassen sich so zusammenfassen, dass es aus Perspektive dieser Masterarbeit, vor allem um die Erforschung der beschriebenen diskursiven Bildung der Reputation geht. Die Annahmen, die in dem theoretischen Teil beschrieben wurden, sollen hier nun mit den sozioökonomischen Entwicklungen Afrikas verbunden werden. Somit wird auch der Bezug zur Forschungsfrage hergestellt. Dieser Abschnitt dient dazu, wichtige Begriffe, im Hinblick auf die durchzuführende Analyse, zu definieren.

Bei dem Vorhaben dieser Masterarbeit geht es darum, zu erforschen, welche Reputation afrikanische Fintech-Unternehmen in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen haben, um auf davon auf die allgemeine Bewertung der wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas schließen zu können. Die beiden Hauptuntersuchungsobjekte sind somit afrikanische Fintech-Unternehmen, deren Reputation aus der Sicht der europäischen ManagerInnen, im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen untersucht werden soll. Hier muss allerdings eine Begriffseingrenzung durchgeführt werden, die auf den limitierten Rahmen dieser Masterarbeit zugeschnitten ist. So werden auf der einen Seite nur afrikanische Unternehmen berücksichtigt, die sich in **Subsahara-Afrika** befinden. Eine weitere Einschränkung ist, dass nur jene Unternehmen berücksichtigt werden, die ihren Hauptsitz in Europa oder einem der sieben sozioökonomisch prosperierendsten Länder Subsahara- Afrikas haben. Der Grund hierfür ist, dass Afrika äußerst heterogen ist. Mit dem Fokus auf die Länder, die aus wirtschaftlicher Sicht das meiste Potenzial aufweisen, erhöht man das Interesse europäischer ManagerInnen, sich für die Unternehmen dieser Länder zu interessieren, und sich eventuell ökonomisch dort zu engagieren. Eine weitere Eingrenzung ist, dass nur Unternehmen berücksichtigt werden können, die dem Finanz- oder Technologiesektor angehören, und hier somit als „Fintech“ Unternehmen zusammengefasst werden. Auf der anderen Seite stehen die **europäischen ManagerInnen**, deren Sichtweise auf die wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas und die Reputation des afrikanischen Fintech-Sektors, im Zentrum des Erkenntnisinteresses steht, und auch mit der

afrikanischer ManagerInnen verglichen wird. In dem folgenden Methodenkapitel wird nochmals vertiefend darauf eingegangen, wie dies im Rahmen dieser Masterarbeit bewerkstelligt wird. Die Sichtweise der europäischen und afrikanischen ManagerInnen, wird in der Masterarbeit von sogenannten „europäischen InterviewpartnerInnen“, die keine Arbeitserfahrung in Afrika aufweisen und „afrikanischen Interviewpartnern“, die bereits beruflich in Afrika tätig waren, beurteilt. Da die Befragten, die Fragen aus einer jeweils unterschiedlichen Perspektive beantworten, und sie zudem zum Teil selbst europäische ManagerInnen sind, und sie beruflich mit Ihnen zu tun haben, ergeben sich interessante Fragestellungen.

## 2.5. Herleitung der Forschungsfrage

Unter Berücksichtigung des Forschungsinteresses und des aktuellen Standes der theoretischen Forschung, wurden folgende **Forschungs-/** und Unterfragen (U1, U2) gewählt:

**Welche Reputation haben afrikanische Fintech-Unternehmen in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen?**

(U1): Welche Erwartungen haben europäische und afrikanische ManagerInnen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas und die daraus erwachsenden Möglichkeiten?

(U2): Welche Rolle spielen die sozialen Netzwerke bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas?

Anknüpfend an Abschnitt 2.3.3., in dem es um den Bezug zur Forschungsfrage ging, wird hier noch einmal detaillierter darauf eingegangen, wie die Forschungsfrage samt den Unterfragen hergeleitet wurden.

Sie fußt auf dem Erkenntnisinteresse, zu untersuchen, inwieweit europäische Firmen auf dem afrikanischen Kontinent aktiv sind, und wie dieses Engagement von den verschiedenen Akteuren eingeschätzt wird, und wie dieses noch besser gestaltet werden kann. Um dies herauszufinden, verlagerte sich der Fokus auf europäische ManagerInnen, da diese die Geschicke ihrer Unternehmen maßgeblich mitbeeinflussen können. Und es soll der Frage nachgegangen werden, welche Reputation Afrika in ihren Augen, auch im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen hat. Der Hintergedanke dabei ist der, dass je nachdem wie die europäischen ManagerInnen die wirtschaftliche und soziale Lage auf dem afrikanischen Kontinent einschätzen, dies Rückschlüsse darauf zulässt, wie ihre Unternehmen zukünftig auf die Chancen und Risiken, die sich in Afrika ergeben werden, reagieren werden. Diese Sichtweise wird mit der afrikanischer ManagerInnen verglichen. Zudem lässt

sich durch die Untersuchung dieser Reputation darauf schließen, wie die sozialen Netzwerke auf europäischer und auf afrikanischer Seite gestaltet sind, ob es Überlappungen oder sogar strukturelle Lücken gibt, und welche Auswirkungen dies hat.

Um die Fragestellung von dem wirtschaftlichen Sektor her etwas einzugrenzen, und um den Fokus weg vom angeblichen ‚Krisenkontinent‘ hin zu Zukunftstechnologien zu leiten, fokussiert sich die Forschungsfrage dieser Masterarbeit auf die technologischen und finanziellen Sektoren Afrikas, die eine Art Katalysator für die zukünftige Entwicklung anderer afrikanischer Wirtschaftssektoren sein können, und in dieser Masterarbeit von afrikanischen Fintechs repräsentiert wird. Mit Hilfe der im theoretischen Teil entwickelten Erkenntnisse, wäre somit die Hauptforschungsfrage: „Welche Reputation haben afrikanische Fintech-Unternehmen in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen“ hergeleitet.

Die erste Unterfrage: „Welche Erwartungen haben europäische und afrikanische ManagerInnen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas und die daraus erwachsenden Möglichkeiten“ steht in einem engen Zusammenhang mit der Hauptforschungsfrage, und versucht diese mit komplementären Erkenntnissen zu unterstützen. Erwartungen stehen, wie im theoretischen Teil beschrieben, in einem engen Zusammenhang mit der Reputation. Indem man erfragt, was die Erwartungen sind, welche europäische ManagerInnen an afrikanische Fintechs haben, lässt dies Rückschlüsse darauf zu, wie sich die Reputation zusammensetzt. Der afrikanische Fintech-Sektor steht somit im Zentrum der Entwicklung der afrikanischen Wirtschaft insgesamt.

Der Aspekt der Netzwerke spielt vor allem vor dem Hintergrund einer etwaig verzerrten Wahrnehmung und einer dementsprechenden Einschätzung der Reputation eine große Rolle. Dies hat damit zu tun, dass die Akteure innerhalb dieser Netzwerke, also im Fall dieser Masterarbeit, Medienanstalten oder andere europäische ManagerInnen, einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, wie die Reputation afrikanischer Fintechs eingeschätzt wird. Demzufolge wurde unterstützend zur Hauptforschungsfrage, folgende zweite Nebenforschungsfrage gewählt: „Welche Rolle spielen soziale Netzwerke, bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas“.

Nach dem theoretischen Teil und der Herleitung der Forschungsfrage, folgt nun der methodologische Teil dieser Masterarbeit, in dem beschrieben wird, mit welcher methodischen Vorgehensweise, die Forschungsfrage beantwortet werden soll.

## 3. Methoden

### 3.1. Interviewte Personen und Limitationen

An dieser Stelle wird darauf eingegangen, welche Personen für die Masterarbeit interviewt werden konnten, und welche Limitationen dies mit sich bringt.

Wie bereits erwähnt, werden zur Analyse problemzentrierte Interviews zur Beantwortung der Forschungsfrage angewendet. Folgende, in Abbildung 1 aufgezeigte Personen wurden hierzu interviewt:

Bezeichnung	Unternehmen	Position	Wohnort	Afrika-Erfahrung	Bezeichnung	Geschlecht
Stihl-Interviewpartner	Stihl East-Africa	Territory Channel Manager	Kenia	Ja	Afrikanischer Interviewpartner	M
Bosch-Interviewpartner	Bosch East- Africa	Partner Manager	Kenia	Ja	Afrikanischer Interviewpartner	M
Siemens-Interviewpartner	Siemens Global	Strategic Business Improvement Manager	Deutschland	Ja	Afrikanischer Interviewpartner	M
Rückversicherungs-Interviewpartner	Rückversicherungsunternehmen	CEO der Afrika Branch	Südafrika	Ja	Afrikanischer Interviewpartner	M
Organisations-Interviewpartnerin	Kulturinstitution	Organisationsmanager	Österreich	Nein	Europäische Interviewpartnerin	W
Administrations-Interviewpartner	Gemeindeadministration	Backoffice Manager	Luxemburg	Nein	Europäischer Interviewpartner	M
Techniker-Interviewpartner	Universität Luxemburg	Telekommunikations-Student/ Projektarbeit	Luxemburg	Nein	Europäischer Interviewpartner	M

**Abb.1**

Hier muss auf die Limitationen eingegangen werden, die die Auswahl der InterviewpartnerInnen auf die Beantwortung der Forschungsfrage hat.

Da es anfangs nicht gelungen ist, europäische ManagerInnen ohne Afrikaerfahrung zu interviewen, wurde dazu übergegangen Manager zu interviewen, die afrikanischer Abstammung sind und auch dort arbeiten. Dies gilt für die Stihl- und Bosch-Interviewpartner. Der Siemens-Interviewpartner stammt ursprünglich aus Afrika, arbeitet mittlerweile aber in Europa. Der Rückversicherungs-Interviewpartner wurde wiederum in Europa ausgebildet und arbeitet jetzt in Afrika. Die drei weiteren InterviewpartnerInnen haben keine Afrika Erfahrung, und beantworten die Fragen aus einer rein europäischen Perspektive.

Damit ist angesprochen, wie der Limitation begegnet wurde, dass nicht wie Anfangs geplant, nur Personen interviewt werden konnten, die mit einer rein europäischen Perspektive auf Afrika blicken. Erstens müssen die Begriffe „europäische ManagerInnen“ und „afrikanische ManagerInnen“ in dem Kontext dieser Masterarbeit näher bestimmt werden. So können die drei InterviewpartnerInnen, die einen reinen europäischen Hintergrund aufweisen, aufgrund von diesem, und ihren beruflichen Tätigkeiten als „europäische ManagerInnen“ bezeichnet werden. Da die anderen Interviewpartner aber auch ausgiebige Arbeitserfahrung in Europa aufweisen und zudem alle für europäische Unternehmen arbeiten, haben sie auch häufig beruflich mit europäischen ManagerInnen zu tun. Da sie zudem aber eine afrikanische Identität haben, weil sie mittlerweile in Afrika leben oder dort gelebt haben, und dies in den Interviews auch so äußern, werden sie in dieser Masterarbeit als „afrikanische Manager“ bezeichnet. Aufgrund von dieser Limitation, fokussiert sich diese Masterarbeit nicht ausschließlich auf europäische, sondern auch auf afrikanische ManagerInnen, deren Sichtweisen miteinander verglichen werden können.

Um eine Antwort auf die Forschungsfrage finden zu können, wurden die InterviewpartnerInnen also in „afrikanische Manager“ und „europäische ManagerInnen“ aufgeteilt. Erstgenannte können in ihrer Karriere bereits signifikante Arbeitserfahrung in Afrika vorweisen. Wohingegen dies bei letzteren nicht der Fall ist, und sie die Fragen somit aus einer rein europäischen Perspektive beantworten. Alle InterviewpartnerInnen beurteilen europäische ManagerInnen aus ihrer eigenen Perspektive. Mit Hilfe dieser unterschiedlichen Erfahrungen, wird eine Antwort auf die Forschungsfrage gefunden. Das eröffnet die Möglichkeit, dass man nicht nur mit europäischen ManagerInnen, sondern auch über diese reden kann. Dieses Stellen der Fragen, aus einer außenstehenden Perspektive liefert zudem einige Hinweise auf die sozialen Netzwerke der Interviewten. Bezogen auf die konkrete Forschungsfrage, war es zudem hilfreich, zuerst Personen zu interviewen, die auch eine afrikanische Perspektive haben. Damit kann zum einen erfragt werden, wie diese afrikanischen Interviewpartner, die sozioökonomischen Verhältnisse, vor Ort in Afrika aus ihrer Expertensicht sehen. Und zum anderen können diese Interviewpartner Auskunft darüber geben, wie europäische ManagerInnen die wirtschaftliche Entwicklung Afrikas aus ihrer Sicht sehen. Dieses Einbringen der europäischen und afrikanischen Sicht macht die afrikanischen Interviewpartner wertvoll für die Beantwortung der Forschungsfrage. Da sie eine Expertensicht mit einbringen können, über die ausschließlich europäische ManagerInnen nicht verfügen.

Eine weitere Limitation, die der Rahmen dieser Masterarbeit bedingt, und die mit der Stichprobe der InterviewpartnerInnen in Zusammenhang steht, ist der, dass nicht wie geplant zu 50% Frauen befragt werden konnten. Mit der Organisations-Interviewpartnerin konnte aber eine Frau interviewt werden. Frauen kommt für die sozioökonomische Entwicklung Afrikas zwar eine zentrale Rolle zu, im Hinblick auf die Forschungsfrage ist das aber nicht das zentrale Thema. Es sollte hier bei den Limitationen aber angeführt werden.

Nachdem die Herleitung der Forschungsfrage, samt den Limitationen beschrieben wurde, folgt jetzt eine Beschreibung des Erhebungsdesigns.

### 3.2. Qualitativer Forschungszugang

Der qualitative Forschungszugang ist der geeignete um die Forschungsfrage beantworten zu können. Denn in der qualitativen Forschung nähert man sich den sozialen Lebenswirklichkeiten von Individuen und Gruppen aus dem Blickwinkel der handelnden Individuen heraus. Im Gegensatz zu quantitativen Verfahren zielt qualitative Forschung darauf ab, Sinnstrukturen und subjektive Sichtweisen zu erfassen. Über das Erzählen wird der Zugang zu subjektiven Deutungsmustern ermöglicht. Hier steht das Verstehen im Gegensatz zum Messen im Vordergrund (Flick 2010, 106-117). Flick formuliert beispielsweise vier theoretische Grundannahmen qualitativer Forschung. Erstens dient die soziale Wirklichkeit als gemeinsame Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen. Zweitens gibt es einen Prozesscharakter und eine Reflexivität sozialer Wirklichkeit. Drittens werden die objektiven Lebensbedingungen durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt interessant. Und viertens lässt der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden (Flick 2010, 106-117).

Um die Güte der Forschung zu gewährleisten werden folgende Qualitätsmerkmale als Orientierung herangezogen. Erstens gilt das Prinzip der Kommunikation: Über eine Kommunikationssituation (vgl. in dieser Forschung ein Gespräch (Interview)), bekommt man Zugang zum Forschungsfeld. Zweitens gilt das Prinzip der Offenheit: Die Interviewten sollen die Möglichkeit bekommen, ihren Sinn frei konstruieren zu können, was mit einer möglichst offenen, vorurteilsfreien Befragung erreicht werden soll. Drittens soll vor allem in der Analyse das Vertraute fremd gemacht werden. Dadurch soll der Forscher nicht Gefahr laufen, eigene Normalitätsannahmen als gegeben anzunehmen und wichtige Punkte zu übersehen. Viertens soll zudem das Prinzip der Reflexivität angewendet werden, indem der eigene Anteil am Geschehen festgehalten und ebenso reflektiert wird (Helfferich 2011, 21-54).

### 3.3. Datenerhebung

#### 3.3.1. Bestimmung der Analyseeinheiten und Feldzugang

Code	Beschreibung	Gender	Alter	Zugang	Dauer
O	Stihl- Interviewpartner	M	42	Kontakt über die Website von „Afrika kommt“ und E-Mail	1:04:34
B	Bosch- Interviewpartner	M	29	Schneebalverfahren über den Stihl- Interviewpartner	1:05:36
D	Siemens- Interviewpartner	M	29	Kontakt via E-Mail	1:48:38
K	Rückversicherungs- Interviewpartner	M	58	Kontakt via E-Mail	1:16:31
CA	Administrations- Interviewpartner	M	29	Kontakt über Facebook, persönliche Verabredung	1:34:12
CC	Techniker- Interviewpartner	M	28	Kontakt über Facebook, persönliche Verabredung	1:34:12
A	Organisations- Interviewpartnerin	W	27	Kontakt über E-Mail	48:34

Abb. 2

### 3.3.2. Interviewsituation

Aufgrund der aktuellen COVID-19 Gesundheitskrise, war es nur schwer möglich die Interviews persönlich durchzuführen. Deshalb musste auf virtuelle Kommunikation, über Videostreamingdienste wie Zoom, Facetime oder Skype gesetzt werden. Dieser Verzicht auf persönliche Kommunikation bringt sicherlich Nachteile mit sich, da man den Probanden nicht persönlich sehen kann. Allerdings ermöglicht dies auch eine Kommunikation über Ländergrenzen hinweg, die für diese Masterarbeit essenziell ist. Zudem ermöglicht es das Aufzeichnen des Gesprächs in Form einer Audiodatei, wenn dies von der interviewten Person gewünscht ist. Die letzten beiden Interviewpartner wurden im Rahmen eines Gruppengesprächs untersucht. Dies lieferte Erkenntnisse über die Gruppendynamik, die vor allem was den Netzwerkaspekt angeht, von herausragender Bedeutung ist.

### 3.3.3. Analysetechnik

Das **problemzentrierte Interview** ist die geeignete Methode, um die Forschungsfrage dieser Masterarbeit beantworten zu können. Der Mix aus Theoriegeleitetheit, bei gleichzeitiger Wahrung der, des qualitativen Forschungsparadigmas zu Grunde liegenden Offenheit, macht aus dem problemzentrierten Interview die geeignete Interviewform. Leitfragengestützt kann die Problematik der Reputation afrikanischer Unternehmen, entlang geeigneter Kategorien abgefragt werden. Der Mix aus Induktion und Deduktion, sowie die Möglichkeiten einer Methodenkombination, bieten die Möglichkeit, breitgefächerte Erkenntnisse in den Forschungsprozess mit einzubeziehen. Diese Punkte gaben neben der Möglichkeit der Interaktion mit den Interviewten, den Ausschlag, das problemzentrierte Interview, anderen Leitfrageninterviews, wie dem narrativen oder dem episodischen Interview vorzuziehen.

## 3.4. Datenauswertung

### 3.4.1. Ausgangsmaterial

Aus den sieben Interviews ergaben sich ca. 50 Seiten transkribiertes Gesprächsmaterial. Für die Transkription wurden die Tonaufnahmen abgetippt, dabei wurden längere Pausen vermerkt, und betonte Wörter hervorgehoben.

Daneben wurde zu jedem Interview ein Gesprächsprotokoll angefertigt, welches unter anderem Informationen zum Kontakt, der Dauer und des Alters vermerkt wurden. Diese Informationen sind in Abb. 2 auffindbar.

### 3.4.2. Auswertungsmethode: Themenanalyse

Die Interviewtranskripte wurden anhand der **Themenanalyse nach Froschauer und Lueger** ausgewertet. Die Themenanalyse dient vorrangig dazu, einen Überblick über Themen zu verschaffen, diese in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden (Froschauer / Lueger 2003, 158-163).

So eignet sich eine Themenanalyse besonders dazu, aus größeren Textmengen die wichtigsten Aussagen, die auch in Form von Meinungen oder persönlichen Sichtweisen abgebildet sein können, herauszufiltern. Im Zuge dessen können zudem die spezifische Argumentationsstruktur eines Gesprächs sowie divergierende Perspektiven freigelegt werden. Im Zusammenhang dieser Masterarbeit hat sich diese Analysemethode als besonders hilfreich herausgestellt, da mit ihr die verschiedenen Blickwinkel der europäischen und afrikanischen InterviewpartnerInnen, auf zentrale Themen hin ausgerichtet, analysiert werden können.

Eine Themenanalyse kann anhand zweier Verfahren vorgenommen werden. Mithilfe eines Textreduktionsverfahrens, welches hier angewendet wurde, oder eines Codierverfahrens. Wie der Begriff nahelegt, ist es Ziel des Textreduktionsverfahrens, die gewonnene Textmenge durch Zusammenfassung zu reduzieren, um das Gesprächsmaterial zu sichten, unterschiedliche auftretende Themen herauszuarbeiten und Zusammenhänge aufzuzeigen. Dazu werden zunächst einmal Textstellen ermittelt, die einander in Hinblick auf die Forschungsfrage thematisch zugeordnet werden können. In einem zweiten Schritt werden die so entstandenen Themenblöcke durch Zusammenfassung verdichtet. Die als relevant identifizierten Textstellen werden dazu unter Berücksichtigung von Zusammenhängen und wichtigen Merkmalen eines Themas untersucht. Im

Falle der vorliegenden Forschungsarbeit ist dabei die Reihenfolge, in der bestimmte Themen zur Sprache kommen, zu vernachlässigen, da sie durch die Orientierung des Gesprächs am oben beschriebenen Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 3.2.3) beeinflusst wird.

Neben feststellbaren Gemeinsamkeiten können ebenso Differenzen zwischen verschiedenen Perspektiven innerhalb eines Themas herausgearbeitet werden (Froschauer/Lueger 2003, 158-163). Die so erarbeiteten zentralen Merkmale eines Themas werden anschließend in einen Gesamtzusammenhang und in Bezug zur Forschungsfrage gesetzt.

Die Vorgehensweise des Textreduzierungsverfahrens wird hier nochmals übersichtlich erläutert:

1. Zusammengehörige Textstellen werden zu einem Thema identifiziert.
2. Was ist ein wichtiges Thema und in welchen Textstellen kommt es vor?
3. Was sind zusammenfassend die wichtigsten Charakteristika eines Themas und in welchen Zusammenhängen tauchen sie auf?
4. In welcher Abfolge werden Themen zur Sprache gebracht?
5. Inwiefern tauchen innerhalb oder zwischen den Gesprächen Unterschiede in den Themen auf?
6. Wie lassen sich die besonderen Themencharakteristika in den Kontext der Forschungsfrage integrieren? (vgl. Froschauer/ Lueger 2003, 160- 162).

Die gesamte Analyse befindet sich im Anhang dieser Masterarbeit. Schritt 1 des Textreduzierungsverfahrens wurde unter dem Punkt 6.1. „Identifizierung zusammengehöriger Textstellen“ durchgeführt. Die Schritte 2 bis 5 wurden unter dem Punkt 6.2. „Themencharakteristika und Analyse“ analysiert. Hierbei wurde der 4. Schritt allerdings nicht durchgeführt, da sich aufgrund des leitfadengestützten Interviews hier keine gewinnbringenden Schlüsse, die die Reihenfolge der Themen betreffen, ziehen lassen. Der letzte Schritt wurde unter dem Punkt 6.1. „ Zusammenfassung der wichtigsten Themencharakteristika und Integration in den Kontext der Forschungsfrage“ abgehandelt. Auf Abbildung 3 folgt ein Ausschnitt aus der Themenanalyse:

## Thema: Möglichkeiten in Afrika

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
O4	Europäisches Interesse an den Möglichkeiten Afrikas	Von dem Befragten selbst eingebracht	Unterschied zu der Aussage, dass sich ausländische Unternehmen zunehmend zurückziehen (K07)
O5	Wahrnehmungsveränderung der Kleinbauern	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O6	Die gegebenen Möglichkeiten Afrikas wurden nicht genutzt	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O10	Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen	Von dem Forscher eingebracht	
O11	Die Korruption Afrikas ist eine Barriere	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O13	Hat Ambitionen für die Unternehmensentwicklung	Von dem Forscher eingebracht	
O19	Anderes afrikanisches Konsumentenverhalten: Preissensitivität, kein E-Commerce	Von dem Forscher eingebracht; Bezug zur Heterogenität Afrikas (O12; B25)	
O23	Faktoren für eine Unternehmensexpansion	Von dem Forscher eingebracht	
O26	Entwicklung des ICT Sektors und Afrikaner tragen die Veränderungen mit	Von dem Forscher eingebracht; Bezug zur Heterogenität Afrikas ( B25)/ „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
O28	ICT Sektor hilft der Entwicklung anderer Sektoren	Von dem Forscher eingebracht	
O29	Es gibt noch viele Möglichkeiten	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass die Entwicklung Afrikas negativer eingeschätzt wird (K04)
O34	Barrieren in Afrika	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
O36	Sieht das Problem eher in der Wahrnehmung anstatt im Rassismus	Von dem Forscher eingebracht	Die Afrika- erfahrenen Interviewpartner sehen das im Unterschied zu den Afrika- unerfahrenen ähnlich
B03	Verantwortung des Interviewten: Neue Möglichkeiten finden	Von dem Forscher eingebracht	
B09	Sieht die zukünftige Entwicklung Boschs in Afrika	Von dem Forscher eingebracht	Bosch scheint eine erfolgreiche Afrika-

Abb. 3

Folgende Themen wurden identifiziert: „Die Heterogenität Afrikas“, „Identität“, „Möglichkeiten in Afrika“, „Afrika und Außenbeziehungen“, „Netzwerkaspekt“ und „Reputation“. Diese Themen wurden schon vor der Analyse in ähnlicher Form ausgewählt, und im Verlaufe des Textreduzierungsverfahrens der Themenanalyse verdichtet.

## 4. Analyse und Interpretation der Ergebnisse

In dem nun folgenden Hauptteil der Masterarbeit werden die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Dies geschieht im Hinblick auf die Forschungsfrage und den in ihrem Zusammenhang stehenden Kategorien. Die gewonnenen Erkenntnisse werden nun übersichtlich dargestellt.

### 4.1. Die Heterogenität Afrikas

Im Laufe der Interviews hat sich das Thema der Heterogenität Afrikas als prägend herausgestellt. In diesem Kapitel geht es zum einen darum, dass die meisten EuropäerInnen sehrwohl wissen, dass Afrika ein Kontinent und kein Land ist. Allerdings wird Afrika von ihnen meist immer noch als solches behandelt. Das Desinteresse daran, sich eingehender mit afrikabezogenen Themen auseinanderzusetzen, und so zu erkennen, dass die 54 afrikanischen Staaten eigene gesellschaftliche Systeme sind, die sich nicht mit vereinheitlichenden Maßnahmen behandeln lassen, lässt sich bei vielen europäischen ManagerInnen erkennen, wie aus den Interviews entnommen werden konnte.

Als weiterer Schwerpunkt dieses Kapitels „Heterogenität Afrikas“, geht es darum, genauer auf die Vielfalt des afrikanischen Kontinents einzugehen. Und die Inhalte, die in den Interviews bezüglich dieses Themas zur Sprache kamen, aufzulisten. Anschließend werden die sieben afrikanischen Staaten, auf die sich diese Masterarbeit primär fokussiert detaillierter, in Bezug auf die Forschungsfrage vorgestellt.

#### 4.1.1. Die Vielfalt des afrikanischen Kontinents

Das Thema der Heterogenität, und der Wunsch der Interviewpartner, auf die Vielfalt des afrikanischen Kontinents hinzuweisen, zogen sich durch alle Interviews. So sprach der Bosch-Interviewpartner von einem „Mixed picture“, also einem gemischten Bild, wenn es um Afrika und seine Entwicklung ging. Und dass der Kontinent entwicklungsökonomisch nicht zu vereinheitlichen sei.

*„So when you see economic development, the big part of the population doesn't have a contribution. So it's a mixed picture. If you go to a country like Kenya for example, where I am living now. You'll find that the level of industrialization is a bit more, it means the country produces more, in terms of producing goods for export, they are more commercial than others. So the picture is different. What I am trying to say is that the picture is different from country to country. So there is no place for the whole continent in terms of economic development. All of the countries have their specific strengths where they are pushing for economic development.“* Bosch-Interviewpartner Zeile 60-67

Der Siemens-Interviewpartner spricht davon, dass sich das Bild von Land zu Land unterscheidet. Jedes Land habe seine eigenen Regulationen, Bräuche und Gesetze. So sagt er, dass die Leute wahrhaft verstehen müssten, dass Afrika ein Kontinent und kein Land ist. Und auch ihre Ansichten und Handlungen nach dieser Wahrheit ausrichten. Er meint, dass es 54 Perspektiven und Ansichten gibt. Damit spielt er auf die Tatsache an, dass Afrika 54 Länder hat, die 54 verschiedene Ansichten und Herangehensweisen erfordern, wenn man von außerhalb erfolgreich Geschäfte machen möchte. Er spricht von mindestens 54 Ansichten, denn die sozialen und kulturellen Gegebenheiten und Anforderungen unterscheiden sich nochmals innerhalb der Länder teils signifikant.

Laut den InterviewpartnerInnen unterscheiden sich die afrikanischen Länder in einer ähnlichen Weise, und wenn nicht sogar noch mehr, als europäische Gesellschaften. Der Siemens-Interviewpartner bringt hier Deutschland und Ungarn ins Spiel, die sich gesellschaftlich ebenso wenig vergleichen lassen. Das Problem, welches die Interviewpartner sehen, und welches sich mittlerweile historisch- tradiert in weiten Teilen der Gesellschaft verankert hat, ist das, dass viele Europäer, darunter auch europäische ManagerInnen, zwar vorgeben, dass sie wüssten, dass Afrika ein Kontinent und kein Land sei, aber nicht danach handelten. Die Gründe hierfür liegen allen voran in der Kolonialzeit, bei der führende europäische Denker, ganz Afrika als geschichtslosen Kontinent bezeichneten, bei dem es sich nicht lohne genauer auf die gesellschaftlichen Unterschiede einzugehen. Diese Vereinheitlichung des Kontinents brannte sich tief in das kollektive Gedächtnis europäischer Gesellschaften ein. Die Ansichten und Handlungen die daraus erwachsen, lassen sich bis heute nachverfolgen, und sind auch ein Grund für das generelle Desinteresse und die Kontaktscheue von Europa gegenüber Afrika.

#### 4.1.2. Europäische Ansichten und die Vielfalt Afrikas

Auch im Geschäftsumfeld handeln EuropäerInnen noch viel zu häufig so, als ob Afrika ein Land mit einer ‚One size fits all‘ Herangehensweise sei. Anstatt der mindestens 54 Sichtweisen die benötigt werden, hätten EuropäerInnen nur eine Sichtweise für den gesamten Kontinent. Und das sei laut den InterviewpartnerInnen problematisch.

Zum einen, weil die Sichtweisen im kollektiven europäischen Gedächtnis zu einer verfälschten und rassistisch angehauchten Reputation des afrikanischen Kontinentes führt, welche nicht der Wahrheit entspricht, und so dazu führt, dass sich diese Ansichten weiter verfestigen. Zum anderen fügen sich die europäischen ManagerInnen und ihren Unternehmen mit dieser Einstellung aber auch selbst Schaden zu, indem sie erstens Möglichkeiten, die die einzelnen Länder zu bieten haben, nicht erkennen. Und letztendlich führt diese vereinheitlichende Sichtweise bei den Unternehmen, die in Afrika aktiv sind, dazu, dass sie eine falsche Strategie wählen, um in afrikanische Märkte zu expandieren, und folglich höchstwahrscheinlich scheitern werden. Was dann wiederum dazu führt, dass Afrika fälschlicherweise den Ruf bekommt, und dem gesamten Kontinent die Reputation zu Teil wird, dass man auf ihm nicht erfolgreich wirtschaften kann.

*“So it’s quite different levels of maturity. What I would give as an advice for European managers is that: Don’t look at Africa as Africa. Change your perception, and the only way you can change your perception is not by sitting behind a desk in Europe. It is by going down and looking what is actually happening in the country. Go for a week, meet customers see the business environment and then make the business decision.”* Siemens-Interviewpartner, Zeile 302-311

„Don’t look at Africa as Africa. Change your perception“ ist die diesbezügliche Aufforderung des Siemens-Interviewpartners an seine europäischen Manager-KollegInnen. Denn nur so lässt sich erkennen, dass es verschiedene Staaten in Afrika gibt, welche sich sozioökonomisch und politisch sehr voneinander in ihrer Entwicklung unterscheiden. Um das mangelnde Interesse und die Hingabe, sich die Lage genauer vor Ort anschauen zu wollen, zu kompensieren, würden viele europäische ManagerInnen auf Zahlen und Big Data zurückgreifen. „Big numbers don’t always mean success“ merkte er zudem an. Denn wenn man sich allzu sehr nur auf die Zahlen verlässt, welche im internationalen Umfeld zur Verfügung stehen, ohne sich ein echtes Bild von der Lage vor Ort zu machen, dann läuft man Gefahr, dass man nur die sechs bis sieben afrikanischen Länder im Blick hat, welche komparativ zu den anderen Staaten sowieso schon im internationalen Scheinwerferlicht

stehen. Die Möglichkeiten, die Länder wie beispielsweise Togo bieten, würden so nie entdeckt werden. Sich nur auf Zahlen zu verlassen ist allerdings bequemer. Und dies ist auch mit ein Grund, warum sich die meisten europäischen ManagerInnen nicht tiefgründiger mit der Heterogenität Afrikas auseinandersetzen. Dies ist nämlich nicht einfach und erfordert auch ein Stückweit Passion und Hingabe, welche aus vielfältigen Gründen, die in Abschnitt 4.5.3. besprochen werden, nicht in dem erforderlichen Maße vorhanden sind.

#### 4.1.3. Die sieben ausgewählten afrikanischen Staaten: Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten

Aufgrund der angesprochenen Heterogenität Afrikas ist es im Rahmen dieser Masterarbeit auch nicht möglich, alle 54 afrikanischen Staaten zu behandeln. Aus diesem Grund wird sich hier auf sieben afrikanische Staaten fokussiert, die den europäischen Unternehmen mit die besten Expansionsmöglichkeiten versprechen. In diesem Abschnitt werden die Inhalte besprochen, die die InterviewpartnerInnen zu diesen Staaten zu erzählen haben. Diese sieben Staaten, die hier in der Masterarbeit vertieft behandelt werden, sind Kenia, Südafrika, Nigeria, Ghana, Rwanda, Tansania und Äthiopien. Hier folgen nun gebündelte Erkenntnisse darüber, was die InterviewpartnerInnen aus sozioökonomischer Sicht über diese Länder berichteten.

Was **Kenia** anbelangt, so ist dies laut dem Bosch-Interviewpartner das ostafrikanische Land mit dem höchsten Industrialisierungsgrad. Dadurch kann eine höhere Kommerzialisierung und somit höhere Produktion und Exporterlöse erzielt werden. Es ist offensichtlich die größte Wirtschaft Ostafrikas mit dem größten Markt. Die Tatsache, dass sowohl Bosch als auch Stihl ihr Afrika- Headoffice in Kenia haben, spricht zudem für diese Wirtschaftskraft. Laut dem Stihl-Interviewpartner wächst Kenia sehr schnell, und hat bereits jetzt, allen voran in den Bereichen Dienstleistungen, sowie Mobile- und ICT-Industrie, einiges zu bieten.

Die zweite afrikanische Wirtschaftsmacht, von der die Interviewten sprachen, ist **Südafrika**. Hierzu sagt der Bosch-Interviewpartner, dass Südafrika bereits ein Land mit mittlerem Einkommen ist. Was auch der Fakt unterstreicht, dass Südafrika und sein Heimatland Uganda in vielen Bereichen, zum Beispiel was Indikatoren des Index der menschlichen Entwicklung (Human Development Index) anbelangt, nicht miteinander vergleichbar sind. Der Stihl-Interviewpartner pflichtet dem bei indem er

sagt: „Then when you go to southern Africa, South Africa number one in that country, in terms of attracting investment, in terms of technology development, in manufacturing and service industry. I know it's the giant in Africa, but.. I understand South Africa as a unique country on its own. Actually, we say that South Africa is not Africa. It's completely different from the Africans for anything. I think that this is because of the historical perspective of the white population. So it's completely a unique country“. Stihl-Interviewpartner, Zeile 152-158.

Der Siemens-Interviewpartner geht auf die Wirtschaftskraft Südafrikas ein, mit seiner Aussage, dass viel Business in Afrika von Südafrika heraus geleitet wird. Die Unternehmen hätten ihre Zentralen meist in Südafrika oder Nigeria. Der Rückversicherungs-Interviewpartner geht vor allem Dingen auf die Barrieren ein, die in Südafrika vorherrschen. So sagt er beispielsweise, dass es in dem Land in dem er arbeitet und lebt zwar viele Möglichkeiten gibt. Man müsse jedoch auf die unterschiedlichen Sektoren schauen. Denn ein Problem, welches in Südafrika vorherrscht, ist die Korruption, die sich wie ein dunkler Schleier über die Businessaktivitäten legt. Des Weiteren gängeln ihn übertriebene Regulierungen und der Mangel an Infrastruktur, was sich in regelmäßigen Stromausfällen bemerkbar macht.

In Bezug auf Westafrika stimmten die Interviewten zu, dass Nigeria und Ghana dort am interessantesten sind. Dies liegt laut dem Siemens-Interviewpartner vor allen Dingen an den Möglichkeiten und der Marktgröße, die in beiden Ländern gegeben ist. In Bezug auf **Nigeria** führt der Stihl-Interviewpartner an, dass das Land vor allen Dingen Probleme mit der *Governance* hat, die angegangen werden müssen. Darüber hinaus gibt es in dem Land noch zahlreiche weitere Hürden. Es ist aber ein riesiges Land mit einer großen Bevölkerung. Chancen sieht er deshalb vor allen Dingen aufgrund der Transformation des Transportwesens und der Marktentwicklung. **Ghana** ist seiner Meinung nach ebenfalls ein schlafender Riese. Dort läuft vieles richtig, vor allen Dingen was politisches Leadership anbelangt. Ghana wird des Öfteren als die am weitesten entwickelte Demokratie Afrikas beschrieben. Stihl plant dort sogar eine neue Zweigstelle zu errichten. Die diesbezüglichen Planungen sind sogar schon relativ weit fortgeschritten. Sie haben sich aufgrund der politischen Stabilität und des wirtschaftlichen Wachstums für Ghana entschieden.

**Rwanda** ist der heimliche Star unter den behandelten Ländern. Zu diesem Land hatten alle InterviewpartnerInnen, solange es ihnen ein Begriff war, nur positives zu erzählen. Hierzu sagt der Stihl-Interviewpartner beispielsweise, dass Rwanda in der Vergangenheit fürchterliche Bürgerkriege

erleben musste. Der Präsident des Landes konnte die Lage aber stabilisieren, und durch kluge politische Eingriffe einen wirtschaftlichen Aufschwung einleiten. So konnte das Land Wachstum generieren, die Infrastruktur entwickeln, ausländische Investitionen und Technologien anlocken, sowie ein ‚Made in Rwanda‘ Label etablieren. Ein Zeichen für diesen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufschwung ist der Fakt, dass sich Volkswagen für Rwanda entschieden hat, um seine neue Mobility Solutions Strategie zu testen. Zudem werden zahlreiche Industrien in dem Land gegründet, was ein weiteres Zeichen dafür ist, dass Rwanda in vielen Bereichen einige Entwicklungsstufen auf einmal überspringt. Der Rückversicherungs-Interviewpartner fügte hinzu, dass eine Reise nach Rwanda schon längst geplant war, und dass er ohne die Pandemie womöglich schon dort gewesen wäre.

Abschließend werden noch die beiden ostafrikanischen Staaten Äthiopien und Tansania beschrieben. **Äthiopien** ist laut dem Stihl-Interviewpartner ebenfalls ein aufstrebendes ostafrikanisches Land. Momentan gibt es dort zwar einige politische Probleme, da die Protagonisten immer noch untereinander streiten. Das Land weist aber ein hohes Potenzial auf. Zudem ist es Präsident Abiy zu verdanken, dass ein Friedensvertrag mit dem Nachbarland Eritrea unterzeichnet werden konnte. Und der Great Renaissance Dam, welcher die Stromversorgung des Landes sicherstellen soll, wird auch in nächster Zeit fertiggestellt. Laut ihm ist **Tansania** ebenfalls ein stabiles Land, was politisches Führungsstärke angeht. Das mit der Infrastrukturentwicklung, also den Straßen- und Schienennetzausbau, machen sie ebenfalls sehr gut. Besser sogar als sein Heimatland Kenia, wie der Stihl-Interviewpartner zugeben muss. Deshalb eignet sich Tansania auch gut um Investitionen zu tätigen. Zumal das Land auch politisch stabiler als Kenia ist. Zudem weist Tansania ein großes landwirtschaftliches Potenzial auf, wie der ehemalige Landwirtschaftsministeriums- Mitarbeiter treffend feststellt. Dieses Potenzial wird zum Teil aber schon genutzt. Tansania wird aufgrund dessen auch als der „Fruchtkorb Ostafrikas“ bezeichnet. Dort gibt es viele Möglichkeiten. Deshalb ist das Land auch für Firmenexpansionen interessant.

Oder wie es der Stihl-Interviewpartner passend ausdrückt: *“Yeah they’re doing better from the political standpoint. And another thing for Tanzania is its agriculture potential. It is actually the fruitbasket of East Africa. Kenya gets a lot of agricultural products from Tanzania. For us as a company in East Africa we’re looking at Tanzania, they have a growing market, then Kenya then Uganda then Ethiopia then Rwanda”*. Stihl-Interviewpartner, Zeile 135-139

Insgesamt sahen die Interviewten, die sich mit der Materie auskannten, die sieben Länder als eine gute Auswahl an. Dies zeigt auch der Fakt, dass von ihnen auch Länder wie Simbabwe oder Somalia genannt wurden, bei denen es nur ganz schwer bis unmöglich ist, Geschäfte zu machen. Somit sind die sieben genannten Länder auch äußerst interessant für Expansionen europäischer Unternehmen. Diese Länder stehen allerdings schon im Fokus vieler internationaler Unternehmen. Weshalb der Siemens-Interviewpartner hier auch einwirft, dass man sich nicht nur auf diese sieben Staaten fokussieren sollte, da sie schon relativ prominent sind, und führt aus:

*„And this is where I come from another angle. Let's take Togo. Nobody hears about Togo. But maybe they are one of the cleanest African countries, with growth potential of 30%. But you are not seeing it because of maybe the size, GDP or something like that. It can't just be seen in terms of big numbers. Because big numbers don't necessarily mean success”* Siemens-Interviewpartner, Zeile 317-321.

Er plädiert also dafür, diese Staaten mit einigen anderen nicht so berühmten Staaten wie beispielsweise Togo zu kombinieren. Und diese neue Kombination dann für eine etwaige Expansion ins Auge zu fassen. Es kommt natürlich immer auf die jeweilige Industrie an, und was man genau zu erreichen versucht. Mit dem richtigen Fokus, der richtigen Kombination, samt der korrekten Herangehensweise lässt sich so für alle Seiten am effizientesten operieren.

## 4.2. Identität

Ein weiteres Schwerpunktthema, welches sich im Laufe der Gespräche herauskristallisiert hat, ist das der Identität. Zum einen geht es darum, zu klären, welche Identität sich die InterviewpartnerInnen selbst verordnen. Beispielsweise, ob jemand sich selbst als Afrikaner oder Nigerianer bezeichnet, also welcher gesellschaftlichen Gruppe er sich primär zugehörig fühlt, und welcher Habitus und welche Handlungen daraus, in Bezug auf die Forschungsfrage entstehen. Dies ist auch wichtig, um die Perspektive verstehen zu können, von der aus die Befragten die Antworten beantworteten.

Zum anderen geht es um identitätsstiftende Merkmale, ein neues afrikanisches Selbstwertgefühl, welches möglicherweise am Entstehen ist, zu benennen. Diese werden auf afrikanischer Seite benötigt um sich auf den Weltmärkten behaupten zu können.

### 4.2.1. Selbstidentifikation der InterviewpartnerInnen

Die einleitende Frage, welche die Interviewten dazu aufforderte, etwas über sich und ihren beruflichen Werdegang zu erzählen, eignet sich gut, um festzustellen, welche Identität sie sich selbst attribuieren würden. Damit lässt sich auch schlussfolgern, aus welcher Perspektive die Befragten auf die verschiedenen Themen dieser Masterarbeit blicken.

Bei dem Bosch-Interviewpartner war es auffällig, dass das erste, was er zu seiner Identität sagte folgendes war: *„Ok, so I am B. M. My nationality is Ugandan. I am currently working at Robert Bosch in the powertools division. And I am responsible for our sales operations and business development in Eastern Africa, so in the markets of Uganda, Rwanda, Tanzania, Burundi and the Seychelles as well“*.

Bosch-Interviewpartner, Zeile 6-9

Dies weist auf eine nationale Selbstidentifikation hin, die auch in Europa sehr ausgeprägt ist. Wenn man jemanden fragt, wer er ist, dann bekommt man häufig die Antwort: „Ich bin Deutscher, Österreicher, Schwede...“. Diese nationale Selbstidentifikation weist zudem darauf hin, dass er sich eher als Ugander als beispielsweise Afrikaner oder gar Europäer sieht, da er ja für ein europäisches Unternehmen arbeitet. Dies kann man auch als weitere Untermauerung dafür ansehen, dass die Vielfalt Afrikas eine Rolle spielt, da sich die AfrikanerInnen selbst eher als NigerianerInnen, GhanaerInnen oder ÄthiopierInnen sehen als als AfrikanerInnen. Obwohl sich viele auch in einem hohen Maße mit dem Schicksal und der Entwicklung des afrikanischen Kontinents identifizieren. Diese Identifikation mit Afrika wird auch von dem Siemens-Interviewpartner angesprochen. So

spricht dieser nämlich von „We“, als er auf das Schicksal des afrikanischen Kontinents angesprochen wurde. Was auf eine starke Verbundenheit mit dem Kontinent hinweist. Er spricht sogar bei einer Frage, als es um Nigeria geht von „We“, obwohl er Südafrikaner ist, und dies auch in der Eröffnungsfrage als primäre Identität so angemerkt hat. Er fügt aber hinzu, dass er, auch wenn er Afrikaner ist, nicht viel über beispielsweise Kenia wusste, als er zu arbeiten begann. Dieses Insiderwissen musste er sich erst im Laufe seiner Tätigkeit, bei welcher er auch unter anderem für dieses Land verantwortlich war, erarbeiten. Dies sei allerdings normal. Vorrangig geht es darum, bereit zu sein, sich diese neuen Informationen über andere Länder aneignen zu wollen. Dazu benötigt es eine gewisse Hingabe, welche er besitzt.

So sagt er an einer anderen Stelle, als es beispielsweise um diese Leidenschaft ging: *„I am really passionate when it comes to Africa. There are so many things when it comes to Africa, that can be done. And the way we have done it in the last years. If there is no change of the way we do it, the results will remain the same.“* Siemens-Interviewpartner, Zeile 643-645

Insgesamt kann man allen InterviewpartnerInnen, die an der Befragung für diese Masterarbeit teilgenommen haben, eine gewisse Involviertheit oder gar Passion für das Afrika-Thema attribuieren. Dies äußert sich beispielsweise dadurch, dass sie bereit waren auch zu kritischeren Themen detailliert Auskunft zu geben, und auch dadurch, dass beispielsweise der Siemens-Interviewpartner immer wieder passende Gegenfragen gestellt hat, und es so zu einer inhaltsvollen Diskussion kam. Die InterviewpartnerInnen waren aber auch nicht in irgendeiner Form positiv verblendet, sondern konnten die Situation, zu der sie befragt wurden, schon auch realistisch einschätzen. So sprach der Bosch-Interviewpartner davon, dass es bei weitem nicht nur positives vom afrikanischen Kontinent zu berichten gibt. Und dass es sehrwohl auch einige Länder, wie beispielsweise Somalia gibt, wo es für europäische ManagerInnen so gut wie unmöglich oder gar lebensgefährlich ist, Geschäfte zu machen. Was vor allen Dingen an der gefährlichen politischen Situation vor Ort liegt. Dieser kritische, aber auch realistische Ansatz, nicht alle Dinge ausschließlich positiv zu sehen, trägt auch zur Identität der Befragten bei, und macht aus ihnen vertrauenswürdige InterviewpartnerInnen.

Hinzu kommt, dass sich neben der Fähigkeit, die Lage realistisch einzuschätzen, auch eine gesunde Portion Opportunismus gesellt. So sagte der Bosch-Interviewpartner beispielsweise, dass er seinen Lebensmittelpunkt von Uganda nach Kenia verlagerte, da er sich dort bessere Chancen versprach. Und ein weiterer Punkt, welcher für die Identität und Selbstidentifikation von Wichtigkeit ist, ist

folgender: Auf die Frage, wer hauptsächlich die VertriebspartnerInnen des Bosch-Interviewpartners sind, antwortete dieser, dies seien vor allem Einheimische, zu einem hohen Prozentsatz aber auch Inder. Daraufhin sagte er, dass die Personen die er als „Inder“ bezeichnet, schon seit 3 oder 4 Generationen in Kenia leben, und sogar einen kenianischen Pass besitzen. Sie bezeichnen sich allerdings selbst immer noch als Inder, und werden auch von den anderen KenianerInnen als solche bezeichnet. Dies zeigt, dass Identität oder sogar ethnische Herkunft eine große Rolle spielt, welche man auch nach Generationen nicht so leicht ablegen kann.

Die Interviewten identifizierten sich allerdings nicht ausschließlich nur über ihre Nation oder Afrika, sondern auch über ihren Beruf, der sie auch mit einem gewissen Stolz erfüllt. Eine noch stärkere Identifikation als mit dem Arbeitgeber insgesamt, lässt sich für die Division erkennen, für die die Interviewten tätig sind. So identifiziert sich ein Interviewpartner beispielsweise eher mit Bosch East-Afrika als mit dem Konglomerat Bosch insgesamt.

Die Interviewpartner mit Afrikaerfahrung haben also einen teils starken Bezug zum afrikanischen Kontinent, wohingegen die InterviewpartnerInnen ohne Afrikaerfahrung keine Bezugspunkte zum afrikanischen Kontinent haben und sich selbst ausschließlich auf dem europäischen Kontinent verortet sehen. Eine interessante Beobachtung ist die, dass je weniger Bezug die Interviewten zum afrikanischen Kontinent haben, desto mehr sahen sie diesen durch die Medien vermittelte Sicht, und demzufolge brachten sie Afrika viel schneller mit der kolonialen Vergangenheit in Verbindung. Oftmals waren dies sogar die ersten Assoziationen zum Thema Afrika. Folgendes Zitat des Administrations-Interviewpartners verdeutlicht zudem, wie sehr EuropäerInnen immer noch mit ihrer eigenen Identität zu kämpfen haben, wenn es um die koloniale Vergangenheit geht:

„Da gab es auch Diskussionen in Luxemburg. Weil sich Luxemburg zu der Zeit auch im belgischen Kolonialregime mitgemischt hat. Wir hatten auch nicht gerade nen kleinen Anteil daran. Und da war kurz was in der Zeitung. Und da ging es dann halt auch nur um das luxemburgische Involvement während der Kolonialzeit im Kongo. Also ja es war drin. Es war auch interessant, aber es war drin weil es wieder auf Luxemburg bezogen war. Also was hatten wir damit zu tun. Die meisten Luxemburger wissen das gar nicht. Ich wusste das auch nicht. Die Belgier waren ja mega krass mit dem Kongo. Und ich glaube es war sogar jemand aus der luxemburgischen Großherzoglichen Familie der dazu beigetragen hat, dass Kongo belgisch wurde. Wir waren bei weitem nicht unschuldig. Wir pff... Luxemburg“. Administrations-Interviewpartner, Zeile 218- 226.

#### 4.2.2. Identität, Verantwortung und Hingabe für Afrika

Die Passion und Hingabe, welche man besitzen sollte, um auf dem afrikanischen Kontinent erfolgreich wirtschaften zu können, wurde bereits angesprochen. Hier geht es nun darum, wie sich diese Hingabe im Arbeitsalltag der Interviewten konkret nutzen lässt, und welche Verantwortung daraus erwächst.

Die Verbundenheit zum Schicksal des afrikanischen Kontinents wird nochmal durch das Wort „Home“ unterstrichen, welches der Bosch-Interviewpartner auf die Frage erwiderte, was Afrika für ihn bedeute. Und er fuhr fort:

*“Ehm home, Africa means home for me yeah. In one word home. This is where my roots start, this is until now where my biggest contribution is. And obviously, one word that resonates with Africa is opportunity. In terms of development, because we are the last frontier, right? So there are a lot of opportunities for businesses and others”* Siemens-Interviewpartner, Zeile 37-40

Er spricht also davon, dass er einen Beitrag für das Wohl des afrikanischen Kontinents zu leisten hat, und er froh ist, dass er dies mit Hilfe seines Berufes auch tun kann. Aus seiner Position entspringt also auch eine gewisse Verantwortung für den Kontinent. Er spricht im Allgemeinen davon, dass der Kontinent den ManagerInnen, welche die nötige Hingabe mitbringen, viele Chancen und eine hohe Verantwortung bieten würden. Mehr als das irgendwo anders der Fall ist.

Über diesen Zusammenhang, von Passion und daraus erwachsender Hingabe hat auch der Siemens-Interviewpartner gesprochen. Diese Passion für den afrikanischen Kontinent war schon vor seiner beruflichen Tätigkeit vorhanden, und er brachte sie in die tägliche Arbeit mit. Diese Passion wuchs allerdings zusehends als er merkte, dass die Ideen die er einbrachte, auch vom Management angenommen wurden. So fühlte er sich ermutigt („empowered“) weiter zu gehen, und bis zu der Position aufzusteigen, auf welcher er heute ist. Die Passion, die von dem Management erwidert und auch gefördert wurde, sieht er als Grundstein für seine heutige Karriere.

Aus dieser erwiderten Passion erwuchs dann immer weitere Verantwortung. Zunächst hatte er Verantwortung für alle Zweige in Südafrika. Dann war er zusätzlich verantwortlich für das Ostafrikageschäft. Als dies gut ging, bekam er die Verantwortung für alle Länder südlich des Sudan, und dann für ganz Afrika. Als er auch dies erfolgreich gestalten konnte, wurde er in das Siemens-

Hauptquartier in Deutschland befördert, wo er nun für die globale Service Abteilung arbeitet. Dieses steile Erklimmen der Karriereleiter und der Ausbau der Verantwortung waren allerdings nur möglich, weil er zum einen die Passion in die tägliche Arbeit mit einbrachte. Und zum anderen weil diese Leidenschaft vom Management in einem Leadership Style erwidert wurde, der diese Passion noch weiter förderte. Wenn diese Komponenten zusammenkommen, dann ist es möglich und sogar sehr wahrscheinlich, dass im afrikanischen Kontext erfolgreich gearbeitet werden kann. Dies wird in der Praxis allerdings zu wenig getan.

#### 4.2.3. Schaffung einer neuen selbstbewussten Identität

Neben der Selbstidentifikation und der Verantwortung gibt es noch einen weiteren Punkt, der für die Identität von äußerster Wichtigkeit ist. Bei der Reputation, welche ja der verallgemeinerte Außeneindruck einer Person oder eines Kollektivs ist, kommt es auch darauf an, wie das Subjekt um welches es geht, auch eine Identität entwickeln, und somit die Reputationsbildung in seinem Sinne beeinflussen kann. In diesem Fall, bezogen auf das Thema der Masterarbeit, bedeutet das in gewisser Weise ein identitätsstiftendes Konzept Afrikas zu entwickeln, mit welchem der tendenziell negativen Reputation des Kontinents entgegengetreten werden kann.

Eine ähnliche Herangehensweise gibt es mit der aus Frankreich stammenden Literaturrechtung ‚Négritude‘. Hier geht es um das „Stolze Bewusstsein des Schwarzseins“. Mit welchem ab den 1960er Jahren, dem negativen Bild Afrikas und Menschen mit dunklerer Hautfarbe, welches zum Großteil von Rassentheorien stammt, entgegengewirkt werden soll.

Es geht also ähnlich wie in der ‚Négritude‘ darum, ein neues Bewusstsein zu schaffen und in gewisser Weise auch Stolz für die eigene Herkunft und Geschichte zu kreieren, und das eigene Schicksal gewissermaßen, nach sehr langer Zeit wieder selbst in die Hand zu nehmen (Senghor 1964). Denn wenn AfrikanerInnen, aus welchen Ländern auch immer, die das gleiche Schicksal teilen, es nicht schaffen, eine stolze eigene Identität aufbauen zu können, die man auch selbstbewusst nach außen tragen kann, wird es nur sehr schwierig, dass Außenstehende den Kontinent positiver wahrnehmen, und sich die Reputation Afrikas verändert.

Leuchtturmprojekte wie Konza City oder Eko Atlantic City können ein Weg sein, wie diese neue Identität in Stein gemeißelt und mit Leben gefüllt werden kann. Diese Projekte haben auch für die

afrikanischen Interviewpartner einen hohen Stellenwert. Ein europäischer Interviewpartner sah diese mit Verweis auf die hohen Investitionskosten, welche seiner Meinung nach anders verwendet werden könnten, allerdings auch kritisch. Diese Bedenken sind zum Teil auch angebracht. Allerdings ist dies eine Reaktion, welche man häufig bei Personen des globalen Nordens sehen kann. Sobald etwas Größeres gebaut werden soll, was sich im globalen Süden befindet, und etwas außergewöhnlicher ist. Es also nicht der attribuierten Reputation entspricht. Wie beispielsweise die angesprochenen afrikanischen Projekte oder der Bauboom in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Dann kritisieren diese Personen, welche primär nur den globalen Norden kennen, diese Projekte, meist mit dem Verweis darauf, dass man das Geld doch anderswo besser gebrauchen kann, oft sofort. Den Aspekt, sich eine neue Identität und Reputation schaffen zu wollen, ignorieren diese Personen meist. Folgendes Zitat des Techniker-Interviewpartners, welcher sich kritisch in Richtung der hohen Investitionssumme von Konza City äußerte unterstreicht dies:

„Ein Value von 14.5 Milliarden? Das ist für mich voll übertrieben. Man muss das Geld vielleicht besser im Land und in der Welt verteilen.“ Techniker-Interviewpartner, Zeile 100-101. An einer anderen Stelle vertieft er diesen Gedanken:

„Das ist das was ich den Afrikanern vorschlagen würde. Das Schulsystem zu verbessern. Die richtigen Lehrer. Mathematik ist wichtig. Auch beim Equipment kann Open Source helfen. Wenn du einem kleinen Kind erklärst wie man mit dem Terminal arbeitet, und wie man Befehle schreibt, dann wird es dran bleiben. Du kannst ihm erklären, schau, hier ist Linux. Hier ist wie es funktioniert. Es ist gratis. Mit 200 Euro kriegst du ein PC mit dem du arbeiten kannst. Du musst schauen, dass du Internet hast. Saubere Elektrizität. Self- sustained habe ich da geschrieben. Und versuchen an den richtigen Stellen zu sparen. Und nicht mit 14 Milliarden zu übertreiben“ Techniker-Interviewpartner, Zeile 140-146. Der Techniker-Interviewpartner sieht die hohen Investitionssummen zwar kritisch, er sieht allerdings auch ein, dass die Schaffung einer eigenständigen und selbstbewussten Identität der richtige Weg sein kann.

Im Kontext der Netzwerktheorie kann die Schaffung einer neuen selbstbewussten afrikanischen Identität folglich als soziales Kapital gesehen werden, mit welcher man auf der Weltbühne auftreten und die Reputation der verschiedenen Partner beeinflussen kann.

### 4.3. Wirtschaftliche Möglichkeiten in Afrika

Ein weiteres wichtiges Thema, welches vor allen Dingen von den Interviewten zur Sprache kam, die sich sozial und beruflich in Afrika auskennen, ist das der unbegrenzten wirtschaftlichen Möglichkeiten in Afrika. In diesem Kapitel soll es vor allen Dingen darum gehen, aufzuzeigen, welche Möglichkeiten die Interviewten genau sehen und wo die Gefahren aus ihrer Sicht liegen. Ziel ist es, so ein möglichst realistisches Bild davon zu bekommen, welche Möglichkeiten und Barrieren es in den sieben afrikanischen Ländern gibt, um folglich aufzuzeigen, welche Rolle europäische Unternehmen hier spielen könnten, um davon Gebrauch zu machen.

#### 4.3.1. ‚The next hub‘

Ein Wort, welches in den Gesprächen mit den afrikanischen Interviewpartnern immer wieder fiel ist „Opportunity“, also in diesem Kontext, die Möglichkeiten, das ungenutzte Potenzial Afrikas zu nutzen. Auch in der wissenschaftlichen Literatur und in Fachzeitschriften oder –beiträgen stößt man immer wieder auf diese Möglichkeiten. Auf die Frage, warum sich europäische ManagerInnen nach Meinung des Bosch-Interviewpartners mehr in Afrika engagieren sollten, kam antwortete er sofort: „Opportunity“. Und er sprach auch von „The last frontier“, um zum Ausdruck zu bringen, dass Afrika der womöglich letzte Kontinent ist, mit dem sich exponentielles Wachstum, bei geeigneter Handhabung generieren lässt. Er sprach davon, dass es offensichtlich sei, dass es in Afrika viele Entwicklungsmöglichkeiten gibt, was vor allen Dingen daran liegt, dass viele Aspekte des öffentlichen Lebens nicht auf europäischem oder internationalem Level seien. Anders als viele EuropäerInnen, die sich von dieser Unterentwicklung abschrecken lassen, sieht er sie eher als Chance. Als Möglichkeit für Unternehmen, in noch nicht übersättigten Märkten Profite zu kreieren, und somit zu einer sozioökonomischen Entwicklung der afrikanischen Länder und des Kontinents beizutragen. Er sieht diese Möglichkeiten in allen Wirtschaftsbereichen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Und es gehört auch zu seinen täglichen Aufgaben, als Business Development Manager bei Bosch in Afrika, nach diesen neuen Möglichkeiten Ausschau zu halten. Er konnte bei diesem Thema somit sehr gute Einblicke geben. Ähnlich sieht dies auch der Siemens-Interviewpartner, der davon spricht, dass die Leute Afrika fortlaufend als „The next hub, the next hub, the next hub“ bezeichnen würden. Und er

selbst bezeichnet Afrika auch als „Blackground“ oder „The Last frontier“, um hier auch die Tatsache anzusprechen, dass Afrika heutzutage die einzige Möglichkeit ist, für Unternehmen groß Geld zu verdienen.

Hier lässt sich beispielsweise folgendes Zitat des Bosch-Interviewpartners anführen: *“I think the biggest message for me is that I think we are obviously the last frontier. So in terms of exponential development, the biggest chances lie in Africa. It’s a matter of developing an interest in the continent. It’s a matter of changing the attitude towards the continent. And any company that implements this, they are going to have a successful business, for sure. You first have to develop interest. You must have a long term view.”* Bosch-Interviewpartner, Zeile 427-432

Er fügt hinzu, dass die meisten afrikanischen Staaten offen für Investitionen aus dem Ausland sind, und diese oftmals auch gefördert würden. Zeitlich begrenzte Steuererleichterungen oder ähnliches, würden es ausländischen Unternehmen oftmals erleichtern sich niederzulassen. Somit könnten auch viel mehr europäische Unternehmen die Möglichkeiten nutzen, die der afrikanische Kontinent zu bieten hat. Denn Afrika hat Produkte die Europa braucht, und Europa hat Produkte die Afrika braucht. Er sagt, dass Afrika, insbesondere für europäische Unternehmen, immense Möglichkeiten bieten würde, wenn das Interesse an dem afrikanischen Kontinent ausgeprägter wäre. Da sieht er allerdings den Knackpunkt. Die Unternehmen die Afrika allerdings konsequent ignorieren, würden eine Riesenchance verpassen. „The time is now“ fügt er noch hinzu, um darauf hinzuweisen, dass viele Unternehmen die Chancen, die der afrikanische Kontinent bietet, verpassen könnten, wenn sie nicht zeitig handeln. Da andere Player, allen voran China, diese Möglichkeiten schon längst erkannt haben, und auch entsprechend handeln. Die Ersten die kommen, sind auch die Ersten die wertvolle Geschäftskontakte knüpfen können, und sie werden auch die Ersten sein, die Geld machen können. So spricht er beispielsweise davon, dass wenn man heute einen Euro in Afrika investiert, und seine Hausaufgaben macht, dass man dann erwarten kann, dass dieser Euro 2030 zehn Euro wert sein wird. Insgesamt sieht er, ähnlich wie die anderen Interviewpartner, immense Möglichkeiten. Gerade für die Zusammenarbeit zwischen europäischen und afrikanischen Unternehmen und den jeweiligen Industrien.

Es gibt also einige Möglichkeiten, wie auch europäische Unternehmen erfolgreich in Afrika wirtschaften können. Worauf es ankommt ist allerdings, dass sie mit einer anderen Strategie an das Vorhaben herantreten. So führt der Siemens-Interviewpartner passenderweise aus: *„What my*

*question to that in counter is: What is going to be done differently, then what has been done. Maybe let me give a bit of background on it. European companies have been in these countries, that we have spoken about, for many many years. And you can go back into the history, because certain companies talk about how long they have been in these countries. My question to that is really, what are you going to do differently, and that is the crux. Because if you are going to continue in the same loop, that you have done it in the past 50 or 60 years, that you have been in that country. How do you expect to grow, how do you expect to have an actual stronghold? So from a South African perspective, I can say that we have an actual foundation". Siemens-Interviewpartner 95-110*

#### 4.3.2. Barrieren und Herausforderungen

Trotz der Hervorhebung der Möglichkeiten, welche der afrikanische Kontinent für europäische Unternehmen bietet, wiesen alle InterviewpartnerInnen auf die erheblichen Barrieren und Herausforderungen hin, welche in Afrika vorherrschen. Auf diese wird in diesem Abschnitt hingewiesen. Denn ein Wort, welches insbesondere in den Gesprächen mit den Interviewpartnern mit Afrikaerfahrung immer wieder fiel, war „Challenges“. Also Herausforderungen. So spricht der Rückversicherungs- Interviewpartner beispielsweise davon, dass man in Bezug auf die Entwicklung Afrikas oft das Gefühl hat, dass man einen Schritt vorwärtsgeht, und dann wieder zwei zurück.

Das vorherrschende Thema, welches diesbezüglich von allen InterviewpartnerInnen angesprochen wurde, ist das der Korruption. Es sei schwierig mit chinesischen oder afrikanischen Unternehmen in einen Wettbewerb zu treten, wenn diese sich nicht an die Regeln halten, merkte beispielsweise der Rückversicherungs-Interviewpartner an. Zudem werden die verschiedenen Arbeits- und Lebensweisen angeführt, welche bedingen, dass AfrikanerInnen, in der Regel viel sozialer eingestellt sind und in dem Kunden eher einen Partner sehen, und generell eher auf langjährige Partnerschaften abzielen, als das im Schnitt bei europäischen ManagerInnen der Fall ist. Diese Nähe zwischen afrikanischen GeschäftspartnerInnen, führt häufig dazu, dass undurchsichtige Graubereiche entstehen, bei denen man nur schwer durchschauen kann, was noch gängige Geschäftspraxis ist, und was schon Korruption. Was aber auch generell schwierig zu definieren ist. Europäer sind aber in der Regel sehr auf Pläne und Regeln fixiert, und gänzlich desinteressiert, sich geschäftlich in rechtlichen Grauzonen zu engagieren. Diese unterschiedlichen Arbeitsweisen und –einstellungen führen oftmals dazu, dass AfrikanerInnen der Korruption bezichtigt werden, und sich EuropäerInnen gänzlich aus

Geschäften mit AfrikanerInnen zurückziehen. Mutwillige Korruption, welche bis hin in oberste Regierungskreise reichen, existiert in Afrika aber auch, wie alle Interviewpartner, die sich vor Ort auskennen, berichtet haben. Dies führt dann auch oft zu Einhaltung- Schwierigkeiten (*Compliance*), also, dass die Regeln und Abmachungen oftmals nicht eingehalten werden. Was ein großes Problem für die Zusammenarbeit ist, wie mir viele InterviewpartnerInnen berichteten, da EuropäerInnen oftmals sehr plangebunden arbeiten.

Folgende Zitate fassen die Korruptions- Problematik gut zusammen: *„From an economic standpoint, it is really dependent on the political status. And at the moment, I think everyone knows this, corruption is just unbelievable. And as long as we have this, I personally do not see an economic upturn. Unless there is a cultural change, in terms of how do we.. for instance, a EU country comes in and offers their support, I think Nigeria has this at the moment from the German government. That’s important. So you are now working with them for their transformation, because themselves, they don’t know, what they want to transform“*. Siemens-Interviewpartner, Zeile 67-72

*“There’s a lot of bureaucracy for that. And sometimes it takes forever to get these work permits. And it’s very regulated and one of the challenges, in some lines of businesses, one needs to be careful . EU companies come here and does everything right. Sometimes local competitors just ignore some of the rules. And it is very difficult to compete on an unlevelled playing field.“* Rückversicherungs-Interviewpartner, Zeile 305-310

Eine weitere Barriere, welche vorhin bereits angedeutet wurde ist die, dass viele Bereiche des Lebens in afrikanischen Ländern nicht auf europäischem oder internationalem Niveau sind. Dies wurde zwar auch als Chance angeführt, kann sich aber im alltäglichen Leben und der Arbeit auch als großes Hindernis herausstellen. Dies macht sich vor allem in der, in weiten Teilen, mangelnden Infrastruktur bemerkbar, welche sich besonders anhand der regelmäßigen Stromausfälle bemerkbar macht. Auf diesen Zustand wurde eindringlich und insbesondere von dem Siemens-Interviewpartner aufmerksam gemacht, der eine hohe Expertise auf dem Gebiet der Elektrifizierung Afrikas mitbringt. Er weist darauf hin, dass man eine grundlegende Infrastruktur braucht, bevor man große Fabriken ans Laufen bringen kann. Dazu gehört vor allen Dingen eine zuverlässige Elektrifizierung, ohne die man auch keine Smart Cities oder dergleichen betreiben kann. Elektrizität sei seiner Meinung nach die grundlegendste Infrastruktur. Die sieben afrikanischen Länder, die hier in der Masterarbeit behandelt werden, seien aber zu einem Großteil auf dem richtigen Weg, was die Schaffung eines zuverlässigen Stromnetzes anbelangt. Und das ist auch das, worauf es ankommt. Man kann resigniert

auf den Status quo schauen, oder man sieht sich die Entwicklung an, die ein Land bereits genommen hat, versucht zu antizipieren, wo diese noch hingehen kann, und kann das Land dann gegebenenfalls zielgerichtet unterstützen. Auf die afrikanische Strom- Infrastruktur bezogen, sprach er an, dass es womöglich noch sehr lange dauern wird, bis es eine flächendeckend stabile Stromversorgung gäbe. Hoffnung machen allerdings innovative Konzepte, wie Elektrizitäts- Punkte, die punktuell errichtet werden können, um gewisse Gebäude oder ganze Industriekomplexe zuverlässig mit Elektrizität zu versorgen. In Ghana, Kenia und Nigeria gibt es so etwas beispielsweise bereits. Dort produziert ein Wirtschaftscampus seine Energie selbst, damit dort stets mit zuverlässiger Stromzufuhr gearbeitet werden kann. Auch in dieser Frage ist es nicht die große Lösung, die über Nacht alle Probleme löst. Aber wenn man die Herausforderung in vielen kleinen Schritten angeht, wie mit den Strom-Hotspots, und im Hintergrund weiter an einer flächendeckenden Stromversorgungs- Lösung arbeitet, kommt man im Endeffekt auch ans Ziel. Und das sei laut Aussage des Siemens-Interviewpartners das, was viele europäische ManagerInnen nicht verstehen würden.

Eine weitere Barriere, welche vor allen Dingen auf europäischer Seite dafür sorgt, dass nicht noch mehr europäische ManagerInnen Geschäfte in Afrika machen, ist der Rassismus, respektive die mangelnde Bildung. Überraschend verneinten alle Interviewpartner mit Afrikaerfahrung die Frage, ob Rassismus denn eine Rolle bei der vorbelasteten europäisch- afrikanischen Beziehung spiele. Respektive fiel es ihnen anfangs schwer sich zu diesem Thema zu äußern, wie folgendes Zitat des Stihl-Interviewpartners verdeutlicht:

*„Yeah... you know Clark. I don't know how to mention that point, because ehm, I am one person, because I lived in Italy and I lived in Germany. So I know racism is a fact. Nonetheless, I don't always want to talk about it. But it is something that is actually there, you know, just for me it is not about racism, but it is about perception“.* Stihl-Interviewpartner, Zeile 438-441

Anstatt Rassismus gaben die afrikanischen Interviewten eher an, von mangelnder Bildung derer reden zu wollen, die sich dieser absurden Stereotype bedienen. Jeder gab aber an schon öfter von EuropäerInnen rassistisch, oder mit Bemerkungen, die von mangelnder Bildung nur so strotzen, diskriminiert worden zu sein. Dem Stihl-Interviewpartner ist dies bei seinem Aufenthalt in Italien und Deutschland des Öfteren passiert. Und auch die Bosch- und Siemens Interviewpartner sprachen von Begegnungen mit Europäern, die deren Unreflektiertheit gegenüber Afrika zur Schau stellten. So wurde der Siemens-Interviewpartner beispielsweise gefragt ob dieser seinen Nachbar kennen würde,

der in Kenia wohnt, obwohl er in Südafrika wohnt. Oder er wurde gefragt ob er Löwen bei sich im Garten habe. Derlei Klischees verraten, in welchen unreflektierten Mustern viele EuropäerInnen heutzutage immer noch denken. Dies führt dann dazu, dass die Reputation Afrikas schlecht bleibt, sich weiter wenig europäische ManagerInnen für den afrikanischen Kontinent interessieren. Und zudem auch noch rassistisches Gedankengut weiter gefördert wird. Dies ist sicherlich eine Barriere, welche verhindert, dass sich noch mehr europäische ManagerInnen in Afrika engagieren. Diese Barriere befindet sich allerdings nicht sichtbar auf dem afrikanischen Kontinent, sondern in den Köpfen der EuropäerInnen.

Um den Problemen wie Korruption oder Rassismus entgegenzusteuern, brachten zahlreiche Staaten Gesetze auf den Weg. Diese gut gemeinten Taten haben allerdings oft den Effekt, dass sie in gewissen Bereichen zu einer Überregulierung führen. So sprach der Rückversicherungs-Interviewpartner beispielsweise davon, dass es für sein Unternehmen sehr schwer ist, geeignete Arbeitskräfte zu finden, da es in Südafrika Antidiskriminierungsgesetze gibt, die darauf achten sollen, dass auch genügend Menschen mit dunkler Hautfarbe und südafrikanischer Herkunft eingestellt werden. Diese Gesetze sind aber derart überreguliert, dass eine dunkelhäutige Person, die beispielsweise aus Uganda kommt, in dieselbe Kategorie fällt, wie eine weiße südafrikanische Person. Und man somit zuerst nachweisen muss, dass wirklich keine dunkelhäutige Person südafrikanischen Ursprungs für den Posten zur Verfügung stehen würde. Dies hat dann zur Folge, dass die Suche nach geeignetem Personal sich in der Realität als sehr kompliziert erweist, obwohl die Gesetze gut gemeint sind.

Weitere Hindernisse sind gewisse monetäre Aspekte, wie die volatile Inflation oder allen voran das Problem schwankender Wechselkurse, wie mir einige der Interviewten berichteten. So erzählt der Rückversicherungs-Interviewpartner beispielsweise davon, dass das Afrikageschäft seiner Firma in den letzten Jahren zwar grundsätzlich gewachsen ist. Dies kann man aber nur behaupten, wenn man sich die Entwicklung in der südafrikanischen Währung Rand anschaut. Wenn man dies in Euro umrechnet, so steht unter dem Strich, aufgrund des hohen Wertverlustes des Rand, ein Minusgeschäft. Dies ist problematisch, da das Gesamtgeschäft immer in Euro abgerechnet wird. Dementsprechend muss auch die Unternehmensstrategie aufgestellt sein. Eine weitere monetäre Problematik, die insbesondere von dem Siemens-Interviewpartner angesprochen wurde, ist die, dass es in den afrikanischen Ländern keine funktionierende zirkuläre Wirtschaft gibt. Dadurch, dass die

Steuersysteme nicht effizient funktionieren, stehen den jeweiligen Staaten nicht genügend Mittel zur Verfügung, um die Sozialsysteme der Länder so aufzustellen wie sie das benötigen.

#### 4.3.3. Fokus auf die richtigen Sektoren

Man erkennt also, dass es noch einige Barrieren gibt, die ein erfolgreiches Engagement europäischer ManagerInnen auf dem afrikanischen Kontinent erschweren. Es kommt allerdings darauf an, ob man sie als unüberwindlich wahrnimmt, oder ob man sich sagt, dass man dies eher als Herausforderung ansieht, die Gegebenheiten zu analysieren, und entsprechende Handlungsstrategien entwickelt. Denn wie man an den verschiedenen Ansätzen erkennen kann, oder auch am chinesischen Engagement, sind diese Barrieren alles andere als unüberwindbar. Wenn das Engagement auf europäischer Seite erst einmal vorhanden ist, sich geschäftlich in Afrika zu engagieren, eröffnen sich viele Möglichkeiten dies auch zu tun.

Es kommt allerdings auch darauf an, in welchen Sektoren oder Wirtschaftszweigen die entsprechenden Unternehmen operieren, und in welche Märkte sie expandieren wollen. Denn in einigen Wachstumssektoren gibt es bei weitem mehr Möglichkeiten, die man ausschöpfen kann als in anderen. Dies erkennt man auch an den Äußerungen der Interviewpartner, und wie sie jeweils die Wachstumschancen ihrer Branche einschätzen. So beschreibt der Rückversicherungs-Interviewpartner die afrikanische und insbesondere die südafrikanische Versicherungsbranche als schwierig und nicht unbedingt als Wachstumsbranche. Auf der anderen Seite erzählte der Bosch-Interviewpartner, dass er mit seinem Unternehmen gerade erst in der Marktentwicklungsphase ist, in welcher er die Leute auf die Vorteile von Elektrowerkzeugen gegenüber Handwerkzeugen aufmerksam macht, und so erfolgreich einen neuen Markt kreierte. Dementsprechend erwartet er hier in den nächsten Jahren immense Gewinnsteigerungen.

Und genau darum geht es. Möglichkeiten gibt es in nahezu allen Wirtschaftsbranchen in Afrika. Für interessierte europäische Unternehmen kommt es vor allen Dingen auf den Fokus an. Also auf welche afrikanischen Länder oder Regionen spezialisiert man sich. Denn aufgrund der Heterogenität Afrikas ist es unmöglich alle 54 Länder von Beginn an zu managen. Dann kommt es darauf an, sich auf die Branche zu fokussieren, in welcher man die eigenen Stärken am gewinnbringendsten ausspielen kann. Die Informationsbeschaffung und der Kontakt vor Ort sollten hier nicht zu kurz kommen. Mit

der nötigen Hingabe und durchgezogenen Planung, lässt sich so in vielen Wirtschaftsbranchen Afrikas erfolgreich wirtschaften.

#### 4.3.4. Möglichkeiten in afrikanischen Technologie- und Finanzbranchen

Die Industrien die für diese Masterarbeit, und für Afrika insgesamt, aufgrund der transformations- und identitätsstiftenden Potenziale am interessantesten sind, sind die afrikanischen Technologie- und Finanzbranchen.

Auch hier gilt, dass manche afrikanischen Länder eine bessere IT- Infrastruktur haben als andere. Ostafrika hat hier beispielsweise einen Riesenvorteil gegenüber anderen Regionen. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass hier vor 10 Jahren ein unterseeisches Glasfaser- Internetkabel verlegt wurde, welches die gesamte Region mit erstklassigem Internet versorgt. Insgesamt sei Ostafrika, was die Technologie- und Finanzbranchen anbelangt, gut aufgestellt, wie der Bosch-Interviewpartner verriet. Und diese Branchen werden in Zukunft in ganz Afrika noch viel besser werden. Insgesamt würden alle Länder eine gute IT- Infrastruktur benötigen. Die unterschiedliche Ausstattung der IT- Infrastruktur bedingt allerdings auch, dass die Anbieter, welche Telekommunikations- oder IT-spezifische Produkte anbieten, daran gebunden sind, welche Möglichkeiten ihnen diese Infrastruktur eröffnet, um dementsprechende Produkte anbieten können, die von Land zu Land unterschiedlich sind. Das führt dann dazu, dass man in Kenia beispielsweise 2\$ für ein GB Internet bezahlt, und in Marokko sind es beispielsweise 5\$, wie der Bosch-Interviewpartner aus eigener Erfahrung berichtete. Was vor allem im preissensitiven afrikanischen Kontext ein großer Unterschied ist. Insgesamt seien die Technologie- und Finanzindustrien in den meisten afrikanischen Ländern aber auf einem sehr guten Weg.

Die Tatsache, dass sich der Siemens-Interviewpartner sehr gut vorstellen kann, mit afrikanischen Startups der Branche zusammenzuarbeiten, und auch andere europäische Unternehmen auffordert dies zu tun, untermauert seine These. Hinzu kommt, dass viele AfrikanerInnen sehr sozial und kommunikativ sind, was sich in einer hohen Handy- und Smartphone Nutzung widerspiegelt. Dies konnten mir sowohl die Gesprächspartner mit Afrikaerfahrung, wie auch der Administrations-Interviewpartner bestätigen, der vor Jahren in Tansania war, und dem es förmlich ins Auge gestochen ist, wie viele TansanierInnen ein Smartphone besitzen. Der Siemens-Interviewpartner berichtet

zudem, dass man nicht viele AfrikanerInnen sieht, die ein normales Telefon oder gar einen Laptop besitzen. Diese Phase hätten die meisten übersprungen, und sind direkt in die mobile Welt übergegangen. Viele afrikanische Unternehmen wie MTN, Vodacom oder Safaricom hätten diese Chancen erkannt, und haben ihre Geschäfte vor allem in den Bereichen des Mobilfunks expandiert.

Diese Fakten führen zu einigen interessanten Entwicklungen. In den Gesprächen kam heraus, dass die Befragten, die Dienstleistungen, die diese Unternehmen und andere, auch Fintech-Startups anbieten, sehr häufig nutzen. So benutzt der Bosch-Interviewpartner den von Safaricom angebotenen Mobile payment service ‚MPesa‘ sehr häufig. Oder gar ‚Täglich‘ und ‚religiös‘, wie er zum Ausdruck brachte. Diese starke Bindung an den Dienstleister bedingt, dass er nach eigener Aussage ohne Probleme einen Monat ohne Bargeld auskomme. Da MPesa-Zahlungen überall, vor allem in Ostafrika akzeptiert würden, und man so einfach über ein mobiles Endgerät bezahlen kann. Ein anderer Service würde ihm spontan aber nicht einfallen, und er nutzt vor allen Dingen MPesa, was vor allen Dingen an der hohen Penetrationsrate und Akzeptanz in den Ländern liegt. Aber auch daran, dass Safaricom die Konkurrenten aufkaufen würde.

Der Siemens-Interviewpartner fügt hinzu, dass er, obwohl er mittlerweile in Deutschland lebt, immer noch sein südafrikanisches Bankkonto benutzt. Was vor allen Dingen daran liegt, dass der südafrikanische Bankensektor 20-fach besser ist als der deutsche oder europäische. Diese würden nicht mit der neuesten Technologie operieren, und die Funktionen die die Apps anbieten würden, unterscheiden sich auch um Welten, zugunsten der südafrikanischen Anbieter. Dies ist erstaunlich, wenn man sich das Thema dieser Masterarbeit in Erinnerung ruft. Denn meist wird Afrika in den Augen der EuropäerInnen als rückständig empfunden. Dass es hier, in zukunftsstechnologischen Branchen andersherum ist, ist doch bemerkenswert. Dies liegt wiederum an dem Sprung, den viele AfrikanerInnen diesbezüglich in den letzten Jahren hingelegt haben, und einfach über Technologien, wie das Telefon oder Laptops, direkt hin zu Smartphones gesprungen sind. Hinzu wurden von staatlicher Ebene ausgehend, beispielsweise in Kenia oder Südafrika, Konzepte entwickelt, die diese Entwicklungen optimal ausnutzen sollen. Und so langsam kann man die Resultate dieser Arbeit erkennen. Man sieht also, dass es speziell in diesen Schlüsselbranchen immense Möglichkeiten für europäische Unternehmen und ManagerInnen gibt.

Hierzu passt auch die Beobachtung die der Rückversicherungs-Interviewpartner gemacht hat: *„There is a lot of activity in terms of developing financial solutions through technology. And that happening*

*in South Africa eh but also from what I hear, more than I know in a place like Kenya. There's a lot of fintech activity I Kenya. Not that much on the insurance side, but more on the banking and insurance side. We are not really getting involved much there. In South Africa we have some fintech companies, but also insurtech companies. So there are some really innovative solutions. And also I would say the traditional operators are on average more innovative than EU ones. Just a stupid example. And this is going on for 20 years. If I make a payment from my bank account, even 20 years ago, I got an SMS confirming my transaction. For 20 years. Absolut standard. Eh I think in Germany you can get that now as well. But in the last few years. I mean, when I came you couldn't believe it. I make a payment with my credit card in the shop. And automatically get a message to the cellphone, with a number that you can just call of the transaction. Ehm telematics for car insurance has been here for a number of years. I think they are slowly wanting to introduce that in Europe. So there are people pushing the boundary all the time. Innovative sector. New types of products coming in next years".*  
Rückversicherungs-Interviewpartner, Zeile 226-239.

Deswegen hat sein Unternehmen auch eine eigene Investitionsfirma gegründet, die er leitet. Sie ist vor allem im Insurtech Bereich aktiv. Das bedeutet, sie versucht innovative Ideen im Bereich Versicherung und Technik aufzuspüren, und investiert in die entsprechenden Unternehmen. Dies ist auch der Bereich, der dem Rückversicherungs-Interviewpartner in seiner täglichen Arbeit am meisten Freude bereitet. Hier sind viele interessante Projekte in Planung, die in naher Zukunft veröffentlicht werden, oder die bereits auf dem Markt operieren. Eines dieser Projekte ist eine Kooperation mit Samsung und zwei lokalen Unternehmen, die den Herzschlag effizienter messen können als jedes andere Unternehmen auf der Welt. Zusammen mit Samsung wurde so ein Produkt entwickelt, das die Herzfrequenz mit einigen Applikationen und mit Hilfe eines Samsung- Armbandes genauestens aufzeichnet. Diese Daten werden dann von einem Versicherer verwertet. Und je nachdem, wie aktiv die Person war, bekommt sie automatisch Vergünstigungen bei der Versicherung oder andere Preise. Derartige Projekte bearbeitet diese Investitionseinheit des Rückversicherungsunternehmens. Hinzu kommt, dass SüdafrikanerInnen im Schnitt offener damit umgehen, ihre Daten preiszugeben als EuropäerInnen, was die Arbeit in diesem datenintensiven Business vereinfacht.

Doch nicht nur die Interviewpartner mit Afrikaerfahrung erkennen die Möglichkeiten, die sich im Zuge der technologischen Entwicklungen in Afrika eröffnen. Der Administrations-Interviewpartner, der Tansania touristisch besuchte, erklärte wie er diese Entwicklungen dort erlebte:

*„Also viel Handynutzen, was auch zeigt, dass es eine Entwicklung gibt und sie auch technologisch am Kommen sind. Sonst würdest du ja nicht in einem solchen Land so eine große Masse an Smartphones sehen. Wir reden hier nicht von Nokia 3310s sondern das waren die Handys die ich auch in der Tasche habe. Ne. Das heißt ja, da hat man gesehen dass da was am Kommen ist. Das kommt ja nicht von nichts. Die haben die ja nicht einfach so verteilt bekommen. Also da sieht man dann schon, dass da was am Kommen ist“.* Administrations-Interviewpartner, Zeile 108-112.

## 4.4. Afrika und Außenbeziehungen

### 4.4.1. Afrika und China

Es folgt ein Abschnitt, in dem es primär um die veränderte Rolle Afrikas in der Welt geht. Die Beziehungen der afrikanischen Länder zu außenstehenden Nationen und Organisationen und wie sich die Konkurrenz- und Machtsituationen im Laufe der Zeit verschoben haben. Zudem wird das Thema der Entwicklungszusammenarbeit und mögliche Alternativen angesprochen.

Nachdem die diversen Möglichkeiten, die auf dem afrikanischen Kontinent existieren, benannt wurden, steht hier nun also die Frage im Mittelpunkt, wie afrikanische Länder ihre Außenbeziehungen gestaltet haben, und dies in Zukunft tun können. Und wie sich die verschiedenen Player die von außerhalb kommen, allen voran China, platzieren. Denn in den Gesprächen kam der Fakt immer wieder vor, dass sich China, in Form von Unternehmen, ManagerInnen und diplomatischen Vertretungen immer stärker in den verschiedenen afrikanischen Ländern engagiert. Und hier auch eine andere, und oftmals bessere Herangehensweise haben, als dies häufig bei EuropäerInnen der Fall ist.

Der erste Punkt bei der sich die europäische von der chinesischen unterscheidet, ist die der Wahrnehmung Afrikas. Hierzu erzählte der Bosch-Interviewpartner folgende Anekdote:

*„When I joined Bosch in 2016 I had the pleasure to have an introduction to one of the board members of the Bosch group. And what he said, before he joined the Bosch board of management, he was responsible for our business in Asia, so he was based in China. He said that, when he was in China, this was about maybe 15 years ago. The media perception in China of Africa was always positive. And whenever he travelled to Germany, the media perception of Africa was still negative. It was always a perception of war, it was always a perception of hunger, it was always a perception of need. So he took it as a challenge, to understand, why it is, that China sees Africa as a continent of opportunity, as a continent of positivity and not negativity. And he’s still responsible for our business in Africa. So he’s still our shareholder from the board of management“.* Bosch-Interviewpartner, Zeile 138-137

Und er fügt hinzu, was hier in dem konkreten Fall genau damit gemeint ist. Die ChinesInnen haben in der fehlenden afrikanischen Infrastruktur eine Lücke entdeckt, die sie zu beidseitigem Gewinn zu schließen versuchen. Im Gegenzug würden sich die ChinesInnen Ressourcen, meist in Form von Bodenschätzen, sichern. Eines der Lieblingswörter der Chinesen sei „Win-Win“. Die Win-Win Situation schaut also vereinfacht gesagt so aus, dass AfrikanerInnen Infrastruktur bekommen, und die ChinesInnen würden im Gegenzug Rohstoffe beziehen. Diese Infrastruktur Projekte sind für die afrikanische Entwicklung sehr wichtig, wie der Bosch-Interviewpartner sagt. Denn AfrikanerInnen würden diese Infrastruktur, wie Straßennetze, Schulen oder Spitäler dringend benötigen. Und die ChinesInnen lieferten dies. Zudem kämen die ChinesInnen mit wirtschaftlichen Absichten, gründen viele Fabriken und tragen so zur wirtschaftlichen Entwicklung Afrikas bei. Deshalb sieht er das chinesische Engagement größtenteils positiv. Auch wenn es Bedenken bezüglich eines Machtungleichgewichts gibt.

Zu diesem Thema fügt der Siemens-Interviewpartner hinzu, dass die ChinesInnen, im Gegensatz zu den EuropäerInnen, mit einer kompletten und holistischen Finanzierungsstrategie aufwarten würden. Das bedeutet, dass die ChinesInnen nicht einfach nur versuchen würden ein Produkt zu verkaufen, sondern sie kommen mit einem Plan, wie man das alles finanzieren kann. Hinzu kommt, dass sie eine Lösung für den kompletten Produktlebenszyklus, also von der Produktion bis hin zum Endkonsumenten haben, und diesen den AfrikanerInnen vorführen. Dies ist vor dem Hintergrund der Preissensitivität der AfrikanerInnen von äußerster Wichtigkeit. Außerdem bieten ChinesInnen Produkte an, die vom Preisniveau her an die Gegebenheiten Afrikas angepasst sind. Hinzu kommt, dass die ChinesInnen meist ihr eigenes Personal mitbringen würden. Dies ist zwar ein zweischneidiges Schwert, da dies eher der Beschäftigung von ChinesInnen, anstatt dem von AfrikanerInnen dient. Es hat aber den Vorteil, dass man sofort mit der Konstruktion oder Distribution des jeweiligen Projektes beginnen kann, ohne dass man dafür langwierig geeignetes Personal ausbilden muss. ChinesInnen kommen meist mit ganzen Delegationen an, die ihre Arbeit verrichten, und zum Teil dann auch langfristig im Land bleiben.

All dies machen die ChinesInnen besser als EuropäerInnen, wenn sie nach Afrika kommen. Und diese Entwicklung hat ihren Ursprung in der Wahrnehmung des afrikanischen Kontinents, der dazu führt, dass sich in China ein ganz anderes Interesse dafür entwickeln konnte, welche Gegebenheiten wirklich in Afrika vor Ort vorherrschen, und wie man die gegebenen Chancen bestmöglich nutzen kann.

Dies macht aber auch klar, dass sich die Machtkonstellationen verschieben, und dass es neben den EuropäerInnen, die über Jahrhunderte das Geschehen in Afrika dominierten, auch andere Akteure auf den Plan getreten sind, die mit anderen Absichten nach Afrika kommen. So entsteht eine gewisse Konkurrenzsituation um die Gunst Afrikas, um die Möglichkeit dort Geschäfte zu machen, was sich zukünftig hoffentlich weiterhin positiv auf die afrikanische Entwicklung auswirkt. Denn aus kulturellen Gründen lassen sich AfrikanerInnen nicht gerne bestimmend sagen, was sie zu tun und lassen haben. Idealerweise treten ausländische Manager als Partner und Berater auf, um das Vertrauen der afrikanischen Partner zu bekommen, was meist erst nach langjährigem Kontakt geschieht. Dafür braucht es aber auch Hingabe und Investitionen von europäischer Seite.

#### 4.4.2. Afrika und Europa

Die genannten Beispiele, zeigen auf, dass es auch vielversprechendere Wege gibt, um in Afrika wirtschaftlich tätig zu sein, als es europäische Unternehmen bislang tun.

Dieser Abschnitt dient nun dazu, zu zeigen, wie die Interviewten die Beziehung zwischen Europa und Afrika grob einschätzen, und welche alternativen Markterschließungsoptionen sie für europäische VertreterInnen in Afrika sehen. Als erstes wäre hier das Programm „Afrika kommt“ zu nennen. Dieses ist primär ein Zusammenschluss von deutschen Unternehmen, die sich darüber einen besseren Marktzugang nach Afrika versprechen. Über dieses Programm werden qualifizierte Personen vor Ort in Afrika angeworben, um sie in Deutschland bei den jeweiligen Unternehmen auszubilden. Nach 1-2 Jahren und abgeschlossener Ausbildung werden die afrikanischen ManagerInnen in ihre jeweiligen afrikanischen Heimatländer zurückgeschickt, um die deutschen Unternehmen in Afrika zu repräsentieren, und Business Development Tätigkeiten in leitender Position zu managen. Der Siemens- und der Stihl-Interviewpartner haben das „Afrika kommt“ Programm durchlaufen und haben nur positives darüber zu berichten. Der Erfolg und die guten Zukunftsaussichten ihrer jeweiligen Unternehmen vor Ort in Afrika zeugen zudem von dem Erfolg des „Afrika kommt“-Programms. Der Bosch-Interviewpartner meint hierzu, dass solche Programme wie „Afrika kommt“ der beste Weg für europäische Unternehmen sind um Afrika zu penetrieren. Er hat das Programm zwar bei Volkswagen absolviert, wurde dann aber bei Bosch übernommen, und ist fortan für das Business Development in Afrika verantwortlich. Auch der Stihl-Interviewpartner hat das „Afrika kommt“ durchlaufen und ist nun die verantwortliche Person für alle Aktivitäten seines

Unternehmens in Afrika. Ähnlich wie der Bosch-Interviewpartner sieht er in solchen Programmen, die AfrikanerInnen ausbilden, um sie dann gewissermaßen als Botschafter für die deutschen Unternehmen in Afrika zu fungieren und ihr erlerntes Wissen dort anzuwenden und weiterzugeben. Dies sei die beste afrikabezogene Initiative der deutschen Regierung gewesen. Und andere europäische Länder sollten diesem Beispiel mit eigenen Programmen folgen. Oder es könnte eine koordinierte gesamteuropäische Initiative geben. Denn die bisherige Kooperation zwischen Europa und Afrika ist auf dem Niveau sicherlich noch ausbaufähig.

Viel zu oft erreichen auch gut gemeinte Spenden- und Entwicklungshilfeaktionen nicht den gewünschten Effekt, wie auch die Organisations-Interviewpartnerin passend auf den Punkt bringt: „Vor allem diese Kontinuität. Europa sieht Afrika halt häufig von oben herab. Wenn wir das jetzt mal auf unseren Alltag übertrage: Wenn ich einem Obdachlosen 50 Cent gebe, dann ist mir auch klar, dass er sich davon keinen neuen Anzug kaufen kann, um zu einem Bewerbungsgespräch zu gehen um so einen neuen Job zu bekommen. Metaphorisch gesprochen. Und so gedacht finde ich das auch für Afrika. Da baut man irgendwo einen Brunnen und glaubt dann ganz Afrika gerettet zu haben. Wo dann halt sich auch die Frage stellt, wovor rettet man das dann eigentlich, ja vor sich selbst. Und das finde ich dann auch irgendwie schwierig“. Und auf die Frage hin, ob vielleicht ein europäisches Gesamtkonzept fehle, fuhr sie fort:

„Ja, auf jeden Fall. Ich glaube das ist auch ein bisschen das Problem an Europa. Wir haben zwar die EU, wo ein Großteil der Europäischen Länder drin sind. Und das Problem ist halt dass da nicht geschlossen aufgetreten wird. Wenn wir über Afrika reden, dann gibt es da vielleicht eine Organisation die da was macht. Aber nein, dass man da sagen würde, schon alleine in Deutschland, wenn sich da alle Automobilhersteller zusammentun würden könnte man ja schon großes bewegen und leisten. Dann sollen sie sich das halt alle auf die Fahne schreiben. Aber das passiert auch nicht. Nur so punktuell. Dann heißt es da, ja wir haben da die eine Person dahin gesetzt. Wir haben jetzt diesen einen Brunnen da. Also dass man da geschlossen auftritt, dass man da eine Kraft hat, wo sich Afrika dann auch drauf verlassen kann. Natürlich wenn mir da einer ein Brunnen hinbaut. Und was ist dann nächstes Jahr, und was ist wenn der kaputt geht? Helfen die mir dann wieder? Ich denke, da ist dann halt auch gar nicht an die Nachhaltigkeit gedacht“. Organisations-Interviewpartnerin, Zeile 134-153.

Auch der Siemens-Interviewpartner denkt nicht, dass es nur einen richtigen Weg gibt, wie europäische Unternehmen am gewinnbringendsten für alle Seiten in Afrika Geschäfte machen können, aber er meint, dass es vor allen Dingen auf den Fokus des europäischen Unternehmens ankommt, das nach Afrika expandieren möchte. So hat jedes Land seine Industrie, die besonders gefördert wird. Ausgewählte Unternehmen dieser Industrien könnten sich zusammenschließen und fokussiert nach Möglichkeiten in den ausgewählten afrikanischen Märkten suchen, die für diese Unternehmen am interessantesten sind. Man muss zunächst genau verstehen was man von dem afrikanischen Land möchte, und was man dort genau erreichen möchte. So sucht Siemens beispielsweise in Afrika konstant nach Innovationen und Startups im Energie-Bereich, mit denen es zusammenarbeiten kann. Andere deutsche oder europäische Unternehmen könnten sich dieser Initiative, eventuell auch staatlich unterstützt, anschließen, um so effizienter zu arbeiten. Solche Initiativen hätten den Vorteil, dass durch den Fokus Innovationen zielgerecht gefördert werden können, und die Stärken der jeweiligen europäischen und afrikanischen PartnerInnen optimal eingebracht werden können. Dadurch werden, wie im chinesischen Sinne, „Win-Win“ Situationen kreiert. Dies wird zurzeit allerdings noch viel zu wenig getan.

Dies sind zwei Ansätze, die als Alternativen zu den gängigen Herangehensweisen betrachtet werden können, wie sich europäische Delegationen und Unternehmen bislang an Afrika gewandt haben. Es ist sicherlich komplizierter als eine uniforme Herangehensweise, aber es ist im Endeffekt lohnenswerter, wenn man dafür die nötige Hingabe aufbringen kann. Und hier haben viele europäische Firmen Nachholbedarf, da sie Afrika nur bis zu dem Punkt unterstützen wollen, an dem für sie noch bequem ist. Dieser Punkt ist aber oft zu wenig, um wirklich nachhaltig Geschäfte machen zu können. Die Hürden, die sicherlich groß sind und von Anfang an mit einberechnet werden müssen, lassen sich ohne diese Hingabe nicht überwinden. Die verschiedenen Arbeitsweisen- und Ausstattungen, wie der Fakt, dass afrikanische Firmen oftmals nur grundlegende Buchhaltungstechniken benutzen, was oftmals zu Einhaltungs-Problemen führt, können dann dazu führen, dass Europäische Unternehmen erst gar nicht nach Afrika kommen. So werden für alle Seiten Chancen verspielt, was vermeidbar ist. Das schätzten die InterviewpartnerInnen auch so ein.

All dies zeigt, dass sich die Außenbeziehungen Afrikas sehr dynamisch gestalten. Folgendes Zitat des Techniker-Interviewpartners verdeutlicht in diesem Zusammenhang, wie wichtig es sein kann, sich mit verschiedenen Partnern zu arrangieren, aber auch eine gewisse Unabhängigkeit von diesen zu wahren: „Ich denke Android ist auch Open Source und da würde Afrika auch nichts im Weg stehen

ihre eigenen Handys zu kreieren und eigene Betriebssysteme aufzusetzen. Dann hätten sie schon mal den Schritt in Richtung selbstbau gemacht [...] „Aber das wäre wichtig vor allem mit Südamerika, auch wegen der portugiesischen Sprache, eine starke Connection zu haben. Vor allem sind diese Länder zusammen mit Afrika am Kommen. Und sie könnten politisch gesehen, ein Ausrufezeichen setzen“. Techniker-Interviewpartner, Zeile 118-127.

## 4.5. Netzwerkaspekt

In den davorliegenden Abschnitten war das Thema, welche Chancen und Hindernisse es in Afrika gibt und wie diese von den verschiedenen außenstehenden Partnern, allen voran China und Europa, genutzt werden oder auch nicht. Dabei kam unter anderem heraus, dass der Netzwerkaspekt in Bezug auf die Reputationsbildung der Protagonisten eine große Rolle spielt. Denn für einen Manager und seine Entscheidungsfindung ist es von großer Bedeutung, in welche sozialen Netzwerke er eingespannt ist. In diesem Fall beeinflussen die sozialen Netzwerke die Reputationsbildung der europäischen ManagerInnen in Bezug auf Afrika. Und sie handeln dann in Bezug auf diese gebildete Reputation. Diese netzwerkbezogenen Themen werden in diesem Kapitel behandelt.

### 4.5.1. Soziale Netzwerke und Medienkonsum der InterviewpartnerInnen

Die unter Punkt 4.4.1. geschilderte Anekdote des Vorgesetzten des Bosch-Interviewpartners zeigt, welche Macht die Medien auf die kollektive Bildung der Reputation haben. Und es erklärt auch, warum chinesische ManagerInnen viel positiver im Hinblick auf Afrika reagieren und auch dementsprechend handeln. Auch andere InterviewpartnerInnen haben ähnliche Erfahrungen gemacht.

Ein weiterer Punkt, welcher hier im Kapitel des Netzwerkaspektes behandelt wird, ist der der sozialen Netzwerke und der Medienkonsumation der InterviewpartnerInnen. Hiermit lassen sich Erkenntnisse ableiten, mit welchen PartnerInnen die InterviewpartnerInnen in der Praxis zusammenarbeiten, was Rückschlüsse über die alltägliche Arbeitsweise zulässt. Zudem lassen sich durch die Abfrage der

Medienkonsumation wertvolle Rückschlüsse darüber schließen, aus welcher Richtung die Informationen kommen.

Der Bosch-Interviewpartner erzählte diesbezüglich, dass er ein Vertriebsnetzwerk von ungefähr 90 PartnerInnen in Kenia hat. Viele PartnerInnen dieses Netzwerks kommen ursprünglich aus Indien, circa 60%, wie er sagt. Dies ist allerdings eine Besonderheit des kenianischen Marktes. In den anderen afrikanischen Ländern, wie Rwanda oder Tansania, in denen er operiert, besteht das Vertriebspatnernetz zu einem Großteil aus lokalen Personen.

Bevor der Siemens-Interviewpartner von Südafrika nach Deutschland kam, bestand sein Netzwerk an Geschäftspartnern zu einem Großteil aus SüdafrikanerInnen. Es kamen zwar einige Personen aus anderen afrikanischen Ländern im Zuge seiner gewachsenen Aufgabengebiete hinzu, aber der überwiegende Teil blieben doch SüdafrikanerInnen. Was vor allen Dingen auch daran liegt, dass viele Geschäfte auch aus anderen afrikanischen Ländern über Südafrika laufen, und dort viele ManagerInnen der verschiedenen Industrien angesiedelt sind. Als er dann nach Deutschland zog, um in der Siemens- Zentrale zu arbeiten, hatte er vor allem deutsche Kontakte. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass die ManagerInnen in der Unternehmenszentrale ihre Kontakte in den jeweiligen Ländern haben, für die sie verantwortlich sind. Wenn der Interviewpartner also etwas von irgendeiner beliebigen Region möchte, kontaktiert er zuerst den dafür zuständigen Manager in Deutschland. Was die Funktionen der PartnerInnen angeht, so versucht er so viele Businessbereiche wie möglich abzudecken, ohne einseitig zu sein, beispielsweise nur Finanz- Leute in seinem Netzwerk zu haben. Aber er geht jetzt auch nicht raus, um gezielt nach Personen zu suchen, sondern die Kontakte ergeben sich im Laufe der Zeit, je nachdem wer was von wem benötigt. Er schlägt vor ein holistisches Netzwerk zu haben, denn das Unternehmen funktioniert wie ein Ökosystem. Die Kontakte ergeben sich bei ihm aus einer Suche der Kombination aus passenden Werten, persönlichen Interessen und Vorlieben.

Der Stihl-Interviewpartner erzählte in Bezug auf das Thema seines beruflichen und sozialen Netzwerkes, dass er nicht nur AfrikanerInnen in seinem Netzwerk hat. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass die BesitzerInnen der Farmen mit denen er tagtäglich zu tun hat oftmals aus Europa oder Amerika kommen. Beispielsweise aus den Niederlanden, aus Großbritannien oder Deutschland. Dementsprechend besteht sein Netzwerk, neben AfrikanerInnen auch aus Personen dieser Länder. Hinzu kommt, dass er außerdem noch die Beziehungen zu Personen aus anderen Industrien, wie beispielsweise Bosch und sogar zu dem Hauptkonkurrenten Husqvarna, zu pflegen versucht. Dies sind aber reine Geschäftsbeziehungen.

Der Rückversicherungs-Interviewpartner interagiert größtenteils mit Personen aus Südafrika und gelegentlich mit Personen aus Rwanda. Dementsprechend ist sein soziales Netzwerk auch aufgestellt. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass Südafrika ein, wenn nicht das wirtschaftliche Zentrum Afrikas ist. Viele Unternehmen haben hier ihren Firmensitz und betreiben ihre Afrikageschäfte von Südafrika aus. Dementsprechend muss man auch nicht weit nach Expertise oder geeigneten GeschäftspartnerInnen schauen, wenn man bereits in Südafrika ist. Gelegentlich hat er auch mit Personen, die ursprünglich aus Großbritannien stammen, zu tun, diese seien mittlerweile nach Aussage des Rückversicherungs-Interviewpartners aber bereits weitestgehend „südafrikanisiert“.

Für die europäischen InterviewpartnerInnen gilt, dass diese größtenteils mit Einheimischen soziale Kontakte pflegen, und ihr soziales Netzwerk auch dementsprechend aufgestellt ist. Die Organisations-InterviewpartnerInnen erzählt hierzu beispielsweise, dass ihr Netzwerk größtenteils aus WienerInnen, oder solchen, die nach Wien gezogen sind, besteht. Dies hat vor allen Dingen damit zu tun, dass sie bislang in Branchen und Berufen gearbeitet hat, die keine große internationale Fluktuation aufzuweisen hatten. Aus ehemaligen Berufen hat sie aber noch Kontakte, zu denen sie immer noch Beziehungen pflegt. Dies sind aber auch zu einem Großteil ÖsterreicherInnen, Deutsche oder auch Kroaten, respektive Ungarn, die aber bereits seit längerem in Wien leben. Ähnlich sieht es bei den beiden luxemburgischen Interviewpartnern aus, deren soziale und berufliche Kontakte zu einem überwiegenden Großteil aus LuxemburgerInnen oder Personen bestehen, die bereits seit Jahren oder Jahrzehnten in Luxemburg leben. Man erkennt somit, dass die europäischen InterviewpartnerInnen so gut wie keine persönlichen Kontakte nach Afrika oder zu afrikanischen ManagerInnen haben, wie die Organisations-Interviewpartnerin auf Nachfrage nach der Zusammensetzung ihres beruflichen sozialen Netzwerks nochmal bestätigt:

*„Also ich würde jetzt sagen, meins ist jetzt auch nicht so groß, ich habe überall wo ich gearbeitet habe auch immer irgendwelche ja Bekannte oder Ex Kollegen mit denen ich Kontakt habe. Der größte Teil sind Österreicher. Und dann auch ein paar Deutsche, und ja grundsätzlich wirklich, also ich habe auch immer in Branchen gearbeitet, wo es wenig Austausch gab, also dass da jetzt jemand aus Amerika oder so kam. Sondern es waren dann doch immer so klassischere Bürojobs wo dann Leute vor Ort arbeiten. Ja jetzt nicht so wirklich international. Ja klar auch immer Ungarn, Kroaten, Serben. Aber das meiste sind Österreicher und Deutsche“.* Organisations-Interviewpartnerin, Zeile 157-163

#### 4.5.2. Afrikanische Unternehmensnetzwerke und Vertrauen

Aus den Interviews wurde ersichtlich, dass die InterviewpartnerInnen, je nach Position, nach unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichen Qualitäten suchen, um sie in ihrem beruflichen Netzwerk zu integrieren. Gewisse Eigenschaften, um die es auch hauptsächlich in diesem Abschnitt geht, sind allerdings Voraussetzung, um in das Netzwerk aufgenommen zu werden. Hier handelt es sich dabei hauptsächlich um Vertrauen und Respekt.

Die Frage, ob Vertrauen für den Siemens-Interviewpartner bei der Auswahl seiner Geschäftspartner eine Rolle spielt, beantwortete er mit der Gegenfrage, wie man denn Vertrauen definiere. Und er antwortete selbst darauf, dass Vertrauen nur dann aufkommt, wenn man etwas von jemand anderem benötigt. Vertrauen sei oft ein zweiseitiges Konzept. Denn EuropäerInnen und AfrikanerInnen hätten oft verschiedene Konzeptionen von der Welt. Verschiedene Eindrücke und verschiedene Werte. Es ist aber wichtig hier festzuhalten, dass AfrikanerInnen generell sozialer und kommunikativer eingestellt sind als EuropäerInnen, was sich auch auf die Art Geschäfte zu machen auswirkt. In Afrika ist man eher Partner als Kunde, und bevor man erfolgreich Geschäfte machen kann, muss man zunächst das dafür nötige Niveau an Vertrauen aufbauen. Dies kann manchmal Jahre in Anspruch nehmen. Als Beispiel führt er hier den Megadeal an, den sein Unternehmen, Siemens, mit der ägyptischen Regierung abschließen konnte. Siemens ist davor über 100 Jahre im Land gewesen. Und es benötigte all die Zeit, um die Voraussetzungen zu schaffen und das nötige Vertrauen aufzubauen, um diesen lukrativen Megadeal abschließen zu können. Ohne den langjährigen Aufbau des nötigen Vertrauens ist es unmöglich, derartige Aufträge einzuholen.

Dies verstehen viele europäische Firmen nicht, die schnelle Gewinne erzielen wollen, was in Afrika nicht funktioniert. Das liegt auch daran, dass EuropäerInnen generell viel formaler arbeiten und in Geschäftsbeziehungen oftmals auch nur reine Geschäftsbeziehungen sehen, während dies bei AfrikanerInnen häufig persönlicher ist. In Sachen Relationship building stehen die AfrikanerInnen den AsiatInnen näher, während EuropäerInnen hier eher amerikanisch sind.

#### 4.5.3. Netzwerkaspekt und Servicekomponente

Eine Voraussetzung, um das Vertrauen mit afrikanischen GeschäftspartnerInnen nachhaltig aufbauen zu können, sehen viele InterviewpartnerInnen in der Servicekomponente die die Firmen anbieten sollten, um mit AfrikanerInnen in Kontakt zu treten. Dies sollte, wie unter anderem der Stihl-Interviewpartner, der erste Schritt der Kontaktaufnahme zwischen europäischen Firmen und afrikanischen Märkten sein. Zum einen weil man dadurch Aufmerksamkeit für das Produkt oder die eigene Firma generieren und den Markt schon mal testen kann. Zum anderen kann man so schon in einen ersten Kontakt mit potenziellen afrikanischen Kunden treten, was ja sehr wichtig für einen nachhaltigen Vertrauensaufbau ist. Und man kann die Produkte vor Ort bei den Kunden vorführen, was sehr wenige europäische Firmen machen, aber sehr gut bei den afrikanischen KundInnen ankommt. Denn es geht oftmals darum, neue Märkte dadurch erst zu kreieren, in dem man auf Lebensverbesserungen aufmerksam macht, die durch das Produkt kreiert werden können.

Hierzu erzählt der Stihl-Interviewpartner, dessen Kunden hauptsächlich in der ruralen Landwirtschaft beschäftigt sind folgendes: *„That is because most of the potential customers are in the farming sector. And these people are not living in the city. They live in the rural area. So they don't have enough time to come to the urban center of the cities to know about this product in their shop. So what you do is: you meet them at the couch. And this is a concept that even the founder of the company came with. A machine is as good as it is tried on the ground. You have to put the ground amid the customers and if the Africans see you coming close to them, you create trust, you create loyalty and they believe in your brand. But if you just sit on the counter, they will say, you don't put respect on us African business men. They sit on the counter and wait for you to buy. If you don't buy, go away. And this has been something that we have been trying to change with your company. And it is really working for us, I have to admit that“*. Stihl-Interviewpartner, Zeile 316-325.

Dieses Konzept der Dienstleistung vor Ort funktioniert für die Firma auch bestens, was die Wichtigkeit der Servicekomponente im afrikanischen Kontext nochmals unterstreicht. Zudem legen afrikanische GeschäftspartnerInnen einen großen Wert darauf, dass großzügige Garantien und Ersatzteile im Servicepaket mit enthalten sind. Dies liegt vor allen Dingen daran, dass Produkte im afrikanischen Kontext aufgrund des Mangels an geeignetem Werkzeug und Ersatzteilen oftmals schwierig zu reparieren sind.

Der Bosch-Interviewpartner erzählt ebenfalls, dass es im afrikanischen Kontext von äußerster Wichtigkeit ist, die Servicekomponente zu berücksichtigen, um auf die eigene Firma aufmerksam zu machen, den Menschen ein wohlgesonnenes Gefühl zu geben und sie über die Möglichkeiten, die die neuen Produkte für ihr Leben eröffnen, aufklären. In seiner Funktion als Business Developer für die Powertool Division bei Bosch ist es eine seiner Aufgaben die Menschen von den Vorteilen die Powertools gegenüber handbetriebenen Werkzeugen haben, aufzuklären. So werden zugleich neue Märkte geschaffen.

#### 4.5.4. Die Darstellung Afrikas in europäischen Medien

Insgesamt war der Eindruck der europäischen Interviewten, dass afrikabezogene Themen in den europäischen Medien kaum vorkommen. Hierzu erzählt die Organisations-Interviewpartnerin, dass Afrika ihres Empfindens nach eigentlich nicht in den Medien vorkommt, die sie konsumiert. Und wenn dann nur im Bezug darauf, dass man sich mit Spenden brüstet. Ihr fehlt die Berichterstattung, die auch positive Aspekte erwähnt, wie zum Beispiel die Möglichkeiten die in Afrika vorhanden sind komplett. Sie hat den Eindruck, dass das medienvermittelte Bild das ist, dass zuerst EuropäerInnen den AfrikanerInnen helfen müssten, damit dort was vorangeht. Dies sei eine mediale Berichterstattung, die von oben herab geführt wird, und die dazu gedacht ist, die Mühlen der Armut am Laufen zu halten. Dafür spricht, dass man mit diesen Spenden, mit denen sich die europäischen Medien brüsten, immer nur sehr punktuell helfen kann, ohne das große Ganze im Auge zu haben. Somit verstärkt man nur die festgefahrenen Strukturen der Ungleichheit. Sie sieht die Informationslage insgesamt als eine äußerst schwierige an. Denn man würde als EuropäerIn kaum an geeignete Informationen bezüglich des afrikanischen Kontinents kommen. Dies gilt auch für europäische ManagerInnen, die sich in Bezug auf ein etwaiges Engagement diesbezüglich informieren wollen. Hier muss sich ihrer Meinung nach etwas ändern.

Dem können der Administrations- und der Techniker-Interviewpartner nur beipflichten. Der Techniker-Interviewpartner, der Telekommunikation studierte, merkt an, dass Afrika nur im negativen Kontext in Bezug auf Kolonisierung, Armut und Terrorismus vorkommt. Oftmals wird das Thema Afrika im Zusammenhang mit dem Thema Rassismus in den luxemburgischen Medien behandelt. Dies führt zwar manchmal zu kontrovers geführten Diskussionen, beispielsweise ob dunkelhäutige Menschen auch heutzutage noch gesellschaftlich benachteiligt sind. Diese haben aber nie eine positive Konnotation, sondern verstärken eher noch das medial vermittelte Bild der

hilfsbedürftigen AfrikanerInnen, die auf die Hilfe Europas angewiesen sind. Dieses Bild verfestigt sich dann zu einer negativen Reputation Afrikas.

Auf die Frage angesprochen, ob afrikabezogene Inhalte denn in den luxemburgischen Medien präsent seien, entgegnete der Administrations-Interviewpartner: *„Nein gar nicht. Mhh Mhh. Afrika? Das einzige was von Afrika was in den luxemburgischen Medien präsent ist sind die schlechten Sachen die geschehen. Das heißt: Armut [...] Terrorismus, Krieg [...]Also in Luxemburg wenn die Medien irgendwas von Afrika schreiben, dann ist es meistens ein terroristischer Anschlag oder Krieg oder so. Es ist immer etwas negatives, und es ist fast immer was wo Leute sterben. Also positives sieht man nicht viel“*. Administrations-Interviewpartner, Zeile 195-206.

Und die Organisations-Interviewpartnerin fügt hinzu, was die Gründe für diese Berichterstattung sein können und wozu das führt: *„Also ich glaube schon, dass das der Geschichte so ein bisschen herrührt. Wenn man sich vielleicht nicht so richtig eingestehen will, dass die Situation in Afrika schon ein wenig davon herrührt, dass die unterdrückt wurden und auch teilweise, ja unterdrückt und benutzt wurden, für den eigenen Vorteil. Welche Europäer das auch immer waren, es waren ja nicht nur Deutsche und Engländer, sondern auch Niederländer und Franzosen genauso und Spanier und keine Ahnung, wer da alles beteiligt war. Und heute ist es ja so, dass wenn man von Afrika hört, ja nur wenn da solche Hilfsgüter, oder man muss den Menschen helfen, und dann wird das immer ganz groß getan. Und ich denke mir dann immer, naja, warum muss man den Menschen denn helfen, weil wir sie früher ausgebeutet haben. Es ist irgendwie die Wahrnehmung, die da gegeben wird, wenn man das nicht hinterfragt und sich selber nicht informiert ne äußerst schiefe“*. Organisations-Interviewpartnerin, Zeile 63-71.

## 4.6. Reputation

Das zentrale theoretische Konstrukt dieser Masterarbeit ist die Reputation. In diesem Abschnitt werden alle Perspektiven zusammengefasst, die im Zusammenhang mit der Reputation stehen, und in den Interviews angesprochen wurden. Zudem werden Punkte, die in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert wurden und mit der Reputation in einem Zusammenhang stehen, systematisch eingeordnet.

### 4.6.1. Die Reputation Afrikas aus europäischer Sicht

In den Interviews kam heraus, dass die Respondenten es so einschätzen, dass viele EuropäerInnen, Afrika im Allgemeinen, mit einer veralteten und verzerrten Sichtweise betrachten. Dies wird von allen Befragten so eingeschätzt, der Versicherungs-Interviewpartner fügt allerdings hinzu, dass die ManagerInnen, die sich intensiver mit Afrika beschäftigen, insgesamt ein realistischeres Bild von Afrika und seinen wirtschaftlichen Möglichkeiten haben. Die europäische Sichtweise auf Afrika, kann also nicht verallgemeinert werden. Die Reputation Afrikas, beruht aus europäischer Sichtweise aus, allerdings zu einem Großteil schon auf vorgefertigten, meist negativen Meinungen, die ihren Ursprung in der Kolonialzeit haben, und sich im Laufe der Jahrhunderte verfestigt haben.

Dieser Punkt lässt sich auch an dem unterschiedlichen Antwortverhalten der InterviewpartnerInnen festmachen. Während die afrikanischen Interviewpartner, die durch ihren Beruf und ihre Erfahrungen, ganz andere Assoziationen zu dem Kontinent haben, Afrika in keinen direkten Bezug zu der kolonialen Vergangenheit setzten, und den Fragen zu diesem Thema eher auswichen, verbanden die europäischen InterviewpartnerInnen Afrika meist sofort mit Themen wie Rassismus oder der kolonialen Vergangenheit. Als der Administrations-Interviewpartner, der keine signifikante Afrika-Erfahrung aufweist, aufgefordert wurde seine Gedanken zum Thema Afrikas zu erklären, kam er sofort auf das Thema der kolonialen Vergangenheit zu sprechen:

„Und andere Länder bekamen zu sehr geholfen. In dem Sinne, dass sie keine Kontrolle mehr hatten. Mit der Entwicklungshilfe. Aber auch zum Teil, dass das Land, das die Kolonie hatte, zu krass seine Agenda hatte. Wenn du immer nur nach dir schaust, und dann kommt die Unabhängigkeit, dann kann das nicht zu abrupt kommen. Und das kann dann auch schiefgehen. Es ist nicht so einfach, das

Gleichgewicht zwischen helfen und nicht zu viel zu helfen zu finden. Das ist schwer. Nur weil diese Kolonien die letzten waren. Deshalb ist das viel präsenter als bei anderen Ländern.“ Administrations-Interviewpartner, Zeile 72- 77.

Auf die gleiche Frage antworteten die afrikanischen Manager in einer positiv- konnotierteren Art, und ohne Bezug zur kolonialen Vergangenheit. Dies ist ein klarer Hinweis darauf, dass, wie in dem vorangegangenen Kapitel angesprochen, die mediale Berichterstattung und das soziale Umfeld, maßgeblich dazu beitragen, wie sich die Reputation Afrikas bilden kann. Dieses Antwortverhalten liefert klare Hinweise darauf, dass je mehr man sich persönlich mit Afrika auseinandersetzt, dort arbeitet, oder sogar dort herkommt, desto eher sieht man Afrika mit einer persönlicheren Sichtweise, die sich von der durch die koloniale vorgefertigte Geschichte, abgrenzt.

Die afrikanischen Interviewpartner sehen den Rassismus und die koloniale Vergangenheit zwar als Problem an, welcher auch mit ein Grund für die negative Reputation Afrikas in den Augen von EuropäerInnen an, allerdings nehmen diese Phänomene eine nicht so zentrale Rolle ein, wie bei den europäischen InterviewpartnerInnen. Den Interviewten mit Afrikaerfahrung geht es in diesem Zusammenhang eher um einen Mangel an Wissen und Verständnis auf europäischer Seite, welche es nicht zulassen, dass sich die negative Reputation Afrikas wandelt. So führt der Siemens-Interviewpartner beispielsweise aus: „I really don't think racism plays a role. Yes, there is racism. Racism exists in every single person even if they don't want to accept it. But ultimately it is more a lack of understanding, a lack of knowledge. You know in Europe, you go at a basic company. And I am coming from an African perspective now. In Europe you go to a company, you might have studies. You've got your MBA. And at the end of it, you work at a company maybe 3 or 5 years. Then they say, I am giving you the responsibility for an entire region. And they say, I am giving you the entire Africa. Ok? But you know nothing about Africa. And this is my challenge. You are giving a European a role of a leader in a country or continent that he knows nothing about. “ Siemens-Interviewpartner, Zeile 479-487.

#### 4.6.2. Positive Entwicklungen werden übersehen

Durch diesen Mangel an Interesse und folglich auch an Wissen über die aktuellen sozioökonomischen Verhältnisse auf dem afrikanischen Kontinent, verpassen viele europäische ManagerInnen und ihre Unternehmen die Möglichkeiten und Einstiegschancen in Afrika, die dann von anderen, wie beispielsweise den ChinesInnen genutzt werden, da diese meist nicht so voreingenommen sind. Dass positive Entwicklungen von europäischen ManagerInnen übersehen werden, schadet also nicht nur der Reputation Afrikas, sondern auch den europäischen ManagerInnen und ihren Unternehmen selbst. Dies sahen alle InterviewpartnerInnen so. Denn wie der Bosch-Interviewpartner es passenderweise ausführt: "I mean Africa has things that Europe needs, and Europe has things that Africa needs." Bosch-Interviewpartner Zeile 412. Europa und Afrika könnten wirtschaftlich also noch viel mehr voneinander profitieren. Und wie auch in Kapitel 4.3 „Wirtschaftliche Möglichkeiten in Afrika“ aufgezeigt wurde, bietet Afrika zahlreiche Expansionsmöglichkeiten für europäische Unternehmen, die aber zu einem Großteil übersehen werden.

Dass afrikanische Unternehmen häufig dann doch leistungsstärker sind, als viele europäische ManagerInnen vermuten, überrascht dann viele europäische ManagerInnen, wenn diese nach Afrika reisen. Das zeigen auch die Erzählungen des Stihl-, Siemens- und Versicherungs-Interviewpartners, die alle davon sprachen, dass europäische KollegInnen allen voran von den digitalen Zahlungsmöglichkeiten in Kenia oder Südafrika überrascht waren. Von diesem Überraschungseffekt, der dadurch hervorgerufen wird, dass die Reputation Afrikas, meist auf veralteten Tatsachen beruht, spricht auch die Organisations-InterviewpartnerIn. Sie ging darauf ein, dass afrikanische Unternehmen relativ schnell und aufgrund ihrer Reputation auch unangekündigt aufholen, oder sogar Vorreiterrollen einnehmen können:

„Ja das glaube ich schon. Ich glaube halt sogar, dass das relativ unangekündigt passieren wird, weil halt so wenige Leute Afrika aufm Schirm haben. Und es ist nicht so, dass alle Afrikaner irgendwo rumsitzen und darauf warten, dass ihr Leben zu Ende geht, sondern sie tun natürlich auch jeden Tag was. Und das wird, und das wir das sehr stark unterschätzen. Und dass es da gar nicht so weit hin ist, dass es da die ersten Vorreiterrollen geben wird. Einfach weil sie sich anstrengen und weil sie jetzt noch nicht das Standing haben, dass sie jetzt jedes Startup weltweit pitchten können, wie es vielleicht mit einem amerikanischen oder europäischen der Fall wäre. Was natürlich dann auch den Vorteil hat, dass sie etwas älter sind, und mehr Erfahrung haben, und dass sie dann vielleicht etwas

gefestigter auf den Weltmarkt treten können. Deshalb glaube ich schon, dass die da eine Vorreiterrolle in den Branchen sehr schnell einnehmen können.“ Organisations-Interviewpartnerin, Zeile 209-217.

#### 4.6.3. Eine sich verändernde Wahrnehmung?

Dass europäische ManagerInnen Afrika und seine wirtschaftlichen Möglichkeiten, im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen, eher negativ bewerten, wurde von allen InterviewpartnerInnen bestätigt. Ob sich diese Wahrnehmungen und die Reputation Afrikas in Zukunft ändern, wird von den Interviewten aber unterschiedlich eingeschätzt. Während der Stihl Interviewpartner es so einschätzt, dass sich die Reputation Afrikas in den Augen europäischer ManagerInnen langsam verbessert, setzten die Organisations-, Techniker- und Administrations-InterviewpartnerInnen eher auf die Bildung der nächsten Generation um eine neue Wahrnehmung Afrikas in Europa zu erschaffen. Die anderen InterviewpartnerInnen sind hier eher skeptischer. Der Bosch-Interviewpartner spricht beispielsweise davon, dass sich die europäische Sicht auf Afrika nur sehr langsam ändert. Und der Versicherungs-Interviewpartner sieht hier keine signifikanten Veränderungen. Der Siemens-Interviewpartner meint sogar, dass sich die europäische Sicht auf Afrika überhaupt nicht ändert, und dass europäische Unternehmen ohnehin eine komplett andere Strategie und Herangehensweise benötigen um in Afrika Fuß zu fassen, da die Strategien der letzten Jahrzehnte, die auch auf veralteten Sichtweisen Afrikas beruhen nur wenig erfolgversprechend sind.

Aus den Gesprächen lässt sich also nicht eindeutig ableiten, ob sich die Sichtweise der Europäer auf Afrika im Allgemeinen, und der europäischer ManagerInnen auf afrikanische Fintechs im Speziellen, im Laufe der Zeit zu einem positiven hin verbessert. Wenn es solche Entwicklungen gibt, dann finden diese nicht mit der notwendigen Dynamik statt, um die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Europa und Afrika grundlegend zu wandeln. Hiermit ist das Kapitel der Reputation und somit der Hauptteil auch beendet, und es wird zu einer Zusammenfassung der Ergebnisse übergegangen.

## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse und theoretische Anknüpfungspunkte

Der Sinn dieses Kapitels besteht darin, die analysierten Erkenntnisse auf die Forschungsfrage hin zu bündeln.

In dem Abschnitt „5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und theoretische Anknüpfungspunkte“ sollen die Erkenntnisse zusammenfließen, die mithilfe der Interviews gewonnen wurden. Zugleich sollen die Fragestellungen, die unter Punkt 2.4. aufgeworfen wurden, kurz beantwortet werden. Die Schlagwörter wurden unterstrichen. Die Erkenntnisse, die aus den Gesprächen generiert wurden, werden somit interpretiert und mit den Inhalten des theoretischen Teils verknüpft.

Dies ist das Fundament dafür, dass die Forschungsfrage in dem darauffolgenden Kapitel 5.2, beantwortet werden kann.

### 5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und theoretische Anknüpfungspunkte

Als erstes ist hier das Thema der **Heterogenität Afrikas** zu nennen, was von allen Interviewten aus verschiedenen Blickwinkeln angesprochen wurde. Im Kern geht es hier um die Vielfältigkeit des afrikanischen Kontinents, dessen Kontraste und Geschichte teilweise sehr tiefgreifend sind. Afrika hat 54 Länder, und man müsse deshalb mit mindestens 54 Perspektiven auf Afrika schauen, wie es der Siemens-Interviewpartner ausdrückt. Und selbst das ist noch nicht genug. Denn viele afrikanische Länder unterscheiden sich auch im Inneren vollkommen. Wenn man sich mit Afrika beschäftigt, muss man wissen, dass es sich um einen äußerst heterogenen und facettenreichen Kontinent handelt. In Bezug auf die Forschungsfrage kam heraus, dass viele EuropäerInnen, auch europäische Managerinnen, zwar vorgeben, dass sie wissen, dass es sich bei Afrika um einen Kontinent und nicht um ein Land handelt. Sie würden aber nicht entsprechend handeln. Und die Reputation Afrikas ist generell auch so, dass man Afrika in Europa als uniformen Kontinent ansieht, und sich nicht näher mit den Bedürfnissen der einzelnen Länder beschäftigt. Afrikanische ManagerInnen sehen den afrikanischen Kontinent hingegen positiver. Zum Schluss des Kapitels werden noch die sieben Länder, die diese Masterarbeit primär behandelt, Ghana, Kenia, Nigeria, Äthiopien, Rwanda, Südafrika und Tansania, aus dem Blickwinkel der Interviewten vorgestellt.

Hier lassen sich einige theoretische Ansatzpunkte finden. Die unter anderem von Rusciano behandelte Tatsache, dass sich Reputation auch auf Nationen beziehen kann, wird auch durch die Resultate dieser Masterarbeit untermauert. Allerdings bezieht sich die Betrachtungsweise oft auf Afrika als Nation (Rusciano 2018, 172). In der Masterarbeit wird deshalb mehrmals die Wichtigkeit betont, die Heterogenität Afrikas zu betrachten. Dies hat auch Konsequenzen für die 54 Nationen, die dann eine eigene, von dem afrikanischen Kontinent losgelöste Reputation entwickeln können. Denn zurzeit wird die Reputation der einzelnen afrikanischen Staaten so sehr von der des afrikanischen Kontinents überdeckt, dass sie eigentlich gar nicht erkennbar ist. Trotz dieser Problematik untermauern die Resultate dieser Masterarbeit die These Ruscianos, dass sich Reputation auch auf Nationen beziehen kann. Zudem kann die Definition, von Reputation, welche in Abschnitt 2.2. erwähnt wurde, sinnvollerweise im Rahmen dieser Masterarbeit angewendet werden.

Im Anschluss an die Heterogenität Afrikas, folgt das Kapitel der **Identität**. Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage ist dies ein wichtiges Kapitel, denn die Identität hängt eng mit der Reputation zusammen. Die Reputation ist die Identität einer Gruppe oder Person aus der Sicht eines anderen Subjekts. Deshalb war es wichtig, zunächst herauszufinden, welche Identität sich die Interviewten, auch in Bezug auf das Thema der Masterarbeit, selbst zuordnen. Dabei kam heraus, dass sich die afrikanischen Interviewpartner sehr mit dem Schicksal Afrikas identifizieren. Wie beispielsweise der Stihl- oder Siemens-Interviewpartner. Oder der Bosch-Interviewpartner, der Afrika als sein Zuhause bezeichnet. Die europäischen InterviewpartnerInnen identifizieren sich zwar nicht so stark mit dem Schicksal Europas, wie das die afrikanischen Interviewpartner mit dem Schicksal des afrikanischen Kontinents tun. Sie fühlen sich aber auch primär ihrer Nation angehörig, und definieren sich beispielsweise auch als Deutsche oder Luxemburger. Hier ist aber auch ein Identitätskonflikt bemerkbar, bei welchem man nicht genau weiß, wie man mit den Taten der Vorgänger umgehen soll, die den afrikanischen Kontinent ausgebeutet haben. Man weiß nicht genau, ob man sich mit diesen identifizieren kann. Dieser ungelöste Konflikt trägt auch sicher dazu bei, dass man Afrika auch heutzutage noch durch die koloniale Brille sieht. Im letzten Teil dieses Identitäts- Kapitels geht es vor allen Dingen darum, aufzuzeigen wie wichtig es für Afrika ist, eine kollektive, neue Identität zu erschaffen, welche neues Selbstbewusstsein schafft, und mit dem man selbstbestimmt der negativen Reputation Afrikas entgegentreten kann. Projekte wie Eko Atlantic City oder Konza City können ebenso wie der Boom in den Finanz- und Technologieindustrien zur Schaffung dieser neuen positiv konnotierten Identität beitragen.

In Bezug auf die Beantwortung der im Abschnitt 2.3.3. gestellten theoretischen Fragen, kann man sagen, dass das Konzept der Identität eine wichtige Rolle dabei spielt, wie die Machtverhältnisse zwischen europäischen und afrikanischen GeschäftspartnerInnen innerhalb von sozialen Netzwerken gestaltet werden können. Dies ist die Interpretation, die aus den Interviews hervorgeht. Da man davon ausgehen kann, dass es zwischen den separierten europäischen und afrikanischen sozialen Netzwerken viele strukturellen Löcher gibt (*Structural holes*), entsteht die Situation, dass europäische und afrikanische Akteure nicht innerhalb von sozialen Netzwerken miteinander kommunizieren, sondern bestenfalls übereinander reden, und sich als globale Öffentlichkeiten eine Reputation des jeweils anderen bilden. Es wird vereinfacht gesagt, also weniger miteinander und mehr übereinander geredet, und sich gegebenenfalls auch sanktioniert. Diese Kommunikation oder Sanktionen tragen mit dazu bei, dass die historisch gewachsenen Machtungleichgewichte zwischen Europa und Afrika so noch weiter verstärkt werden, und auf dieser Basis keine wahrlich auf Vertrauen und sozialem Kapital beruhende Reziprozität entstehen kann. Wenn diese strukturellen Löcher allerdings überbrückt werden können, ist es mit Hilfe von Tratsch, welcher von den AfrikanerInnen selbst gestreut wird, möglich eine positiver konnotierte Reputation bei den europäischen ManagerInnen zu erzeugen. Dazu muss aber erst eine selbstbewusste, eigene afrikanische Identität geschaffen und propagiert werden. Diese kann dann auch als soziales Kapital benutzt und eingesetzt werden, um die Reputation der PartnerInnen auf der Weltbühne zu beeinflussen. Das ist jedenfalls eine Schlussfolgerung, die aus den Gesprächen mit den InterviewpartnerInnen gezogen werden kann.

Anknüpfend an das Thema der Identität wurden die **Möglichkeiten** behandelt, welche der afrikanische Kontinent insbesondere im Hinblick auf wirtschaftliche Chancen zu bieten hat. Auch die europäischen InterviewpartnerInnen haben schon davon gehört, dass Afrika wirtschaftlich am Kommen ist, und es dort Möglichkeiten gibt, die auch europäische Unternehmen womöglich für sich nutzen könnten. Die afrikanischen Interviewpartner kannten sich aber detaillierter mit den Möglichkeiten aus. Insbesondere von dem Siemens-Interviewpartner wurde darauf hingewiesen, dass man überall hört, dass Afrika nun am Kommen sei, und es weltweit die letzte Möglichkeit wäre, exponentiell Gewinne zu generieren. In Bezug auf europäische Unternehmen fügt er hier aber hinzu, dass diese ihre Strategie ändern müssten, um von den Möglichkeiten, die der afrikanische Kontinent bietet, profitieren zu können. Zudem müsste ihr Interesse ausgeprägter sein, dies zu tun. Und sie müssten schnell handeln, da andere ausländische Konkurrenten diese Chancen auch schon längst entdeckt haben, und insbesondere chinesische Unternehmen diese auch viel besser nutzen. Anschließend daran wurden die Barrieren genannt, die ein wirtschaftliches Engagement in Afrika

erschweren. Diese Risiken sind nach Ansicht der InterviewpartnerInnen auch erheblich. Als Hauptbarriere wurde von allen Interviewten, sowohl auf europäischer als auch auf afrikanischer Seite, die Korruption genannt. Diese erschwert, dass sich ein Land wirtschaftlich gut entwickeln kann und führt zu erheblichen Vertrauensverlusten bei internationalen Partnern. Manchmal ist aufgrund der generell kommunikativeren und zwischenmenschlichen Arbeitsweise der AfrikanerInnen im Vergleich zu EuropäerInnen aber auch schwer zu sagen, wo noch zu tolerierende freundschaftliche Arbeitsbedingungen aufhören und wo Korruption beginnt. Generell ist das aber ein Thema, welches von afrikanischen Regierungen verstärkt angegangen werden muss. Auch im Hinblick darauf, die eigene Reputation zu verbessern. Eine weitere oft genannte Barriere ist der im Allgemeinen relativ niedrige Lebensstandard in Afrika und insbesondere der Mangel an passender moderner Infrastruktur. Hier muss man aber sehen, dass viele afrikanische Staaten diesbezüglich in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht haben, und hier in Zukunft auch noch einiges zu erwarten ist. Die Basis der Infrastruktur ist die Stromversorgung, in deren Gestaltung auf dem afrikanischen Kontinent auch Einblicke durch den Siemens-Interviewpartner gewährt werden konnten. Als letzte Barriere wird hier der Rassismus, allerdings meist von europäischer Seite, genannt. Zum Abschluss des Möglichkeiten- Kapitels wird noch aufgezeigt, dass es für europäische Unternehmen am besten ist, sich auf einige afrikanische Länder in den geeigneten Sektoren zu fokussieren. Und es werden die Möglichkeiten in den Technologie- und Finanzbranchen besprochen.

Im Laufe der Masterarbeit dürfte somit klar geworden sein, dass Afrika zahlreiche Möglichkeiten, allen voran in den Fintech-Sektoren bietet, die auch von europäischen Unternehmen genutzt werden könnten. Einige dieser wirtschaftlichen Möglichkeiten wurden im Abschnitt 4.3. benannt. Es wurde allerdings auch klar, dass europäische und afrikanische ManagerInnen die Möglichkeiten, die sich in Afrika ergeben, anders bewerten. Afrikanische ManagerInnen schätzen diese Chancen, auch aufgrund ihrer Identität und einem Stück weit auch aus Heimatverbundenheit, im Schnitt besser ein, als europäische ManagerInnen. Letztgenannte schätzen die Möglichkeiten, laut den Erkenntnissen dieser Masterarbeit, aber auch als geringer ein, als andere ausländische Akteure, wie beispielsweise chinesische ManagerInnen, was zum einen auch daran liegt, dass Afrika im Allgemeinen in europäischen Medien als negativer und hilfsbedürftig, mit weniger Betonung auf die sich bietenden Möglichkeiten, portraitiert wird. Die Kooperation zwischen europäischen und afrikanischen GeschäftspartnerInnen kann demzufolge innerhalb von sozialen Netzwerken noch viel erfolgsversprechender gestaltet werden, als das bislang der Fall ist.

Da es sich bei der Reputation immer um die Betrachtung von außen eines anderen Objekts handelt, sind die **Außenbeziehungen Afrikas** für diese Masterarbeit auch von herausragender Bedeutung. Hier wird sich auf Grundlage der Interviews zunächst angeschaut, welche Partner in den vergangenen Jahrzehnten verstärkt Handelsbeziehungen mit afrikanischen Staaten aufgenommen haben, und wie sich die Herangehensweisen der Partnerländer und ihrer Unternehmen voneinander unterscheiden. In Afrika spielen hier auch nach Meinung der InterviewpartnerInnen, vor allem Europa und China eine große Rolle. Den Interviews kann man entnehmen, dass China in den letzten Jahrzehnten verstärkt auf dem afrikanischen Kontinent aktiv ist, und sich die Strategie chinesischer Unternehmen sehr stark von der europäischer unterscheidet. Die chinesische Strategie wird als die bessere wahrgenommen, vor allem, weil ChinesInnen Afrika generell positiver wahrnehmen und eher die Chancen des afrikanischen Kontinents im Blick haben, als das die EuropäerInnen tun. ChinesInnen sind meist bestrebt, mit ihrem afrikanischen PartnerInnen „Win- Win Situationen“ zu kreieren, bei denen beide Partner von dem Geschäft profitieren. Vereinfacht ist damit gemeint, dass ChinesInnen Rohstoffe aus Afrika beziehen, und Afrika würde im Gegenzug Infrastrukturprojekte erhalten. Diese würden zudem im Paket mit einer holistischen Investmentstrategie angeboten werden, die vom Finanzierungsplan, bis hin zu fertig ausgebildetem Personal alles beinhaltet. Trotz einiger Kritikpunkte die man hier anbringen kann, wird diese Strategie im Gegensatz zu der, die viele europäische Unternehmen einsetzen würden, als die bessere eingeschätzt. Diese würden generell einen viel kleinteiligeren und zu technikbasierten und zudem preislich wenig flexiblen Ansatz wählen, der in der Regel viel weniger erfolgsversprechend ist. Einige Interviewpartner sehen die Strategie, auf höchster politischer Ebene Konferenzen mit ranghohen Vertretern abzuhalten, als die falsche an. Die InterviewpartnerInnen sprechen sich hier eher dafür aus, dass sich Unternehmen aus spezifischen Branchen zusammenschließen, um fokussiert nach neuen Geschäftsmöglichkeiten in ausgesuchten afrikanischen Ländern zu suchen. Ein weiterer Ansatzpunkt wie die Wirtschaftsbeziehungen zwischen europäischen und afrikanischen PartnerInnen verbessert werden kann, ist der, Austauschprogramme, wie „Afrika kommt“ zu fördern, bei denen ausgewählte afrikanische ManagerInnen in Deutschland ausgebildet werden und dann nach erfolgreich absolvierter Ausbildung in ihren jeweiligen afrikanischen Heimatländern als Repräsentanten für diese deutschen Unternehmen zu fungieren. Solche Programme haben ihre Tauglichkeit auch in der Praxis bewiesen. Sie müssten nur koordinierter und bestenfalls auf europäischer Ebene aufgestellt werden.

Die Resultate dieses Kapitels finden auch theoretische Anknüpfungspunkte. Und zwar bei Werrons These, dass die Reputation von Nationalstaaten primär außerhalb von deren Landesgrenzen gebildet

wird. Und dass dadurch globale Öffentlichkeiten (global publics) entstehen (Werron 2018, 156-164). Diese globalen Öffentlichkeiten evaluieren den jeweiligen Nationalstaat aus einer ihm außenstehenden Position und fördern universelle Standards der nationalen Entwicklung und Exzellenz. In Bezug auf die in diesem Kapitel behandelte Thematik, kann man durchaus davon reden, dass Werrons Thesen untermauert werden. Denn hier sind es vor allen Dingen China und Europa, die Afrika aus einer außenstehenden Position beurteilen. Ein Punkt ist jedoch, dass es bei der europäischen und chinesischen Betrachtungsweise zwar universelle Leistungskriterien gibt, diese aber durch eigene Kriterien und Betrachtungsweisen ergänzen. Dies wäre eventuell eine Besonderheit, die zum Teil Werrons These widerspricht. Der Fakt, dass es einige globale Öffentlichkeiten gibt, wird aber unterstützt. Zudem entstehen aufgrund des geringen gegenseitigen Interesses, voneinander unabhängige soziale Netzwerke, die afrikanische ManagerInnen von europäischen trennen. Diese strukturellen Löcher gilt es zu überbrücken, um zu einem für beide Seiten zufriedenstellenderen Wirtschafts- und Machtgefüge zu gelangen.

Anschließend wird der **Netzwerkaspekt** besprochen. Dieser ist im Hinblick auf die Reputationsbildung von europäischen und afrikanischen ManagerInnen, in Bezug auf Afrika, ein zentrales Thema. Hier geht es zunächst darum, zu klären, in welche sozialen Netzwerke die Interviewten allen voran beruflich eingespannt sind, und welche Medien diese konsumieren. Dabei kam heraus, dass sie meist mit einheimischen Personen zu tun haben, respektive mit Personen aus dem Land, in dem sie sich gerade befinden. Also SüdafrikanerInnen in Südafrika und LuxemburgerInnen in Luxemburg beispielsweise. Diese Netzwerke ändern sich aber auch schnell, wenn man das Land des Arbeitsplatzes ändert. Beim Medienkonsum ist anzumerken, dass sich dieser auch mit dem Wohngebiet, respektive den Interessen der Befragten abdeckt. Jemand der in Europa sozialisiert wurde kommt also nicht mit Medien in Kontakt, die sich auf den afrikanischen Kontinent beziehen. Somit kann man die These aufstellen, dass auch im Hinblick auf das Medienverhalten der Interviewten zwei voneinander getrennte mediale Welten existieren. Was mit ein Grund dafür sein kann, dass EuropäerInnen generell wenig Informationen über und aus Afrika bekommen und die Reputation Afrikas in den Augen von EuropäerInnen allgemein und europäischen ManagerInnen insbesondere so negativ ist. Es folgt ein Abschnitt, der die Wichtigkeit des Vertrauens und eines langjährigen Beziehungsaufbaus im afrikanischen geschäftlichen Kontext unterstreicht. Dies wird von europäischen GeschäftspartnerInnen in der Praxis aber viel zu selten berücksichtigt. Es wird also nicht auf die grundlegenden Bedürfnisse der afrikanischen GeschäftspartnerInnen eingegangen, die eher Wert auf starke Netzwerkverbindungen legen. Gleiches gilt für die Servicekomponente, die

vielen AfrikanerInnen, auch in Bezug auf die Bereitstellung von Ersatzteilen sehr wichtig ist. Von europäischer Seite gibt es auch hier noch viel Verbesserungspotenzial, sich die Mühe zu machen, sich den Bedürfnissen der AfrikanerInnen auch in dieser Sache anzunehmen. Die Resultate dieser Masterarbeit weisen darauf hin, dass schwache Netzwerkverbindungen in Afrika nicht so erfolgsversprechend sind wie in Europa. In Afrika wird komparativ mehr Wert auf starke Netzwerkverbindungen gelegt.

Der theoretische Anknüpfungspunkt ist hier, dass in diesem Kapitel die Definition und Wichtigkeit von Emlers Gossip- Konzept untermauert wird. Emler, der Gossip, also Tratsch als „Evaluative talk about third parties in their absence“ ansieht (Emler 1990, 172), sagt, dass Tratsch immer in einer Triade von Sender, Empfänger und dritter Partei stattfindet. In Bezug auf das Thema der Masterarbeit wären die afrikanischen Fintech-Unternehmen die dritte Partei, deren Reputation beurteilt wird. Und Sender und Empfänger wären zwei europäische ManagerInnen, die die Reputation Afrikas von außen, in ihrem Netzwerk beurteilen. Dies kann man also als theoretisches Fundament nutzen, an dem man sich orientieren kann. Auf diese diskursive Weise wird also Reputation in sozialen Netzwerken gebildet.

Zum Abschluss des Hauptteils, wurde das Thema der **Reputation** besprochen, welches zudem viele Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel bündelt. Zunächst wurde darauf eingegangen, wie die Interviewten es einschätzen, welche Reputation Afrika im Allgemeinen in Europa hat. Es kam heraus, dass EuropäerInnen Afrika generell mit einer alten und verzerrten Sichtweise betrachten, die zu einer negativen Reputation führen. Europäische ManagerInnen, die nach Afrika kommen, würden die Lage aber realistischer einschätzen. EuropäerInnen betrachten Afrika zudem oftmals primär aus einem Blickwinkel, der noch sehr stark von der kolonialen Vergangenheit beeinflusst ist. Dies macht sich auch am Antwortverhalten der Interviewten bemerkbar. Denn während die europäischen InterviewpartnerInnen Afrika meist sofort mit der kolonialen Vergangenheit und Rassismus in Verbindung bringen, weichen die afrikanischen Interviewpartner solchen Fragestellungen eher aus, und betonen stattdessen eher die Möglichkeiten Afrikas oder dessen aktuelle Herausforderungen. Dies ist ein klarer Hinweis darauf, dass die sozialen Umfelder die Reputation Afrikas maßgeblich mitbeeinflussen.

Dass afrikanische und europäische ManagerInnen eine unterschiedliche Wahrnehmung von Afrika haben, führt dann auch dazu, dass die europäischen ManagerInnen die wirtschaftlichen

Möglichkeiten, die auf dem afrikanischen Kontinent existieren oftmals übersehen oder gar nicht danach suchen. Dies schadet dann nicht nur der afrikanischen Wirtschaft, sondern auch den europäischen Unternehmen selbst, deren ungenutzte Expansionsmöglichkeiten von Unternehmen anderer Länder genutzt werden, die somit ihre Profite langfristig steigern können. Zudem fördert der Umstand, dass afrikanische Unternehmen oftmals von europäischen übersehen werden, die Tatsache, dass die afrikanischen Unternehmen unbemerkt auf den Weltmarkt drängen und europäische ManagerInnen somit überraschen können. Ob sich die Reputation Afrikas zu einem positiven hin entwickelt, war aus den Antworten der Interviewten nicht eindeutig ableitbar. Falls es derlei Tendenzen gibt, dann sind diese nicht signifikant, und reichen wohl auch nicht aus um eine grundlegende strategische Wende einzuleiten, die es benötigt, um die Wirtschaften Europas und Afrikas sinnvoller miteinander verzahnen zu können.

## 5.2. Beantwortung der Forschungsfrage(n)

Nachdem die zentralen Punkte, die in den Interviews erwähnt wurden, zusammengefasst wurden, wird nun dazu übergegangen, die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit samt den Nebenfragen zu beantworten.

### 5.2.1. Die Reputation afrikanischer Fintechs in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen

Ziel dieses Abschnitts ist es, soweit es im Rahmen dieser Masterarbeit möglich ist, eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage zu finden, die an dieser Stelle noch einmal erwähnt wird: **„Welche Reputation haben afrikanische Fintech-Unternehmen in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen?“**

In zahlreichen Gesprächsstellen schien eindeutig durch, dass die InterviewpartnerInnen es so einschätzen, dass EuropäerInnen im Allgemeinen keine positiv konnotierten Eindrücke von Afrika haben. Und dass die Reputation Afrikas insgesamt auch durch diese Eindrücke beeinträchtigt wird. Diese Textstellen stehen beispielhaft für die Untermauerung einer der zentralen Thesen, dass Afrika insgesamt keine gute Reputation in den Augen von EuropäerInnen hat:

*“No, I can say this from a personal perspective. I talk to people and they say: You are from South Africa? Yes, and then they say: ‘do you know my neighbor in Kenya?’ Really? It’s just the basics. Is it true that you got lions in your backyard. You know, something stupid like that. You know, really guys. You know South Africa is actually more first world than Germany itself in some instances. I mean there is motorways that have 5-6 lanes, there is skyscrapers, there is industry you will find in each country. But the problem is what gets communicated. That’s why I don’t like these charity billboards. Because the first thing they show you: What do they show you? Black kid crying. And that is the perception that is seen from the European continent. And that is not true, that is not true at all”.*

Siemens-Interviewpartner, Zeile 570-578

*“When I was at Volkswagen, a colleague of mine invited me, because his mother was a teacher in primary school. So his mom requested me to give a small talk in their school. They were surprisingly celebrating something that was called the day of the African child. So they invited me to give a small speech there. And most of the kids, this is very cliché, but they were asking me, hey, have you seen a leopard before, have you seen a lion on the streets, you know something like this. Unfortunately in Europe, even old people ask these questions. So you have a guy who has a professional job, and you asking him, have you seen a lion, or something like this. So for me this is a lack of education. People don’t take their time to study what’s going on in other parts of the world”.*

Bosch-Interviewpartner, Zeile 304-313

*“Ich muss jetzt aber sagen aus den News, dass man die afrikanischen Länder hernimmt, und sagt, hey, da gibt es die Startupszene, da passiert gerade aus eigener Kraft das und das. Keine Ahnung, dort haben mehr Menschen Zugang zu Bildung. Also mir fehlt einfach diese Berichterstattung: In Afrika gibt es ja auch Strukturen und Länder und eine Regierung. Und die machen ja auch was. Und es kommt immer so rüber, als müsste da immer erst ein Europäer hin, damit was geht. Aber die Berichterstattung, da entsteht ja was aus eigener Kraft. Da entstand was und wir profitieren davon, weil es von ihnen erfunden und entwickelt wurde, da muss ich ehrlich sagen, dass mir da nichts im Ohr liegen würde“*

Organisations-Interviewpartnerin, Zeile 118-129.

Diese Zitate machen deutlich, dass die Interviewten die Lage so einschätzen, dass Afrika insgesamt keine positive Reputation in den Augen von EuropäerInnen hat. Dies kann man auch in Bezug auf die afrikanischen Fintechs und deren Reputation aus der Sicht europäischer, im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen sagen.

Doch nicht nur direkte Textstellen deuten darauf hin, dass europäische Managerinnen eine negative Reputation von afrikanischen Fintechs haben, sondern auch von diesen Textstellen abgeleitete Tatsachen.

Beispielsweise klang in zahlreichen Textstellen durch, dass die mediale Berichterstattung im Allgemeinen eine negative ist, wenn es in Europa um das Thema Afrika geht. Dies führt dann dazu, dass Europa, als ‚globale Öffentlichkeit‘, durch das negativ gezeichnete Bild auch dementsprechend über Afrika urteilt. Der verunsicherte Umgang mit der kolonialen Vergangenheit führt dann dazu, dass sich die negativ konnotierten und durch die Medien in ihrer Wirkung verstärkten Bilder zu einer Reputation Afrikas verfestigen. Dem hingegen zeigt die Auswertung der Gespräche, dass die Reputation afrikanischer Fintechs, in den Augen afrikanischer ManagerInnen, eine bessere ist, als dies bei europäischen ManagerInnen der Fall ist.

Als Teil der europäischen Gesellschaft werden europäische ManagerInnen auch von diesen medialen Bildern beeinflusst. Dadurch entsteht der Eindruck, dass es in Afrika keine gewinnbringenden und lohnenswerten Geschäftsmöglichkeiten gibt, und man demzufolge auch nicht in den vielversprechenden afrikanischen Fintech-Sektoren nach diesen sucht. Zahlreiche Textstellen unterstreichen diese Thematik, die im Zusammenhang damit steht, dass sich europäische ManagerInnen im Allgemeinen, zum einen nicht mit der Heterogenität Afrikas auseinandersetzen. Und zum Anderen, dass durch den Mangel an gegenseitigem Interesse separate europäische und afrikanische Netzwerke und somit strukturelle Lücken entstehen.

Da europäische ManagerInnen durchaus in einer Position wären, um die wirtschaftlichen Verhältnisse zwischen Europa und Afrika, aufgrund ihrer Stellung in den Unternehmen, mit zu beeinflussen, verspielen sie mit der negativen Reputation, die sie von afrikanischen Fintechs haben, viele Möglichkeiten, die dazu führen, dass die ungleichen Machtverhältnisse zwischen der europäischen und der afrikanischen Wirtschaft nur noch weiter zementiert werden.

Somit kann mit den Erkenntnissen aus den Gesprächen und im Rahmen der Möglichkeiten dieser Masterarbeit, auf die Hauptforschungsfrage geantwortet werden, dass afrikanische Fintechs aus der Sicht europäischer ManagerInnen, im Vergleich zu afrikanischen ManagerInnen, im Allgemeinen keine gute Reputation haben.

### 5.2.2. Die Erwartungen europäischer und afrikanischer ManagerInnen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas und die daraus erwachsenden Möglichkeiten

Die erste Unterfrage, die im Zusammenhang mit der Reputation steht, und den Schwerpunkt darauf verlagert, wie die Akteure mit unterschiedlichen Wahrnehmungen die Möglichkeiten Afrikas einschätzen, war folgende: **„Welche Erwartungen haben europäische und afrikanische ManagerInnen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas und die daraus erwachsenden Möglichkeiten?“**

Man kann festhalten, dass afrikanische ManagerInnen im Schnitt positivere Erwartungen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas, und die damit verbundenen Möglichkeiten haben, als europäische. Dies wurde anhand von zahlreichen Gesprächsstellen deutlich, in denen direkt nach den persönlichen Erfahrungen mit europäischen und afrikanischen ManagerInnen gefragt wurde. Aber auch subtilere Äußerungen lassen darauf schließen, dass die afrikanischen Interviewten selbst positivere Erwartungen an die sozioökonomische Entwicklung Afrikas haben, als die, die keine Afrika-Erfahrung haben.

Es ist jedoch auch wahrscheinlich, dass afrikanische ManagerInnen die Situation in ihrer Heimat alleine schon aus Gründen der Identität positiver bewerten, als dies Außenstehende tun. In diesem Zusammenhang ist es allerdings auch bemerkenswert, dass chinesische ManagerInnen die sozioökonomische Situation in Afrika im Schnitt auch deutlich positiver bewerten als die europäischen, und ihre Unternehmen auch dementsprechend handeln. Die Ressourcenallokation ist hier ein entscheidendes Thema. Das heißt, wie viele Ressourcen ein Unternehmen seinen jeweiligen Unternehmungen und Operationen im Vergleich zu anderen bereitstellt. Dies hat immer mit Prioritäten zu tun, da jedes Unternehmen nur begrenzte Ressourcen hat. Und hier zeigt sich deutlich, dass Afrika- Abteilungen innerhalb von europäischen Unternehmen nur unzureichende Ressourcen zugeteilt werden. Dies ist ein eindeutiger Hinweis darauf, dass europäische ManagerInnen die Chancen, die sich für sie in Afrika ergeben, als zu gering einschätzen, um mit mehr Ressourcen nach diesen zu streben.

Um hier auf die Forschungsfrage zu antworten, so kann man sagen, dass europäische ManagerInnen im Schnitt keine allzu großen Erwartungen an die afrikanische sozioökonomische Entwicklung haben und auch dementsprechend zurückhaltend auf die sich ergebenden Möglichkeiten reagieren.

Afrikanische ManagerInnen haben alleine aufgrund ihrer Bindung zu Afrika einen ganz anderen Bezug zu diesem Thema, und sie schätzen die sich ergebenden Möglichkeiten viel positiver ein als europäische ManagerInnen, deren Einschätzung von der negativen Reputation Afrikas beeinflusst wird.

### 5.2.3. Die Rolle sozialer Netzwerke bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas

Die zweite Nebenfrage lautet: „**Welche Rolle spielen die sozialen Netzwerke bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas?**“.

Wie in den ersten beiden Forschungsfragen aufgezeigt wurde, haben europäische ManagerInnen ein negativeres Bild von Afrika und schätzen die Möglichkeiten, die sich auf dem afrikanischen Kontinent ergeben, als negativer ein, als andere Akteure, wie afrikanische oder zum Beispiel chinesische ManagerInnen.

Bei dem Prozess der Reputationsbildung afrikanischer Fintechs, kommt den sozialen Netzwerken der Akteure, die die Reputation einschätzen, eine zentrale Rolle zu. Denn wie anhand zahlreicher Textstellen erwähnt wurde, haben die historischen und medial vermittelten Bilder einen wesentlichen Einfluss darauf, welche Reputation sich im Laufe der Zeit verfestigt. Dies hat damit zu tun, dass die Reputation innerhalb der sozialen Netzwerke in einem diskursiven Austauschprozess gebildet wird, was sowohl aus der Literatur des theoretischen Teils entnommen werden kann, und durch die Gespräche bestätigt wurde.

Das bedeutet somit, dass Reputation primär in sozialen Netzwerken anhand von Diskursen zwischen den TeilnehmerInnen dieser Netzwerke gebildet wird. Dies bringt im Fall der europäischen Beurteilung afrikanischer Fintechs zum einen mit sich, dass aufgrund der Verschiedenheit europäischer und afrikanischer ManagerInnen-Netzwerke, strukturelle Lücken zwischen diesen entstanden sind, durch die Tratsch und Informationen nur schwer von einem Netzwerk zum anderen gelangen. Zum anderen gehen viele europäische ManagerInnen, die sich mit einer Expansion nach Afrika auseinandersetzen, davon aus, dass schwache Netzwerkverbindungen in Afrika ebenso erfolgsversprechend sind wie in Europa, obwohl die InterviewpartnerInnen darauf hinwiesen, dass in

Afrika vor allen Dingen langjährige und tiefgehende Geschäftsbeziehungen von Vorteil sind. Das wurde anhand von zahlreichen Textstellen deutlich.

Um auf die zweite Unterfrage zu antworten, so kann man sagen, dass soziale Netzwerke bei der Beurteilung der Möglichkeiten Afrikas eine herausragende Rolle spielen. Sie tun dies, weil die Reputation, auf welcher die Einschätzung dieser Möglichkeiten beruht, primär in sozialen Netzwerken, mit Hilfe diskursiver Prozesse gebildet wird.

## 6. Fazit

Nachdem die Ergebnisse zusammengefasst wurden, wird hier ein abschließendes Fazit gezogen.

Hierzu werden hier nun noch einmal die Ziele dieser Masterarbeit angesprochen, die im einleitenden Kapitel aufgestellt wurden. Primär sollte aufgezeigt werden, welche Bilder und Eindrücke europäische ManagerInnen von Afrika haben, zu welcher Reputation sich diese zusammenfügen, und welche Konsequenzen dies in konkreten Fällen für afrikanische Fintechs hat, die beispielhaft für die zukünftige Entwicklung der afrikanischen Wirtschaft stehen, haben. Diese Eindrücke wurden mit denen afrikanischer ManagerInnen verglichen.

Die in Kapitel 3 beschriebene methodische Vorgehensweise bedingt, unter der Berücksichtigung der in Abschnitt 3.1. beschriebenen Limitationen, dass InterviewpartnerInnen mit und ohne Afrikaerfahrung befragt wurden, die alle Bezugspunkte zu europäischen ManagerInnen haben oder selbst welche sind. Mit Hilfe dieser Interviewten, die durch ihre Erfahrung dazu befähigt sind, mit Hilfe von qualitativen Interviews befragt zu werden, wurde im Rahmen dieser Masterarbeit versucht eine Antwort auf folgende Forschungsfrage zu finden: „Welche Reputation haben afrikanische Fintechs in den Augen europäischer und afrikanischer ManagerInnen?“.

Die in Kapitel 5.2. zusammengefassten Ergebnisse beinhalten zudem die Erkenntnisse der beiden Unterfragen, die das Hauptaugenmerk mehr in Richtung Erwartungen und Netzwerke verlagern, aber eng mit der Hauptforschungsfrage verknüpft sind. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass afrikanischen Fintechs, und die wirtschaftlichen Möglichkeiten Afrikas, im Allgemeinen eine negative Reputation bei europäischen ManagerInnen haben. Afrikanische ManagerInnen haben generell positivere Erwartungen an die wirtschaftliche Zukunft Afrikas. Das wurde von den InterviewpartnerInnen eindeutig so eingeschätzt. Die negative Reputation wurde in den sozialen Netzwerken der europäischen ManagerInnen gebildet und von den Medien beeinflusst, die ein undifferenziertes Afrikabild zeichnen. Diese Reputation führt bei vielen europäischen ManagerInnen dazu, dass sie die Möglichkeiten, die Afrikas Fintechs bieten, oft falsch einschätzen oder ganz übersehen. Daraus ergibt sich, dass mögliche Kooperationsmöglichkeiten zwischen europäischen und afrikanischen Akteuren nicht eingegangen werden, was zu getrennten Netzwerken und Wohlstandsverlusten auf beiden Seiten führt.

Die Herausforderung dieser Masterarbeit bestand darin, die passenden wirtschaftssoziologischen Theorien mit den Zielen und dem Erkenntnisinteresse zu verknüpfen. Der theoretische Aufbau fußt auf dem theoretischen Konstrukt der Reputation. Über das Konzept der diskursiven Bildung der Reputation wurde es interpretativ mit den Erkenntnissen der Netzwerktheorie verknüpft, wie es in Abschnitt 2.4. dargestellt wurde. Diese Zusammenführung und Erklärung war notwendig, um der Untersuchung des Forschungsinteresses einen theoretischen Unterbau zu liefern, da das Thema Afrika oder gar der afrikanische Fintech-Sektor nur am Rande der gängigen wirtschaftssoziologischen Theorien behandelt wird. Mit den Erkenntnissen dieser Masterarbeit soll ein Teil dieser Forschungslücke geschlossen werden.

Denn die gesellschaftlichen oder politischen Konsequenzen daraus, dass europäische ManagerInnen eine negativ konnotierte Reputation von Afrika im Allgemeinen, und dem vielversprechenden afrikanischen Fintech-Sektor im Speziellen haben, sind immens. Dadurch, dass die Möglichkeiten Afrikas von den Personen nicht erkannt werden, die diese Möglichkeiten zum allseitigen Vorteil nutzen könnten, wie den europäischen ManagerInnen, werden zahlreiche Chancen verpasst, die Beziehung zwischen Europa und Afrika zu verbessern. Dass beide Kontinente eng miteinander verknüpft sind, wurde spätestens mit den Migrationskrisen deutlich. Die oft geäußerte Forderung Afrika vor Ort helfen zu wollen, bleiben bis auf wenige Ausnahmen nur gut gemeinte Lippenbekenntnisse. Diese Masterarbeit zeigt, wie europäische ManagerInnen und Unternehmen zukünftig besser mit afrikanischen in Kontakt treten können.

Diese und ähnliche Fragestellungen haben sicherlich einen weiteren Forschungsbedarf. Dies gilt sowohl auf theoretischer Seite, wo es die hier aufgestellten Verknüpfungen zwischen Netzwerktheorie, Reputation und der sozialen Wirklichkeit in Afrika noch mit anderen Beispielen weiter zu untermauern gilt. Aber auch auf methodologischer Seite wäre es sicherlich interessant, die hier gewonnenen Erkenntnisse mit Hilfe noch weiterer Forschungen zu verknüpfen. So wäre es sicherlich hilfreich, die hier gewonnenen Erkenntnisse mit Hilfe einer quantitativen Studie, in der europäische ManagerInnen in einer größerer Anzahl zu der Thematik befragt werden, zu ergänzen um die qualitativen Erkenntnisse zu testen.

## 7. Literaturverzeichnis

Abraham, M. (2001): Die Rolle von Vertrag, Macht und sozialer Einbettung für wirtschaftliche Transaktionen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53,1, S. 28-49.

Adler, P. S., & Kwon, S. (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept. In: The Academy of Management Review. 27, S. 17–40.

Ado, A., Su, Z. und Wanjiru, R. (2017): Learning and Knowledge Transfer in Africa- China JVs: Interplay between Informalities, Culture and Social Capital. In: Journal of International Management. 23, 2, S. 166-179.

Beckert, J. / Rössel, J. (2004): Kunst und Preise. Reputation als Mechanismus der Reduktion von Ungewissheit am Kunstmarkt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 56, S. 32-50.

Bongomin, G., Ntayi, J., Muene, J. und Malinga, C. (2018): Mobile Money and Financial Inclusion in Sub- Saharan Africa: the moderating Role of Social Networks. In: Journal of African Business. 19, S. 361-84.

Borgatti, S. P./ Halgin, D. S. (2011): On Network Theory. In: Organization Science. 22, 5, S. 1168–1181.

Buhmann, A./ Ingenhoff, D. (2015): The 4D model of the country image: An integrative approach from the perspective of communication management. In: International Communication Gazette, 77, 1, S. 102- 103.

Burt, R. (2002): Bridge decay. In: Social Networks. 24,4, S. 333–363.

Coleman, J. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital . In: American Journal of Sociology. 94, S.95-121.

Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A. und Pitsis, T. (2016): The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda. In: Organization Studies. 37, 3, S.277- 86.

Cooley, C. (1902): Human Nature and the Social Order. New York, Scribner's.

Coser, R. (1975): The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy. In: L. Coser (Ed.): The Idea of Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton. New York, Harcourt Brace Jovanovich, S. 237-262.

Diekmann, A. / Wojtek P., (2017): Reputation auf Märkten. In: Maurer, A. : Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Gütersloh, Springer VS, S. 141-270.

Drori, G. (2008): Institutionalism and globalization studies. In: Greenwood, R./ Oliver, C./ Suddaby, R./Sahlin K.: The Sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles: Sage, S. 449-472.

Eisenegger, M. (2015): Identität, Image und Reputation -Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In Fröhlich, R. Szyszka, P. & Bentele, G.: Handbuch der Public Relations. Wiesbaden, Springer VS, S. 437-452.

Emler, N. (1990): A social psychology of reputation. In: European Review of Social Psychology, 1, 1, S. 171-193.

Ellwardt, L. / Wittek, R. (2012): The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. In: Social Networks, 34, 4, S. 623-633.

Ellwardt, L. / Labianca, G. & Wittek, R. (2012): Who are the objects of positive and negative gossip at work? A social network perspective on workplace and gossip. In: Social Networks, 34, 2, S. 193-205.

Flick, U. (2010): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg, Rohwolt.

Froschauer, U. / Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien, WUV- Universitätsverlag.

Giardini, F. / Wittek, R. (2019): Gossip and Reputation. In: Giardini, F. / Wittek, R.(Hg.): The Oxford Handbook of Gossip and Reputation. Oxford, Oxford Univ. Press, S. 14- 37.

Gotsi, M. / Wilson, A. (2001): Corporate Reputation. Seeking a definition. In: Corporate

Communications: An International Journal, 6, 1, S. 24-30.

Granovetter, M. (1973): Granovetter — Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology. 78, 6, S. 1360–1380

Hafner-Burton, E. / Tsutsui, K. (2005): Human rights in a globalizing world: The paradox of empty promises. In: American Journal of Sociology. 110, 5, S. 1373-1411.

Hahl, O. / Aleksandra K. / Davis, J. (2016): Knowledge Asymmetry and Brokerage: Linking Network Perception to Position in Structural Holes. In: Strategic Organization. 14, 2, S. 118-143.

Harrison, F. / Sciberras, J. / James, R. (2011): Strength of Social Tie Predicts Cooperative Investment in Human Social Network. In: Plos One. 6, 3, S. 48-56.

Hellferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Horak, S., Taube / M., Yang, I. / Restel, K. (2019): Two not of a kind: Social network theory and informal social networks in East Asia. In: Asia Pacific Journal of Management. 36, 2, S.349- 68.

Klein, B. / Leffler, K. (1981): The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. In: The Journal of Political Economy. 89, 4, S. 615-636.

Lin, N. (1999): Building a Network Theory of Social Capital. In: Connections. 22, S. 28-51.

Marks, Z. / Stys, P. (2019): Research note- Social network research in Africa. In: African Affairs. 118, S. 375-91.

Owusu R. / Habiyakare, E. (2011) Managing Risk and Turbulence in Internationalization of Foreign Companies to South Africa: Lessons from Seven Finnish Business-to-Business Firms. In: Journal of African Business. 12, S. 218-37.

Podolny, J. (2006): Reputation. In: Beckert, J. / Zafirovski, M. (Hg.): International Encyclopedia of Economic Sociology. London, Routledge, S. 575-578.

Ravasi, D. / Cornelissen, J. / Rindova, V. & Etter, M. (2018): The formation of organizational reputation. In: Academy of Management Annals, 12, 2, S.574-599.

Rost, K. (2011): The strength of strong ties in the creation of innovation. In: Research Policy. 40, 4, S. 588–604.

Rusciano, F. (2018): World Opinion, Country Identity, and Country Images. In: Ingenhoff, D. / White, C. / Buhmann, A. & Kioussis, S.: Bridging disciplinary perspectives of country image, reputation, brand and identity. New York, Routledge, S. 168-190.

Senghor, L. (1964): Liberté I. Négritude et humanisme. Paris, Seuil.

Suchman, M. (1995): Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. In : The Academy of Management Review. 3, S. 571-610.

Thomas, G. (2009): World polity, world culture, world society. In: International Political Sociology. 3,1, S. 115-119.

Walther, O. (2014): Trade networks in West Africa: a social network approach. In: Journal of Modern African Studies. 52, S. 179-203.

Werron, T. (2018): The Global Construction of National Reputation. In: Ingenhoff, D. / White, C. / Buhmann, A. & Kioussis, S. (Hsg.): Bridging disciplinary perspectives of country image, reputation, brand and identity. New York, Routledge, S. 150-164.

## 8. Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Interviewte Personen.....	27
<b>Abbildung 2:</b> Feldzugang und Interviewinformationen.....	32
<b>Abbildung 3:</b> Ausschnitt aus der Themenanalyse.....	36

## 9. Interviewleitfaden

Leitfrage(n)	Nebenfrage(n)
<b>Einleitung</b>	
<p>Begrüßung:</p> <p>Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben.</p> <p>Mein Name ist Clark Millard. Ich bin Student der internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien, und führe diese Befragung im Rahmen meiner Masterarbeit durch.</p> <p>Hierbei handelt es sich um das Thema der Reputation afrikanischer FinTechs, aus der Sicht von europäischen ManagerInnen. Ich hoffe interessante Einblicke auf dieses Thema, mit der Hilfe von Ihrer ganz persönlichen Sicht auf die Dinge zu bekommen.</p> <p>Ich möchte Sie noch darauf hinweisen, dass dieses Gespräch aufgezeichnet wird wenn sie dem zustimmen. Und es handelt sich um eine offene Befragung, bei der Sie möglichst viel von sich aus erzählen dürfen.</p> <p>Wenn das alles so für Sie in Ordnung ist, würde ich gerne mit der Befragung beginnen.</p>	<p>- Die erste Frage ist dazu gedacht, Ihnen den Raum zu geben, sich Vorzustellen. Können Sie mir bitte was über Ihren persönlichen und beruflichen Werdegang erzählen, und welche Position Sie in ihrem Unternehmen bekleiden?</p> <p>-Eventuell: Gibt es gewisse Wertvorstellungen, die Sie bei Ihrem Werdegang begleiten, oder sich im Laufe Ihrer beruflichen Tätigkeit herauskristallisiert haben?</p>
1) Was denken Sie über Afrika im Allgemeinen?	<p>- ...die Entwicklung des Kontinents aus ökonomischer Sicht?</p> <p>- ... die Entwicklung der interessierenden Staaten (Aufzählung)...., im Vergleich zum restlichen Afrika. Sehen Sie da einen Unterschied? Welchen?</p>
2) Welche Erwartungen haben Sie im Allgemeinen an Geschäftspartner?	<p>- Welche ausländischen Partner erfüllen diese Erwartungen?</p> <p>- Haben Sie auch afrikanische GeschäftspartnerInnen, die diese Erwartungen erfüllen? Wenn nein, warum nicht?</p> <p>- Was gilt es generell beim Handel mit ausländischen (und im speziellen afrikanischen) GeschäftspartnerInnen zu beachten?</p>

<p>3) Erzählen Sie mir bitte was über die Zusammensetzung ihres beruflichen sozialen Netzwerks</p>	<p>- Welche Qualitäten muss man mitbringen, um in Ihrem Netzwerk aufgenommen zu werden?</p> <p>-Haben die Personen innerhalb Ihres Netzwerks, Ihre Meinung in Bezug auf Ihre Arbeitsweise schon einmal beeinflusst?</p>
<p><b>Allgemeine Sondierung</b></p>	
<p>1) Was denken Sie über die sozioökonomische Entwicklung der 7 folgenden Staaten: Ghana, Kenia, Nigeria, Rwanda, Äthiopien, Tansania und Südafrika?</p>	<p>- Welche Kriterien muss ein Staat erfüllen, damit Sie mit Unternehmen dieses Landes Geschäfte machen wollen?</p> <p>- Erfüllen die genannten Staaten diese Kriterien?</p> <p>- Wenn ja/ Nein: Warum?</p>
<p>2) Haben Sie gesteigerte Erwartungen an Geschäftspartner in der Finanz- oder Technologiebranche?</p>	<p>- Und an afrikanische GeschäftspartnerInnen in dieser Branche im speziellen?</p> <p>- Kennen sie afrikanische FinTech Unternehmen?</p> <p>- Welche Erwartungen stellen Sie an diese Firmen?</p>
<p>3) Welche Rolle spielen afrikanische PartnerInnen in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld?</p>	<p>-Welche zusätzlichen Qualitäten können ausländische PartnerInnen für Ihr Netzwerk bieten?</p> <p>-Und afrikanische im speziellen?</p>
<p><b>Spezielle Sondierung</b></p>	
<p>1) 2) 3)</p>	<p>a) Zurückspiegelung: Sie sind also der Meinung, dass...</p> <p>b) Verständnisfrage: Habe ich Sie richtig verstanden dass...</p> <p>(c) Konfrontation: Ihre Meinung ist also dass..., meiner Meinung nach...)</p>
<p><b>Direkte Frage (Ad- hoc- Fragen sind möglich)</b></p>	
	<p>- Denken Sie Afrika kann eine Vorreiterrolle bei Mobile Paying Services einnehmen?</p> <p>- Wie empfinden Sie den Kontrast zwischen der Armut in vielen Ländern Afrikas und dem Erfolg der FinTechs?</p> <p>- In einem kürzlich erschienenen Artikel in der Fachzeitschrift ‚African Banker‘ wurde davon gesprochen, dass viele afrikanische Projekte nun bessere Risikobewertungen haben. Was ist Ihre Meinung dazu?</p> <p>- Gibt es aus Ihrer noch etwas Wichtiges zu dem Thema, das wir nicht behandelt haben oder das zu kurz gekommen ist?</p> <p>-Eventuell Feedback für Pretest</p>

Der Interviewleitfaden setzt sich also aus offenen Fragen zusammen, die auch an die verschiedenen InterviewpartnerInnen angepasst wurden. Die verschiedenen Fragen des Interviewleitfadens, samt der dazugehörigen Fragen, wurden im Vorab in einem Prozess bestimmt, der es ermöglicht, die bestmöglichen Fragen für diese Masterarbeit auszuwählen. Dabei bezieht sich ein Themenblock immer auf die Reputation Afrikas, der zweite auf die Erwartungen und der dritte auf den Netzwerkaspekt. Dementsprechende Fragen wurden daraufhin den Kategorien systematisch zugeordnet und dann ausgewählt, damit nur die bestmöglichen Fragen, in den Interviewleitfaden aufgenommen werden.

## **10. Anbahnungsmails**

Um die Interviewpartner zu rekrutieren, wurde auf unterschiedliche Weise vorgegangen. Die meisten wurden allerdings zuerst per E-Mail kontaktiert. Diese Anbahnungsmails werden nun hier dargestellt. Wie es bereits in der Abbildung 2, in dem Methodenteil erwähnt wurde, wurden alle Interviewpartner, bis auf die, die an dem Gruppengespräch teilnahmen, per E-Mail, entweder direkt oder über das Schneeballverfahren kontaktiert. Der Kontakt zu den Gruppengesprächs- Teilnehmern, dem Techniker- und dem Administrations-Interviewpartner, kam über Facebook zustande, und die Teilnahme zu einem Interview wurde mündlich vereinbart. Bei den anderen InterviewpartnerInnen wurde das Gespräch über E-Mail vereinbart. Diese Anbahnungsmails folgen nun:

Stihl-Interviewpartner:

Datum: 15. Juli 2020

Sehr geehrter Herr ...,

Mein Name ist Clark Millard, Student der internationalen Betriebswirtschaft an der Uni Wien. Im Rahmen der Recherchen für meine Masterarbeit bin ich auf Sie und Ihren interessanten Werdegang gestossen.

Da ich darüber schreibe, welche Wahrnehmungen europäische Manager von den ökonomischen Möglichkeiten in Afrika, insbesondere von FinTechs haben, habe ich mir gedacht, dass Sie mir hier sehr wertvolle Einblicke geben könnten.

Ich möchte Sie deshalb fragen, ob Sie Zeit haben an einer ca. 25 minütigen Befragung zu dieser Thematik teilzunehmen. Dies würde über einen Online-Videoübertragungsdienst Ihrer Wahl (Skype, Zoom..) stattfinden. Und zeitlich kann ich mich auch ganz nach Ihnen richten.

Ich komme selbst aus Deutschland und mein Vater aus Mozambique, und bin sehr an der gemeinschaftlichen sozioökonomischen Entwicklung Europas und Afrikas interessiert. Deshalb wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn wir dieses Gespräch durchführen könnten.

Mit freundlichen Grüßen,  
Clark Millard

Bosch-Interviewpartner:

Datum: 18. Juli 2020

Hello Mr. ...,

I am really happy to get to know you, and that Patrick could arrange our exchange.

As mentioned correctly, I'm Clark Millard, an international business student from the University of Vienna, Austria. And I'm really glad that you can assist my master thesis by getting interviewed by me about the theme of the perception of European managers about Africa, it's economic development especially in Fintech and related industries.

I think that you could give me some interesting insights from your position. The interview would be conducted over Zoom (or any service you prefer), and it's normally about 30 minutes, even though it took about 1 hour to talk with Patrick because it was very interesting, I'm trying to limit the time.

So I would be really happy if you still want to participate. And if you could just tell me a time, when it would fit to you. I'm mostly flexible there. I will set up a meeting then, and send you the Zoom-Meeting-ID.

I wish you all the best and good luck for the future.

Sincerely

Siemens-Interviewpartner:

Datum: 03. August 2020

Dear Mr. ...,

My name is Clark Millard. I am a Luxembourgish MBA Student of the University of Vienna, where I am writing my master thesis about the reputation of the African economic development, especially of its fintech industry.

I am contacting you, after having found your contact info on Rocketreach, to ask you if you would be interested to talk with me about these subjects? I'm sure that you could give me some valuable insights for my work, and I may give you some new perspectives.

I would be pleased if we could have this conversation, or if I may talk with one of your colleagues. The interview would take about 30 minutes, depending on the answers. And it would be carried out via Zoom, or a service provider of your choice. We can hold the conversation in German, English or French, and I am pretty flexible about the time and the date of the interview. Just tell me, when the talk could start, and I am sending you the Zoom-ID for the specific meeting.

Have a good start into the week. Best wishes.

Sincerely

Vericherungs-Interviewpartner:

Datum: 03. August 2020

Dear Mr. ...,

My name is Clark Millard. I am a Luxembourgish MBA Student of the University of Vienna, where I am writing my master thesis about the reputation of the African economic development, especially of its fintech industry.

I am contacting you, after having found your contact info on Rocketreach, to ask you if you would be interested to talk with me about these subjects? I'm sure that you could give me some valuable insights for my work, and I may give you some new perspectives.

I would be pleased if we could have this conversation, or if I may talk with one of your colleagues. The interview would take about 30 minutes, depending on the answers. And it would be carried out via Zoom, or a service provider of your choice. We can hold the conversation in German, English or French, and I am pretty flexible about the time and the date of the interview. Just tell me, when the talk could start, and I am sending you the Zoom-ID for the specific meeting.

Have a good start into the week. Best wishes.

Sincerely

Organisations-Interviewpartnerin:

Datum: 08. September 2020

Hi ...,

Ich hoffe dir geht's gut, und ich hoffe auch dass alles mit dem Studium geklappt hat?

Sag mal hättest du eventuell Lust/Zeit an einem qualitativen Interview für meine Masterarbeit teilzunehmen. Ich suche noch händeringend nach weiblichen Teilnehmerinnen.

Ich hoffe bei dir geht sich diesbezüglich ein Zoom-call aus? :)

Liebe Grüße

# 11. Interviewtranskripte

## 1 8.1. Interviewtranscript: Stihl-Interviewpartner

2

3 Interviewer:

4 Ok ehm...yeah I think that would be all, so the first question is, ehm to give you a bit room to  
5 introduce yourself, ehm even though I read some things about you, it's really more interesting to  
6 hear it from yourself. So what is your background, and especially how did you get to the professional  
7 position you are in. So what is your background, especially professional.

8

9 **Stihl-Interviewpartner:**

10 **First, let me thank you for giving me this opportunity**

11

12 Thank you

13

14 **My Name is P. O., I'm a Kenian. My professional background, ehm... I have a diverse professional**  
15 **background. First I did training in education in agriculture.**

16 Mhm

17

18 **And I taught as a teacher for three years, in secondary school or.. Hauptschule. And later I did a**  
19 **degree in natural resource management, here in Kenia, and then I was fortunate enough to get ???**  
20 **, which led me to get a scholarship or win a scholarship literally. So I went and did the master's**  
21 **degree at the university at Florence, in Italy, with natural resource management. And informatics**  
22 **technology. Ehm currently, also I've done an MBA here in Kenia. Master of Business**  
23 **Administration, specialized mostly in marketing. Ehm and also I won a fellowship in leadership**  
24 **abroad in Germany in a city called Stuttgart. That's why I came across a company named Stihl.**  
25 **Stiehl is an engineering manufacturing company that was founded in 1996. So as I return, I was the**  
26 **first African in that company. So I give them a perspective of about how Africa is. Because when I**  
27 **was in Germany, for them Africa was South Africa. I was there to give them a new perspective, that**  
28 **Africa was not only South Africa, but we have different parts of Africa, like West Africa, East Africa.**  
29 **Which are just completely different from South Africa. So we went on to tell them about**  
30 **opportunities that are there in that country. ?? Then at the end of my 8 month stay in the company**  
31 **they were impressed of the opportunities in Africa. So we made the decision to set up a subsidiary**  
32 **in East Africa.**

33

34 Ok, you have a very interesting background, and I think ehm I can use a lot of this, thank you very  
35 much again. Ehm just to put you. Ehm. You said you studied in Stuttgart also, and I am also a fan of  
36 the VFB Stuttgart. So, maybe that's a bit a connection here.

37

38 **Ha**

39

40 But ehm yeah, so you said they wanted to put up a subsidiary in Africa. And could you maybe what is  
41 your position. Or what are your duties in this business thing. What are your duties, what are your  
42 positions here?

43

44 **Ehm after my internship, after being in the company after one year, they decided to put up a**  
45 **branch in East Africa. In the year 2016 they made that decision. That implementation started in the**  
46 **year 2017 in December. So they recruited me as a general manager or active managing director for**  
47 **Stiehl marketing East Africa subsidiary. Which we are currently 3. So my role was to oversee**  
48 **training and marketing. On behalf of the headoffice here in East Africa. Whereby we currently sell**  
49 **our goods through dealers. We call them oparized exclusive dealers. So the dealers part was to sell**  
50 **the products. But our part was to train them, on the modern technology that we have and conduct**  
51 **demonstrations. And at the same time support them in marketing activities. We do this in order to**  
52 **create demand in a market in order to change the perception amongst Africans that mechanized**  
53 **farming is the way to go and the way to reach food security. In general yeah**  
54

55 So you got also experience with agriculture and everything you said before, so maybe you could bring  
56 in your experience there. Also with the marketing and everything also to train the people, if I get this  
57 correct?  
58

59 **And ehm yeah, And what made me unique for the company, was that I was working in Kenia for 7**  
60 **years, and there I was in charge of training the farmers, the small scale farmers. Because 80% of**  
61 **the farmers in Africa, at least in East Africa consist of Small-scale farmers. I worked with programs,**  
62 **and also to link them with non-governmental organizations, and also to link them with the private**  
63 **sector, who have really new technologies to adept. So I was a bootleg between the farmers and**  
64 **the company because my primary experience with farmers makes it easy for me to give the**  
65 **context that the company can focus on.**  
66

67 Thank you very much for your answer there, and if we can move on. As I conclude from my research  
68 and from your presentation. You're actually not a European manager, but you are an African  
69 Manager from Kenya. Just because my work is about European managers and how they view Africa.  
70 But I also think that you are in an interesting spot to give me insights about it, so just that you know, I  
71 won't ask you the same questions, I will be asking the European managers. So all in all, what does  
72 Africa mean to you, so the word "Africa"?  
73

74 **Africa as a continent, so being an African myself, means a country with vast potential, you know.**  
75 **Despite the potential that we have, there are challenges. Challenges that have been there, that**  
76 **have been created by the political class. Challenges that even, we have a very young, vibrant**  
77 **population. 60% of Africans are youthful. Ehm despite this young population, that does not mean,**  
78 **we have fully utilized this potential. Africa might, European managers for example, European**  
79 **countries, for example, economic potential. A growing market, a market that needs to be touched.**  
80 **Servicing, manufacturing. But despite this potential. But I think that the perception coming from**  
81 **European managers is still not right. This perception was there 10 years ago. But everything has**  
82 **changed. And from my perspective, when I was serving in Italy and Germany, and my position was**  
83 **I was an African Manager, combining the African and European perspective. And I told them,**  
84 **despite the challenges that we have, the population is growing. There is a real market. Can you**  
85 **imagine 1.2 billion people, potential 1.7 in 2030 and most of them are young people, ya. They are**  
86 **well educated. You know. And apart from the population, you can see the industries. They have**  
87 **been growing! Creating opportunity for every company that wants to invest in to that region, and**  
88 **also when you look at the middle class of these countries. It has been rising. The incomes are rising**  
89

90 Thank you very much, you're speaking out of my heart. I am also having the same thoughts about it.  
91 And if you were saying, Africa is a very heterogeneous continent, with various parts, who are not  
92 always the same, and that's why I've picked 7 African countries, where I think they are the most

93 interesting for a European expansion; especially what concerns the Fintech industry. And there I  
94 picked Ghana, Nigeria, South Africa, Ethiopia, Tanzania, Rwanda and your home country Kenya. What  
95 do you think of my choice and can you maybe tell me a bit about these countries? Maybe the  
96 differences.

97

98 **Yes, that is a very good choice, and let me complete for those countries?? Now Africa is**  
99 **heterogeneous, with very different countries. If you look at East Africa, we have the fastest**  
100 **growing economy in Kenya and Rwanda. So Rwanda and Kenya was the best choice for you. Kenya**  
101 **is growing in terms of infrastructure development, in terms of servicing opportunities, particularly**  
102 **the mobile, ICT industry. We have around 80 percent of population owning mobile. And access of**  
103 **making transactions with mobile money. Now when you go to Rwanda, being a tiny country, in**  
104 **terms of governance. Rwanda in the past experienced a lot of tribe wars. But the president there**  
105 **had been able to stabilize the country. Has been able to promote growth mix. Had been able to**  
106 **prioritize on infrastructure development. And very importantly attract technology. Attract**  
107 **investment in their countries. And he also has been able to...when you manufacture things in**  
108 **Rwanda, you get the label 'Made in Rwanda'. This had been unique in East Africa. So I think in**  
109 **terms of Rwanda and Kenya, it's the place to go, in East Africa. But if I may add you, if we speak of**  
110 **a country like Ethiopia, it's another upcoming land in East Africa. But the problem we have**  
111 **currently in Ethiopia is political, where the tribes are still fighting amongst each other. But the**  
112 **country has the most potential. Then, when you go to West Africa, you chose Ghana right?**

113

114 Yeah Ghana and Nigeria.

115

116 **Ghana and Nigeria, that was a good choice. Nigeria is a growing country, but they still have some**  
117 **problems, in governance, that needs to get fixed. They still have a lot of challenges, but being a**  
118 **huge country in terms of population, the transformation of transport and the market development**  
119 **of the country, it is still a great country. Ghana is another sleeping giant, and I think a lot of things**  
120 **are happening in Ghana, in terms of political leadership. For us even as a company, we are trying to**  
121 **set up a subsidiary in West Africa. We know Nigeria is better than Ghana. But we decided to go to**  
122 **Ghana, because Ghana is more politically stable, and the economy has been growing over the past.**  
123 **That's what it is in terms of West Africa. Did you mention Zambia?**

124

125 Ehm, no I didn't mention Zambia. But maybe I can add the Zambia.

126

127 **What about the other countries?**

128

129 So it was all in all it was Ghana, Nigeria, South Africa, Tanzania, Rwanda and Kenya. And maybe  
130 Ethiopia, I forgot.

131

132 **Yeah still. But for Tanzania, I forgot to mention Tanzania is a very stable country in terms of**  
133 **leadership. Tanzania, No 2 when it comes to infrastructure development, roads network, railway**  
134 **network, it has been very good for investment. They have been growing, and I'm sorry to say that,**  
135 **but in terms of road network and railways they are doing better than Kenya. Yeah they're doing**  
136 **better from the political standpoint. And another thing for Tanzania is its agriculture potential. It is**  
137 **actually the fruit basket of East Africa. Kenya gets a lot of agricultural products from Tanzania. For**  
138 **us as a company in East Africa we're looking at Tanzania, they have a growing market, then Kenya**  
139 **then Uganda then Ethiopia then Rwanda.**

140

141 So the future looks relatively bright there with those countries? And would you say those countries  
142 would also be interesting for European countries, for a Market Entry Strategy?  
143

144 **Those countries that I mention will be interesting for any European countries, with companies of**  
145 **any sizes to invest in. One thing again, we created a thing called ease of doing business. Like**  
146 **Tanzania, Kenya or Uganda, if you want to register a business, it will take you up to one week, until**  
147 **you register. But in the past, it will take you a lot of months to register the business. But they made**  
148 **it easy for other countries to register business. And also one thing about that I forgot to mention is**  
149 **about corruption. When you go to Tanzania, when you go to Kenya, the leaderships are trying to**  
150 **fight corruption. This is something the European firms feared about coming to Africa. You know**  
151 **like the Germans for example, anything with corruption, they don't entertain at all...And these**  
152 **countries are trying...I know corruption is still a thing, but they are trying to fight corruption. Then**  
153 **when you go to southern Africa, south Africa number one in that country, in terms of attracting**  
154 **investment, in terms of technology development, in manufacturing and service industry. I know it's**  
155 **the giant in Africa, but.. I understand South Africa as a unique country of its own. Actually, we say**  
156 **that South Africa is not Africa. It's completely different from the Africans for anything ?? I think**  
157 **that this is for the historical perspective of the white population. So it's completely a unique**  
158 **country.**  
159

160 Ok, thank you very much, and which expectations and visions do you have for Stihl in Kenya and  
161 Africa. You also mentioned a bit, but maybe you could answer again, so which expectations and  
162 visions do you have?  
163

164 **I envision, I envision Stihl Africa to be the number one brand, in the region, that is East Africa. And**  
165 **we envision it to be a model that will be replicated in other Regions like Central Africa, like West**  
166 **Africa where we don't have any physical presence. We have a presence in South Africa but when**  
167 **we go to Central Africa or West Africa, we don't have a physical presence, so ever since I was**  
168 **employed, one thing that I've been trying to do is make Stihl a model, a brand, a household name**  
169 **in the region, that every household in the region will be using one or two products of machines. I**  
170 **know despite the costs, the African perspective of goods, of consumer behavior has been changing.**  
171 **We are now moving towards brands. Chinese products that are not durable. We are moving**  
172 **towards products that are durable and give us value for our money. So that I think has been**  
173 **changing. I've also been trying to go out with my team to train and create a mindset about**  
174 **products that we have, but German products or products from Europe are durable, and they work**  
175 **and are valuable. And also if I may add there, yes we started in 2017 in December, so we are more**  
176 **or less 10 years old, we started the training and marketing in the subsidiary. But beginning next**  
177 **year, we are growing, we are going to take over the sales faction, form...our importers, because we**  
178 **realize that this huge potential, and our importers are not doing enough in terms of promoting the**  
179 **products and no 2 in terms of stocking the necessary products and no 3 in terms of customer**  
180 **support. In addition, this is tainting our image as a company. So from my experiences, I was able to**  
181 **write a very good report and convinced the board last year that we need to take over the sales**  
182 **business in the region so that we can fully support our customers. This is something that the board**  
183 **approved, and next year we are going to take over the sales business.**  
184

185 Ah very good, so you're taking over the sales then yourself, and also one thing I had in my mind, I  
186 read that Stihl also want, because a lot of people can't afford the product, Stihl wants to design the  
187 products that are relatively cheap, but have the same use for Africans. So Stihl has maybe to innovate  
188 new products especially for Africa. How is your perspective on this. Are you doing this?  
189

190 **Yesss, that is a very good question. And that's what we wanted to do. Making locally adapted**  
191 **products. Yes the company has been doing that, we created the F-series, so 41, 51, all them. This is**  
192 **a concept that we have, so we have one engine for 5 or 6 different advices. That is customized for**  
193 **the African market. And also Stihl has come up with what we call Asians struck Africans. And when**  
194 **you look at them, they are not compromising on quality. The one thing that they will do is that**  
195 **they are adapted to the local conditions of the African market, and also that they are cost**  
196 **effective, and also that it will be easy for the Africans to maintain or to service them. So the**  
197 **company has been doing that, and we continue to do research. And in time we will come up with a**  
198 **product that is good for the region, we have tried to put importance back to the agencies. and now**  
199 **we can think of it. Rather we modify an existent product, or we can come up with a relatively new**  
200 **product.**

201  
202 Oh very good, that's very nice to hear that you are also playing with those ideas. And maybe which  
203 expectations did your boss, before he gave you your mission, what was his expectation, so I guess  
204 he's a European manager?

205  
206 **His expectation first was not about sales. His expectation was about training and changing the**  
207 **mindset about Africans. We don't embrace mechanized farming. His expectation was first to move**  
208 **them from subsistence-farming to what we call entry level-mechanized farming, using hand made-**  
209 **tools instead of using a tractor, which is more expensive. And for them, his expectation has been**  
210 **met. Those farmers we have met in the last 2 years, they have been appreciating that All. So we**  
211 **can use mechanized farming using handed product instead of relying on tractors which we cannot**  
212 **afford. So I think that expectation has been met and we are still pushing towards meeting those**  
213 **expectations.**

214  
215 Ok, very good, if we could take a look at your network of business partners, because you are in every  
216 interesting position, being an African and working for a European company. Could you tell me  
217 something about the composition of your business network. Are most of the People Kenyans and  
218 Germans or how is it composed?

219  
220 **That's a very good question, thank you for that. My network of people I relent with, they are not**  
221 **only Africans. Let me give you a good example in Kenya. Most light skinned farms that we have in**  
222 **Kenya are owned by European people. They come from England, they come from America and**  
223 **some come from the Netherlands, Holland and some few German farms along the coastal region.**  
224 **Those are my networks. And then my networks also consist of people from other industries like**  
225 **Bosch. Although Bosch is not a competitor; I know a lot of people from there. And then when you go**  
226 **to our main competitor Husqvarna, it's our main competitor in East Africa. Yes I have connections**  
227 **with Husqvarna, but these connections are only business related, to have a healthy relationship.**  
228 **Because we are trying people to get away from selling Husqvarna products and go to Stihl. In my**  
229 **two years I've worked with the company, we've actually done quite well. And it made a lot of**  
230 **changes happening for Husqvarna. Because Husqvarna did not have a physical presence in the**  
231 **country. But because Stihl had their subsidiary, Husqvarna decided to set up their own subsidiary.**  
232 **Now Stihl has a lot of challengers in the region. So my network is diverse.**

233  
234 And are there differences between doing business in Africa and in Europe, and if yes, which ones?

235  
236 **Yes, there are differences between doing business in Africa and doing business in Europe, and this**  
237 **difference is for example in the customer behavior themselves. For an African, for him to buy a**  
238 **product, you must convince him enough. You must let him to try the product, you know. And then**

239 after he has tried the product, you must build a relationship with him. And once this relationship  
240 has been established, he becomes a loyal customer. And then also an other difference is in terms  
241 of price. They are really price sensitive. For them price is a factor when they want to buy a product.  
242 And then also they don't believe of buying products in e-commerce. They want to see the product  
243 physically and once it impresses they are able to buy it. Another thing for them is marketing for the  
244 product, and if the product has warranty. If the product doesn't has a warranty it becomes a big  
245 obstacle for them. And then another thing is about if the product has got spear parts. That is  
246 something that has killed our image in the last 20 years. The dealers used to sell machines, but  
247 they didn't include the spear parts. So you find the African say:" So you want me to buy that  
248 product, does it has spear parts?" If it doesn't has spear parts, why should he buy it? For them,  
249 that is something that is very important. Otherwise they won't buy that machine. But they are also  
250 brand loyal. I have to give you a good example of why Africans are brand loyal. Like in the past,  
251 when we were growing up, we had some types of television. It's either LG or it's either Sony. Those  
252 are the two brands that we knew. And up to date we still believe that the best televisions are LG or  
253 Sony, even tough we have other brands that came into the market. So Africans are very brand  
254 loyal, and if you're also doing business well, then you'll be doing great.

255

256 So very interesting for your insights there, and the European managers are not so price fixed then the  
257 African ones?

258

259 **For example, if you go to European people, price for them may not be that much of a concern.**  
260 **Their concern is the quality of the product worth the value of the money. That's the perspective I**  
261 **see. But for an African, before you buy something, what is the price? He will not even look at that**  
262 **quality or that machine first. He'll only car for what is the price? That is number one. Number two**  
263 **oh, this price is high, why is it high? And now you have to tell, it is high, because the quality is like**  
264 **this, it is made from this country, blab la bla. That is where you can convince him to make that**  
265 **acquisition. But I think this is contrary to what the European perspective is.**

266

267 So maybe to put it in my perspective, because I'm also making my MBA in marketing there. So if  
268 you're saying me that the price is the number one factor for African customers, then maybe if you  
269 innovate a new product, then the price has to be set at number one, and then the product has to be  
270 built around. That's an idea from my side there.

271

272 **Genau, genau...**

273

274 If we look again at those 7 African countries I mentioned before, which criteria have to be met that  
275 your company considers it interesting for an expansion?

276

277 **Wow, that is a very good question. The criteria that we look at number one is the population size.**  
278 **Mostly the population in agriculture, farming size of the population. Ok? Ya. And then ehm. And**  
279 **number two we look at the economic potential in terms of income. As the income of these people,**  
280 **the farmers is rising. And this annual income will depend on the main exports. Is it tea, when it**  
281 **comes to Kenya. We will look at whether the tee sector is growing or the coffee sector is growing**  
282 **or the flower sector is growing. The same thing will apply even to other countries, this will also**  
283 **apply to other countries. And number 3 we will look at the ease of doing business. I mean moving**  
284 **things from one part of the country to another part. I mean the logistics aspect. And then we look**  
285 **at the dealer networks of those countries.**

286

287 And do you think those 7 countries match these criteria?

288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336

**Yes, ehm Tanzania...The countries you mentioned match these criteria. But if you have another option for increasing the number of countries for example in East Africa, I advice you maybe to add Ethiopia. Kenya being number one, followed by Tanzania and then followed by Ethiopia and then Rwanda. But when it comes to maybe ease of doing business, in terms of selling the products or growing the market. But when it comes to ease of doing business, Rwanda will become number one in that. Then followed by Kenya then followed by Tanzania and then Ethiopia.**

You was talking about Husqvana before. And you also told me, that they are present now in Kenya. You told me that you were the first to be there, and then Husqvana came afterwards. Do you have a first-mover advantage?

**Yes we have first mover advantage, and can I explain the move advantage? When Husqvarna hearded that Stihl was setting up a subsidiary, they opened up a subsidiary just 5 kilometers from where's the Stihl head office, in Nairobi Kenya. BUT their focus was different from ours. Their focus was only to bring their products, spear parts and machines just to sell. But their focus was not to create demand or to train people. But when you come to Stihl our focus was to conduct marketing and to go close to the people on the ground. So for us, we go every day on the ground, we train customers, we allow them to use our machine, we demonstrate, we allow them to try, and we demonstrate. Once they tried that, we make a better connection with them. So that is the notion that we have Husqvarna only focusses on Sales. And we told our team that we go out and train people. Once we have our team that will go out and train people.**

So if I can conclude there, if I look at the two companies, it would be wise for another European company if they want to go to Africa, to have a team like yours, who already know the people. And it would not be so wise to just come with only Europeans to come to Africa and just to set up, just to sell, if I can put it that way?

**Yeah you can conclude it that way, and maybe you can add another point. That is because most of the potential customers are in the farming sector. And these people are not living in the city. They live in the rural area. So they don't have enough time to come to the urban center of the cities to know about this product in their shop. So what you do is, you meet them at the couch. And this is a concept that even the founder of the company came with. A machine is as good as it is tried on the ground. You have to put the ground amid the customers and if the Africans see you coming close to them, you create trust, you create loyalty and they believe in your brand. But if you just sit on the countoir, they will say, you don't put respect on us African business men. They sit on the contour and wait for you to buy. If you don't buy, go away. And this has been something that we have been trying to change with your company. And it is really working for us, I have to admit that.**

Ah ok, it is very nice to hear that it is also working for you there. And what is your view of the development of the African financial and technological sector? So ICT and everything

**...Tremendous. It's just amazing. It's something, I lived in Europe, I lived in Italy and I lived in Germany, I've never seen it. For example when it comes to the use of mobile. Like Germans, they buy a credit card. But when it comes to Africa, the ICT, the mobile sector has really been revolutionary, that is a model globally. From that phone we can conduct transactions, I can pay my bill, I am using it as an ATM, I can buy fuel everywhere, I can do everything with it. I don't have to go to the bank anymore. I don't even remember the last time I visited a bank. I can do with my phone everything, you know. So when you look at the people using mobile money. Close to 120**

337 million Africans are using mobile money. It's tremendous. And any time my German friends they  
338 come to the country and they see me paying fuel using my phone, they are amazed. Haha. So I  
339 think the ICT sector has enhanced the growth of other sectors. Like the service industry, like the  
340 financial industry, where we have many upcoming applications that have been developed. So for  
341 example Bit Pua? The ICT has created a platform where, you can use your Android phone, a money  
342 lending application. And you can lend from 10€ up to around 100€. And it is flexible for you to pay.  
343 So it created a platform for other sectors to grow. Be it manufacturing industry, be it servicing  
344 industry be it financial industry. Yeah.

345  
346 Like a catalisator

347  
348 **Yeah like a catalyst.**

349  
350 And what are your expectations of the further development of the African financial and technological  
351 sector?

352  
353 **I expect that every product that will be developed for this market to embrace technology. This is**  
354 **the way that we are going towards. I envision a future where Africans are even buying products**  
355 **online. I know e-commerce is doing very well in Europe, and it is not comparable to Africa. In the**  
356 **future, every African manager should think about developing the product in line with the**  
357 **technology that we have. Like the mobile industry.**

358  
359 What do you expect from your sector?

360  
361 **Our sector is mostly agriculture. So we expect in the future to develop products that will suit the**  
362 **agricultural value chain. I mean from land preparation to processing. Like at Stihl we have the**  
363 **Tiehler A17. I envision that the company will only develop along that line. From the first value**  
364 **chain of land preparation until the processing. So I envision for a European company to come along**  
365 **and invest in that line and develop along that value chain.**

366  
367 And do you think that there are opportunities for your company to engage more with African Fintech  
368 companies?

369  
370 **There's an opportunity, for example Stihl tries to interact with firms ehm... of modern farming**  
371 **applications. I mean ehm, let me give you a clear example, you know. We have companies that are**  
372 **developing mobile farming applications. The farmer with a mobile phone is able to download a**  
373 **farming app. From that farming app you can get information of agriculture, of the markets to sell**  
374 **the product, where you can get training. So we as a company, we know that the market is too big,**  
375 **that the country is too big, which forces us to collaborate with those tech companies, agricultural**  
376 **tech companies, we can develop, training materials, then we approach them with this application.**  
377 **And then any farmer who has access to a mobile phone, he can be able to reach us through the**  
378 **mobile phone. He can be able to get training materials through the mobile phone, instead of us**  
379 **physically visiting them. This is another opportunity that the company should focus on in the**  
380 **future. This is the current trend in Africa. Using the mobile phone.**

381  
382 Yeah I hope that you are doing that. Because it sounds very interesting so, which African fintechs do  
383 you know and maybe use in your daily life?

384  
385 **Ehm like in Kenya**

386  
387  
388  
389  
390  
391  
392  
393  
394  
395  
396  
397  
398  
399  
400  
401  
402  
403  
404  
405  
406  
407  
408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434

Mpesa maybe?

**Ehm you know, have you heard of Safaricom. That is the most big in the country**

And Mpesa, isn't Mpesa ?

**Yeah they got Mpesa...It is a very big tech company**

Is it an African company then?

**It is an African company, two years ago its headoffice was in Germany (Britain??). Now they relocated everything from Germany to Kenya. Now it is African.**

Ok, and how do you think European managers can get more motivated to get more involved to do business in Africa?

**I think they can get motivated first by creating a collaboration with young potential Africans you know? Ahm directly, also coming with...ehm how do you call it, programs, training programs, learning programs for young Africans. They train them, and then they use them as ambassadors for trade in this regions. I think that is the only way to go. Because what in the first world they used to do is they directly contacted the government. I know Germany donated a lot of funds to Africa in forms of the German foundation GIZ. But all these funds were not utilized for what they used to be done. There have been base holds to corruption or fraud, they were not treated with the respect of people. So the best way to engage people in Africa and invest in this market, is to come with a platform for young people, then train this young people, evolve them the way they want them to be, and then... For each other mutually, the experience that they have in Europe, and the experience that they have in Africa, and then they use them to penetrate this market, then after that, they should not leave them on their own, they should support them. They should continuously visit these countries, support them through training, support them through marketing strategies, support them through business development strategies. And this is something that Stiehl has been doing.**

Yeah ok, yeah, and what do you think are the barriers that hinder that Europeans get more involved in doing business in Africa?

**One of them is corruption, number 2 is lack of political goodwill and ehm, with the stability, political stability of these countries and number 3 will be infrastructure development, you know sometimes when you look at an African country, it's road development is very poor, the electricity ...ehm I mean you need electricity for manufacturing industry, blackouts are not good. So, those kind of things can be a hinder for European countries. And another one would maybe be the income level, you know, most of them are poor. Income level will be another barrier. But they should not look at this in terms of the income level, but I always tell them look at this in terms of population size. This is a market with great potential. And also look at it in terms of the young people. Young people are willing to change. And they can only change if they see European people coming, estimating the country, supporting. Bridging the gap between poor infrastructure and good infrastructure. Support them in terms of training, investing and create jobs, you know, and growing the market, ya**

435 Ok, because we be talking about barriers, we was talking about the African side, what about the  
436 European side, to ask you directly, maybe racism could be a problem?  
437

438 **Yeah.... you know Clark. I don't know how to mention that point, because ehm, I am one person,**  
439 **because I lived in Italy and I lived in Germany. So I know racism is a fact. Nonetheless, I don't**  
440 **always want to talk about it. But it is something that is actually there, you know, just for me it is**  
441 **not about racism, but it is about perception. An African who has never travelled to Germany or**  
442 **Italy will have a negative perception, growth opportunity, what about their food, things that I am**  
443 **able or supposed to do. No, those kinds of things, and me, because I was there, it is just a matter of**  
444 **view mystifying those perceptions. Europeans will say, Africa if you go everyone is a walking ....??**  
445 **But it's not the real thing. So maybe managers, if they come to Africa, there will be racism, No. One**  
446 **thing about Africa, they are very social by nature. They praise foreign people, they call white**  
447 **people Nzungu. They have that perception that a white person is superior. Once they pass that**  
448 **there will be respect.**  
449

450 No I mean racism from the other side, the European side. That they don't want to come to Africa,  
451 because they have racist perceptions in their head.  
452

453 **Exactly, that's what I've trying to tell you. They have a racist perception, but they should know**  
454 **that, once they come to Africa, there is nothing like this perception. Africans they still have that**  
455 **colonized mind that a white person is a superior man. So if they come they won't experience the**  
456 **racist perception. But if an African goes to European country, the first thing they will last there,**  
457 **they will know, racist. And that is not the case (In Africa)??**  
458

459 I just wanted to hear your perspective there, because I wanted to get the whole picture there, and  
460 sometimes those things play a role, when managers don't want to go to Africa. That's why I wanted  
461 you to ask you this and thank you for your answer. You were speaking about these programs, you  
462 were also in a program called "Afrika kommt". So you think that would be a good idea to promote  
463 business?  
464

465 **That is a great idea, and it was the greatest idea that the German government came up with.**  
466

467 Would it even be good for German companies to come to Africa?  
468

469 **They should come to Africa. The global market growth is now in Africa. I am very proud to say that.**  
470 **The global market growth is now in Africa. What has been done in developed countries has not**  
471 **been done in Africa. And Africa has a huge potential for growing. In any business for any European**  
472 **country.**  
473

474 And what would you tell a European manager who is pessimistic about going to Africa?  
475

476 **I will tell the European manager, do you need to grow your business, do you need huge**  
477 **opportunity, but that needs only your patience. So please come to Africa, but you need patience.**  
478 **European managers need patience. Because when you come here, you cannot expect net profits in**  
479 **the next one or two or three years. You need first to grow your brand. And after 5 or 10 years you**  
480 **will get your profit. So come here, invest here, and you won't regret that you invested in that**  
481 **country. Most European companies that have invested I Africa didn't regret it. And one good**  
482 **example is Bosch.**  
483

484 And on the other side, what would you tell me if I was maybe too optimistic about doing business in  
485 Africa?

486

487 **You are optimistic about going to Africa ya? I will tell you if you want to live a good life, in terms of**  
488 **social life, a life where you enjoy a lot of things, just come to Africa. You won't regret it. We have a**  
489 **lot of opportunities, leaving business alone, a lot of opportunities in travelling, enjoying your life,**  
490 **watching different places and animals, road trips, natural historical buildings. So Africa is the best**  
491 **place for you, and even the people. And even, once you are here you even won't think of going**  
492 **back to your country.**

493

494 Because from my background, my father is also from Mozambique. So I've also family there, but I've  
495 never been there. But I really have to go there. Haha. What do you think of the perception of  
496 Europeans of the African continent, is it changing or?

497

498 **The perception is changing. That can be measured by the entry of multinational companies in**  
499 **Africa. So the perception has changed for good, it is not where it used to be. And now European**  
500 **companies and people are starting to establishing their companies in Africa.**

501

502 In the magazine African banker there stood that a lot of African Projects had better risk ratings now.  
503 What do you think of these kinds of development?

504

505 **That is true, the risk ratings are better, because the conditions of doing business in Africa have**  
506 **been improved. The political interests of barriers that used to be there, have now changed. And**  
507 **even the political goodwill is there for the leadership. And even when you look at the people**  
508 **themselves, the income level of people have been growing, and the middle class also has been**  
509 **growing. And also the young population that is very educated in learning. A lot of people in Africa**  
510 **are young, they are not exposed and living in the past, they're living now in the current times, and**  
511 **they're moving with the changes of technology. This is why you can say, the risk factor has been**  
512 **decreased.**

513

514 And which media do you use to stay informed?

515

516 **It depends, it varies, you know, but when it comes to Kenya, we mostly prefer of looking at CNN,**  
517 **and also for me I like reading DW. And also, we have Washington times also. But most people,**  
518 **because they have technology and internet. They don't watch it in the television, but they read this**  
519 **thing through their mobile phones or laptops**

520

521 Is there something missing, that we didn't mention?

522

523 **Yes, one thing I can add is, when they want to make a decision of investing in Africa. I think the**  
524 **number one thing for them is to have patience. This is not a market, where you just post a good on**  
525 **the internet, and then people buy the good and create sales returns, no. They need to come here**  
526 **first, and invest. But they need patience. And then N2 from that point, they need to create**  
527 **awareness for their product and their brand. But you can not only create awareness by using**  
528 **television or radio, but going out and meeting the people. The largest population of Africans are in**  
529 **the rural side. I know we have a lot of urbanization going on. But still the largest potential of**  
530 **population is there. They should train a local team. They should not come only with workers from**  
531 **Europe, and make them work here in Africa. What they should do, they should invest and train the**  
532 **people themselves, because the resources are here, and them support them. You cannot support,**

533 when you travel from Europe from their offices, supporting this people. The Africans themselves  
534 will always have that close trust. Because of the language barrier, you know, and the differences,  
535 in terms of geography, in terms of culture. They are always happy when an African is working with  
536 an European supporting each other, in a tandem. Like last year, my team what they used to do.  
537 They used to go out, with one man from Germany and maybe 4 black Africans. And they  
538 appreciated that. So let them come, we have opportunity, we have potential, but they need to be  
539 patient.

540

541

542

## 1 8.2. Interviewtranscript: Bosch-Interviewpartner

2

3 Interviewer: If you want, you can tell me a bit about your background, and especially how did you get  
4 to the professional position you are in now?

5

6 **Bosch-Interviewpartner: Ok, so I am B. M. My nationality is Ugandan. I am currently working at**  
7 **Robert Bosch in the power tools division. And I am responsible for our sales operations and**  
8 **business development in Eastern Africa, so in the markets of Uganda, Rwanda, Tanzania, Burundi**  
9 **and the Seychelles as well. We also have Djibouti and South Sudan. So these are my markets of**  
10 **focus at the moment. And I have been doing this task now for 4 and a half years. I joined Bosch at**  
11 **the end of 2016. And before Bosch I got vocational training at Volkswagen. So I was at Volkswagen**  
12 **for one year. And I don't know if ehm in this discussion with Patrick he told you about this "Afrika**  
13 **kommt" ?**

14

15 Yeah, he told me, yeah

16

17 **Yeah, so I have done this "Afrika kommt" Programm and my posting was with Volkswagen for one**  
18 **year. And before that I worked for SMEs mostly in business development. Mostly in Uganda and**  
19 **Rwanda. Yeah so, this may be enough for my professional experience.**

20

21 Ok, thank you very much, so before you were at Volkswagen, and now you are at Robert Bosch, at  
22 the power tools division you told me, and there you are responsible for sales, or what's your actual  
23 position, what are your tasks?

24

25 **So the job title is partner manager. And the responsibility is obviously sales. But in East Africa, we**  
26 **have one regional office in Nairobi. So all the other markets in Eastern Africa, we work with**  
27 **partners, or distributors. So on a daily basis I am managing distributors in 6 markets in Eastern**  
28 **Africa. And yeah, I am also helping them with business development activities. So finding new**  
29 **opportunities in the markets and obviously taking care of the sales aspect.**

30

31 You can give me valuable input because you have seen the both sides?

32

33 **Yeah**

34

35 So all in all, what does Africa mean to you?

36

37 **Ehm home, Africa means home for me yeah. In one word home. This is where my roots start, this is**  
38 **until now where my biggest contribution is. And obviously, one word that resonates with Africa is**  
39 **opportunity. In terms of development, because we are the last frontier, right? So there are a lot of**  
40 **opportunities for businesses and others.**

41

42 Ok, thank you there, you already told a bit about the opportunities and everything. How do you see  
43 the continent's development from an economic standpoint?

44

45 **I think it's a mixed picture right? If you go to East Africa or West Africa, the levels of economic**  
46 **development are different. But it presents still a lot of opportunity because there are a lot aspects**  
47 **of life that are not on European levels or international levels. So at the moment we are still reliant**  
48 **on agriculture as the main source of income, I am talking in general terms now. If you look at**  
49 **markets like Uganda, where I am coming from. You have more than 50% of the population**  
50 **engaging in subsistence agriculture, right? Do you know the difference between subsistence**  
51 **agriculture and commercial agriculture?**

52

53 I just know that when you give subsidies then they're state backed, and with commercial it's only  
54 private no?

55

56 **But I mean in agriculture terms on the African perspective. When I am talking about subsistence**  
57 **agriculture, it is more agriculture for eating and survive. Commercial agriculture is now more**  
58 **evolving, so for eating and selling the rest. So when I say that in a country like Uganda 50% of the**  
59 **population are still persisting on subsistence agriculture. That means that they are producing to eat**  
60 **and not to sell, yeah? So when you see economic development, the big part of the population**  
61 **doesn't have a contribution. So it's a mixed picture. If you go to a country like Kenya for example,**  
62 **where I am living now. You'll find that the level of industrialization is a bit more, it means the**  
63 **country produces more, in terms of producing goods for export, they have more commercial than**  
64 **others. So the picture is different. What I am trying to say is that the picture is different from**  
65 **country to country. So there is no place for the whole continent in terms of economic**  
66 **development. All of the countries have their specific strengths where they are pushing for**  
67 **economic development. So all in all in terms of economic development I would say mostly now we**  
68 **are focusing on agriculture, tourism and also the topic of foreign direct investment. Especially**  
69 **Chinese people are now coming into Africa, set up small production factories. That's also**  
70 **contributing to the economic development of the continent.**

71

72 What do you think of the 7 African countries of interest of my master thesis, namely Ghana, Kenya,  
73 Nigeria, Rwanda, Ethiopia, South Africa and Tanzania?

74

75 **I think, you chose a good selection yeah. So you have some in Western Africa, East and South.**  
76 **Obviously in terms of development, they are also on different levels, because, for example South**  
77 **Africa is already a middle income country. So South Africa and Uganda wouldn't compare in a lot of**  
78 **human indicators. Because they are on different levels of development. But I think it's a good**  
79 **connection, you definitely have a good scope of input. Because the countries are on different**  
80 **levels, so you get a more complete picture. So I think it's a good selection.**

81

82 ...Somalia...So do you think those countries would also be interesting for European firms, if they  
83 would enter?

84

85 **No Somalia is still not easy because of the political situation. So it's not really attractive for**  
86 **investment.**

87

88 No, are the 7 countries interesting for market entry?

89

90 **Absolutely. Absolutely. I mean, when you talk about Western Africa, Nigeria and Ghana are always**  
91 **featuring at the top. Ya. In terms on potential opportunity and also market size. Because potential**  
92 **opportunity doesn't make any sense if the market size is small. So ehm, for West Africa yes, this is**  
93 **the right selection, I think. Ehm, for East Africa, Kenya obviously is the biggest economy. Tanzania,**  
94 **yes yeah in terms of potential. Recently Tanzania has been good in low and middle income. This is**  
95 **obviously another sign, that the country is on a good trend. Rwanda obviously they are**  
96 **leapfrogging in terms of ehm... they are doing a lot as a country, so yes. It's a good country that has**  
97 **good indicators. They do a lot of things right, ehm. Ethiopia again massive potential, big**  
98 **population. The market size is there. So yeah, I think ehm in terms of market potential obviously, if**  
99 **any European country is intended of investing in different regions, they will have to look at these**  
100 **parts.**

101

102 Which expectations and visions do you have for Bosch in East Africa?

103

104 **I think we are laying a good foundation for future business. Until now Bosch has been present for**  
105 **the past 5 years in East Africa. Most of the work we are doing currently is really market**  
106 **development. There is no existent market for most of our products. So if we are talking about**  
107 **power tools, people are using more hand tools. Our task is to you know, ehm create an alternative**  
108 **and show how efficient, time saving and effective power tools are. So all our business**  
109 **development activities, imagine with artisans, imagine with small scale farmers, is to show the**  
110 **power of using power tools versus using hand tools. So I have high expectations for our business**  
111 **obviously in the future. I think, I think in about 10 years we will be in a good position. Because we**  
112 **have come to the market ahead of most European companies, I think. And this perspective be**  
113 **maybe with focus on German companies. I think we are ahead of most of the German companies.**  
114 **And I definitively know that in 10 years time we are going to enjoy the benefit**

115

116 Because, you told me, that now you are laying the foundation, and P. also told me a similar thing.  
117 And it's a long term process

118

119 **I think as an additional note. I think that most companies, a realistic timeline is about 5 years to**  
120 **break even.**

121

122 And from the website I got the information that Bosch operates in Africa since 1906. And since 1965  
123 you operate in your first subsidiary in South Africa. And now you are present in 13 African countries.  
124 So from my perspective I would consider this as a success story of a European company expanding  
125 into Africa. And we could see more of this. So Bosch set up its operations in 2014, you joined as bd  
126 lead of East Africa. What were the main decision makers thinking, market entry process, impulses,  
127 new directions?

128

129 **I think, I think, ok, so I will tell you for example. When I joined Bosch in 2016 I had the pleasure to**  
130 **have an introduction to one of the board members of the Bosch group. And what he said, before**  
131 **he joined the Bosch board of management, he was responsible for our business in Asia, so he was**  
132 **based in China. He said that, when he was in China, this was about maybe 15 years ago. The media**

133 perception in China of Africa was always positive. And whenever he travelled to Germany, the  
134 media perception of Africa was still negative. It was always a perception of war, it was always a  
135 perception of hunger, it was always a perception of need. So he took it as a challenge, to  
136 understand, why it is, that China sees Africa as a continent of opportunity, as a continent of  
137 positivity and not negativity. And he's still responsible for our business in Africa. So he's still our  
138 shareholder from the board of management. For Africa. So for me, this already gives me the  
139 perspective for Bosch deciding now to open subsidiaries in Africa. And specifically now for the  
140 markets that we have opened subsidiaries in, taking Kenya as an example. Obviously, obviously  
141 you need to have good economic indicators. So Kenya in 2014 was the biggest market in Eastern  
142 Africa. Good connectivity. I think Kenya has internet penetration of more than 85%. Good  
143 indicator. Ehm, also the labor force. Because we need people to work. And Kenya has a reputation  
144 of having highly competitive and competent people. And Bosch in East Africa, we are now about 55  
145 people. And maybe 5 of those are expatriates. So you have 50 people, locally sourced from the  
146 region. So I think all these are indicators that we considered before the decision was met.  
147

148 You told me about this man. What do you think, why does China view Africa more in a positive way  
149 than Europeans?  
150

151 Ehm hmm, good question actually. I think China sees opportunity, ya. I mean it's not that Africa,  
152 now all of a sudden everything is positive and good, ya. There are still a lot of challenges. But I  
153 think China looks beyond the challenges and focuses on the opportunities. And I think for China,  
154 one of their favourite words is win-win situation. Everything we do is win win, win win, you know  
155 winwin, here and there. So China will obviously come, they will take the resources, but they will  
156 give you a road, or they construct a port. Something like this. And these are important for  
157 economic development. If you're for example talking about improving the agricultural sector. You  
158 have start to build roads to enable the people in the villages to transport their goods to the city. If  
159 there's no road network, you will not improving the agricultural sector. So China will come and say  
160 ok, if you give us mining rights for gold, we are going to construct a 1000 kilometers of road. So this  
161 is the win win they are talking about. So China has identified this loophole and it utilizing it very  
162 well. I think what we need is, we need roads, we need railways, we need hospitals, and if China  
163 has been able to give us this, so I think yeah, for us this is a plus in a way. This is what China is  
164 doing, what Europe is not doing.  
165

166 But maybe Europe could do this as well? Could we take a look at network of business partners. How  
167 is it composed?  
168

169 So for example, if you take Kenya as an example. Specifically speaking for Bosch power tools, in  
170 Kenya we have a dealer network of about 90 businesses. I can say that surprisingly 60% of them  
171 are Indian owned. Indian I mean in this situation that it is maybe a third generation Kenyan, by  
172 nationality, but by origin Indian. You know? They're Indian even though they are Kenyan citizen,  
173 they are Indian. You know, by origin. I would say about 60% in Kenya. In the other countries it's a  
174 mix, but it's predominantly locally owned. If you go to Tanzania, it's partly German partly  
175 Tanzanian. If you go to Rwanda, it's Rwandan owned, if you go to Uganda it's Ugandan owned. The  
176 same markets in Djibouti. So yeah it's a good mix, but it's only that Kenya is surprisingly more  
177 oriented on the Indian side.  
178

179 Are there differences in doing business in Africa and in Europe?  
180

181 ...thinks...I think the biggest difference is de difference of the level of planning and organization.  
182 Ehm if I take...because I am a bit more experienced with the German industry. If I take Germany for  
183 an example, you have markets where is good planning and process management. Which is not  
184 really the case in Africa mostly, so that's why we normally also had a lot of compliance issues with  
185 our partners. So the level of structure and organization is very different. Here it's a bit more on the  
186 basic side. So basic accounting, basic compliance rules. So yeah, take this as the main difference.  
187 There is more caution of doing business in Europe, and here it's a lot more different. There is a lot  
188 of grey zone in terms of compliance.

189

190 What are the reasons a European manager should get more involved in doing business in Africa?

191

192 **Opportunity.** I think a European manager in Africa would have more responsibility than he would  
193 have in Europe. What I mean by this is, if someone, let's say a manager from Austria, a Austrian  
194 company is heading up in Austria, I don't think they'll get their top managers from Europe to  
195 manage the setup. Maybe they find a mid-level manager with good potential and then they send  
196 him to Africa, to do the setup. So for me I think Africa gives more responsibility and chances for  
197 European managers to develop themselves.

198

199 So more European managers, in your opinion should go to Africa and do their business?

200

201 **Absolutely.**

202

203 What are the criteria you are looking at considering an expansion?

204

205 **Hmm, I think economic policy plays a big part.** There are countries that heavily incentivize foreign  
206 investment. There are countries that have set up; I know Rwanda has set up industrial parks. Of  
207 course there is a minimum of investment. Let's say if a country says, for a minimum of a million \$,  
208 we will give you free land for your operations, and we will give you a tax holiday for 5 years. So I  
209 think every company besides Bosch is more interested in such countries, that offer such  
210 incentives for investment. As a first maybe priority, ya? Another thing is obviously market size. If  
211 we are setting up, we have to make sure that the country is presenting enough opportunities for  
212 us. If the opportunities are not existent in the moment, if we do our homework, if we do our  
213 strategy, we're going to be in a good position to get our return on investment. So market size is  
214 important. Ehm obviously connectivity, you know every company now is talking about  
215 digitalization as a focus topic. So I think a country with good IT backbone, with good infrastructure  
216 is also a priority in this case, to do the setup.

217

218 Is there a plan for Bosch to expand to more African countries in the future?

219

220 **Absolutely**

221

222 Do you have a first mover advantage over your competitors?

223

224 **100%. 100%. And one thing I know for sure, that for every one € that we invest, it's going to be 10€**  
225 **in 10 years maybe, to do the setup. So I am convinced that we have a big advantage over our**  
226 **competitors.**

227

228 What is your view of the African financial and technological sectors?

229

230 **Hmmm...I think some countries are doing better than the others. I think, when you look at the cost**  
231 **of internet for example, ya? I can say that in East Africa, we have the big advantage, ya, like in**  
232 **Kenya I can buy one GB of internet for maybe 2\$, and if I go to a country like Morocco, maybe I pay**  
233 **5\$. And East Africa is in advantage, because we have, already 10 years ago installed this fibre**  
234 **optics cables. So high speed good internet. So in East Africa, we're talking about Kenya, Tanzania,**  
235 **Rwanda, we're really on a good level. Our investment in IT is pretty good, because we have the**  
236 **high penetration of internet. And telecommunication I think, East Africa is doing quite well.**

237

238 **How bright is the future of the African financial and technological sector in your mind?**

239

240 **I think it can only get better. And obviously with things like digitalization going more on focus now.**  
241 **I think that all the startup innovations are going to be digitally oriented. And also with the working**  
242 **styles. I mean for us it is possible to work remotely for 4 months without going to the office. So I**  
243 **see that the development in the IT industry is going to become better in the future.**

244

245 **How do you see the further development of your industry in East Africa and Africa?**

246

247 **I mean for us, our indicators are quite stable, I mean, if we have more construction, than we have**  
248 **more business opportunities. If the economy is growing, then our business is also expected to**  
249 **grow. So for us, it's quite straight forward, if the people are constructing houses, if the**  
250 **government is providing infrastructure projects, we should definitely be able to do business. And**  
251 **fortunately the outlook is that we have more investment in infrastructure, in real estate. And for**  
252 **us, that's the main indicator that we need to know how our business is going to develop.**

253

254 **Are there opportunities to engage more with African Fintechs to develop more innovative products?**

255

256 **African Fintech companies? In my line of work, yes, I think so. Especially in areas of microfinance as**  
257 **an example. Obviously a big problem is that, not everyone can afford a Bosch power tool. So you**  
258 **have small carpenters, small construction people, small electricians who cannot afford a Bosch**  
259 **powertool. So a contribution, I see for fintech would be for example, to develop small scale finance**  
260 **options, to enable these small scale artisans, to access a Bosch power tool to make their job**  
261 **attractive.**

262

263 **Which African Fintechs do you know or use in your daily life?**

264

265 **Obviously I use MPesa on a daily basis.**

266

267 **Do Africans use more these kind of services than Europeans?**

268

269 **100%. I mean I can easily go one month without cash in my pockets. Because here even a small**  
270 **grocery store, even a taxi driver, even a small motorcycle driver, they are connected on MPesa. So**  
271 **in this regard, I can say, MPesa is still the biggest example on this. So yeah I am using MPesa**  
272 **religiously.**

273

274 **Are there other African Services provided by Fintechs you are aware of or using?**

275

276 **MMhmm... Yeah, should be. As we're speaking I am not aware of a lot of them. Ehm also because**  
277 **maybe their level of penetration is not that big. Because Safaricom, the company that owns MPesa**  
278 **is swallowing everyone.**

279  
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292  
293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302  
303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314  
315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325  
326  
327

How can European managers get more motivated in doing business in Africa?

**I think, even before we can get to motivation, there has to be an interest. Interest I mean open minded to try something different. I think, for me, that's where the excitement normally begins. So there has to be one level of intrinsic motivation to try something new. So this is of most importance in my opinion. And then, after that, after the interest is developed, there are obviously a lot of opportunities in these countries. And most companies are really looking for expertise from other markets. Imagining a European manager working for a bigger European company, they have more insights in things like organizational development, making sure that the company is structurally well set up. Because they are used in working in this environment, they can easily support the company in Africa on the same level. So yeah, obviously the experience is needed. 100%.**

What are the main barriers that prevent that more European companies come to Africa?

**I think, maybe the most famous one is compliance. It's easy to bend, if I can use the word, bend the rules. So you have cases of bribery and corruption. This is a very huge hindrance. If a company wants to do business. Maybe there has been a tender, that has been opened in a country to do business. Sometimes even if a European company is mostly qualified to win the tender, they won't get it because a local company or a Chinese company has bribed to win the tender. So this is a big challenge for European companies.**

Could racism or the colonial past also play a role?

**I don't think, then I will be calling it racism, to be honest. That should be a lack of education. So people do not know what is going on on the ground. I mean I will give you an example. When I was at Volkswagen, a colleague of mine invited me, because his mother was a teacher in primary school. So his mom requested me to give a small talk in their school. They were surprisingly celebrating something that was called the day of the African child. So they invited me to give a small speech there. And most of the kids, this is very cliché, but they were asking me, hey, have you seen a leopard before, have you seen a lion on the streets, you know something like this. Unfortunately in Europe, even old people ask these questions. So you have a guy who has a professional job, and you asking him, have you seen a lion, or something like this. So for me this is a lack of education. People don't take their time to study what's going on in other parts of the world.**

What is your opinion of programs like Afrika kommt. Are they also good to promote business?

**100%. I think it's a very relevant project. Especially because they are finding qualified people from Africa, who are already in their professional experience. And they are introducing them to German companies. Of course the aim is to help German companies penetrate African markets. So Afrika kommt is providing this bridge of German companies and Sub-Saharan Africa, or Africa in general. So I think for expertise and competence building in topics of Africa, Afrika kommt is very relevant. And I wish, I wish, other countries would maybe copy this format. Let's say for example if Austria maybe has 100 companies that are interested in doing business in Africa, I think it's a good initiative they can look at. You know, find and hire local people, introduce them to the local industry, Austrian market, Austrian corporate culture, and then send them back to their countries to represent Africa, is maybe one of the best ways of penetrating Africa.**

328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340  
341  
342  
343  
344  
345  
346  
347  
348  
349  
350  
351  
352  
353  
354  
355  
356  
357  
358  
359  
360  
361  
362  
363  
364  
365  
366  
367  
368  
369  
370  
371  
372  
373  
374  
375  
376

What would you tell a European manager who is too pessimistic about going to Africa?

**Hmm...I would tell them, that they are missing a big chance. And again, I like to say this. One € invested today, is going to be worth 10€ in 2030. So I think, the time is now. The time is now. And because the countries develop also, the people that are going to be there first, will have the first opportunities to make money.**

What makes a good business developer in the field between Africa and Europe, and which advice would you give me here?

**I mean in Africa, you have to be super, super persistent. You have to be very entrepreneurial, because here, one of our guiding values is that you have to be very innovative, to be successful in these markets. You have to be creative to find new ideas to sell; you know you have to be very quick on your feet. You have to be very persistent, you know, in creating ideas to sell. So you cannot, basically you cannot bring an account manager who is managing, let's say 10 billion € in Austria, They are used to have a structured way of selling. They are not doing anything beyond their job description. This kind of person cannot survive here. Someone who is hungry and can really push. Because here, you have to push man, you have to push.**

What are your experiences at Volkswagen, new mobility solutions?

**Ok, I mean, the information that I have, maybe is not the most up to date, in regards to the Volkswagen strategy. But I know, ok, I think their strategy they are approaching now is twofold, ya. So they are looking at mobility solutions, and then ehm new vehicle sells, ya? On the side of the car sales, I know, their focus is now more on local assembly. They have set up a lot of new partnerships in the last two years, on eh local assembly. I know they are setting up one for Ethiopia, they are setting up one for Ghana. They already set up one for Rwanda to produce cars locally, ya? So they bring in the automotive industry, they call it SKD, so semi knockdown cars, and then, they assemble it locally, in each of these markets. So that's on one hand. On the other hand, they have this mobility solutions strategy. And basically here it's about providing options of car calling, as an example. I know, in Rwanda is where they have registered this mobility solutions business. Ehm and they are working like an Uber offshoot. So the only difference is that they have only Volkswagen cars in their fleet. And they also provide corporate packages, ya. Let's say a company like Bosch for example has a lot of activities in their market. So they have options for signing corporate contracts, where their fleet can now transport Bosch people or something like this. I mean, again for companies that are already operating there it is a good option, if it's a competitive price, right? You don't have to have your own assets or your own cars, but you can use our mobility solution, to use our mobility net. So yeah this is their strategy currently, I think, it is still on a experimentation phase. And that's why they don't have other offices in other markets outside Rwanda. They started in Rwanda to see how it works, and then export it to other countries, which have a bigger demand maybe. But here I think for now this is what is their strategy, what concerns Africa.**

Would it be wise to establish a company like China-Africa consulting between Europe and Africa, or what is it about?

**Ya, first of all there is already companies existing that provide this kind of service. I know, if you quickly search a company called Africon GmbH. It's a German company. But basically they are**

377 providing this kind of service, ya? Advisory services for perspective German investors in Africa. So  
378 they do the business analyst job on different markets, in different industries, in Africa. As a guide  
379 for companies before they invest. Ehm but obviously yes, if ehm for example, an Austrian company  
380 set up this kind of business idea, it's the first level of entry, for Austrian companies, who want to  
381 invest in Africa. So yeah, it gives you quick access to information, ehm you know, the market sizes,  
382 and standards in this markets. You know it's important, because a lot of these companies, they  
383 hire Ernst and Young or Mc Kinsey, to do the market research for them for hundreds of thousands  
384 of euros. And normally they don't get good value for their money. So this consulting firm was  
385 cheaper from the price, and gave more value. Because they have people on the ground. You have  
386 someone who is interacting with different players, in these different industries. So the business  
387 analysis that they put up is way better than an 300 page analysis from Ernst and Young, which  
388 honestly has bullshit information.

389 What is your advice on sales and business networks in doing business between Europe and Africa?  
390

391  
392 I think the approach is more or less the same. I think for sales, you cannot put your eggs in one  
393 basket. So in bigger markets, you need more than one partner, my girlfriend is laughing at me ya?  
394 But for bigger markets, for example in Kenya, as a European company, you cannot have only one  
395 distribution partner. Because they cannot address all the needs of the market. So you need  
396 multiple partners to address all aspects of the market. I think in sales, we call it numeric  
397 distribution. You need multiple partners to get all the chances in the market for sure.

398  
399 What do you think of the perception of Europeans of the African continent, do you think it is  
400 changing in a positive way?

401  
402 I think it's changing slowly, not on the best state, or best level for sure, but the perception is  
403 changing slowly I think. Also because a lot of European countries are becoming interested in the  
404 African continent as a whole. So the strategy, the diplomatic strategy is also changing. You now  
405 have now European Africa business summit in Europe. Such new initiatives they paint a new  
406 picture of the continent. As a continent of opportunity, and you know people begin changing their  
407 attitudes in regards of Africa slowly by slowly. So I think we're on a good track, even though not  
408 with the highest speed, but slowly by slowly.

409  
410 Are there possibilities to create more business opportunities between Africa and Europe in the  
411 future?

412  
413 Absolutely. I mean Africa has things that Europe needs, and Europe has things that Africa needs. So  
414 obviously looking into the future, we are obviously doing a lot of business together. I mean from  
415 an African perspective, if we talk about agriculture, if we talk about raw materials and stuff like  
416 this. We are still the leading supplier for this and then find goods and stuff like this. So yeah  
417 moving forward, we are definitely going to do big business.

418  
419 Which media or apps do you consume to stay informed about business?

420  
421 So obviously I am reading a lot on Reuters. I think it's an American news agency. The BBC maybe  
422 some times, but for more, deeper I am also reading the Economist. They are providing also good  
423 analysis on Africa. And they are often focusing on topics that other mainstream media are not  
424 doing. These are my main sources in terms of international media, that I am relying on.

425

426 Do you have anything to add?

427

428 **I think the biggest message for me is that I think we are obviously the last frontier. So in terms of**  
429 **exponential development, the biggest chances lie in Africa. It's a matter of developing an interest**  
430 **in the continent. It's a matter of changing the attitude towards the continent. And any company**  
431 **that implements this, they are going to have a successful business, for sure. You first have to**  
432 **develop interest. You must have a long term view. You cannot come to Africa and expect a return**  
433 **on investment in 3 or 4 years. It has to be a long term view, and yeah, then you succeed.**

434

435

### 1 8.3. Interviewtranscript: Siemens-Interviewpartner

2

3 Interviewer: What does Africa mean to you?

4

5 **Siemens-Interviewpartner: From which perspective? The European perspective, or the African**  
6 **perspective?**

7

8 Your personal opinion, it's an open question, so what you have in your mind?

9

10 **Allright. Maybe I can give you the view from firstly the African perspective. As Africa, we see that**  
11 **there is a lot of potential. We believe that there is a lot that can be done. We have a lot of**  
12 **resources. That is in sort of a black ground for the world at the moment. People tend to talk about**  
13 **Africa as the next hub, the next hub, the next hub. But what most people don't understand is that**  
14 **Africa is not a country, but a continent. And just as you have European, with all these different**  
15 **countries, with all it's different regulations, laws, all these aims, Africa is exactly the same. And**  
16 **most times, and now we are moving to the European part, we are viewing Africa as a country, or as**  
17 **a one size fits all. I can tell you this from my personal experience. I am from South Africa. And if I**  
18 **go to any of my neighboring countries from South Africa, be it Namibia or Botswana, any of these**  
19 **countries. None of us, we might have similarities. But it's exactly like trying to compare let's say**  
20 **Hungary to Germany. And this is the reality in terms of business as well. You cannot do business in**  
21 **South Africa, the same way as in Botswana, in Kenya or anywhere else. The way the business is**  
22 **run. There are as well very large cultural differences. The African culture is a bit towards the Asian**  
23 **culture in some instances. And in some instances it's very Western. So when we are talking about**  
24 **building relationships, you are more likely to be a partner, than a customer. Ya, in a country.**  
25 **Versus, say you're in a Western country. You're putting out a tender. There's no real knowing**  
26 **anybody, go ahead and reply for it. It's usually based on firstly a contract. And this relationship is**  
27 **usually built over years. It is not something that can be done, say coming in and going out. And this**  
28 **is one of the challenges with the Europeans, that we have. Is that, when we talk about business,**  
29 **we believe in the quick wins. Ya? And a quick win does not work in Africa. We're looking for**  
30 **something sustainable. We're looking for something that can be built into the foundation, of that**  
31 **particular country.**

32

33 Can you tell me a bit about your professional background?

34

35 **So personally, I studied. My pursuit of study was accounting. So accounting was my main source of**  
36 **studying. Let's say, the position that I'm in isn't actually something that I studied for. It is**  
37 **something completely different. And the reason for this is due to the company that I'm in, ya. I had**

38 **the opportunity to move around within the company. Learn new things, and eventually get in to**  
39 **the area, that I enjoy the most. And that's where I am at the moment. So, looking about my**  
40 **working environment. Ehm, I worked in South Africa, in Madrand. Siemens South Africa. I was**  
41 **responsible for all the branches that fall within South Africa. Which means for the southern and**  
42 **Eastern countries. So all the way up to Sudan, all the way down. So those countries fell under the**  
43 **lead country of South Africa. And I was responsible for these countries. And then I had an**  
44 **opportunity after that, to come to Germany, because obviously Germany has got the global view.**  
45 **Our headoffice is here. Then I had the responsibility for the entire Africa. Not just Southern and**  
46 **Eastern. So I had the entire Western and Northern part as well. So the French speaking countries,**  
47 **as well as the Arabic countries. So the Maghreb region on the top. That in a nutshell was what I**  
48 **was responsible for. But mainly from an Energy perspective. I had a view from the other**  
49 **businesses, but mainly from the energy perspective. I think that's an important point to mention.**  
50 **And right now I am in a let's say slightly different role. And that is a strategic business**  
51 **improvement role, from a global perspective for one of our service divisions.**

52

53 Did you work in Business development, or what was your responsibility?

54

55 **That was also a combined role. So it was part of business development. But there was also sort of**  
56 **go to market initiatives projects that I was involved into penetrating these markets. Because in**  
57 **some of these markets, we might have some sort of link, but because we do not have a company,**  
58 **or at least a foundation in that country, it was sort of entry into the market. And I was involved in**  
59 **those strategic initiatives there. And also, as well as developing sales and sales methods for going**  
60 **in to these countries.**

61 **And this is the thing. It is 54 views. It is not just one view. That is the challenge that Europeans**  
62 **have. They have one view, and expect it to be replicated on the entire Africa. I can tell you right**  
63 **now, you will fall flat.**

64

65 How do you see the African development from an economic standpoint?

66

67 **From an economic standpoint, it is really dependent on the political status. And at the moment, I**  
68 **think everyone knows this, corruption is just unbelievable. And as long as we have this, I**  
69 **personally do not see an economic upturn. Unless there is a cultural change, in terms of how do**  
70 **we.. for instance, a EU country comes in and offers their support, I think Nigeria has this at the**  
71 **moment from the German government. That's important. So you are now working with them for**  
72 **their transformation, because themselves, they don't know, what they want to transform.**

73

74 Do you think that all in all Africa headed in the right direction in the last 10-20 years?

75

76 **I think there isn't really a general answer for that. I think it is really dependent on the countries**  
77 **you are talking about. So some countries have really made good strides, in development, but some**  
78 **other countries have not. I mean if I take for example Zimbabwe, ya. I would say in the last 30**  
79 **years it's deteriorated far worse. Compare with Kenya, it might be a completely different situation.**  
80 **So it's also not a one size fits all here.**

81

82 What do you think about 7 countries Ghana, Kenya, Nigeria, Rwanda, Ethiopia, South Africa and  
83 Tanzania, who are in the center of the master thesis?

84

85 **These countries that you have chosen, are also in the focus of a lot of European companies. But not**  
86 **only European, but also American. You're looking at the entire competitive landscape now, right?**

87 If we talk about each of these countries, the first and foremost is electrification. And I think this is a  
88 major challenge of each of these countries. Reliant and constant electricity. So I think in terms of  
89 choice perspective for the countries you have, I think all of them, at least 80% of them are in the  
90 right direction, but mainly in the direction of electrification. And the reason for this is, you cannot  
91 have a factory without electricity. So before you go into any sort of infrastructure, you need the  
92 basic. And what is your basics? The basics is electricity.

93

94 Wise to focus on these countries for successful market entry strategy?

95

96 What my question to that in counter is: What is going to be done differently., then what has been  
97 done. Maybe let me give a bit of background on it. European companies have been in these  
98 countries, that we have spoken about, for many many years. And you can go back into the history,  
99 because certain companies talk about how long they have been in these countries. My question to  
100 that is really, what are you going to do differently, and that is the crux. Because if you are going to  
101 continue in the same loop, that you have done it in the past 50 or 60 years, that you have been in  
102 that country. How do you expect to grow, how do you expect to have an actual stronghold? So  
103 from an South African perspective, I can say that we have an actual foundation. There is a  
104 company with 100, 200, 300 people here. This is very important for a localization perspective.  
105 Because this is how you can get close to your customer. Africans in general don't like outsiders  
106 coming and telling them what they need to do. And this comes a little bit to the cultural thing. You  
107 need to be a trusted advisor. So yes, you need to build the relationship over 2 or 3 years, or even  
108 longer. Even if you are from European context. It makes you a bit easier to get your ideas across  
109 and at least bring your transformation to the country. If you come in as a white elephant and say.  
110 Look, this is what you do, this is what you think about it. Yeah oh nice, who is going to finance it.  
111 That's the first question. Because we don't have, they don't have funds. So we have got to  
112 somehow groom the countries or politicians in a way, because this is how it works. Ya again you've  
113 got to groom the politician in understanding what the transformation means. What does the  
114 impact of electrification have on a country. What does it do for jobs. What does it mean for  
115 localization. I) mean I can't just go in and open up, just from an entrepreneurial perspective now.  
116 Would you go and open up a company with 100 people in a country that you don't know? Exactly,  
117 you would first start- up and then ramp up. That's the thing, and then I go again to my question is:  
118 What is going to be done differently, because if you look at the presence, each of the European  
119 partners and companies in these countries, how big are they actually min this country... Not as big.  
120 Exactly and that is the challenge. Because you are not closer to the customer: If you've got  
121 something that is run from Europe, a sales team has to be fly constantly up and down. And then  
122 you've got another aspect. And I'm not sure if you've got this. The other aspect is the sheer foreign  
123 exchange. You've got an foreign exchange, and usually, if we talk about Europe, we talk about the  
124 Euro. But the Euro is usually a very strong currency for Africa. Or for an African for, or at least you  
125 take any of the countriues as an example. If they have to build an power plant or whatever you  
126 want. An factory, how much of the money do they actually need? It goes into the billions. So you  
127 might say its 10000 Euros. But for them it just not might that. It's a multiplication of their currency,  
128 which they just don't might have. Because the economy is not yet circular in that sense. There isn't  
129 really money into the taxes. Then you've got corruption and all the other aspects. And then the  
130 firtst thing, is what comes along is ok, we do not have the finance, can you provide for us the  
131 finance? It's volatile. I also think, what's really an important point is, if Europe really wants to take  
132 a stronghold in Africa, they need to come up with a financing strategy. And this is where Europe  
133 lags behind the Asian countries. You know, India, China. For instance if you take China, to look at  
134 the competitive landscape. You take China, and China has got the China construction Bank behind  
135 them. And what do they do. They give you the finance, they give you a solution. Europeans do not

136 give you the solution. They are giving a part of the solution. The Asians will give you the entire life-  
137 cycle. This is what Europeans are lacking at. And it's also the pricing. Europeans are too expensive  
138 for us. So what the Chinese are doing is they give you the full service with the staff. So I will not  
139 have to train up people. I bring my entire Chinese delegation; they do whatever has to be done.  
140 And some stay in the country. But ultimately you've got the knowledge, you've got the workforce,  
141 you've got the skill. In a European sense you don't have that. Because you've got one aspect that's  
142 coming from here, another aspect that's coming from somewhere else, then you've got an  
143 localization aspect. And for all these things to work in a continually rapid environment, it doesn't  
144 work.

145  
146 What are your visions and expectations for Siemens in Africa?  
147

148 I think it's really becoming the one stop shop in the entire life cycle. That's my vision. I think, a lot  
149 of people/ countries know Siemens to a certain extent, but they do not know them very very well.  
150 And the main reason for this is because of B2C vs B2B. Because when Siemens was in the mobile  
151 phone business, everybody knew Siemens. The moment you left, when they divested from this  
152 segment. If you speak to doctors, they say, no, we know everything about Siemens from a  
153 healthcare perspective. But do people actually know what Siemens does for infrastructure, or  
154 what do they do for the basics, before you get to the finished product, I don't think they really  
155 know. So from my perspective, I would like to ideally see, I mean we have seen it in some aspects. I  
156 mean you may have seen the Egypt mega deals. And all of that which was with Siemens and the  
157 government. And ya ehm we need these sort of projects to come up. But it's also and this is the  
158 game, where you have to build relationships. Before the Siemens megadeal came along, how long  
159 was Siemens in Egypt? You were there 100 years to build that relationship to get to that deal. And  
160 then you compare it to the other countries where you haven't been yet. It's not comparable. One  
161 point would be brand building. But that requires investment. And who carries the cost that's  
162 always the challenge. That's the current situation. You've got COVID. You've got people in the  
163 countries. No businesses going on. Who takes the hit? The companies take the hit. There are  
164 decisions to be made sometimes. How do you balance that act? One Euro can only be spent once.  
165 It's the return on investment. That is the ultimate decision maker or breaker. You need to have  
166 people who are committed.

167  
168 What can you say about the different segments of the conglomerate Siemens with special focus on  
169 Africa?  
170

171 I mean I would still talk about mainly energy, or a portion of it. And the development really is,  
172 since Friday for future, the short term view on it, it sort of made us think about, ok, what sort of  
173 energy are people looking for. And which innovations are needed. When you look at the history.  
174 First the power was nuclear. Then it went into coal, now part fossil fuels. Now you don't want to  
175 be a part of it. You want to have the focus on renewables, and hydrogen. So it's a constantly  
176 changing landscape. And I think, it's the same for other areas. If you take mobility for instance.  
177 Maybe on rail or whatever. If you talk about rail in Africa. You cannot really operate rail, at least  
178 for the latest generation. If you don't have stable electricity. And it goes back to the value chain.  
179 Where do you start? What is your starting point? Can I build buildings, have buildings or smart  
180 cities. Can I have smart cities in a country, where there isn't stable electricity? Or how do I  
181 integrate an electricity point for this building. I think Nigeria is doing this, and I think Ghana is  
182 doing this as well, where they've got sort of a campus, a business area that is entirely self-sufficient.  
183 They produce their own energy, they've got factories there. They have everything that runs  
184 autonomously from the rest of the grid. And this is something that would be helpful to you. So

185 we've got this in Nigeria, in Ghana and in Kenya is also something like this. But I'm not sure what  
186 it's for. It's funded partly by the government. In creating these future factories/ business complex.  
187 They are built like an business area. And within here, we see that this is something that is very  
188 useful in some parts. Ghana has really worked out. And even in Nigeria we've got this new port.  
189 And there is a very large investment from Dangote there and that sort of thing. But Siemens is at  
190 least trying to integrate the technologies for that. And by this I mean provide a solution on energy,  
191 on smart buildings, the infrastructure as well as the factories by introducing for the localization for  
192 the country. But it's only a one stop solution that's only a small portion. It's not something that is  
193 done at a large point. But this is important, because you have to start somewhere. You will not get  
194 a white elephant overnight. And this is something Europeans don't understand. You are not get a  
195 million order to come in. It's not going to happen. Africans don't have that. They do not have the  
196 capability at the moment. BUT but, and this is where I like to focus on. If you focus on the small  
197 wins all the way. You will get your white elephant. And a clear example of this is Egypt.

198

199 What was your mission and what were the expectations in you?

200

201 From my perspective I had my expectations very clear, that was the difference. When I came to the  
202 African context, and where I had the responsibility on my shoulders, it protest into the  
203 computability. Whereas even as an African I did not know, where Kenya stood on the map. And I  
204 think that's normal. I mean, when you are starting out into especially larger arena. And some  
205 things like that, And for me the passion grew, where I brought ideas across, and these ideas were  
206 taken on by management. And I think that's very important, to feel empowered to go further to  
207 grow further. Ehm and through that I would say, it is through these ideas that I brought and  
208 implemented, we see the benefits from it. That has been the stepping stone for me where I am at  
209 the moment

210

211 Can you tell me about the composition of your business network?

212

213 Yeah, I mean, so...In let's say before I came to Germany, it was mainly South Africans. The main  
214 reason is, from South African perspective. A lot of business that is done in Africa is done from  
215 South Africa. Or at least from the southern or easter part. And this goes for many of the large  
216 companies. They will always have the stronghold in either Nigeria or South Africa. Those are the  
217 two strongholds. And then, from there, they do their operations. So, and obviously, by so doing,  
218 your main staff is South African. Not any other countries. So I began in South Africa, then when  
219 other countries came into my responsibilities, I started integrating people from these other  
220 countries. And I would say across the network. I wouldn't say it's not only business development  
221 or sales. And I think, this is really important. Business does not operate only with a business  
222 developer, but in an entire ecosystem. And this is very important, if you got this network, that you  
223 have all aspects of the network. Because you might need the finance component in it. And that  
224 component is coming from the people who are doing the finance. Not from business developers.  
225 And then I say when I moved to Germany, it became more of a German thing. And I think it's  
226 mainly Germans, and I think the reason for this is because the HQ is here, so everyone has their  
227 networks in the rest of the countries. If you got some responsible for a certain country, if you got  
228 connection to them, then, this will give you access to the different networks of the different  
229 countries. So from a tactical point of view, that was my view of it.

230

231 Are there differences between doing business in Africa and in Europe?

232

233 Yes, clear yes. It's a very clear difference, and let me give you the reason why. In Europe, I would  
234 like to think that you have a saturated market. In Europe I like to think that you have a saturated  
235 market. There is stable electricity, there is infrastructure. Now you're looking for growth, and  
236 growth is where? In the industry, or in maintenance, or whatever, ya? So you take your mobility:  
237 We know the trains are everywhere. Infrastructure is there, lines are built. What is needed?  
238 Nothing really, it's just a matter of upgrading. And something new, if something gets broken down  
239 or something along those lines. And this is where I bring the foreign exchange. A euro in France is  
240 the same as a euro in Germany. If you buy a train for 100.000€ it's going to be 100000€. Whereas if  
241 you take Africa for instance, and this is where a large disconnect is. We are seen Africa from an EU  
242 standpoint. We are assuming that Africa is on the same level of saturation. And this is not true. If  
243 we go back. Think of Europe 150 or 100 years back, and this is where Africa is at the moment. You  
244 cannot provide a solution and expect it to work. It takes time. It takes time to develop, to  
245 understand the development. From an political standpoint, a lot of politicians do not know, what  
246 does that actually entail. They are just the face, they make the decisions, based sometimes on  
247 short terms views that are not sustainable. Whereas Europe on the other hand has been in the line  
248 of sustainability, not from now. It is something that has been written in the history books. If you  
249 take Germany or whoever. It is sustainability written down into the history books. I would like to  
250 think about Africa as a combination of American thinking and the Asian thinking. And if you try to  
251 combine the two, we know how difficult that is. And this is where Africa is at the moment. From  
252 an American perspective: Showing the short term benefits, the communication, the wanting new  
253 things. And from the Asian perspective, the relationship building. Americans do not really have the  
254 relationship building. They go in, boom, done. European is more structured it is. I got the people,  
255 I've got the bureaucracy, I've got the structures, that have been developed. And in the American  
256 context even if you look at a simple communication: I have an idea: boom that's it.

257

258 Which qualities one has to bring in to be part of network?

259

260 Its really dependent one ones personal interest and values. I've got people that are in my network  
261 who really speak on transformation, but other people that speak on business and leadership. So I  
262 really think that it's a combination, but it's a combination of personal likes and interests. So I don't  
263 go out there looking for people in finance. For me that's not productive. What is the purpose of  
264 that. If you have the purpose of going to find these people, then so be it. But if not I would still  
265 suggest having a holistic network. Because again, a company is an ecosystem. The world is an  
266 ecosystem. And it is not just engineers or financial people. Yes it's good to have them, but what is  
267 the purpose for you to have them in their network?

268

269 Do the people have to be trustworthy?

270

271 I mean that's a point, but how do you determine trust, when you create a network? It's sort of like  
272 trust only comes when you need something from the person. It goes again to the topic of  
273 relationship building. I would be on the other side and say, ok, but why should I do it? What value  
274 does it have for me? So I would say it is two sided. But it goes down to your value systems. For  
275 instance, you grew up in Luxembourg. I grew up in South Africa. The value systems might be  
276 aligned. But in most instances, we will have two completely different views of the world. And this  
277 is based on our values. This is based on our perceptions.

278

279 What could be his reason to get more involved in doing business?

280

281 **I have to come back to you with a question here. Why is the manager in Europe responsible for**  
282 **Africa?**

283  
284 He doesn't want to miss opportunities?

285  
286 **And this something I would say, this will not work, because you're bringing in a European**  
287 **perspective in. The thing is, and this is something difficult to balance. In EU you've got a certain**  
288 **expectation...Well not expectation. I bring it back to the saturation. You've got a certain way,**  
289 **business works. When you, for instance. Someone who is sitting in Germany or similar country. The**  
290 **person that is in this position. Suppose that he is responsible for Africa. Ultimately the person says**  
291 **I want to see opportunities in Africa. But what does it come down to? To the numbers. And then I**  
292 **go back to the foreign exchange. What is 100.000€ for Africans? It is billions. You are expecting, or**  
293 **you are looking at Africa with the same looking glass that you are looking at Europe. So if you have**  
294 **Europe and Africa, you are comparing apples and oranges, and this doesn't make sense. You've got**  
295 **the EU as a structural foundation. That develops the baseline of how Europeans have to work and**  
296 **blab la bla. The Africans have the AU that doesn't really work. So its quite different levels of**  
297 **maturity. What I would give as an advice for European managers is that: Don't look at Africa as**  
298 **Africa. Change your perception, and the only way you can change your perception is not by sitting**  
299 **behind a desk in Europe. It is by going down and looking what is actually happening in the country.**  
300 **Go for a week, meet customers see the business environment and then make the business**  
301 **decision. And also, this is a mistake that a lot of managers do is: You don't focus. You talk about**  
302 **Africa, you talk about the entire Africa: How do I increase my business by 10%? You can't. Because**  
303 **if you don't have stronghold, and if you don't have a focus, where do you expect to grow? You've**  
304 **got 54 countries there, ya? There is no ways in hell that you will do 54 countries, I will tell you.**  
305 **Absolutely not. Focus on 10. Give yourself 10. And what I always say is that you've got the basic**  
306 **10. There is always 10 that will pop up in every survey. South Africa, Nigeria, Kenia, Tanzania and**  
307 **maybe someone from the tp, on of the Maghreb. What I am saying is: add a mix to it. You know,;**  
308 **when you got an optimal mix. You know, add an mix to it. Why are you going to the same**  
309 **countries that have been developed. Why are you going to the countries that have been**  
310 **experienced, where you have an perception. What is your perception going to be different from it?**  
311 **Based on your resources, ya? How is about talking a county that no one talks about. Lets say Togo.**  
312 **Something completely different. This is what your edge is. And this is something that worked for**  
313 **me. Bring in something that's not there. Its creates a need, focus tension. If I asked you why are**  
314 **you focusing on these 7 countries?**

315  
316 Maybe those would be the most prominent: Probably the countries where is best business. So it  
317 would be about probability?

318  
319 **But it is also probability of the country size, from where the population is. And this is where I come**  
320 **from an other angle. Let's take Togo. Nobody hers about Togo. But maybe they are one of the**  
321 **cleanest African countries, with growth potential of 30%. But you are not seeing it because of**  
322 **maybe the size, GDP or something like that. It can't just be seen in terms of big numbers. Because**  
323 **big numbers don't necessarily mean success.**

324  
325 Not maybe the effort there from the European side, maybe there has to be interest?

326  
327 **It goes down again to perception. I mean if you watch the news, CNN. Who do they show, Trump**  
328 **80%. And what's the reason for that? You give the people what they want. Unless you bring in**

329 **something curious or different. People like difference. But they don't like difference, when it's**  
330 **unclear**

331  
332 I remembered the fancy jersey of Nigeria at the world cup. Everyone wanted to have it. Do you think  
333 we need more things like this?

334  
335 **Exactly. There is a lot of thigs. As long as you bring the focus, and then you need someone who**  
336 **brings the communications aspect. And then boom. That's where it goes, it works.**

337  
338 Which criteria a country has to meet in order you consider it interesting for an expansion?

339  
340 **I think this is also very relevant to how Siemens is set up. Siemens is as you mention a**  
341 **conglomerate. It is not a one portion of it. Within in you've got energy power and gas. Within this,**  
342 **there are so many facets to it, I mean if I tell you now, we've got maybe 10 to 15 business units,**  
343 **within just energy. Each of these business units will have their own strategies, which is normal.**  
344 **Because you bas it on the product. Each of these will have a sub segment, or a segment that has a**  
345 **similar thing that somehow aligns to that portion of it. So at the end of it, when you look it at an**  
346 **holistic perspective, the criteria cannot be just a black and white, ok this this this. It's more**  
347 **complex than this, you have to understand the environment, you have to understand the culture,**  
348 **you have to understand what is the business interest, you have to understand what is the political**  
349 **situation. But then again, you need to look at the financing portion of it. Because it does not make**  
350 **sense to expand in to a country, where you are not getting paid from your customers. No**  
351 **entrepreneur would do that. So I would say that if you talk about pure criteria, I would combine**  
352 **the criteria with the financing strategy. Ehm and so not only a financing strategy, but also a return**  
353 **on investment strategy. So I am willing to invest 100000 euros in a specific country, and this is**  
354 **what I am going to do with that money within that time. It can not be done from an holistic energy**  
355 **perspective, let me give you the reason: Suppose that a country has already power stations**  
356 **installed. But they are not working at their maximum, they are working at maybe 60%, does this**  
357 **man that I go in as an entrepreneur and replace the entire station, or do I go in and focus on the**  
358 **service portion and see how much do need upgrading and maintenance? 2<sup>nd</sup>. This is not so often**  
359 **done in practice? Not so often. If you look for instance at sales, what do they want? New orders.**  
360 **And where do the new orders come from? New customers or new projects that are in the pipeline.**  
361 **But how often do you look at the service portion of it? Personally my strategy would be that. Start**  
362 **with service. Service is your link to the customer, people will trust. You build a relationship and you**  
363 **can showcase what you have done. It is easier like that and Europeans do not do this, they'd rather**  
364 **go in there and say: I've got new technology, would you buy technology? No, I got technology that**  
365 **is sitting there. You understand when I am coming with?**

366  
367 Do you want to expand your business in Africa?

368  
369 **Of course we want to expand our business. I think that's every company's strategy. But again this**  
370 **goes to the first point. Based on the political environment and based on the return of investment,**  
371 **how much are you willing to invest in there. If you take a country, you didn't have an actual**  
372 **presence before, let's say Senegal or Western Sahara, what's your basis? What's the return on**  
373 **investment, what do I do there? It's trough. Besides that you also need the real buy in from**  
374 **management. It doesn't just happen. It's something that requires a good packing. In the end a**  
375 **manager does not sign of an expansion plan, if there is not an return on investment expected in a**  
376 **certain amount of time. But how do you quantify it? If you've got 3 people in sales, then are my**  
377 **sales going up by 5 million? I don't know, maybe(not). And this is a thing Europeans don't like**

378 **doing is failing. Fail and start up, fail and start up. And the failing culture is really really important.**  
379 **This is where the Chinese beat us. We failed? Ok, we'll redo it. Boom done. You see, where as**  
380 **Europeans do not really do that. You believe in the planning, and when something is not in the**  
381 **planning, it is out of scope. They are not too flexible.**

382

383 Do you have a first mover advantage in Africa?

384

385 **I mean you've seen what happened to GE right? I mean a year or two ago they lost their listing on**  
386 **the Dow. I think that explains on how the type of leadership really impacts the business moving**  
387 **forward. This is the thing ultimately, if you think at Siemens, who is the first person who comes**  
388 **into your mind: Joe Kaeser. That's the face of the company. If the face of the company has a**  
389 **certain perception, he delivers in the media, he's held accountable. And this somehow brings in**  
390 **this absolute power in a way. Say there is something someone might say in an interview, the world**  
391 **holds you accountable for it. But how it actually gets done is a different story, because one aspect**  
392 **and this is where I am coming. There is 10 different business units, and if I try to give a holistic**  
393 **solution for infrastructure, digital factory, energy. How do I bring these 3 together? It's a**  
394 **mammoth task for at least making it work into a readable concept. And this doesn't go into actual**  
395 **implementation. Just from a planning perspective, it's a nightmare. I am not sure if I answered**  
396 **your question.**

397 **I mean when they had telecommunications, Werner von Siemens was in Africa from 1860. In**  
398 **Johannesburg, Cape town. First cable card was Siemen, the first telephone line was Siemens.**

399

400 And nowadays?

401

402 **Siemens usually not the first one of competitors to enter the market. No, where we go, others are**  
403 **usually there. For instance GE used to have a stronghold in Kenya and Nigeria. That was their main**  
404 **focus. This is the thing of conglomerates, you don't actually see the transparency or the numbers.**  
405 **How much is actually sitting there or there. The level of difficult if you bring a business case or**  
406 **something like that. To find, ok to what extend is the instore base of GE in Kenya for instance. You**  
407 **can use yours as a baseline for it. But their strategy can be completely different from yours. And**  
408 **this goes again to leadership. So in terms of first mover advantage, I would say that we don't**  
409 **necessarily have one, but we do have a sustainable let's say plan. With the stakeholders that are**  
410 **there. So if you talk about the transformation plans, in Nigeria we've got that in Nigeria we've got**  
411 **that, in some of the other countries we've got that, where we very closely align with the**  
412 **departments, the departments of energy and so on?**

413

414 What is your view of the African and European financial and technological sectors?

415

416 **I think each country is in a different rate of technological advancement. But I also think, there are a**  
417 **lot of incubator style innovations that are in Africa, and they don't really get seen. And the main**  
418 **reason is because of that the big companies are out there. So you rather get seen as a big**  
419 **company. And I think 'this is one of the things that Siemens, or where I read last is that we are**  
420 **trying to look out for these innovators. And bring them on board, train them in. And this is where a**  
421 **lot of vocational training is done. Siemens does do this but I just think it's something that has not**  
422 **only be done from one company. If we talk about European commitment, this has to be done from**  
423 **several. And this is where the German industry. Every country has the industry for growth. But the**  
424 **question is, what comes out if these talks. I don't see any tangible results that come out of it. So**  
425 **it's a lot of talk. You have these lovely venues and functions.. where are going to do this and that.**

426 **But how is it actually reflected in the whole European context. If you say, ok this is the EU for**  
427 **Africa, this is what we stand for. From my personal view there is no real tangibility.**

428  
429 Why is Next 47 not present in Africa?

430  
431 **And it goes again back to investment and resources. If you want something like Next 47. There is**  
432 **something like that that work on a regional perspective. Where there is competition and things**  
433 **like that, and they work pretty well. But if you've got things like Next 47 it is seen more from a first**  
434 **world perspective. And I think this is something that is embedded into Europe. Europe sees the**  
435 **world the way Europe is. You don't see them for what they actually are. And this is similar to Next**  
436 **47. I mean Next 47 has some areas of incubators nationwide. But there isn't really, and the reason**  
437 **for them not having anything in Africa is investment but also the lack of presence. It also has the**  
438 **repelling effect. So Siemens has a presence in a particular country. Why would I put an incubator or**  
439 **a part of Next 7 in it. They don't see what's going on, and the country also does not know what the**  
440 **company does.**

441  
442 Do you think cooperations between your company and African Fintechs could be fruitful?

443  
444 **Yes for sure absolutely, absolutely... And I think it is not only a matter of Next 47. Next 47 is just an**  
445 **overall picture, this is sum important to be understood. Next 47 covers one aspect. I mean we've**  
446 **got energy specific energy kick start projects in Africa. And that's what we need. We need the**  
447 **focus. If you talk about an conglomerate, it's too big, and nobody cares. But if you bring in focus on**  
448 **how it effects me on my daily life. It's easy to grasp, to communicate, and bring people on board.**  
449 **And at the moment this is a bit of a lack. So at the moment we are talking about a few European**  
450 **companies. You talk about maybe Bosch, BMW. There are several aspects that can be combined in**  
451 **this arena. So if you talk about from a mobility perspective. Let's bring BMW and Mercedes or**  
452 **whoever together, and create a specific incubator for a specific country. Specific for what you are**  
453 **looking for. So specifically motor related, or something related. So I think its easier then to focus**  
454 **and then accelerate. But when you talk of Next 47. I see this a bit more as a overall.**

455  
456 Do you use software like MPesa?

457  
458 **I've got my let's say a South African account and things like that. If you talk about technology, the**  
459 **banking sector in South Africa is and I am not exaggerating, it's 20 times better than the German.**  
460 **Or at least European. I find the European banking sector years behind the technology that is out**  
461 **there. I mean yes you know we've got the apps and things. But when I do the simple comparison of**  
462 **what I can do with my German app and what I can do with my South African app, it's completely**  
463 **completely worlds apart. And you know the reasoning behind that it's because Europe has had the**  
464 **basic telephone structure in place. Africa didn't. Africa had nothing to mobile. Europe's got nothing**  
465 **to development of infrastructure, telephones, wiring..So leap frog, there we go. Africa missed the**  
466 **step in between, of stationary telephones, and directly moved to mobile. And this is the reason of**  
467 **it.**

468  
469 What are main barriers that hinder that more European companies come to Africa?

470  
471 **Fear. I'd say it's fear. Firstly it's fear in looking into a gray area. You know, you talk about the rest o**  
472 **them, yeah China, yeah Asia. Ok good, yeah...Africa...Oh no... We don't want to touch that. It's like**  
473 **opening a can of works. ?? And I think that is the perception that has come. But it also goes down**  
474 **to the return of investments; you know there has been several initiatives that have been run. But**

475 they weren't successful. And as a result of it, people don't always see that as a next step forward  
476 so to say. Yeah...

477  
478 Could racism also play a role?

479  
480 I actually don't think racism plays a role. Yes, there is racism. Racism exists in every single person  
481 even if they don't want to accept it. But ultimately, it is more of a lack of understanding a lack of  
482 knowledge. You know in Europe, you go to a basic company. And I'm coming from an African  
483 perspective now. In Europe you go to a company, you might have studied; you've got your MBA.  
484 And at the end of it, you work in a company maybe 3 of 5 years. Then they say, I am giving you the  
485 responsibility for an entire region. And then they say I am giving you the entire Africa. Ok? But you  
486 know nothing about Africa. And this is my challenge. You are giving a European a role of a leader in  
487 a country or continent that he knows nothing about. That's a problem. Would you take an African  
488 to work at a Luxembourgish institute or company, if he had no experience in that country? No. But  
489 why would you do that in Africa. Personally I see labor pushing. Get the responsibility of one and  
490 get it to another. European companies tend to do that. I mean the bureaucracies are like that. Just  
491 my opinion. Don't hold me on record for that.

492  
493 What are good ways to promote business activities between Africa and the EU?

494  
495 I don't think there is one way. But I go again to focus. You can't say I am going to do an FDI in a  
496 country, let's say 20 billion or something, and say ok, now that's what I've done. That's it. That  
497 makes no sense. What needs to be done is really a .. focus on a country. And when you focus on  
498 the country. Understand, what you want out of the country. And this is what Europeans tend to  
499 forget. The reason is because you want something out of it. My question is find out what you really  
500 want out of the country. You want business. Ok. But where exactly is the business in this country.  
501 To what extent is it business friendly. What are the requirements? Because in a lot of instances, of  
502 the African countries, you need to have the localization part of it. You've need to train up local  
503 partners or people. And a lot of the Europeans don't like to do that. Don't tell us how to do it. We  
504 know how to do it, and boom. So it's on one end you say oh I want to support you, but I only want  
505 to support you to the point that it benefits me. And that's a bit for me the challenge there.

506  
507 Would it even be good if more European companies would come to Africa?

508  
509 I think it's good. I mean we live in a global society. And this is something that is real for every  
510 company. And the solutions that Europe does have, have been developed over many many years.  
511 And it has reached a point of innovation that Africans wouldn't be able to reach yet. It takes time.  
512 So what I would say is effectively Europeans should come to Africa, but their strategy needs to be  
513 different. But also not only from that perspective. Communicate with the population and news  
514 channels. Communicate what you are doing , and to what extent you are doing it. I mean I think  
515 for me for the first time when I came to Europe and spoke to people about Siemens, and they  
516 knew what Siemens was, I was shocked, that this is actually something that people know and have  
517 a good perception of it. You go to Africa and talk about Siemens, the first question they ask is I  
518 haven't seen a mobile phone in some time. Its exactly that. That we do not communicate. Not  
519 American billboard thing. Focus on the marketing on having a certain product, of having a certain  
520 thing. Ok, if I have a power station, what does this make to my daily life? I don't need to cook on a  
521 fire stall. I can have running water or something along those lines. Bring in the value for people.  
522 And that's what not seen in the moment.

523

524 Could you tell me something about the cooperation between Siemens and Volkswagen in the mobile  
525 solutions development in Rwanda?

526

527 **Volkswagen has a factory in South Africa. Quite a big facility. What Siemens had said, has the tech.**  
528 **Siemens acquired Rolls Royce. And the entire, the E-Technologies, tat BMW or a lot of others have,**  
529 **has a backbone of Siemens technology. And what Rwanda has had. What Siemens had done there.**  
530 **There was people on the ground that have created something similar. And what they have done,**  
531 **so Siemens Africa the CEO on the board. So all the German companies meet once a month or**  
532 **whatever. And usually they communicate what is going on. Through to that communication**  
533 **amongst themselves they found a opportunity to bring forward a solution into the Rwandan space**  
534 **with E-Mobility. But also create a little bit of a interaction, that yes we are here in the market, so**  
535 **also a little bit of a marketing aspect of it. But also what is it that we offer. So it hits some aspects.**  
536 **And this is what is about. So that is an opportunity to develop further e-mobility in the Rwandan**  
537 **space. So that was the frst step and then they maybe scale it up.**

538

539 Do you think price sensitivity plays a big role in Africa?

540

541 **The price sensitivity certainly plays a role. The thing is where we have to go back to. We want to**  
542 **cell 2020 technology into a market that is not ready for it. And the first aspect is, if we are talking**  
543 **about Greenfield, if we talk about building something from scratch, it requires a lot of investment.**  
544 **And if it requires a lot of investment, a lot of politicians are bound to the corruption I would say,**  
545 **bout secondly the country budgets aren't there. How does a country make money? A country**  
546 **makes money through taxes. And if half of the population aren't working, and if there is no**  
547 **companies, where do I get the money for it from? And that's where the aspect of I'd say having a**  
548 **specific product for a market really works. And in China, there is something like that. And it is**  
549 **something that European companies are looking into. But as you know with European**  
550 **bureaucracy, things take much longer than Americans. And this comes through the basic culture of**  
551 **difference. So in China Siemens does develop products specifically for the Chinese market. They**  
552 **have a lower quality and a lower price. And we've got that in India as well, but only for that**  
553 **market. The thing is, with the African market, there hasn't been a gap analysis of what is actually**  
554 **needed. Companies want to go in with brand new technology. Not necessarily cheaper technology.**  
555 **And this has also to do with the reputation, ya? The reputation really EU got this: The more**  
556 **expensive something is, the better something is, the cheaper something is the lesser good the**  
557 **quality is. This is a challenge in a sense that you , the Africans want 150% quality, but they are not**  
558 **willing to pay for the quality. Europeans don't blink an eye and pay for it. They look for the most**  
559 **competitive price, from an European perspective. Don't get me wrong. A € is a €, a € is not a cedi or**  
560 **a shilling, completely different**

561

562 Do you think that Africa can take a leading role in for example the segment of mobile payment  
563 solutions?

564

565 **I think it already is. They are serving after a concept that was developed in South Africa and Kenya.**  
566 **And it is something that is, I mean I'm not sure if you know about the largest African companies. So**  
567 **MTN is a large South African telecommunications company. And Vodacom as well, they are out of**  
568 **Vodafone , so more UK driven. I would say, they leap into everything mobile. Because Africans**  
569 **wouldn't even have a laptop. So this is the point why having a mobile is so important.**

570

571 Do you think the reputation and perception of Africa in the eyes of Europeans is changing?

572

573 **No, I can assay this from a personal perspective. I talk to people and they say: You are from South**  
574 **Africa? Yes, and then they say, do you know my neighbor in Kenya? Really? It's just the basics. Is it**  
575 **true that you got lions in your backyard. You know, something stupid like that. You know, really**  
576 **guys. You know South Africa is actually more first world than Germany itself in some instances. I**  
577 **mean there is motorways that have 5-6 lanes, there is skyscrapers, there is industry you will find in**  
578 **each country. But the problem is what gets communicated. That's why I don't like these charity**  
579 **billboards. Because the first thing they show you: What do they show you? Black kid crying. And**  
580 **that is the perception that is seen from the European continent. And that is not true, that is not**  
581 **true at all.**

582

583 Why do you think Africa is portrayed that negatively in European media?

584

585 **It's a perception. And that goes again to political. It's also got to do with the colonial past, as well**  
586 **as Europe profits from Africa. As much as you might think that they don't benefit, a lot of the raw**  
587 **materials are coming from Africa. In a way. So I mean you would say I want to grow my business.**  
588 **And Africans come back and say, you are using all my resources, all my natural resources. And now**  
589 **you still want me to pay for it. It's complicated. It goes deeper into history, colonialism. For**  
590 **something to work like that, we need to live in a global society, and not in a pseudo global society.**  
591 **I am from this country therefore this. And I think this is the real benefit of having mobile and social**  
592 **media really comes into play, because it brings everyone together. Regardless of political crisis or**  
593 **politicians. It brings everyone everywhere together. And this is really the power that the human**  
594 **population have at the moment, that politicians are fearing. But this is more of a political**  
595 **discussion.**

596

597 What do you think about that African projects receive better risk ratings now?

598

599 **I mean I think the risk ratings also have certain criteria and parameters to them, for measuring. So**  
600 **that will be a difficult one for me to answer. I mean risk ratings are usually dependent on how**  
601 **stable an economy is on some instance. Ehm, but if we saying its better, but what is it better too?**  
602 **What is the comparison (10 years before).. I would just see it as propaganda. Personally I would**  
603 **look at the parameters. And every parameter is just different from another person. Every project**  
604 **has it's specific parameters. What are we talking about? Are we talking about infrastructure? What**  
605 **sort of project? There can't be a general one size fits all. For instance you cannot compare the**  
606 **south African economy to the Zimbabwean economy. In Zimbabwe the risk rating is 100% I'm not**  
607 **even joking. It's 100%. You might not get your money back. You might as well lose your life while**  
608 **you are doing it. Whereas in South Africa you got a low risk rating. When this articles come out**  
609 **and say: Africa has a risk rating of 10%. Based on what, on who? What's your sample?**

610

611 Which media or apps do you use?

612

613 **I see deutsche well, but also African sources. Like the African banker what you have. I've got a few**  
614 **newsletters: News 24, African economics. Yeah it's just a few of these newsletters**

615

616 Do you have something to add?

617

618 **Yeah I think what's standing out is really developing the business from what you have. Most times**  
619 **EUs treat it as a blank page. It's not a blank page. There is a lot of writing on the page. Maybe a**  
620 **book, one could write about it. But because people are too lazy to look at it, or they just think that**  
621 **it is wasted time, those are learnings, those are best practices, those give you the step into the**

622 country. So first things first: Focus, Focus Focus. Focus on the country, industry, what is your  
623 purpose being in this country. What is it that you want to bring forward. And sometimes EU  
624 managers because they have a small area that they are responsible for. But this small area entails  
625 an entire hub or continent. This is where I say. Bring in the bigger picture. What does it mean for  
626 the company overall. And I bring in the concept of service. I see service as building blocks, first  
627 start up with service, build up relationships. After 5 years I see really the white elephants, the sales  
628 coming, and really start offering. The problem that we are in is that we missed this entire area  
629 beforehand that exists already. We want to go into something complete new. And hat does not  
630 work. That does not work. Ehm another thing is EU managers should not have the whole Africa.  
631 They should have the focus on 5 or 10 countries. There's 54 countries in Africa. There's no ways  
632 that you handle them all. Focus on 5 and then ramp up to 10, but start off small, do not start of  
633 big. This is where I will go again. Don't look at the countries that are being communicated all the  
634 time in the outlooks, I mean that are your baseline information. But these guys base their  
635 information also from what they get from these countries. Why do u think that the world  
636 economic forum and all these guys have an interest in Kenya , Tanzania: They have personal  
637 interest. A branch there. So every time you look at information, don't believe everything you see.  
638 And this is important. A lot of people base their business decisions on that. They base it on the  
639 economic outlooks. They don't know what the situation is on the base of the country. And it makes  
640 sense. I mean where also do u get your information from. But find local people. And this is where  
641 the network concept comes in. If you have 5 basic countries, like Togo, that are not in the news  
642 and you go in and look for partners or advice. I can guarantee you, you'll get a completely  
643 different perception of what and what isn't available. What you are seen on an international level  
644 is this what is meant to you on an international level. Because you have these big companies and  
645 organisations with interests. That's it from my side.  
646 Passionate when it comes to Africa. There is so many things when it comes to Africa, that can be  
647 done. And the way we have done it in the last years. If there is no change of the way we do it, the  
648 results will remain the same.

649  
650  
651  
652  
653

#### 1 8.4. Interviewtranscript: Rückversicherungs-Interviewpartner

2

3 How did you get to your professional position?

4

5 Haha, ok ehm broad I am German by birth and education. I did my law degree in Germany and  
6 then after Articles I applied to Hannover Re for a training type of position. I started there in 1990  
7 and I have been with Hannover Re ever since. And in 2001 I was asked whether I would be  
8 interested in becoming the CEO of our South Africa operation. And that was meant to be for 2  
9 years, which I accepted. And I was never called back, so I am still here. So what makes the position  
10 interesting is, we have a substantial reinsurance business here. We are probably, or definitely in  
11 Subsaharan Africa the N2, ehm and I don't know too much about Northern African bit. But we are  
12 one of the major players in the continent I would say. We even though our activities are 95% in  
13 South Africa, with little outside South Africa. And the other interesting thing, we do have an  
14 insurance company here. And we do have an investment company, that invests in startup  
15 companies. And that's been the most interesting part in the last few years.

16

17 Are there certain values that shape professional life?

18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66

**I actually wrote an article recently which is thought to be published, around the question of career planning. And the essence of the article is, that I see not much value in career planning, but that people should make their job as good as possible. And take their current job as serious and important as possible. And then there will be things opening up that you didn't even have thought about. Whereas if you have a strict career plan, you pursue that, you don't see what is left or right of that. So I am not a supporter of career plans. Ehm and otherwise yeah stay curious, open minded is very important. And loving what you do. And work with people that you can at least respect. You don't have to love everyone, but you should only work with people that you can respect. So those are the things that I tried to do over my professional life.**

What does the concept of Africa mean to you?

**Is there such a thing as the concept of Africa? I haven't found it yet. So as I said before, largely my experiences relates to South Africa. So I have been to the surrounding countries but when you are on short trips, I wouldn't have a solid opinion about that. So South Africa is a fascinating mix of very very sophisticated first world market. With everything in between to a first world market. And especially when it comes to financial services. So you find the most sophisticated insurance companies and banks for that matter in South Africa. And you find some very old fashioned run businesses right next to it. So you've probably got a spectrum that you find in very few places in the world. And that has also a lot to do with this market being extremely innovative. Certain concepts that have been in other parts of the world actually have been first tried out here, which not a lot of people realize. On the life side for example, the disease policies were invented in South Africa now they are standard in a lot of parts in the world. As part of insurance offerings. Has also been pioneered here. And many other examples like that.**

How do you see the continent's development from an economic point of view?

**Yeah that's a difficult one. You always get the impression, that you take one step forward and then the next thing, you take two steps back. And you are talking about many small economies that have struggled to justify investing into. And there are a lot of administrative hurdles. I am talking mainly reinsurance here. Because I know little about other sectors. So one of the reasons that we are not doing much business in other countries is that there are hurdles In terms of localization rules about special taxes and that sort of things. And all of that for little premium available. And then often it is not worth it.**

I read that a lot of African governments try to protect their markets by setting up their own reinsurance companies. What do you think of this development?

**Yes, they are trying to integrate local reinsurance companies that almost by definition will have a small capital base. They will have no diversification in their portfolios and they don't have access to that kind of global expertise that we have access to. And they have to rely on reposition, which is reinsurance of reinsurance. And often that's not worth our while. So I think the countries that do that actually do their countries a disfavor, because they don't allow their insurance companies access to global expertise and this type of things.**

What do you think of the 7 African countries, who are in the center of the master thesis, namely Ghana, Kenya, Nigeria, Rwanda, Ethiopia, South Africa and Tanzania?

67 Yeah not really I can talk about South Africa. Rwanda is on my list to visit. And without Corona I  
68 would have done this. Because I think they have a fascinating development out there. Just trying to  
69 remember the other countries. I mean Nigeria is obviously interesting from a population type of  
70 view. And the same goes for Ethiopia. But ehm, (...) I mean one of the conditions of insurance and  
71 reinsurance is a solid juridical system and at least not too much corruption-. And that's always a  
72 challenge. So I can't really comment on these other countries. So I will talk about South Africa  
73 really. And from an European perspective, to invest in South Africa I mean again, it completely  
74 depends on the sector you want to go into. Ehm, it is not an easy destination to invest in to. I mean  
75 we have here since 1950 something, or the company that we bought was here since 1954 and ehm  
76 so we are well established. Got a very good operation here. Would I recommend coming here, if  
77 we didn't have something here? I am not so sure. It is complicated. And it is a lot of regulation. Not  
78 all of the regulations make sense. It is relatively high tax environment. The infrastructure in South  
79 Africa has been run down a lot. So one problem for example are power outages. Which is very  
80 disruptive. The juridical system has been very very well. So this is on the positive side. And the well  
81 established insurance markets is on the positive side 4 sure. The business world in total is still quite  
82 robust. But has taken a strain over the last 10 years. Corruption has cracked in. Not in the financial  
83 sectors, as far as I know. Never came across. But in other sectors it is. And then on top of that,  
84 you've got I would say very stifling black empowerment requirements. And that influences your  
85 procurement, your employment, your ownership, basically all the facets of your business. You  
86 need to document, what efforts have you made to ehm let's just say be more diversify. And there  
87 is a very specific South African definition of what is thought as diversified. So for ex if we recruit: I  
88 can give you an example. I was interviewing a qualified applicant from Gambia I think she was.  
89 Female, black attorney from Zambia, interviewed her, very good candidate for the position. But  
90 she realized, in our system, she can't slide a white male?? Because only South Africa born ehm or  
91 people that came to South Africa before 1994 are considered previously disadvantaged. And  
92 therefor meet the requirements. So it's not just bureaucratic. Because for us it is extremely  
93 difficult to find the qualifications that we need for our business. And I mean to a large degree our  
94 business is run by attorneys and accountants. And to find the qualified actuaries and accountants  
95 that qualify to that requirements is very difficult. To the degree that they command higher salaries  
96 than other. Because every company needs to demonstrate that they got them. So there is a high  
97 demand. And they can almost command their salary.

98

99 What can you tell me about the development of your company in your industry?

100

101 Ehm.. we have had growth but not by high margins in the last 10 years. But that is in Rand terms.  
102 And if you look up the local currency, how much it has devaluated over the last 110 years, then in  
103 terms of consolidating what we do in the international group, we have shrunk. Our premiums are  
104 collected largely in Rand. And if the Rand depreciated in a 10 year period from 1 to 10 to 1 to 20,  
105 then that's very difficult to compensate for that. So overall from economic value perspective, we  
106 have stagnated. But that's more a reflection of the underlying economy than what we are doing.  
107 Most of the other companies operating in the South Africa sphere as Insurers are South African  
108 companies. So that's their focus. There are some foreign companies, but they are not that big.  
109 Which is an interesting phenomenon. When I came originally to South Africa, I had the expectation  
110 that the South African insurance businesses would be bought up by international companies. And  
111 that hasn't happened at all, if anything that had happened the other way. So if EU companies have  
112 more disinvested from South Africa than invested, I would say. So Zurich insurance was invested  
113 here, and they have sold, well not to a local company. But the company they have sold to have  
114 inverted more to an South African company than an international one. And Allianz has got a  
115 relatively small business here. Largely to serve their German clients, and to do some other

116 **business, but they are not a big player here, and the others are not big either. So the insurers are**  
117 **part of international groups. Munich Re, Swiss Re, ehm and ourselves. And then you've got Africa**  
118 **Re which is all around the continent, and is largely owned by African governments or**  
119 **Organizations. They've got international money givers as well, but their focus is Africa.**

120

121 Which visions and expectations do you have for your company in Africa?

122

123 **Ehm So I think we will continue to have a viable business here. With a hope that there is a certain**  
124 **clean up happening here in South Africa. And that corruption and those things are pushed back to**  
125 **some degree. When it comes to other African countries, we will be cautious in our approach. The**  
126 **one role, that we are trying to play for our international group, is an innovation hub. So we**  
127 **develop ourselves, or we find ideas that we test out here, with relatively little investment. And if**  
128 **they work out here, we try to export them to other parts of the world. Ehm and that is our**  
129 **strategy, largely. To keep the local company relevant for the international group. Because the**  
130 **financial contributions we can make are almost insignificant. And the other thing we are doing**  
131 **well, is we are a good training ground. Because of the complexity that is here, if someone does a**  
132 **decent job here, they are qualified to take bigger roles somewhere else in the world. So we've got**  
133 **one of our colleagues that are going to help our Canadian colleagues. And we've got someone that**  
134 **was sort of developed here, that is now the CFO in our India office, and those types of thing. That's**  
135 **what we are trying to push, so innovative ideas and people.**

136

137 So I can consider you are the main person behind this push?

138

139 **It's always teamwork haha. You cannot do anything by yourself**

140

141 What were the expectations put in you and your work?

142

143 **Yeah, we have put innovation and people very high on our agenda many years ago and it takes a**  
144 **while for you to go through the organization. But if there would be another CEO tomorrow, I hope**  
145 **that the focus stays the same, because I think it's the right focus for us. But you never know, it**  
146 **could be something different.**

147

148 Can you please tell me about the composition of your network of business partners?

149

150 **In our network here I would struggle to think of another expatriate. On our client base we deal**  
151 **generally with South Africans in South Africa and with I don't know so Botswana, people in**  
152 **Botswana, and so forth. And you sometimes come across the British person, but they are very**  
153 **South Africanized by now as well. I wonder why the other international insurers they send**  
154 **someone here. But typically only for 3 years and then they tend to get back. And even that has**  
155 **become less. Quite different to, so South Africa has quite a significant automotive industry. So**  
156 **Mercedes, BMW, VW they've all got manufacturing plants here. And they typically second people**  
157 **here, who are here for a limited way of time. And again, I think they see South Africa as a big**  
158 **training ground. Because of the conditions here**

159

160 Are there differences in doing business between Europeans and South Africans?

161

162 **I mean there is always differences. You can't talk about Africa, and you can't talk about Europe. I**  
163 **mean there are differences between Germany, the UK, Belgium they are all very different. So the**

164 **differences are here as well. South Africa is a very well developed market. But you've got different**  
165 **players, from the very sophisticated to the very traditional. And they always need to adjust to that.**

166  
167 **Is respect one of the qualities one has to bring in in order to be a part of your network?**

168  
169 **In terms of the type of people we want to employ. I don't have scripts of traits. It's certain**  
170 **professions we employ more. But in terms of personality and background, we try to be as diverse**  
171 **as possible. The common denominator is that people have to be respectful to each other. So in our**  
172 **company we've got attorneys, doctors engineers, lawyers. But we also employ drivers, catering.**  
173 **And we all come together to make the company work. And that can only function if everyone is**  
174 **respectful to each other. Other than that if people are extrovert or introvert, or thick or thin or**  
175 **young or old, ehm that they must, that's their life and their decisions.**

176  
177 **What could the reasons be for a European manager to get more involved in doing business in Africa?**

178  
179 **So....It is complex here, which makes it more difficult but also more interesting. So if you are in a**  
180 **particular German company, the biggest topic at the moment is to promote females. Here, that is**  
181 **almost dealt with. I mean there is still a majority of males, but there is a lot of women in significant**  
182 **positions. I mean the CEO of the largest South African insurance company is a female. As an**  
183 **example. So that's not unusual at all. In our executive team we've got 2 females out of 6 people. So**  
184 **it's not 50/50 but it's almost there. And in the organization it is also pretty much 50/50. But then**  
185 **you have to deal with people that have different ethnic backgrounds, religious background.**  
186 **different nationalities. Ehm that is a lot more complex than you would find in a typical German**  
187 **company. Sometimes it is hard work, it is not easy. But it makes life very interesting. And you can**  
188 **learn. So much.**

189  
190 **Would they miss out opportunities?**

191  
192 **Yeah I mean you need to really look at the industry you are in to make that decision. So if you are**  
193 **telling certain products, ehm there is a... I mean the African population is on average much**  
194 **younger than the European population. So if you want to sell to a young population. Then it's**  
195 **almost, you have to be in Africa. Ehm insurance and reinsurance, ya I mean the growth potential is**  
196 **there, but it's not wow. I mean there is much more growth potential elsewhere. Basically, I mean**  
197 **everyone looks to Asia at the moment. In that respect. Ehm but u really need, and also what kind**  
198 **of infrastructure. Do you just import goods and sell them? So a pure sales mechanism. Or do u**  
199 **actually want to go and manufacture. Ehm, this is different for every industry. VW interestingly is**  
200 **just in a process...well they have been in South Africa for a long time, like BMW and Mercedes. VW**  
201 **is opening manufacturing plants now, they have opened in Rwanda and Ghana I think and I think**  
202 **they are planning another one in Kenya. But that's interesting that they are actually assembling**  
203 **cars in this jurisdictions now. So it depends from industry to industry.**

204  
205 **Which are the main investment criteria for you, that you consider if you want to expand your**  
206 **business in Africa?**

207  
208 **So, we actually got 100% of our operations in South Africa. What I mean is 95% of our turnover**  
209 **comes from South Africa. Reinsurance is a peculiar industry. Because you can do business in**  
210 **different countries without having a presence there. So for us to establish a presence somewhere**  
211 **else in Africa would be quite a step. There is actually quite a step. There is actually another in Ivory**  
212 **Coast. But this is not an extension of our office, but the German office, or the Paris office actually.**

213 So they are servicing what they call French speaking Africa from that office. But it's a one person  
214 office. So there is not really...they just needed a presence to to business there. So the work is  
215 actually done in Paris. They just needed a presence there. So for us to open...to do more business,  
216 we are very flexible. If a market opportunistically offers us good terms, we can go there and do  
217 business. That's easy. For us to establish another presence in Africa .....is unlikely, is unlikely. We  
218 wouldn't expect to gain much. Unless...so the one possibility is that operating in South Africa  
219 becomes very difficult. Or becomes even more difficult than it is now. And then one could consider  
220 for example moving the operation to a place like Mauritius or Rwanda. They offer actually quite  
221 attractive terms for that. And a lot more political and economic stability. One could open an office  
222 over time. You don't .. you wouldn't anymore in Johannesburg but recruit them there. Typically we  
223 are not doing radical changes. So we stack things over time

224  
225 What is your view of the development of the financial and technological sectors in Africa?

226  
227 Ehm so there is a lot of activity in terms of developing financial solutions through technology. And  
228 that happening in South Africa eh but also from what I hear, more than I know in a place like  
229 Kenya. There's a lot of Fintech activity I Kenya. Not that much on the insurance side, but more on  
230 the banking and insurance side. We are not really getting involved much there. In South Africa we  
231 have some Fintech companies, but also Insurtech companies. So there are some really innovative  
232 solutions that are and also I would say the traditional operators are on average more innovative  
233 than EU ones. Just a stupid example. And this is going on for 20 years. If I make a payment from  
234 my bank account, even 20 years ago I got an SMS confirming my transaction. For 20 years. Absolut  
235 standard. Eh I think in Germany you can get that now as well. But in the last few years. I mean,  
236 when I came you couldn't believe it. I make a payment with my credit card in the shop. And  
237 automatically get a message to the cellphone, with a number that you can just call of the  
238 transaction. Ehm telematics for car insurance has been here for a number of years. I think they are  
239 slowly wanting to introduce that in Europe. So there are people pushing the boundary all the time.  
240 Innovative sector. New types of products coming in next years

241  
242 Are there more opportunities to engage with African fintech companies? What about your  
243 cooperation with 1LifeQ?

244  
245 Yeah, so we've actually got a good pipeline of stuff that we are engaged with. So the LifeQ  
246 Samsung 1Life Hannover Re cooperation stems from a South African company that was mainly a  
247 research company. They developed analytical tools, that can analyze your health record is a lot  
248 better, at least that's what they claim than anyone else in the world at the moment. So their  
249 heartbeat monitor is a lot more detailed than what is available otherwise. And we've got a small  
250 invest in that company. And we have partnered them with a life insurer and a wearables company,  
251 Samsung. So that you get watch there that monitors your activity. And if your activity exerts a  
252 certain level you will get an increase in your sum insured. Automatically. For no extra premium. So  
253 that is something that has launched less than a month. So that's one example. We've got a number  
254 of insurtech companies. I mean we have invested now in 5. And we've got a pipeline I can easily of  
255 another 3 to 5 that we are planning to invest into. So one that I am really involved in, is that we are  
256 planning to invest to insure ehm... shareholdings. So the idea was born out of the VW Diesel  
257 Scandal, where VW lost a lot of money because of management fraud. So they have developed  
258 solutions where you can insure against such things. And they are partnering with a trading  
259 platforms where you can buy or sell shares. And it's a click option to buy that insurance cover for  
260 it. So its fully digitalized the whole thing, and the product doesn't exist anywhere also in the world  
261 at the moment. So it has been running here for 8 months now. And we are trying to export that to

262 other parts of the world. Yeah and there is more things like that...some of them are very local, or  
263 at least not suitable for developed markets. Let me say that. There is another company by the  
264 name of Lumpceni. They have developed a heat detection device. So not a smoke detector.  
265 Because that wouldn't work in checks. But something that reacts to very rapid heat development.  
266 And that is an intelligent device that connects with other devices in the neighborhood. And if there  
267 is an alarm, the alarm goes off not just there. But it goes off in the whole neighborhood. And the  
268 idea is that it avoids that people get burned in their checks and in their low-cost housing. And we  
269 have combined that with an insurance solution now. So if you are installing that device in your  
270 dwelling, you get an insurance solution with it. As a package. So you could not export that to  
271 Germany, but I think you can export that to, I think they had plans to export that to India,  
272 Bangladesh. Similar types of countries.

273  
274 Do you also have incubators or things like that from your own company?

275  
276 We do have got our own investment company, that operates a little bit like a VC fund. With the  
277 difference, that VC funds normally invest with an investment horizon of 3-5 years, and then  
278 normally disinvest. Whereas we typically invest to stay with that investment. So we're rather a  
279 shareholder and are looking to grow with that business. We are not looking to sell. Sometimes we  
280 sell, because the interests aren't aligned anymore. But the concept is always that we stay invested.  
281 So that we have. That company is called Lirias holdings. But then we also partner with local VCs  
282 and sometimes even international ones. But mostly locally ones.

283  
284 Should European managers get more involved in Africa?

285  
286 Hahahaha ehm... it takes a special person I think. So if I just look at our own company, there are  
287 not many people that would volunteer for a secondment to South Africa. It can happen from time  
288 to time. I mean it is more risky and you need to adapt your lifestyle, be very curious. I mean we've  
289 got one colleague who came 2 years ago. And he loves it here. But there isn't many of them. In  
290 other companies, it is often a requirement for promotion. So going back in the automotive sector.  
291 If you want to have a career in Top management, having spent 2-3 years here in South Africa is  
292 normally very good for your career development. Good school

293  
294 What are the main barriers that hinder that more Europeans come to Africa?

295  
296 I mean there are basic things, that it is not that easy to get work permits. You need to  
297 demonstrate, why you need to be here...I tried to recruit locally, but I can't find the right skills.  
298 There's a lot of bureaucracy for that. And sometimes it takes forever to get these work permits.  
299 And it's very regulated and one of the challenges, in some lines of businesses, one needs to be  
300 careful. EU companies come here and do everything right. Sometimes local competitors just  
301 ignore some of the rules. And it is very difficult to compete on an unlevelled playing field. Ehm  
302 yeah.

303  
304 Does racism play a role as well?

305  
306 .....Sure not sure...ehm ...not sure...I mean if you look from a lifestyle point of view. I mean if you  
307 come from Europe, you can afford to live in a bigger nicer house. You can afford if you want to  
308 your garden done by a gardener, and your washing done by a maid and those kinds of things. If... I  
309 am talking South Africa now. If you are keen on golf. There is plenty of wonderful courses, and  
310 those kind of things. But if you are a person that is interested in cultural things for ex, there is very

311 very little. I mean there is hardly any classical music activity here. And if there is one, the quality is  
312 generally so poor. That is also frustrating. Haha. So those type of things. And also, you move from  
313 one secure area, to another secure area. You can't just walk on the street. That would be too  
314 dangerous. Not everywhere, but in many areas. That is a restriction in lifestyle that many people  
315 would not want.

316

317 Is the risk awareness of European managers accurate or are they over- or underestimating the risks?

318

319 **No I mean the risks are significant. And I think EU managers generally...I mean those that come**  
320 **here are realistic about it I think. And are cautious. And the others don't even come. So.. haha. So I**  
321 **think it's realistic**

322

323 Would it even be good if more European managers came to Africa?

324

325 **Ehm I mean it would definitely be good for Africa. And it should be good for the business as well.**  
326 **The more jobs, the better the economics develop, the better the skills become. All of these things.**  
327 **But you need to have the right kind of patience to do so.**

328 **And in addition, you build something up, and if something happens in the politics of that country,**  
329 **you're out. On the one hand you need to be patient. But then sometimes some things happen, that**  
330 **you can't influence.**

331

332 What do you think of the price sensitivity and tailor-made products for Africa?

333

334 **I mean at the end of the day you always need to have products that are relevant to the client at a**  
335 **reasonable cost. Ehm I think in certain areas the margins that companies are making are higher**  
336 **than in other parts of the world. Because there is less competition than in other markets. Ehm but**  
337 **also you, especially Germans have a tendency to over engineer things, and that makes it**  
338 **expensive. I mean sometimes the level of engineering might not be required. And ehm I mean**  
339 **simple example: Many years ago. The form of transport for the poorer people are minibus taxis.**  
340 **Those used to be VW the VW bus, as we call them in Germany. Here they call them combis. But it's**  
341 **the same thing. Ehm nowadays 90% of them are Toyotas, that are locally manufactured. That are**  
342 **almost indestructible. A little bit of Nissans, and some Chinese companies have made copies if**  
343 **that, but they weren't robust enough. They didn't last long enough. I think there is still someone**  
344 **around and they moved. But it's a Toyota market. I mean Toyota captured the market. There's also**  
345 **in Europe you call them pickup trucks. Here they call them buckeyes. Toyota is building a buckey**  
346 **here and actually even building an SUV on the same chassis. Just that it's closed. It is a very simple**  
347 **car. It is extremely robust. It's the n1 selling car. Because you get a lot of car for your money. It's not**  
348 **the most comfortable. But again, it is very indestructible. The biggest problem with that car is that**  
349 **you are getting hijacked. Because that car is in high demand in the whole of Africa. So you need to**  
350 **offer the right kind of products. VW what they do here is, they build previous generation polos**  
351 **here. And give them a different name. It's the n1 selling car in the segment. They build the golf 1**  
352 **here 20 years before it was phased out in Germany. You still see them on the street. So people if you**  
353 **got the right product you can sell it here. But at the same time if Rolls Royce, Bentley, Ferrari**  
354 **launches a new car, you can see that on Johannesburg roads within a month. There are also some**  
355 **rich people here. And they are not shy of showing that they are rich.**

356

357 Does data play an important role for your business?

358

359 **We do our stuff largely in-house. Or it is done at our clients. But we don't typically partner with**  
360 **consultants or so on this.**  
361 **I mean our type of business is largely driven by actuaries. We do a lot of work that is data based. I**  
362 **guess they have been doing data science before the word data science was invented. So Data**  
363 **science for us is very important. We work a lot with Data, and the more data we can get the better.**  
364 **I don't know whether that answers the questions.**

365  
366 **Is it more difficult to collect Data in South Africa than in Germany?**

367  
368 **No not necessarily. So people here are generally much more relaxed on sharing my data. Where in**  
369 **Germany, people are always: uuh my Data. Don't giving that to anyone. So for example the largest**  
370 **South African health insurer has got a program developed under the name of vitality. Part of**  
371 **vitality is that you have to wear a wearable. And submit your daily data to that program. And the**  
372 **health insure uses that in certain ways. There's always in incentive with it. So if you reach a certain**  
373 **level, you'll get cheaper cinema tickets. Or cheaper flights, or cheaper food, or a coffee. There's**  
374 **always incentives with it. It is one of the largest incentive givers in the world actually. And they've**  
375 **tried to introduce that concept in Germany as well. But there is biiig reluctance in Germany. Most**  
376 **people don't want to share, where here it is absolutely standard to do that. So certain data, you**  
377 **can get actually more easy than u can get elsewhere. Or compared to Europe..**

378  
379 **Can Africa take a leading role in a field like mobile payment solutions?**

380  
381 **Sure, I think that's already happening, there are certain companies that are very active and quite**  
382 **big in that. It's also interesting that in Africa, a lot of countries, regions people have jump the state**  
383 **of landline telephones. They never had a phone. They didn't get a landline phone. They**  
384 **immediately went to smartphones. And a lot of payment services and other services are linked to**  
385 **smartphones.**

386  
387 **Is the perception of Africa in the eyes of European managers changing?**

388  
389 **..... Ehm I think that the topic of corruption is taintening the picture of Africa in Europe a lot. And**  
390 **unfortunately it's true. It's not easy to deny that. So I am not convinced that the picture of Africa in**  
391 **Europe is actually improving. And the other thing that I noticed is that if we did something new**  
392 **here. And even if we can proof that it works here. And we try it to export it to somewhere else. We**  
393 **get that funny look into peoples faces: sort of, and you can almost read what they are thinking, but**  
394 **they don't say it, so a ya this is fine for Africa..but we are here in a serious economy. This can't**  
395 **work here in a serious economy. And maybe sometimes that is true. But its certainly not always**  
396 **true. So it is very difficult to be taken serious with anything that comes out of Africa in Europe.**

397  
398 **Which media or apps do you use?**

399  
400 **Faz.net. Spiegel online, Süddeutsche Zeitung, FAZ... haha BBC News, The guardian, I do look at CNN**  
401 **as well but not so much. So those would be my prime sources of news. And what's more and more**  
402 **annoying is that most of them put more and more content behind pay walls. I mean one is ok, but**  
403 **no one's going to do this for 3 or 4 and that's more and more annoying and that's where BBC and**  
404 **the guardian are better... Whereas Spiegel.. everything interesting behind paywall. The other thing**  
405 **that is very important, that I am looking in often is Linked In. I mean Linked In has really gone to be**  
406 **very interesting and very important... Yeah I mean also for your thesis. If you find the kind of**  
407 **people to follow. You will find a lot**

408 **The last question was about my age...Born in 1961. So 58 at the moment...Haha**

409

410 Is there something to add from your side?

411

412 **I think that's fine, will you send me a copy, and if you want to quote me, I need to ask you to send**  
413 **it to me for approval.**

414

415

416

1 8.5. Interviewtranscript: Gruppeninterview

2 Interviewer: Können Sie mir bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen?

3

4 **Techniker-Interviewpartner: Ich habe Telekommunikation studiert, habe auch ein Bachelor. Was**  
5 **ist das es ist mehr Satelliten, mehr kleine Elektronik, mehr Mikroelektronik, Computer**  
6 **Programmierung und im Laufe des Studiums, war es eher self learning, open source. Was definitiv**  
7 **in einem Finanzsektor viele Vorteile bringt in Sachen Geld einsparen, wenn man die Hilfe von einer**  
8 **Community hat. Die die Sachen macht die sie gerne macht. Die Uni LU ist gut in Open Source**  
9 **Sachen mitzuarbeiten und weiterzuentwickeln. Da hat er auch mit dran gearbeitet, mit dem Thor**  
10 **Browser. Wie sich das besser entwickelt. Um die Welt auch in Sachen Freedom of speech zu**  
11 **verbessern. Ich war auch an der TU Wien, etwas mich selbst gesucht.**

12

13 Administrations-Interviewpartner: Ich habe keinen Uni Abschluss. Wo ich zurückgekommen bin habe  
14 ich das Gemeindeexamen gemacht. Dann bin ich zuerst zum Staat arbeiten gegangen, ca. 3 Monate.  
15 Das hat mir nichts gesagt. Dann bin ich gewechselt. Dann habe ich Bewerbungen geschrieben um zur  
16 Gemeinde arbeiten zu gehen. Und ja, jetzt arbeite dort. Ich habe mich bei 3 Gemeinden vorgestellt,  
17 unter anderem in Leudelange, und durch meine Vergangenheit ist L ein einfacher choice gewesen.

18

19 **Darf ich auch dazwischenreden? Ist Leudelange nicht voll multikulturell? Kann man das nicht auch**  
20 **noch sagen?**

21

22 Doch es ist voll multikulturell. Und weil so viele Leute da arbeiten. Fast 10 mal mehr Leute wie dort  
23 leben, hast du noch ganz andere Leute dort aus anderen Sektoren. Mit verschiedenen  
24 Spezialisierungen. Weil du eben Versicherungen da hast. Weil du Banken und Technologiefirmen dort  
25 hast. Und von allem halt voll viel. Pay Pal ist da zum Beispiel. Also viele Kulturen und Sektoren?

26

27 Auch auf Gemeinde mit diesen Leuten zu tun, oder was ist dein Job auf der Gemeinde?

28

29 Mein Job ist viel verschiedenes. Ich sitze im Bureau de la Population, habe also direkt mit dem Bürger  
30 zu tun. Dennoch sitze ich nicht am Guichet sondern im Backoffice vom Büro. Das heißt ich mache den  
31 Guichet, wenn kein anderer das machen kann. Ansonsten mache ich andere Sachen wie, Feste  
32 organisieren...Also ich habe definitiv mit den Leuten draußen zu tun, weil ich auch definitiv  
33 telefoniere usw. Mit den Leuten von den Firmen hängt es davon ab. Das ist nicht mein  
34 Hauptaufgabenfeld. Aber weil es so ne kleine Gemeinde ist, kommt das sicherlich schon mal vor.  
35 Man muss flexibel sein.

36

37 Welche Wertevorstellungen begleiten Sie bei Ihrem Beruf?

38

39 Sowas wie Respekt- Wertevorstellungen haben sich schon vor der beruflichen Laufbahn  
40 herausgebildet. Schon vor der Uni hat man schon ein Gefühl dafür. Sinn für Gerechtigkeit. Ein

41 gesunder Menschenverstand gehört ja eigentlich dazu um zu wissen was Respekt ist. Wenn du irgend  
42 so ein Mensch bist der nicht weiß.. wenn du so ein Tom Hendgen bist..müssen das aus dem Video  
43 rausholen.. kannst du nicht wissen wie wichtig Respekt ist. Also wir sind ja normale Menschen also  
44 respektvoll und nett zu den Leuten sein, Meinung respektieren.

45  
46 **Mehr internationale Kooperation mit den Ländern. Europa müsste definitiv sich auch mehr**  
47 **einsetzen um Afrika zu helfen. Auch in Sachen Ex-Kolonien, deswegen. Denn ich denke es kommt**  
48 **zu wenig von EU rüber. Wir müssen einfach von Amerika fort.. Voll Verschwörungstheoriemäßig,**  
49 **aber es ist das. Auch jetzt mit dem Google, Huawei Fight den sie da haben, die beiden. Die suchen**  
50 **nun einen Markt in Afrika. Bis halt Afrika sich selbst und andere Länder supporten. Auch**  
51 **Südamerika supporten, damit die unabhängiger werden. Von sich selbst. Dass sie sich selbst ihre**  
52 **Fernseher oder Software bauen. Halt so wie Linux ist perfekt f eine Uni; betrieb in Afrika. Mehr mit**  
53 **Linux zu arbeiten, und du hast dort alle möglichen Funktionen für jede mögliche Arbeit,**  
54 **Studiengang. Und es ist viel schneller als Windows. Und es ist kostenlos und funktioniert. Es ist**  
55 **eigentlich, es hat denselben Kern wie Apple. Arbeiten mit demselben Kernel. Sie sind gleich**  
56 **schnell, nur Apple ist teurer. Bei Apple zahlst du mehr customer service. Bei Linux hilft die**  
57 **Community. Und wenn du die Intelligenz in Form von höheren Studiengängen hast, dann kommst**  
58 **du sicher auch klar mit Linux auch wenn du kein Informatiker bist. Es ist so wie der CMD im Laptop.**  
59 **Leute denken immer es ist krass. Aber wenn man seine 3 Befehle kennt, dann gibst du ein get**  
60 **update, und dann updatet er das ganze System. Bei Windows nervt das. Und dann geht wieder nix.**  
61 **Also Länder in Afrika sollten eher mit Open Source arbeiten anstatt Bill Gates zu vertrauen.**

62  
63 Was sind Eure Gedanken zum Thema Afrika?

64  
65 **Das Potenzial ist definitiv da. Im nächsten Schritt, wenn die Länder größer werden, soll man**  
66 **versuchen das ganze legal zu halten und nicht die Produktion wieder zurückfahren, wie so manch**  
67 **anderer. Die die totale Kontrolle verloren haben. Die Politiker. Länder die am Kommen sind und**  
68 **sich gut entwickeln, machen viele Türen für diverse Leute auf. Und man muss schau, dass dann**  
69 **auch die richtigen Leute kommen, die nicht nur das Geld sehen. Auf beiden Seiten. Die Sache ist**  
70 **auch, definitiv die Natur beizubehalten.. Länder wie Tansania und so weiter, tragen viel zu einer**  
71 **sauberen Luft bei. Darauf zu achten. Und um auch eine große Zusammenarbeit zu haben in Afrika,**  
72 **mit den afrikanischen Ländern. Dass sie sich helfen. Das sie verstehen wo die Stärken der**  
73 **jeweiligen Länder sind. Es ist besser ein kollektiv starkes Afrika zu kriegen. Um auf dem Weltmarkt**  
74 **bestehen zu können. Das dritte die Kolonien und Armut. Eigentlich habe ich alles gesagt. Denn es**  
75 **gibt definitiv noch Länder in Afrika die Hilfe benötigen**

76  
77 Und andere Länder bekamen zu sehr geholfen. In dem Sinne, dass sie keine Kontrolle mehr hatten.  
78 Mit der Entwicklungshilfe. Aber auch zum Teil, dass sie eben das Land was die Kolonie hatte zu krass  
79 ihre Agenda hatte. Wenn du immer nur nach dir schau, und dann kommt die Unabhängigkeit dann  
80 kann das nicht zu abrupt kommen. Und das kann dann auch schief gehen. Es ist nicht so einfach das  
81 Gleichgewicht zwischen Helfen und nicht zu viel zu Helfen. Das ist schwer. Nur weil diese Kolonien  
82 die letzten waren. Deshalb ist das viel präsenter als bei anderen Ländern.

83  
84 Könnt ihr was zu den 7 Ländern sagen, die im Zentrum dieser Masterarbeit stehen, nämlich Ghana,  
85 Kenia, Nigeria, Rwanda, Äthiopien, Südafrika und Tansania?

86  
87 Ich war in Tansania. Haha. Voila. Das heißt ich kann sagen was ich gesehen habe. Zu den anderen  
88 Ländern weiß ich nicht viel.

89

90 **Ich kann sage, dass Äthiopien und Kenia in Sachen Bildung am höchsten sind? Nein?**

91  
92 Äthiopien ist voll arm?

93  
94 In Tansania hast du den Unterschied gemerkt. Wir haben jetzt nicht viel von den Städten gesehen,  
95 wir sind halt vor allen Dingen durch die Steppe gewandert. Durch die Natur. Ich habe jz nicht so viel  
96 von den Städten gesehen. Sowohl der unterschied w den Massai, die noch traditionaler Leben und  
97 den Leuten in den Städten ist groß. Und auch weil die in der Stadt irgendwie jeder ein iPhone haben.  
98 Was mir aufgefallen ist. Dann aber in so Blechbuden leben. Die Häuser sind schlechte  
99 Wohnkonditionen. Aber sie haben alle ein ziemlich modernes Smartphone. Da hat man dann  
100 gesehen, dass die Technologie auch dort viel Wert ist. Auch dort. Also das was ich gesehen habe. Die  
101 Wohnkonditionen waren nicht gut. Sie hatten dann aber ein nices Handy. Voll der Kontrast. Sogar der  
102 Kontrast zw denn Massai und den moderneren Leuten. Die auch etwas an Prioritäten. Zum Teil  
103 haben sie es nicht gut, aberf sie haben ein gutes Handy. Ich will ja nichts sagen. Das ist mir aber  
104 aufgefallen.

105  
106 Ich zeige Ihnen jetzt 2 Videos. Sagen Sie mir bitte was Sie davon halten

107  
108 **Ein Value von 14.5 Milliarden? Das ist für mich voll übertrieben. Man muss das Geld vielleicht**  
109 **besser durch das Land und die Welt verteilen.**

110 **Das Wort Smart ist wichtig. Elon Musk kam ja schon mit seinem Neuro dings**  
111 **Afrika könnte einen krassen Frucht Export kreieren. Das war ja nur Technologie. Sie müssten auch**  
112 **in Farming Industrien investieren. Eigentlich ist das voll wichtig.**

113  
114 Was sind Eure Eindrücke von der ökonomischen Entwicklung Afrikas?

115  
116 Alles gesagt. Also viel Handynutzen, was auch zeigt dass es eine Entwicklung gibt und sie auch  
117 technologisch am Kommen sind. Sonst würdest du ja nicht in einem solchen Land so eine große  
118 Masse an Smartphones sehen. Wir reden hier nicht von Nokia 3310s sondern das waren die Handys  
119 die ich auch in der Tasche habe. Ne. Das heißt ja, da hat man gesehen dass da was am Kommen ist.  
120 Das kommt ja nicht von nichts. Die haben die ja nicht einfach so verteilt bekommen. Also da sieht  
121 man dann schon, dass da was am Kommen ist. Ansonsten habe ich nicht, wgsagt ich war in der  
122 Wildnis unterwegs, also ich habe Geschäfte gesehen, aber ich kann nicht sagen was da genau läuft.  
123 Also dass Potenzial da ist, ist sicher

124  
125 Was ist der letzte Schrei in Softwareentwicklung, auch im Bereich Open Source?

126  
127 **Wie Alex schon sagte. Ich denke in Sachen Technologie und Handys. Ich denke Android ist auch**  
128 **Open Source und da würde Afrika auch nichts im Weg stehen ihre eigenen Handys zu kreieren und**  
129 **eigene Betriebssysteme aufzusetzen. Dann hätten sie schon mal den Schritt in Richtung selbstbau**  
130 **gemacht. Oder was weiß ich. Was ich auch noch sagen wollte. Es wäre wichtig für Afrika eine gute**  
131 **Verbindung nach Südamerika zu haben. Du hast ja portugiesisch Sprachige afrikanische Länder und**  
132 **dann hast du Brasilien in Südamerika die definitiv eine starke Verbindung mit ex Kolonie Leute hat.**  
133 **Denn viele von denen sind nach Brasilien gegangen, da Brasilien zu der Zeit weiter entwickelt war.**  
134 **Wobei sie da in Afrika da extrem aufgeholt haben. Aber das wäre wichtig Südamerika, vor allem**  
135 **durch die starke portugiesische Connection, zu haben. Vor allem sind diese Länder zusammen mit**  
136 **Afrika am Kommen. Und sie könnten politisch zu sehen ein Ausrufezeichen zu setzen. So a la es ist**  
137 **jetzt nicht mehr USA und Russland sondern Südamerika und Afrika. Und vielleicht gibbt es da eine**  
138 **starke Verbindung. VA weil sie auch zusammen durch die Sklaverei gegangen sind.**

139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162  
163  
164  
165  
166  
167  
168  
169  
170  
171  
172  
173  
174  
175  
176  
177  
178  
179  
180  
181  
182  
183  
184  
185  
186  
187

Ist es für Kinder sinnvoll früh in der Schule Programmieren beibringen?

**Ich würde Afrika definitiv sagen: Mach es nicht wie die Europäer. Oder Amis. Das ist totaler Blödsinn das Schulsystem. Die Kinder müssten schon alleine mal wissen woher wir kommen und wohin wir gehen. Schon alleine Afrikanische Geschichte. Das lernen sie nicht in Amerika. Das ist sehr wichtig. Auch von kleinem an zu erklären wie das Universum funktioniert. Wie sind nicht nur iPhones und Videogames. Einfach erklären was die Realität ist. Die Coronakrise hat auch aufgedeckt wie schlecht unser Gesundheitssystem ist. Man muss den Kindern sagen, ihr müsst sauber sein, Händewaschen. Auch was Drogen mit dir machen, früher Chemie lernen. Nicht dass sie mit 14/15 zu nem Dealer müssen. Einfach ml die Kinder schockieren wie die Realität draußen ist. Mit Sachen beschäftigen, was die Welt draußen ist. Das ist das was ich den Afrikanern vorschlagen würde. Das Schulsystem zu verbessern. Die richtigen Lehrer. Mathematik ist wichtig. Auch beim Equipment kann open Source helfen. Wenn du einem kleinen Kind erklärst wie man mit dem Terminal arbeitet, und wie man Befehle schreibt, dann wird es dran bleiben. Di Kannst ihm erklären, schau, hier ist Linux. Hier ist wies funktioniert. Es ist gratis. Mit 200 Euro kriegst du ein PC mit dem du arbeiten kannst. Du musst schauen, dass du Internet hast. Saubere Elektrizität. Self-sustained habe ich da geschrieben. Und ehm versuchen auf den richtigen Stellen zu sparen. Und nicht mit 14 Milliarden zu übertreiben. Overkill. Definitiv. Und dann müssten Afrikaner afrikanische Geschichte zu lernen und vielleicht Swahili, ka wir werden alle englisch sprechen. Und dann die ehemaligen kolonialsprachen auch zu Verbindungen nutzen. Die französische Seite kann dann die Verbindung mit Europa halten. Die portugiesische eher mit Südamerika und unten hast du Südafrika, ich weiß nicht wie das mit dem Rest Afrikas geht.**

Die ganze Welt muss einfach Englisch können. Keine Diskussion. Es muss einfach. Es ist zu krass. Genau wie wir einheitliche Zahlen haben, müssten wir das auch in Form von einer Weltsprache zu haben. Nicht um wem die Nationalität wegzunehmen nur für die bessere Kommutation. Irgendwann wirst du s brauchen wenn du aus deinen eigenen 4 Wänden rauskommst.

**Gibt es Aktionen von Afrikanische Länder um schwarze (aus Amerika) die nicht gut behandelt wurde, rüber kommen. Ja ihr könnt zurückkommen so? Ich würde ehrlich gesagt. Europa ist mega komisch. Wir werden selbst untereinander nicht eins. Als Afrika würde ich mich hier nicht auf Europa verlassen. Ich sehe mehr Afrika mit Südamerika vielleicht Asien zusammenschauen. Wenn du Chinesen wegnimmst, die sind so verschlossen. So geheim. Du weißt nicht was da Lläuft genau wie bei den Russen. Es ist nicht so dass du ihnen nicht vertrauen kannst, aber man versteht sie nicht. Sie vertrauen dir auch nicht. Ich sehe mehr Afrika und Südamerika. Das ist meine Vision von der Zukunft. Wer weiß**

Könnt ihr Euch dran erinnern, dass ein luxemburgischer Politiker oder Manager sich zu dem Thema Afrika geäußert hat? Und wenn ja, was hat er gesagt?

**Ich kann mich jetzt nicht an den Namen erinnern, aber in Luxemburg gab es eine Statistik, dass dunkelhäutige Menschen es immer noch schwieriger haben eine Arbeit zu finden. Und dass wenn du es Rassismus nennen willst noch da ist. Es ist das eben. Und dann gab es die einen die sagten: Nein, das stimmt nicht. Und die anderen die entgegneten: Die Statistik lügt nicht. Woran liegt es? Keine Ahnung. Ich weiß es nicht. Ich meine jeder hat seine Kultur, wo er sich am wohlsten fühlt. Und vielleicht gibt es Leute, die noch mehr in der alten Kultur leben. Und nicht so richtig vielleicht instinktiv lieber eine weiße Person als eine schwarze, weil sie anders gelebt haben, von einer anderen Kultur kommen. Wir sind da eher so: Ja wir sind alle gleich. Aber sogar wenn du dir**

188 **Luxemburg mit seinen 50% Ausländern anschaut, haben wir noch das Problem mit dieser Statistik.**  
189 **Und voila. Es ist halt was einfach da ist. Ich denke es ist Kulturell so. Die Kultur muss sich ändern**  
190 **dass sich der Rassismus ändert. ...Du hattest kulturelle Vordenker die Rassisten waren und du**  
191 **hattest welche die es nicht waren. Rassentheorie in unseren Köpfen**

192

193 Es hängt immer davon ab womit die jungen Generationen konfrontiert werden und womit sie  
194 aufwachsen. Ich meine wir haben in unserer Jugend irgendwann mal n Comic, film oder so gesehen.  
195 Wo dann ein Chinese drin vorkam und der war dann gelb und nicht weiß oder was weiß ich. Es sind  
196 halt diese Sachen.

197

198 **Denn sie sind eigentlich nicht gelb**

199

200 Wenn du dir dann aber Simpsons anschaut, oder so. Dann sind sie gelb. Das ist vielleicht wirklich ein  
201 krasses Beispiel. Denn es macht ja gar keinen Sinn. Ich will damit jetzt nicht sagen, dass der der  
202 Simpsons macht nun ein Rassist ist. Er möchte vielleicht auf gewisse Dinge aufmerksam machen.  
203 Dass es ein Unterschied bei der Herkunft gibt. Deswegen kann man das auch nicht immer so sehen.  
204 Aber trotzdem fängt es bei den kleinen Dingen an. Auch in der Jugend von den Leuten. Die Kinder  
205 und die jugendlichen müssen früh genug gezeigt werden, dass keine Rasse inferior ist.

206

207 Ist das Thema Afrika in Luxemburg präsent oder eher nicht so?

208

209 Nein gar nicht. Mhh Mhh. Afrika? Das einzige was von Afrika was in den lux Medien präsent ist sind  
210 die schlechten Sachen die geschehen. Das heißt: Armut..

211

212 **Eher Terrorismus..**

213

214 Ja Terrorismus, Krieg..

215

216 **Armut, da reden sie nicht drüber..**

217

218 Also in Luxemburg wenn die Medien irgendwas von Afrika schreiben, dann ist es meistens ein  
219 terroristischer Anschlag oder Krieg oder so. Es is immer etwas negatives, und es ist fast immer was  
220 wo Leute sterben. Also positives sieht man nicht viel.

221

222 **Ja, man hat sowieso fast nie etwas Positives in den Nachrichten. Aber allgemein so über Armut**  
223 **reden sie fast nichts. Man muss sagen man sieht fast nichts.**

224

225 Und dann noch man muss ehrlich sagen es geht oft um Nordafrikanische Staaten. Also, Marokko,  
226 Ägypten. Also alles was jetzt näher an Europa dran ist. Also auch die Mittelfrikanischen Länder oder  
227 westafrikanische. Die auch noch nicht so entwickelt sin. Aber über Mittelfrika, das nennt man ja  
228 glaube ich Schwarzafrika ist fast nichts in den Medien. Ich kann mich fast nicht dran erinnern, wann  
229 ich das Letzte mal was über Kenia oder Nigeria in den Medien gelesen habe. ..

230 Es war jetzt etwas vor kurzem in den Medien. Wo sie angefangen haben die Statuen abzureißen in

231

232 Belgien. Bei den Protesten. Und in Belgien haben sein eine Statue von einem Kolonialisten. Der  
233 Kongo war ja eine belgische Kolonie. Also der der die Kolonie geleitet hat oder so, von dem haben sie  
234 die Statue runtergeschmissen. Da gab es auch Diskussionen in Luxemburg. Weil sich Luxemburg zu  
235 der Zeit auch im belgischen Kolonialregime mitgemischt hat. Wir hatten auch nicht gerade nen  
236 kleinen Anteil davon. Und da war kurz was in der Zeitung. Und da ging es dann halt auch nur um das  
luxemburgische Involvement während der Kolonialzeit im Kongo. Also ja es war drin. Es war auch

237 interessant, aber es war drin weil es wieder auf Luxemburg bezogen war. Also was hatten wir damit  
238 zu tun. Die meisten Luxemburger wissen das gar nicht. Ich wusste das auch nicht. Die Belgier waren  
239 ja mega krass mit dem Kongo. Und ich glaube es war sogar jemand aus der luxemburgischen  
240 Großherzoglichen Familie der dazu beigetragen hat, dass Kongo belgisch wurde. Wir waren bei  
241 weitem nicht unschuldig. Mir pff... Luxemburg

242

243 Was haltet ihr von der Entwicklungshilfe und von Spenden?

244

245 Es gibt sicher bessere Möglichkeiten um zu helfen. Wenn sich jeder dahin bewegt und hilft. Mit  
246 Spenden ist das immer so ne Sache. Ich denke, das weiß jeder, man weiß nicht wirklich wo das Geld  
247 hingehet. Einen 100%igen Beweis hat man nicht. Schwer zu sagen. Aber man denkt sich trotzdem so:  
248 Auch wenn nicht alles ankommt, irgendwas kommt sicher an. Es kann ja nicht anders sein. Man muss  
249 natürlich aufpassen wo man spendet. Ich rede jetzt von denen fetten Organisationen.

250

251 **Clintons**

252

253 Nein, ich rede von den Organisationen wo du spenden kannst. Nicht so, du meinst so Charities. Nein,  
254 das kannst du alles vergessen. Ich rede von Greenpeace, Croix Rouge..

255

256 **Schlussendlich wird davon auch viel Geld verwendet um sie zu bezahlen.**

257

258 Ja, da wird natürlich auch Geld verwendet um die Leute zu bezahlen, dass sie können die Arbeit  
259 machen. Also man muss vorsichtig sein wo man spendet, was man spendet, und ich weiß auch nicht  
260 ob da so viel so damit erreicht. Ich glaube nicht, dass diese Sachen jetzt ein krasser Grund dafür  
261 waren, warum Afrika boomt. Also ich denke nicht, dass das so war. Also es wäre jetzt gut, wenn du  
262 mir jetzt sagen könntest. Doch das war so, für mein Vertauen haha aber ichb denke nicht. Es ist  
263 immer schwer wenn man eine große Organisation hat. Wo dein Geld dann hingehet, weiß man nicht  
264 genau. Man weiß jetzt nicht ob dein Geld, was du gespendet hast auch dann wirklich in diesem Spital  
265 stecken. Die können ja auch woanders hingehen. Es ist schon gut was zu machen, also eher spenden  
266 als nicht spenden.

267

268 Manchmal ist es sogar schlechte..Ich sehe Spenden irgendwie auch so dass man die Mühlen der  
269 Armut am Laufen hält. Man müsste eher den Staat stärken. Das Prinzip von Spenden..Am besten kein  
270 Grund für Spende, staatliche Lösungen, nicht schlecht auch nicht 100% gut. Wie seht ihr die  
271 Entwicklung der Beziehung zwischen dem globalen Norden und dem globaler Süden?

272

273 **Jeder für sich ne? Ich weiß nicht. Das Ding ist man weiß nie was kommt**

274

275 Welche Position kann Luxemburg da einnehmen?

276

277 **Paar Banken dahin machen?**

278

279 Gar keine

280

281 **Ja spenden, ich weiß nicht, Ne Spuerkeess dahin bauen. Warum nicht. Spuerkeess da nach Nigeria,**  
282 **ne Connection bauen. Und sie würden dazu beitragen zu evoluierten und Verbindungen zu kreieren.**

283

284 Arbeitsplätze

285

286 **Arbeitsplätze. Definitiv. In Anbetracht, dass Luxemburg die Uni hat und groß damit sein, könnte**  
287 **man eine Connection mit einer Bank nach Afrika aufbauen. Die Studenten könnten so mehr von**  
288 **Luxemburg hören. Also Luxemburg ist definitiv gut in der Wirtschaft. Da kann man nichts sagen. So**  
289 **was könnte Luxemburg machen. Es sind mehr Sachen möglich als jetzt gemacht wird.**

290

291 Um jetzt noch einmal auf die erste Frage zurück zu kommen, also das mit der Kolonisierung und  
292 Dekolonisierung hat ja nicht gut geklappt, das ganze ne? ^^ 19:00Und ist denke ich auch ein Grund  
293 dafür warum die Relationen zw Nord und Spd nicht so gut laufen. Zum Teil manchmal ist das  
294 Verhältnis und die Connection auch gut. Aber auf anderen Stelle hat man viel schlechtes. Auch wenn  
295 man auf USA und Südamerika schaut. Wo sie an vielem schuld. Obwohl sie jetzt nicht so in der  
296 Kolonisierung drin waren. Sie hatten eher so eine politische Kolonisierung. Während die europäer  
297 physisch da waren. Die Amerikaner haben das eher politisch geregelt. So du bist jetzt in meiner  
298 Tasche. Das muss besser werden, und wird ja auch besser.

299

300 Wisst ihr, dass im Bereich mobile payment solutions oder auch Fintechs in Afrika zurzeit viel geht?

301

302 **Weiß jetzt technisch gesagt nicht genau was da abgeht. Nein, ich habe keine Ahnung**

303

304 Ist es technisch möglich Software zu entwickeln in der in der EU Gelder gesammelt werden dies dann  
305 mit afrikanischen Business Projekten zu verbinden? So soll Plattform geschaffen werden... Neue  
306 Investmentmöglichkeit, neben Spenden, so dass das Business Projekt seiner Wahl transparent  
307 unterstützt werden kann. Was denkt ihr von einer solchen App? Ist dies technisch möglich?

308

309 **Technisch ist das sicherlich möglich. Ob die Leute darauf aufmerksam werden ist eine andere**  
310 **Frage. Wenn du ein indepedente Application machen willst. Musst du die Leute drauf bringen.**  
311 **Vielleicht mit anderen Social Software wie Facebook, Twitter zusammenarbeiten. FB macht**  
312 **manchmal Spenden hier Spenden da. Am besten wäre es sogar eine afrikanische soziale Plattform**  
313 **zu kreieren, wo ein Teil davon ist dass du diese Transaktionen und Spenden machen kannst. Und**  
314 **die Plattform müsste eine groß gezogene sein, damit Leute drauf aufmerksam werden, wenn man**  
315 **das ohne die großen Plattformen machen möchte. Ich weiß nicht ob Mark Zuckerberg das will. Ich**  
316 **weiß nicht wie die funktionieren. Etwas Größeres müsste es sein, ein großes Afrikanisches FB und**  
317 **dann nebenbei die Apple machen. Du hast ja von der Transparenz geredet. Vielleicht dass man**  
318 **eine Newsplattform macht die sehr transparent ist, vielleicht mit allem was in AF geschieht. Wenn**  
319 **man nach Tansania in den Urlaub gehen will, kann man sich dort informieren und auch spenden.**  
320 **Und dann kannst du direkt auch der Plattform spenden oder so. Ich denke das beste für Afrikaner**  
321 **ist wenn man hingeht. Man muss einen massiven afrikanischen Newschannel kreeieren. Ein**  
322 **internationaler afrikanischer sende. Um Aufmerksamkeit zu kreieren. Auch für andere schwarze**  
323 **um zu sehen was läuft auch positiv-. Auf Dinge aufmerksam machen, Urlaube... Eine fette**  
324 **afrikanische Plattform..So wie BBC Sky News, nennst du es Africa... News**

325

326 Wäre es realistisch dies über luxemburgische Gemeinden vertreiben zu lassen?

327

328 Schwer zu sagen. Ich denke es ist klar möglich. Es wäre auch möglich das über die Gemeinden zu  
329 gehen. Es wird wohl auf Gemeinden rauslaufen. Wenn du gute Werbung machen möchtest, musst du  
330 das über das ganze Land machen, und dann läuft es über die Gemeinden. Aber es ist sicher machbar  
331 abe ich weiß nicht ob wir in Luxemburg sehr solidarisch sind. Wenn du investieren kannst sind wir  
332 dabei. Wenn du wem wem sagst hier hilf mal wem, dann sieht es schon anders aus.

333

334 **Das Land ist auch zu klein**

335  
336 Finanziell ist ja die Möglichkeit da was zu bewirken, aber ich weiß nicht ob das mit den Leuten so  
337 klappt, weil wir doch viele Leute dort haben die sehr egoistisch sind und nach sich schauen. Es muss  
338 so oder so lukrativ sein finanziell, und ansprechen. Man muss es können schmackhaft machen dass  
339 es ein Investment ist. Ich denke, die Leute pusht es noch am meisten wenn sie was davon haben und  
340 kriegen. Das ist wohl unsere Welt. Das mit der Transparenz wäre auch interessant, und dann schauen  
341 wo ist das Investment dran. Etwas so wie Aktien, nur dass man was bewirkt. Also in der Theorie  
342 klingt die Theorie ganz gut

343  
344 Wie können mehr europäische Manager für Afrika begeistert werden?

345  
346 **Wenn dann kommen sie jetzt, die ist jetzt da. Investoren werden am Kommen sein. Jetzt ist noch**  
347 **Corona und Chaos im mittleren Osten. Momentan ist etwas Chaos man weiß nie was kommt**

348  
349 Kann Afrika eine Vorreiterrolle im Bereich Mobile Payment solutions einnehmen??  
350

351 **Definitiv teils in der Landwirtschaft. Und wirtschaftsmässig denke ich. Afrika ist groß , es gibt**  
352 **Möglichkeiten überall. Technologieweise ist es schwer zu sagen. Was also technologieweise ist das**  
353 **Problem es geht schnell. Ich denke sie werden noch länger hinter Google, Huawei sein. Deshalb**  
354 **wäre es gut dass sie intern schauen Sachen zu produzieren, anstatt von außen abhängig zu sein.**  
355 **Und dann später in der Technologie einzusteigen wenn Afrika stabiler ist, wenn man das jemals**  
356 **sagen kann**

357  
358 Wie negative Bild Afrikas verändert werden?

359  
360 **Strukturen in Afrika verbessern. Und ihre Lebensqualität. Ich finde es halt nicht gut, wenn man**  
361 **weiß, dass man in einem Land ist, wo es der Hälfte der Menschen nicht gut geht und du sitzt in der**  
362 **anderen Hälfte in einem 5 Sterne Hotel. Das ist für mich komisch und ich geh deshalb nicht dahin.**  
363 **Man muss auch den Leuten außerhalb eine gute Lebensqualität geben. Wenn jetzt Afrika mit**  
364 **Russen was machen will, man will mit 'nem ruhigen Gewissen dort leben, und nicht dass Leute im**  
365 **Dreck wohnen.**

366  
367 Das hast du aber überall.

368  
369 **Ja deshalb fahre ich nicht auf Urlaub.**

370  
371 Dann kannst du auch nicht nach Frankreich gehen...Banlieu

372  
373 **Ich rede eher von Slums.. ohne Hoffnung**

374  
375 Hast du auch in ner Banlieu

376  
377 **Ja in einer Banlieu kann man immer noch dem Vater sagen, du hast dich nicht um dein Kind**  
378 **gekümmert oder so.. Ich rede eher von Slums.. jetzt übertrieben... Sie müssten vielleicht eher 1**  
379 **Million in den Slum investieren. Das ist auch das Problem, reiche Leute haben nicht das Herz**  
380 **irgendwas einem anderen zu geben. Der reichte schwarze ist glaube ich ein Amerikaner. Solche**  
381 **Leute könnten ein Zeichen setzten.. Leute sind zu sehr fokussiert auf sich**

382  
383 Wie Akon

384  
385  
386  
387  
388  
389  
390

Er ist zum Beispiel ein gutes Beispiel, müsste mehr davon geben

Menschenrechter, keine Ahnung, wie sind die Menschenrechte in Afrika?

1 8.6. Interviewtranscript: Organisations-Interviewpartnerin

2 Interviewer: Können Sie mir bitte etwas über Ihren beruflichen und persönlichen Werdegang  
3 erzählen?  
4

5 **Organisations-Interviewpartnerin: Also grundsätzlich bin ich ja immer noch nicht fertig mit dem**  
6 **Master. Das heißt, ich bin immer noch inskribiert, auch an der Universität Wien im Bereich**  
7 **Betriebswirtschaft. Seit März arbeite ich im Bereich Organisation bei der Wiener Staatsoper. Nach**  
8 **dem Bachelor war ich 4 Jahre arbeiten, im Kulturbereich, habe dann ein Ausflug in die**  
9 **Steuerberatung gemacht, auch letztes Jahr ein Praktikum bei der Deutschen Bank in Frankfurt im**  
10 **Bereich Personalwesen, und ja ich hab mich jetzt im Sommer, war im Bereich Human Resources bei**  
11 **der Staatsoper was offen. Ich habe mich da beworben. Sie haben mir dann gesagt, dass die Stelle**  
12 **schon weg ist, ich konnte aber zu einer anderen Stelle gehen. Das heißt, es gibt jetzt im Bereich**  
13 **Organisation eine neue Abteilung, die heißt Personalrecht und Organisation. Und ich bin dann halt**  
14 **der Organisationspart. Vor allem im strategischen Management, im Organisationsaufbau. Vom**  
15 **Personamangement bis hin zu Organigrammen, Organisation und eben Prozessanalyse. Und**  
16 **alles was jetzt unter der neuen Direktion zu implementieren ist. Ich glaube da tut sich viel auf was**  
17 **man machen kann. Im Major Personal Organization und als minor Public utility management und**  
18 **Wirtschaftssoziologie.**

19  
20 Haben Sie Wertvorstellungen die Sie bei Ihrer täglichen Arbeit begleiten und nach denen Sie sich  
21 richten?  
22

23 **Ja, auf jeden Fall. Also grundsätzlich bin ich eh ein Mensch der ganz gut damit umgehen kann wenn**  
24 **es ne Hierarchie gibt, aber ich bin trotzdem dafür dass es auf Augenhöhe geschehen soll. Also jeder**  
25 **im Unternehmen sollte so behandelt werden dass es halt gut ist, dass die Person da ist und ihre**  
26 **Arbeit macht. Denn auch die ganz oben können ihre Arbeit nicht ohne diese Personen machen. Das**  
27 **heißt dieses sich auf Augenhöhe begegnen ist mir wichtig. Und auch das jeder soll seine Meinung**  
28 **kundtun können. Also mit Hierarchie meine ich jetzt nicht dass da jemand autoritär seine Meinung**  
29 **durchsetzt, sondern dass ist schon immer etwas gemeinsames. Es braucht im letzten Schritt nur**  
30 **immer die Führung die dann entscheidet. Ich meine so grundsätzlich dass Respekt vorherrscht.**  
31 **Dass möglichst vorurteilsfrei gehandelt wird. Natürlich ich bin auch ne Frau, da gibt es immer das**  
32 **Thema kann man die jetzt irgendwie fördern oder nicht. Und wird die irgendwann schwanger,**  
33 **dann haben wir noch mehr Probleme nachzubesezen. Das finde ich auch immer natürlich auch**  
34 **weil ich selber ne Frau in auch immer schwierig. Ich denke Frauen können 2/3 ihres Arbeitslebens**  
35 **schwanger werden. Das heißt, wenn man das argumentiert dann kann man ja ne Frau fördern. Das**  
36 **finde ich dann schon schwierig. Aber Grundsätzlich dieser Grundrespekt, ich meine egal was für ein**  
37 **Titel oder Position man hat, das ist mir auch immer wichtig.**

38  
39 Nennen Sie bitte die ersten 3 Begriffe die Ihnen zu folgenden Ländern oder Kontinenten einfallen:  
40

41 Deutschland: **Deutsche und lebe seit 11 Jahren in Österreich**

42 **Holland: Tulpen, Grachten und eine ziemlich komische Sprache**

43 **Afrika: Sonne, Steppe und... Zebras**

44 **China: sehr viele Menschen, viel Verkehr und ja einfach dieser Gehorsam**

45 **Ghana: ehm... ja, als Afrika, wahrscheinlich auch warm, und weiß nicht ist es ein Schwellenland?**

46

47 Können Sie mir bitte Ihr Gedanken zum Thema Afrika in Worten erläutern?

48

49 **Ja also dass ich es halt recht schade finde, dass man da als Europäer eigentlich nicht so viel drüber**  
50 **weiß. Weil es natürlich ein riesen Kontinent mit großen Unterschieden. Auch Landschaftlich ich**  
51 **meine wenn man da nach Marokko und dann nach Südafrika schaut, da erwartet einen ja was ganz**  
52 **anderes. Und auch politisch. Ja von Demokratien bis hin zu irgendwelchen Warlords regierten. Sag**  
53 **ich jetzt mal oder beherrschten, keine Ahnung wie man da korrekt sagt. Und auch wirtschaftlich**  
54 **gibt es riesen Unterschiede. Und dass man da nicht als Europäer gar nicht viel zu weiß. Ich glaube**  
55 **ein Grund ist auch, Afrika spielt ja auch im Kolonialismus eine große Rolle. Und ich glaube auch**  
56 **dadurch müsste man als Europäer viel mehr darüber wissen. Jetzt nicht weil diese Zeit so gut war,**  
57 **aber man müsste als Europäer eigentlich um die eigene Geschichte zu verstehen müsste man**  
58 **eigentlich viel mehr über Afrika wissen. Es ist ja nicht so, dass man damit gar nichts zu tun hatte, es**  
59 **ist ja nicht so, dass die eigene Identität da nie einen Berührungspunkt hatte. Und vor allen Dingen**  
60 **dadurch, dass Afrika so ein Riesenkontinent ist hat es auch enorm viele Einwohner. Und es ist**  
61 **eigentlich komisch, dass man nicht mehr drüber weiß. Wenn es dann so Länder gibt wie die USA,**  
62 **und ne viel geringere Wirtschaftsleistung, im Vergleich zu Gesamtafrika, dass man da eigentlich so**  
63 **wenig weiß, und auch in der Schule oder Universität, dass es da immer so ausgeklammert wird,**  
64 **und wenn es behandelt wird, dann eher so: Das ist Afrika, eine sehr starke Verallgemeinerung für**  
65 **unfassbar viele Länder mit si unfassbar vielen Facetten.**

66

67 Warum kommt Afrika so wenig vor, was sind die Gründe?

68

69 **Also ich glaube schon dass aus der Geschichte so ein bisschen herrührt. Wenn man sich vielleicht**  
70 **nicht so richtig eingestehen will, dass die Situation in Afrika schon ein wenig davon herrührt, dass**  
71 **die unterdrückt wurden und auch teilweise ehm ja unterdrückt und benutzt wurden, für den**  
72 **eigenen Vorteil. Welche Europäer das auch immer waren, es waren ja nicht nur Deutsche und**  
73 **Engländer sondern auch Niederländer und Franzosen genauso und Spanier und keine Ahnung wer**  
74 **da alles beteiligt war. Und heute ist es ja so, dass wenn man von Afrika hört, ja nur wenn da solche**  
75 **Hilfsgüter, oder man muss den Menschen helfen, und dann wird das immer ganz groß getan. Und**  
76 **ich denke mir dann immer, naja, warum muss man den Menschen denn helfen, weil wir sie früher**  
77 **ausgebeutet haben. Es ist irgendwie die Wahrnehmung die da gegeben wird wenn man das nicht**  
78 **hinterfragt und sich selber nicht informiert ne äußerst schiefe. Also man tut sich da so immer als**  
79 **Hilfsgüter gebender Mensch aus, oder man schiebt da irgendwelche Maturanten da für ein Jahr in**  
80 **irgendwelche Afrikanischen Ländern, die dann irgendwelche Dienste machen und Kindern englisch**  
81 **beibringen. Und ich denke mir dann immer, ja eigentlich hätten die das gar nicht nötig, wenn wir**  
82 **sie nicht unterdrückt hätten. Und sie noch weiter ausbeuten wollen. Ich muss ehrlich gestehen,**  
83 **dass ich nicht so genau weiß, was alles aus Afrika importiert wird, aber es sind jedenfalls sehr sehr**  
84 **viele Rohstoffe die dann vielleicht nicht über den Weg zu uns kommen, und nicht direkt zu uns**  
85 **kommen, aber wir profitieren trotzdem enorm davon. Und würden wir anständig dafür zahlen und**  
86 **unseren Lebensstandard dadurch verändern müssten, weil dann nicht mehr alles nur 1€ kostet,**  
87 **dann müssten wir auch nicht mehr so den großen Hilfsgütermezzän spielen. Und das finde ich halt**  
88 **schwierig.**

89

90 Können Sie mir bitte etwas zu den 7 afrikanischen Ländern sagen, die im Zentrum dieser  
91 Masterarbeit stehen, nämlich Ghana, Kenia, Nigeria, Rwanda, Äthiopien, Südafrika und Tansania?  
92

93 **Also ich muss sagen, ich war in keinen der Länder bis jetzt. Ich kann nur spekuliert. Am ehesten**  
94 **hört man noch von Südafrika, weil das jetzt auch als Urlaubsland für viele Europäer in Frage kam.**  
95 **Ansonsten eh grundsätzlich hört man da natürlich auch dass die Wirtschaft auf der einen Seite**  
96 **floriert. Auf der anderen Seite gibt's dann auch ne hohe Kriminalität. Ja, und dann gibt es da immer**  
97 **irgendwelche Berichte wie die Leute die da zu Geld gekommen sind, häufig eingewanderte aus den**  
98 **USA und Europa, die sich da mit hohen Zäunen und Videokameras abschotten von dem Land und**  
99 **trotzdem ja diesen krassen Gegensätze, dass man da ein paar Kilometer fährt, und dann stehen da**  
100 **die Blechhütten. Und da fragt man sich dann auch, wie stark kann eine Gesellschaft das aushalten?**  
101 **Die Gegensätze. Also Kriminalität ist ja häufig einfach ne Explosion dessen dass ein hohes**  
102 **Ungleichgewicht und eine hohe Schiefelage vorherrschen. Und ich kann mir vorstellen, dass wenn**  
103 **man sagt, ja es ist do gefährlich, wenn man da in Urlaub fährt soll man keinen Schmuck tragen. Wo**  
104 **ich mich dann halt einfach frage, naja irgendwo her muss die Kriminalität ja kommen. Ich denke es**  
105 **sind nicht nur einfach Leute, die gelangweilt da sitzen und sich denken, ich mache jetzt einfach**  
106 **mal was Böses. Die Kriminalität die da her rührt ist extrem gering. Und da müsste man sich fragen,**  
107 **warum man da nicht mehr tut. Wo auch wir in der Pflicht sind, dass wir die Export und Import**  
108 **Bestimmungen, die müssen sich halt im Sinne der Bevölkerung ändert, dass die halt mehr bezahlt**  
109 **bekommen und dass sie dann aus eiugener Kraft sagen, okay wir gehen arbeiten und können damit**  
110 **selbst für uns sorgen. Und nicht, ja wir müssen uns das noch irgendwie anders beschaffen.**

111  
112 Würde es Sie generell interessieren nach Afrika zu gehen, also auch Urlaubsmäßig?  
113

114 **Also grundsätzlich muss ich ehrlicherweise sagen, habe ich mich jetzt mit dem Kontinent noch nicht**  
115 **so beschäftigt. Und ich war noch nie auf nem anderen Kontinent. Und ich bin jetzt grundsätzlich**  
116 **nicht die die sagt: Boah ich möchte auf jedem Kontinent mal gewesen sein. Deswegen ist Afrika**  
117 **wie die anderen Kontinente nicht so auf meinem Radar gewesen. Was ich mir schon vorstellen**  
118 **könnte: Ich würde dass für länger planen. Also ich würde da kein Badeurlaub machen. Wo ich sage**  
119 **ich flieg dann für ne Woche in ein Hotel und flieg dann zurück. Sondern ich müsste das etwas mehr**  
120 **planen. Ja einfach mehr Vorlauf brauchen. Das ist dann nicht so ein Urlaub wo man sagt, wie in**  
121 **Europa, da fliegt man dann einfach irgendwo hin, und wenn es dann nicht so passt, dann sagt man**  
122 **sich, ist eh schon okay. Nein hier würde ich mich eingehend mit dem Land beschäftigen. Ich könnte**  
123 **Ihnen jetzt nicht mal die Himmelsrichtungen sagen, von dem Land wo ich jetzt sagen würde, boah,**  
124 **da würde ich gerne mal Urlaub machen.**

125  
126 Können Sie sich daran erinnern, dass sich ein deutscher Politiker oder Manager mal zu dem Thema  
127 Afrika geäußert hat?  
128

129 **Ehrlich gesagt nicht.. Ich muss ehrlich sagen, mit Afrika, ja wenn man denen was Gutes tut, denen**  
130 **was spendet und sich damit brüstet. Dann gab es ja auch eine Zeit lang sehr stark damit gebrüstet**  
131 **hat, ja dann können sie sich irgendein Tier kaufen, und sich selbe damit landwirtschaftlich was**  
132 **aufbauen oder so. eher so Sachen, wo ich dann auch immer nur mit nem halben Ohr hinhöre oder**  
133 **mich nicht damit beschäftigen möchte, weil ich einfach der Ansicht bin, dass es der falsche Weg ist.**  
134 **Ich muss jetzt aber sagen aus den News, dass man die afrikanischen Länder hernimmt, und sagt,**  
135 **hey, da gibt es die Startupszene, da passiert gerade aus eigener Kraft das und das. Keine Ahnung**  
136 **dort haben mehr Menschen Zugang zu Bildung. Also mir fehlt einfach diese Berichterstattung: In**  
137 **Afrika gibt es ja auch Strukturen und Länder und eine Regierung. Und die machen ja auch was. Und**  
138 **es kommt immer so rüber als müsste da immer erst ein Europäer hin damit was geht. Aber die**

139 **Berichterstattung, da entsteht ja was aus eigener Kraft. Da entstand was und wir profitieren**  
140 **davon, weil es von ihnen erfunden und entwickelt wurde, da muss ich ehrlich sagen, dass mir da**  
141 **nichts im Ohr liegen würde.**

142  
143 Denken Sie dass das derzeitige System von Spenden und Entwicklungshilfe ein gutes ist, oder sollte  
144 es da bessere Alternativen geben?

145  
146 **Nein, sehe ich genauso. Vor allem diese Kontinuität. Ich finde halt häufig auf Europa, diese von**  
147 **oben herab. Wenn wir dass jetzt mal auf unseren Alltag übertrage: Wenn ich einem Obdachlosen**  
148 **50 Cent gebe, dann ist mir auch klar, dass er sich davon keinen neuen Anzug kaufen kann, um zu**  
149 **einem Bewerbungsgespräch zu gehen um so einen neuen Job zu bekommen. Metaphorisch**  
150 **gesprochen. Und so gedacht finde ich das auch für Afrika da baut man irgendwo einen Brunnen**  
151 **und glaubt dann ganz Afrika gerettet zu haben. Wo dann halt sich auch die Frage stellt, wovor**  
152 **rettet man das dann eigentlich, ja vor sich selbst. Und das finde ich dann auch irgendwie schwierig.**

153  
154 Fehlt etwa ein europäisches Gesamtkonzept?

155  
156 **Ja auf jeden Fall ich glaube das ist auch ein bisschen das Problem an Europa. Wir haben zwar die**  
157 **EU, wo ein Großteil der Europäischen Länder drin sind. Und das Problem ist halt dass da nicht**  
158 **geschlossen aufgetreten wird. Wenn wir über Afrika reden, dann gibt es da vielleicht eine**  
159 **Organisation die da was macht. Aber nein, dass man da sagen würde, schon alleine in Deutschland,**  
160 **wenn sich da alle Automobilhersteller zusammentun würden könnte man ja schon großes**  
161 **bewegen und leisten. Dann sollen sie sich das halt alle auf die Fahne schreiben. Aber das passiert**  
162 **auch nicht. Nur so punktuell. Dann heißt es da, ja wir haben da die eine Person dahin gesetzt. Wir**  
163 **haben jetzt diesen einen Brunnen da. Also dass man da geschlossen auftritt, dass man da eine Kraft**  
164 **hat, wo sich Afrika dann auch drauf verlassen kann. Natürlich wenn mir da einer ein Brunnen**  
165 **hinbaut. Und was ist dann nächstes Jahr, und was ist wenn der kaputt geht? Helfen die mir dann**  
166 **wieder? Ich denke, da ist dann halt auch gar nicht an die Nachhaltigkeit gedacht.**

167  
168 Können Sie mir bitte etwas über die Zusammensetzung Ihres beruflichen Netzwerks erzählen?

169  
170 **Also mich würde jetzt sagen, meins ist jetzt auch nicht so groß, ich habe überall wo ich gearbeitet**  
171 **habe auch immer irgendwelche ja Bekannte oder Ex Kollegen mit denen ich nicht kontakt habe.**  
172 **Der größte Teil sind Österreicher. Und dann auch ein paar Deutsche, und ja grundsätzlich wirklich,**  
173 **also ich habe auch immer in Branchen gearbeitet, wo es wenig Austausch gab, also dass da jetzt**  
174 **jemand aus Amerika oder so kam. Sondern es waren dann doch immer so klassischere Bürojobs wo**  
175 **dann Leute vor Ort arbeiten. Ja jz nicht so wirklich international. Ja klar auch immer Ungarn,**  
176 **Kroaten, Serben. Aber das meiste sind Österreicher und Deutsche.**

177  
178 Unterscheidet sich die Arbeitsweise von Europäern und Afrikanern?

179  
180 **Also klar wissen tue ichs nicht, da ich noch nie mit Afrikanern zusammen gearbeitet habe. Ich habe**  
181 **das Gefühl, Europäer gehen an die Arbeit mit der Einstellung ran, ja wir sind ja eh die Besten, und**  
182 **genau das wollen wir auch sein. Und immer höher schneller weiter. Das ist noch sehr stark hier**  
183 **vertreten. In Afrika kann ich mir eher vorstellen dass man da sagt: Das und das können wir, und**  
184 **schauen uns halt um, wo können wir uns noch umschaun und uns zu verbessern. Und ich denke**  
185 **dieser Drive, und das ist jetzt auch gar nicht negativ gemeint. Sondern dieser Drive, ok wir sind gut**  
186 **aber wir können noch besser werden. Aber wir müssen das nicht aus uns heraus mit so nem**  
187 **aufgeblasenen Selbstbewusstsein machen, sondern man kann halt Benchmarking betreiben und**

188 man kann sich ja umschaun wo wird es besser gemacht oder anders gemacht um uns zu  
189 verbessern, ja ehm das ist auch eher glaube ich nicht so sehr auf höher schneller weiter geschaut  
190 wird, sondern dass man dann eher schaut, dass man ein stabiles Fundament hat, wo man dann  
191 drauf aufbauen kann. Und damit dann letztendlich genauso gut sein kann. Nur dass man sich dann  
192 nicht so aufbläst wie die Europäer.

193 **Punktuelle/ Kleinschrittige schwierig, nicht nachhaltigem was bringt's so sehr, von oben herab,**  
194 **Afrikaner müssten unfassbar dankbar sein... für Presseabteilungen.**

195

196 Welche Position kann Deutschland oder Österreich bei der Neugestaltung der Beziehungen zu Afrika  
197 einnehmen?

198

199 **Ja also von Deutschland weiß man ja dass sie ne Exportnation sind. Dass sie da weltweit schon**  
200 **stärker vertreten sind wird es ihnen auch leichter fallen das auch in Afrika aufzubauen, als jetzt**  
201 **Österreich. Grundsätzlich glaube ich, dass uns gar nicht bewusst ist wie viele krasse Rohstoffe wir**  
202 **ohnehin schon aus Afrika importieren. Ich meine, man muss nicht das nur anschauen und das**  
203 **verbessern**  
204 **, und schauen wie man das sozialer machen kann. Es gibt ja diese Zertifikate. Ich denke die wirtsch.**  
205 **Beziehungen gibt es so, nur halt zu einseitig. Man müsste da nachbessern, und da ist jedes Land für**  
206 **sich verantwortlich wie sie die Verträge gestalten und wie sie sich aufstellen**

207

208 Wie kann man dafür sorgen, dass sich mehr europäische Manager in Afrika beteiligen?

209

210 **Die Informationslage ist schon schwierig. Das ist für mich schon schwierig und für die Firmen**  
211 **wahrscheinlich auch. Und dass man da die Ressource wer beschäftigt sich damit, ob sich das für**  
212 **das Unternehmen lohnt, und wer hat überhaupt die Zeit um sich damit auseinander zu setzen**  
213 **oder ob sie dann nicht eher sagen, ja okay, bei anderen Ländern bestehen schon Beziehungen oder**  
214 **gibt es schon Informationen, dann konzentrieren wir uns eher auf das Geschäft mit irgendwelchen**  
215 **andern Kontinenten. Und man müsste glaube ich gebündelt so Brancheninformationen beziehen.**  
216 **Meinetwegen kann man die natürlich auch verkaufen von irgend ner öffentlichen stelle oder so.**  
217 **Dass sich das nicht jeder mühsam zusammensammeln muss. Oder ich kann mir vorstellen, dass die**  
218 **EU da einfach prinzipiell da sehr stark auftreten könnte. Und sagen würde, das und das ist Stand**  
219 **der Dinge, und wenn wir da geschlossener auftreten würde, kann man das und das erreichen. Ehm**  
220 **aber grundsätzlich ist mir da auch nichts bekannt, dass sie sich da stark involvieren**

221

222 Denken Sie, dass Afrika eine Vorreiterrolle im Bereich mobile money solutions einnehmen kann?

223

224 **Ja das glaube ich schon. Ich glaube halt sogar dass das relativ unangekündigt passieren wird, weil**  
225 **halt so wenige Leute Afrika aufm Schirm haben. Und es ist nicht so, dass alle Afrikaner irgendwo**  
226 **rumsitzen und darauf warten, dass ihr Leben zu Ende geht, sondern sie tun natürlich auch jeden**  
227 **Tag was. Und das wird, und das wird das sehr stark unterschätzen. Und dass es da gar nicht so weit**  
228 **hin ist, dass es da die ersten Vorreiterrollen geben wird. Einfach weil sie sich anstrengen und weil**  
229 **sie jetzt noch nicht das Standing haben, dass sie jetzt jedes Startup weltweit pitchten können, wie**  
230 **es vielleicht mit nem amerikanischen oder europäischen der Fall wäre. Was natürlich dann auch**  
231 **den Vorteil hat, dass sie etwas älter sind, und mehr Erfahrung haben, und dass sie dann vielleicht**  
232 **etwas gefestigter auf den Weltmarkt treten können. Deshalb glaube ich schon dass die da ne**  
233 **Vorreiterrollen in den Branchen sehr schnell einnehmen können.**

234

235 Könnten Sie sich selbst vorstellen mal in Afrika zu arbeiten?

236

237 **Doch schon, wobei ich auch sagen muss, da spielen natürlich mehrere Faktoren ne Rolle. Ich würde**  
238 **jetzt auch nicht nach China wollen, oder Amerika. Das ist jetzt keine Abneigung gegenüber Afrika**  
239 **spezifisch sondern grundsätzlich sehe ich mich eher in Europa verortet. Wenn überhaupt im**  
240 **Ausland dann nur so befristet. Also nie länger als n Jahr. Also ich habe jetzt keine Bestrebungen auf**  
241 **einem anderen Kontinent zu arbeiten. Wobei das jetzt nicht gegen einen bestimmten Kontinent**  
242 **gerichtet ist, sondern grundsätzlich ist die Bereitschaft bei mir jetzt nicht so gegeben.**

243

244 Können Sie mir bitte noch etwas darüber verraten welche Medien Sie regelmäßig konsumieren?

245

246 **Also grundsätzlich eigentlich nur aus Online Services, Deutsche oder Österreichische**  
247 **Wochenzeitungen, die ich online lese oder Push Nachrichten aufs Handy schicken lasse. Natürlich**  
248 **bin ich auch auf Social Media unterwegs benutze WhatsApp, Instagram. Ich streame wenig. Sowohl**  
249 **freiverfügbar als auch Abo. Ich habe Spotify eher zum Musikhören. Das meiste ist halt im Internet.**

250

251 Haben Sie sonst noch irgendwelche Ergänzungen?

252

253 **Nein, also ich finde es ist ein mega spannendes Thema, und ich glaube das wird ein Thema was**  
254 **hoffentlich in den nächsten Jahren noch viel häufiger nicht nur in der wissenschaftlichen**  
255 **Diskussion, als auch in den Medien ist, und ich würde mir einfach wünschen, dass dieses Branding**  
256 **von keine Ahnung Afrika muss man helfen weggeht. Und man sich eingesteht, der Kontinent, wie**  
257 **er sich aufbaut, das hat einfach historische Gründe denen man selber de facto Schuld ist. Und das**  
258 **man denen.. Bildlich gesprochen kommt es mir so vor als ob Europa immer noch die Hand über**  
259 **Afrika hält. A la, ja wenn wir wollen dann dürfen sie und wenn nicht dann halt nicht. Und das finde**  
260 **ich, muss mit der nächsten Generation thematisiert und auch begraben werden. Und dann weil die**  
261 **Frage aufkam ob sie Vorreiterrollen einnehmen können, geht das sehr sehr schnell, denn sie glaube**  
262 **ich schon viel weiter sind als dass es der gewöhnliche Europäer so glaubt. Und da wird es schon**  
263 **viele Überraschungen geben, wo die uns überholen. So wie du das angesprochen hast, dass sie**  
264 **Stufen übersprungen haben. Ok, sie hatten kein Telefon, aber dafür sind sie halt viel schneller und**  
265 **stärker ins Mobiltelefongeschäft eingestiegen. Und das macht dann schon Sinn warum sie das dann**  
266 **besser können, bessere Strukturen, und Systeme haben. Und ich glaube, da können wir noch viel**  
267 **mehr von lernen, anstatt zu sagen: Ja da müssen wir helfen. Auch da dann auch auf Augenhöhe. Es**  
268 **ist auch ein Riesenmarkt, mit sicherlich vielen Einwohnern. Es ist dann auch ein Markt für uns. Für**  
269 **unsere Export**

## 12. Themenanalyse

### Identifizierung zusammengehöriger Textstellen:

**Schritt 1** des Textreduzierungsverfahrens: Zusammengehörige Textstellen werden zu einem Thema identifiziert.

Code	Zeile	Thema
O2	29	Heterogenität
O4	44-45	Möglichkeiten Afrikas
O5	52-53	Möglichkeiten Afrikas
O6	77-78	Möglichkeiten Afrikas
O7	80-81	Reputation Afrikas
O10	144-146	Möglichkeiten Afrikas
O11	149-150	Möglichkeiten Afrikas
O12	155	Heterogenität Afrikas
O13	164	Möglichkeiten Afrikas
O14	173	Netzwerkaspekt
O16	190-191	Netzwerkaspekt
O17	209-210	Reputation
O19	237-238	Möglichkeiten in Afrika
O20	244-245	Netzwerkaspekt

O21	259-262	Netzwerkaspekt
O23	278-280	Möglichkeiten in Afrika
O26	330-331	Möglichkeiten in Afrika
O27	338	Reputation
O28	348	Möglichkeiten in Afrika
O29	353-354	Möglichkeiten in Afrika
O32	405-406	Außenbeziehungen Afrikas
O33	408-409	Außenbeziehungen Afrikas
O34	422-425	Möglichkeiten in Afrika
O35	430-433	Außenbeziehungen Afrikas
O36	447	Möglichkeiten in Afrika
O38	465	Außenbeziehungen Afrikas
O39	469-472	Außenbeziehungen Afrika
O40	476-477	Netzwerkaspekt
O41	498	Reputation Afrikas

B01	10-12	Identität
B03	27-29	Möglichkeiten in Afrika
B04	37-40	Identität
B05	45-51	Heterogenität Afrikas
B09	106-109	Möglichkeiten in Afrika
B10	118-119	Netzwerkaspekt
B11	131-132	Außenbeziehung en Afrikas
B12	140-142	Netzwerkaspekt
B15	153-154	Außenbeziehung en Afrikas
B17	168-169	Außenbeziehung en Afrikas
B18	170-173	Außenbeziehung en Afrikas
B19	180-181	Möglichkeiten in Afrika
B22	204-206	Möglichkeiten in Afrika
B23	219	Möglichkeiten in Afrika
B25	229-231	Heterogenität Afrikas

B26	233-235	Möglichkeiten in Afrika
B27	240-242	Möglichkeiten in Afrika
B30	264	Möglichkeiten in Afrika
B32	281-283	Reputation
B33	294-299	Möglichkeiten in Afrika
B35	317-321	Außenbeziehung en Afrikas
B36	330-333	Außenbeziehung en Afrikas
B37	338-345	Netzwerkaspekt
B39	378-380	Netzwerkaspekt
B40	391-394	Netzwerkaspekt
B41	401-404	Reputation
D01	5-6	Außenbeziehung en Afrikas
D03	9	Möglichkeiten in Afrika
D05	24	Netzwerkaspekt
D06	38	Möglichkeiten in Afrika
D07	48-49	Identität

D08	58-60	Möglichkeiten in Afrika
D09	61-63	Heterogenität Afrikas
D10	67	Möglichkeiten in Afrika
D11	68	Möglichkeiten in Afrika
D13	84	Heterogenität Afrikas
D14	85	Möglichkeiten in Afrika
D15	86	Möglichkeiten in Afrika
D16	95	Außenbeziehungen Afrikas
D17	101-102	Möglichkeiten in Afrika
D18	104-108	Netzwerkaspekt
D19	127-130	Möglichkeiten in Afrika
D20	131	Außenbeziehungen Afrikas
D21	160	Netzwerkaspekt
D22	179-180	Möglichkeiten in Afrika
D23	192	Möglichkeiten in

		Afrika
D26	200-205	Netzwerkaspekt
D27	212	Netzwerk
D29	236-237	Möglichkeiten in Afrika
D30	246-249	Außenbeziehungen Afrikas
D32	262-263	Netzwerkaspekt
D33	259-261	Netzwerkaspekt
D34	288-290	Netzwerkaspekt
D36	303-304	Netzwerkaspekt
D37	311-313	Heterogenität Afrika
D38	320-321	Möglichkeiten in Afrika
D40	268-270	Möglichkeiten in Afrika
D41	277-280	Außenbeziehungen Afrikas
D42	402-404	Möglichkeiten in Afrika
D43	415-417	Möglichkeiten in Afrika
D44	420-421	Außenbeziehung

		en Afrikas
D45	423-425	Außenbeziehung en Afrikas
D46	435-437	Netzwerkaspekt
D48	449-451	Möglichkeiten in Afrika
D49	457-459	Reputation
D50	463-465	Möglichkeiten in Afrika
D51	469-470	Reputation
D53	478-479	Reputation
D57	518-520	Möglichkeiten in Afrika
D58	525-526	Außenbeziehung en Afrikas
D59	533-535	Netzwerkaspekt
D61	552-553	Reputation
D61b	553-554	Möglichkeiten in Afrika
D62	557-558	Möglichkeiten in Afrika
D63	563-567	Reputation
D64	574-576	Reputation
D65	583-586	Reputation
D66	589-590	Afrika und Außenbeziehung

		en
K01	5-6	Identität
K03	35-37	Möglichkeiten in Afrika
K04	47-50	Möglichkeiten in Afrika
K06	77-78	Möglichkeiten in Afrika
K07	110-111	Möglichkeiten in Afrika
K08	122-125	Möglichkeiten in Afrika
K11	168-170	Netzwerkaspekt
K12	179-181	Netzwerkaspekt
K13	198-202	Netzwerkaspekt
K14	214-216	Möglichkeiten in Afrika
K15	226-229	Möglichkeiten in Afrika
K16	244-245	Identität
K17	246-247	Außenbeziehung en Afrikas
K19	295-298	Möglichkeiten in Afrika
K20	304-306	Außenbeziehung

		en Afrikas
K21	316-318	Reputation
K23	325-327	Möglichkeiten in Afrika
K24	331-332	Netzwerkaspekt
K26	370-372	Möglichkeiten in Afrika
K27	378-382	Reputation
K28	386-388	Reputation
K29	390-393	Reputation
CC1	4	Identität
CC2	18-19	Identität
CA2	29	Identität
CC3	43-44	Außenbeziehung en Afrikas
CC5	68-70	Außenbeziehung en Afrikas
CA3	74-77	Identität
CA4	88-91	Identität
CA5	92-94	Möglichkeiten in Afrika
CC6	100-101	Identität
CA6	108-114	Möglichkeiten in Afrika

CC7	118-120	Möglichkeiten in Afrika
CC8	126-127	Außenbeziehung en Afrikas
CC10	144-150	Möglichkeiten in Afrika
CC11	157-160	Außenbeziehung en Afrikas
CC12	168-170	Reputation
CC14	184	Reputation
CA8	195-196	Netzwerkaspekt
CA12	222-223	Identität
CA13	225-226	Identität
CA14	243-244	Außenbeziehung en Afrikas
CC16	265-266	Außenbeziehung en Afrikas
CC18	292-294	Außenbeziehung en Afrikas
CC19	301-306	Außenbeziehung en Afrikas
CA15	312-314	Außenbeziehung en Afrikas
CA16	318-323	Möglichkeiten in Afrika
CC20	318-323	Außenbeziehung en Afrikas

A01	23-26	Identität
A02	44-46	Außenbeziehung en Afrikas
A06	56-59	Netzwerk
A07	63-65	Außenbeziehung en Afrikas
A08	70-71	Reputation
A11	118	Netzwerkaspekt
A12	119	Netzwerkaspekt
A13	124	Reputation
A16	146-149	Außenbeziehung en Afrikas
A17	172-175	Außenbeziehung en Afrikas
A18	195-197	Außenbeziehung en Afrikas
A19	209-211	Reputation
A21	237-240	Reputation
A22	243-244	Reputation
A23	250-251	Reputation

## Themencharakteristika und Analyse:

**Schritte 2, 3 und 5** des Textreduzierungsverfahrens: 1) Was ist ein wichtiges Thema und in welchen Textstellen kommt es vor? 2) Was sind zusammenfassend die wichtigsten Charakteristika eines Themas und in welchen Zusammenhängen taucht es auf? 3) Inwiefern tauchen innerhalb oder zwischen den Gesprächen Unterschiede in den Themen auf?

### Thema: Heterogenität Afrikas

Code	E) Themencharakteristik	2) Besonderheiten des Auftretens	3) Unterschiede zwischen den Gesprächen
O2	Europäer sehen die Heterogenität Afrikas nicht	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O9	Findet die Auswahl der 7 Staaten gut	Von dem Forscher eingebracht	Unterschied zu D13: Europäer sind bereits an diesen Ländern interessiert
O12	Geht auf die Heterogenität Afrikas ein	Von dem Forscher eingebracht	
B05	Die Heterogenität Afrikas wird betont: Spricht von einem „mixed picture“	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B07	Hält die Auswahl der 7 Staaten für angemessen	Von dem Forscher eingebracht	Unterschied zu D13: Europäer sind bereits an diesen Ländern interessiert
B25	Heterogenität Afrikas im ICT Sektor	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Reputation“ (O27, O41)	
D04	Afrika ist in einer ähnlichen Weise heterogen wie Europa	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D09	In Afrika braucht man 54 Sichtweisen, Europäer haben oftmals aber nur eine	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D13	Europäer haben die 7 Länder bereits im Fokus	Von dem Forscher eingebracht	Unterschied zu O9 und B07, die die Auswahl der Länder gut fanden
D37	Europäer sollen auch kleinere und unbekanntere afrikanische Nationen in ihr Mix integrieren	Von dem Befragten selbst eingebracht	
K03	Alte und hochmoderne Geschäftsmodelle in Südafrika	Von dem Befragten selbst angesprochen / Bezug zu „Möglichkeiten Afrikas“ (O28, B26, D50, D62)	

CA4	War schon einmal in Tansania und bemerkte dort sozioökonomische Kontraste	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Identität“ (CA13)	Afrikaerfahrene Interviewpartner gehen eher auf die Heterogenität ein
-----	---	---	---

### Thema: Identität

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
B01	Nationale Selbstidentifikation	Von dem Forscher eingebracht	
B04	Identifikation mit Afrika und seinen Möglichkeiten und Hingabe. Bezeichnet Afrika als „Home“	Von dem Forscher eingebracht	Unterschied zu CC6: Europäische und afrikanische Sichtweisen unterscheiden sich im Hinblick auf Passion und Investitionsausgaben
D07	Hat im Energie- Sektor gearbeitet	Von dem Forscher eingebracht	
D67	Ist passioniert wenn es um Afrika geht	Von dem Befragten selbst angesprochen	Unterschied zu CC6: Europäische und afrikanische Sichtweisen unterscheiden sich im Hinblick auf Passion und Investitionsausgaben
K01	Die Nationalität ist wichtig für die Identität	Von dem Forscher eingebracht	
K16	Besitzt eine Insurtech Investitionseinheit	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
CC1	Telekommunikations Student mit beruflichen Erfahrungen	Von dem Forscher eingebracht	
CC2	Der Interviewte wirkt engagiert	Von dem Befragten selbst eingebracht	
CA2	Arbeitet in einer Gemeinde in der sich viele Finanzdienstleister niedergelassen haben	Von dem Forscher eingebracht	
CA3	Verknüpft die heutigen Probleme mit Kolonialismus	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Außenbeziehungen Afrikas“ (D45)	
CC6	Übertriebene Investitionen für Infrastrukturprojekte	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	Unterschied zu B04 und D67: Europäische und afrikanische Sichtweisen unterscheiden sich im

			Hinblick auf Passion und Investitionsausgaben
CA12	Viele Luxemburger verdrängen die koloniale Vergangenheit	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
CA13	Hat einen Identitätskonflikt	Von dem Befragten selbst eingebracht	
A01	Ihr ist Respekt wichtig	Von dem Forscher befragt/ Bezug zu „Netzwerkaspekt“ (O20, K11)	

### Thema: Möglichkeiten in Afrika

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
O4	Europäisches Interesse an den Möglichkeiten Afrikas	Von dem Befragten selbst eingebracht	Unterschied zu der Aussage, dass sich ausländische Unternehmen zunehmend zurückziehen (K07)
O5	Wahrnehmungsveränderung der Kleinbauern	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O6	Die gegebenen Möglichkeiten Afrikas wurden nicht genutzt	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O8b	Kenia wächst schnell und hat einiges zu bieten	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O10	Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen	Von dem Forscher eingebracht	
O11	Die Korruption Afrikas ist eine Barriere	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O13	Hat Ambitionen für die Unternehmensentwicklung	Von dem Forscher eingebracht	
O19	Anderes afrikanisches Konsumentenverhalten: Preissensitivität, kein E-Commerce	Von dem Forscher eingebracht; Bezug zur Heterogenität Afrikas (O12; B25)	
O23	Faktoren für eine Unternehmensexpansion	Von dem Forscher eingebracht	
O26	Entwicklung des ICT Sektors und Afrikaner tragen die Veränderungen mit	Von dem Forscher eingebracht; Bezug zur Heterogenität Afrikas (B25)/ „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
O28	ICT Sektor hilft der Entwicklung anderer Sektoren	Von dem Forscher eingebracht	
O29	Es gibt noch viele Möglichkeiten	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass die Entwicklung Afrikas negativer eingeschätzt

			wird (K04)
O34	Barrieren in Afrika	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
O36	Sieht das Problem eher in der Wahrnehmung anstatt im Rassismus	Von dem Forscher eingebracht	Die afrikanischen Interviewpartner sehen das im Unterschied zu den europäischen ähnlich
B03	Verantwortung des Interviewten: Neue Möglichkeiten finden	Von dem Forscher eingebracht	
B09	Sieht die zukünftige Entwicklung Boschs in Afrika positiv	Von dem Forscher eingebracht	Bosch scheint eine erfolgreiche Afrika-Strategie zu haben, was im Gegensatz zu der Aussage steht, dass europäische Unternehmen eine bessere Strategie brauchen (D16)
B19	Unterschiedliche Planung und Organisation	Von dem Forscher eingebracht	
B22	Wichtigkeit der Investitionskriterien	Von dem Forscher eingebracht	
B23	Weitere Expansionen sind realistisch	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zur Aussage, dass sich der Versicherungs-Interviewpartner weitere Expansionen nicht vorstellen kann (K14)
B26	Heterogenität Afrikas im ICT Sektor	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur Heterogenität Afrikas (B25)	
B27	Entwicklungspotenzial des afrikanischen IT- Sektors	Von dem Forscher eingebracht	
B30	Erfolg eines afrikanischen Fintechs	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
B33	Korruption und Compliance als Hauptbarrieren	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B42	Gegenseitige Abhängigkeit: Afrika hat Dinge die Europa benötigt und umgekehrt	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B43	Afrika wird als ‚the last frontier‘ bezeichnet, um auf die immensen wirtschaftlichen Möglichkeiten aufmerksam zu machen	Von dem Befragten selbst eingebracht	

D03	Afrika ist 'the next hub' und 'the last frontier'	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D06	Hat die Aufstiegschancen genutzt	Von dem Forscher eingebracht	
D08	Arbeitete an strategischen Marketing Initiativen mit	Von dem Forscher eingebracht	
D10	Wirtschaftliche Entwicklung hängt primär von der politischen Situation ab	Von dem Forscher eingebracht	
D11	Die Korruption ist atemberaubend	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D14	Afrika wird von immer mehr ausländischen Partnern begehrt	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass die Entwicklung Afrikas negativer eingeschätzt wird (K04)
D15	Das wichtigste bleibt die Elektrifizierung	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D16	Europäer sollten sich mit einer anderen Strategie in Afrika engagieren	Von dem Befragten selbst eingebracht	Bosch scheint eine erfolgreiche Afrika-Strategie zu haben, was im Gegenzug zu der Aussage steht, dass europäische Unternehmen eine bessere Strategie brauchen (B09)
D17	Man braucht einen Stützpunkt in Afrika	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D19	In Afrika gibt es keine funktionierende zirkuläre Wirtschaft	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D22	Unabhängige Energiepunkte können zur Energieversorgung installiert werden	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D23	Die Lösung des afrikanischen Energie Problems bedarf Innovationen und Zeit	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zum „Netzwerkaspekt“ und dem Commitment (D21, D34)	
D29	Die Fremdwährungsfluktuation ist ein Problem	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D38	Europäer verlassen sich zu sehr auf Zahlen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D40	Expansionspläne hängen von Investitionskriterien ab	Von dem Forscher eingebracht	
D42	Siemens setzt auf einen nachhaltigen Expansionsplan	Von dem Forscher eingebracht	

D43	Viele afrikanische technologische Innovationen werden nicht gesehen	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D48	Europäische Firmen sollten mit anderen fokussiert nach afrikanischen Partnern suchen	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zum „Netzwerkaspekt“ und dem Commitment (D21, D34)	
D50	Afrikaner sind direkt in die Mobile Ära geapfrogged	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D56	Die Hürden sind groß und müssen von Anfang an mit einberechnet werden	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu K19b	
D57	Strategie soll darauf basieren Werte für Afrikaner zu schaffen	Von dem Befragten selbst angesprochen	
D61b	Europäischen Unternehmen fehlt es am Willen eine Gap Analyse durchzuführen, um zu ergründen welche Produkte für den afrikanischen Markt bestimmt sein können	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zum „Netzwerkaspekt“ und der Aussage, dass spezifische Produkte für den afrikanischen Markt entwickelt werden sollen (O16)	
D62	Es braucht innovative Lösungen um das Qualitätsbedürfnis und die Preissensitivität Afrikas zu vereinen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
K04	Sieht die gesamte wirtschaftliche Entwicklung Afrikas negativer	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu den Aussagen die die Entwicklung Afrikas positiver charakterisieren (D14, O29)
K06	In Südafrika gibt es zahlreiche Hürden	Von dem Forscher eingebracht	
K07	Viele ausländische Firmen haben sich eher aus Südafrika zurückgezogen	Von dem Befragten selbst angesprochen	Im Gegensatz zu den Expansionsplänen (O04)
K08	Plant den Südafrika Standort eher als Innovation Hub anstatt weitere Innovationen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
K14	Unwahrscheinliche Expansion nach Afrika	Von dem Forscher eingebracht	Unterschied zu anderen Befragten (B23)
K15	Es gibt viele afrikanische Fintech Aktivitäten die innovativer als europäische sind	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
K19	Barrieren sind die staatliche Regulierung, Bürokratie und Korruption	Von dem Forscher angesprochen	

K19b	Die Hürden sind groß und müssen von Anfang an mit einberechnet werden	Von dem Forscher angesprochen, Bezug zu D56	
K20	Spricht nicht über Rassismus sondern den Entbehrungen in Südafrika	Von dem Forscher angesprochen	Im Unterschied zu den Aussagen der europäischen InterviewpartnerInnen, die Rassismus und Afrika verknüpfen
K23	Es gibt erhebliche politische Risiken	Von dem Forscher angesprochen	
K26	Südafrikaner sind in der Regel nicht so reserviert, was das Bereitstellen von Daten angeht	Von dem Forscher angesprochen	
CA5	Technologie kann viel bewirken	Von dem Befragten selbst eingebracht	
CA6	Positive Entwicklung durch Handynutzung, er sah viele Smartphones in Tansania	Von dem Forscher eingebracht	
CC7	Afrikaner können eigene Betriebssysteme entwickeln	Von dem Befragten selbst eingebracht	
CC10	Open Source Software bietet Möglichkeiten	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu den „Außenbeziehungen Afrikas“ (O39)	
CA16	Die Afrika- Europa Investment App ist eine gute Idee	Von dem Forscher eingebracht	
A19	Europäer bekommen es nicht mit, wenn Afrika Innovationen hervorbringt	Von der Befragten selbst angesprochen	

### Thema: Afrika und Außenbeziehungen

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
O32	Andere europäische Herangehensweise	Von dem Forscher angesprochen	
O33	Richtige Investments sind erfolgsversprechender als Spenden	Von dem Befragten selbst angesprochen	
O35	Europäische Firmen können jungen Afrikanern bei Veränderungen unterstützen	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zu „Netzwerkaspekt“ und dem Commitment (D21, D34)	
O38	Programme wie „Afrika kommt“ sind gut	Von dem Forscher angesprochen	
O39	Afrika spielt global eine	Von dem Befragten	

	immer stärkere Rolle	selbst angesprochen/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“ (CC10)	
B11	Diskrepanz zwischen europäischer und chinesischer Berichterstattung	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B15	Eines der Lieblingsworte Chinas ist „Win- Win“	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
B17	Internationale Geschäftsbeziehungen Kenias	Von dem Befragten selbst angesprochen	
B18	Lokale Geschäftsbeziehungen	Von dem Befragten selbst angesprochen	
B35	Programme wie „Afrika kommt“ helfen	Von dem Forscher angesprochen	
B36	Europäische Manager verpassen eine Chance	Von dem Forscher angesprochen	
D01	Hinterfragt die unterschiedlichen Perspektiven Europas und Afrikas	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D16	Europäer müssen ihre Market Entry Strategie grundlegend ändern	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Netzwerkaspekt“ und dem Commitment (D21, D34)	Im Unterschied zu der Aussage, dass Europa international mehr Verantwortung übernehmen sollte (CC3)
D20	Europäer müssen mit einer Finanzierungsstrategie aufwarten	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu „Netzwerkaspekt“ und dem Commitment (D21, D34)	Im Unterschied zu der Aussage, dass Europa international mehr Verantwortung übernehmen sollte (CC3)
D30	Europäische sozio- politische Systeme sind zuverlässiger	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	Im Unterschied zu der Aussage, dass EuropäerInnen unzuverlässige Handelspartner sind
D41	Expansionspläne hängen von Investitionskriterien ab	Von dem Befragten eingebracht	
D44	Weitere europäische Unternehmen sollten nach Innovationen im afrikanischen Fintech Sektor Ausschau halten	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D45	Die EU- Afrika Partnerschaft muss koordinierter werden	Von dem Befragten selbst eingebracht	

D58	E-Mobility solutions Kooperation zwischen Siemens und VW in Rwanda	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“	
D66	Aufgrund des Machtgleichgewichts leben wir in einer pseudo globalen Welt	Von dem Befragten selbst angesprochen	
K17	Versucht die Innovationen in die Welt zu exportieren	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
CC3	Wünscht sich, dass Europa international mehr Verantwortung übernimmt	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	Im Unterschied zu den Aussagen, dass Europa eine andere Marketing und Finanzierungsstrategie bracucht
CC5	Dabei sollte die Korruption eingedämmt werden und die Natur beibehalten werden	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“/ Barrieren	
CC8	Mit Kooperationen kann Afrika politische Ausrufezeichen setzen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
CC11	Europa ist ein unzuverlässiger Partner	Von dem Befragten selbst angesprochen/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	Im Unterschied zu der Aussage, das die sozio- politischen Systeme Europas zuverlässiger sind. (D30)
CA14	Glaubt nicht an die Effizienz von Spenden	Von dem Befragten selbst eingebracht	
CC16	Luxemburg könnte stärker im Afrikanischen Finanzsektor aktiv werden	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“	
CC18	Technisch ist eine europäisch- afrikanische Finanzierungsapp möglich	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“	
CC19	Afrikaner sollten durch einen großen Newschannel mehr Aufmerksamkeit kreieren	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
CA15	Die App- Vermarktung würde über die Gemeinden laufen	Von dem Forscher eingebracht	
CC20	Afrika sollte zuerst unabhängiger werden	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
A02	Findet es schade, dass	Von der Befragten selbst	

	man nicht mehr über Afrika erfährt	eingebracht	
A07	Europäer haben Schuldgefühle und Berührungängste	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
A15	Sieht die Kontinuität der Spendenaktionen kritisch	Von dem Forscher eingebracht	
A16	Europäer treten nicht geschlossen genug auf	Von dem Forscher eingebracht	
A17	Europäer sollten sich mehr umschaun und verbessern	Von dem Forscher eingebracht	
A18	Die Informationslage und Ressourcenknappheit erschweren Expansionen nach Afrika	Von der Befragten selbst eingebracht	

### Thema: Netzwerkaspekt

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
O14	Geht mit seinem Team zu den Kunden vor Ort	Von dem Befragten selbst angesprochen	
O16	Spezifische Produkte für den afrikanischen Markt	Von dem Forscher angesprochen/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“ und der Aussage, dass es einer Gap Analyse bedarf (D61b)	
O20	Serviceaspekt: Garantien und Ersatzteile	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O21	Hohe Preissensitivität	Von dem Forscher eingebracht	
O40	In Afrika braucht man Geduld	Von dem Forscher eingebracht	
B10	Europäische Unternehmen müssen Geduld mitbringen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B12	Diskrepanz zwischen europäischer und chinesischer Berichterstattung	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
B37	Manager benötigen Widerstandsfähigkeit und Innovation	Von dem Forscher eingebracht	
B39	Firmen die vor Ort operieren liefern die besten Informationen	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B40	Sucht unterschiedliche Personen mit	Von dem Befragten selbst eingebracht/	Im Unterschied zu Aussagen, dass

	unterschiedlichen Qualitäten für sein Netzwerk	Bezug zu D32b,A16	Vertrauen und Reziprozität wichtig sind (D33)
D05	Informellere Beziehung Afrikanischer Unternehmer	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D18	Man muss Vertrauen aufbauen um die großen Verträge an Land ziehen zu können	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D21	Europäisches Commitment wird benötigt	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (D23, D48, O35, D16, D20)	
D26	Das Commitment der Unternehmen in Personalentwicklung zahlt sich aus; Fühlt sich ermutigt („empowered“)	Von dem Forscher eingebracht	
D27	Hat seine Geschäftspartner und Beziehungen meist in den Ländern wo er auch arbeitet.	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur Netzwerktheorie	
D32	Möchte eine zentrale Netzwerkposition einnehmen	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur Netzwerktheorie	
D32b	Sucht unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Qualitäten für sein Netzwerk	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zu B40, A16	
D33	Knüpft Vertrauen an Reziprozität	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur Netzwerktheorie	Im Unterschied zu der Aussage, dass er gerne viele Partner in seinem Netzwerk haben möchte (B40)
D34	Das Commitment fehlt Afrika-Spezifische Manager auszubilden und einzusetzen	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (D23, D48, O35, D16, D20)	
D36	Europäer brauchen Fokus auf die richtigen Sektoren	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D46	Next 47 ist wegen zu geringem Commitment und zu geringer Präsenz nicht in Afrika	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
D59	Kommunikation zwischen	Von dem Befragten	

	Führungsakteuren führt zur Erkennung von Möglichkeiten in Afrika	selbst eingebracht	
K11	Respekt und Heterogenität sind wichtige Eigenschaften bei der Zusammenstellung des Netzwerks	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass er gerne viele Partner in seinem Netzwerk haben möchte (B40)
K12	Südafrika bietet interessante Herausforderungen	Von dem Forscher eingebracht	
K13	Afrika bietet für viele Industrien Möglichkeiten, wenn man fokussiert vorgeht	Von dem Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“	
K24	Der Preis spielt eine große Rolle	Von dem Forscher angesprochen	
CA8	Das Thema Afrika wird nicht positiv in europäischen Medien erwähnt	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
A06	Über Afrika wird in den Medien nicht viel berichtet	Von der Befragten selbst eingebracht	
A11	Afrika wird in Europa nicht positiv kommuniziert	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zur „Reputation“ (O7, D65, K21, A08)	
A12	Afrika kommt meist nur im Zusammenhang mit Spendenaktionen vor	Von der Befragten selbst eingebracht	
A16	Sucht unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Qualitäten für ihr Netzwerk	Von dem Forscher angesprochen/ Bezug zu B40, D32b	

### Thema: Reputation

Code	Themencharakteristik	Besonderheiten des Auftretens	Unterschiede zwischen den Gesprächen
O7	Europa hat eine alte, verzerrte Sicht auf Afrika	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O17	Die Erwartungen des Vorgesetzten wurden erfüllt	Von dem Forscher eingebracht	
O27	Europäer sind erstaunt	Von dem Befragten selbst eingebracht	
O41	Die Wahrnehmung Afrikas verändert sich	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu den Aussagen, dass sich die

			Wahrnehmung Afrikas nur langsam oder gar nicht verändert (B41, K28, D64)
B32	Europa muss zuerst Interesse an Afrika entwickeln	Von dem Befragten selbst eingebracht	
B41	Die europäische Sicht Afrikas ändert sich nur langsam	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass sich die Wahrnehmung Afrikas verbessert (O41)
B42	Gegenseitige Abhängigkeit: Afrika hat Dinge die Europa benötigt und umgekehrt	Von dem Befragten selbst angesprochen	
D49	Der südafrikanische Bankensektor ist viel besser als der deutsche	Von dem Befragten selbst eingebracht	
D51	Europäer wollen nicht in Afrika und in Grauzonen operieren	Von dem Forscher eingebracht	
D53	Mangelndes Wissen und Verständnis ist relevanter als Rassismus	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu den Aussagen der Afrika unerfahrenen ManagerInnen die Rassismus und Afrika noch mehr verknüpfen
D61	Siemens entwickelt spezifische Produkte für den chinesischen Markt aber nicht für den afrikanischen	Von dem Forscher eingebracht/ Bezug zu Netzwerkaspekt/ Commitment (O16/ D61)	
D63	Afrikaner nehmen bereits eine Führungsrolle im Bereich Mobile payment services ein	Von dem Forscher eingebracht	
D64	Die negative Reputation Afrikas in den Augen von Europäern verändert sich nicht	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass sich die Wahrnehmung Afrikas verbessert (O41)
D65	Das negative Bild Afrikas in Europa beruht auf belasteten Wahrnehmungen	Von dem Forscher eingebracht	
K21	Die Europäer die nach Afrika kommen schätzen die Lage realistisch ein	Von dem Forscher eingebracht	Im Unterschied zu der Aussage, dass Europäer eine negativ verzerrte Sicht auf Afrika haben (A08)
K27	Denkt, dass Afrika bereits eine Führungsrolle bei mobile payment services	Von dem Forscher angesprochen	

	einzunehmen		
K28	Denkt nicht, dass sich die Reputation Afrikas in den Augen von Europäern signifikant ändert	Von dem Forscher angesprochen	Im Unterschied zu der Aussage, dass sich die Wahrnehmung Afrikas verbessert (O41)
K29	Es ist schwer mit irgendwas ernst genommen zu werden was aus Afrika kommt.	Von dem Befragten selbst angesprochen	
CC12	Führungskräfte äußern sich nicht positiv zu Afrika	Von dem Forscher angesprochen	
CA03	Verknüpft die heutigen Probleme mit Kolonialismus	Von dem Befragten selbst angesprochen	
CC14	Er wundert sich über die Rassentheorie	Von dem Befragten selbst angesprochen	
CC19	Afrikaner sollten durch einen großen Newschannel mehr Aufmerksamkeit kreieren	Von dem Befragten selbst eingebracht	
A08	Europäer haben eine verzerrte Wahrnehmung von Afrika	Von der Befragten selbst eingebracht	Im Gegensatz zu der Aussage, dass europäische ManagerInnen die nach Afrika kommen, die Lage realistisch einschätzen (K21)
A13	Afrika wird zu hilfsbedürftig in den Medien portraitiert	Von der Befragten selbst eingebracht	
A19	Denkt dass Afrika relativ unangekündigt eine Führungsrolle einnehmen kann	Von der Befragten selbst eingebracht	
A21	Hofft dass die negative Reputation Afrikas sich wandelt	Von der Befragten selbst eingebracht	
A22	Hofft auf die nächste Generation	Von der Befragten selbst eingebracht	
A23	Afrika ist ein riesen Markt für Europa	Von der Befragten selbst eingebracht/ Bezug zu den „Möglichkeiten Afrikas“	

## **Zusammenfassung der wichtigsten Themencharakteristika und Integration in den Kontext der Forschungsfrage (Schritt 6):**

- **Heterogenität Afrikas**

- Integration der Themen, die mit der Vielfalt Afrikas zu tun haben
- Die Heterogenität wird meist von den Afrika-erfahrenen Interviewpartnern angesprochen
- EuropäerInnen sehen die Heterogenität Afrikas meist nicht
- Es gibt einen Kontrast zwischen traditioneller Wirtschaft und dem hochmodernen ICT Sektor
- EuropäerInnen sollten ihre Sichtweise den unterschiedlichen Gegebenheiten Afrikas anpassen
- Europäische ManagerInnen erkennen die Heterogenität Afrikas oftmals nicht, was sich auch in der Reputation Afrikas widerspiegelt

- **Identität**

- Hier werden Themen der Identität angesprochen, die sich mit den Befragten selbst oder der Identität Afrikas im allgemeinen beschäftigen
- Die Befragten identifizieren sich primär mit ihrem Beruf. Aber auch über ihre Nationalität. Und die Afrika-erfahrenen Befragten weisen zudem eine hohe Identifikation mit Afrika auf
- Die Interviewten ohne nennenswerte Afrikaerfahrung taten sich leichter über das Thema Rassismus zu reden und stellten auch sofort eine Verknüpfung der Themen Kolonialismus und Afrika her
- Man braucht eine gewisse Hingabe, um die großen Herausforderungen Afrikas meistern zu können
- Es gibt unterschiedliche Ansichten, was die Schaffung einer neuen selbstbewussten Identität Afrikas angeht
- Über die Identifikation mit einer selbstbewussten afrikanischen Identität kann die Reputation Afrikas, in den Augen europäischer ManagerInnen, verbessert werden

- **Möglichkeiten in Afrika**

- Integration der Themen, die sich mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten, aber auch den Barrieren Afrikas beschäftigen. Von besonderem Interesse sind Fintech bezogene Themen
- Afrika wird oft als „The next Hub“ bezeichnet, was die vielen Möglichkeiten des Kontinents anspricht, und den Fakt, dass Afrika der letzte Ort ist, an dem man noch exponentielles Wachstum erzielen kann
- Trotz der zahlreichen Möglichkeiten müssten sich Europäer mit einer anderen Strategie in Afrika engagieren, um dort erfolgreicher wirtschaften zu können
- Es existieren zahlreiche Barrieren, die den wirtschaftlichen Aufstieg erschweren und europäische Unternehmen abschrecken. Diese sind primär die Korruption, dass weite Teile des Lebens nicht auf europäischem Niveau sind (Infrastruktur, Stromversorgung etc.), Rassismus und bürokratische Hürden
- Trotz der Barrieren existieren für zahlreiche europäische Unternehmen, aus zahlreichen Branchen, immense Möglichkeiten in Afrika aktiv zu werden. Unternehmenszusammenschlüsse zwischen europäischen und afrikanischen Unternehmen aus spezifischen Branchen sind eine Möglichkeit
- Mit die interessantesten Möglichkeiten existieren in den afrikanischen Finanz- und Technologiebranchen
- Die negative Reputation Afrikas bedingt, dass europäische ManagerInnen die Chancen des afrikanischen Kontinents oftmals nicht erkennen

- **Afrika und Außenbeziehungen**

- Unter diesem Punkt werden Themen angesprochen, die primär die Außenbetrachtung Afrikas und das daraus entstandene Machtgefüge behandeln
- Ein zentraler Akteur, der eine immer größere Rolle in den afrikanischen Außenbeziehungen spielt, ist China. Das chinesische Bild Afrikas ist ein positiveres, als das, welches in Europa von Afrika vermittelt wird. Demzufolge gehen chinesische Unternehmen auch anders in Afrika

vor. Mit einer anderen Herangehensweise und Strategie sind chinesische Unternehmen in Afrika im Schnitt auch erfolgreicher als europäische

- Die europäische Beziehung zu Afrika ist aufgrund der Geschichte vorbelastet. Demzufolge ist die Reputation Afrikas in Europa negativ konnotiert, was sich auch in den halbherzigen Bemühungen Europas ausdrückt, die oft auf Spendenaufrufen oder Entwicklungszusammenarbeit beruht
- Allerdings gibt es auch andere Herangehensweisen, wie die der Initiative „Afrika kommt“, die sicherlich nachgeahmt und adaptiert werden könnten
- Die Reputation Afrikas wird maßgeblich dadurch beeinflusst, wie die Beziehungen zu den jeweiligen außenstehenden Partnern gestaltet sind. Da die Beziehungen zwischen Europa und Afrika nicht die besten sind, ist die Reputation Afrikas in den Augen europäischer ManagerInnen auch eher negativ konnotiert

- **Netzwerkaspekt**

- Hier werden Punkte besprochen, die in einem Zusammenhang mit dem im Theorieteil ausführlich beschriebenen Netzwerkaspekt stehen
- Es wurde auf die Reputationsbildung, die sozialen Netzwerke und der Medienkonsum der einzelnen InterviewpartnerInnen eingegangen. Das soziale Netzwerk ist meist an das derzeitige soziale und berufliche Umfeld angepasst, wobei einige ältere Kontakte weiterhin gepflegt werden
- Afrikanische Unternehmensnetzwerke beruhen in einem größeren Maße auf Vertrauen und langjährigen Partnerschaften als europäische das tun
- Diesem erhöhten Vertrauensbedürfnis müssen europäische Unternehmen gerecht werden, um in Afrika erfolgreich zu sein
- Afrika wird in europäischen Medien meist negativ portraitiert
- Durch das durch die Medien vermittelte negative Afrikabild, haben europäische ManagerInnen auch eine dementsprechend negativ konnotierte Reputation von afrikanischen Fintechs

- **Reputation**

- Unter diesem Punkt werden alle Themen mit Reputationsbezug subsummiert. Einige der Themen wurden bereits angesprochen und weisen einen Zusammenhang zu diesem zentralen Thema auf
- Viele EuropäerInnen haben eine alte und verzerrte Sicht auf den afrikanischen Kontinent. Diejenigen, die allerdings nach Afrika kommen, haben ein realistisches Bild
- Aufgrund dieser Sichtweise bleiben viele positive Entwicklungen, die in Afrika stattfinden, im Verborgenen
- Dies kann dazu führen, dass viele europäische Unternehmen erst gar nicht nach Afrika kommen oder positive Entwicklungen, wenn sie erst einmal von europäischen ManagerInnen bemerkt werden, mit Erstaunen aufgenommen werden
- Insgesamt haben europäische ManagerInnen eine negativ konnotierte Reputation von afrikanischen Fintechs