



Von Nairobi aus die ostafrikanischen Märkte erschliessen.

# Der fast vergessene Kontinent

## Geschäftsbeziehungen mit afrikanischen Ökonomien

von Michael Neubert und Moritz Stützel

Afrika ist auf den ersten Blick ein Kontinent der Katastrophenbilder. Ebola ist nur das aktuellste Stichwort. Die Bilder von Krieg und Zerstörung haben sich in unseren Köpfen festgesetzt. Kein anderer Kontinent wird in dieser Form über einen Kamm geschoren. Dabei lohnt sich eine differenzierte Sichtweise. Die ist aber in Europa kaum vorhanden. In das entstandene Vakuum sind in den letzten Jahren indische und chinesische Investoren gestossen. Hat die Schweizer Wirtschaft den Wettbewerb um den nächsten Wachstumsmarkt Afrika schon verloren?



Beim Thema Internationalisierung gehen die Gedanken gestandener Unternehmer traditionell von angrenzenden Nachbarländern aus, statt zu weiter entfernten Ländern. Eher selten werden dabei die Grenzen des eigenen Kontinents überwunden. Nahezu ausgeschlossen ist es, dass Märkte des afrikanischen Kontinents auf Absatzchancen untersucht werden. Aber wieso eigentlich? Viele öffentliche Institutionen und Verbände weisen auf die Potentiale des «vergessenen Kontinents» hin, der Internationale Währungsfonds verdeutlicht beispielsweise, dass sechs der zehn am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften in Afrika liegen.

Im Rahmen einer Forschungsarbeit im Fachbereich Entrepreneurship der Universität Liechtenstein beschäftigten wir uns mit Markteintrittsstrategien für KMU der Maschinenbaubranche in Entwicklungsländer. Stellvertretend für die ostafrikanischen Ländermärkte wurde die Untersuchung am Beispiel Kenias durchgeführt.

### Kenia – Wachstumsmarkt Ostafrikas

Bekannt ist Kenia oftmals durch seine hohe landschaftliche Attraktivität, die unter anderem vom höchsten Berg, dem ganzjährig schneebedeckten und 5199 Meter hohen Mount Kenia geprägt wird – eine Höhe, welche die Dufourspitze des Monte Rosa Massivs der Walliser Alpen nochmal um gut 550 m überragt. Daneben ist Kenia mit seinen etwa 43 Millionen Einwohnern und einem BIP von rund 45 Milliarden USD allerdings auch eine der grössten Volkswirtschaften Ostafrikas, in der Englisch Amtssprache ist. Trotz verbreiteter Korruption und maroder Transport- und Energieinfrastruktur bietet Kenia wirtschaftlich viele typische Chancen eines Entwicklungslandes. So besteht eine hohe Importquote wobei die Hauptimportgüter mineralische Rohstoffe, Eisen und Stahl, Fahrzeuge sowie Maschinen und Transportausrüstung sind. Kenia ist Mitglied in zwei bedeutenden regionalen Handelsgruppierungen, der East African Community (EAC) und den Common Markets for Eastern and Southern Africa (COMESA). Diese sehen weitreichende Handelserleichterungen innerhalb der Mitgliedsstaaten vor und bieten damit einen Zugang zu erheblich grösseren Absatzmärkten. Allein die EAC-Staaten umfassen 130 Millionen Einwohner und zielen auf einen gemeinsamen Binnenmarkt mit freiem Waren- und Personenverkehr ab.

### Besonderheiten im kenianischen Maschinenbau

Im Maschinenbausektor beliefen sich die Importe im Jahr 2012 für Maschinen aller Art, elektrifiziert, nicht-elektrifiziert und Transportzubehör, auf rund 3,7 Milliarden USD. Wenig verwunderlich ist die Tatsache, dass der Absatzanteil des Premiumsegments in einem Entwicklungsland typischerweise noch gering ist. Geht man in Schwellenländern von fünf bis 15 Prozent der Gesamtnachfrage aus, so dürfte der Anteil in Entwicklungsländern noch spürbar niedriger sein – und mit dem Premiumsegment handelt es sich typischerweise um die von Ländern des DACH-FL-Raumes eingenommene Positionierung im High-End-Bereich. Umgekehrt aber wachsen damit die Anteile der von hiesigen Anbietern nicht bearbeiteten Standard- und Billigsegmente beträchtlich, gemeinsam vereinen sie 85–95 Prozent des Marktvolumens auf sich. Ein Blick auf die Nationen, die wertmässig die umfangreichsten Lieferungen nach Kenia tätigen zeigt China und Indien mit zusammen etwa 47 Prozent. Beide sind so auf den vorderen Rängen. Die Lieferungen Gesamteuropas belaufen sich dagegen auf nur

etwa 1,5 Prozent der Importe Kenias.

Unter Kenntnis dieser Rahmenbedingungen verwundert es nun kaum mehr, dass der kenianische Maschinenbausektor von chinesischen und indischen Anbietern dominiert wird und nur eine geringe Angebotsvielfalt besteht. Die Unternehmen der beiden Länder können in den ihnen wohlbekanntesten günstigen Preissegmenten mit geringerer Qualität ein sehr grosses Marktvolumen abschöpfen. Bedingt durch den Ausbildungsstand lokaler Arbeiter und die Nachfrage der Verbraucher sind einfach zu bedienende, robuste und kostengünstige Maschinen gefragt. Im Heimatmarkt buchhalterisch bereits abgeschriebene Technologien, können oftmals noch sinnvoll vermarktet und Produktlebenszyklen verlängert werden.

### Schweizer Unternehmen nicht vertreten

Die Realität zeigt aber, dass für die Schweiz im Maschinenbausektor ein nahezu bedeutungsloses Exportvolumen nach Kenia besteht. Die durchgeführte Studie ergab, dass einerseits kaum ein Schweizer KMU in Kenia aktiv ist und andererseits insbesondere der Ländermarkt Kenia, aber auch allgemein der afrikanische Markt, kaum Beachtung finden. Dies verdeutlichte sich beispielsweise an einer verschwindend geringen Anzahl von Anfragen, die bei Wirtschaftsförderern oder staatlichen Organisationen vor Ort eingingen.

### Markterschliessung in vier Schritten

Wie aber kann ein KMU nun prüfen, ob Kenia ein attraktiver Markt ist? Grundsätzlich gilt, dass der kenianische Markt einem Unternehmen eine Menge an Internationalisierungserfahrung abverlangt. Liegt diese vor, so sollte nach eingängiger produktspezifischer Prüfung der Grösse des einschlägigen Marktsegmentes das gesamte Spektrum des Business Development geprüft werden: Die Markt- und Produktentwicklung sowie die Geschäftsmodellentwicklung.

### Schritt 1: Marktbewertung und Marktauswahl

In einem strukturierten Vorgehen empfiehlt sich zunächst eine Marktbewertung und Marktauswahl sowie die Wahl einer passenden Markteintrittsform. Sie soll möglichst flexibel, risikoarm und ressourcenschonend sein. Es gilt Zahlungssicherheit zu erlangen, ohne den Geschäftspartner länger als nötig auf Vorauszahlungen zu verpflichten. Dies kann nur durch die Kooperation mit lokalen Partnern und der Pflege eines dauerhaften und kulturadäquaten Kontakts zu möglichen Geschäftspartnern gelingen.

### Schritt 2: Marktvorbereitungen

In einem zweiten Schritt werden Marktvorbereitungen getroffen. Vor den aufgezeigten Hintergründen scheint eine veränderte Produktstrategie sinnvoll. ►

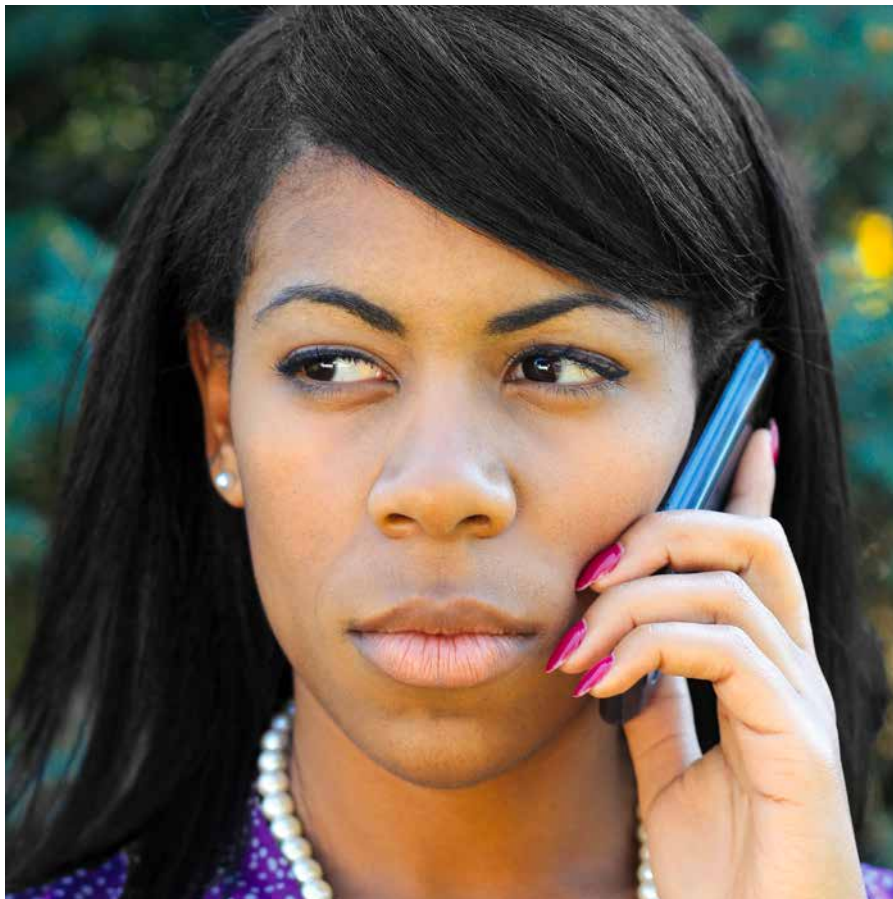
Der kenianische Markt erfordert einfache und robuste Maschinen, die mit schwankungsanfälligen Stromnetzen betrieben werden können und geringen Wartungsaufwand erfordern. Präzisionstechnische Höchstleistungen und Perfektion sind (noch) nicht gefragt. Demgegenüber besteht in einigen Teilbereichen der Branche ein Bedürfnis für höhere Qualität als die bisherig verfügbare. «Swissmade» ist wohl bekannt und geschätzt. Insgesamt könnte auf Produktseite also ein Schlüssel zum Erfolg darin liegen, einfachere, robuste und im Funktionsumfang abgespeckte Geräte anzubieten. Eine mögliche Entwicklung des Geschäftsmodells könnte dahin gehen, dass Zielsegmente nach unten erweitert werden. Es würde das stark eingeschränkte Marktvolumen, welches mit der Fokussierung auf das Premiumsegment einhergeht, überwinden und den Blick auf bereits heute bestehendes, weitaus grösseres Marktvolumen lenken. Dabei können eben jene Maschinen, da sie oftmals gerade keine wesentlichen zu schützenden Know-How-Aspekte in der Herstellung mehr erfordern, auch in Ländern mit tieferen Lohnkostenstrukturen gefertigt werden.

### Schritt 3: Markteintritt

Die gewählte Markteintrittsstrategie wird konkretisiert. Wann genau soll wo in welchen Phasen in den Markt eingetreten werden? Wird es eine Repräsentanz geben, falls ja, wo? Als erfolgversprechend wurden in der Ausarbeitung Exportformen unter Einbeziehung lokaler Partner erkannt. Dafür gibt es vielfältige Ausgestaltungen. Oft kommen lokale Distributoren zum Einsatz, die bereits über Kontakte zu potentiellen Kunden und über Branchenkenntnisse und -zugang verfügen. Die lokalen Partner verfügen über die für eine Geschäftsanbahnung grundlegenden persönlichen Beziehungen zu möglichen Geschäftspartnern und erhöhen die Absatzchancen damit deutlich. Neben dem Agenturmodell empfiehlt sich besonders das Grosshandelsmodell. Dabei kauft der lokale Distributor die Waren auf eigenes Risiko ein, baut zur Erhöhung der Lieferbereitschaft ein eigenes Lager auf, gewinnt Kunden und betreut diese weiter. Servicedienstleistungen ist hier beispielsweise ein Stichwort.

### Schritt 4: Marktentwicklung

Die Entscheidung zwischen angestrebtem internem (build-Strategie) und externem Wachstum (buy-Strategie) gilt es in dieser Phase zu klären. Mit zunehmendem Markterfolg, gewinnen Überlegungen zum Aufbau von Serviceleistungen vor Ort an Bedeutung. Die Regionalisierung von Service- und Montageleistungen sowie Lagerhaltung stehen in engem Zusammenhang mit einer eventuell angestrebten Hubstrategie und sorgen auf der Organisationsebene für die notwendige Effizienz. Für den Fall der Fälle ist eine Desinvestitionsstrategie zu erarbeiten. Sie stellt einen Aus-



Kompetenzen und Netzwerke vor Ort nutzen.

weg für den Notfall dar und bewahrt das Gesamtunternehmen vor unkalkulierbaren Risiken.

### Strategischer Einstieg

Ein guter Einstieg ist in jedem Fall die Identifikation von Ansprechpartnern vor Ort. Das können andere Unternehmer, Verbände und Organisationen oder staatliche Einrichtungen sein. Insgesamt ist es notwendig eine lokale Wettbewerbsstrategie zu entwickeln und entlang dieser zu verfahren. Ausdauer, Beharrlichkeit und anfangs nicht übertriebene Umsatzerwartungen sind neben dem frühzeitigen Aktivwerden unausweichliche Grundlagen dafür. Nach einem erfolgten erfolgreichen Markteintritt steht eine Ausweitung der Tätigkeiten auf angrenzende Ländermärkte im Rahmen einer Hubstrategie häufig unter einem guten Stern und kann zusätzliche lukrative Absatzwege eröffnen.

### Aktiver Ausblick

Damit zeigt sich die typische Ambivalenz der Situation in Entwicklungsländern: Trotz vorhandener Schwierigkeiten und Risiken, zum Beispiel in Infrastruktur und Korruption, bestehen oftmals auch Chancen an einem überdurchschnittlichen Wachstum teilzuhaben. So kann die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auch zu einer Risikodiver-

sifikation des Gesamtunternehmens positiv beitragen. Die Möglichkeit zur Partizipation ergibt sich allerdings nur für die Unternehmen, die rechtzeitig im Markt präsent sind. Werden Sie aktiv, nutzen Sie die Expertise und greifen Sie auf praktische Erfahrungen zurück und versetzen Sie ihr Unternehmen in die Lage an den langfristig vielversprechenden Chancen des afrikanischen Kontinents teilhaben zu lassen.

Moritz Stützel hat einen Master of Science an der Universität Liechtenstein mit einer Masterthesis zum Thema «Markteintrittsstrategien für KMUs des Maschinenbaus nach Kenia» abgeschlossen. Moritz Stützel verfügt über Erfahrungen im Produktmanagement und Market Development bei weltweit tätigen Konzernen als auch bei mittelständischen Unternehmen.

Michael Neubert ist Geschäftsführer der C2NM GmbH. Die C2NM GmbH ist ein führendes Beratungs-, Trainings- und IT-Entwicklungsunternehmen, welches sich auf Lösungen im Bereich des internationalen und interkulturellen Managements spezialisiert hat. ■



Michael Neubert  
**Globale Marktstrategien**  
**Das Handbuch für risikofreie**  
**Internationalisierung**

2013  
256 Seiten, gebunden, inklusive E-Book  
Campus Verlag Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-39940-9  
Auch separat als E-Book erhältlich



**Michael Neubert**



**Moritz Stützel**

[www.company2newmarket.com](http://www.company2newmarket.com)

Markteintritte Schritt für Schritt strategisch planen.

# Inserat