

IO – Fachreport

MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN UND GESCHÄFTSMODELLE FÜR SUBSAHARA AFRIKA

ERSTELLT VON:

Prof. Dr. Philipp von Carlowitz
Institut für Neue Märkte
InNeMa GmbH

2019

gefördert durch



Die Studie wurde erstellt von:

Institut für Neue Märkte
InNeMa GmbH
Im Rotbad 17
72076 Tübingen

e-mail: vcarrowitz@institut.neuemaerkte.de

mobil: +49 (0)176 103 523 76

unter Mitarbeit von: Friederike Wehnert

Gefördert durch die Austrian Development Agency (ADA) aus Mitteln der Österreichischen
Entwicklungszusammenarbeit

 fb.com/aussenwirtschaft

 twitter.com/wko_aw

 linkedin.com/company/aussenwirtschaft-austria

 youtube.com/aussenwirtschaft

 flickr.com/aussenwirtschaftaustria

blog www.austria-ist-ueberall.at

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, der Wirtschaftskammer Österreich – AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA vorbehalten. Die Wiedergabe mit Quellenangabe ist vorbehaltlich anders lautender Bestimmungen gestattet.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Wirtschaftskammer Österreich – AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA ausgeschlossen ist.

Darüber hinaus ist jede gewerbliche Nutzung dieses Werkes der Wirtschaftskammer Österreich – AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA vorbehalten.

© AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA DER WKÖ

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz i.d.g.F.

Herausgeber und Medieninhaber (Verleger):

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH / AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	7
2. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Subsahara Afrika Geschäft.....	9
3. Geschäftsmodelle für das SSA-Geschäft	14
3.1. Geschäftsmodelle – Der konzeptionelle Rahmen	14
3.2. Geschäftsmodellanpassung und -innovationen für SSA	16
4. Empirische Ergebnisse – Geschäftsmodelle österreichischer Firmen.....	18
4.1. Markteintrittsansätze österreichischer Firmen nach Subsahara Afrika.....	18
4.2. Geschäftsmodellelemente der „Value Creation“ Seite	20
4.3. Geschäftsmodellelemente der „Value Delivery“ Seite.....	24
4.4. Geschäftsmodellelemente der „Value Capture“ Seite – Erlösmodelle	25
5. Analyse der empirischen Ergebnisse	27
6. Ausgewählte Geschäftsmodell-Prototypen für SSA	31
7. Empfehlung und Schlussfolgerungen	38
8. Literaturverzeichnis.....	41
9. Anhang.....	43
1. Beschreibung des Vorgehens bei Experteninterviews und Umfrage.....	43
2. Code-System der Interviewauswertung	44
3. Interviewleitfaden für Experteninterviews	45
4. Umfrage.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Herausforderungen für österreichische Unternehmen im SSA-Geschäft	9
Abbildung 2 - Unterschiede in der Bewertung der Herausforderungen nach Lokalisierung	11
Abbildung 3 - Darstellung des Business Model Canvas.....	15
Abbildung 4 - Motive für österreichisches Geschäftsengagement in SSA	18
Abbildung 5 - Wahrscheinlichkeit von Markteintrittsformen in den kommenden fünf Jahren	20
Abbildung 6 - Wichtigste Märkte aus Sicht der Experten	23
Abbildung 7 - Experteneinschätzung zum Anpassungsbedarf nach operativer Aktivität	28

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BM	Business Model
bzw.	beispielsweise
ca.	circa
CAT	Caterpillar
cif	carry, insurance, freight
EU	Europäische Union
i. d. R.	in der Regel
SSA	Subsahara Afrika
u. a.	unter anderem
USD	United States Dollar
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z. B.	zum Beispiel

*„Man könnte meinen, Gott besuche jeden Ort der Welt, aber
tatsächlich leben würde er in Afrika.“*

Will Smith, US-Schauspieler¹

¹Quelle: <https://blog.rhinoafrica.com/de/2017/07/04/inspirierende-zitate-die-uns-von-unserer-naechsten-afrikareise-traeumen-lassen/>

1. Einleitung

Die Studie „Potentiale in Subsahara Afrika nutzen – Chancen für die österreichische Wirtschaft“ (Carlowitz, 2019) hat sich auf die Identifikation der aus österreichischer Sicht attraktiven Branchen und Länder konzentriert. Sie hat die Potentiale in diesen Ländern und Branchen aufgezeigt, wie z. B. die Wachstumsgeschichte Äthiopiens mit durchschnittlich ca. 10% Wirtschaftswachstum jährlich in den letzten Jahren. Auch die langfristige Perspektive wurde mit einer Analyse der für Subsahara Afrika (SSA) wichtigsten Trends – demographischer Wandel und Mittelstand, Urbanisierung, Klimawandel und neue Technologien – diskutiert. Die positive Entwicklung und Existenz von (wachsenden) Chancen lässt sich auch aus den Ergebnissen einer aktuellen Umfrage vom Oktober 2019 deutlich ablesen: In der Umfrage gaben 83% von 200 in Afrika aktiven Firmen an, dass sie eine Umsatzsteigerung in den nächsten 12 Monaten erwarten, wohingegen nur 7% von einem Rückgang ausgehen (PwC, 2019: 4). Vor dem Hintergrund der Rezessions- und Gewinnwarnungen in Europa (und dem Rest der Welt) ist dies umso bemerkenswerter. Es sollte dadurch zu einem verstärkten Interesse und Unternehmensfokus auf die afrikanischen Märkte kommen.

Die erste WKO-Studie hat gezeigt, dass die österreichische Wirtschaft aktuell unterproportional von diesen Chancen profitiert und insgesamt schwach in SSA und den Fokusländern aufgestellt ist. Die Präsenz vor Ort ist nur in Ausnahmefällen gegeben und das Exportgeschäft findet auf niedrigem Niveau, gemessen am Gesamtexport Österreichs und den branchenspezifischen Importen der SSA-Länder, statt. Die Studie hat einige Ansatzpunkte aufgeführt, wie mit Herausforderungen umgegangen werden kann. Dabei hilft, dass die Trends und insbesondere die Nutzung neuer Technologien dabei unterstützen, operative Lösungen für die Herausforderungen zu finden. Unterschiedliche Rahmenbedingungen, Technologien und Trends sind wichtige Gründe für eine Geschäftsmodellanpassung. Das Ergebnis der Studie hat eine Diskrepanz zwischen den Potentialen und ihrer Realisierung durch die österreichischen Unternehmen aufgezeigt. Die Herausforderungen aus den Rahmenbedingungen sind real, aber der Erfolg vieler Unternehmen im SSA-Geschäft belegt, dass es Möglichkeiten gibt, damit umzugehen.

Aus dem Ergebnis der ersten Studie resultieren eine Reihe von Fragen: Woran liegt es, dass österreichische Unternehmen es nicht schaffen, mehr von den Potentialen abzuschöpfen, insbesondere im Vergleich zu anderen Ländern? Wie führen österreichische Firmen ihr SSA-Geschäft durch? Wenn die geschäftlichen Rahmen- und Marktbedingungen so anders sind, ist der aktuelle Geschäftsansatz von österreichischen Firmen für ein erfolgreiches Geschäft adäquat? Wo im Geschäftsmodell sind Ansatzpunkte, den Unternehmenserfolg in SSA zu verbessern? Denn:

*"Wenn man in Afrika Geschäfte machen will, muss man sich darauf einstellen,
dass es anders läuft als bei uns."*

(Experte 4)

Die vorliegende Untersuchung kann als zweiter Teil zur der oben zitierten Studie betrachtet werden. Denn sie befasst sich damit, wie österreichische Unternehmen die aufgezeigten Potentiale besser nutzen können. Darum ist das Ziel zu verstehen, wie österreichische Unternehmen ihr SSA-Geschäft organisiert haben und ob die sich ergebenden Geschäftsmodelle für die SSA-Märkte geeignet sind. Es geht also nicht um die Identifikation von Potentialen, sondern darum, WIE diese Potentiale von den Unternehmen realisiert werden können.

Diese Fragestellung wird im konzeptionellen Rahmen einer Geschäftsmodelllogik untersucht. Die Erkenntnisse basieren auf Experteninterviews und einer Expertenumfrage, die nach wissenschaftlichen Methoden ausgewertet werden. Die Ergebnisse werden analysiert und führen zu Geschäftsmodell-

Prototypen und Empfehlungen für Unternehmen mit SSA-Engagement oder Interesse. Die Studie erhebt keinen Anspruch für jedes Unternehmen die Antwort zu haben, sondern möchte, basierend auf einer Analyse, Anregungen und Ideen für das Afrikageschäft geben.

2. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Subsahara Afrika Geschäft

"Schöne Dinge wachsen inmitten der Dornen."

Sprichwort aus dem Kongo

Herausforderungen

Die Anzahl an genannten Herausforderungen ist sehr groß und steht weitestgehend in Bezug zu den schwierigen geschäftlichen Rahmenbedingungen, die in der ersten Studie (Carlowitz, 2019) dargestellt wurden. Die Sicht der österreichischen Wirtschaft auf die Herausforderungen im SSA-Geschäft wurde durch eine Expertenumfrage (vgl. Anhang 4) von 20 Unternehmen im August 2019 erhoben. Die Bewertungen der gängigen Herausforderungen sind in Abbildung 1 dargestellt, wobei zwischen den Bewertungen von Unternehmen mit einer lokalen Präsenz und denen ohne eine solche unterschieden wird:

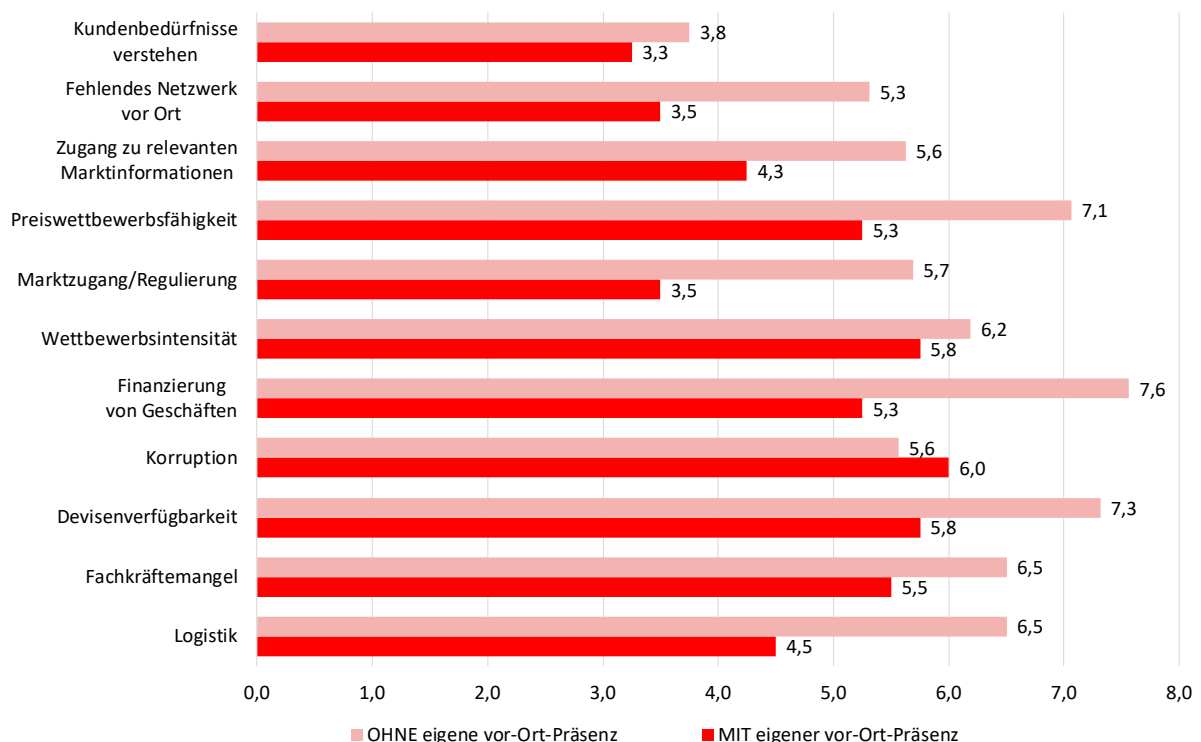


Abbildung 1 - Herausforderungen für österreichische Unternehmen im SSA-Geschäft

„Wie relevant sind folgende Herausforderungen für den Markteintritt und das operative Geschäft in SSA für Ihr Unternehmen?“, (Skala 1-10; 1 = keine Herausforderung; 10 = massive Herausforderung)

Quelle: eigene Umfrage 2019

Es ist eindeutig zu sehen, dass für die österreichischen Unternehmen ohne eigene vor-Ort-Präsenz Finanzierung, Devisenverfügbarkeit und Preiswettbewerbsfähigkeit die dringendsten Herausforderungen sind, gefolgt von Fachkräftemangel, Logistik und Wettbewerbsintensität. Nachgelagerte Herausforderungen sind Marktzugang und Regulierungen, Korruption, relevante Marktinformationen und ein fehlendes Netzwerk vor Ort. Interessanterweise wird ein Verständnis der Kundenbedürfnisse als nicht besonders herausfordernd eingestuft.

Die Einschätzung der Experten im Rahmen der Interviews ist ähnlich, bietet aber noch weitere Einblicke. Das Problem der Finanzierung sowohl für die Kunden vor Ort als auch in Europa ist eine von vielen Experten genannte Herausforderung (z. B. Experte 1, 4, 5, 20, 22). Aufgrund der hohen Zinsen ist eine

Finanzierung vor Ort für Kunden und Partner kaum möglich (Experte 13, 22). Dadurch müssen sie ihre Geschäfte mit österreichischen Firmen meistens aus dem eigenen Cash Flow finanzieren (Experte 4, 16) oder auf eine Finanzierung durch die Lieferanten hoffen. Mit dem Finanzierungsrisiko einhergehend sind Devisenknappheit und Wechselkursrisiken (z. B. Experte 7, 9, 15). Firmen, die den Kunden eine Zwischenfinanzierung gewähren, vergrößern ihr Exposure (Experte 13) inklusive einem Wechselkursrisiko, das i. d. R. nicht ohne Weiteres abgesichert werden kann. Damit erhöht sich das Geschäftsrisiko in Afrika erheblich.

Weitere, in den Interviews genannte Herausforderungen vieler österreichischer Unternehmen sind der Fachkräftemangel und das schlechte Bildungsniveau (z. B. Experte 2, 14, 15, 18). Zusätzlich ist es problematisch, eingestellte Fachkräfte zu halten, weil deren Wechselbereitschaft auch für geringe Gehaltserhöhungen relativ hoch ist (Experte 2). Dieser Fachkräftemangel ist für die meisten österreichischen Firmen nicht direkt relevant, weil sie nur Fachkräfte bei einer eigenen vor-Ort-Präsenz benötigen. Indirekt sind sie aber durch den Fachkräftemangel bei den Kunden (Experte 11, 13, 17), die die gekauften Produkte nicht optimal verwenden und somit nicht deren volles Potential ausschöpfen, betroffen. Bei den Partnern führt der Fachkräftemangel zu Schwierigkeiten, einen (technischen) Aftersales-Service aufzubauen (z. B. Experte 14, 22).

Zusammenhängend mit dem Fachkräftemangel tun sich österreichische Unternehmen schwer, einen adäquaten Partner zu finden (Experte 4, 5, 17), der Aftersales-Aktivitäten leisten kann, groß genug ist, um die Finanzierung zu stemmen (Experte 9), der Branchenerfahrung hat und vertrauenswürdig ist (Experte 1, 6), damit die Zusammenarbeit gut funktioniert (Experte 10). In Kapitel 4.2 und 4.3 wird auf die Rolle der Partner genauer eingegangen.

Weitere relevante operative Hindernisse finden sich in der aufgeblähten Bürokratie und einer überforderten Verwaltung in vielen SSA-Ländern wieder (Experte 1, 14, 17). Häufig liegt die Ursache für den hohen bürokratischen Aufwand in den gegenseitigen Kontrollen im Zuge der Korruptionsbekämpfung in den Ländern. Das Ergebnis sind unklare Vorschriften und Regularien (Experte 10), die sich häufig und willkürlich ändern (Experte 13, 14). So verändern sich Gesetze, Regularien und Absprachen häufig nach Wahlen, insbesondere wenn eine andere Partei/Person an die Macht kommt (Experte 9). Diese bürokratischen Hürden sind besonders im Logistikbereich und dort in den Häfen ausgeprägt. Es existieren komplizierte Importbestimmungen (Experte 7, 16), ineffiziente Prozesse und sich ändernde Importvorschriften, die die lokale Logistik, insbesondere bei der Zollabfertigung, zu einer Herausforderung für österreichische Unternehmen macht (Experte 3). Die Bürokratie und die Korruption bei der Zollabfertigung führt oft zu Problemen bei der Liefertreue den Kunden gegenüber (Experte 3, 13). Die Korruption im öffentlichen Bereich ist ein weit verbreitetes Problem in SSA, das von den meisten Experten als geschäftsbehindernd wahrgenommen wurde. (z. B. Experte 8, 9, 12, 21).

Viele Experten sehen den (Preis-)Wettbewerb aus Asien (Experte 15, 16) als große Herausforderung, da österreichische Firmen generell bessere Qualität allerdings zu wesentlich höheren Preisen anbieten. Das ist ein Kernproblem, da Produkte mit einem höheren Preis in SSA schwer verkäuflich sind (Experte 6, 16). Diese Produkte sind folglich so gut wie nur im Premiumsegment mit entsprechender Kaufkraft zu verkaufen, das aktuell noch klein ist (vgl. Kapitel 4.2). Weitere Herausforderungen sind politische Instabilität (Experte 7, 9), schwierige logistische Infrastruktur (Experte 9, 10, 17) und Mentalitätsunterschiede (Experte 4, 18), wie z. B. bei der Arbeitseinstellung (Experte 16). Die Durchführung von Schulungen für Mitarbeiter der afrikanischen Partner oder Kunden in Österreich ist teilweise,

aufgrund der Visaerfordernisse, schwierig (Experte 19). Auch interne Probleme bei den österreichischen Firmen stellen Herausforderungen dar: "Die größten Herausforderungen sind eigentlich meistens intern" (Experte 4). Eigenes Personal in Österreich zu finden, das bereit ist nach SSA zu reisen, um das Geschäft voranzutreiben und Installationen oder Wartungen vorzunehmen, ist schwierig (Experte 4, 8, 15). In einigen Fällen sind weltweit einheitliche Preise Firmenpolitik, was in preissensiblen Märkten, wie jenen in SSA, zu einem Wettbewerbsnachteil führt (Experte 15). Außerdem führen noch immer vorherrschende Vorurteile bei den Unternehmen zu einem verzerrten Bild der Geschäftssituation und -potentiale in SSA. In Summe müssen Firmen verstehen und akzeptieren: "Das SSA-Geschäft ist mit Risiken verbunden, die man bereit sein muss einzugehen" (Experte 5).

Eine wichtige Feststellung aus der Umfrage ist, dass österreichische Unternehmen mit einer eigenen Präsenz vor Ort die Herausforderungen systematisch niedriger (mit Ausnahme der Korruption) einschätzen, als Firmen ohne vor-Ort-Präsenz. Die Unterschiede sind in Abbildung 2 dargestellt.

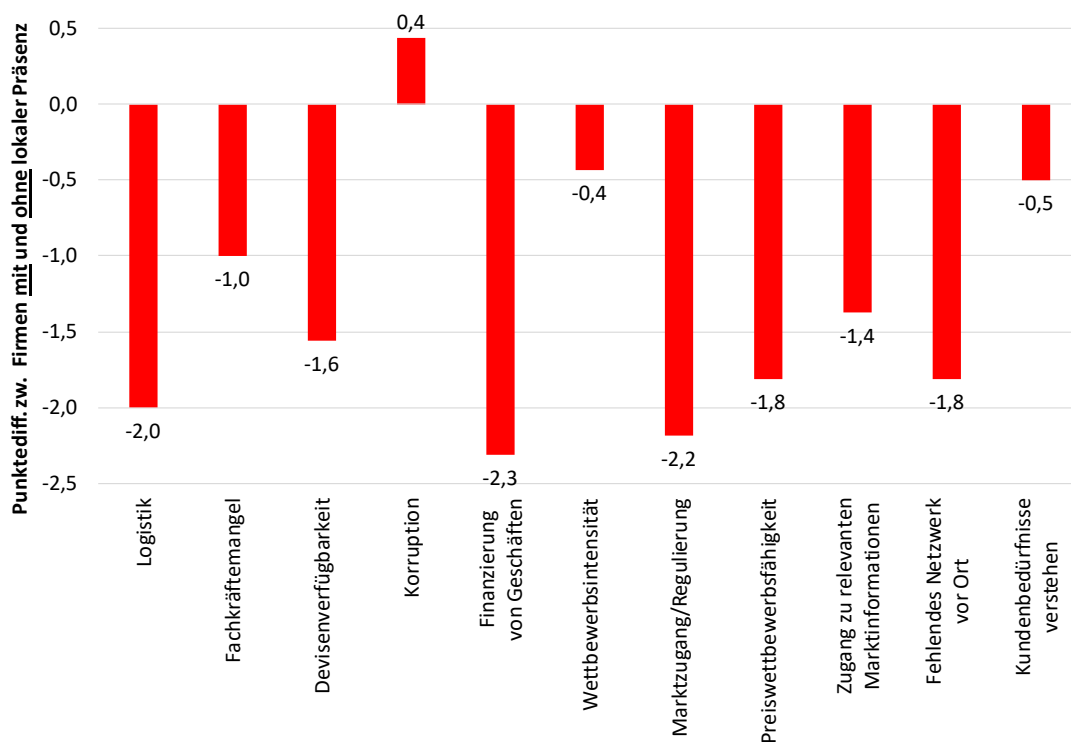


Abbildung 2 - Unterschiede in der Bewertung der Herausforderungen nach Lokalisierung

Quelle: eigene Umfrage 2019

Diese Ergebnisse² legen nahe, dass eine vor-Ort-Präsenz eine realistischere Einschätzung des tatsächlichen Ausmaßes der jeweiligen Herausforderung ermöglicht. Es scheint, dass Unternehmen mit einer lokalen Präsenz die Herausforderungen im SSA-Geschäft besser bewältigen, als Unternehmen mit reinem Exportmodell. Nachvollziehbar ist auch, dass das Thema Korruption bei eigener vor-Ort-Präsenz relevanter wird. Die Unterschiede in der Einschätzung sind in den meisten Fällen signifikant niedriger, d. h. die Herausforderung wird als weniger gravierend eingeschätzt.

² Die Aussagen sind aussagekräftig, da sie auf Experteneinschätzungen basieren. Es würde dennoch Sinn machen, die Belastbarkeit durch weitere Expertenbefragungen weiter zu prüfen, da unter allen befragten Experten nur vier Unternehmen mit Vertretungen in SSA waren.

Betrachtet man die Expertenbewertung der Herausforderungen unterteilt nach Umsatz der österreichischen Unternehmen in SSA (10-50 Mio. Euro pro Jahr vs. kleiner 1 Mio. Euro), so können Tendenzaussagen gemacht werden. Tendenzaussagen deshalb, weil das Umsatzvolumen u. a. stark von der Art des Geschäftes und der Dauer im Markt abhängt und nicht nur von der Größe des bestehenden Geschäfts. Die Auswertung der Umfrage 2019 unter österreichischen Unternehmen zeigt, dass jene mit geringeren Umsätzen in SSA tendenziell das Ausmaß der Herausforderung im SSA-Geschäft als höher einschätzen als jene mit höheren Umsätzen. Davon gibt es allerdings zwei Ausnahmen: 1) Finanzierung als Herausforderung wird etwas geringer (aber immer noch hoch) eingestuft, was u. U. an geringeren Transaktionsvolumina liegen kann, und 2) die Wettbewerbsintensität wird als weniger problematisch eingestuft. Es scheint also, dass Unternehmen mit einem größeren Volumen im SSA-Geschäft den Herausforderungen besser gewachsen sind, weil sie i. d. R. schon länger am Markt sind und aufgrund ihres höheren Volumens voraussichtlich mehr Ressourcen für die SSA-Märkte aufwenden.

Erfolgsfaktoren

Neben den Herausforderungen haben sich in den Experteninterviews konkrete Erfolgsfaktoren für das SSA-Geschäft herauskristallisiert.

Der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor ist ein starker Partner vor Ort (Experte 2, 4, 5, 13, 17). Dies ist folgerichtig, da die meisten österreichischen Unternehmen eine exportbasierte Marktbearbeitung in SSA verfolgen (vgl. Kapitel 4.1).

Im laufenden Geschäft ist es besonders wichtig, Partner und Endkunden regelmäßig zu besuchen, da dies erwartet wird (Experte 4): "Wenn man längere Zeit nicht vor Ort war, schläft die Beziehung ein" (Experte 17) und "für mein Gefühl brauchen diese Länder öfter jemanden direkt vor Ort" (Experte 5). Es geht auch darum, mit regelmäßigen Besuchen Vertrauen aufzubauen (Experte 2, 10), was in Ländern mit hoher Korruption besonders wichtig ist. Andere Experten sehen in regelmäßigen Besuchen vor Ort eher den Sinn der Koordinierung operativer Aktivitäten: "Es ist wichtig, den direkten Kontakt zu suchen und vor Ort zu sein, damit das Geschäft funktioniert" (Experte 10). Das heißt, es geht eher darum, vor Ort Probleme zu lösen: "Es ist nicht einfach in Afrika. Deswegen ist es sehr wichtig, diese Länder immer wieder zu bereisen, was wir tun" (Experte 9). Des Weiteren werden regelmäßige Besuche bei Kunden und potentiellen Kunden als notwendig angesehen, um die Kommunikation zu verbessern und die Mentalität besser zu verstehen (Experte 11). Was auch immer das Motiv ist, alle Experten sind sich einig, dass regelmäßige und häufige Besuche vor Ort von Vertretern der Hersteller (hier der österreichischen Firma) ein Schlüsselfaktor für die Zusammenarbeit und das Geschäft mit Partnern und Kunden in SSA ist.

Der Wunsch von Partnern und Kunden nach regelmäßigem Kontakt mit dem Hersteller erhöht nach Einschätzung der Experten die Bedeutung einer eigenen lokalen Präsenz österreichischer Firmen – in Abgrenzung zu den beschriebenen regelmäßigen Besuchen (Experte 4, 13). Die persönliche Einschätzung vieler Experten (1, 5, 10, 15, 17) zu einer lokalen Präsenz der Firma ist positiv, da eine bessere Marktbearbeitung dadurch gewährleistet wird. Dazu gehören der Aufbau eines lokalen Netzwerks und eine enge Kooperation mit Kunden und Partnern (Experte 5) sowie der Aufbau detaillierten Wissens über die Märkte und Kunden zur Risikominimierung (Experte 13, 17).

Ein Experte spricht von Produktpassung an die lokalen Bedürfnisse als Erfolgsfaktor (Experte 17). In Summe muss Zeit und Geld für eine erfolgreiche Marktbearbeitung investiert werden: "Denn nur hinfahren und verkaufen wollen funktioniert nicht" (Experte 4). Interessant ist der Aspekt, dass ein funktionierendes SSA-Netzwerk in Österreich zum Austausch auch ein genannter Erfolgsfaktor ist (Experte 5). Dies dürfte vor allem im Hinblick auf die Vorbereitung des Markteintritts in ein neues SSA-Land der Fall sein.

Um den logistischen Herausforderungen, insbesondere der Liefertreue und -geschwindigkeit sowie der Produktverfügbarkeit zu begegnen, wird ein Lager beim lokalen Partner als bedeutsam gesehen (Experte 13, 15). Damit kann die als wichtig eingestufte schnelle Abwicklung von Instandhaltung (über den Partner) und Ersatzteilbeschaffung (über das Lager) umgesetzt werden, was österreichische Unternehmen von den preislich günstigeren Anbietern (z. B. Chinesen) differenziert (Experte 2).

3. Geschäftsmodelle für das SSA-Geschäft

I am guided each day by these three questions: 'What are you fixing?' 'What are you making?' and 'Who are you helping?'

Juliana Rotich, Ushahidi, Kenya

3.1. Geschäftsmodelle – Der konzeptionelle Rahmen

Der Kern eines Geschäftsmodells wird in dem obigen Zitat gut wiedergegeben: Welches Bedürfnis befriedigt das Unternehmen mit welchem Produkt für wen? Dies sind die Kernfragen eines Geschäftsmodells, ergänzt um die Frage wie das Unternehmen selbst Umsatz und Gewinn generiert.

Der Begriff des Geschäftsmodells wird in Literatur und Praxis nicht einheitlich verwendet. Einige Autoren sehen das Geschäftsmodell als eine Erläuterung, wie das Geschäft operativ funktioniert (Stewart/ Zhao, 2000), als eine reine Darstellung (Dubosson-Torbay et al., 2002), eine Methodik zur Verbesserung von Geschäftsabläufen (Zott et al., 2011; Chesbrough/Rosenbloom, 2002) oder ein einfaches konzeptionelles Modell der geschäftlichen Aktivitäten (Osterwalder et al., 2005). Je nach Sichtweise variieren auch die Definitionen, die aber alle einige gemeinsame Aspekte haben:

1. Ein Geschäftsmodell ist eine holistische Sichtweise auf das Zusammenspiel aller operativen Aktivitäten in einem interdependenten System.
2. Alle Definitionen befassen sich damit, wie ein Unternehmen Wert für Kunden schafft ("Value Creation"), diesen Wert in Form einer Leistung erschafft ("Value Delivery") und diesen Wert für sich abschöpfen kann ("Value Capture").

Grundsätzlich stellt das Geschäftsmodell folgende vier Fragen und sucht Antworten dazu (Gassmann et.al., 2013):

<i>Wer?</i>	– Wer sind meine Zielkunden und was sind deren Bedürfnisse?
<i>Was?</i>	– Was bieten wir an und wie befriedigt das die Kundenbedürfnisse?
<i>Wie?</i>	– Wie erschaffen wir das Produkt, die Dienstleistung (Supply Chain)?
<i>Wert?</i>	– Wie schöpfen wir den Wert für das Unternehmen ab (Erlösmodell)?

Es gibt verschiedene Ansätze, wie diese Fragen beantwortet werden können und wie die Komplexität eines Geschäftsmodells erfasst wird. Hier werden nur die beiden bekanntesten Ansätze vorgestellt: Der „Business Model Canvas“ von Osterwalder (2004) und Osterwalder et al. (2005) sowie der „St. Gallen Business Navigator“ (Gassmann et al, 2013). Der St. Galler Ansatz zu Geschäftsmodellen beschreibt vier Dimensionen: (1) Zielkunden-Dimension, also die relevanten Kundensegmente und deren Bedürfnisse; (2) Nutzenversprechen, das sich aus den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, die dem Zielkunden Nutzen schaffen, ergibt; (3) Wertschöpfungskette, das sind die Prozesse und Aktivitäten, die zusammen mit den benötigten Ressourcen und Fähigkeiten für die Erbringung des Produktes oder der Dienstleistung koordiniert werden müssen; (4) Ertragsmechanik, umfasst Umsatz- und Kostenmechanismen und beschreibt wie das Unternehmen mit dem Geschäft Wert erzielt.

"[A Business Model] explains the basic principles which guide an organization in generating, transmitting and capturing value"

(Osterwalder & Pigneur, 2010: 18)

Der „Business Model Canvas“ von Osterwalder (2004) erweitert den „St. Gallen Business Navigator“ um drei weitere Dimensionen: (1) Kundenbeziehung, also in welchem Verhältnis steht und kommuniziert das Unternehmen mit den Kunden, (2) Kundenkanäle, dass sind die Vertriebs- und Distributionskanäle, wie das Produkt oder die Dienstleistung zum Kunden gelangt, (3) Partner, die sowohl auf der Wertschaffungsseite oder auf der Absatzseite die Geschäfte unterstützen, aber in jedem Fall dem Unternehmen Kosten verursachen.

In der Praxis hat sich der „Business Model Canvas“ als Ansatz für die Geschäftsmodellentwicklung, -bewertung und -innovation weitestgehend etabliert, so dass die Analyse der Geschäftsansätze österreichischer Unternehmen dieser Logik folgen wird. Aus diesem Grund werden im folgenden übersichtsartig die verschiedenen Elemente kurz vorgestellt, um ein Verständnis für die Logik dieser Studie zu etablieren. Der „Business Model Canvas“ ist in Abbildung 3 graphisch dargestellt:

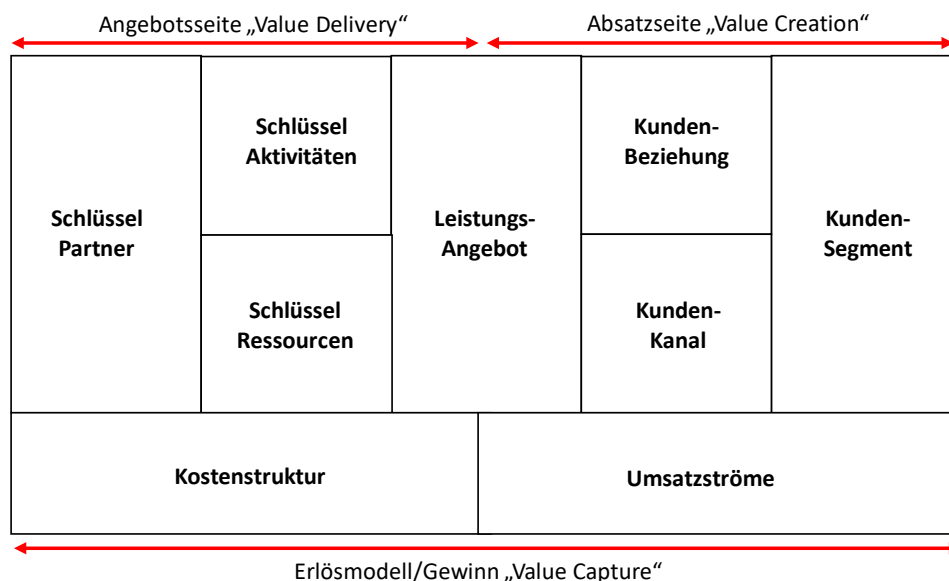


Abbildung 3 - Darstellung des Business Model Canvas

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder (2004)

Der „Business Model Canvas“ besteht aus neun Elementen, in deren Zentrum die beiden Elemente (1) Leistungsangebot (Produkt/Dienstleistung) und (2) Kundensegment stehen. Wenn das Leistungsangebot der Firma dem Zielkunden einen Nutzen bringt bzw. dessen Bedürfnisse befriedigt, dann hat das Unternehmen ein starkes Wertversprechen („Value Proposition“) für diesen Zielkunden. Ist dies nicht gegeben, dann wird das Geschäftsmodell scheitern, denn der Kunde wird die Leistung nicht kaufen. Hat ein Unternehmen ein gutes Wertversprechen – also das Kundensegment und dessen Bedürfnisse verstanden sowie sein Leistungsangebot entsprechend ausgerichtet– dann greifen die weiteren Elemente. Diese beschreiben, wie die Leistung erstellt wird („Value Delivery“) und wie sie zu dem Kunden kommt und verkauft wird („Value Creation“).

Bei der Wertschaffung bzw. der Leistungserstellung („Value Delivery“) sieht der „Business Model Canvas“ die Elemente (3) Partner, die bei der Erstellung der Leistung unterstützen, (4) Ressourcen und Fähigkeiten (z. B. Maschinen, Produktionsplanung, Know-how), die für die Leistungserbringung benötigt werden und (5) Kernaktivitäten, die zur Leistungserbringung durchgeführt werden müssen (z.

B. Einkauf, Produktion). Diese Elemente verursachen zusammen (6) Kosten,³ die für die Gewinnkalkulation wichtig sind.

Wendet man sich der Absatzseite („Value Creation“) zu, so finden sich neben dem Kundensegment noch folgende Elemente: (7) Kundenkanal, der sich auf den Vertriebskanal bezieht, also wie das Produkt zum Kunden kommt (z.B. E-Commerce, Direktvertrieb). (8) Kundenbeziehung bezieht sich auf die Art der Kundenbindung (z. B. vertraglich, Abonnement) und die Kommunikation mit ihnen. Die Verbindung dieser Aktivitäten generiert (9) Umsätze/Erlöse, für die es verschiedene Mechanismen gibt (z. B. Verkaufspreis, Gebühr).⁴

Ein Geschäftsmodell ist erfolgreich, wenn es dem Unternehmen gelingt, alle Elemente miteinander operativ zu verbinden. Dann gelingt es, einen Gewinn zu erwirtschaften („Value Capture“). Dazu werden die im Zuge der „Value Delivery“ entstandenen Kosten von den Erlösen, die aus der „Value Creation“ generiert wurden, abgezogen.

Die hier vorgestellten Elemente des „Business Model Canvas“ sind die Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Studie.⁵ Es wird anhand dieser Logik untersucht, inwieweit die Geschäftsansätze österreichischer Firmen in den SSA-Märkten ein Geschäftsmodell darstellen, das die Potentiale auf den Märkten voll abschöpfen kann. Bevor die empirischen Ergebnisse diskutiert werden, muss vorher noch eine Frage beantwortet werden: Warum sollten/müssen österreichische Unternehmen ihr in Europa bewährtes Geschäftsmodell anpassen, wenn sie Geschäft in SSA machen wollen?

3.2. Geschäftsmodellanpassung und -innovationen für SSA

Traditionell fokussieren sich Unternehmen und Organisationen auf die Innovation von Produkten und Dienstleistungen (Pohle/Chapman, 2006). In einer globalisierten Welt, bei wachsender Marktdynamik und rasantem technologischen Fortschritt verändert sich nicht nur die Produktwelt, sondern auch die Art, wie Wert geschaffen, geliefert und abgeschöpft wird. So haben Unternehmen vermehrt angefangen, stärker über die Anpassung oder Innovation ihres Geschäftsmodells nachzudenken (Hamel, 2001; Teece, 2010). Denn, was bringt ein stark verbessertes oder neues Produkt bzw. Dienstleistung, wenn es nicht effizient erschaffen werden kann, optimal auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist und effizient an die Kunden vertrieben wird? Eine empirische Untersuchung von Pohle/Chapman (2006) zeigt, dass Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle als Reaktion auf Veränderungen anpassen, doppelt so hohe Wachstumsraten bei den Gewinnen haben als die Wettbewerber.

“[Companies] will quickly recognize ideas that fit the pattern that has proven successful for them in the past, but they will struggle with concepts that require an unfamiliar configuration of assets, resources, and positions.”

Chesbrough (2007)

³ Obwohl Partner häufig auf der Absatzseite aktiv sind, z. B. als Distributor, verursachen sie für die Firma Kosten, meistens in Form von Provisionen oder Distributionsmargen. Deshalb werden sie auf der „Kostenseite“ aufgeführt.

⁴ Häufig werden die Erlösmodelle mit Geschäftsmodellen verwechselt. Erlösmodelle erläutern nur, wie der Wert abgeschöpft wird, nicht aber wie er geschaffen und an den Kunden gebracht wird.

⁵ Das Element „Kosten“ wurde nicht abgefragt, da dies nur auf kalkulatorischer Basis sinnvoll erfassbar ist.

Es fällt Unternehmen schwer, funktionierende Geschäftsansätze zu verändern, weil dies mit (wahrgenommener) Unsicherheit und hohem Aufwand verbunden ist. Aber es gibt viele Gründe, weshalb so eine Veränderung des Geschäftsmodells notwendig und sinnvoll ist. In der Literatur wird zwischen einer Geschäftsmodellanpassung bzw. -verbesserung und einer Geschäftsmodellinnovation unterschieden. Eine Geschäftsmodellanpassung ist notwendig, wenn es zu Veränderungen in einem Element des Geschäftsmodells kommt und andere Elemente nicht oder kaum davon betroffen sind. Sind mehrere Elemente gleichzeitig berührt und die Funktionsweise zwischen den Elementen betroffen, so spricht man von einer Geschäftsmodellinnovation (Mitchel/Coles, 2003). Bei einer Geschäftsmodellinnovation kann die erbrachte Leistung für die Kunden identisch bleiben, aber die Geschäftslogik, wie das Unternehmen Wert generiert, Wert liefert und Wert abschöpft, kann eine andere sein, z. B. durch die Nutzung neuer Technologien (Markides, 2006).

Gründe für eine Geschäftsmodellanpassung oder -innovation gibt es viele. So führt ein Strategiewechsel oft zu einer Geschäftsmodellinnovation. Die Entscheidung, ein neues Kundensegment (Einkommen, Alter, Kulturkreis, etc.) zu adressieren (Johnson et al. 2008), führt zur Notwendigkeit das Wertversprechen zu ändern, die Kundenkommunikation und -bindung anzupassen sowie neue Kanäle zu nutzen. Auf der wertschaffenden Seite des Geschäftsmodells muss evtl. das Produkt angepasst werden, was unter Umständen neue Ressourcen und andere Kernaktivitäten sowie neue und andere Partner impliziert. Das bedeutet, dass ein in vielen Elementen verändertes Geschäftsmodell notwendig wird; es bedarf also einer Geschäftsmodellinnovation. Auch eine strategische Entscheidung in neue Märkte einzutreten, wie z. B. in die SSA-Märkte, bedeutet neue, veränderte geschäftliche Rahmenbedingungen, wodurch es zielführend sein kann, das Geschäftsmodell anzupassen oder ein Neues zu entwickeln (Gassmann et al., 2013). Ein anderer Grund für eine Geschäftsmodellinnovation sind neue Technologien, die entweder neuen Nutzen für Kundensegmente generieren können oder helfen, neue Vertriebskanäle oder Kommunikationswege zu identifizieren sowie eine neue Art der Wertschaffung ermöglichen (Mitchel/Coles, 2003; Teece, 2010). Schallmo et al. (2012) zeigen, dass Geschäftsmodelle, die in industrialisierten Märkten/Ländern funktionieren, häufig nicht auf Emerging Markets übertragbar sind, weil dort die Wettbewerbsbedingungen und geschäftlichen Rahmenbedingungen sehr verschieden sein können. Auch Aspekte, die in den Geschäftsmodellelementen selbst liegen, wie z. B. besondere Kundenbedürfnisse durch altersbedingte oder kulturelle Unterschiede, können so anders sein, dass eine Geschäftsmodellanpassung oder -innovation notwendig ist.

In Summe ist ein optimal zugeschnittenes Geschäftsmodell ein Wettbewerbsvorteil (Teece, 2010), der dem Unternehmen überproportionale Gewinne ermöglicht. Bei Veränderungen im Umfeld, der Strategie oder der Portfolioausrichtung eines Unternehmens kann es bedeuten, dass eine Geschäftsmodellinnovation notwendig wird. Wenn nun österreichischen Unternehmen ein Geschäft in SSA aufbauen, so finden sie völlig andere geschäftliche Rahmenbedingungen (vgl. Carlowitz, 2019), andere Kundenbedürfnisse aufgrund des sozio-kulturell anderen Umfelds sowie kleine, dynamische und oft unterentwickelte Märkte vor. All dies spricht dafür, dass für eine optimale Marktbearbeitung eine Geschäftsmodellinnovation oder -anpassungen zum herkömmlich im Europageschäft gefahrenen Geschäftsmodell notwendig ist. Der empirische Teil dieser Studie befasst sich damit, inwieweit österreichische Unternehmen dies umsetzen.

4. Empirische Ergebnisse – Geschäftsmodelle österreichischer Firmen

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse sind das Resultat von Experteninterviews mit österreichischen Firmen, die in SSA aktiv sind. Ziel ist der Verständnisaufbau von den operativen Aktivitäten und Hintergründen für die gewählte Vorgehensweise im Afrikageschäft, um daraus den Status der Marktbearbeitung in SSA durch die österreichische Wirtschaft abzuleiten. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Geschäftsmodelllogik, den Gründen für eine Geschäftsmodellinnovation wie in Kapitel 3 vorgestellt sowie den Herausforderungen aus Kapitel 2.

Bei Experteninterviews gelten nicht die gleichen Repräsentationsregeln wie bei normalen Umfragen, da Experten zu der spezifischen Fragestellung direkt aussagefähig sind. Es wurden 23 Interviews geführt, was 12% der geschätzten 200 in SSA aktiven österreichischen Unternehmen entspricht. Die zusätzlich durchgeführte Experten-Online-Umfrage unterliegt den gleichen Regeln und wurde von 20 Experten ausgefüllt. Eine ausführliche Methodik- und Vorgehensdarstellung ist in Anhang 1 zu finden.

Als Einstieg in die Geschäftsmodelllogik wird ein Abschnitt zum Thema Markteintritt vorgestellt, weil das naturgemäß für ausländische Firmen ein wesentlicher Punkt ist. Die Markteintrittsform an sich definiert schon viele Geschäftsmodellelemente. Dann erfolgt die Präsentation der Ergebnisse entlang der bekannte Geschäftsmodelldimensionen aus Kapitel 3, die entlang der Geschäftsmodell-Dimensionen „Value Delivery“, „Value Creation“ und „Value Capture“ strukturiert sind.

4.1. Markteintrittsansätze österreichischer Firmen nach Subsahara Afrika

Bevor über die Ansätze, wie österreichische Unternehmen in die SSA-Märkte eintreten und diese bearbeiten, gesprochen wird, ist es wichtig, die Motive der Firmen für ein geschäftliches Engagement in diesen Märkten zu verstehen. Abbildung 4 zeigt die Hauptmotive.

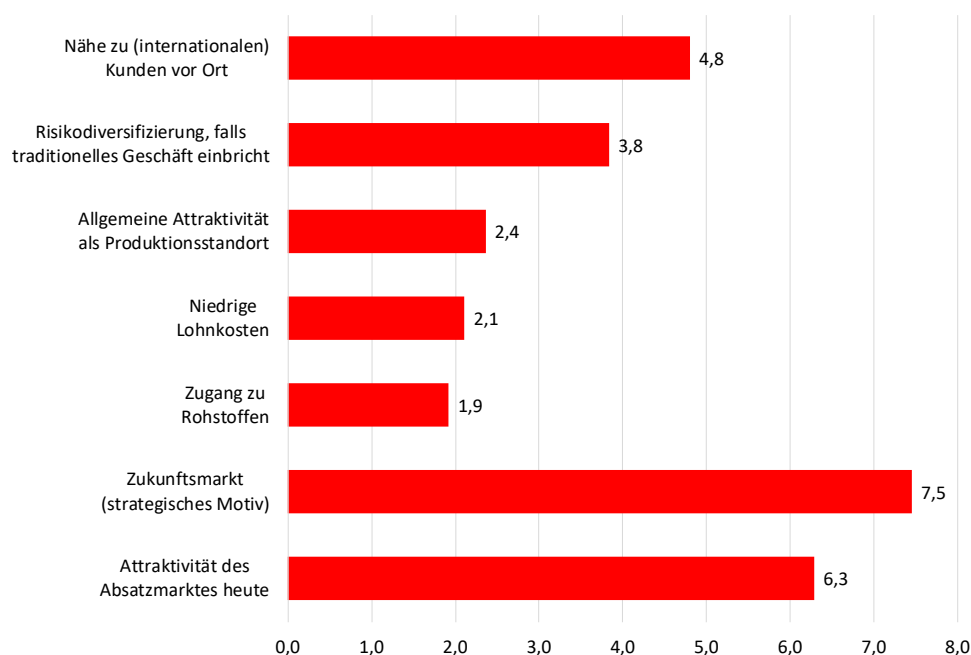


Abbildung 4 - Motive für österreichisches Geschäftengagement in SSA

„Welche Faktoren sind für Ihre Aktivitäten in SSA ausschlaggebend?“ (Skala 1-10; 1 = wenig ausschlaggebend; 10 = sehr ausschlaggebend)

Quelle: Eigene Umfrage 2019

Die Motive österreichischer Unternehmen in SSA aktiv zu sein sind vor allem absatzgetrieben, sowohl bezogen auf das heutige Geschäftspotential als auch in Zukunft. Deutlich niedriger bewertet aber relevant ist das Motiv der Risikodiversifizierung durch die Entwicklung eines neuen regionalen Marktes. Die reinen (Produktions-) Standortfaktoren spielen keinerlei Rolle, was die Aussagen der Experten stützt, dass eine Produktion in absehbarer Zeit nicht zur Debatte steht. Interessanterweise sind die Aussagen zu den Motiven von Unternehmen mit und ohne lokaler Präsenz sehr nah beieinander, außer bei der Einschätzung der heutigen Attraktivität des Absatzmarktes: Unternehmen, die vor Ort präsent sind, schätzen die Attraktivität um 2,5 Punkte auf der Skala höher ein als Unternehmen mit einem Exportmodell (8,3 vs. 5,8 Punkte). Unter Umständen liegt das daran, dass sie mehr Potentiale sehen und besser realisieren können, als Unternehmen, die vorrangig einen indirekten Marktzugang über Partner haben.

Weil Unternehmen vorrangig aus einem Absatzmotiv heraus agieren, ist es naheliegend, dass drei Viertel der interviewten Unternehmen eine Exportstrategie verfolgen, i. d. R. an einen lokalen Partner, der vor Ort die Produkte und Dienstleistungen weiterverkauft. In einigen Fällen ist der Partner ebenfalls für den Service vor Ort verantwortlich. Unternehmen, die ein Projektgeschäft haben, gründen häufig für die Projektdauer ein Büro, das für die Abwicklung verantwortlich ist. Die meisten benötigten Produkte für die Umsetzung von Projekten werden wiederum importiert, da die Teile entweder lokal nicht verfügbar sind oder die Qualität unzulänglich ist. Selbst die vier Experten aus Firmen mit einer Präsenz vor Ort, haben diese nur in einem oder wenigen Ländern und bearbeiten die anderen Länder ebenfalls über Exporte an lokale Partner oder Kunden. Nur zwei Unternehmen haben explizit von einer Tochtergesellschaft gesprochen, die vertriebliche, Aftersales-Service und administrative Aufgaben übernimmt (Experte 2, 22). Bei den anderen Unternehmen mit einfacher lokaler Präsenz ist dies teilweise nur eine Person (Experte 6). Drei Unternehmen erwähnten, dass die Tochtergesellschaften in Südafrika (nicht im Fokus dieser Analyse) den Vertrieb und teilweise die Schulungen und den Service für die Region durchführen (Experte 12, 15, 19). Somit ist die vor-Ort-Präsenz österreichischer Unternehmen in SSA noch stark eingeschränkt und besteht in den meisten Fällen aus losen Vertriebspräsenzen.

Die Gründe für diese Dominanz des Exportmodells sind zum einen die zu kleinen Märkte, die eine Investition, sogar nur in eine Vertriebsrepräsentanz, nicht rechtfertigen (Experte 20). Oft sind Exporte ein erstes Testen der neuen Märkte mit kleinen Volumina (Experte 10) und, weil kleine Firmen besonders auf Risiken achten, wachsen sie lieber langsam (Experte 13). Ein anders gearteter Grund ist, dass lokale Präsenzen unternehmensintern vom Management oft nicht gewünscht sind: "Unsere derzeitige Geschäftsführung ist nicht interessiert" (Experte 1) und deshalb auch nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen (Experte 6, 9, 10).

Fragt man nach der Perspektive für eine Produktionsstätte in SSA, gibt es bei nur einer Firma dazu Überlegungen, die dann aber aus firmeninternen Gründen verworfen wurde (Experte 4). Alle anderen, die sich dazu äußern, sind sehr explizit: "Diese Bedingung gibt es nicht, dass wir jemals in SSA produzieren werden. Da stimmen für unser Produkt einfach die wirtschaftlichen Voraussetzungen nicht" (Experte 9) oder "für die Firma [...] ist es ein USP, in Österreich zu produzieren" (Experte 15). Direkt auf eine Produktion in SSA angesprochen: "Das geht gar nicht" (Experte 21) oder "Es ist ausgeschlossen, dass die Produktion nach Afrika verlagert wird" (Experte 16).

In der Umfrage wurden die Experten gefragt, welche Markteintrittsform sie in den kommenden fünf Jahren für ihr Unternehmen für möglich halten (Abbildung 5).

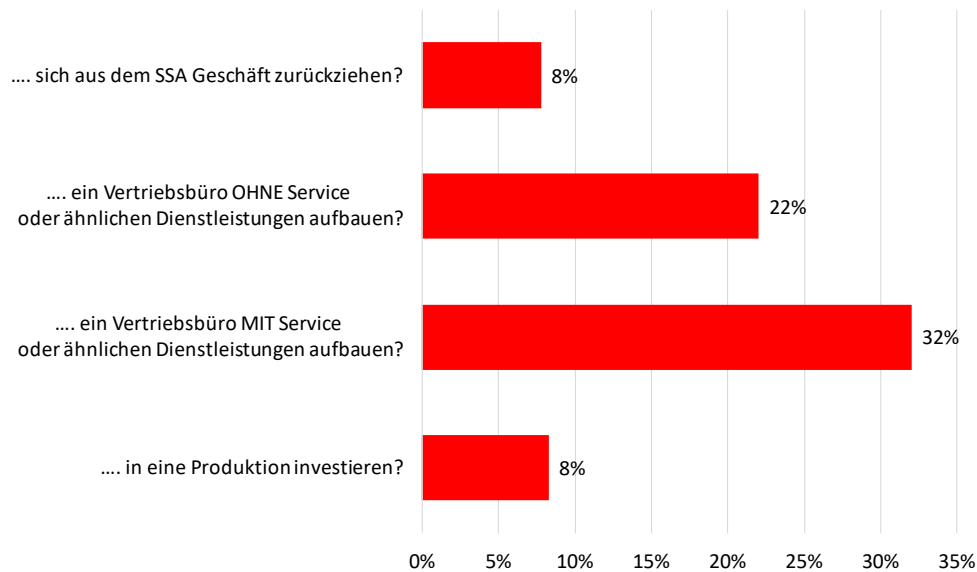


Abbildung 5 - Wahrscheinlichkeit von Markteintrittsformen in den kommenden fünf Jahren⁶
 „Wie wahrscheinlich ist es (Angaben bitte in %), dass Sie in den nächsten 5 Jahren in SSA (ohne Südafrika) ...“
 Quelle: eigene Umfrage 2019

Wie man sieht, bleibt der Fokus eindeutig auf dem Absatz mit einer klaren Bereitschaft zu stärkerer Lokalisierung, um den in Kapitel 2 erwähnten Erfolgsfaktor der lokalen Präsenz besser zu nutzen.

4.2. Geschäftsmodellelemente der „Value Creation“ Seite

Kunden

Knapp drei Viertel der interviewten Unternehmen betreiben ein B2B-Geschäft und ein Viertel der Firmen hat vorrangig öffentliche Kunden, davon oft im Projektgeschäft. Die direkten Kunden der österreichischen Firmen sind zumeist internationale oder lokale Importeure, Distributoren oder Großhändler, die vor Ort den Vertrieb organisieren. Einige Unternehmen beliefern zusätzlich große Endkunden direkt, wobei dies firmen- und branchenspezifisch ist.

Die Endkunden sind nicht nur lokale afrikanische Unternehmen, sondern häufig auch indische Familienunternehmen in der 3. oder 4. Generation, vor allem in Ostafrika, oder Libanesen in Westafrika (Experte 9, 13). Daneben gibt es - je nach Branche unterschiedlich ausgeprägt - internationale Kunden, die in SSA aktiv sind (z. B. indische, taiwanesishe, chinesische und türkische Unternehmen) (Experte 15, 19, 21). Für einige Firmen liegt das Geschäft vor allem bei internationalen und nur wenigen schwarzafrikanischen Kunden (Experte 19, 21), so dass das Motiv für Geschäftsaktivitäten in SSA in diesen Fällen die globale Kundenbelieferung ist und weniger das Ziel der systematischen Marktbearbeitung der afrikanischen Märkte.

⁶ Die Werte addieren sich nicht zu 100% auf, weil nicht alle Möglichkeiten abgefragt wurden, wie z. B. „Behalten Sie das Exportmodell bei?“. Hier ging es nur darum zu sehen, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, die eine Wahrscheinlichkeit für eine Veränderung bei der Markteintrittsform sehen. Die Prozentsätze sagen auch nichts über die Anzahl der Länder aus, in denen die jeweilige Markteintrittsform durchgeführt wird.

Die afrikanischen Kunden, die oft kleinere Unternehmen mit 10-20 Mitarbeitern sind, werden als „kompliziert“ (Experte 1) und in vielen Aspekten als deutlich anders als europäische Kunden beschrieben: „... anderer Lebens- und Arbeitsstil [...], Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Genauigkeit bei der Einhaltung von Arbeitsprozessen und Richtlinien – wenn man einen annähernd westlichen Qualitätsstandard einhalten will, muss man sehr viel Energie investieren“ (Experte 2). Wenn es um die Kundenkommunikation geht, sind sich die Experten einig, dass ein persönlicher und direkter Kontakt von den Kunden sehr gewünscht wird und zu Vertrauen und dadurch zu mehr Geschäft führt. Dies muss in den Marktbearbeitungsüberlegungen eine Rolle spielen, wenn das Geschäft wachsen soll. In frankophonen Ländern wird erwähnt, dass alles in französischer Sprache durchgeführt werden muss und vor allem Referenzprojekte im frankophonen Afrika eine wichtige Rolle spielen (Experte 1).

Die Experten sehen bei den Kundenbedürfnissen an erster Stelle den Preis (Experte 5, 11, 16, 21). Österreichische Firmen fokussieren sich oft auf das Premiumsegment bedingt durch die hohe Qualität ihrer Produkte und den damit einhergehenden höheren Preisen (Experte 4). Durch die steigende Kaufkraft dürfte die Nachfrage nach Qualitätsprodukten zügig wachsen (Experte 10). Allerdings ist dieses Segment aktuell noch klein (vgl. Carlowitz 2019). Das Dilemma der österreichischen Firmen in Bezug auf ihren aktuellen Marktansatz ist in folgendem Zitat gut zusammengefasst: "Wir sind Qualitätsführer und damit die Teuersten, was das Afrikageschäft erschwert" (Experte 15). Positiv ist, dass einige Experten einen Wandel der Kundenwünsche hin zu mehr Produktqualität wahrnehmen (Experte, 4, 5, 7). Dies ist das Resultat von Marktentwicklung in Form von Beeinflussung der relevanten Marktteilnehmer in Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern (Experte 4). Ein Experte sagt, dass sein Unternehmen langfristig darauf baut, dass sich Qualität durchsetzen wird und sie sich deshalb nur auf dieses Marktsegment fokussieren (Experte 7). Damit Qualität ein breit wahrgenommenes Kaufkriterium wird, muss erst einmal ein Wettbewerb entstehen, so dass Kunden wählen können (Experte 4). Erst mit einer Auswahl wird Qualität ein Thema, vorher geht es nur um Verfügbarkeit des Produktes am Markt (Experte 11). Die Auswirkung von Digitalisierung, hier Internet, auf die Bedürfnisse der Kunden wurde von Experte 9 erwähnt. Kunden entwickeln Bedürfnisse über das Internet, wenn sie europäische Produkte sehen. Für das österreichische Unternehmen bedeutet das, dass eine Produkthanpassung an lokale Geschmäcker in Zukunft weniger wichtig wird. Dies dürfte vor allem in B2C-Industrien gelten. Insgesamt erwähnt ein einziger Experte, dass sie Marktforschung mit lokalen Experten durchgeführt haben, um Kundenbedürfnisse zu verstehen, um darauf aufbauend ihr Produkt zu entwickeln (Experte 22).

Produkt

Ein starkes Geschäftsmodell bietet Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) an, die den Kunden Nutzen stiften und Bedürfnisse befriedigen. Dann hat die Firma für diese Kunden ein starkes Wertversprechen.

Die Nutzenversprechen der österreichischen Unternehmen sind weitestgehend globale Nutzenversprechen, die teilweise auch in SSA Geltung haben. So beziehen sich die Nutzenversprechen auf Effizienzsteigerung im technischen und kaufmännischen Bereich (Experte 2, 18, 22), auf längere Betriebszeiten durch Serviceangebote (Experte 12), internationale Qualitätsstandards bei Produkten und Verpackungen (Experte 13), wartungsfreie Produkte (Experte 18) sowie an die lokale Nutzungsgewohnheit angepasste Produkte (Experte 17). Spezifisch auf SSA bezogen dürfte nur das letzte Nut-

zenversprechen sein. Viele davon sind sicherlich auch für Kunden in SSA wichtig, aber spezifische Bedürfnisse wie niedrige Preise und einfach zu bedienende und robuste Produkte werden nur in geringem Maße berücksichtigt.

Einige Firmen, die ein breiteres Portfolio haben, wählen die "passenden" Produkte aus dem Portfolio für die Kunden in SSA aus (Experte 7, 9). Viele Experten sind sich einig, dass Produkte speziell für afrikanische Märkte möglichst einfach gehalten werden müssen, um den Rahmenbedingungen und den Kundenbedürfnissen und -fähigkeiten gerecht zu werden (Experte, 11, 12, 19, 21): "Je einfacher, desto besser geeignet für Afrika" (Experte 15). Ein Experte weist darauf hin, dass die Firma versucht, möglichst einfach zu bedienende und zu wartende Produkte zu vertreiben, um dem niedrigen Bildungsniveau und Fachkräftemangel Rechnung zu tragen und die Produkte beim Kunden „nutzbar“ zu machen. Dies geht vor allem bei kundenspezifischen Lösungen, die per se angepasst werden (und somit keine Produkthanpassung im klassischen Sinne sind). Um die Anpassungen langfristig festzuhalten, wird für jedes Produkt ein Ländermerkblatt mit technischen Anmerkungen sowie lokalen Besonderheiten bei Versand und Fakturierung erstellt (Experte 12). Hier kann man von einem zielgerichteten, länderspezifischen Vorgehen sprechen.

Eine tatsächliche Produkthanpassung im weitesten Sinne als Reaktion auf die Preissensibilität der Kunden wird von nur drei Experten thematisiert. Eine Firma versucht die Kosten des Produktes an den "low-cost" Markt anzupassen, um dem Wettbewerb aus Indien und China etwas entgegen zu setzen (Experte 11). Eine zweite Firma senkt ihre Kosten durch die Verwendung eines anderen, günstigeren Zusatzstoffes, wobei das Endprodukt als solches unverändert bleibt (Experte 5). Eine weitere sieht zumindest die Notwendigkeit, Produkte aus Kostengründen anzupassen (Experte 15). Es ist jedoch fraglich, ob kleinere Produkthanpassungen mit dem Ziel der Kostensenkung ausreichend sind, um dem Preiswettbewerb aus Ostasien und Indien standzuhalten, wo die Kostenvorteile teilweise bei einem Faktor von zwei oder drei liegen. So eine Kostenposition ist eher durch eine gezielte Produktentwicklung zu erreichen sowie eine Neustrukturierung der gesamten Supply Chain.

Einige Firmen haben afrikaspezifische Produkte entwickelt, die nur nach Afrika exportiert werden (Experte 13, 22) oder haben sich ausschließlich auf Afrika spezialisiert (Experte 16). Eines der interviewten österreichischen Unternehmen hat eine Zwei-Produktlinien-Strategie mit einem Produkt "Made in Austria" und einer kostengünstigeren Linie "Made in China", die als Einsteigermodell in SSA-Märkten dient (Experte 21). Bisher haben nur knapp 20% der interviewten Unternehmen angepasste Produkte für SSA, weil erst ab einem signifikanten Absatzvolumen eine neue Produktentwicklung gerechtfertigt werden kann (Experte 19). Allerdings führt diese nachvollziehbare Argumentation zu einem "Henne-Ei-Problem". Man kann es als Ausdruck der Aussage interpretieren, dass viele österreichische Firmen die SSA-Märkte nicht systematisch, sondern opportunistisch bearbeiten.

Markteinschätzung, Absatz, Distributionskanäle und Kundenkommunikation

Die meisten Experten sehen gute Marktwachstumchancen basierend auf Wachstumstreibern (Bevölkerung, Mittelschicht, Firmengründungen, steigender Qualitätsanspruch) und Nachholeffekten (Infrastrukturlücken) sowie Unterversorgung: "Für uns ist Afrika ein super Markt!" (Experte 21). In der durchgeführten Umfrage nennen die Experten ihre Top-3 Märkte, die sich mit den Fokusländern der ersten WKO-Studie (Carlowitz, 2019) grundsätzlich decken.

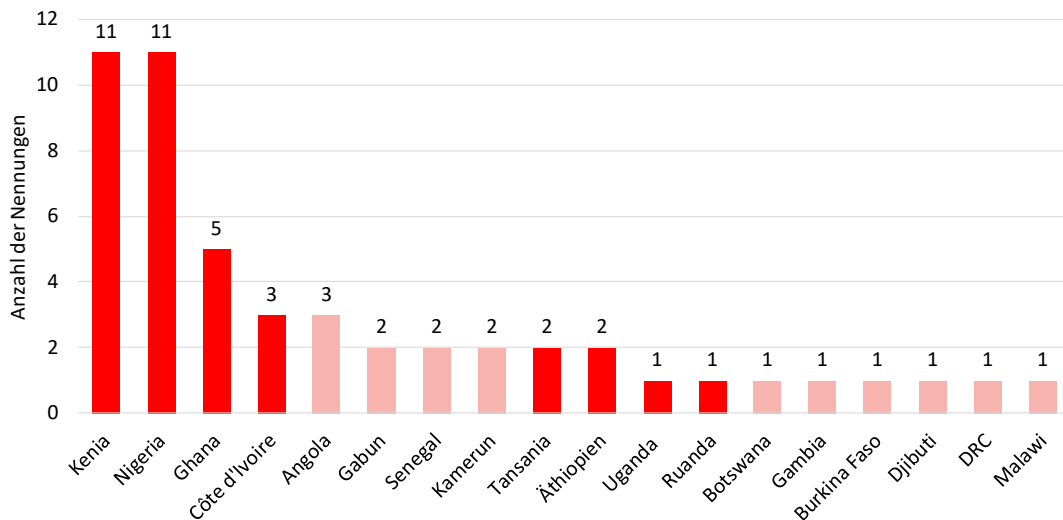


Abbildung 6 - Wichtigste Märkte aus Sicht der Experten

„Was sind für Ihr Unternehmen die drei wichtigsten Märkte in SSA?“

Quelle: eigene Umfrage 2019

Die einzige Überraschung ist Äthiopien, das gute Potentiale für die österreichische Wirtschaft aufweist (vgl. Carlowitz, 2019) und weltweit in Afrika als ein Zukunftsmarkt gesehen wird und dennoch von den Experten als relativ unwichtig eingestuft wird.

In Bezug auf die Absatzmöglichkeiten sehen drei Viertel der Experten, die sich zum Thema Wettbewerbsfähigkeit geäußert haben, einen Preisnachteil bei den österreichischen Produkten gegenüber insbesondere der Konkurrenz aus China und Indien, aber auch aus der Türkei, Taiwan und Südafrika. Dies relativiert die Aussage, dass afrikanische Kunden zunehmend auf Qualität achten (vgl. Abschnitt über Kunden). Auf jeden Fall spielt der Preis nach wie vor eine große Rolle und ein niedriger Preis ist, insbesondere aufgrund der Preissensibilität der afrikanischen Kunden, die Probleme mit der Finanzierung haben, ein wichtiges Kaufkriterium: "Der Preis ist ausschlaggebend und wir können da nicht konkurrieren" (Experte 16). Bei einigen Unternehmen ist eine Preissenkung aufgrund interner Regeln nicht möglich, da die Firma eine globale Preispolitik fährt (Experte 5). Bei anderen werden aus dem bestehenden globalen Portfolio die preisgünstigsten Produkte gewählt (Experte 10) oder - wo verfügbar - werden aus China heraus ältere Modelle geliefert, weil dort die Lohnkosten niedriger sind und somit die Gesamtkosten (auch wenn man immer noch teurer ist als chinesische Wettbewerber) (Experte 21). Für österreichische Unternehmen, die vor allem internationale Unternehmen als Kundenstamm in ihrem SSA-Geschäft haben, wird das Qualitätsargument und Total Cost of Ownership sicherlich ein Wettbewerbsvorteil sein, aber bei lokalen Kunden, ob afrikanischer, indischer oder libanesischer Herkunft, wird das schwierig.

Passend zum oben beschriebenen Standardmodell beim Markteintritt sind es i. d. R. lokale Partner, die sich um die vertrieblichen Belange der österreichischen Firma kümmern (vgl. z. B. Experte 1, 7, 9, 15). In Fällen, in denen österreichische Unternehmen an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen wollen, ist es ein Vorteil mit einem lokalen Partner zusammenzuarbeiten (Experte 4). Die österreichischen Firmen verkaufen an die lokalen Partner, die sich dann um den Weiterverkauf auf eigene Rechnung kümmern. Soweit sinnvoll, kümmern sich die Partner auch um den Aftersales-Service, wie z. B. Wartung (vgl. z. B. Experte 2, 6, 12). Normalerweise übernehmen die Partner die lokale Distributionslogistik.

Was die Kommunikation und den Kontakt mit Kunden und Partnern betrifft, haben viele der interviewten österreichischen Unternehmen gesagt, dass der Erstkontakt von Kunden oder Partnern aus SSA direkt kam, weil die österreichische Firma und ihre Marke international bekannt ist (Experte 17, 7): "Man kennt in der Industrie die Produkte" (Experte 19). Häufig recherchieren die Kunden selbst im Internet (Experte 8, 18). Ein Experte fasst es treffend zusammen: "Eher ist es so, dass wir warten, dass jemand auf uns zukommen" (Experte 8). Dies zeigt, dass eine signifikante Zahl österreichischer Unternehmen dazu neigt, die SSA-Märkte eher opportunistisch als systematisch zu adressieren. Eine systematische Marktbearbeitung wird nur von wenigen betrieben, zumal dies Kosten verursacht. Allerdings sind viele österreichische Unternehmen auch auf lokalen Messen vertreten (Experte 6, 7, 9, 21), ein Experte (10) erwähnt Messen in Europa, andere wiederum sprechen von der Kontaktaufnahme über Wirtschaftsmissionen der WKO (Experte 3, 7, 10, 11). Als Herausforderung bei der Kontaktaufnahme oder Produktpräsentation wird Französisch als Geschäftssprache erwähnt (Experte 20).

Bezogen auf die Kommunikation im operativen Geschehen sagen fast alle Experten, dass sie häufig vor Ort bei Kunden und Partnern sind. Allerdings bedeutet dies dann zwei bis maximal vier Mal im Jahr (Experte 12, 16) oder zwei Vertriebler fliegen fünf bis sechs Mal im Jahr in die Länder mit Geschäft (was je nach Anzahl der Länder viel oder wenig ist) (Experte 21). Die wenigen österreichischen Unternehmen mit einer kleinen Vertriebspräsenz in einigen Ländern, können diese kommunikativ gut bedienen und ein eigenes lokales Netzwerk aufbauen. So hat eines der interviewten Unternehmen einen Inder für die ostafrikanischen Märkte eingestellt, der kulturell gut mit den vielen Kunden, die Inder sind, zusammenarbeiten kann (Experte 13).

4.3. Geschäftsmodellelemente der „Value Delivery“ Seite

Partner

Wie schon angedeutet übernehmen die lokalen Partner diverse Aufgaben, die über den Vertrieb hinausgehen. Sie werden für Aftersales-Dienstleistungen eingesetzt (Experte 2, 6, 12) und für kleinere lokale Anpassungen an den Produkten (Experte 4). Sie übernehmen i. d. R. die Zollabwicklung und den lokalen Transport (Experte 3, 17). Die Partner stellen ein lokales Vertriebs- und Kundennetzwerk (Experte 5) sowie Markt- und Kundeninformation zur Verfügung (Experte 7, 13). Im Projektgeschäft leisten sie zusätzlich Dienstleistungen rund um die Projektgewinnung und -umsetzung, wie z. B. Unterstützung bei den Ausschreibungen was spezifische Genehmigungsprozesse betrifft (Experte 3). Zusätzlich erwähnen einige Experten, dass der lokale Partner auch Finanzierung zur Verfügung stellen sollte (Experte 5, 9, 17).

So gibt es vielfältige Auswahlkriterien bei der Suche nach einem lokalen Partner: Die Partner sollen gute (Industrie-) Netzwerke besitzen (z. B. Experte 5), finanziell solide dastehen (ob Finanzierungskapazität ein zwingendes Kriterium ist, wird unterschiedlich eingeschätzt) (z. B. Experte 9, 17), technisches Know-how für den Aftersales-Service haben (s. o.), ein komplementäres Portfolio vertreiben (Experte 7, 10) sowie Kapazitäten im Markt haben, um zu wachsen (Experte 9). Wenn es um die Auswahl geht, sieht ein Experte es als schwierig an, den richtigen Partner zu finden: "Manchmal habe ich das Gefühl, es ist ein reines Lotteriespiel, einen Agenten zu finden" (Experte 5). Die Experten weisen darauf hin, dass es sehr schwierig ist, solche lokalen Partner zu finden. Diese Qualifikationen haben eher internationale Partner (Inder, Libanesen), die vor Ort in SSA tätig sind.

Supply Chain

Betrachtet man die Supply Chain der österreichischen Unternehmen im SSA-Geschäft, so stellt man fest, dass fast alle eine exportorientierte Marktbearbeitung betreiben. Die Herkunft der Produkte ist vorrangig aus Österreich und anderen europäischen Ländern (Experte 7, 9, 21). Firmen, die eine Fertigung in China oder woanders in der Welt haben, beliefern die SSA-Märkte häufig von diesen "low-cost" Standorten (Experte 10, 21). Selbst Produkte, die für Projekte benötigt werden (sowie deren Ersatzteile) müssen aus Verfügbarkeits- und Qualitätsgründen i. d. R. importiert werden (Experte 2, 11). Eine lokale Fertigung ist von so gut wie allen österreichischen Firmen in den nächsten Jahren nicht angedacht, wenngleich eine Firma diesbezüglich einmal Überlegungen hatte (Experte 7) und ein Unternehmen es sich laut Umfrage langfristig vorstellen kann. Die genannten Standortkriterien bzw. Voraussetzungen sind: Marktgröße, politische und wirtschaftliche Stabilität, Logistikbedingungen und vorteilhaft wären regionale Abkommen, die den Markt vergrößern (Experte 4).

In den Fällen, in denen es keine lokale Niederlassung gibt, kümmern sich die lokalen Partner auch um die Zollabfertigung und die Logistik vor Ort: "...so funktioniert der Markt, dass wir da keinerlei Verantwortung übernehmen bei Import oder Transport" (Experte 10). Das heißt, die Ware wird *cif* (carry, insurance, freight) bis zum Hafen (oder Flughafen) mit internationalen Logistikfirmen transportiert und geht im Hafen dann in die Verantwortung des Partners oder in selteneren Fällen in die des Endkunden über. In Einzelfällen organisieren die Partner den Transport sogar ab Werk (Experte 7) oder die österreichische Firma kümmert sich um die Verzollung in einzelnen Ländern, in denen es ein Abkommen mit dem Zoll gibt (Experte 9). In Ausnahmefällen, vor allem wenn es eine Form der eigenen lokalen Präsenz vor Ort gibt, übernimmt das österreichische Unternehmen die Logistik vor Ort (Experte 19, 22). Die Zollabfertigung und der Inlandtransport werden in so gut wie allen Fällen vom lokalen Partner oder dem Endkunden übernommen.

Herausfordernd in der Logistik sind die Unberechenbarkeit bei der Zollabfertigung und daraus resultierende Probleme in der Liefertreue (Experte 4) sowie Probleme, notwendige Kühlketten auch vor Ort konstant einzuhalten (Experte 5). Unter anderem aus diesen Gründen überlegt eines der interviewten Unternehmen mit dem lokalen Partner zusammen ein Zwischenlager aufzubauen, um die Lieferzuverlässigkeit und -geschwindigkeit zu erhöhen (Experte 13).

Management und Führung

Das Management des Afrikageschäftes ist sehr aufwendig: "Du musst für Afrika einfach mehr Arbeit leisten" (Experte 4). Es ist geprägt von Mikro-Management und permanenten Kontrollen (Experte 2), denn die vorherrschende Unzuverlässigkeit führt zu Problemen in den operativen Abläufen (Experte 10). Deshalb wird die Führungsposition häufig mit einem multikulturellen Team besetzt (Experte 2). Eine andere Firma versucht, sich an die geschäftlichen Gepflogenheiten in Afrika anzupassen: "Für uns ist es okay, wenn eine Antwort, so wie es oft üblich ist, vielleicht erst nach einer Woche kommt" (Experte 4), was dann über Sympathie zu vermehrtem Geschäft führt (Experte 4).

4.4. Geschäftsmodellelemente der „Value Capture“ Seite – Erlösmodelle

Mehr als 80% der interviewten Unternehmen haben als Erlösmodell vorrangig den reinen Kaufpreis aus dem Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung (teilweise in Ratenzahlung, wenn es Projekte sind). Die gängigste Form der Bezahlung ist über Vorkasse oder mit einer Exportkreditversicherung (z.

B. Experte 1, 5, 7, 21). Seltener erfolgt der Verkauf auf Rechnung (Experte 9), wenn eine langfristige Kundenbeziehung besteht und die Bilanz des Kunden bekannt ist (Experte 21). Der Grund für Vorkasse ist, dass die Zahlungsmoral in SSA nicht optimal ist (Experte 16). Diese Aussage widerspricht einer früheren empirischen Untersuchung von Carlowitz (2016), nach der es zwar häufig Zahlungsverzögerungen aufgrund später Zahlung der Endkunden an die Partner gibt, es aber sehr selten zu Zahlungsausfällen kommt. Projektgeschäft wird i. d. R. nach Leistungsfortschritt entsprechend vereinbarter Meilensteine bezahlt (Experte 1, 3).

Einige Unternehmen verkaufen als Folgegeschäft Ersatzteilpakete (Experte 3, 12) oder Aftersales-Dienstleistungen (Experte 19) bzw. planen, diese verstärkt zu vertreiben (Experte 20). Dieses Vorgehen entspricht dem Erlösmodell "Add-On", bei dem komplementäre Produkte und Dienstleistungen zusätzlich zum Kernprodukt verkauft werden. Dieser Ansatz ist in einigen Branchen, wie z. B. Maschinenbau, Fahrzeugbau, aber auch im Anlagenbau durchaus gängig.

Zwei der interviewten Unternehmen haben etwas andere Erlösmodelle, die sich für SSA gut eignen, auch wenn sie von den Firmen weltweit angeboten werden. Das eine Modell (Experte 8) ist das sogenannte Rasierklingen-Geschäftsmodell ("Razor Blade"), in dem das eigentliche Produkt zu einem reduzierten Preis verkauft wird und eine niedrige jährliche Nutzungsgebühr erhoben wird. Wenn der Kunde die entsprechenden Materialien von derselben Firma kauft, können ihm bis zu 10% des Material-Einkaufswert auf die Nutzungsgebühr angerechnet werden. Dieser Ansatz hat für das österreichische Unternehmen sowie den Kunden einige Vorteile: 1) Der Einstiegspreis für das Kernprodukt ist niedrig und somit für SSA-Kunden leichter finanzierbar. Die Nutzungsgebühr kann der Kunde am Jahresende aus seinem Cash Flow, der durch die Verwendung des Kernproduktes generiert wird, begleichen. 2) Der Kunde kann seine Kosten durch den Bezug von Material von dem österreichischen Unternehmen reduzieren, wenn bei ausreichendem Materialvolumen die Nutzungsgebühr gedeckt ist. 3) Aus Sicht des österreichischen Unternehmens führt dieses Konzept zu einer Kundenbindung beim Materialeinkauf und einer relativ stabilen Kalkulationsbasis. Ein Nachteil aus Sicht des österreichischen Unternehmens ist die teilweise Vorfinanzierung der Leistung, bis durch die Nutzungsgebühren und den Materialverkauf die Vollkosten gedeckt sind.

Das zweite für die SSA-Märkte gut passende Geschäftsmodell (Experte 6, 18) ist ähnlich strukturiert und basiert auf einer "Pay-per-Use"- bzw. „Pay-per-Output“-Logik. Das österreichische Unternehmen stellt das Kernprodukt kostenfrei zur Verfügung und deckt seine Kosten über eine etwas erhöhte Gebühr pro produzierter Einheit ab. Wenn durch die Nutzung des Produktes beim Kunden dessen (Stück-) Kosten reduziert werden, erhält das österreichische Unternehmen einen Bonus (Experte 18). In der Regel decken die Gebühren die Kosten und die Gewinne entsprechen den Bonuszahlungen durch den Kunden. Bei diesem Beispiel sind die Vorteile für den Kunden noch größer als im vorherigen Beispiel, so dass der Markteinstieg nicht durch eine Finanzierungsanstrengung des Kunden behindert wird. Für das österreichische Unternehmen ist der Nachteil der Vorfinanzierung und das Risiko, einen Vermögenswert in Afrika installiert zu haben, deutlich größer. Deshalb sehen einige Experten diese Modelle sowie Betreibermodelle kritisch, da sie ein hohes Maß an Vorfinanzierung, Zahlungsrisiko bei den Gebühren und ein politisches Risiko mit sich bringen (Experte 1, 6). Über Leasing wird nachgedacht (Experte 8), allerdings ist auch hier die Vorfinanzierung und das Risiko hoch (Experte 18). Eine andere Firma verkauft gebrauchte Maschinen, die sie aus dem Leasinggeschäft in Europa zurückerhalten, nach SSA zu einem deutlich günstigeren Preis (Experte 8). Allerdings ist dies kein skalier- und planbares Geschäftsmodell, weil es von der Verfügbarkeit zurückgegebener Maschinen abhängt.

5. Analyse der empirischen Ergebnisse

Dieses Kapitel analysiert die in Kapitel 4 dargestellten empirischen Ergebnisse vor dem Hintergrund gut funktionierender Geschäftsmodelle für SSA-Märkte und der Notwendigkeit von Geschäftsmodellinnovationen. Haben österreichische Unternehmen ihre Geschäftsansätze an die Gegebenheiten in SSA angepasst, um die Potentiale effizient abschöpfen zu können und von dem rasanten Wachstum zu profitieren? Geht man die einzelnen Geschäftselemente durch, wie sie in Kapitel 3 dargestellt und in Kapitel 4 analysiert wurden, so kommt man zu dem Schluss, dass die österreichischen Unternehmen in der Mehrheit ihr Geschäftsmodell nicht anpassen, geschweige denn ein neues „afrikanisches“ Geschäftsmodell entwickeln. Im Folgenden erfolgt die Analyse entlang der einzelnen Geschäftsmodellelemente, um diese Aussage zu fundieren:

- 1) **Kundensegment:** Trotz der Aussage, dass die Kundenbedürfnisse zu kennen keine Herausforderung darstellt, gibt es einigen Zweifel aufgrund von Aussagen an anderen Stellen. Es wurde von Experten auf die Mentalitätsunterschiede hingewiesen, die sich aus den sozio-ökonomisch-kulturellen Unterschieden ergeben. Es ist etwas zweifelhaft, ob Firmen, die vorrangig an Partner in verschiedene Länder exportieren, wirklich einen so tiefen Einblick in die (End-) Kundenbedürfnisse erhalten können. Auch die Tatsache, dass nur ein Experte von Marktforschung gesprochen hat, wirft die Frage auf, woher die Kundeninformationen stammen? Einige Experten erwähnten, dass die Kundeninformationen über die Partner kommen, wobei hier gefragt werden muss, wie breit die Informationsbasis und wie objektiv die Quelle ist, deren Geschäft auf dem lokalen Know-how Vorsprung basiert. Deshalb wird hier darauf hingewiesen, dass österreichische Unternehmen sicherstellen sollen, dass sie die *Endkunden* und deren Bedürfnisse, also Probleme und Hilfestellungen, wirklich kennen.
- 2) **Leistungsangebot:** Bei den Herausforderungen und auch bei der Diskussion des Geschäftsmodells zeigte sich, dass kaum eines der interviewten Unternehmen auf das Bedürfnis bzw. die Notwendigkeit der niedrigeren Preise eingeht. Die Bereitschaft, Produkte in einem signifikanten Maß an die lokalen Gegebenheiten anzupassen, ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil, die große Mehrheit der Experten sagte explizit, dass sie die Standardprodukte ihrer Firma verkaufen. Dies wurde u. a. mit internen Regelungen begründet, die es lohnt zu hinterfragen, wenn Unternehmen ein Geschäft auch in Emerging Markets, wie jenen in SSA, erfolgreich aufbauen wollen.
- 3) **Kommunikation und Kontakt:** Der Erstkontakt mit Kunden und Partnern in SSA erfolgt über Messen und Wirtschaftsmissionen. Ein signifikanter Anteil an Unternehmen scheint sich allerdings darauf zu verlassen, dass afrikanische Kunden und Partner proaktiv Kontakt aufnehmen, weil die Firma in der Branche bekannt ist. Hier stellt sich die Frage nach der Bereitschaft, den Markt aktiv zu bearbeiten. Ansonsten ist die Kundenbeziehung in der Regel vertraglich geregelt und informelle Bindungen entstehen über kostenlose Trainings, die Partnern und Kunden angeboten werden. Zwei Firmen schaffen eine zusätzliche Bindung über Anreize: In dem einen Fall Materialkauf und teilweise Rückerstattung der Nutzungsgebühr und in dem anderen Fall über eine intensive Produktnutzung, die zu einer Kostensenkung führt.
- 4) **Kundenkanäle:** Der gängigste Kundenkanal ist ein indirekter Vertrieb über lokale Partner, die vor Ort in der Regel die Kundenakquise und Betreuung übernehmen. Einige Firmen haben teilweise auch Direktgeschäft mit Kunden. Dieses Vorgehen in der Distribution ist für die meisten Branchen ein üblicher Weg.

- 5) **Partner:** Die lokalen Partner spielen bei der Mehrzahl der interviewten Unternehmen in den meisten SSA-Ländern eine zentrale Rolle, weil sie der Hauptzugang zu den Kunden und Märkten sind. Allerdings ist es laut Experten sehr schwierig qualifizierte Partner zu finden, die alle Kriterien erfüllen, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Voraussetzung sind. Der kritische Punkt, sich auf Partner, also den indirekten Vertrieb, zu verlassen, ist die große Abhängigkeit, nicht nur vertrieblich, sondern auch in vielen Teilen der Supply Chain vor Ort. Die Frage ist, wie man tiefere Einblicke in die Marktmechanismen und Kundenbedürfnisse finden will, wenn diese durch den Partner gefiltert werden?
- 6) **Ressourcen und Fähigkeiten:** Fast alle österreichischen Firmen, die interviewt wurden, scheinen neben wenigen Vertriebspersonal in der Zentrale, keine SSA spezifischen Ressourcen aufzubauen oder spezifische Fähigkeiten zu entwickeln. Das, was benötigt wird, wird mit dem Partner „eingekauft“. Somit bauen die Unternehmen keine echte „Afrikakompetenz“ auf, die über die Vertriebspersonen hinausgeht.
- 7) **Erlösmodelle:** Das Standarderlösmodell der österreichischen Firmen ist der Verkaufspreis der Produkte, teilweise ergänzt um den Verkauf von Ersatzteilen. Dieses Erlösmodell ist für den Verkäufer das Einfachste, berücksichtigt aber in keiner Weise die Herausforderung der lokalen Partner und Endkunden bei der Finanzierung des Geschäfts sowie die Problematik, der zu hohen Preise für den Markt (vgl. oben). Es gab nur zwei Erlösmodelle (vgl. Kapitel 4.4), die in den Experteninterviews erwähnt wurden, die diesen Herausforderungen Rechnung tragen.

Ein zweiter Ansatzpunkt zur Analyse der Geschäftsaktivitäten und deren Anpassungsbedarf an die SSA Gegebenheiten ergibt sich aus der Expertenumfrage. Abbildung 7 zeigt die Einschätzungen aller Experten, in welchen operativen Bereichen der größte Anpassungsbedarf besteht. Dieser wird beim Kundenzugang, dem angebotenen Portfolio und der Art der Kundenkommunikation gesehen.

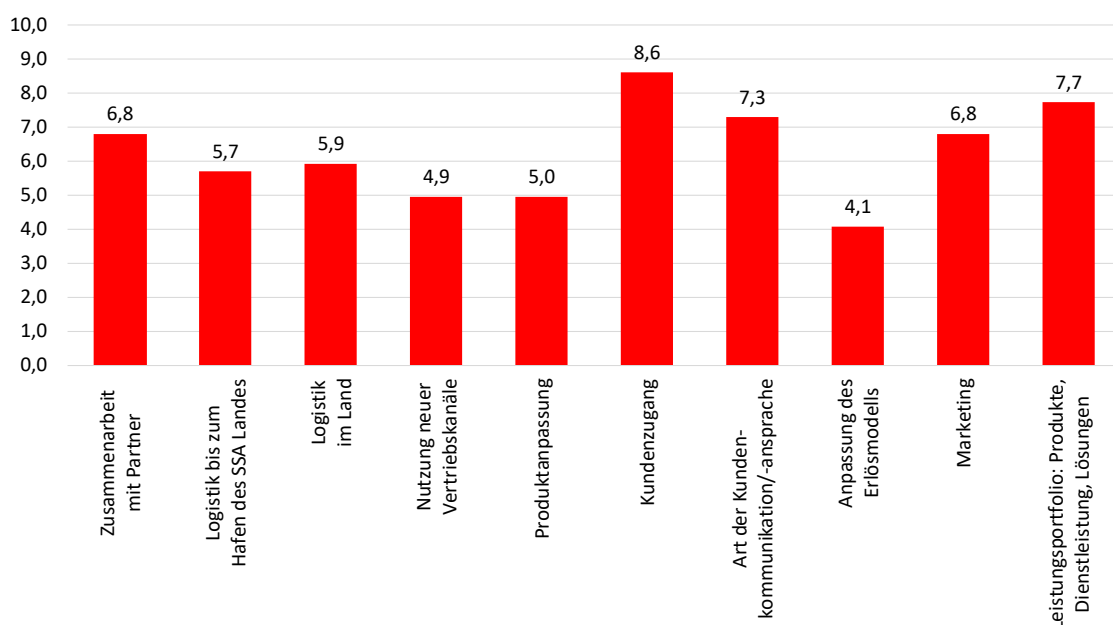


Abbildung 7 - Experteneinschätzung zum Anpassungsbedarf nach operativer Aktivität

„Bei welchen operativen Aktivitäten in Ihrem Geschäft sehen Sie eine Anpassung an die Marktbedingungen in SSA als besonders wichtig an (verglichen mit Ihrem Geschäft in Industrieländern)?“ (1 = wenig wichtig, 10 = kritisch für Erfolg)

Quelle: eigene Umfrage 2019

Stellt man die Einschätzung der Bereiche mit Anpassungsbedarf den Herausforderungen gegenüber, so stellt man fest, dass einige Punkte zusammenpassen. Zum Beispiel wurden die Herausforderungen Logistik sowie Zusammenarbeit mit den Partnern, die die Zollabfertigung und lokale Logistik verantworten, als relativ groß eingeschätzt. Folgerichtig sehen die Unternehmen einen entsprechenden Handlungsdruck in diesen Punkten.

Eine signifikante Diskrepanz gibt es zwischen den Herausforderungen „Preiswettbewerbsfähigkeit“ auf der einen Seite und „Produktanpassung und Portfolioauswahl“ auf der anderen. Allerdings geben 75% der interviewten Unternehmen an, dass sie ihre Produkte nicht anpassen, sondern jene Produkte anbieten, die auch weltweit vertrieben werden. Es ist erstaunlich, dass der Punkt der Produkthanpassung nicht häufiger genannt wurde. Stattdessen werden aus dem Gesamtportfolio die kostengünstigsten Produkte ausgewählt, wodurch der Preisnachteil teilweise reduziert werden kann. Die Bereitschaft, bestehende Produkte/Dienstleistungen an die Markt- und Kundenbedürfnisse anzupassen, ist deutlich geringer, verglichen mit der Bewertung der Herausforderung durch den Preiswettbewerb. So hat keiner der Experten (bis auf einen) auf Design-to-Cost- bzw. Produce-to-Cost-Ansätze hingewiesen. Alle interviewten Unternehmen haben, bis auf Experte 22, in ihren Unternehmen keine dezidierten Produkthanpassungen für die SSA-Märkte durchgeführt. Stattdessen wird versucht, die Wettbewerbsvorteile über Qualität, Flexibilität und Serviceangebote zu generieren. Dies funktioniert bei preissensiblen lokalen Kunden mit sehr limitiertem Zugang zu Finanzierung nur bedingt, da sie sich die österreichischen Produkte erst gar nicht leisten können. Deshalb bringen viele chinesische Wettbewerber (vor allem staatliche) eine Finanzierung mit, die laut Experte 1 der eigentliche Wettbewerbsvorteil dieser Konkurrenz im SSA-Geschäft ist.

Eine weitere Diskrepanz gibt es bei der größten Herausforderung der Finanzierung (und Devisenknappheit). Obwohl es die größte Herausforderung ist, sehen die Experten keinen Anpassungsbedarf im Erlösmodell, wo ein wichtiger Hebel für die Reduzierung des Finanzierungsproblems liegt. Nur zwei der interviewten Unternehmen verwenden alternative Erlösmodelle, die das Finanzierungsproblem der Kunden reduzieren und gut zu den Bedingungen in den SSA-Märkten passen (vgl. Beschreibung in Kapitel 4.4).

Da es schwierig ist, vertrauenswürdige und qualifizierte Partner zu finden, ist zu hinterfragen, ob eine Exportstrategie mit einem lokalen Partner, auf den man sich im Vertrieb, der vor-Ort-Logistik und teilweise dem Aftersales-Service verlässt, die idealste Wachstumsstrategie ist. Insbesondere, weil ein regelmäßiger vor-Ort-Kontakt ein wichtiger Erfolgsfaktor ist und die Besuchshäufigkeit sich bei vielen Unternehmen (meistens bedingt durch knappe personelle Ressourcen) in Grenzen hält. So überrascht es, dass nur wenige Unternehmen eine eigene Repräsentanz in den wichtigen SSA-Märkten haben, was viele der genannten Herausforderungen reduzieren bzw. diese kontrollierbarer machen würde (vgl. das Ergebnis aus Abbildung 2).

Das Ergebnis, dass SSA-Märkte vorrangig durch Exportmaßnahmen bedient werden, deckt sich mit vielen europäischen Ländern. Eindeutig scheint das ablehnende Urteil in Bezug auf eine Produktion vor Ort zu sein, was bei herkömmlichen Produktionstechnologien, die in der Regel auf größeren Stückzahlen basieren, nachvollziehbar ist. Denn, bei schlechten Standortbedingungen (Logistik, Produktivität, regulatorische Rahmenbedingungen, Herstellbedingungen (vgl. Carlowitz, 2019: 47)) und beschränkter Nachfragevolumina ist eine lokale Produktion betriebswirtschaftlich für die meisten Branchen nicht sinnvoll. Auf der anderen Seite wird von vielen Experten auf die Vorteile der lokalen

vertrieblichen und Aftersales-Präsenz hingewiesen. Hier dürfte noch sinnvoller Nachholbedarf bestehen. Das Gegenargument gegen die Einrichtung einer lokalen Präsenz (nicht unbedingt einer Tochtergesellschaft) ist, dass es sich nicht rechnet. Allerdings ist das ein "Henne-Ei-Problem", da durch eine fehlende Präsenz vor Ort, auch keine effektive Marktbearbeitung möglich ist und somit die Umsätze unter dem Potential liegen. Der große Fokus auf einen Markteintritt über Exporte mit lokalen (Vertriebs-) Partnern ist bei neuen Märkten für die Firmen durchaus betriebswirtschaftlich nachvollziehbar. Allerdings nur temporär, bis entschieden wird, ob der Markt bearbeitet werden soll. Dann muss eine "Change of Mode of Operation" angedacht werden. Allerdings sind viele der interviewten Unternehmen seit vielen Jahren in SSA aktiv und fahren noch immer ein Exportmodell. Dies lässt den Schluss zu, dass für diese Unternehmen das SSA-Geschäft ein Mitnahmegeschäft ist und im Management keine gezielte Marktstrategie existiert. Dies kann dazu führen, dass die Chancen nicht gesehen und dementsprechend nicht genutzt werden. Die SSA-Märkte werden dem internationalen Wettbewerb überlassen.

In Summe steht die Schlussfolgerung, dass viele österreichische Unternehmen die afrikanischen Märkte eher opportunistisch statt systematisch bearbeiten und nicht ausreichende (vertriebliche) Ressourcen für eine gezielte und effektive Marktbearbeitung aufwenden. Es wird in den Geschäftsansätzen wenig Erkennbares umgesetzt, was auf die geschäftlichen Rahmenbedingungen und die Kundenbedürfnisse und -situation in SSA spezifisch angepasst ist, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in den Märkten zu entwickeln. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Märkte eben noch „entwickelt“ werden müssen, mit allen Vor- und Nachteilen. Aber wer heute nicht daran teilnimmt, wird bei einem späteren Markteintritt hohe Markteintrittskosten zahlen.

6. Ausgewählte Geschäftsmodell-Prototypen für SSA

Die Analysen aus dieser Studie (Kapitel 4 und 5) sowie die WKO-Studie *Potentiale in Subsahara Afrika nutzen* (Carlowitz, 2019) deuten auf einige Geschäftsmodellansätze („Prototypen“) hin, die, je nach Branche, im SSA-Geschäft für österreichische Unternehmen hilfreich sein können, weil sie Erfolgsfaktoren nutzen oder mit Herausforderungen umgehen. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über zehn Geschäftsmodell-Prototypen, die in SSA Anwendung finden. Danach wird auf einige Geschäftsmodellansätze eingegangen, deren Ansatzpunkt eine spezifische Herausforderung (vgl. Kapitel 2) ist, auf die durch Produkt- bzw. Leistungsanpassung oder Neuentwicklung eingegangen wird. Abschließend werden einige häufiger genutzte Geschäftsmodelle mit Case Studies genauer erläutert.

Grundsätzlich bestimmt die Art des Markteintritts die Möglichkeiten bei der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen. Das Exportgeschäft ist nicht nur bei österreichischen Firmen, sondern auch bei den meisten anderen ausländischen Unternehmen das beliebteste Modell im SSA-Geschäft. Es ist ein simples Geschäftsmodell mit dem *Verkauf von Produkten* an den Endkunden („direct selling“) oder – was häufiger ist – über einen lokalen Partner („indirect selling“). Interessant werden die Geschäftsmodelloptionen, wenn es eine vor-Ort Präsenz gibt. Dadurch werden weitere Aktivitäten, wie Service, vor-Ort Lieferungen und die Zusammenarbeit mit mehreren und kleineren Partnern möglich, so dass die Geschäftsmodelle komplexer sein können.

Die folgende Übersicht in Tabelle 1 zeigt eine Auswahl von Geschäftsmodell-Prototypen, die in SSA besonders erfolgsversprechend sind. Diese sind aus den von Gassmann et al. (2013) entwickelten 55 Geschäftsmodellen ausgewählt. Die Tabelle beschreibt die Geschäftsmodelle kurz und zeigt, bei welchem Element des Business Model Canvas, wie sie in Kapitel 3.1 dargestellt sind, sie jeweils ansetzen und welche weiteren Elemente betroffen sind. Der Bezug der verschiedenen Geschäftsmodelle zu den in Kapitel 2 identifizierten Herausforderungen bzw. Erfolgsfaktoren wird hergestellt und Beispiele werden im SSA Kontext gegeben.

Geschäftsmodell Prototyp	Ansatzpunkt im BM [*] Canvas	Weitere betroffene BM [*] Canvas Elemente	Kurze Beschreibung des Geschäftsmodells	Adressierung von Herausforderung / Erfolgsfaktor	Beispiele in SSA
"Add-On"	Leistung	Ressourcen, Fähigkeiten, Kundenkanal	Die Kernleistung wird preisgünstig angeboten. Alle Extras (komplementäre Leistungen) sind teuer und generieren Gewinn.	Die Preiswettbewerbsfähigkeit wird erhöht, da die Kernleistung günstiger wird. Finanzierung wird einfacher, da Kaufpreis / Investition niedriger ist.	Ersatzteilgeschäft (vgl. Kapitel 4)
"e-Commerce"	Kundenkanal	Ressourcen (IT), Fähigkeiten (e-Commerce), Logistik, Partner, Kundensegment	Konventionelle Produkte werden durch den Online-Kanal vertrieben, was zu Einsparungen bei der Vertriebsinfrastruktur führt.	Logistik (letzte Meile) wird von dem e-Commerce Partner übernommen. Nutzung neuer Kommunikationsswege der Bevölkerung. Einfacher Marktzugang	Jumia.com
"Fractional Ownership" / "Sharing Economy"	Kundensegment	Erlösmodell	Ein (i. d. R. kapitalintensives) Produkt wird von einer Gruppe von Kunden erworben und in der Nutzung geteilt, weil es von keinem Einzelnen permanent genutzt wird und damit nicht voll ausgelastet ist. Alternativ stellt die Firma das Produkt zur Verfügung und erhebt für die Nutzung eine Gebühr (Sharing Economy).	Finanzierung von Anfangsinvestition für jeden Einzelnen geringer. Kunden können die Leistung gemeinsam finanzieren.	VW in Ruanda (vgl. Text), Uber (SSA)
"Franchising"	Erlösmodell	Kundenkanal, Partner, Ressourcen	Der Franchisegeber erlaubt dem Franchisenehmer, sein Konzept mit genauen Spezifikationen gegen eine Franchisegebühr zu nutzen. Der Franchisenehmer vor Ort trägt das unternehmerische Risiko.	Starke Partner (Franchisenehmer) sind Schlüsselerfolgsfaktor. Eine signifikante lokale Präsenz mit Vermögenswerten wird vermieden und damit auch die Konfrontation mit Korruption und Unruhen.	REMAX (NIG), Marriott (NIG), Dunkin Donuts (ETH), Gerry Weber (KEN)
"License"	Erlösmodell	Partner, Ressourcen, Fähigkeiten	Das Recht (Lizenz) wird verkauft, dass ein anderes Unternehmen die Leistung herstellen und vertreiben darf. Der Lizenzgeber erhält eine Gebühr. Der lokale Lizenznehmer trägt das unternehmerische Risiko.	siehe "Franchising"	CocaCola
"No Frills"	Leistung	Fähigkeiten, Erlösmodell	Fokussierung auf die Kernleistung und damit den Kernnutzen für den Kunden. In der Regel so einfach wie möglich. Das Ziel ist eine Kostensenkung und damit ein niedriger Kundenpreis. Es geht um eine Produktanpassung oder -entwicklung.	Preiswettbewerbsfähigkeit wird erhöht. Übertragbarkeit einer solchen aufs Wesentliche beschränkte Leistung wird auch in anderen Emerging Markets verkäuflich sein.	Nestlé (2 Maggiwürfel für 4 Cent), Beiersdorf (Nivea Basic), Unilever ("small unit packs/low price concept")
"Pay-per-Use" / "Pay-per-Output"	Erlösmodell	Kundenbeziehung, Kosten	Der Kunde bezahlt nur nach Nutzung oder nach generiertem Output eine Gebühr. Dies erhöht die Kundenflexibilität und kann für das Unternehmen zu höheren Preisen pro Einheit führen ("Value Capture"). Das Unternehmen muss die vom Kunden genutzte Leistung vorfinanzieren.	Vermeidung der Finanzierung der Anfangsinvestition. Entspricht den Kundenbedürfnissen der incrementellen Bezahlung. Nachteil für die Firma ist das eigene Exposure zu politischen Risiken vor Ort.	Lumos Solar (CIV), Azuri (SSA), vgl. Beispiele im Text
"Rent instead of Buy"	Leistung, Erlösmodell	Kosten, Partner	Für den Kunden Vermeidung von Anfangsinvestitionen und die Möglichkeit, die Kosten aus dem generierten Cash Flow zu begleichen. Bessere Auslastung der vermieteten Leistung und dadurch Mehrerlöse.	siehe "Pay-per-Use"	Caterpillar (SSA), Rentworks (KEN)
"Robin Hood"	Erlösmodell	Kundensegment, Kundenbeziehung, oft auch Kundenkanal	Die gleiche Leistung wird verschiedenen Kundensegmenten zu unterschiedlichen Preisen verkauft. Für die ärmere Kundengruppe wird (liegt) niedriger - häufig ohne Profitabilität - und bei der kaufkräftigen Gruppe wird ein hoher Preis verlangt. In der kombinierten Kalkulation ist das Modell profitabel. Zusätzlich generiert das Unternehmen ein positives Image.	Preiswettbewerbsfähigkeit, Marktzugang zum "Bottom-of-the-Pyramid" Kundensegment	"Access Novartis"
"Direct Selling"	Kundenkanal	---	Das Unternehmen verkauft direkt an den Endkunden ohne Distributions- oder Vertriebspartner.	(Politische) Unruhen, Korruption	Exportmodelle österreichischer Firmen ist oft der Direktvertrieb

Tabelle 1 – Geeignete Geschäftsmodelle für das SSA-Geschäft
Quelle: Gassmann et al. (2013), eigene Recherche

Alle aufgezeigten Geschäftsmodelle haben ihre Vor- und Nachteile und es liegt am jeweiligen Unternehmen, dem Land und der jeweiligen Branche, ob ein Geschäftsmodell-Prototyp realisierbar ist. Die Auflistung in Tabelle 1 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, gibt aber Ideen, wie Geschäftsmodelle im SSA-Kontext ausgestaltet werden können.

Einige Unternehmen nutzen als Ansatzpunkte für eine Geschäftsmodellanpassung den Umgang mit lokalen Herausforderungen in SSA. Eine solche Herausforderung ist der Fachkräftemangel, insbesondere bei technischem Personal. Aber auch die Kunden haben häufig schlecht geschultes Personal, um die von österreichischen oder sonstigen ausländischen Firmen erworbenen Leistungen – meist technischer Art – zur vollen Leistungsfähigkeit zu nutzen. Dies ist problematisch, da die hohe Leistungsfähigkeit sowie die Qualität den höheren Preis rechtfertigen. Werden diese aber nicht erkannt greift das Argument nicht. Aus diesem Grund führen viele der interviewten Unternehmen Trainings sowohl vor Ort in SSA oder in Österreich durch (vgl. Kapitel 4). Die österreichischen Firmen Julius Blum GmbH und der Verpackungsspezialist Alpla haben einen besonders starken Fokus auf Training, u. a. mit Unterstützung digitaler Technologien im Online-Bereich, z. B. über Youtube. Vereinzelt investieren Firmen in ganze Ausbildungszentren in SSA, wie der Abfüllanlagenhersteller Krones AG. Die Firma hat eine eigene „Krones Akademie“, die u. a. bei den Tochterunternehmen in Nigeria und Kenia ebenfalls Ableger hat (Krones, o. J. a). Dort werden Kunden und eigene Mitarbeiter theoretisch und praktisch an einer Abfüllanlage im Kleinformat geschult. Darüber hinaus werden teilweise elektronische Schulungsunterlagen aus der Digital Krones Academy in Lagos und Nairobi verwendet (Krones, o. J. b).

Ein anderer Ansatzpunkt um sein Geschäftsmodell aufzubauen kann in der Produkt- bzw. Leistungsanpassung liegen. Beispiele dafür sind (Enders, 2018):

- Die Bayer AG bietet Pflanzenschutzmittel in kleineren Packungsgrößen an, um auch Kleinbauern als Kunden anzusprechen. Außerdem initiiert Bayer CropScience Food-Chain-Partnership Projekte, bei denen Landwirte mit Verarbeitern, Exporteuren und Händlern vernetzt werden. Das führt zur Vertiefung des Wissens, qualitativ hochwertigen Produkten und teilweise auch Preisvorteilen der Partner untereinander und schafft so zusätzlichen Nutzen für die Kunden (BDI, 2015: 12).
- Unilever passt seine Produkte für Geringverdiener an und verkauft Klein- und Kleinstpackungen zum Einzelpreis von weniger als 10 US-Cents.
- Der Spirituosenhersteller Diageo plc. verwendet lokale Rohstoffe, etwa Mais statt Gerste für das in Afrika produzierte Guinness-Bier.
- Nestlé reichert seine „Maggi-Würfel“ in Afrika mit Eisen, Zink, Jod oder Vitaminen an, um Mangelerscheinungen Abhilfe zu leisten und berücksichtigt besondere Geschmackspräferenzen (z. B. Fleischgeschmack für Kundengruppen, die sich kein Fleisch leisten können).
- Der Elektrokonzern Philips bietet auf dem afrikanischen Markt Geräte (etwa für ländliche Gesundheitsstationen) an, die mit Batterien ausgestattet sind, die in bestimmten Geschäften wiederaufgeladen werden können. Somit benötigen sie keinen Stromanschluss.
- Rover produziert für den afrikanischen Markt ein vereinfachtes Modell des Landrovers, das mit einer speziellen Formung des Fahrzeugrahmens wenig, bzw. nur einfache Schweißarbeiten bei Reparaturen und Anpassungen erfordert.

Das chinesische Maschinenbau Unternehmen CAMACO hat seine Landmaschinen auf die speziellen Anforderungen für SSA in enger Abstimmung mit den lokalen Kunden entwickelt. Zu den Anpassungen gehören Traktoren mit verstärkten, besonders belastbaren Pflugvorrichtungen (moldboard plows), um einen langjährigen problemlosen Einsatz zu gewährleisten. Wegen der häufig unkultivierten Bearbeitungsflächen wurden spezielle Scheibenpflüge (disc ploughs) entwickelt, die ohne Schaden zu

nehmen auch Wurzeln schneiden können. Für den führenden Kakaoproduzenten Côte d'Ivoire wurde ferner eine verbesserte Kakaobohnenschälmaschine entwickelt (Enders, 2018).

Eine weitere Gruppe von Geschäftsmodellen existiert rund um die spezifische Produkt- bzw. Leistungsentwicklung für die SSA-Märkte. Der französische Energiekonzern Engie ist mit seiner Tochter Fenix International⁷ mit Solarsystemen für Privathaushalte in SSA präsent und hat Mobisol⁸ inzwischen als Ergänzung seines Geschäfts aufgekauft. Mit der Mobisol Akquisition kann Fenix jetzt „Solar Home Systems“ anbieten, die den Strombedarf eines Durchschnittshaushalts abdecken und über Mikrofinanzierung auch für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen erschwinglich macht. Das System kann über eine Laufzeit von 36 Monaten in monatlichen Raten abbezahlt werden. Im off-grid Energie-Bereich finden sich noch viele weitere Player aus aller Welt mit ähnlichen Geschäftsmodellen. Auch das kalifornische Unternehmen Zipline⁹, das aktuell nur in Afrika aktiv ist, hat sich auf ein speziell für den afrikanischen Markt entwickelte Dienstleistung fokussiert und liefert Blutkonserven per Drohnen an Krankenhäuser in ländlichen Regionen. Lokale Produktentwicklungen beziehen sich i. d. R. auf Problembereiche in der Gesellschaft und Wirtschaft. Beispiele sind: Der Finanzdienstleister M-Pesa – dahinter steht Vodafone – mit seinem handybasierten Bezahlungssystem; die mobile Lernsoftware Eneza¹⁰; m-Farm¹¹, eine Plattform für Landwirte; eine GesundheitsApp die medAfrica¹² heißt. Für österreichische Unternehmen kann es sich lohnen, die lokale Gründerszene zu beobachten, da sich dort Lösungsansätze für die operativen Herausforderungen abzeichnen können. Beispiele dafür sind, eine verbesserte Zahlungssicherheit im B2C-Bereich durch die Nutzung von „mobile Money“ oder beim Transport von Produkten auf der „letzten Meile“ durch die Verwendung von Drohnen.

Im Folgenden werden einige Geschäftsmodelle mit Case Studies etwas ausführlicher dargestellt. Eines der interviewten österreichischen Unternehmen verwendet ein *Pay-per-Use* Geschäftsmodell, in dem es das Investitionsgut kostenfrei zur Verfügung stellt und dann über Provisionen für die Nutzung, beziehungsweise für die damit hergestellten Produkte mittelfristig einen Gewinn erwirtschaftet. Der Vorteil dieses Prototyps ist die Umgehung der hohen Anschaffungskosten auf Seiten der Kunden. Diese stellen häufig ein Kaufhindernis dar, vor allem bei teureren und besseren österreichischen Gütern. Nachteil aus Sicht der österreichischen Unternehmen ist die längere Vorfinanzierung, bis die Kosten gedeckt sind. Es gibt aber Möglichkeiten der Abwandlung, in der eine geringe Anzahlung, die die Kaufkraft der Kunden nicht übersteigt, getätigt werden muss, bevor ein Pay-per-Use Erlösmodell greift. Somit wären die Risiken reduziert.

Die Firma Bosch Power Tools hat ein Geschäftsmodell für elektrische Werkzeuge in SSA entwickelt, das rund um die sogenannte „Bosch Power Box“ aufgebaut ist. Um den Bedarf bei Handwerkern nach elektrischen Werkzeugen zu befriedigen sowie die Distribution zu den Kunden zu vereinfachen, hat Bosch die „Power Box“ entwickelt. Diese ist ein Container, der in urbanen Regionen aufgestellt wird, wo Handwerker angesiedelt sind. Diese „Power Boxen“ werden von lokalen Partnern als selbstständige Unternehmer betrieben. Bosch unterstützt diese (Klein-) Unternehmer mit Anschubfinanzierung, Trainings und der Belieferung von Produkten. Die elektrischen Werkzeuge können von den Handwerkern gekauft oder gemietet und nach Nutzungsdauer bezahlt werden (Pay-per-Use, Nutzungsgebühr), was aufgrund der unmittelbaren Nähe zu den Handwerkern funktioniert. Um den Markt

⁷ <https://www.fenixintl.com/>

⁸ <https://plugintheworld.com/>

⁹ <https://flyzipline.com/>

¹⁰ <https://enezaeducation.com/>

¹¹ <https://www.mfarm.co.ke/>

¹² <https://singularityhub.com/2012/01/06/kenya-once-again-paving-the-way-in-mobile-this-time-with-new-health-app-video/>

zu entwickeln, werden in der „Power Box“ Trainings durchgeführt sowie ein Aftersales-Service angeboten. Aufgrund der niedrigen Einkommen der Handwerker arbeitet Bosch mit Finanzinstituten und Mobile Money-Anbietern zusammen, damit die Finanzierung für die Endkunden (Handwerker) möglich wird. Mit diesem Geschäftsmodell adressiert Bosch Power Tools gleich mehrere der in dieser Studie erwähnten Herausforderungen: Distribution, Trainingslücke, Finanzierung, Erlösmodelle.¹³

Ein grundlegender Geschäftsmodell-Prototyp sind *Sharing Modelle*. Die Grundidee ist, dass ein Produkt nicht verkauft wird, sondern von mehreren geteilt wird. In der Regel gehen diese Sharing Modelle Hand in Hand mit dem Erlösmodell des Pay-per-Use. Sharing und Pay-per-Use Geschäftsmodelle nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung, wobei über ein digitales Tracking die Nutzungsdauer genau bestimmt werden kann. In Fällen, in denen die Nutzungsgebühren nicht hoch sind, wird der Bezahlmechanismus über Mobile Money organisiert.

Volkswagen bietet seit 2018 in Ruanda ein völlig neues Geschäftsmodell mit dem Namen „Move“ an. Es besteht aus einem Car-Sharing („Move Drive“) und Ride-Hailing („Move Ride“) Modell (Volkswagen AG, 2019a).¹⁴ In beiden Fällen wird das Investitionsgut (in diesem Fall das Auto) geteilt und dann pro genutzter Einheit (Strecke) bezahlt. Zusätzlich montiert VW eine geringe Zahl an Autos vor Ort (5.000 Stück p.a. sind mittelfristig geplant), so dass das Mobilitätsangebot über die selbst hergestellten Fahrzeuge abgedeckt werden kann (Volkswagen AG, 2019b). Mit dem Geschäftsmodell umgeht VW das Problem der hohen Anschaffungskosten für Privatpersonen, kann aber dennoch ein profitables Geschäft aufbauen und seine Marke in dem Wachstumsmarkt etablieren. Das „Move“ Modell von VW nutzt digitale Technologien für das Matching von Fahrern und Kunden, für die Bezahlung über Mobile Money sowie für Informationen zum Zustand des Fahrzeugs. Deshalb ist dieses innovative Geschäftsmodell nur bei ausreichender IKT-Infrastruktur und einer technologieaffinen Bevölkerung, wie in Ruanda, funktionsfähig.

Solche Sharing Modelle sind auch für andere Industrien grundsätzlich vorstellbar, z. B. für den Maschinenbau. Wenn Unternehmen bereit sind in die Vorfinanzierung zu gehen, dann wären Sharing Modelle im Sinne von Maschinenparks, die dann von mehreren Herstellern (Kunden), z. B. im Rahmen eines Industrieparks, genutzt werden können, denkbar. Das Erlösmodell wäre dann Pay-per-Use oder Pay-per-Output. Bei mobilen Maschinen, wie z. B. Baumaschinen, ist auch eine Vermietung möglich („Rent instead of Buy“). Herausforderungen liegen in der längeren Break-Even Zeitdauer bei solchen Modellen, in der die Risiken hoch sind. Aber, wenn Firmen bereit sind ein solches Risiko zumindest in den stabileren SSA-Ländern einzugehen, haben sie gute Möglichkeiten, die dortigen Potentiale zu realisieren.

Caterpillar (CAT) ist eine Firma mit einem SSA spezifischen Geschäftsmodell. In 2008 hat die US Firma Caterpillar ein chinesisches Baumaschinen Unternehmen SEM, mit einem starken Afrika Footprint, gekauft. Durch den Preiswettbewerb und -druck hat sich der Markt laut Barry Feng (Business Manager SEM) verändert: „Customers looking for alternative earthmoving brands have found SEM to be a quality and affordably priced product that delivers.“ (Feng in: Frankson, 2019). Die SEM-Marke ist günstiger als die CAT-Produkte, unter anderem, weil sie in China produziert wird. Somit hat CAT das

¹³ Die Informationen stammen weitestgehend aus: <https://www.bosch.africa/news-and-stories/real-change-real-people/> (zuletzt zugegriffen am 16.10.2019).

¹⁴ Es gibt noch eine dritte Säule des „Move“ Geschäftsmodells, das „Move Share“, das ein Fahrservice on Demand für Unternehmen ist.

Portfolio um eine für afrikanische Bedürfnisse passende Marke erweitert, die vor allem preiswettbewerbsfähig ist. Wie sieht das Erlösmodell der CAT-Firma aus?

“Our 2019 offering will include a mix of new, used and rental machines. We will also be offering highly competitive financing via Caterpillar Financial Inc., as well as through Standard Bank, with a key focus on SMMEs.”

(Feng in: Frankson, 2019)

Das Geschäftsmodell stellt darüber hinaus auf starke Aftersales Unterstützung ab und bietet Ersatzteillieferungen innerhalb von 24 Stunden an. Dafür wird eine e-Commerce Plattform genutzt, die den effizienten Ablauf des Prozesses garantiert. Um das Dienstleistungsniveau zu halten und auch die Erlösmodelle umzusetzen, vor allem das Vermieten von Maschinen, existiert ein ausgedehntes Händlernetz, das teilweise aus Partnern und zum Teil aus eigenen Filialen besteht.

Ein grundsätzlich anderes Geschäftsmodell basiert auf dem *Geschäft mit internationalen Institutionen*. Normalerweise ist das ein Ausschreibungsgeschäft, das für österreichische Unternehmen aufgrund der oft großen Volumina interessant sein könnte. So verkaufen viele pharmazeutische Unternehmen beispielsweise über die „Welt Gesundheitsorganisation (WHO)“ oder die „Melinda and Bill Gates Foundation“ nach SSA. Dies ist vor allem von der Seite des Vertriebskanals und des Erlösmodells interessant. Grundsätzlich können diverse Branchen ein Teil ihres SSA-Geschäfts über internationale oder nationale Institutionen (z. B. Weltbank, EU, USAID, usw.) abwickeln. Die Vorteile liegen auf der Hand: Das Unternehmen fährt ein klassisches Exportmodell, ohne die typischen afrikanischen Finanzierungs- und Devisenrisiken zu haben, da das Geschäft typischerweise in USD und nach internationalen Vertragsstandards abgewickelt wird. Der Nachteil ist, das Geschäft ist nicht skalierbar, sondern eher ad hoc und zudem hart umkämpft.

Ein letztes hier vorgestelltes Geschäftsmodell, das ebenfalls von der Absatzseite getrieben ist, ist ein *Kooperationsmodell mit Drittländern*, deren Unternehmen bei bestimmten Projekten preiswettbewerbsfähiger als österreichische Unternehmen sind. In Kapitel 4 wurde immer wieder der Wettbewerb aus China, Türkei, Indien, Libanon und anderen Ländern als große Herausforderung erwähnt. Die Idee dieses Geschäftsmodells ist es, dass mit den Unternehmen aus diesen Ländern kooperiert wird oder diesen zumindest geliefert wird. So sind vor allem in der Bau- und Anlagenbauindustrie häufig chinesische, türkische oder libanesische Generalunternehmer deutlich günstiger. Allerdings fehlen ihnen bei komplexen Projekten oft das Know-How in Teilbereichen oder qualitativ hochwertige Produkte für die Realisierung des Projektes. Dieses Wissen und die Produkte haben österreichische Unternehmen, z. B. im Bereich Umwelttechnik sowie bei Infrastrukturprojekten im Wasser- und Energiebereich. Bei diesem Geschäftsmodell ist der Vertriebskanal in Richtung des jeweiligen Drittlands ausgerichtet, wo der direkte Kunde sitzt. Da die Endnachfrage aber in SSA liegt, geht die Leistungslieferung nach SSA. Finanzierungs- und Devisenprobleme sind normalerweise reduziert, da die kommerzielle Abwicklung über das Drittland läuft. Die Herausforderung, insbesondere für kleinere und mittlere österreichische Unternehmen, ist die Identifikation und Kontaktaufnahme mit den Unternehmen aus den Drittländern, wenn sie keine eigene Präsenz in diesen Ländern haben. Hier könnte das Netzwerk der Aussenwirtschaft Center der WKÖ hilfreich sein.

Die hier vorgestellten Geschäftsmodellprototypen haben alle ihre Vor- und Nachteile und sind auch nicht für alle Branchen, Länder und Unternehmen gleichermaßen umsetzbar. So haben kleinere Unternehmen eher Probleme mit der Vorfinanzierung für Pay-per-Use Modelle und i. d. R. weniger Zugang zu Unternehmen in Drittländern. Dennoch ist es unter Umständen mit Partnern möglich, auch

solche Geschäftsmodelle zu realisieren. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen für sich und seine Situation sowie dem Zielmarkt sein eigenes, spezifisches und funktionierendes Geschäftsmodell entwickeln. Dazu können Kreativtechniken und die Nutzung z. B. des Business Model Canvas beitragen. Ziel dieses Kapitels war es, praktikable und schon verwendete Geschäftsmodelle im SSA-Geschäft aufzuzeigen, die Lösungsansätze für die Herausforderungen und Nutzung der Erfolgsfaktoren darstellen. Sie sollen als Ideengeber für österreichische Unternehmen bei der Entwicklung ihrer SSA-Geschäftsmodelle dienen.

7. Empfehlung und Schlussfolgerungen

Insgesamt ist die Bereitschaft, alternative Erlös- und Geschäftsmodelle im SSA-Geschäft zu verwenden bei österreichischen Firmen beschränkt.

"Man muss leider sagen, dass sich niemand aus Europa wirklich um den Markt in SSA kümmert."

(Experte 4)

Diese Aussage ist völlig wertfrei, da die Unternehmen jeweils für sich entscheiden müssen, wie viel Risiko sie eingehen wollen, um einen Markt zu erschließen. Wenn allerdings entschieden wird, in die SSA-Märkte einzutreten, dann sollte dies ernsthaft und systematisch geschehen, mit realistischer Risikoeinschätzung, einem passenden Geschäftsmodell und ausreichenden Ressourcen.

Aus der Analyse in Kapitel 4 und 5 können einige Empfehlungen für Unternehmen mit Interesse oder schon bestehenden Aktivitäten in SSA abgeleitet werden. Diese Empfehlungen sind Anregungen für Unternehmen, wie - basierend auf der empirischen Analyse – über die Systematisierung der Aktivitäten das bestehende Geschäft ausgebaut werden kann bzw. was bei einem Markteintritt zu berücksichtigen ist.

Die grundsätzlichsste Empfehlung ist: Wenn ein SSA-Geschäft aufgebaut werden soll, dann sollte das Unternehmen es ernst meinen und entsprechend an der Entwicklung der Märkte und des Geschäftes arbeiten. Das heißt, bevor irgendwelche Konzepte oder Maßnahmen diskutiert werden, sollte sich die Unternehmensleitung explizit für eine Bearbeitung der SSA-Märkte und den Geschäftsaufbau entscheiden und entsprechend analysieren, planen und umsetzen. Die SSA-Märkte unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht von anderen Märkten. Ohne Verbindlichkeit im Engagement wird kein Geschäft wirklich erfolgreich sein. Diese Verbindlichkeit scheint noch nicht bei allen österreichischen Unternehmen ausreichend zu sein, denn wie oben diskutiert, gibt es viele Hinweise auf opportunistisches Geschäftsverhalten und nur in wenigen Fällen sieht man eine systematische Bearbeitung. Wie die Motive der österreichischen Unternehmen zeigen (vgl. Abbildung 4), ist das Hauptmotiv in SSA aktiv zu werden, dass es sich um Zukunftsmärkte handelt. Die erste Studie (Carlowitz, 2019), hat diese Einschätzung der Experten mit Prognosen und Werten hinterlegt. Das heißt, Unternehmensleitungen sollten nicht nur auf das aktuelle SSA-Geschäft abstellen, sondern auch strategische, langfristige Überlegungen anstellen.

Betrachtet man wieder die Geschäftsmodelllogik, so muss der Kern jeden Geschäftsmodells stimmen, das Nutzen-/Wertversprechen. Dazu muss ein fundamentales und unmittelbares Verständnis für die Endkunden – nicht die lokalen Partner – aufgebaut werden, um deren Bedürfnisse zu verstehen. Hierfür bietet es sich an, für die wichtigen Märkte eine Marktforschung mit realistischem Aufwand durchzuführen. Hierbei sollten zwar eventuelle Partner befragt werden, aber aufgrund des Eigeninteresses dieser Unternehmen, sollte man sich nicht ausschließlich auf deren Informationen verlassen. Basierend auf diesen Erkenntnissen, muss das bestehende Portfolio des österreichischen Unternehmens analysiert werden, im Hinblick darauf ob es passende Produkte gibt (laut der Analyse ist dies in fast allen Unternehmen nicht der Fall), ob Produkte angepasst werden können oder ob spezifische Produkte entwickelt werden sollen. In letztem Fall ist der Aufwand größer, so dass sich dies betriebswirtschaftlich nur bei größeren Stückzahlen rechnet. Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass eine solche Produktentwicklung für ein bestimmtes Kundensegment und bestimmte Marktbedingungen vorgenommen wird, die es in ähnlicher Form in vielen anderen Entwicklungsländern gibt. Wenn

man die Nachfrage über Grenzen hinweg konsolidiert, so sind die Stückzahlen schnell ausreichend groß, um eine Produktentwicklung betriebswirtschaftlich zu rechtfertigen. Wenn eine Plattformlösung bei den entwickelten Produkten möglich ist, gibt es noch zusätzlichen Spielraum für kleinere lokale Anpassung ohne großen Mehraufwand. Der Kernpunkt ist: Nur wenn es den Unternehmen gelingt, ein starkes Wertversprechen zu schaffen, haben sie die Voraussetzung geschaffen, um erfolgreich Geschäft in SSA zu betreiben. Dazu müssen sich die Kundenbedürfnisse, besonders ein niedriger Preis, im Leistungs-/Produktangebot widerspiegeln.

Eine weitere Empfehlung lautet, dass Unternehmen nach einem Ersteintritt in den Markt, der sinnvollerweise über ein Exportmodell läuft, zügiger über einen veränderten Geschäftsansatz („Mode of Operation“) nachdenken sollten, der eine eigene lokale Präsenz beinhaltet. Denn: "Kein Zeuge ist besser als die eigenen Augen" (Sprichwort aus Äthiopien). Diese lokale Präsenz muss in einem ersten Schritt kein Tochterunternehmen sein, was rechtliche Konsequenzen hätte, sondern kann eine rein vertriebliche Präsenz sein. Dies hat viele wichtige Vorteile, die auch alle in den Experteninterviews genannt und in der Analyse aufgezeigt wurden: Man kommt den Kunden in ihrem Wunsch entgegen, den Hersteller der Produkte regelmäßig zu sehen; die gewünschte regelmäßige Kommunikation ist direkter und häufiger und die Kunden haben einen Ansprechpartner vor Ort; die Kundenbedürfnisse und deren Veränderung werden transparenter; die Aussteuerung und das Management der lokalen Partner wird effizienter; ein eigenes lokales Netzwerk entwickelt sich; die Abhängigkeit von den lokalen Partnern verringert sich. Auch die Herausforderungen im SSA-Geschäft sind einfacher für Firmen mit lokaler Präsenz zu bewältigen, wie die deutlich niedrigere Einschätzung der Herausforderung solcher Unternehmen gezeigt hat (vgl. Abbildung 1). Nachteilig ist, dass eine Lokalisierung mit Kosten verbunden ist und es darüber hinaus nicht einfach ist, eine qualifizierte und vertrauenswürdige Person/Personen für die vor-Ort-Vertretung zu finden. Zu dem Kostenpunkt ist anzumerken, dass die Kosten für eine rein lokale Vertriebspräsenz überschaubar sind. Ihnen stehen die oben genannten Vorteile gegenüber und eine lokale Präsenz ist ein wichtiger Hebel, das SSA-Geschäftsvolumen zu vergrößern.

Der immer wieder von den Experten gemachte Punkt eines starken Partners bleibt bei einer verstärkten eigenen vor-Ort Präsenz weitestgehend unberührt. Es wird weiterhin ein lokales Netzwerk für Verzollung, Logistik und Absatz benötigt. Dies kann ein lokaler Partner bieten. Aber die Zusammenarbeit wird enger, die Aussteuerung unmittelbarer, das Training von Partnern und Kunden vereinfacht sowie die Unterstützung beim Vertrieb in Form von „Pull-Aktivitäten“ wird möglich. Erst mit der Gründung einer Tochtergesellschaft und großer Ressourcenausstattung wird eine zunehmende Übernahme von Funktionen eines Partners denkbar. Die Gründung einer vollwertigen Tochtergesellschaft hat aber für sich genommen eigene Herausforderungen und ist nicht unbedingt die präferierte Markteintrittsform, vor allem in kleinen Märkten. Somit bleibt ein starker Partner ein wichtiger Erfolgsfaktor und österreichische Unternehmen sollten weiterhin einen entsprechenden Aufwand betreiben und vor Ort potentielle Partner identifizieren und sorgfältig auswählen.

Die letzte Empfehlung ist, das Erlösmodell zu überdenken, um das Finanzierungsproblem bei Kunden und Partnern zu reduzieren. Eine Teillösung kann hier ebenfalls im Aufbau einer vor-Ort-Präsenz sein, da es die Möglichkeit gibt mit kleineren Kunden Verträge in lokaler Währung bis zu einer Höhe der vor-Ort-Ausgaben für die lokale Präsenz abzuschließen. So ein „Netting“ würde vertriebliche Optionen eröffnen. Ein weiterer Ansatzpunkt müssen Überlegungen sein, die auf die Reduktion der hohen und einmaligen Anfangsausgabe/-investition in Form des Kaufpreises für die Kunden abstellt. Hier ist sicherlich ein „Out-of-the-Box“-Denken notwendig und u. U. auch die Bereitschaft ein etwas höheres

Risiko einzugehen, z. B. bei „Pay-per-Use“ oder „Sharing“ Ansätzen. Neue Erlösmodelle auch unter Ausnutzung der Möglichkeiten neuer Technologien sollten geprüft und getestet werden.

Die hier gemachten Empfehlungen inklusive der genannten Geschäftsmodell-Prototypen und die Studie als Ganzes erheben nicht den Anspruch, für jedes Unternehmen den idealen Weg zu identifizieren. In den beiden Studien ist klar geworden, dass a) österreichische Unternehmen in vielen SSA-Ländern und -Branchen an Boden verlieren (vgl. Studie von Carlowitz 2019) und b) die aktuell von den meisten Firmen gefahrenen Ansätze suboptimal auf die Markt- und Kundenanforderungen abgestimmt sind. Es gab ein paar wenige Beispiele, wo österreichische Unternehmen konkrete und auf Herausforderungen im SSA-Geschäft abzielende Maßnahmen in ihren Geschäftsansatz aufgenommen haben. Davon wird mehr benötigt, denn nur Unternehmen, die sich auf die SSA-Märkte wirklich einlassen, das heißt ihr Geschäftsmodell anpassen oder neu entwickeln, so dass es einen Wettbewerbsvorteil bietet, werden diese Zukunfts- und Wachstumsmärkte erfolgreich bearbeiten können.

Die SSA-Märkte wachsen, entwickeln sich und sind attraktiv. Österreichische Unternehmen sollten diese Chancen nicht verstreichen lassen und ihr Afrikageschäft systematisch entwickeln und aufbauen.

"Die beste Zeit, einen Baum zu pflanzen, war vor zwanzig Jahren.

Die nächstbeste Zeit ist jetzt."

Sprichwort aus Uganda

8. Literaturverzeichnis

1. BDI (2015). *Erfolgsgeschichten Afrika - Unternehmer berichten von ihrem Engagement vor Ort*. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI), Berlin.
2. Carlowitz, P. von (2019). *Potentiale in Subsahara Afrika nutzen – Chancen für die österreichische Wirtschaft*. WKO Fachreport. Wirtschaftskammer Österreich, Wien.
3. Chesbrough, H. (2007). *Why Companies Should Have Open Business Models*, in: MIT Sloan Management Review, 48 (2), 2007. pp. 22-28.
4. Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, in: Industrial and Corporate Change, 11 (3), pp. 529–555.
5. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *E-business model design, classification, and measurements*, in: Thunderbird International Business Review, 44 (1), pp. 5–23.
6. Enders, S. (2018). *Produktstrategien für Afrika: Erfolgreiche Unternehmen dank angepasster Strategien*. Blog:subsahara Afrika der IHK Mittlerer Niederrhein. <https://www.subsahara-afrika-ihk.de/blog/2018/10/29/produktstrategien-fuer-afrika-erfolgreiche-unternehmen-dank-angepasster-strategien/#7> (zuletzt zugegriffen am 30.11.2019).
7. Frankson, L. (2019). *Delivering to the bottom line*, in: Infrastructure News, 15.2. 2019. <https://infrastructurenews.co.za/2019/02/15/delivering-to-the-bottom-line/> (zuletzt zugegriffen am 24.10.2019).
8. Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
9. Hamel, G. (2001). *Leading the revolution: An interview with Gary Hamel*, in: Strategy & Leadership, 29 (1), pp. 4–10.
10. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*, in: Harvard Business Review, pp. 1–11.
11. Krones (o. J.). *KRONES Akademie Programm 2018*. https://shop.krones.com/medias/sys_master/root/h8f/h97/9510095519774/170824-Aka-Prog-2018-IH-deut.pdf (zuletzt zugegriffen am 30.10.2019).
12. Krones (o. J. b). *Digital Krones Academy*. <https://www.krones.com/de/produkte/service/digital-krones-academy.php> (zuletzt zugegriffen am 30.10.2019).
13. Markides, C. C. (2006). *Disruptive innovation: In the need for better theory*, in: Journal of Product Innovation Management, 23 (1), pp. 19–25.
14. Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
15. Mitchell, D., & Coles, C. (2003). *The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation*, in: Journal of Business Strategy, 24 (5), pp. 15–21.
16. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. a proposition in a design science approach*. Dissertation. École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne, Lausanne.
17. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C.. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, in: Communications of the association for Information Systems, (16), pp. 1–25.
18. Osterwalder, A., Pigneur, Y.; Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Amsterdam.
19. Pohle, G., & Chapman, M. (2006). *IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters*, in: Strategy & Leadership, 34 (5), pp. 34–40.
20. PwC (2019). *Africa Private Business Survey 2019*. PwC. www.pwc.com/epbs2019 (zuletzt zugegriffen am 1.9.2019).
21. Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Springer, Berlin.
22. Schallmo, D., Moser, M., & Brecht, L. (2012). *Geschäftsmodelle in Emerging Markets – Herausforderungen, Kompatibilität, Best Practices*, in: Marketing Review St. Gallen, 29 (3), pp. 52–60.
23. Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). *Internet marketing, business models, and public policy*, in: Journal of Public Policy & Marketing, 19 (2), pp. 287–296.

24. Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in: Long Range Planning, 43 (2–3), pp. 172–194.
25. Volkswagen AG. (2019a). *Ein Schritt in Richtung Zukunft*, auf: Volkswagen AG Company Webpage: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/07/a-step-towards-the-future.html> (zuletzt zugegriffen am 6.4.2019).
26. Volkswagen AG. (2019b). *Ruandas mobile Revolution*, auf: Volkswagen AG Company Webpage: https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/07/rwanda_s-mobile-revolution.html (zuletzt zugegriffen am 6.4.2019).
27. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in: Journal of Management, 37 (4), pp. 1019–1042.

9. Anhang

1. Beschreibung des Vorgehens bei Experteninterviews und Umfrage

Es wurden 23 Experten aus 23 Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in Subsahara Afrika **interviewt**, von denen 22 ausgewertet wurden. Die Online-**Umfrage** wurde an alle 23 Experten verschickt und es gab 20 Rückläufer, die gültig waren, also eine Rücklaufquote von 87%. Die Interviews fanden alle in der Zeit vom 1.8.2019 bis zum 4.9.2019 statt, und die Umfrage lief vom 1.8.2019 bis zum 11.9.2019. Die Experten sind alle für Teile oder das gesamte Afrikageschäft der jeweiligen Firma im Marketing und Vertrieb oder im Export verantwortlich. Andere Experten sind die Geschäftsführer der Firma. Alle interviewten Experten sind unmittelbar mit dem Afrikageschäft befasst und haben Erfahrung mit den dortigen Bedingungen bzw. in einem Fall, haben sie sich im Zuge eines anstehenden Markteintritts intensiv damit befasst. Die Experten vertreten Unternehmen, vor allem aus den Branchen des verarbeitenden Gewerbes, des Gesundheitswesens, der erneuerbaren Energie und des Anlagenbaus. Die Firmengröße liegt bei einem Drittel mit weltweitem Jahresumsatz kleiner 50 Mio. Euro und zwei Drittel der Firmen mit einem Umsatz über 50 Mio. Euro. Nur vier der Unternehmen hatten eine eigene vor-Ort-Präsenz.

Die Dauer der Interviews lag zwischen 30 und 60 Minuten und alle Interviews wurden telefonisch oder per Skype durchgeführt und elektronisch aufgenommen. Die Experteninterviews basierten auf einem semistrukturierten Fragebogen, der auf der Geschäftsmodelllogik in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Kapitel 3.1) fußte und um Erkenntnisse aus der ersten Studie für die WKO (Carlowitz, 2019) ergänzt wurde. Alle Fragen waren offene Fragen, die die Experten frei beantworten konnten.

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007). Alle Interviews wurden als detaillierte Zusammenfassung transkribiert. Die Transkription wurde ausschließlich von zwei Personen durchgeführt um eine Konsistenz zu gewährleisten. Ziel der Transkription war, eine Wiedergabe der Aussagen zu erhalten und keine Analyse der Sprechweise, Dialekte oder ähnliches. Deshalb wurde die Transkription auch geglättet (nicht genauer Wortlaut). Dies ist wissenschaftlich akzeptiert. So entstanden über 200 Seiten Transkription.

Die Analyse der Erkenntnisse erfolgte mit der Software MAXQDA. Die Texte wurden alle nach dem gleichen Schema kodiert. Die verwendeten Codes ergaben sich aus der Literatur zu Geschäftsmodellen, die eine Unterteilung der einzelnen Geschäftsmodellelementen beinhaltet. Die Codes sind entlang dieser Elemente strukturiert. Einige Ergänzungscodes wurden auf Basis der ersten Studie für die WKO (Carlowitz, 2019) ergänzt. Die Codes und deren Häufigkeit sind in Anhang 2 gezeigt. Die kodierten Stellen haben zwei Reduktionen durchlaufen. Bei der ersten wurden die kodierten Stellen geglättet, zusammengefasst und obsolete Stellen bereinigt. In der zweiten Reduktion wurden nur noch relevante Stellen berücksichtigt, die dann in die Formulierung des Textes einfließen.

Alle Interviewergebnisse und Aussagen der Experten sind, wie es wissenschaftlicher Standard ist, voll anonymisiert. Die eigentlichen Interviews werden streng vertraulich behandelt.

2. Code-System der Interviewauswertung

Liste der Codes	Memo	#
Codesystem		822
Erfolgsfaktoren		13
GM Anpassung		4
Partner		29
Zitat		10
Management & Führung		10
Sonstiges		19
Firmeninfo		1
	Strategie/Markteintritt	67
	Erfahrung	17
	Länder	28
Kunden		0
	Markt	28
	Bedürfnis/Nutzen	10
	Beschreibung	33
	Art	23
Produkt/Nutzenversprechung		1
	Leistungsangebot	56
	Match Produkt-Nutzen	5
	Produktanpassung	43
	Nutzenversprechung	10
Absatz & Distribution		1
	Wettbewerbsfähigkeit	30
	Kommunikation & Kontakt	33
	Projektgeschäft	0
	Kanäle	35
Supply Chain		0
	Logistik	39
	Struktur	24
Herausforderung		2
	Art	121
	Umgang	36
Digitalisierung		13
	Nutzung Digitalisierung	18
	Digitale GM	2
	Umgang mit Herausforderungen	9
	Umsatzpotentiale/Chancen	10
Erlösmodelle		0
	Nutzung neue Technologien	0
	Alternative Methode	9
	Funktionsweise	33
Neue Ideen		0

3. Interviewleitfaden für Experteninterviews

I. Einleitung:

Ziel:

1. Verständnis Ihres Geschäftsmodell in SSA
2. Inwiefern an Rahmenbedingungen in SSA angepasst
3. Erfolgsfaktoren
4. Rolle von Digitalisierung für Ihr SSA-Geschäft

II. Unternehmen-Info

- In welchen Ländern SSA machen Sie schon regelmäßiges Geschäft?
- Wie lange schon regelmäßiges Geschäft in SSA (ohne Südafrika)?
- Wie sind Sie in Afrika präsent? => Exporte, Vertriebsbüro, Tochtergesellschaft
 - WENN vor ORT oder Tochtergesellschaft: Welche Funktion übernimmt die Dependence?
- Mit welchen Produkten/Geschäftsbereich sind Sie hauptsächlich in SSA aktiv?

III. Geschäftsmodell

Als erstes möchte ich über Ihr gängigstes Geschäftsmodell in den Märkten in SSA sprechen (von der Produktion bis zum Endkunden inkl. Erlösgenerierung)

Kunde

- o Vielleicht fangen wir damit an, dass Sie den **Kunden bzw. Kundensegment** beschreiben?
 - Wer ist der Kunde? → B2B, B2C, B2G?
 - Bitte beschreiben Sie Ihren typischen Kunden!
 - o Kaufkraft
 - o (Geographische) Erreichbarkeit
 - o Was machen die?
 - o Was brauchen sie/Bedürfnisse?
 - o Wie kriegen Sie diese Informationen?
 - o Was würde den Kunden helfen
 - Wofür brauchen Ihre Kunden Ihre Leistung (Produkt/Dienstleistung)?
 - o Besonderheiten: Wie „tickt“ der Kunde?

Produktseite / Nutzenversprechen => passt es und was ist anders als in der EU:

- o Wie sieht das **Nutzenversprechen** aus? Was bieten Sie dem Kunden?
- o Verkaufen Sie das gleiche Produkt / Dienstleistung wie in Österreich/Europa?
 - **WENN JA:** Warum glauben Sie, dass es bei den doch sehr anderen Rahmenbedingungen, unter denen Ihre Kunden arbeiten, genauso gut funktioniert/effizient ist wie in Österreich/Europa?
 - **WENN NEIN:** Was haben Sie angepasst und warum?
- o Wie gut passt Ihr **Nutzenversprechen zu den Kundenwünschen?**

Absatz und Distribution

- o Wie ist die Distribution zum Kunden organisiert? (Channels)
- **Falls B2G-/Projektgeschäft:**
 - Wie schätzen Sie Ihre Konkurrenzfähigkeit bei Ausschreibungen ein?

Erlösmodelle

- o Wie generieren Sie Ihren Umsatz, also wie verdienen Sie Geld?
 - Durch welche Aktivitäten von wem wird wieviel Umsatz generiert? (Verkauf, Service)
- o Haben Sie über andere Methoden nachgedacht?
- o Inwiefern nutzen Sie neue Technologien in Ihrem Erlösmodell (Digitalisierung, etc.)

Supply Chain

- Wie ist Ihre Supply Chain (vom Werk bis zum Kunden in SSA) organisiert?
- Wie ist die Logistik organisiert

- Arbeiten Sie mit Partnern zusammen?
 - **WENN JA**
 - → Was machen diese für Sie?
 - → Warum machen Sie es nicht selbst
 - **WENN NEIN**
 - → Warum machen Sie es selbst?

IV. Herausforderungen

- Bitte nennen Sie die **DREI größten** Herausforderungen, die Sie im SSA-Geschäft haben!
- Inwiefern gehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell darauf ein und wie?
 - ➔ **HABEN SIE IHR GESCHÄFTSMODELL ANGEPASST?**
 - **WENN JA:**
 - Warum?
 - Welchen Aspekt
 - **WENN NEIN:**
 - Warum nicht?
 - Über neue Geschäftsmodelle nachgedacht?

V. Digitalisierung

- Welche Chancen sehen Sie für Ihr Geschäft in der Digitalisierung?
 - 1) Welche Geschäftschancen i. S. von Umsatzgenerierung sehen Sie?
 - 2) Umgang mit operativen Herausforderungen:
- Denken Sie über digitale Geschäftsmodelle nach bzw. Teile Ihres Geschäftsmodells zu digitalisieren?
 - **WENN JA:**
 - Welchen Aspekt des Geschäftsmodells?
 - Warum?
 - Können Sie Beispiele nennen?
 - **WENN NEIN:**
 - Warum nicht? Gibt es Hindernisse?
 -

VI. Wenn es Ihr Unternehmen wäre, WIE würden Sie das SSA-Geschäft aufsetzen / aufbauen? Was würden Sie anders machen?

VII. Schluss:

4. Umfrage

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

*wir bedanken uns, dass Sie uns durch das Ausfüllen dieses kurzen Bewertungsbogens unterstützen. Es geht um Ihre Einschätzung basierend auf Ihren Erfahrungen im operativen Geschäft in Subsahara Afrika (SSA) **ohne Südafrika**. Ziel ist es herauszufinden, wie erfolgreiches Geschäft in Subsahara Afrika aufgebaut und operativ geführt werden kann. Die Ergebnisse aus dieser Kurzumfrage werden zusammen mit Experteninterviews und wissenschaftlicher Recherche in eine Studie einfließen, die die Wirtschaftskammer Österreich bei uns in Auftrag gegeben hat.*

Alle Informationen werden AUSSCHLIESSLICH anonymisiert verwendet und vertraulich behandelt. Auch die Wirtschaftskammer Österreich als Auftraggeberin wird keine firmen- oder personenspezifischen Auskünfte aus den Daten erhalten.

Ich bedanke mich für Ihre Unterstützung.

Prof. Dr. Philipp von Carlowitz

Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen:

Wie groß ist Ihr Unternehmen? (bitte ankreuzen):

- Umsatz < 20 Mio Euro
- Umsatz 20-50 Mio Euro
- Umsatz 50-100 Mio Euro
- Umsatz > 100 Mio Euro

Wie hoch war Ihr Umsatz in Subsahara Afrika (ohne Südafrika) im letzten Jahr?

- Umsatz < 1 Mio Euro
- Umsatz 1-5 Mio Euro
- Umsatz 5-10 Mio Euro
- Umsatz 10-50 Mio Euro
- Umsatz 50-100 Mio Euro
- Umsatz > 100 Mio Euro

Wie hoch war Ihr Umsatzwachstum in Subsahara Afrika (SSA) letztes Jahr?

- < 0%
- 0-2%
- 2-5%
- 5-10%
- 10-20%
- > 20%

Wie hoch ist die EBIT-Marge im Geschäft mit Subsahara Afrika (SSA)?

- kleiner als weltweite Ebit-Marge der Fima
- genauso hoch wie weltweite Ebit-Marge der Fima
- größer als weltweite Ebit-Marge der Fima

Seit wie vielen Jahren sind Sie mit Ihrem Unternehmen geschäftlich in SSA aktiv?

Ist Ihr Unternehmen ein Unternehmen der verarbeitenden Industrie? (ja/nein)

Informationen zur Aktivität in Afrika:

In welcher Form sind sie in Afrika aktiv? (bitte max. die zwei gängigsten ankreuzen)

- Export direkt an Kunden
- Export an Distributor vor Ort
- Eigene Vertriebsgesellschaft
- Joint Venture
- Tochterunternehmen ohne Produktion
- Tochterunternehmen mit Produktion

Was sind für Ihr Unternehmen die drei wichtigsten Märkte in SSA?

Herausforderungen in Subsahara Afrika

Wie relevant sind folgende Herausforderungen für den Markteintritt und das operative Geschäft in SSA für Ihr Unternehmen? (Skala 1-10; 1 = keine Herausforderung; 10 = massive Herausforderung)

- Logistik
- Fachkräftemangel
- Devisenverfügbarkeit
- Korruption
- Finanzierung von Geschäften
- Marktzugang/Wettbewerb
- Marktzugang/ Regulierung
- Marktzugang/Preiswettbewerbsfähigkeit
- Zugang zu relevanten Marktinformationen
- Fehlendes Netzwerk vor Ort
- Kundenbedürfnisse verstehen
- Sonstige

Welche Faktoren sind für Ihre Aktivitäten in SSA ausschlaggebend? (Skala 1-10; 1 = wenig ausschlaggebend; 10 = sehr ausschlaggebend)

- Attraktivität des Absatzmarktes heute
- Zukunftsmarkt (strategisches Motiv)
- Zugang zu Rohstoffen
- Niedrige Lohnkosten
- Allgemeine Attraktivität als Produktionsstandort
- Risikodiversifizierung, falls traditionelles Geschäft einbricht
- Nähe zu (internationalen) Kunden vor Ort
- Vermeidung hoher Transportkosten
- Sonstige

Bei welchen operativen Aktivitäten in Ihrem Geschäft sehen Sie eine Anpassung an die Marktbedingungen in SSA als besonders wichtig an (verglichen mit Ihrem Geschäft in Industrieländern)? (1 = wenig wichtig, 10 = kritisch für Erfolg)

- Zusammenarbeit mit lokalem Partner
- Logistik bis zum Hafen des SSA-Landes
- Logistik im Land
- Nutzung neuer Vertriebskanäle
- Produktpassung
- Kundenzugang
- Art der Kundenkommunikation/-ansprache
- Digitalisierung von operativen Aktivitäten
- Anpassung des Erlösmodells
- Marketing
- Leistungsportfolio: Produkte, Dienstleistung, Lösungen
- Sonstiges: Bitte erläutern Sie und bewerten dann!

Wie wahrscheinlich ist es (Angaben bitte in %), dass Sie in den nächsten 5 Jahren in SSA (**ohne** Südafrika) ...

- in eine Produktion investieren?
- ein Vertriebsbüro **mit** Service oder ähnlichen Dienstleistungen aufbauen?
- ein Vertriebsbüro **ohne** Service oder ähnlichen Dienstleistungen aufbauen?
- sich aus dem SSA-Geschäft zurückziehen?

Inwiefern denken Sie im Unternehmen darüber nach, neue Technologien zum Umgang mit den operativen Herausforderungen im SSA-Geschäft einzusetzen? (1= gar nicht, 10 = in der Umsetzung)

Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Kurzumfrage!