

# Lust auf eine Vulkanbesteigung?

Aus: BusinessArt Nr 03/2017,  
September 2017  
[www.businessart.at](http://www.businessart.at)

## ZEHN TIPPS FÜR UNTERNEHMEN, DIE IN AFRIKA AKTIV WERDEN WOLLEN.

HANS STOISSER



*Hans Stoisser ist Unternehmer, Berater und Autor. Er hat viele Jahre in und mit Emerging Countries gelebt und gearbeitet, vor allem in afrikanischen Ländern.*

*Aktuelle Seminare: "Learning Journey ins Silicon Savannah" von 19. bis 20.10.2017 in Nairobi und "Global Innovation Expert" von 19. bis 20.10.2017 in Nairobi.*

*<https://hansstoisser.com>, <https://ecotec.at>*

Einige von uns haben irgendwann einmal einen Vulkan bestiegen. Waren sie erfolgreich und haben es bis an den Kraterrand geschafft, wissen sie, dass es die Mühen lohnt. Mit allen Sinnen ist man den Naturgewalten nahe, Hitze, Feuer, Rauch, Schwefel und ganz oben der Aus- und Überblick.

Eine Vulkanbesteigung lässt sich gut mit Unternehmensaktivitäten vergleichen. Bei uns, genauso wie in einem afrikanischen Land. Der einzige Unterschied: Afrikanische Vulkane sind in der Regel etwas heißer.

**Denken Sie also an die vielen Ihnen bekannten Tipps einer Berg- oder Vulkanbesteigung.**

**1. Am Kunden orientieren: Gestalten statt planen**  
**Welcher Vulkan passt zu mir?**

Haben Sie selbst schon einmal einen Vulkan bestiegen? Ja? Aber nicht in Afrika? Oder doch noch nicht? Kein Problem. Mittlerweile ist es relativ einfach, Auskunft über Vulkane und Aufstiegsrouten zu bekommen. Sie müssen nur entscheiden, welchen Vulkan Sie sich zutrauen. Genauso ist es mit Ihren Unternehmensaktivitäten in einem afrikanischen Land. Alles beginnt bei Ihnen selbst, Ihrem Können und Ihrem Willen. Wenn Sie ein erfolgreiches mittelständisches Unternehmen sind, wissen Sie ziemlich genau, was Sie können und was Ihre Stärken sind. Welches Problem Sie für Ihre KundInnen lösen, was der Nutzen ist, den Sie für diese schaffen und wofür diese KundInnen Sie bezahlen.

Daraus ergeben sich die ersten Leitfragen im zur Wahl stehenden afrikanischen Land: Wer sind die

potenziellen KundenInnen? Haben diese die gleichen Probleme? Und wenn nicht, wie sieht das zentrale Kundenproblem aus? Mit welchen Lösungen könnten Sie für diese einen Mehrwert leisten? Einfache Fragen. Aber schon bei uns ist es oft schwierig herauszufinden, welches Kundenproblem wir eigentlich lösen. Zum Beispiel bei lokal gebrautem Bier: Ist es das physische Durstlöschen, das klassenbewusste Prestige oder doch der gesellige Austausch? Bevor Sie auf Basis abstrakter Daten wie Einwohnerzahlen oder Durchschnittseinkommen – Daten, die in Afrika in den seltensten Fällen in ausreichender Qualität vorhanden sind – Ihr Programm planen und „auszurollen“ versuchen, beantworten Sie diese Leitfragen. Lernen Sie Ihre potenziellen KundInnen kennen, überlegen Sie, wie Sie mit Ihren Fähigkeiten und Stärken für diese einen Nutzen schaffen können. Gestalten Sie Ihre ersten Schritte so, dass die potenziellen KundInnen im Mittelpunkt Ihrer Aufmerksamkeit stehen – denn es ist Ihr Kunde, der am Ende des Tages alle Ihre Rechnungen bezahlen soll.

**2. Vorbereiten auf fehlende Teile der Wertschöpfungskette**  
**Es gibt kein schlechtes Wetter, nur schlechte Ausrüstung!**

Als erfahrener Bergsteiger kennen Sie zuhause die meisten Wege und können vielleicht sogar einschätzen, welche Sie bei Schönwetter auch in Halbschuhen schaffen würden. Doch neu in einem afrikanischen Land, sind Wege und Wetter unbekannt. Sie kennen die Anzeichen nicht, wenn das momentane Schönwetter in Schlechtwetter umschlagen kann. Einem afrikanischen Mittelständler ist es in Nigeria



## GEHE NIE ALLEINE AUF EINEN VULKAN!

gelingen, eine Teigwarenproduktion inklusive Vertrieb in großem Stil zu etablieren. Große globale Lebensmittelkonzerne waren zuvor daran gescheitert. Das Unternehmen löste dabei allerdings nicht nur gekonnt das Kundenproblem (siehe Tipp 1), es war auch darauf vorbereitet, die nicht funktionierende Transportlogistik und Stromversorgung selbst in die Hand zu nehmen.

Machen Sie sich also bei Ihren Aktivitäten vorweg klar, welche die vor- und nachgelagerten Leistungen zu Ihrem Produkt sind, und wie diese aussehen müssen. Und finden Sie heraus, welche in Ihrem afrikanischen Land vorhanden sind und in welcher Qualität. Denken Sie auch an die technischen Infrastrukturen und an komplementäre Dienstleistungen in Marketing, Vertrieb, Finanz-, Gesundheits- oder auch im Ausbildungsbereich. Und überlegen Sie dann Ihre Back-up-Pläne. Welche der fehlenden Elemente könnten Sie notfalls selbst übernehmen? Wie sonst können diese Leistungen sichergestellt werden? Mit welchen Partnern?

### 3. Von Mittelern lernen

#### Nie ohne lokalen Führer!

Steigen Sie niemals ohne lokalen Führer auf einen fremden Vulkan. Auch wenn der Weg noch so leicht erscheint. Jeder Vulkan hat seine heißen Krater, die man von unten nicht erkennen kann, aber an denen man sich nur zu leicht die Finger oder noch viel mehr verbrennt.

Auch bei Ihrem Geschäftseintritt in einem fremden Land brauchen Sie lokale Führer, „Mittler“, die beide Sprachen sprechen – die lokale und die Ihre. Dabei geht es nicht nur um das „Übersetzen“ der Wortlaute,

es geht um ein Verstehen und damit den Transfer von Sinn und Werten vom lokalen Kontext in den Ihren. Lassen Sie diese Mittler am Anfang Ihre zentralen Ansprechpersonen sein. Tauchen Sie nicht gleich ab in eine Expat-Community. Seien Sie offen und versuchen Sie möglichst viel von lokalen Personen zu lernen. Wie die lokale Wirtschaft, die Politik und überhaupt die Gesellschaft wirklich funktionieren, und vor allem, wie Sie Ihre Interaktionen mit den Menschen positiv und vertrauensvoll gestalten können.

### 4. Mit Partnern im Einvernehmen

#### Gehe nie alleine auf einen Vulkan!

Wenn etwas passiert, kann niemand helfen. Aus kleinen Verletzungen können lebensbedrohliche werden. Allein auf sich gestellt, werden Sie in einem afrikanischen Land nicht leicht etwas erreichen. Gehen Sie auch davon aus, dass es der informelle Sektor ist, der die Wirtschaft am Leben erhält und dass die Sicherheit, Ihr Recht formell durchsetzen zu können, nicht sehr hoch ist. Das sind weitere Gründe, nicht alleine tätig zu werden. Lernen Sie daraus und nutzen Sie diese Umstände für sich.

Wie? Indem Sie verstärkt mit lokalen Partnern auf Basis von Vereinbarungen zusammenarbeiten. Diese Vereinbarungen müssen nicht formell durchsetzbar sein (siehe Tipp 5). Aber Sie müssen von beiden Seiten als verbindlich erachtet werden. Helfen Sie nach, indem Sie permanent „Einvernehmen“ herstellen und erhalten. Wenn eine solche Zusammenarbeit gelingt, haben Sie automatisch Vertrauen, ein wichtiges Netzwerk und damit eine Basis für zukünftigen Erfolg gewonnen.



## WENN ES RUTSCHIG WIRD, IN KLEINEN SCHRITTEN.

### 5. Orientieren am leistbaren Verlust

#### Mehr trinken als Durst haben!

Jeder erfahrene Berggeher weiß, dass er mehr trinken sollte als er Durst hat. Das sichert Kraftreserven und beugt Schwächeanfällen vor. Ausreichende Wasservorräte sind am Berg lebensrettend.

Haben Sie genug liquide Mittel für Ihr Vorhaben in Ihrem afrikanischen Land? Nein, die Unabwägbarkeiten und Risiken sind jedenfalls zu groß und Geld kann man dafür nie genügend zur Seite legen? Das dürfte wohl richtig sein. Genau durchgedacht ist ja das ureigene unternehmerische Risiko immer zu groß und persönlich haftende UnternehmerInnen dürfte es gar nicht geben.

Deswegen schlage ich einen Trick vor. Drehen Sie die Sachlage einfach um und orientieren Sie Ihr Vorhaben an den vorhandenen Mitteln. Wie hoch ist der für Sie „leistbare Verlust“? Wie weit können Sie in Vorlage gehen, ohne das afrikanische Venture oder überhaupt Ihr Unternehmen zu gefährden? Gehen Sie von Ihren vorhandenen Mitteln aus und schauen Sie, was Sie daraus machen können. Machen Sie immer nur so viel, wie es Ihr finanzieller Atem zulässt und lassen Sie damit die finanziellen Mittel die Geschwindigkeit Ihres Vorgehens bestimmen.

### 6. Mit gemeinsamen Werten Richtung geben

#### Mit vertrauten Bergkameraden geht's leichter.

Mit KollegInnen einen Vulkan zu besteigen heißt auch, gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Wie lange noch bis zur nächsten Rast? Mit oder ohne Seil?

Schneller, um vor dem Regen anzukommen, oder doch umkehren? Mit Ihren FreundInnen tun Sie sich leichter als mit Fremden, diese Entscheidungen zu treffen. Der Grund: Sie haben ein gemeinsames Verständnis von dem, was Sie wollen und was Sie als gut und richtig erachten. Sie haben gemeinsame Werte.

Im Management nennt man das Vorhandensein gemeinsamer Werte einen „high-level parameter“. Dieser wird deswegen immer wichtiger, da in Zeiten zunehmender Unübersichtlichkeit gemeinsame Werte Orientierung und Richtung geben. Organisationen tun sich damit leichter, unübersichtliche Situationen zu bewältigen.

**Versuchen Sie, Ihren lokalen afrikanischen Partnern von Anfang an klar zu machen, wie Sie ticken und was für Sie gut und richtig ist. Und versuchen Sie herauszufinden, wie Ihr Partner tickt. Ob das zu Ihren Werten passt oder nicht.**

Und treffen Sie Ihre Partnerwahl auch auf Basis möglichst großer Übereinstimmung der Weltansichten und der zugrunde liegenden Werte. Wenn Sie dann zusammenarbeiten, schauen Sie, dass Sie sich eine gemeinsame Weltansicht erarbeiten und aufrecht erhalten.

## 7. Vorort präsent sein

### Mit Basislager auf die größten Krater.

Geht es um die allergrößten Vulkane, handeln sich die BergsteigerInnen von einem Lager zum nächsten. Das aufwändige Einrichten von Basislagern steht dann für einige Zeit im Zentrum der Vorbereitungen. Nicht viel anders ist es mit Ihren Aktivitäten in einem afrikanischen Land. Zunächst ist es der lokale Mittler, der zwischen den beiden Welten für ein Verstehen sorgt. Mit einem gewissen lokalen Aktionsniveau wird sich aber bald die Frage stellen, ob nicht Sie oder eine Person Ihres Unternehmens laufend vorort sein sollte.

Wenn es Ihre finanziellen Ressourcen zulassen, sorgen Sie so früh wie möglich für eine permanente lokale Präsenz. Zu oft schon hat das Fehlen eines Vertreters vorort Lücken entstehen lassen, die nicht mehr aufgeholt werden konnten. Fehlende Informationen, fehlendes Lernen, mangelhaft aufgesetzte Prozesse und vor allem fehlende Geschäftsabschlüsse sind das Resultat. Ohne frühzeitige Vorort-Vertretung besteht die Gefahr, dass Sie das notwendige kritische Aktionsniveau nicht erreichen und Ihnen frühzeitig der (finanzielle) Atem ausgeht.

## 8. Iterativ mit Feedbackschleifen

### Wenn es rutschig wird, in kleinen Schritten.

Der wirkliche Anstieg beginnt, der Hang ist steil, trotz gutem Schuhwerk finden Sie keinen Halt. Das leichte Lavageröll macht ein Vorwärtskommen fast unmöglich, zwei Schritte vor, einen zurück. Machen Sie kleine Schritte, sagen erfahrene VulkanbesteigerInnen. Und treten Sie vollflächig auf. Das spart Kraft und lässt Sie am Ende des Tages viel weiter vorankommen. Genauso ist es mit Ihren Verkaufsaktivitäten. Ihr Produkt ist für den lokalen Markt noch nicht ausgereift, die Marktansprache kommt nicht an. Aufträge tröpfeln nur langsam ein, Reklamationen und Missverständnisse nehmen zu. Kennen Sie die Idee des „minimal viable products“? Warten Sie nicht, bis Sie ein fertiges Gesamtkonzept geplant haben. Testen Sie einen Prototyp Ihrer Leistung so früh wie möglich mit echten KundenInnen. Und holen Sie direktes Feedback ein. Machen Sie sich die Mühe, diesen Prozess zu standardisieren und immer wieder zu wiederholen. „Test-and-learn“ statt „plan-and-implement“ – und Sie werden leichter und schneller Ihr Ziel erreichen.

## 9. Umstände und Zufälle nutzen

### Mit Wetterumschwüngen rechnen.

Ein Wetterumschwung hat Sie gezwungen, die nächste Schutzhütte aufzusuchen. Sie werden den Krater heute nicht mehr schaffen, das wissen Sie. Aber in der Schutzhütte treffen Sie jemanden, der schon viele Vulkane erklommen hat, von denen Sie noch nie gehört haben. Und schon haben Sie eine

Abprache getroffen, den nächsten Vulkan gemeinsam zu erklimmen. Gipfelpech verbindet.

Was bedeutet das für Ihr Venture in Afrika? Darauf zu verzichten, nach einem fixen Plan ein Produkt auszurollen, sich stattdessen am Kunden zu orientieren und die eigenen Aktivitäten danach zu gestalten, stand am Anfang (Tipp 1). Diese Logik gilt es beizubehalten. Seien Sie weiterhin offen, vor allem wenn es um Unabwägbarkeiten geht. Versuchen Sie, diese und andere Zufälle in die Gestaltung Ihrer Aktivitäten miteinzubeziehen. Holen Sie die Personen, die Sie zufällig treffen und die zu Ihnen passen, einfach an Bord. Und ändern Sie mit deren zusätzlichen Beiträgen flexibel die Richtung Ihrer Aktivitäten.

## 10. Mit schlagkräftigen autonomen Einheiten

### Mit kleinen, unabhängigen Seilschaften

#### Überhänge bewältigen.

In großen Gruppen am Berg macht es wenig Sinn, die gesamte Mannschaft an ein Seil zu hängen. In bestimmten Situationen würde der jeweils Schwächste die gesamte Gruppe aufhalten und womöglich am Erfolg hindern. Kleine Seilschaften machen es dagegen viel leichter, die Stärken der einzelnen VulkanbesteigerInnen zu nutzen und schwierige Situationen in unterschiedlicher Weise zu bewältigen. Denken Sie auch bei Ihren Aktivitäten in einem afrikanischen Land an diese schlagkräftigen Seilschaften. Es sind Ihre strategischen Geschäftseinheiten draußen am Markt, die den Erfolg Ihres Unternehmens bestimmen. Geben Sie diesen Einheiten so viel Autonomie wie möglich. Aber innerhalb klar definierter Leitplanken: einer gemeinsamen Grundhaltung mit klar definierten Werten (Tipp 6), klaren Regeln zu Budgets, Berichtswesen und Schnittstellen. Und außerdem: Verlieren Sie nie den direkten Kontakt zu dem, was im Feld da draußen wirklich passiert.

## Von Push zu Pull

Haben Sie Ihre Aktivitäten in einem fremden afrikanischen Land auf Basis solider Prinzipien gestartet, waren Sie dadurch flexibel genug und haben alle Unannehmlichkeiten umschiffen oder sogar für sich zu nutzen verstanden, und haben Sie schließlich genug Ausdauer gehabt, werden Sie ganz automatisch belohnt. Plötzlich sind es nicht mehr Sie, der/die etwas will, der seine/ihre Ideen und Konzepte anderen einzureden versucht, der/die permanent weiter nach vorne „stoßen“ will (push). Sondern es sind die Anderen die etwas wollen, Ihre Kunden sehen den Nutzen den Sie Ihnen bringen, Sie sind bereit für Ihre Leistungen ordentliche Preise zu bezahlen und womöglich laufen sie Ihnen sogar die Türen ein. Dann haben Sie es geschafft, Sie werden von der Nachfrage nach Ihren Leistungen „gezogen“ (pull). Sie haben Ihre „Push-Strategie“ in eine „Pull-Strategie“ verwandeln können. Gratulation! ■