

Prof. Dr. Guido Quelle



## Internationalisierung beginnt zu Hause

- Erledigen Sie erst Ihre Hausaufgaben und setzen Sie dann die Zeichen auf Expansion

# Internationalisierung beginnt zu Hause

## – Erledigen Sie erst Ihre Hausaufgaben und setzen Sie dann die Zeichen auf Expansion

Auf der Suche nach Wachstumspotenzialen setzen auch mittelständische Unternehmen immer mehr auf eine Internationalisierung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Unsere Beratungspraxis zeigt, dass Entscheidungen dieser Art häufig zu schnell oder zu unüberlegt getroffen werden. Das Gras sieht an anderen Stellen oft grüner aus. Bei allem Verständnis für das Bestreben, das eigene Geschäft möglichst schnell auszubauen und dabei dem Wettbewerb möglichst wenig Raum zu lassen, geht gerade im Rahmen der Internationalisierungsbemühungen Sorgfalt vor Geschwindigkeit. Wir bei Mandat lieben Geschwindigkeit, aber was hilft es beispielsweise, wenn ein Unternehmen in Russland sein Heil sucht, ohne sich mit der Tatsache beschäftigt zu haben, dass die Geschäftsgegebenheiten in Russland gänzlich andere sind, als in Deutschland? Was nutzt es, wenn die feste Absicht besteht, in Asien zu wachsen und wir dort auftauchen und versuchen, unsere westliche Vorstellung davon, wie man Geschäft zu machen hat, durchzudrücken? Aufgrund dieser Erfahrungen möchten wir Ihnen vier wichtige Wachstumshebel für Ihre Internationalisierungsbemühungen an die Hand geben, auf die Sie im Vorfeld blicken sollten.

### 1. Internationalisierung beginnt im Inland. Immer.

Die wichtigste zu klärende Frage bezieht sich auf den **Zweck des Internationalisierungsvorhabens**: Warum soll überhaupt die Internationalisierung begonnen oder forciert werden? Wenn die einzige Begründung für ein Internationalisierungsvorhaben die der Stärkung des eigenen Egos ist, ist es besser, das Vorhaben von vornherein gar nicht erst zu beginnen. Ego war noch nie ein guter Berater. Internationalisierung muss sich aus der Strategie erklären, aus den Stärken des Unternehmens, nicht aus den Schwächen.

Erst wenn der **Zweck des Vorhabens und die damit verbundenen Ziele, Messgrößen und der Nutzen** in der Unternehmensführung gemeinschaftlich verabschiedet

sind, macht es Sinn, sich mit den weiteren Fragen auseinander zu setzen. Erstaunlicherweise wird für genau diesen Dialog häufig zu wenig Zeit eingesetzt, was im Nachhinein zu Missverständnissen führt, die vermeidbar gewesen wären.

### 2. Erst standardisieren, dann multiplizieren.

Internationalisierungsprojekte beginnen nicht nur Zuhause in Bezug auf den Dialog in der Unternehmensführung über Zweck, Ziele und Annahmen des Vorhabens. Sie beginnen auch dahingehend zuhause, dass das **Geschäftssystem im Heimatmarkt zunächst einmal sauber aufgestellt sein muss**, bevor es in die Ferne multipliziert werden kann.

Wenn Geschäftseinheiten im Heimatmarkt nicht stabil aufgestellt sind, wenn die Leistungsfähigkeit im Heimatmarkt noch nicht den Erwartungen oder gar den Zielen entspricht, wenn der Vernetzungsgrad der Geschäftseinheiten im Heimatmarkt gering oder gar nicht vorhanden ist,



macht es keinen Sinn, ein Internationalisierungsvorhaben auch nur anzudenken. Stattdessen gilt es, die **Leistungsfähigkeit der Geschäftseinheiten sicherzustellen, starke Standards in gleichbleibender Qualität zu gewährleisten und diese Geschäftseinheiten miteinander so zu vernetzen**, dass eine **Multiplikationsbasis ins Ausland** geschaffen ist. Hat man sich den ersten Schritt der Internationalisierung in einen neuen Wachstumsmarkt getraut, gilt es zuerst, Erfolge und Misserfolge in neuen Märkten einzusammeln, diese zu verarbeiten und Schritt für Schritt weiter zu expandieren.

### 3. Das Angebot muss international sein.

Was Kunden im Heimatland antreibt, die Produkte zu kaufen, muss nicht notwendigerweise das sein, was potenzielle Kunden in anderen Ländern beschäftigt. Bevor man in einen neuen Markt exportiert, ist es von ausschlaggebender Bedeutung, dass man die Bedürfnisse und Erwartungen der potenziellen Kunden im neuen Wunschmarkt analysiert und versteht. Erst wenn man die Bedürfnisse der Kunden kennt, kann man relevante Implikationen für die länderübergreifende Produktkommunikation sowie für die Produktentwicklung ableiten. Kulturelle Unterschiede beginnen dabei bereits oft direkt an den Landesgrenzen.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der größte Erfolg einer Internationalisierung dann eintritt, wenn nicht das gesamte Produktsortiment eins zu eins in den Wunschmarkt überführt wird, sondern ausgewählte Elemente des Sortiments bewusst in den Markt gebracht oder auch leicht angepasst wurden. Der Schlüssel liegt im Weglassen. Die größte Herausforderung dabei ist, Entscheidungskriterien an der Hand zu haben, die dabei helfen, zu erkennen, was für welchen Markt wirklich wichtig ist.

### 4. Sie brauchen „Natives“ vor Ort.

Wenn über Internationalisierung gesprochen wird, erleben wir es in unserem Berateralltag sehr häufig, dass überwiegend deutsche Unternehmenslenker zusammenkommen und Vermutungen sowie Annahmen über den angestrebten Wachstumsmarkt in den Raum stellen. Annahmen,

die in der Regel von keiner der anwesenden Personen weder bejaht noch verneint werden können. Was diesen Meetings fehlt, sind **Natives – Personen aus dem Wachstumsmarkt, die den Markt und seine Spezifika vor Ort miterleben und besser kennen** als jeder andere.

In Deutschland erleben wir zu oft die Tendenz, dass Deutsche ins Ausland gesendet werden. Das mag in Ordnung sein, aber sollte nur additiv erfolgen. In erster Linie sollte auf Natives gesetzt werden, die die lokalen Niederlassungen führen. Oft ist es die Sorge vor Kontrollverlust, oder die Sorge, dass Dinge nicht richtig verstanden wurden. Aber diese Sorge bleibt in der Mehrheit der Fälle unbegründet und ihr kann über die persönliche Beziehung begegnet werden.

### Fazit

Internationalisierung beginnt mitnichten im Ausland, sie beginnt im Inland. Erst dann, wenn sichergestellt ist, dass alle Hausaufgaben im Inland gemacht sind, darf der Schritt ins Ausland erfolgen. Sonst expandieren Sie das Chaos. Eine Unternehmensführung, die sich diesem Prinzip verpflichtet, wird sorgsam profitables Wachstum schaffen und nicht unbesonnen, nur um der Größe Willen, expandieren.

### Kontakt

Prof. Dr. Guido Quelle  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Phone: +49 231 9742-390  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de

 @guidoquelle  
 Guido Quelle  
 Guido Quelle  
 Guido Quelle  
 Prof. Dr. Guido Quelle

