

Initialzündung im Inland

Viele mittelständische Unternehmen treiben ihre Auslandsexpansion auf der Suche nach Wachstumspotenzial voran. Doch Entscheidungen dazu fallen oft zu schnell und zu unüberlegt.

Leider sieht das Gras an anderen Stellen oft grüner aus, als es sich dann vor Ort tatsächlich darstellt. Bei allem Verständnis für das Bestreben, das eigene Geschäft möglichst schnell auszubauen und dabei dem Wettbewerb wenig Raum zu lassen: Bei der Internationalisierung geht Sorgfalt vor Geschwindigkeit. Was hilft es, wenn ein Unternehmen beispielsweise in Russland seinen neuen Markt sucht, ohne sich vorher mit der Tatsache beschäftigt zu haben, dass die Gegebenheiten fürs Geschäft dort ganz andere sind als in Deutschland? Oder wenn es dort von Sanktionen überrascht wird? Auch nützt es wenig, wenn ein Unternehmen mit der festen Absicht expandiert, in Asien zu wachsen, aber dort ohne Verbindungen und kulturelle Kenntnis startet.

Die nachfolgenden Aspekte gilt es zu berücksichtigen, wenn Mittelständler im Ausland wachsen wollen. Eine wichtige Frage, die vorab zu klären ist: Warum geht unser Unternehmen die Internationalisierung an oder forciert sie? Wenn die Auslandsexpansion dem Zweck dient, das eigene Ego zu stärken, lassen Verantwortliche das Vorhaben besser bleiben. Internationalisierung muss auf einer schlüssigen Strategie beruhen, die zentrale Stärken der Organisation aufgreift und nicht deren Schwächen zu kompensieren versucht.

Mangelnde Vorbereitung führt zu teuren Missverständnissen

Erst wenn der Zweck des Vorhabens geklärt ist, damit verbundene Ziele festgelegt sowie die Messgrößen definiert sind und vor allem der Nutzen innerhalb der Unternehmensführung gemeinsam als lohnenswert erkannt ist, ergibt es überhaupt erst Sinn, sich mit der Umsetzung zu beschäftigen. Erstaunlicherweise nehmen sich Unternehmenslenker für diese vorab zu schaffenden Voraussetzungen der Internationalisierung häufig zu wenig Zeit. Das führt dann später zu teuren Missverständnissen, die bei besserer Vorbereitung vermeidbar gewesen wären.

Auch die weitverbreitete Überlegung und Begründung, dass ein Unternehmen die (weitere) Internationalisierung deshalb benötige, weil der heimische Markt gesättigt sei und keine weiteren Potenziale mehr biete, sollte die Unternehmensführung mit einem Blick auf die Fakten des neuen

Marktes kritisch hinterfragen. Meist ist nämlich das Argument zur Sättigung des Heimatmarktes nicht haltbar. Eine Internationalisierung setzt zwingend voraus, dass das eigene Geschäftsmodell im Heimatmarkt sauber aufgestellt sein muss, bevor es in die Ferne getragen werden kann.

Wenn Geschäftsbereiche schon im Heimatmarkt nicht stabil aufgestellt sind, ihre Leistungsfähigkeit nicht die Erwartungen erfüllt oder die Ziele erreicht, wenn der Vernetzungsgrad gering oder nicht vorhanden ist, sollten Unternehmen vom Vorhaben der Internationalisierung besser Abstand nehmen. So ernüchternd dies fürs Management sein mag: Andernfalls drohen unweigerlich große Risiken für eine Schieflage.

Leistungsfähigkeit zuerst im Heimatmarkt stärken

Es gilt stattdessen, die Leistungsfähigkeit der Geschäftsbereiche vorher im Heimatmarkt zu stärken und zu stabilisieren. Dazu zählt, verbindliche Standards in gleichbleibender Qualität zu setzen und die Geschäftseinheiten so miteinander zu vernetzen, dass eine Basis fürs Ausland gelegt ist. Ist der erste Schritt in einem neuen Wachstumsmarkt vollzogen, müssen Erfahrungen aus Erfolgen und Misserfolgen in diesen neuen Märkten gesammelt und verarbeitet werden, um schrittweise weiter zu expandieren.

Was kaufende Zielgruppen im Heimatland überzeugt, die Produkte und/oder Services eines Unternehmen zu ordern, trifft nicht wie selbstverständlich auf potenzielle Kunden in anderen Ländern zu. Bevor Unternehmen in einen neuen Ländermarkt aufbrechen, sollten sie dort die Bedürfnisse und Erwartungen potenzieller Kunden analysieren und verstehen. Erst dadurch sind relevante Implikationen für Produktentwicklung und -kommunikation abzuleiten. Kulturelle Unterschiede beginnen meist an den Landesgrenzen. Schon in den Niederlanden stellt sich der Markt ganz anders dar als in Deutschland.

Große Erfolge treten in der Internationalisierung in der Regel ein, wenn nicht das gesamte Sortiment eins zu eins in den neuen Zielmarkt überführt wird, sondern bewusst ausgewählte Produkte des Portfolios im entsprechenden Land eingeführt werden – vielleicht auch leicht angepasst an die



© 3DSculptor / Getty Images / iStock

Mit vollem Schub auf dem Weg in neue Welten: Der Aufbruch ins Auslandsgeschäft ist vor dem Start wohlüberlegt zu planen.

Bedürfnisse der dortigen Zielgruppen. Kurzum: Ein Schlüssel zum Erfolg liegt darin, manchen Verlockungen besser nicht zu erliegen.

Geht es nicht um den reinen Produktexport, der sich direkt an Kunden oder Distributoren im neuen Ländermarkt richtet, ist die gezielt ausgewählte Mannschaft mit örtlichem und fachlichem Know-how extrem wichtig. Im deutschen Mittelstand ist allerdings oft festzustellen, dass sich Vorstände und Geschäftsführungen in Unternehmen überwiegend aus Deutschen zusammensetzen.

Führungs- und Fachkräfte aus dem Zielland rekrutieren

Ohne landestypische Eigenheiten zu kennen, können solche Unternehmensführungen aber nur Vermutungen und Annahmen über den angestrebten Wachstumsmarkt anstellen. Die Annahmen und Vermutungen sind in der Regel jedoch von keiner der handelnden Personen zu belegen – außer durch reine Theorie oder vage Vor-Ort-Recherchen. Für authentische Informationen fehlen Top-Führungskräfte und andere qualifizierte Mitarbeitende aus dem Zielland. In Deutschland erleben wir überdies häufig, dass Deutsche ins Ausland entsendet werden, um dort Niederlassungen aufzubauen. Das mag auf den ersten Blick in Ordnung sein, sollte aber nur ergänzend erfolgen. In erster Linie ist für eine erfolgreiche Expansion auf Menschen aus dem Zielmarkt zu setzen. Sie sollten auch die lokalen Niederlassungen führen.

Die Sorge vor Kontrollverlust wird in diesem Zusammenhang häufig geäußert. Oder auch die Sorge, dass die zentralen Überlegungen aus dem Mutterhaus nicht richtig verstanden werden. Doch diese Sorgen bleiben in einem Großteil beobachteter Fälle unbegründet. Außerdem ist diesen Defiziten durch persönliche Beziehung zu begegnen, was grundsätzlich als wichtiges Faustpfand für Internationalisierungen gilt und überhaupt als zentrale Stärke multinationaler Unternehmenskultur zu beherzigen ist.

Internationalisierung beginnt mitnichten im Ausland, sie beginnt im Inland. Erst wenn zu Hause sichergestellt ist, dass alle vorbereitenden Aufgaben erledigt sind, darf ein erfolgreicher Gang ins Ausland erwartet werden. Andernfalls wird unvermeidbar mehr Chaos exportiert mit wenig Chance auf Erfolg. Unternehmensführungen, die sich dem Prinzip sorgfältiger Expansionsplanung verpflichtet fühlen, werden auch sorgsam vorbereitet ihr profitables Wachstumspensum schaffen. Vorbilder der Internationalisierung expandieren nämlich nicht unbesonnen oder nur um der Größe willen.



© Mandat

Guido Quelle, geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung GmbH, ist Unternehmer, Berater, Autor und Redner. Er agiert seit rund 30 Jahren als Experte für gesundes und profitables Wachstum und lehrt als Honorarprofessor für Management an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft sowie als Dozent an der International School of Management (ISM).