

# Unternehmensgesundheit – Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Expansionsprozess

von Tobias Kerkhoff

## Kurzübersicht

- o Schlussfolgerungen bieten Effizienz, Entscheidungen bieten Freiraum.
- o Die richtigen Fragen zu stellen bleibt Aufgabe des Menschen – Maschinen bieten vorerst nur Antworten.
- o Nicht zu entscheiden ist auch eine Entscheidung.



Zunächst einmal wünsche ich Ihnen allen ein frohes neues Jahr. Wie Ihnen vielleicht bereits aufgefallen ist, haben wir unseren Growthletter seit dieser Ausgabe um eine weitere Kategorie, „Internationalisierung“, erweitert, da Internationalisierung Gegenstand in nahezu jedem größeren Wachstumsprojekt ist. Ob Sie nun eine Niederlassung in Polen gründen wollen, neue Vertriebspartner in der Schweiz suchen oder „nur“ Produkte nach Brasilien exportieren möchten, Internationalisierung ist ein entscheidender Hebel für profitables Wachstum.

In der aktuellen Ausgabe zum Jahresstart dreht sich alles um das Thema Unternehmensgesundheit, ein Aspekt, der weit über rein quantitative Faktoren, wie einen Unternehmensgewinn i.H.v. Summe x hinausgeht. Was aber hat Unternehmensgesundheit mit einem erfolgreichen Expansionsprozess zu tun? Nun, eine ganze Menge, denn ohne ein stabiles Fundament (gesundes Unternehmen) würden Sie lediglich das Chaos in neue Märkte multiplizieren.

Lassen Sie uns deshalb einen näheren Blick auf einige Faktoren werfen, die ein gesundes Unternehmen unserer Erfahrung nach auszeichnen:

- o Ziele und Verantwortlichkeiten sind transparent, es findet ein regelmäßiger Austausch untereinander statt und Prozesse sind effizient strukturiert.
- o Das Unternehmen verfügt über ausreichend finanziellen Spielraum und tätigt regelmäßig Zukunftsinvestitionen.
- o Das Unternehmen verfügt über eine eindeutige Positionierung und eine klar konturierte Marke.
- o Das Unternehmen verfolgt eine klare Strategie mit einer verständlichen Vision, die geteilt ist und gelebt wird.

Wir bei Mandat fördern unsere Unternehmensgesundheit unter anderem anhand einer kontinuierlichen per-

sönlichen und fachlichen Weiterentwicklung des gesamten Teams, denn dies ist die Basis für ein gesundes Wachstum des Unternehmens von innen heraus.

Zurück zum Thema der internationalen Expansion: Ein Paradebeispiel in diesem Zusammenhang sind regionale Franchisesysteme, die schnell international expandieren wollen. Auch hier gilt es zu hinterfragen, ob es sich bei dem Franchisesegeber um ein gesundes Unternehmen handelt. Verfolgt das Franchisesystem z.B. eine klare (Expansions-)Strategie oder verfügt das Unternehmen mit einer klar konturierten Marke über eine eindeutige Positionierung im Markt?

In meiner bisherigen Beraterlaufbahn bin ich oft genug mit Unternehmen konfrontiert worden, die angeblich bereit waren für den nächsten Expansionsschritt, in Wahrheit aber nicht über ein ausreichend stabiles Fundament verfügten. Es fehlte an finanziellen Ressourcen oder Produkte konnten nicht an die lokalen Anforderungen der Auslandsmärkte angepasst werden, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Gerne möchte ich Ihnen an einem konkreten Fall erläutern, dass selbst gesunde Unternehmen bei einem internationalen Expansionsprozess scheitern können. Wir schreiben das Jahr 1997, der amerikanische Einzelhandelsriese Wal-Mart versucht gezielt durch anorganisches Wachstum einen Fuß in den deutschen Markt zu bekommen. Man sollte meinen, dass das umsatzstärkste Unternehmen weltweit (seit 2014) über beste Ausgangsvoraussetzungen verfügt und dennoch kapituliert Wal-Mart 2006, nach jahrelangen Verlusten. Weder war Wal-Mart mit dem Konzept des Discounthandels vertraut, noch mit der Macht von Gewerkschaften und den vergleichsweise hohen Löhnen.

Abschließend möchte ich Sie dazu ermutigen, Internationalisierung mehr als Chance denn als Risiko wahrzunehmen, nachdem Sie Ihre Unternehmensgesundheit erfolgreich auf den Prüfstand gestellt haben.