

Internationalisierung – Dynamik entfachen

von Tobias Kerkhoff

Kurzübersicht

- o Kommen Sie zügig in die Umsetzung, anstatt Strategien wieder und wieder auf dem Reißbrett zu konzipieren und unzählige Marktinformationen zu sammeln.
- o Lassen Sie sich nicht von Bedenkenträgern verunsichern.
- o Bauen Sie auf starke Netzwerke/ Kooperationen und strategische Partner.



Wenn die Entscheidung getroffen ist zur Internationalisierung, dann sollte dieser Expansionsprozess zügig, aber nicht hektisch umgesetzt werden, um erste Meilensteine und Erkenntnisse aus der Praxis über den neuen Markt zu sammeln. Oftmals erleben wir Unternehmen eher gehemmt, den Absprung zu schaffen und sehen die Tendenz sich zu „verzetteln“, insbesondere bei der Marktanalyse mit unzähligen Datenerhebungen, z.B. in Form von Experteninterviews oder endlosen mikro- und makroökonomischen Statistiken.

Verstehen Sie mich bitte nicht falsch, natürlich bildet eine solide Marktanalyse die Basis für einen Expansionsprozess. Wenn ich als Unternehmen beispielsweise nicht weiß, welche Sprache in dem Land gesprochen wird, wie es um die Kaufkraft der lokalen Bevölkerung bestellt ist, oder über welche Freihandelsabkommen/ Freihandelszonen das Land verfügt, dann habe ich schlichtweg meine Hausaufgaben nicht erledigt.

Es reicht allerdings nicht aus „lediglich die Hausaufgaben zu erledigen“, denn Unternehmen müssen Praxiserfahrungen vor Ort sammeln, u.a. um Ableitungen für die Strategie zu treffen. Dies kann bedeuten, dass (zusätzliche) Produktanpassungen vorzunehmen sind oder die Einstellung weiterer Mitarbeitenden überdacht werden muss. Diese wertvollen Erfahrungen werden in den wenigsten Statistiken berücksichtigt.

Vielleicht haben Sie aber auch einfach nur zu viele Bedenkenträger in den eigenen Reihen. Ich bin mir sicher, dass Ihnen eine der folgenden Fragen/Überlegungen oder Vorwände bereits über den Weg gelaufen ist:

- o Das haben wir in der Vergangenheit schon mal probiert, es hat nicht funktioniert.
- o Mit dieser Region/ diesem Markt haben wir keinerlei Erfahrungen.

o Haben wir auch alle entscheidenden Variablen bedacht?

Um eine Frage gleich vorwegzunehmen, Sie können schlichtweg nicht alle entscheidenden Variablen bedenken, denn dafür verändert sich die Welt viel zu rasant, Stichwort Dynamik. Was Sie aber zweifelsohne tun können, ist das Risiko für Ihren Expansionsprozess zu minimieren.

Um nicht von 0 zu starten in einem neuen Absatzmarkt, was mit weitaus höheren finanziellen Ressourcen, höheren Risiken und natürlich auch höherem Zeitaufwand verbunden ist, setzen Sie lieber auf lokale Partner, Netzwerke und Kooperationen. Somit vermeiden Sie es auch jeden Fehler selbst begehen zu „müssen“ und greifen stattdessen lieber auf den tiefen Erfahrungsschatz lokaler Partner zurück. Außerdem umgehen Sie auf diese Weise gleichzeitig auch die größten interkulturellen Stolpersteine, zumindest gegenüber externen Kunden und Dienstleistern.

Wie kann eine mögliche Zusammenarbeit also in der Praxis aussehen? Anbei einige Vorschläge ohne Anspruch auf Vollständigkeit: Gründen Sie ein Joint Venture; Setzen Sie auf lokale Vertriebspartner; Engagieren Sie einen (exklusiven) Handelsvertreter; Vergeben Sie Franchiselizenzen oder auch nur einzelne Lizenzen für die Vermarktung bestimmter Produktgruppen oder Dienstleistungen.

Egal für welches dieser Modelle der Zusammenarbeit Sie sich entscheiden, Sie können davon ausgehen, dass die Dynamik für einen erfolgreichen und schnellen Markteintritt i.d.R. deutlich beschleunigt wird. Natürlich erfordert die Zusammenarbeit zunächst einen höheren Kommunikationsaufwand, zahlt sich unserer Erfahrung nach aber mittel- bis langfristig aus.

Sehen Sie also unbedingt davon ab, alles Selbermachen zu wollen und kommen Sie zügig in die Umsetzung. Dies kann beispielsweise auch als Testpilot zunächst in einem kleineren, aber ähnlichen Absatzmarkt erfolgen.