

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Opportunistisch oder systematisch?



Es ist für die meisten unserer Klientenunternehmen längst keine Frage mehr, ob sie international tätig sein wollen oder nicht. Die sich meist stellenden Fragen sind: In welchen Märkten wollen wir tätig sein? Aus welchen Ländern beziehen wir unsere Roh-, Betriebs-, Hilfsstoffe, (Halb-) Fertigteile? Aus welchen Ländern bekommen wir Arbeitskräfte oder wo können wir international Dienstleistungen zukaufen? Internationalisierung ist auch im Mittelstand längst angekommen.

In diesem CEO-Tipp werden wir vor allem über den Absatzmarkt sprechen, aber die Gedanken dahinter sind auch auf den Beschaffungsmarkt in großen Teilen übertragbar. Ich habe einige Semester „Internationales Management“ gelehrt und wir vertreten auch in unseren diesbezüglichen Beratungsmandaten die Auffassung, dass die Überschrift dieses CEO-Tipps „opportunistisch oder systematisch?“ nicht eindeutig beantwortet werden kann. Auch und gerade als Berater wissen wir, dass nicht alles geplant werden kann und auch nicht alles geplant werden darf. Manchmal ergibt sich ein Fenster der Gelegenheit, das man wahrnehmen muss, auch wenn es nicht auf den ersten Blick vernünftig erscheint. Dies gilt auch für internationale Absatzmärkte. Es kann passend sein, einen ausländischen Wettbewerber zu kaufen oder einen Großkunden bei dessen internationalen Bemühungen zu unterstützen, indem man „mitgeht“ ins Ausland. In Tat und Wahrheit bleibt manchem Unternehmen gar nichts anderes übrig, will es weiterhin bedeutender Lieferant bleiben.

Hat das Unternehmen die Entscheidung getroffen, ein solches Fenster der Gelegenheit wahrzunehmen, muss die Planung natürlich nachfolgen. Es gibt keinen vernünftigen Grund, sich plan- und gedankenlos in ein Auslandsabenteuer zu stürzen.

Kommen wir Frage des systematischen Markteintritts: Hier gilt es, keine kontraproduktive Analyse-Paralyse herzustellen. Viele Internationalisierungspläne sind hoffnungslos überplant. Sie kennen uns: Wir sind große Befürworter struk-

turierter Projekte, aber man kann nicht das kleinste Detail planen. Gefährlich wird es, wenn die Detailplanung wesentliche Dinge außer Acht lässt, wie zum Beispiel die Fragen der Kultur, Sprache, Gewohnheiten, Art der Zusammenarbeit in einem fremden Markt. Die großen Dinge sind es, die es zu entscheiden gilt und auf die es sich zu achten lohnt.

Wenn Sie einen Markteintritt systematisch planen, achten Sie darauf, dass Sie idealerweise Blaupausen nutzen, die Sie auf Ihr Unternehmen anpassen können. Ein guter Projektplan entsteht durch Fragen, die in jedem Markteintrittsprojekt identisch sind und die angereichert werden durch unternehmensindividuelle Fragen. Vielfach wird das Pferd aber von hinten aufgezäumt und man beginnt mit den vielen individuellen Einzelheiten und mit Partikularinteressen diverser Anspruchsgruppen. Das ist ein Fehler. Vom Groben ins Detail, das ist die richtige Reihenfolge. Seien Sie gewisse, dass die Fragen, die Sie sich stellen, auch schon andere gestellt und beantwortet haben. Suchen Sie sich Rat, erarbeiten Sie sich einen Projektrahmen, der dafür sorgt, dass alle Fragen beantwortet werden, die immer auftreten und der auch Ihre individuellen Aspekte berücksichtigt.

Meist wird der Aufwand für ein Markteintrittsverfahren deutlich unterschätzt. Es ist wie immer: Die trockene Tinte unter einem Vertrag oder das geplante Projekt sind nur der Start. Die eigentliche Arbeit fängt danach an, ganz unabhängig davon, ob Sie einen Markt analytisch als attraktiv herausgearbeitet haben oder ob Sie eine Gelegenheit nutzen, mit der Sie zuvor gar nicht gerechnet haben: Am Ende treffen sich beide Vorgehensweisen im Projektplan. Stellen Sie sicher, dass Sie zeitliche Ressourcen verfügbar machen, sowohl bei Ihren relevanten Mitarbeitern als auch bei Ihnen selbst. Ein Markteintritt gelingt nicht von selbst und gerade bei internationalen Märkten sind noch viel mehr „weiche“ Faktoren relevant als man annehmen mag. Berücksichtigt man diese, ist man gegenüber vielen Wettbewerbern im Vorteil.