

In die Welt wachsen.

Erfolg planen.

Auf die Frage, wie Unternehmen bei der Internationalisierung am besten vorgehen sollen, gibt es nur eine Antwort: Es kommt darauf an. Auf das Unternehmen, seine Ziele, seine Geschäftsfelder, seine Wettbewerber, auf die lokalen Marktrealitäten...

Für mittelständische Unternehmen in Deutschland ist die Internationalisierung zunehmend ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wer sich angesichts des globalen werdenden Wettbewerbs nicht in die Welt wagt, schwächt langfristig gesehen seine Position. Doch schon bei den Motiven für die Internationalisierung hört es mit den Gemeinsamkeiten

»Unabdingbar ist fundiertes Wissen über Länder und Märkte.«

auf. Die einen agieren absatzmarktgetrieben, die anderen kostengetrieben. Wieder andere finden nur im Ausland das benötigte Know-how oder aus Kundenbeziehungen entsteht der Druck, nationale Grenzen zu überschreiten.

Die schlechte Nachricht: So unterschiedlich die Unternehmen und ihre Beweggründe sind, so vielfältig sind die Wege, die ins Ausland führen. Einfache Pauschalrezepte gibt es nicht. Die gute Nachricht: Geht man methodisch, strukturiert und intelligent vor, ist internationaler Erfolg dennoch planbar.

Unternehmen, die ihr länderübergreifendes Engagement strategisch ausweiten wollen, brauchen Menschen, die



Während seiner Konzernlaufbahn war Internationalisierung für Dipl.-Oec. **Steffen Hilser** Tagesgeschäft. Sein Fazit: Es ist ein weiter Weg, bis aus einem deutschen ein internationales Unternehmen wird. Umso besser sollte die Vorbereitung sein, will man mit dem Spiel ohne Grenzen beginnen. liebich-partner.de/steffen-hilser

Internationalisierung können. Mitarbeiter müssen qualifiziert, geeignete Kräfte rekrutiert oder Erfahrungswissen zugekauft werden. Ebenso unabdingbar ist fundiertes Wissen über Länder und Märkte. Sich bei der Länderwahl leichtfertig auf kolportierte Erfolgsmeldungen beispielsweise aus den Emerging Markets oder pauschale Medientrends zu verlassen, kann fatal enden. Es gilt im Vorfeld, fremde Absatz- bzw. Beschaffungsmärkte in ihrer Spezifik und Attraktivität bestmöglich kennenzulernen, rechtliche Rahmenbedingungen zu klären, politische und soziale Risikofaktoren abzuschätzen. Unternehmen lassen sich nicht ins Ausland multiplizieren. Ist die Entscheidung für ein oder mehrere Länder gefallen, geht es darum, angemessene Länderstrategien zu

»Unternehmen lassen sich nicht ins Ausland multiplizieren.«

entwickeln. Sprich, zentrale Vorgaben müssen gemäß der lokalen Gegebenheiten übersetzt werden. Und zwar für jedes Land aufs Neue. Strategie heißt zu verstehen, wie genau dieses eine Land und seine Märkte funktionieren. Einheitliche Modelle mit individuellen Vorgehensweisen sind der Schlüssel.

Ein Dämpfer für diejenigen, die alles auf einmal wollen: Internationalisierung ist nicht von heute auf morgen zu haben. Eher gleicht sie einem bedachten



Wenn andere in diesem Emerging Market erfolgreich sind, warum wir nicht auch? Dipl.-Sport-Oec. **Norbert Wölbl** hat schon viel Geld brennen sehen, weil Unternehmen versuchen, bei der Internationalisierung dem Herdentrieb zu folgen anstatt mit wachem Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Potenziale zu agieren. liebich-partner.de/norbert-woelbl

Hineinwachsen in die Welt. Sie ist ein Prozess, in dem das Unternehmen mit jedem Schritt dazulernt. Gute Strategien berücksichtigen das, indem sie über definierte Meilensteine klare Regeln für die Umsetzung setzen. Kurskorrekturen und eventuelles Zurückrudern inbegriffen. Übersetzt auf die monetäre Ebene heißt das: Wer sich auf Neuland bewegt, zahlt immer auch Lehrgeld. Die Strategie entscheidet lediglich über die Höhe.

Und Wissen, Ausdauer und Investitionskraft reichen nicht aus. Erst wenn sich der in vielen Unternehmen gepflegte monodirektionale Austausch zwischen Stammhaus und Auslandsstandorten in einen bidirektionalen wandelt, führt das zum Ziel. Internationaler Erfolg setzt die Bereitschaft voraus, auch an der Welt zu wachsen.

