

FOKUS INTERNATIONAL- ISIERUNG



Impulse für eine erfolgreiche internationale
Expansion von Unternehmen

Backnang im März 2020

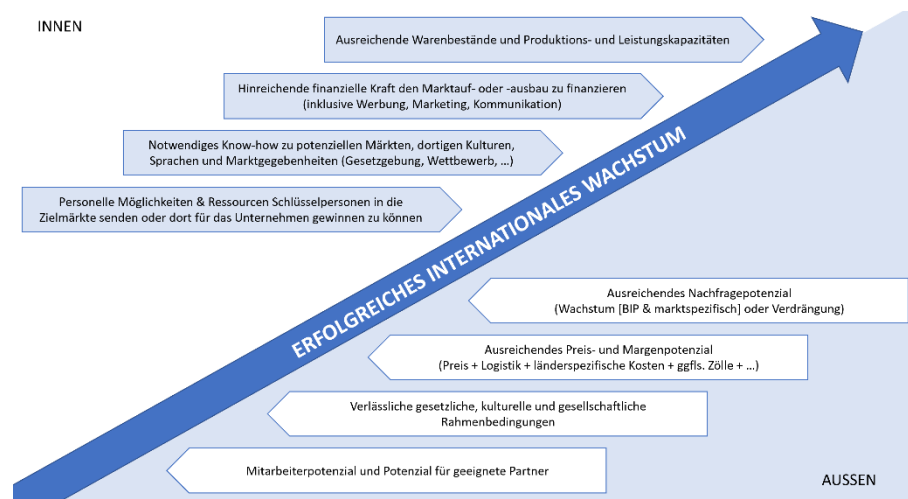
WARUM INTERNATIONALES WACHSTUM
GUT DURCHDACHT SEIN SOLLTE

DIE BASIS INTERNATIONALEN ERFOLGES

Territoriales Wachstum ist für viele Unternehmen ein Potenzial Umsätze zu erhöhen und wirtschaftliche Ergebnisse zu verbessern. Und doch stellen sich Initiativen zur Internationalisierung in vielen Fällen im Nachhinein als wenig erfolgreich dar. Es scheint keinen Automatismus zu geben, dass der Auf- oder Ausbau von internationalem Geschäft wirklich zu nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg führt und der Produktdifferenzierung oder Initiativen der Marktdurchdringung im Heimatmarkt überlegen sind.¹

Mit einem klaren Blick und einer ehrlichen Situationsbeurteilung sowohl des eigenen Unternehmens sowie der jeweiligen, spezifischen Situation in den potenziellen Wachstumsländern sind die Grundlage dafür die Internationalisierungspotenziale realistisch einzuschätzen und erfolgreich nutzen zu können.

Der Blick nach „Innen“ und die Reflektion der hier folgenden Fragen ist genauso entscheidend, wie der Blick nach „Außen“ und die für jeden Markt „relativ“ zu bewertenden Aspekten. Relativ bedeutet hierbei in einem Land z.B. das Nachfragepotenzial nicht nur absolut zu bewerten, sondern in Relation zu den Potenzialen in anderen Ländern zu sehen.



Im Kern geht es somit bei Fragen der Internationalisierung immer um Opportunitätsentscheidungen: Investieren wir in Land A; in Land B oder doch in die Durchdringung unseres Heimatmarktes?

¹ STADLER, C. et al: Nicht in ferne Länder schweifen.
In HBM 09/2015, S. 15 ff.



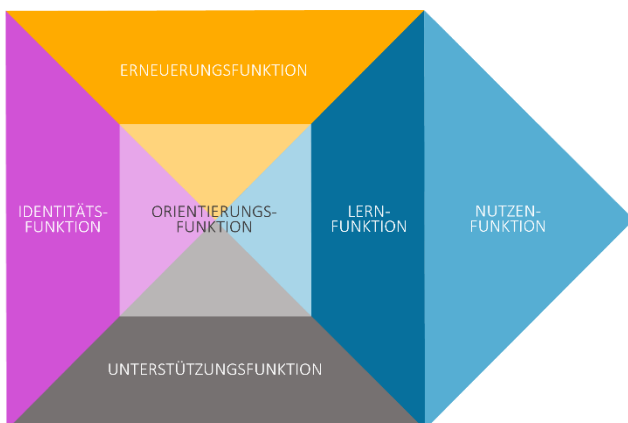
WAS IM FOKUS SEIN SOLLTE

LEBENSFÄHIGKEIT ABSICHERN

Alles hat zwei Seiten und jede Chance ist zwangsläufig immer auch mit Risiken verbunden. Internationalisierungsbemühen sind u.a. vor dem Hintergrund folgender länderspezifischer Risiken zu bewerten:

- Politische Risiken
- Transferrisiken
- Risiken der Zahlungsfähigkeit
- Wechselkursrisiken
- Risiken der höheren Gewalt

Sind die Risiken immens, könnte die Lebensfähigkeit des Unternehmens leiden oder sogar insgesamt gefährdet sein. Doch eigentlich sollte das länderübergreifende Engagement die Resilienz und Zukunftsfähigkeit erhöhen. Unter dieser Perspektive lohnt sich ein kurzer Blick auf die Managementfunktionen², die die Lebensfähigkeit von Organisationen absichern helfen. Im Folgenden werden diese im Kontext der Internationalisierung genutzt, um zentrale Prüffragen abzuleiten und internationales Wachstum zu strukturieren.



1. Identitätsfunktion

Passen unsere Identität mit den Gegebenheiten im jeweiligen Markt gut zusammen? Sind wir mit unseren Werten, Überzeugungen und unseren Produkten überhaupt attraktiv oder können wir uns an

² Siehe www.ManagementMaster.net

das jeweilige Land anpassen, ohne unsere Identität zu verlieren?

2. Nutzenfunktion

Gibt es einen Bedarf für unser Nutzenangebot oder können wir eine ausreichende Nachfrage im bestehenden Wettbewerb generieren? Besteht ein ausreichendes Eigennutzenpotenzial? Reichen bei marktfähigen Preisen die Margen, um wirtschaftliche Vorteile ziehen zu können?

3. Lernfunktion

Haben wir eine Roadmap, dass wir im Rahmen unserer Internationalisierung Lernerfolge systematisch ermöglichen und konsequent nutzen können? Stellen wir sicher, dass wir Fehler nur einmal begehen? Können wir Wissen aus einem Markt wirklich auf einen anderen übertragen?

4. Erneuerungsfunktion

Welche Impulse zur Erneuerung und Innovation werden aus dem grenzüberschreitenden Engagement abgeleitet? Nutzen wir die Chance Neues zu tun, oder machen wir einfach mehr vom Gleichen?

5. Unterstützungsfunktion

Sind unsere Unterstützungsfunktionen wie Buchhaltung, Controlling oder Legal auf die Gegebenheiten in den neuen Märkten vorbereitet? Sind und bleiben Synergien bei internationalem Wachstum nutzbar oder entstehen übermäßige Komplexitätskosten? Werden Abstimmungsbedarfe „zwischen“ den Ländern erkannt und deutlich beantwortet?

6. Orientierungsfunktion

Sind die Prioritäten allen klar und wenige, aber wesentliche Fokusbereiche im Blick? Gibt es eine geplante Abfolge der Bemühungen?



Der Identitätsfunktion kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu. Die oben skizzierten Fragen der Passung sind notwendige Internationalisierungsvoraussetzung. **Während ein „Nein“ in den anderen Funktionsfragen Erfolge schwächen oder deren Wahrscheinlichkeit reduzieren, ist ein „Nein“ der Passung ein KO-Kriterium für nachhaltigen Erfolg.**

WAS ZU TUN IST

ENTWICKLUNGSPFADE DEFINIEREN

Internationales Wachstum zu planen, zu organisieren und möglichst erfolgreich umzusetzen ist eine große Herausforderung. Es braucht Zeit sich umfassend über die Länder und Märkte zu informieren, Zusammenhänge zu reflektieren und den richtigen Internationalisierungsfokus zu setzen. Dann gilt es spezifische Markteintritts- oder -durchdringungsstrategien zu entwickeln und gezielte Initiativen und Maßnahmen zu entscheiden. Die faktische Umsetzung sollte gut kontrolliert und Schritt für Schritt erfolgen. Bis wirtschaftlich relevante Ergebnisse generiert werden können, braucht es also in den meisten Fällen eine ordentliche Portion Geduld.

Eine systematische Evaluation sichert die in der Lernfunktion beschriebenen Erkenntnisse für die Optimierung der nächsten Internationalisierungsüberlegung.

Im Folgenden sollen zwei besonders wichtige Aspekte auf diesem Pfad kurz in den Blick genommen werden.

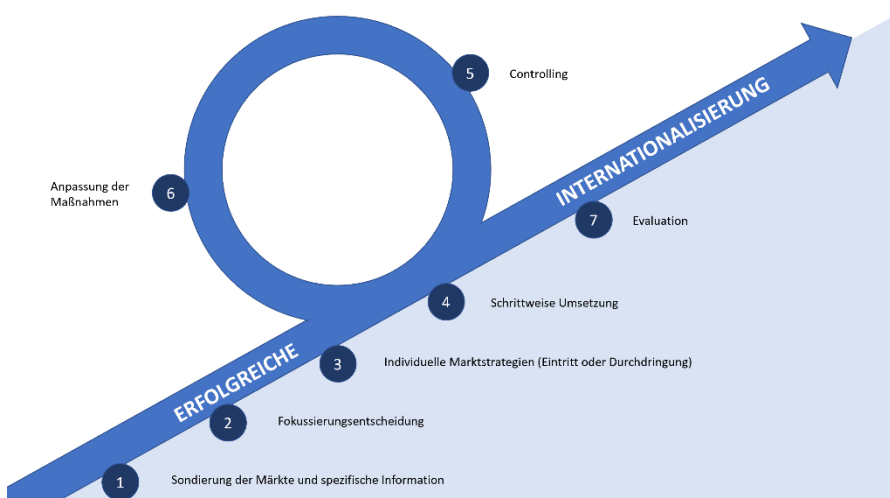
Zu 2: Fokussierungsentscheidung

Die Gefahr der „Verzettelung“ ist für Unternehmen im internationalen Kontext groß. Chancen werden an vielen Stellen gesehen und überall auf der Welt gibt es andere Erfolgsmöglichkeiten, die oft nur schwer vergleichbar sind. Umso wichtiger ist bei einem solch zeit- und ressourcenintensiven Prozess Engagement gezielt zu bündeln und sich auf Wesentliches zu konzentrieren. Im Zentrum der strategischen Wachstumsbemühungen sollten 1, 2 oder maximal drei Länder stehen. Entscheidend dabei ist die Frage, welche Quantitäten und welches Know-How dem jeweiligen Unternehmen wirklich zur Verfügung stehen.

Zu 4: Schrittweise Umsetzung

Es macht Sinn dem jeweiligen Ausbaustatus der Bemühungen im jeweiligen Land

entsprechende Maßnahmen und Umsetzungsschritte zu planen. Hierbei hat sich ein Denken in geplanten Schwellenwerten bewährt, die über das Controlling gezielt gemonitort werden. Konkret bedeutet dies klare Ziele zu definieren und Richtwerte zu beschreiben, deren Erfüllung jeweils den „nächsten Schritt“ einläuten und entsprechende Ressourcen legitimieren.





ENTWICKLUNG & STEUERUNG

Im operativen Alltag ist vieles in Unternehmen mit bewährten Routinen versehen und erfahrene Mitarbeitende führen sich zu einem großen Teil selbst. Je unsicherer jedoch eine Situation ist, desto wichtiger wird eine wirksame Orientierung für die Menschen und eine konsequente Steuerung von Prozessen und Initiativen. Im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen wird nicht nur sprichwörtlich „Neuland“ betreten, sondern es ist tatsächlich auch bei umfassender Vorbereitung und Analyse einiges unklar.

Die Führungsanforderungen im Kontext internationalen Wachstums sind dabei umfassend. Ergänzend zu den in diesem Papier bereits genannten Aspekten sind dies u.a.:

- Mutiges Definieren, diszipliniertes Kontrollieren und engagiertes Nachsteuern des Internationalisierungsfokus
- Entwickeln und Umsetzen von stimmigen Lösungen für die einzelnen Märkten bei gleichzeitigem Absichern einer stimmigen und kohärenten internationalen Unternehmen-Marken-Produkt Kombination
- Gewinnen der „richtigen“ Schlüsselpersonen für die erfolgskritischen Positionen
- Absichern eines länder- und marktübergreifenden Austauschs und von entsprechenden Lernerfolgen.

Doch die schwierigste Managemententscheidung ist wahrscheinlich jene, eine Initiative zu Beenden – Ein Stopp, auch wenn vielleicht schon viel investiert wurde.

Ohne wirksame und erfahrene Führung wird die Internationalisierung nicht gelingen.

KONTAKT



Luengen Managementberatung
Impulse für Menschen und Organisationen

SVEN LÜNGEN, MA

Marktstrasse 32
71522 Backnang

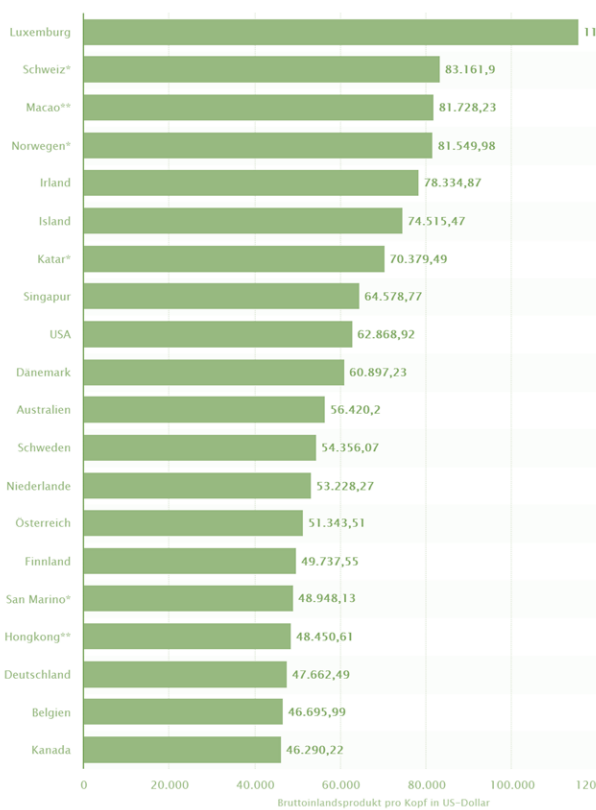
www.luengen.de
www.ManagementMaster.net
sven.luengen@luengen.de
0160 2213186



WAS ORIENTIERUNG BIETET

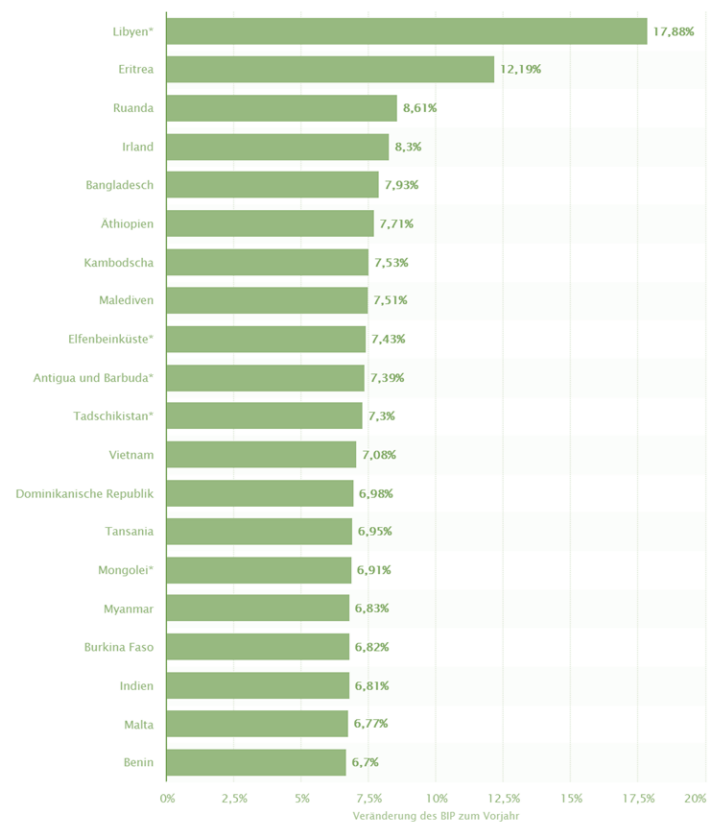
INFORMATIONEN

Die 20 Länder mit dem größten Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf im Jahr 2018 (in US-Dollar)



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166224/umfrage/ranking-der-20-laender-mit-dem-groessten-bruttoinlandsprodukt-pro-kopf/>

Die 20 Länder mit dem größten Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Jahr 2018 (gegenüber dem Vorjahr)



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197050/umfrage/ranking-der-20-laender-mit-dem-groessten-wachstum-des-bruttoinlandsprodukts/>



Europäische Union: Prognose zum Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in den Mitgliedsstaaten von 2018 bis 2021 *(gegenüber dem Vorjahr)*

	2018	2019*	2020*	2021*
Belgien	1,5%	1,1%	1%	1%
Deutschland	1,5%	0,4%	1%	1%
Estland	4,8%	3,2%	2,1%	2,4%
Irland	8,2%	5,6%	3,5%	3,2%
Griechenland	1,9%	1,8%	2,3%	2%
Spanien	2,4%	1,9%	1,5%	1,4%
Frankreich	1,7%	1,3%	1,3%	1,2%
Italien	0,8%	0,1%	0,4%	0,7%
Zypern	4,1%	2,9%	2,6%	2,3%
Lettland	4,6%	2,5%	2,6%	2,7%
Litauen	3,6%	3,8%	2,4%	2,4%
Luxemburg	3,1%	2,6%	2,6%	2,6%
Malta	6,8%	5%	4,2%	3,8%
Niederlande	2,6%	1,7%	1,3%	1,3%
Österreich	2,4%	1,5%	1,4%	1,4%
Portugal	2,4%	2%	1,7%	1,7%
Slowenien	4,1%	2,6%	2,7%	2,7%
Slowakei	4%	2,7%	2,6%	2,7%
Finnland	1,7%	1,4%	1,1%	1%
EuroZone	1,9%	1,1%	1,2%	1,2%
Bulgarien	3,1%	3,6%	3%	2,9%
Tschechien	3%	2,5%	2,2%	2,1%
Dänemark	1,5%	2%	1,5%	1,6%
Kroatien	2,6%	2,9%	2,6%	2,4%
Ungarn	5,1%	4,6%	2,8%	2,8%
Polen	5,1%	4,1%	3,3%	3,3%
Rumänien	4%	4,1%	3,6%	3,3%
Schweden	2,3%	1,1%	1%	1,4%
Großbritannien	1,4%	1,3%	1,4%	1,4%
EU	2%	1,4%	1,4%	1,4%

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159507/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-den-laendern-der-eurozone/>

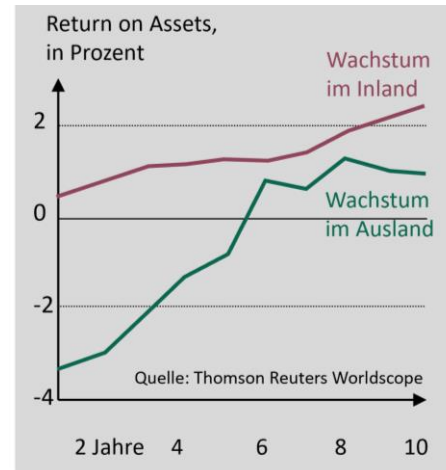


Unternehmen verlassen sich beim Eintritt in neue Märkte ständig auf vermeintliches Wissen darüber, wie ihre Branche funktioniert, und auf die technischen Kompetenzen, mit denen sie in ihrer Heimat Erfolg hatten. Doch angesichts der Ergebnisse unserer Studie braucht man nicht viel Fantasie, um voraussagen zu können, dass das, was eine Firma in einem heimischen Markt über eine bestimmte Branche gelernt hat, möglicherweise nur sehr wenig mit den Voraussetzungen zu tun hat, die sie erfüllen muss, um in einem neuen Markt erfolgreich zu sein. Manager müssen dementsprechend neue Wege finden, wie sie mit dem fehlen vertrauter Institutionen und Informationen in fremden Märkten umgehen. Sie müssen ihre Vorstellungen davon, wie man ein Geschäft aufbaut, vollständig hinterfragen. Vorurteile, festgefügte Glaubenssätze und Denkmodelle stehen neuen Erkenntnissen im Weg. Nötig ist dagegen ein ständiges Experimentieren, um herauszufinden, was wirklich funktioniert.

Vgl.: KHANNA, T.: Intelligent expandieren.
In HBM 11/2014, S. 27 ff.

WARUM INTERNATIONALES WACHTUM GUT ZU ÜBERDENKEN IST

WER IM HEIMATMARKT INVESTIERT IST IM DURCHSCHNITT ERFOLGREICHER



„Unsere Analyse der Geschäftszahlen von 20.000 Firmen aus 30 Ländern über einen Zeitraum von 20 Jahren zeigt: Unternehmen, die ins Ausland expandiert hatten, erzielten im ersten Jahr im Durchschnitt eine negative Kapitalrendite (Return on Assets, ROA) von 3,4 Prozent. Nach fünf Jahren lag der ROA immer noch bei minus ein Prozent. Es dauerte ein Jahrzehnt, um eine positive Kapitalrendite von einem Prozent zu erreichen. Unternehmen, die sich hingegen auf ihren Heimatmarkt beschränkt hatten, erzielten von Beginn an positive Renditen. Nach einem Jahrzehnt lag ihr ROA um 140 Prozent über den internationalen Firmen.“

STADLER, C. et al: Nicht in ferne Länder schweifen.
In HBM 09/2015, S. 15 ff.