

# Internationalisierung im Mittelstand: Chancen und Stolpersteine im Vertrieb

von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Internationalisierung braucht präzise, strategische Vorüberlegungen – nicht nur operative Planung.
- o Auch im Ausland gilt es die Kundenbedürfnisse allen Überlegungen voran zu stellen.
- o Unterschiede der Märkte sollten vorab ergründet und in die Überlegungen mit einzubeziehen. Verwechseln Sie Annahmen jedoch nicht mit Gewissheiten. Es gilt zu Lernen und flexibel zu bleiben.



Erfolgreiche Geschäftsmodelle in andere Länder zu multiplizieren ist grundsätzlich eine bedenkenswerte, strategische Option – auch und gerade im Mittelstand. Die Chancen sind vielfältig und reichen von Skaleneffekten, bis zu erweiterten Möglichkeiten zu Lernen und das eigene Geschäftsmodell sinnvoll weiterzuentwickeln. Wie so oft, wenn etwas allzu reizvoll erscheint, besteht ein relevantes Risiko darin, die Dinge zu überstürzen und übereilt in fremde Märkte aufzubrechen. Bei Mandat mögen wir Schnelligkeit und entschlossene Aktion, aber eben in Kombination mit präzisen Vorüberlegungen und wirksamer Vorbereitung.

Als erstes ist die Frage nach dem OB der Internationalisierung zu beantworten. Eine der Schlüsselfragen, zur Beantwortung ist die Frage nach dem „WARUM?“: Warum wollen wir Internationalisieren? Was versprechen wir uns davon? Außerdem gilt es die Frage zu beantworten: Welche konkreten Ziele haben wir, die wir im Zuge und Mithilfe der Internationalisierung erreichen möchten? Die Antworten weisen einen guten Teil des weiteren Weges.

Sind gute Antworten auf diese Fragen gegeben und beantwortet man die Frage nach dem OB mit einem überzeugten „Ja“, so stellt sich auch in fremden Märkten als erstes die Frage nach den Zielgruppen, die man erreichen möchte und den Bedürfnissen, auf die man sich fokussieren möchte. In Bezug auf die Bedürfnisse lohnt ein genauer Blick auf die Unterschiede und die Gemeinsamkeiten zwischen den Märkten. Mögliche Quellen, die Bedürfnisse zu ergründen:

Experteninterviews, Kundenbefragungen, eigene Marktrecherche, lokale Marktforschungsinstitute, eigene Reisen etc. Im Grunde genommen gilt es, eine eigene Marktsegmentstrategie für den spezifischen Markt zu entwickeln und dabei sämtliche für den Heimatmarkt getroffenen Annahmen und erlangten Erkenntnisse zu hinterfragen. Viele werden sich übertragen lassen, selten jedoch alle – und genau in diesem Verständnis liegt der Schlüssel für den Wachstumserfolg.

Ist eine überzeugende Marktsegmentstrategie entwickelt, gilt es den Vertriebsansatz festzulegen: Möchte man über eine Handelsvertretung – mit dem entsprechenden geringeren Risiko, aber eben auch mit den begrenzteren Einflussmöglichkeiten agieren oder eine eigene Organisation errichten? Gleich wie genau man sich entscheidet, sollte man Sorge dafür tragen, dass lokale Verantwortungsträger gewonnen werden, die den Markt und die Menschen kennen und so als Bindeglied zwischen der eigenen Wachstumsstrategie und den lokalen Märkten fungieren.

Natürlich sind die genannten Elemente nur eine erste, grobe Richtschnur für Facetten, die es zu bedenken gilt. Wenn Sie Ihre eigenen Gedanken zur strategischen Option einer Internationalisierung ventilieren möchten, zögern Sie nicht uns anzusprechen. Ein letzter Hinweis zum Abschluss: Nutzen Sie Ihre bestehenden Netzwerke, um den Zielmarkt besser zu verstehen und sich zu nähern. Häufig ist man überrascht, welche Verbindungen von Protagonisten international bestehen, die man schon lange kennt.