

Nils Brandes on Discount and Management 4/24[©]

Über Internationalisierung

Was ist zu beachten, wenn ein Unternehmen aus seinem Heimatmarkt heraus in andere Länder expandieren will? Erfolgreiche Unternehmen wie Kärcher oder Jungheinrich, die Hermann Simon „Hidden Champions“ nennt, konnten erfolgreich global tätig werden. Ihnen ist unter anderem gemeinsam, dass sie erfolgreiche Produkte entwickelt haben, die weltweit vermarktet werden können, so wie die Kärcher Hochdruckreiniger und die Jungheinrich Flurförderfahrzeuge. Kunden auf der ganzen Welt haben den gleichen Bedarf.

Trifft das auch auf Einzelhandelsunternehmen zu? Das Geschäftsmodell Hard Discount kann sicherlich in vielen Märkten erfolgversprechend sein. Aber ist das schon alles? Nicht zu vergessen ist die **Unternehmenskultur!** Unternehmen werden nicht nur durch Systeme und Produkte definiert. Ihr **Erfolg beruht auf Menschen und auf gemeinsamen Werten.** Am besten entwickelt man seinen Führungskräftenachwuchs intern. Manager, die von außen kommen, verkörpern in der Regel andere Werte und passen nicht ohne weiteres zum Unternehmen. Idealerweise werden die Mitarbeiter für die Expansion im Heimatland ausgebildet und dann ins neue Land entsandt. Dies bedeutet Zeit und kann die Expansion verlangsamen, aber gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. ALDI begann bereits in den 1970er Jahren in den USA und hat erst viele Jahre später das Tempo beschleunigt, um heute zu den größten und erfolgreichsten Einzelhändlern in den USA zu gehören. Man hat sich Zeit gelassen, **Mitarbeiter auszubilden und vorzubereiten, die Systeme anzupassen und die Sortimente zu entwickeln.** Da es kaum Synergien gibt im Einzelhandel, sind die Mitarbeiter, ihre Werte und die sorgsame Vorbereitung auf den neuen Markt entscheidend.

Und nicht zuletzt sollte eine Expansion in ein anderes Land erst dann erwogen werden, **wenn man im Heimatmarkt stark und solide aufgestellt ist.** So hat ein Investor mich einmal im Jahr 2015 in ein südamerikanisches Land entsandt, um eine Expansion dorthin zu prüfen. Obwohl dieses Land für Hard Discount durchaus geeignet schien, hat man sich dann dagegen entschieden, weil man erst in der Heimat groß und stark werden wollte.

Going International

What needs to be considered when a company wants to expand from its home market into other countries? Successful companies such as Kärcher or Jungheinrich, which Hermann Simon calls “Hidden Champions”, have successfully gone global. One of the things they have in common is that they have developed successful products that can be marketed worldwide, such as Kärcher high-pressure cleaners and Jungheinrich industrial pallet trucks. Customers all over the world have the same needs.

Does this also apply to retail companies? The Hard Discount business model can certainly be promising in many markets. But is that all there is to it? **Corporate Culture** should not be forgotten! Companies are not only defined by systems and products. Their **success is based on people and shared values**. The best way to develop future managers is internally. Managers who come from outside usually embody different values and do not fit in easily with the company. Ideally, employees are trained for the expansion in their home country and then sent to the new country. This takes time and can slow down the expansion, but at the same time increases the probability of success. ALDI started in the US back in the 1970s and only picked up the pace many years later to become one of the largest and most successful retailers in the US today. It has taken time to train and **prepare employees, adapt the systems and develop the assortments**. As there are hardly any synergies in retail, the employees, their values and careful preparation for the new market are crucial.

And last but not least, expansion into another country should only be considered **once you have a strong and solid position in your home market**. For example, an investor once sent me to a South American country in 2015 to look into expanding there. Although this country seemed very suitable for Hard Discount, they decided against it because they wanted to become big and strong at home first.

You are not yet on the distribution list of my letters and you would like to subscribe? Please send a mail to nils.brandes@einfach-managen.de to be added.