

Methodik lügt. Und sie kostet Sie Märkte.

Anfang der 90er Jahre, frisch von der Universität, arbeitete ich als Verkäufer für ein Handelsunternehmen in Beirut, das gerade eine deutsche Konsumgütermarke übernommen hatte. Ich war damals ein sehr schüchterner Typ, und die Vorstellung, vor Einkäufern zu stehen und um Aufträge zu bitten, fiel mir schwer. Also bereitete ich mich auf die einzige Weise vor, die ich kannte: Ich lernte den Katalog, prägte mir die Details ein, nahm jeden Einwand vorweg. Und als ich die Schüchternheit der ersten Gespräche überwunden hatte, stellten sich meine ersten Erfolge ein. Mein Ego war geschmeichelt, gewiss. Aber ehrlich betrachtet verdankte ich diese frühen Erfolge nicht meinem Verkaufstalent. Ich verdankte sie zwei Dingen: meiner Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen, und der Herkunft der Produkte, die ich verkaufte. Made in Germany war weniger ein Etikett als ein Alibi, für den Preis, für die Entscheidung, für das Vertrauen.

Als ich vor einundzwanzig Jahren nach Deutschland zog und in einem Unternehmen im internationalen Vertrieb anfang, war dieses Alibi noch intakt. Distributoren in neuen Märkten zu ernennen war weniger eine Verhandlung als ein Auswahlprozess. Es gab immer willige Partner. Die Herkunft trug ein Gewicht, das kein Marketingbudget vollständig ersetzen konnte.

Diese Welt hat sich verändert.

Qualität ist demokratisiert worden. Unternehmen aus Ländern mit niedrigeren Kosten konkurrieren nicht mehr nur über den Preis, sie konkurrieren über Substanz. Die Annahme, ein deutsches Produkt sei von Natur aus überlegen, erodiert, Markt für Markt, Kategorie für Kategorie. Was einst ein struktureller Vorteil war, ist zu einer Frage geworden, die neu beantwortet werden muss.

Über zwei Jahrzehnte habe ich Teams in Märkten jeder Entwicklungsstufe begleitet, von ersten Markteintritten bis hin zu reifen, hart umkämpften Wettbewerbsumfeldern. Ich musste lernen, dass die Zugehörigkeit zu einem deutschen Unternehmen keine Garantie für Erfolg auf den internationalen Märkten ist. Selbst dann nicht, wenn wir bestimmte Marketingmethoden anwandten, die offenbar von großen Multinationals stammten. Ich musste darum ringen, die richtigen Teams zu finden und zu motivieren. Manches gelang, manches nicht. Ehrlich zurückblickend kamen die nachhaltigen Ergebnisse selten aus den besten Methoden oder den meisten Ressourcen. Sie kamen daher, dass wir an den richtigen Stellen ansetzten.

Internationale Märkte verhalten sich nicht wie Maschinen, bei denen mehr Input zuverlässig mehr Output erzeugt. Sie sind komplexe Systeme, und sie werden komplexer, je weiter die Globalisierung voranschreitet. Neue Akteure betreten Märkte, die einst bequem aufgeteilt waren. Wettbewerbsfähige Akteure. Akteure, die bereits in Märkten präsent sind, die wir für unsere eigenen halten.

Wenn die strukturellen Vorteile, die unser Geschäft einst trugen, die Made-in-Germany-Prämie, ein differenziertes Produkt, ein loyales Distributorennetz, zu erodieren beginnen, wird die Frage unausweichlich: Wie steuern wir?

Die instinktive Antwort lautet, härter zu drücken. Mehr Investition. Mehr Aktivität. Mehr Kontrolle. Mehr ein Goliath-Ansatz gegenüber den Märkten. Doch in einem komplexen System erzeugt Kraft, die an der falschen Stelle ansetzt, vergeudete Energie, keine Bewegung. Es kommt nicht auf das Volumen der Anstrengung an. Es kommt darauf an, wo sie landet.

Unternehmen müssen mehr wie David denken und die Hebel nutzen, die wirklich einen Unterschied machen.

Wenn Sie ein Unternehmen sind, das international wachsen will, liegt die Antwort darin, Hebelpunkte zu identifizieren: jene Stellen in Ihrem Marktsystem, an denen ein präzise angesetzter Eingriff überproportionale, dauerhafte Veränderung erzeugt.

Was die Globalisierung mit der einen Hand genommen hat, hat sie mit der anderen auf andere Weise zurückgegeben. Dieselben Kräfte, die neue Wettbewerber in unsere Märkte gebracht haben, haben auch die Instrumente vervielfacht, mit denen sich diese Märkte beeinflussen lassen: künstliche Intelligenz, zentralisierte Kommunikation, digitale Distribution, datengestützter Markteintritt, grenzüberschreitende Partnerschaften, die vor einer Generation unmöglich gewesen wären. Das System ist schwerer zu navigieren, aber es bietet mehr Ansatzpunkte als früher.

Die Frage kehrt zurück: Was tun Sie konkret?

Wenn ein Unternehmen Schwierigkeiten hat, international zu wachsen, ist der nützlichste erste Schritt selten eine neue Strategie. Es ist eine ehrliche Diagnose und das Urteilsvermögen, wo einzugreifen ist. Der erste Schritt besteht darin, zu verstehen, wo man steht: welche Teile des Systems funktionieren, welche unter Druck stehen und welche gänzlich vernachlässigt wurden.

Das diagnostische Modell, das ich verwende, kartiert internationale Marktsysteme entlang fünf Kategorien von Hebelpunkten, geordnet nach ihrem potenziellen Einfluss auf dauerhafte Veränderung. Das Modell ist kein Rezept. Es ist eine Karte, die zeigt, wohin man die Aufmerksamkeit richten soll. Das Modell zeigt Ihnen, wo Sie hinschauen sollen. Was Sie dort finden, und was Sie damit tun, ist der Punkt, an dem das Urteilsvermögen beginnt.

1. **Mindset.** Wie die Organisation über internationale Märkte, über Risiko und über die eigene Wettbewerbsposition denkt. Der wirkungsstärkste Hebel, und der am häufigsten unterschätzte. Ich habe gesehen, was eine „Take the money and run“-Haltung gegenüber internationalen Märkten über die Zeit anrichtet: schleichender Rückzug, sinkende Umsätze und schließlich ein Ausstieg, der unvermeidlich wirkte, es aber nicht war. Ich habe auch gesehen, was geschieht, wenn internationales Wachstum als echte strategische Priorität behandelt wird. Der Unterschied im Ergebnis ist nicht graduell. Er ist kategorisch. Vor einigen Jahren übernahm ich die Vertriebsverantwortung für die Türkei in einem Unternehmen, in dem das Geschäft am Tiefpunkt war. Beide Teams, in Deutschland und in der Türkei, hatten ein tief von Misstrauen geprägtes Verhältnis. Ich traf die bewusste Entscheidung, mich nicht von dem beeinflussen zu lassen, was meine Kollegen mir über den Distributor erzählten. Stattdessen hörte ich mit echter Neugier zu, um zu verstehen, wo sie kämpften. Indem ich zuerst ihre Realität verstand, konnte ich danach die Erwartungen unseres Unternehmens ehrlich so vermitteln, dass sie sie hören konnten. Das Ergebnis war eine Wandlung in Haltung und Leistung, die kein Prozesshandbuch je hätte hervorbringen können.
2. **Ziele.** Die Ziele, die man sich für internationales Wachstum setzt, und ihre Realitätsnähe. Was ein Unternehmen wirklich besonders macht, bestimmt, in welchen Märkten es gewinnen kann, nicht umgekehrt. Ich habe mich mehr als einmal von der Größe eines großen Marktes wie Indien oder Saudi-Arabien verführen lassen, nur um festzustellen, dass unsere wahren strategischen Stärken dort damals keinen Raum

hatten, sich zu entfalten. Ressourcen wurden ausgegeben. Die Ergebnisse blieben dünn. Im Gegensatz dazu erwiesen sich Märkte wie Griechenland oder Südkorea, die auf dem Papier bescheiden wirkten, als die richtige Passung, und lieferten Ergebnisse, die selbst uns überraschten.

3. **Organisation & Struktur.** Internationales Wachstum verändert sowohl das Volumen als auch die Art dessen, was ein Unternehmen tun muss. Die Organisation muss sich anpassen: neue Kompetenzen aufbauen, Verantwortlichkeiten verschieben, sich manchmal vollständig umstrukturieren. Ich war Teil eines Teams, das vor einem Jahrzehnt die Beschleunigung des digitalen Marketings navigierte. Unsere Märkte waren in sehr unterschiedlichem Maße in den sozialen Medien aktiv, manche wirksam, manche nicht. Doch das eigentliche Problem war, dass das Markenbild durch inkohärente Aktivität weltweit verwässert wurde. Wir brauchten neue Kompetenzen, um diese Realität zu bewältigen und die Kontrolle darüber zurückzugewinnen, wie die Marke auftrat. Also verlagerten wir Ressourcen von traditionellen Rollen in Vertrieb und Backoffice hin zum digitalen Marketing. Das erlaubte uns, Kommunikationskampagnen zentral über die Märkte hinweg zu steuern und der Markensprache wieder Konsistenz zu geben. Es erzeugte ein Wachstum, das die alte Struktur niemals hätte hervorbringen können. Und das Team liebte es, am Steuer zu sein, mit den Aufgaben zu wachsen. Das ist Höchstleistung: ein Team mit dem richtigen Mindset, das die Ziele des Unternehmens teilt und sich selbst organisiert, um sie zu erreichen.
4. **Regeln & Informationsflüsse.** Hier konzentrieren versiertere Unternehmen ihre Energie: der Businessplan, der Berichtszyklus, das Prozesshandbuch. Diese Dinge sind wichtig, aber sie sind am wichtigsten, wenn die Hebel darüber bereits in Bewegung gesetzt wurden. Nehmen Sie dasselbe Beispiel der Anpassung unserer Struktur an die neue Realität. Die neuen Kompetenzen und Werkzeuge veränderten nicht nur, wie wir arbeiteten. Sie eröffneten gänzlich neue Informationsflüsse. Plötzlich hatten wir Berichte und Einblicke in das, was auf der Verbraucherseite geschah: ob ein Beitrag in einem weit entfernten Markt gut lief, wie sich der E-Commerce-Launch eines neuen Produkts in Echtzeit entwickelte. Etwas zuvor Undenkbares. Heute öffnet KI weitere Möglichkeiten, die wir erst zu begreifen beginnen.
5. **Parameter & Umsetzung.** Die operativen Maßnahmen: KPIs, Budgets, Preisgestaltung, Promotionsinstrumente. Stellen Sie sich diese wie die Blutwerte oder den Trainingsplan eines Unternehmens vor. Nützlich, notwendig, aber nur dann von Bedeutung, wenn die tiefere Arbeit zuvor geleistet wurde.

Hier ist das Paradox, in dem die meisten Unternehmen leben, ohne es zu erkennen: Die Hebel, nach denen die meisten am instinktivsten greifen, Parameter und Umsetzung, und etwas reifer, Regeln und Informationsflüsse, sind genau jene mit dem geringsten systemischen Einfluss. Einen Preispunkt anpassen, eine Promotion starten, ein KPI-Ziel ändern. Das sind keine falschen Handlungen. Sie sind schlicht unzureichende. Sie berühren die Oberfläche des Systems, ohne sein Verhalten zu verändern.

Dauerhaftes Wachstum entsteht, wenn man weiter oben im System ansetzt. Wenn die richtigen Hebel aktiviert sind, fügen sich die Handlungen auf den unteren Ebenen von selbst. Doch was hält Berater davon ab, dorthin zu gehen? Die Tatsache, dass diese Hebel abstrakt sind, schwer zu verkaufen. Es ist viel leichter, eine Methode zu verkaufen, Fakten mit Zahlen, als sich in Bereiche des Perspektivwechsels, der Kultur und der an echte Stärken gekoppelten Ziele vorzuwagen. Methodik verspricht Gewissheit. Sie ist eine bequeme Illusion.

Das diagnostische Modell bietet eine Karte. Was die Lücke zwischen der Karte und dem Gelände füllt, ist Urteilsvermögen, und Urteilsvermögen ist keine Fertigkeit, die man in einem Trainingsprogramm erwirbt. Es wird langsam aufgebaut, durch Entscheidungen, die vernünftig schienen und dennoch scheiterten, und durch die ehrliche Arbeit, zu verstehen, warum. Dadurch, dass man einem Distributor in einem Markt gegenüber sitzt, den man nie besucht hat, und spürt, noch bevor eine einzige Zahl ausgetauscht wird, ob die Partnerschaft tragen wird.

Doch es gibt eine Bedingung, die all dies erst möglich macht und die die Geschäftswelt selten benennt. Urteilsvermögen erfordert ein gewisses Maß an innerer Freiheit von der eigenen Agenda. Der Berater, der zu sehr an seinem Modell hängt, wird überall Bestätigung finden. Der Manager, der zu sehr in einen Markt investiert ist, den er vorangetrieben hat, wird nicht sehen, dass dieser aufgehört hat zu funktionieren. Das Team, das zu stolz ist, eine scheiternde Distributorenbeziehung zu beenden, wird immer neue Gründe finden zu bleiben. Das sind keine Versäumnisse der Analyse. Es sind Versäumnisse der Distanz: die Unfähigkeit, klar zu sehen, weil das, was man sieht, dem widerspricht, was man sich wünscht. Echte Wahrnehmung erfordert die Bereitschaft, das Gelände die Karte korrigieren zu lassen, auch wenn es unbequem ist. Gerade dann, wenn es unbequem ist.

Ich war zwei Jahrzehnte lang für Märkte auf vier Kontinenten verantwortlich. Manche kannte ich genau, andere musste ich aus der Ferne lesen, durch die Menschen vor Ort. Das Modell gab mir die Struktur. Das Urteilsvermögen kam aus allem, was das Modell nicht erfassen konnte: den Fehlschlägen, den Überraschungen, den Momenten, in denen die naheliegende Antwort falsch war und nur die Erfahrung wusste, warum. Methodik lässt sich in einem Dokument weitergeben. Urteilsvermögen nicht. Genau deshalb ist es mehr wert.

Meine ersten Verkaufsgespräche in Beirut wurden vom Etikett Made in Germany getragen. Doch sie wären gescheitert, hätte ich nicht den Schmerz auf mich genommen, zuerst mich selbst zu verändern. Dasselbe gilt für jedes Unternehmen, das es mit internationalem Wachstum ernst meint. Die Methode ist der leichte Teil. Das Urteilsvermögen, zu wissen, wo man wirklich steht, und der Mut, nach dieser Einschätzung zu handeln, ist das, was über alles entscheidet.

Wenn Sie Ihr Unternehmen in irgendetwas davon wiedererkannt haben, ist der erste Schritt eine Diagnose. Ich habe ein Selbsteinschätzungs-Tool entwickelt, das abbildet, wo Ihr internationales Geschäft tatsächlich steht, entlang der fünf hier beschriebenen Kategorien. Es dauert fünfzehn Minuten. Es zeigt Ihnen, wo Ihr wahrer Hebel liegt. Sie finden es unter walidfeighali.com/kompass.