



GO-TO-MARKET & PRICING

Wenn ein bewährtes Playbook auf einen neuen Markt trifft.

Die Abfolge, die zu Hause funktioniert hat, überquert die Grenze. Die Marktposition, auf der sie stand, bleibt zurück: genau darin liegt das Problem.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

25. Juli 2026

LESEZEIT

13 Min.

WÖRTER

2.641

<https://isoglu.com/de/journal/bewaehrtes-playbook-neuer-markt/>

Management Summary	2
Woraus ein Playbook tatsächlich besteht	3
Die Forschung hat ihre eigene Antwort verschoben	4
Die Falle ist der Markt, der leicht aussieht	4
Der Punkt, den kein ausländisches Playbook kennt	5
Fremd zu sein kostet – und was Sie von zu Hause mitbringen, gehört zur Antwort	7
Was mitgeht und was nicht	7
Der naheliegende Einwand	8
Was diese Woche zu tun ist	8
Quellen	10

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Go-to-Market-Playbook besteht aus zwei Teilen: aus einer Abfolge von Schritten und aus der Marktposition, auf der diese Schritte standen. Aufgeschrieben ist nur die Abfolge, und nur die Abfolge überquert eine Grenze. Die Forschung zeigt in dieselbe Richtung: Johanson und Vahlne haben ihr eigenes Modell 2009 revidiert und die Außenseiterposition – mehr als die psychische Distanz – an die Wurzel der Unsicherheit gesetzt. O'Grady und Lane fanden, dass von zweiunddreißig kanadischen Händlern in den USA sieben erfolgreich arbeiteten. Ähnliche Märkte sind nicht die leichten; es sind die, in denen niemand mehr nachsieht. In Deutschland kommt ein Punkt hinzu, den kein Playbook aus dem Ausland kennt: die Mitbestimmung.

Schlagwörter: Markteintritt · Grenzüberschreitendes Go-to-Market · Außenseiterposition · Psychische Distanz · Mitbestimmung

Die Szene ist aus mehreren Fällen verdichtet, und wer eine Expansion verantwortet hat, erkennt sie wieder. Zweites Quartal im neuen Land. Dieselben Unterlagen, dieselben Fragen im Erstgespräch, dieselben Qualifizierungskriterien, dieselbe Abfolge, die zu Hause seit drei Jahren planbare Pipeline erzeugt. Die Pipeline liegt bei einem Drittel des Plans. Jemand weist darauf hin, dass die Vertriebsleute noch in der Einarbeitung sind. Jemand anderes sagt, es sei früh. Am Ende steht die Entscheidung, die Schlagzahl zu erhöhen.

Diese Entscheidung ist falsch, und sie ist aus einem präzise benennbaren Grund falsch. Ein Playbook ist eine Abfolge von Schritten plus die Marktposition, auf der diese Schritte standen; über die Grenze geht nur die Abfolge.

Alles, was im Playbook steht, reist mit. Fast nichts von dem, was das Playbook voraussetzt, reist mit.

Woraus ein Playbook tatsächlich besteht

Zwei Bestandteile. Aufgeschrieben ist nur einer.

Die Abfolge ist aufgeschrieben. Wen man anspricht, in welcher Reihenfolge, mit welcher Botschaft, gegen welche Qualifizierungskriterien, mit welchem Nachweis in welcher Phase, mit welcher Übergabe zwischen Marketing und Vertrieb. Das ist das Dokument. Es wird exportiert, übersetzt und ausgerollt, und es ist tatsächlich übertragbar: Die Logik eines guten Erstgesprächs ändert sich an einer Grenze nicht.

Die Marktposition ist nicht aufgeschrieben, weil sie niemand entschieden hat. Sie ist das Sediment aus allem, was das Unternehmen getan hat, bevor es das Playbook gab:

- 1 Referenzkunden, die der Käufer kennt – Namen aus dem Segment und dem Land des Käufers, die eine Behauptung ohne Argument glaubwürdig machen.
- 2 Eine Kategorie, an die der Käufer bereits glaubt. Zu Hause haben Sie vielleicht Jahre gebraucht, um durchzusetzen, dass dieses Problem einen eigenen Budgetposten verdient. Im Ausland beginnt dieses Argument bei null.
- 3 Ein Preis, für den der Markt bereits einen Anker hat. Zahlungsbereitschaft ist keine Eigenschaft des Produkts, sondern eine Eigenschaft dessen, was der Käufer bisher für Dinge bezahlt hat, die er in derselben gedanklichen Schublade ablegt. Diese Schublade ist ein Vergleichsfeld, das der Käufer zusammenstellt, bevor Sie ankommen; zu Hause stehen Sie darin, im neuen Markt hat es jemand anderes gefüllt.
- 4 Dritte, die ans Telefon gehen – Analysten, Fachredaktionen, Verbände, die zwei Berater, die in der Branche immer wieder gefragt werden.
- 5 Partner, die Anfragen weiterleiten, ohne gebeten zu werden, weil das Weiterleiten schon einmal funktioniert hat.

Nimmt man diese fünf weg, bleibt die Abfolge ein vollkommen richtiger Rat. Sie ist dann nur ein Rat für ein Unternehmen, das es in diesem Markt noch nicht gibt.

Die Forschung hat ihre eigene Antwort verschoben

Die Standarderklärung für Internationalisierung ist fast fünfzig Jahre alt. Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne beschrieben die Internationalisierung 1977 als Lernprozess; ihr Modell, schreiben sie, „focuses on the gradual acquisition, integration and use of knowledge about foreign markets and operations, and on the incrementally increasing commitments to foreign markets.“ Frei übersetzt: Wissen über einen Auslandsmarkt entsteht schrittweise aus dem Betrieb heraus, und das Engagement wächst mit dem Wissen. Die Lesart, die daraus folgte – Shawna O’Grady und Henry Lane fassen sie später so zusammen, Forscher „suggest that psychically close countries are more easily understood than distant ones; and offer more familiar operating environments“ –, war, dort anzufangen, wo der Markt nah wirkt, weil Nähe billiger zu lernen ist.

Interessant wird es durch das, was dieselben beiden Autoren später damit gemacht haben. In einer Revision ihres eigenen Modells von 2009 verschieben Johanson und Vahlne das Hindernis. Das Geschäftsumfeld werde nun „viewed as a web of relationships, a network, rather than as a neoclassical market with many independent suppliers and customers“ – als ein Geflecht von Beziehungen, nicht als neoklassischer Markt aus unabhängigen Anbietern und Abnehmern. Und dann der Satz, der an den Anfang jedes Expansionsplans gehört:

Outsidership, in relation to the relevant network, more than psychic distance, is the root of uncertainty.

Sinngemäß: Die Außenseiterposition gegenüber dem relevanten Netzwerk ist die Wurzel der Unsicherheit, mehr als die psychische Distanz. Auf die Einschränkung kommt es an, und sie stammt von den Autoren selbst: mehr als, nicht statt. Kulturelle und institutionelle Distanz ist damit nicht bedeutungslos geworden. Aber nach ihrer revidierten Darstellung ist der begrenzende Faktor nicht, dass der Markt anders ist. Sie ist, dass Sie außerhalb stehen.

Diese Verschiebung ist gerade deshalb brauchbar, weil sie unschmeichelhaft ist. „Der Markt ist anders“ ist ein Problem, für dessen Erklärung man eine Beratung beauftragen kann. „Wir stehen außerhalb des Netzwerks“ beschreibt die eigene Lage und sagt, was fehlt: Ansehen, Standing.

Die Falle ist der Markt, der leicht aussieht

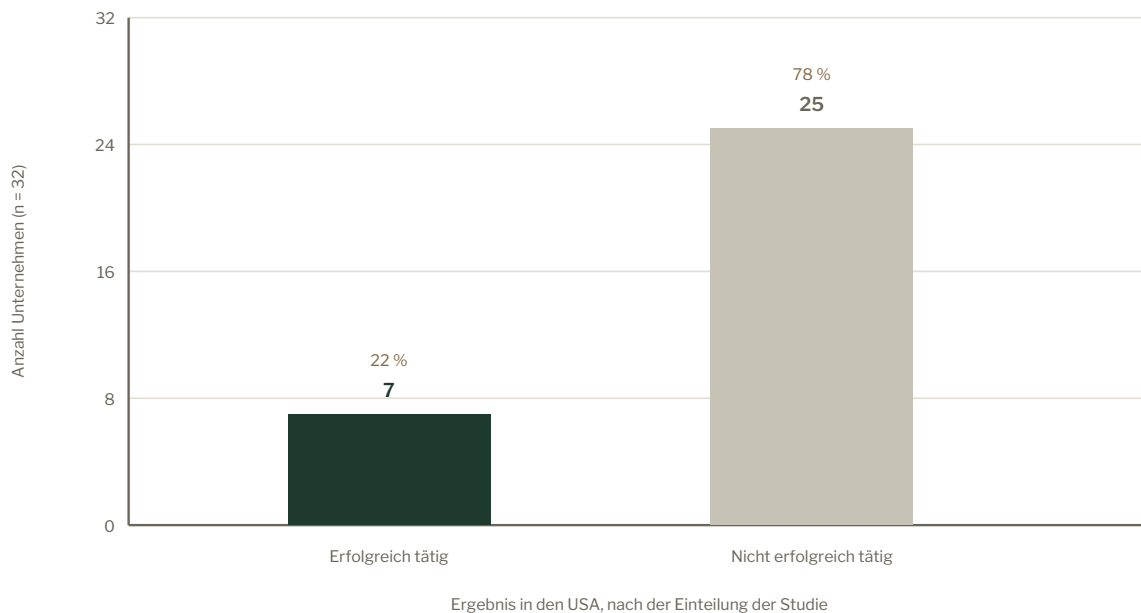
Wäre Distanz die ganze Geschichte, wäre die sicherste Expansion die in den vertrautesten Markt. Der bekannteste Test dieser Idee kam nahezu zum gegenteiligen Ergebnis.

Shawna O’Grady und Henry Lane untersuchten kanadische Einzelhändler beim Eintritt in die USA – der wohl kürzeste Sprung, den eine Internationalisierung zu bieten hat. Von zweiunddreißig Unternehmen arbeiteten sieben erfolgreich. Entscheidend ist ihre Erklärung:

The psychic distance paradox is that operations in psychically close countries are not necessarily easy to manage, because assumptions of similarity can prevent executives from learning about critical differences.

Auf Deutsch: Das Paradox der psychischen Distanz besteht darin, dass ein Geschäft in psychisch nahen Ländern nicht zwangsläufig leicht zu führen ist, weil die Annahme von Ähnlichkeit Führungskräfte daran hindern kann, die entscheidenden Unterschiede überhaupt zu erkennen.

Abbildung 1 Kanadische Einzelhändler in den USA, nach Ergebnis



O'Grady & Lane (1996), Journal of International Business Studies 27(2), nach dem Abstract der Arbeit. Einzelhandel, Kanada in die USA. Absolute Zahlen, keine Quoten – eine Stichprobe, eine Branche, ein Länderpaar.

Der Mechanismus, den sie benennen, ist die Annahme von Ähnlichkeit: etwas anderes als Ähnlichkeit selbst, und die deutlich bessere Nachricht, denn eine Annahme lässt sich prüfen, eine Grenze nicht verschieben.

Es lohnt sich, genau zu sagen, was diese Studie ist – und was nicht. Zweiunddreißig kanadische Händler aus einem einzigen Erhebungszeitraum sind keine belastbare Quote, die sich übertragen ließe, und die Autoren wollten das Konzept der psychischen Distanz verfeinern, nicht verwerfen. Das Muster des Befunds überlebt die Einschränkungen jedoch: Der Markt, der aussieht wie zu Hause, ist der, in dem die Prüfung unterbleibt; und die Prüfung ist die Arbeit.

Aus dem deutschsprachigen Raum heraus sind die Beispiele leicht zu benennen und noch leichter zu unterschätzen. Deutschland nach Österreich, Deutschland in die Schweiz, aus der DACH-Region in die Niederlande. Und in die Gegenrichtung: die USA oder Großbritannien nach Deutschland, in der Annahme, im Enterprise-Geschäft werde ohnehin Englisch gesprochen – was für die Sprache stimmt. Der Beschaffungsprozess, die Erwartungen an Referenzen, die Rolle des Betriebsrats bei einem Rollout und die Frage, wie viel Zeit „wir kommen darauf zurück“ hier bedeutet, sind lokal.

Der Punkt, den kein ausländisches Playbook kennt

Genau hier liegt der Unterschied, der sich in keiner Kulturschulung findet: Er ist rechtlicher Natur.

Wer ein Playbook ausrollt, rollt Technik mit aus: ein CRM mit Aktivitätsauswertung, einen Dialer, ein Conversation-Intelligence-Tool, ein Dashboard, das Anrufe, E-Mails und Abschlussquoten je Person zeigt. In den USA ist das eine Frage der Lizenzkosten. In Deutschland ist es eine Frage der Mitbestimmung. Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat, soweit keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht, mitzubestimmen bei der

Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

Der Einwand kommt zuverlässig und lautet: Wir wollen doch niemanden überwachen, wir wollen nur die Pipeline sehen. Darauf kommt es nicht an. Das Bundesarbeitsgericht hat das im Beschluss vom 16. Juli 2024 (1 ABR 16/23) ausdrücklich festgehalten:

Zur Überwachung „bestimmt“ sind technische Einrichtungen, wenn sie objektiv geeignet sind, Verhaltens- oder Leistungsinformationen über den Arbeitnehmer zu erheben und/oder aufzuzeichnen. Auf die subjektive Überwachungsabsicht des Arbeitgebers kommt es nicht an.

Maßgeblich ist die objektive Eignung, nicht die Absicht. Ein Vertriebs-Dashboard, das Aktivität je Person ausweist, dürfte diese Eignung regelmäßig erfüllen und damit, wo ein Betriebsrat besteht, der Mitbestimmung unterliegen, unabhängig davon, was im Rollout-Plan als Zweck steht.

Praktisch heißt das: Zwischen „das Tool ist beschafft“ und „das Team arbeitet damit“ liegt dort, wo ein Betriebsrat besteht, eine Einigung mit ihm, in der Praxis eine Betriebsvereinbarung nach § 77 BetrVG. Die verhandelt man nicht in einer Woche. Wer diesen Schritt nicht eingeplant hat, verliert nicht ein paar Tage, sondern ein Quartal: genau das Quartal, in dem das Playbook seine Wirkung hätte zeigen sollen. Der Rollout-Plan sagt Monat eins, die Realität sagt Monat vier. Anschließend wird die ausgebliebene Wirkung als Umsetzungsproblem diskutiert.

Es ist zugleich das sauberste Beispiel für die These dieses Beitrags. Die Abfolge stimmt. Was fehlt, ist etwas, das im Heimatmarkt nie entschieden werden musste, weil es dort keine Frage war.

Und es ist nicht einmal DACH-weit dasselbe. § 87 BetrVG ist deutsches Recht; Österreich regelt Vergleichbares im Arbeitsverfassungsgesetz. Die Schweiz kennt kein entsprechendes Mitbestimmungsrecht, dafür in Art. 26 Abs. 1 ArGV 3 ein Verbot: „Überwachungs- und Kontrollsysteme, die das Verhalten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz überwachen sollen, dürfen nicht eingesetzt werden.“ Bemerkenswert ist der Unterschied in der Logik. Das deutsche Recht fragt nach der objektiven Eignung und lässt die Absicht ausdrücklich außer Betracht; die Schweizer Norm knüpft umgekehrt genau an den Zweck an und erlaubt in Absatz 2 Systeme, die aus anderen Gründen erforderlich sind. Wer für die DACH-Region plant, plant drei Rechtsordnungen mit drei verschiedenen Prüfungen.

Fremd zu sein kostet – und was Sie von zu Hause mitbringen, gehört zur Antwort

Ein zweiter Befund gehört daneben, weil er verhindert, dass das Argument in „alles anpassen“ zusammenfällt.

Srilata Zaheer hat geprüft, ob ausländische Unternehmen einen messbaren Nachteil erleiden, und zwar in einem denkbar gut kontrollierten Umfeld: vierundzwanzig paarweise verglichene Devisenhandelsräume großer westlicher und japanischer Banken in New York und Tokio, nahezu identische Arbeit unter nahezu identischen Bedingungen. Ihre Ergebnisse, schreibt sie, „support the existence of a liability of foreignness and the role of a firm’s administrative heritage in providing competitive advantage.“

Das heißt: Die Ergebnisse stützen die Existenz eines Nachteils des Fremdseins und die Rolle des mitgebrachten „administrative heritage“, also der eigenen Art zu arbeiten, als Quelle von Wettbewerbsvorteil. Beide Hälften zählen. Fremd zu sein kostet etwas Reales. Und was das Unternehmen von zu Hause mitbrachte – seine eigene Art zu arbeiten –, wirkte den Ergebnissen zufolge als Vorteil. Ein Handelsraum ist weit entfernt von einem heutigen Software-Vertrieb, und die Studie ist von 1995; übertragbar ist die Richtung, die Größenordnung bleibt bei der Studie. Sie steht aber quer zu dem Reflex, auf eine stockende Expansion mit möglichst schneller Anverwandlung zu antworten. Die Abfolge war in Ordnung.

Was mitgeht und was nicht

Tabelle 1 Was die Grenze überquert – und was neu aufgebaut werden muss

Bestandteil des Playbooks	Überquert die Grenze	Was lokal neu entsteht
Fragen im Erstgespräch, Qualifizierungskriterien	Ja, im Wesentlichen unverändert	Nichts – das ist der übertragbare Kern
Botschaft und Positionierungslogik	Die Logik ja, der Wortlaut nein	Das Kategorie-Argument, wo die Kategorie noch nicht geglaubt wird
Nachweise und Referenzen	Nein	Referenzkunden aus dem Segment und dem Land des Käufers
Preis und Verpackung	Die Struktur, nicht das Niveau	Der Anker, mit dem der Käufer vergleicht, und der ist lokal
Kanal und Partnersteuerung	Nein	Standing bei Partnern, die keinen Grund haben, Sie zu kennen
Beschaffungsprozess und Zeitachse	Nein	Der tatsächliche Freibeweg – institutionell, nicht kulturell
Werkzeuge mit Leistungsauswertung	Die Lizenz ja, der Einsatz nein	Eine Betriebsvereinbarung zum Mitbestimmungsrecht aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Eigene Einteilung.

Die rechte Spalte ist der eigentliche Expansionsplan. Nach meiner Erfahrung ist sie durchgängig länger als der Plan, der freigegeben wurde, und über diese Lücke sollte man vor Quartalsbeginn streiten, nicht mitten im Quartal.

Der naheliegende Einwand

Unternehmen expandieren erfolgreich mit einer wiederholbaren Abfolge: sieben der zweiunddreißig taten es, und der Sinn eines Playbooks ist ja gerade, dass ein Teil davon verallgemeinerbar ist. Die Behauptung hier ist enger und dadurch brauchbarer: Der Teil Ihrer Leistung zu Hause, der aus Marktposition kam und nicht aus Umsetzung, reist nicht mit; er ist im Playbook gerade deshalb unsichtbar, weil er nie entschieden, sondern angesammelt wurde; und ein Plan, der seinen Wiederaufbau nicht einkalkuliert, wird zwei bis drei Quartale lang wie ein Umsetzungsproblem aussehen, bevor jemand ihn richtig benennt.

Das erklärt auch, warum die reflexhafte Antwort, mehr Schlagzahl, nicht bloß wirkungslos bleibt, sondern schadet. Schlagzahl ist das richtige Instrument für eine Stromgröße und das falsche für eine Bestandsgröße; das ist die Unterscheidung zwischen Arbeit, die sich aufbaut, und Arbeit, die wieder bei null anfängt, die allem hier zugrunde liegt. Marktposition ist eine Bestandsgröße. Die Jahre, in denen sie zu Hause entstanden ist, lassen sich nicht zurückkaufen, und Anrufvolumen ersetzt sie im Ausland nicht.

Was diese Woche zu tun ist

Eine Übung, ein Nachmittag.

Nehmen Sie Ihre letzten zehn gewonnenen Abschlüsse im Heimatmarkt. Notieren Sie zu jedem die eine Sache, die das Erstgespräch überhaupt möglich gemacht hat. Eine Empfehlung eines Bestandskunden. Eine Anfrage von jemandem, der den Namen schon kannte. Ein Partner, der weitergeleitet hat. Ein Referenzgespräch mit einem Namen, den der Käufer kannte. Eine Erwähnung durch einen Analysten. Was tatsächlich die Tür geöffnet hat – nicht die Kampagne, der man den Abschluss später zugerechnet hat.

Dann fragen Sie zu jedem dieser zehn: Gibt es das heute auch im neuen Markt?

Zählen Sie, wie oft die Antwort Ja lautet. Diese Zahl ist die ehrliche Schätzung dessen, was Ihr Playbook in diesem Markt gerade wert ist. Sind es zwei von zehn, haben Sie im sechsten Monat kein Umsetzungsproblem. Sie haben acht Türen, die sich erst noch öffnen müssen, bevor die Abfolge überhaupt eine Grundlage hat, auf der sie greifen kann, und der Plan sollte das sagen und entsprechend ausgestattet sein.

Abbildung 2 Die zehn Türen

DER ABSCHLUSS	WAS DIE TÜR GEÖFFNET HAT	GIBT ES DAS DORT?	WENN NEIN, WAS ES AUFBAUT
Gewonnen, im Heimatmarkt.	Empfehlung, Anfrage, Partner, Referenz, Analyst.	Im neuen Markt, heute.	Erster Referenzkunde, Partner, Analyst.

Zehn Abschlüsse. Zählen Sie die Ja. Diese Zahl, nicht die Pipeline-Prognose und nicht die Anzahl der Vertriebsleute, ist der Wert des Playbooks in diesem Markt heute.

Eigenes Arbeitsblatt.

Die Zahl ist zugleich die Größe, die man bewegt. Marktposition wieder aufzubauen ist langsam, aber konkret: die ersten drei Referenzkunden, der erste Partner, der ungefragt weiterleitet, der erste Analyst, der ans Telefon geht, die erste unterschriebene Betriebsvereinbarung. Das ist sichtbar, das ist nachverfolgbar, und es baut sich auf. Pipeline im vierten Monat fängt wieder bei null an.

Das Unangenehme an der Revision von Johanson und Vahlne ist, dass sie das Problem Ihnen zuschreibt und nicht dem Markt. Die Außenseiterposition ist keine Eigenschaft des Landes. Sie beschreibt, wo Sie darin stehen – und Standing entsteht im Ausland genauso langsam und kumulativ wie zu Hause, wo es sich so allmählich angesammelt hat, dass es nie aufgeschrieben wurde.

Die Botschaft überquert die Grenze. Die Jahre bleiben, wo sie entstanden sind.

QUELLEN

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 Abs. 1 Nr. 6. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_87.html

Bundesarbeitsgericht. (2024, 16. Juli). Beschluss 1 ABR 16/23. <https://www.bundesarbeitsgericht.de/entscheidung/1-abr-16-23/>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

O’Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490137>

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363. <https://doi.org/10.2307/256683>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 25. Juli). Wenn ein bewährtes Playbook auf einen neuen Markt trifft. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/journal/bewaehrtes-playbook-neuer-markt/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Pricing ist eine Positionierungsentscheidung.

<https://isoglu.com/de/journal/pricing-ist-positionierung/>

Revenue Operations & KI

Was KI in Revenue Operations wirklich verändert

<https://isoglu.com/de/journal/was-ki-wirklich-veraendert/>

Revenue Operations & KI

Der Funnel-Engpass, den niemand misst.

<https://isoglu.com/de/journal/der-funnel-engpass-den-niemand-misst/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand