

## // KARIN EBERHARDT



Marketing/Vertrieb  
Master of Business Administration  
Max Schlatterer GmbH & Co. KG

### **GESTALTUNG VON VERTRIEBSSTRUKTUREN IM AUSLANDSMARKT: ERARBEITUNG EINES ENTSCHEIDUNGSMODELLS FÜR DIE MARKTBEARBEITUNGSFORM EINES HIDDEN CHAMPIONS AM BEISPIEL DER MAX SCHLATTERER GMBH & CO. KG //**

#### **PROJEKTAUSGANGSLAGE**

Die Max Schlatterer GmbH & Co. KG exportiert mit ihren zwei Produktparten Antriebs- und Transportbänder (ATB) sowie Format- und Saugbänder (FSB) in rund 100 Länder. Der Vertrieb erfolgt über Vertriebsmitarbeiter im Haus, Handelsvertreter und Händler im jeweiligen Markt. Es bestehen keine direkten Präsenzen des Unternehmens im Ausland. Insbesondere im ATB-Bereich erfolgte aufgrund der Stärke des Produkts der Vertrieb traditionell eher reaktiv.

Die schlanke Kostenstruktur im Unternehmen ermöglicht eine Steigerung des Betriebsergebnisses vornehmlich über ein Umsatzwachstum. Dieses Wachstum soll durch aktive internationale Vertriebsarbeit bewerkstelligt werden. Daher hat die Geschäftsleitung beschlossen, die internationale Marktbearbeitung zu intensivieren und dabei zu überprüfen, welche Marktbearbeitungsform für welchen Ziel-

markt effizient und angebracht ist. Konkret soll der Markt Polen und angrenzende Nachbarländer (Visegrád-Gruppe) analysiert werden. Dabei handelt es sich um ein Pilotprojekt. Im Erfolgsfall sollen weitere Auslandsmärkte geprüft und gegebenenfalls direkt bearbeitet werden.

## **ZIELSETZUNG DES PROJEKTES**

Da das Unternehmen bislang über keine Erfahrung des direkten Exports bzw. einer direkten Präsenz im Auslandsmarkt verfügt, dient die vorliegende Masterthesis zur Erarbeitung eines Entscheidungsmodells für die Marktbearbeitungsform der Auslandsmärkte. Zielsetzung dabei ist, dass in diesem Modell die wesentlichen theoretischen Grundlagen zur Internationalisierung berücksichtigt sind. Zudem enthält es die notwendigen Analysen und Betrachtungspunkte, die für die Max Schlatterer GmbH & Co. KG als Akteur in einem Nischenmarkt relevant sind. Konkret angewandt wird das Entscheidungsmodell am Beispielfall der Visegrád-Gruppe. Dabei werden die Möglichkeiten der direkten Präsenz des Unternehmens in den Ländern der Visegrád-Gruppe unter Berücksichtigung der Markt- und Umweltfaktoren analysiert und schließlich Handlungsempfehlungen abgeleitet. Somit liegt einerseits durch die konkrete Anwendung des Modells die Empfehlung zur Marktbearbeitung für den Fall Visegrád vor und andererseits wird das Modell praktisch erprobt und gegebenenfalls angepasst.

## **PROJEKTENTWICKLUNG**

Die Durchführung des Projekts begann mit der Auswahl und Recherche unterschiedlicher Analyse- und Darstellungsformen zur Bewertung der Ländermärkte. Im Anschluss wurden unterschiedliche Marktbearbeitungsformen mit Wertschöpfungsschwerpunkt im Inland dargestellt. Dazu wurden aus den zahlreichen theoretischen Grundlagen die für das Unternehmen passenden Ansätze analysiert, miteinbezogen, verdichtet und Rückschlüsse erarbeitet. Das führte zur Entwicklung des Stufenmodells, das die aufeinanderfolgenden Schritte in sogenannte „Gates“ teilt.

In der praktischen Anwendung des Modells stellen neben der Analyse der Markt- und Umweltbedingungen die Analyse der Motive, Kernkompetenzen des Unter-

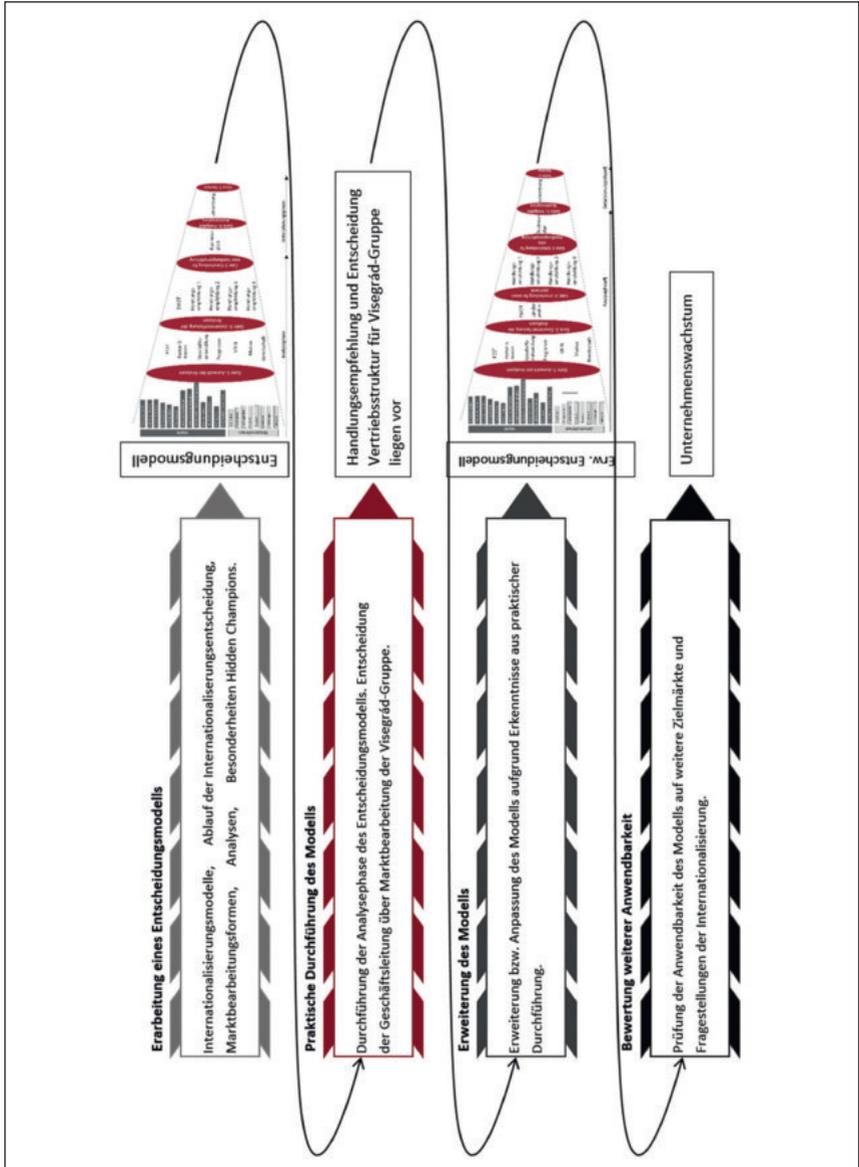
nehmens sowie Stärken und Schwächen wesentliche Erarbeitungspunkte dar. Hierdurch konnte die Ausgangslage des Unternehmens für die Erweiterung der internationalen Geschäftstätigkeit geprüft und gleichzeitig mit den Anforderungen und Potentialen des Marktes verknüpft werden. Dabei wurden über Interviews mit der Geschäftsleitung, dem Beirat und den Accountleitern wesentliche Erkenntnisse über die Vorstellungen des Managements erarbeitet. Die bisherigen Erfahrungen der internationalen Geschäftstätigkeit wurden ebenso miteinbezogen. Aufgrund der praktischen Anwendung wurde das Entscheidungsmodell um ein weiteres Entscheidungsgate und sogenannte Länderprofile erweitert.

## **MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN**

Der Nutzwert für das Unternehmen liegt darin, dass durch die systematische Analyse der Länder der Visegrád-Gruppe eine konkrete Handlungsempfehlung der Marktbearbeitung vorliegt. Diese Empfehlung wurde plausibilisiert durch ein systematisches Entscheidungsmodell. Dadurch reduziert sich die Unsicherheit und das wiederum minimiert das Risiko der Internationalisierungsentscheidung. Die dokumentierte Form erleichtert dabei die Nachvollziehbarkeit und den Lernprozess des Unternehmens hinsichtlich internationaler Geschäftstätigkeit. Im konkreten Beispielfall wurde die Handlungsempfehlung zur Marktbearbeitung des Marktes Polen verabschiedet und zur Umsetzung freigegeben.

Das Modell kann sowohl zur Überprüfung der Marktbearbeitung bestehender als auch neuer Zielmärkte angewendet werden. Die Erfahrungen aus dem konkreten Projekt sind nach der Durchführung des Entscheidungsmodells eingeflossen. Das Unternehmen ist durch die Anwendung der Analysen mit der Bildung von Rückschlüssen durch das Pilotprojekt vertraut und kann somit zukünftige Fragestellungen der Marktbearbeitung gezielter und schneller beantworten. Konkrete Business- und Umsetzungspläne folgen daraus. Somit ist das erklärte Unternehmenswachstum durch Internationalisierung realisierbar.

# BIG PICTURE



Big Picture Karin Eberhardt (Quelle: Eigene Darstellung)