
Kapitel II

Neue Chancen identifizieren

1

Die besten Nasen

Schmetterlinge sind nicht nur zarte und wunderschöne Geschöpfe – sie besitzen erstaunliche Fähigkeiten und beeindrucken mit imponierenden Leistungen. So haben sie mit die besten Nasen zur Identifikation von Chancen.



Der oben abgebildete Nagelfleckspinner sowie das kleine Nachtpfauenauge beispielsweise sind in der Lage, ein Weibchen aus kilometerweiten Entfernungen in ganz kurzer Zeit zu orten. Die Fühler

der Männchen haben zu diesem Zweck kammartige Verbreiterungen und erfassen – wie hochempfindliche Antennen – bereits wenige Moleküle eines Lockstoffes, den das Weibchen versprüht. Je stärker der Duft, oder die Konzentration der Partikel, umso näher ist das Weibchen. Also bewegt sich der Falter immer in Richtung zunehmender Geruchsintensität, bis er das Weibchen gefunden hat.

In Analogie zur marktgerechten Unternehmensführung geht es um Motivationselemente, Emotionen und Motive. Sie sind die treibenden Kräfte für das Empfinden, die Kundenbedürfnisse und den späteren effektiven Kundenbedarf. Daraus entspringen wiederum Faktoren der Kundenerwartung und -bindung.

2

Steig' vom Pferd, wenn es tot ist! ?

Die Wirtschaft ist von Umwälzungen gekennzeichnet, von Veränderungen und Wandel im horrenden Tempo. Was gestern noch gültig war, ist heute überholt. Preiskampf, Margenerosion, Strukturwandel: Es scheint, als ob kein Stein auf dem anderen bliebe. Die Wirtschaft wächst, doch wir stellen fest, dass in den letzten Jahren zahlreiche Teilnehmer verschiedenster Branchen mit Ertragsproblemen zu kämpfen hatten. Dabei ist die Problematik nicht in der Veränderung selbst zu suchen. Vom Wandel waren schon unsere Vorväter betroffen.

Die Problematik ist vielmehr die Geschwindigkeit. Veränderungen, die früher Jahrzehnte dauerten, vollziehen sich heute in Jahren, manche sogar in Monaten. Mit diesem Tempo Schritt zu halten, ist äußerst anspruchsvoll. Wer andauernd mit Ertragsproblemen konfrontiert ist, muss den Ursachen auf den Grund gehen. Zum Beispiel mit den folgenden Fragen:

- Sind die Geschäftskonzepte in unserer Branche ähnlich oder gar einheitlich?

- Sind unsere Produkte und Dienstleistungen austauschbar?
- Entscheidet vorwiegend der Preis in unserem Unternehmen über den Erfolg?
- Werden unsere Margen kleiner? Sinken die Erträge laufend?
- Müssen wir unsere Kosten und Preise immer wieder senken?
- Verschlechtert sich die gesamtwirtschaftliche Situation unseres Unternehmens fortwährend?

Sollten Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit «Ja» beantworten müssen, ist Ihr Unternehmen akut gefährdet.

Fast immer lohnt es sich, rechtzeitig über eine Neuausrichtung nachzudenken. Die Erfahrung zeigt: Weder untätiges Abwarten noch kurzfristiges situatives Reagieren sind dazu geeignet, Abhilfe zu schaffen. Allzu oft wird in solchen Situationen weiterhin Geld in Marktbearbeitungsmaßnahmen investiert. Doch das Problem liegt meist ganz woanders. Man darf sich nicht der Hoffnung hingeben, der Markt verändere sich zu den eigenen Gunsten, wenn man nur lange genug wartet. Anzeichen, dass diese Hoffnung latent vorhanden ist, sind der Glaube und die Hoffnung auf sinkende Kosten und die Hoffnung, andere Mitbewerber würden aufgeben – oder – die Erwartung, die Kunden würden Verständnis für Ihre desolante Situation aufbringen.

In diesem Umfeld richtige Entscheidungen zu treffen, zukunfts-trächtige Strategien zu erarbeiten, das Unternehmen für die kommenden Märkte fit zu machen – das ist die Herausforderung für Unternehmer und Führungskräfte unserer Zeit. Die schwierigste Aufgabe wird sein, den Zeitpunkt zu bestimmen, wann die eigene Unternehmensstrategie neu ausgerichtet werden muss. Ein Sprichwort der Dakota-Indianer lautet: «Wenn du merkst, dass das Pferd, auf dem du reitest, tot ist, steig ab.» Spätestens dann! Festzustellen, wann das Pferd tatsächlich lahmt, oder gar tot ist, das ist die große Herausforderung.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Kellenberger Frisch Service AG, Zürich

Wie kommt es, dass die Firma Kellenberger, Spezialist in Sachen marktfrische Gemüse und Früchte, ihren Umsatz innerhalb von vier Jahren verfünffachen konnte und heute rund 2.200 zufriedene Großverteiler, Groß- und Einzelhändler, Gastronomiebetriebe, Personalrestaurants, Spitäler, Heime und Marktkunden zu ihren Kunden zählen darf?

Dahinter steckt eine mutige Vorwärts-Strategie!

Bis ins Jahr 2002 war die damalige Kellenberger & Söhne AG im Bereich der Gastronomiebelieferung tätig. Die Firma wuchs in den 90er Jahren stark und stieß an ihre Kapazitätsgrenzen. Gleichzeitig befand sich die damalige Swiss Dairy Food (SDF) im Nachlassverfahren. Kellenberger nutzte die Gunst der Stunde und übernahm als kleines KMU mit 30 Mio. Schweizer Franken Umsatz und ca. 34 Mitarbeitern die «große» Frisch Service AG, die Handelsorganisation der SDF. Damit vergrößerte sich Kellenberger schlagartig, verdoppelte den Artikel- und Kundenstamm und wuchs zu einem mittelgroßen KMU mit 140 Mitarbeitern und ca. 100 Mio. Umsatz heran. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung glaubten daran, mit dieser Übernahme Synergien für das Sortiment und zum Wohle der Kunden realisieren zu können.

Mit der Strategie «alles aus einer Hand» gelang es Kellenberger, weiter zu wachsen und wichtige Marktanteile zu erobern. Kellenberger grenzt sich von den großen Abholmärkten ab, indem das Unternehmen eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen anbietet. Damit ist sie auf dem besten Wege, sich eine Leaderposition als Fullservice Supplier zu erarbeiten. Kellenberger darf sich so auch zu den wenigen Unternehmen zählen, die in den vergangenen Jahren Arbeitsplätze geschaffen haben.

www.kellenbergerfs.ch