

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

GJ Belfrost (England)

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Jennifer Manning
Dublin Institute of Technology

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

GJ BELFROST

Einleitung

„Was macht dir Sorgen, Junge?“, fragte Tess Barrett ihren ältesten Sohn Neil. „Seitdem du hier bist, läufst du durchs Wohnzimmer, wie die sprichwörtliche Katze auf dem heißen Blechdach. Das bist nicht du; etwas muss dich beunruhigen. Ich setze das Wasser auf und du kannst es mir bei einer Tasse Tee erzählen.“

Zum ersten Mal seit Neil bei seiner Mutter angekommen war, lachte er. Er wusste, dass dies für seine Mutter die Lösung für alle Schwierigkeiten war, die er, seine Brüder und Schwestern im Leben hatten – das Wasser aufsetzen! Als seine Mutter in die Küche ging, versuchte Neil erneut seine Gedanken zu ordnen, die ihm durch den Kopf gingen.

Heute hatte Neil schon einen Geschäftstermin mit einem Unternehmer gehabt, der daran interessiert war, mit seinem eigenen Unternehmen (GJ Belfrost) zu fusionieren. Doch er war unsicher, ob es das war, was er für sein Unternehmen wirklich wollte. Er war 55 Jahre alt und in den vergangenen Jahren hatte er oft darüber nachgedacht aus dem Geschäft auszusteigen. Einmal hatte er die Hoffnung gehabt, dass er sein Unternehmen an eins seiner Kinder weitergeben könnte, doch sein ältester Sohn Thomas hatte, nachdem er sieben Jahre im Unternehmen gearbeitet hatte, beschlossen, einem anderen Beruf nachzugehen. Thomas hatte sich mit den meisten Bereichen vertraut und seine Sache als LKW-Fahrer, Lagerist, Telefonmarketing- und Verkaufsvertreter gut gemacht. Thomas hatte jedoch nie den Eindruck gehabt, als hätte er eine faire Chance bekommen, das Unternehmen zu führen, wenn Neil einmal in Rente ginge. Er glaubte, dass immer ‚jemand‘ über seine Schulter schauen und es immer das Unternehmen seines Vaters bleiben würde, besonders in den Augen der dienstältesten Mitarbeiter. Die Chance war vertan, als Thomas sich dafür entschieden hatte, eine Karriere außerhalb der Lebensmittelbranche zu verfolgen. Neils weitere Kinder hatten sich bereits für andere Berufsrichtungen entschieden. Natürlich unterstützte er ihre Wünsche und freute sich, dass sie Zukunftspläne gemacht hatten, die sie interessierten, doch das bedeutete auch, dass es für ihn keine Option war, das Unternehmen im Familienbesitz zu behalten und an die nächste Generation weiterzugeben.

GJ Belfrost war in einer guten finanziellen Lage (siehe Anhang 1). Er konnte also den Betrieb so weiterlaufen lassen, bevor er sich schließlich über einen Verkauf des

Unternehmens entscheiden würde. Möglich wäre ein Verkauf an ein anderes Unternehmen oder eine Übernahme des Unternehmens durch die leitenden Direktoren. Dies könnte ihn sehr reich werden lassen, doch er war zufrieden und immense Reichtümer zu haben war nie ein bedeutender Motivationsfaktor für ihn gewesen. Zusätzlich war er niemand, der sich mit dem Erreichten zufrieden gibt. Deshalb wusste er, dass es keine Option für ihn war, den Handel einfach so fortzuführen. Als geborener Unternehmer würde er sein Unternehmen immer weiter entwickeln wollen. Doch das Unternehmen weiterzuentwickeln, führte zu einem anderen Problem – wie konnte er das Unternehmen entwickeln, wenn der letzte Konjunkturrückgang sämtliche Möglichkeiten zur Expansion wie Marktdurchdringung, Produktentwicklung, und Marktentwicklung, zunichte gemacht hatte? Ein möglicher Weg zur Weiterentwicklung des Unternehmens war ein weiteres zu kaufen und mit diesem zu fusionieren; Neil hatte erst vor kurzem gesehen, dass sehr viele Unternehmen in seiner Branche zum Verkauf standen. Dies führte zu einer weiteren Frage, über die er nachdenken musste. Wäre es für ihn besser ein Unternehmen zu kaufen, welches eine starke, horizontale Integration oder eines, das eine starke, vertikale Integration bieten würde? Und wollte er sich die Schwierigkeiten zumuten, die bei einer Übernahme eines Unternehmens, das nicht auf gesunden Beinen stand, sicher entstehen würden?

All diese Fragen hatten sich angesammelt. Eines Tages saß er in seinem Büro und analysierte die verschiedenen Optionen, als ihn ein Anruf erreichte: Henson Foodservice fragte ihn nach einem Termin, um eine mögliche Fusion zu besprechen. Er war zunächst von der Anfrage begeistert, da es viele seiner wachsenden Probleme lösen könnte und ihm sogar eine lukrative Ausstiegsmöglichkeit bieten könnte. Doch etwas hatte ihn in den letzten Wochen im Bezug auf den Ausstieg beunruhigt – es wurde ihm zunehmend klar, dass er das Unternehmen nicht verlassen wollte. Während seines Lebens hatte er immer eine starke Arbeitsmoral an den Tag gelegt, hatte viele Stunden investiert, um den Betrieb bis zu dem Erfolgsniveau weiterzuentwickeln, welches es heute genoss. Dies führte dazu, dass Neil nur wenig Zeit gehabt hatte, Interessen außerhalb der Arbeit und der Familie nachzugehen. Wenn er etwas Freizeit hatte, genoss er eine Golfpartie. Das bereitete ihm sehr viel Freude, jedoch hatte er nicht oft Zeit dazu. Neil konnte sich nicht entscheiden, was er wirklich nach der Pensionierung tun würde. Dass er einmal auf das spannende Leben eines Unternehmers verzichten sollte, ließ ihm keine Ruhe. Was er

wirklich machen wollte, war, das Unternehmen weiterzuentwickeln so lange er es konnte, auch wenn das heißen sollte, er ginge mit 80 in Rente. Folglich war er sehr verwirrt:

„Sollte mein Fokus auf einer Ausstiegsmöglichkeit oder auf einer Wachstumsstrategie liegen? Und bezüglich dem, was ich wähle, welche weiteren Handlungen sind nötig, um meine Ziele zu verwirklichen? Was sind meine Ziele?“

Welche Optionen er auch in Erwägung zog, es gab immer einige Fragen und Aufgaben, welche gelöst werden mussten. Er konnte keine einfache Lösung finden und er hatte keine Idee, wie er all das seiner Mutter bei einer Tasse Tee erzählen sollte. Sie würde das Wasser wohl ein zweites Mal aufsetzen müssen!

Unternehmerischer Hintergrund

Neil war ein geborener Unternehmer, er gründete und führte einige erfolgreiche Firmen in seiner 32-jährigen Karriere. Im Jahre 1978, als er 23 Jahre alt war, gründete er in Gants Hill, an der Grenze zwischen London's Nordosten und Ilford (Essex), sein erstes Unternehmen. Es war ein fast-food take-away. Er gründete das Unternehmen mit seinem besten Freund und wurde in kurzer Zeit sehr erfolgreich. Sich auf Pizza zum Mitnehmen zu spezialisieren, war eine gut überlegte Strategie, da dies ein wachsender Markt war. Der amerikanische Pizza-Lieferant „Tolona Pizza Products“, welcher gerade eine Zweigstelle in England gegründet hatte, war ihr Hauptlieferant. Drei Jahre später, im Jahre 1981, war das Geschäft mit den Pizzen zum Mitnehmen keine besonders große Herausforderung mehr für Neil und seinen besten Freund. Tolona Pizza Products legte ihnen nahe, als Großhändler ein Lieferant für andere Pizza-Imbisse und Außerhauslieferanten zu werden. Sie hatten den Eindruck, dass der Großhandel langfristig bessere Möglichkeiten für sie bereithielt. So wurde die Entscheidung getroffen, das Restaurant zu verkaufen und ein neues Unternehmen zu entwickeln. Neil erwarb einen bestehenden Kleinhandel für gefrorene Lebensmittel. Dieser stellte Tiefkühlagerräume bereit. Dieses Unternehmen realisierte einen konstanten Ertrag, mit dem der neue Großhandel, der noch in den Kinderschuhen steckte, unterstützt werden konnte. Währenddessen eröffnete „Asda“ (eine große englische Lebensmittelkette) einen Supermarkt in der Nähe, und folglich mussten Neil und sein Geschäftspartner ihren

Einzelhandel verkaufen. Dies führte zusätzlich zur Trennung der Geschäftspartner, doch Neil erwarb den Großhandel und er hatte nun die Möglichkeit, seine eigenen unternehmerischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Im Jahre 1987 führten persönliche Umstände zu einem Umzug nach Leigh-on-Sea in Essex, und die Veränderungen in seinem Privatleben bedeuteten, dass er seine ganze Energie komplett auf die Weiterentwicklung seines Großhandels fokussieren konnte. GJ Distributors wurde ein sehr profitables Unternehmen. Mit einem Team von nur sechs Personen wuchs das Unternehmen durch exzellente Kundenbeziehungen mit Fastfood-Filialen in London und Südost-England. Im Jahre 1993 mussten GJ Distributors in ein größeres Lagerhaus umziehen, wo das Unternehmen ein Kühlhaus auf dem eigenen Grundstück baute. Der Fastfood-Markt war zu diesem Zeitpunkt eine Industrie mit großem Wachstumspotenzial. Durch die guten Beziehungen mit Tolona Pizza Products erwarb Neil deren Londoner Liefernetzwerk. Er machte sich dann daran, sein eigenes Unternehmen als Pizza-Großhandelslieferant im Südosten Englands zu positionieren.

Unglücklicherweise reifte die Branche, und begann einen hohen Sättigungsgrad zu erreichen. Ende der 1990er bemerkte Neil, dass sich der ethnische Hintergrund seiner Kunden änderte. Die frühen 'Tante-Emma-Fastfood-Läden' der 1980er Jahre wurden abgelöst durch „robustere“ Unternehmen mit Unternehmern aus dem Nahen Osten, Osteuropa und Asien. Deshalb arbeitete Neil nicht nur in einer gesättigten Branche, sondern auch in einer, in der sich das Profil der Konkurrenten und Kunden dramatisch veränderte. Ethnische Großhändler würden bald die Großhändler der Fastfood-Industrie dominieren. Neil sah eine Differenzierungsmöglichkeit durch Kundenservice und pünktliche Lieferungen. 2002, nach 15 Jahren Gründung und Wachstum von GJ Distributors, mahnten Neils unternehmerische Instinkte, sich nach anderen Geschäftsmöglichkeiten umzusehen. Er beschloss, dass es an der Zeit war, um sein Unternehmen in Richtung Catering zu erweitern. So bot er eine breitere Produktvielfalt an, statt nur Pizzaprodukte.

Hintergrund des Unternehmens „GJ Belfrost“

Im Jahre 2003 erwarb Neil das Unternehmen „Belfrost Foods Ltd“ (inklusive der Schulden, des Vermögens und des Betriebsgeländes) für eine Million Pfund und fusionierte diese mit seinem bestehenden Unternehmen, „GJ Distributors“. Da beide Namen der Betriebe in der Branche gut bekannt waren, wollte Neil sicher gehen, dass sich beide Namen im neuen Geschäftsnamen widerspiegeln und nannte die Firma „GJ Belfrost Foodservice“. Als Neil Belfrost Foods Ltd erwarb, hatte das Unternehmen seine Niederlassung in Catford, Südost-London. Er hatte jedoch die ursprünglichen Gebäude des Großhandels in Leigh-on-Sea in Essex behalten, wo sich auch das Hauptbüro befand. Catford lagerte nur gefrorene Produkte und Leigh-on-Sea hauptsächlich gekühlte Ware, doch Lieferungen mussten alle Temperaturbereiche abdecken, um rentabel zu sein. Um diese Bestellungen zu erfüllen, nutzte Neil anfangs ein Distributionssystem, in dem Waren nachts zwischen den Standorten transportiert wurden. Doch er merkte, dass das Unternehmen wie zwei konkurrierende Organisationen arbeitete. 2007 vereinte er die zwei Unternehmen an einem neuen Standort, einem zweckdienlich gebauten Lagerhaus und Büro in Rainham in dem Londoner Bezirk Havering. Es gab in den ersten Jahren ein paar ‚Anfangsprobleme‘ in Bezug auf die Unternehmenskultur. Nach dem Umzug nach Rainham arbeitete das Unternehmen durch eine dezentralisierte Struktur jedoch viel effizienter (siehe Anhang 2). Neil führte diese Unternehmensstruktur ein, um Feindseligkeiten zu überwinden, die einige Angestellte in den ersten Jahren unter Neils Leitung von GJ Belfrost hatten. Zudem wollte er in alle unternehmerischen Entscheidungen einbezogen werden. Da GJ Belfrost jedoch ein kleines Unternehmen mit einem einzigen, zentralen Standort war, empfand Neil, dass seine zentrale Rolle den Informationsfluss nicht behinderte oder die Firmenkultur störte.

Eine neue Möglichkeit tat sich im April 2009 von ganz alleine auf, als ein sich in Schwierigkeiten befindendes Lebensmittelunternehmen an Neil herantrat und den Betrieb kostengünstig anbot. Der Großhändler, Vincent`s of Essex, hatte einen Umsatz von 1,6 Mio. £. Sein Hauptbereich war die Lieferung von Lebensmitteln für Pop-Festivals im Vereinigten Königreich (z.B. Glastonbury, Reading, „V“-Festivals, usw.). Dies hat sich als sehr ertragreich erwiesen und der Umsatz hat sich stetig gesteigert, indem eine noch größere Produktvielfalt an diese Kunden verkauft wurde. Obwohl das Unternehmen im

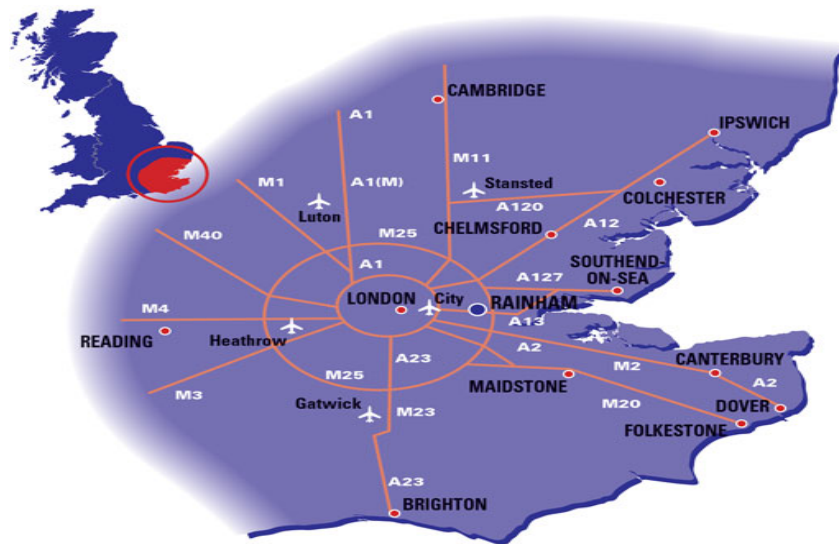
Großen und Ganzen weiter expandierte, hatte Neil weder einen Businessplan noch eine Marketingstrategie. Das Verkaufsteam kämpfte jedoch für tägliche Ziele und Neil war sehr streng bezüglich der Erstellung und Überprüfung der monatlichen Finanzberichte. In der Tat erörterte Neil häufig, dass der Erfolg des Unternehmens darauf beruht, dass nicht die Strategie sondern die Taktik im Vordergrund steht. GJ Belfrost war ein profitables Unternehmen mit einem geschätzten Umsatz von 8,1 Mio. £ und mit 40 Mitarbeitern.

GJ Belfrost ist ein Großhandel für gefrorene Lebensmittellieferungen. Mit seinem großen Produktangebot von gefrorenen und gekühlten Produkten deckt er eine sehr breite Palette ab (siehe Anhang 3). Das geographische Einzugsgebiet ist recht groß und reicht von Ipswich bis Reading, von Brighton bis Dover und schließt London ein (siehe Abb. 1). Das Unternehmen hat einen Fuhrpark von Lastwagen mit geteilten Temperaturzonen – so können Bohnendosen, Milch und gefrorene Waren im selben Fahrzeug transportieren werden. Sie haben ein engagiertes Verkaufs- und Servicepersonal, welches in der Lage ist, den Kunden bei allen Fragen weiterzuhelfen. Zusätzlich bieten sie eine Reihe von verkaufsunterstützenden Materialien an, wie z.B. Dessertkarten, Kinder-Speisekarten und Kundeninformation für Markenprodukte. Außerdem bieten sie monatlich Aktionen an, um ihren Kunden eine größere Gewinnspanne zu ermöglichen, oder ihnen die Gelegenheit zu geben, neue Menüs auszuprobieren. Sie akzeptieren Bestellungen per Fax oder Telefon durch einen Telefonverkaufsservice. Sie haben jedoch keinen Online-Bestellservice, obwohl ihnen diese Idee von einigen Kunden nahegelegt wurde. GJ Belfrost ist außerdem Mitglied von „Fairway Foodservice PLC“, der größten unabhängigen Lebensmitteleinkaufsgesellschaft im Vereinigten Königreich. Dies ermöglicht dem Unternehmen kleinere Mengen zu günstigen Preisen einzukaufen. Die Kunden haben somit den Vorteil von einem einheimischen Unternehmen beliefert zu werden. „Nationale Stärke, örtlicher Service“ ist das Motto des Unternehmens.

Seit Neil der Betrieb gehört, hatte GJ Belfrost immer den Südosten von England, einschließlich dem großen Londoner Markt beliefert. Es ist eine Business-to-Business-Unternehmen, das frische, gefrorene, gekühlte und gebrauchsfertige Lebensmittel an verschiedene Cateringunternehmen im seinem Einzugsgebiet liefert. Derzeit hat Neil einige Verkaufsvertreter, welche direkt mit vielen Chefs von Cateringunternehmen über die Produkte und Serviceleistungen von GJ Belfrost sprechen. Dies ist ein sehr langsamer

Prozess, und GJ Belfrost gibt jährlich circa 240.000 £ für den direkten „door-to-door“-Handel aus, um neue Kunden für sich zu gewinnen. Für den Verkauf und in der Anwerbung neuer Kunden ist eine beachtliche Menge an Geld und Mitarbeitern nötig.

Abbildung 1: Einzugsgebiet von „GJ Belfrost“



Eine aktuelle Kundenliste zeigte Neil eine Aufschlüsselung der Verkäufe. Er konnte so nachvollziehen, auf welche Marktsegmente sich GJ Belfrost konzentrierte (Tabelle 1). Dies war sehr aufschlussreich. Sobald er diese Informationen besprochen hatte, bat er seinen Buchhalter, einen Finanz-Überblick anzufertigen. Damit sollte der prozentuale Gewinn ermittelt werden, der durch jede der Kundengruppen gemacht wurde. So könne man sich auf die profitabelsten Segmente fokussieren. Sein Vater Billy hatte ihn oft gelehrt, dass es wenig Nutzen hatte, ein „beschäftigter Idiot“ zu sein.

Tabelle 1: Prozentuale Übersicht der Kunden

Krankenhäuser	15%
Schulen	22%
Fastfood	25%
Hotels / Freizeitzentren	10%
Private Catering-	20%

Unternehmen	
Bars & Restaurants	8%

Neil hatte schon lange bemerkt, dass die Konkurrenz in der Branche des Caterings sehr stark war, besonders in London und Umgebung. Es war ein gesättigter, reifer Markt, in dem Differenzierung immer schwerer wurde. Die genaue Anzahl der Konkurrenten war unklar, doch Neil wusste, dass seine direkten Konkurrenten viel größere Konzerne mit einen Umsatz von 1 Mrd. £ (z.B. „Brakes and 3663“) waren. Die meisten Konkurrenten waren jedoch sehr klein, agierten im Umkreis von 50 km von ihrem Standort, und boten vor allem Premiumprodukte an. Durch seine 30-jährigen Erfahrungen hatte Neil einen beachtlichen Einblick in den Markt vom Großhandel mit Lebensmitteln bekommen und sein Wissen und sein Gefühl für das Geschäft hatten ihn dazu bestärkt, die Produktvielfalt des Unternehmens kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese beinhaltet frische, gefrorene und gebrauchsfertige Produkte, so wie Snacks und Nichtlebensmittel. Das Unternehmen konnte jetzt eine Vielzahl von Kunden mit vielen verschiedenen Ansprüchen und Bedürfnissen beliefern. Somit sank die Gefahr einer wachsenden Konkurrenz. Neil wusste, dass GJ Belfrost zum Expandieren und zur Erlangung von Marktmacht in der Branche einen großen Kundenstamm beliefern musste. Alle Lebensmittel und Nichtlebensmittel, welche möglicherweise benötigt werden könnten, mussten angeboten werden. Die Beziehung zu Fairway Foodservice war insofern entscheidend, als dass GJ Belfrost durch diese Verbindung auf eine enorme Produktvielfalt zugreifen und immer noch konkurrenzfähige Preise auf dem Markt anbieten konnte. Fairway Foodservice hatte 21 Mitglieder im Vereinigten Königreich und Irland, doch es gab an sich nichts, was Fairway Foodservice hindern konnte, weitere Mitglieder zu werben. Derzeit war das einzige Mitglied mit Standort im Londoner Gebiet das Unternehmen „Henson Foodservice“.

Henson als Geschäftsgelegenheit

Henson Foodservice, ansässig im Herzen Londons, hatte Cateringbetriebe in London und der Umgebung seit 25 Jahren mit frischen, gefrorenen, und gebrauchsfertigen Lebensmitteln beliefert. Hensons Produktpalette war ähnlich wie die von GJ Belfrost, doch sie hatten den zusätzlichen Pluspunkt einer hauseigenen Schlachtereier. Das

ermöglichte es ihnen, ihren Kunden frisches Fleisch anzubieten. Das Unternehmen hatte schätzungsweise einen jährlichen Umsatz von 12 Mio. £. Henson Foodservice wandte sich im Jahre 2007 das erste Mal an GJ Belfrost, um die Möglichkeit einer Fusion zu diskutieren. Neil lehnte das Angebot augenblicklich ab, war aber darüber erfreut, dass sein Konkurrent Nummer 1 sich an ihn gewendet hat, um mit ihm zusammenzuarbeiten. Neil erinnerte sich gut an das Ereignis:

„Ich habe mir gedacht, dass ich irgendetwas richtig machen muss, wenn mein größter Konkurrent sich an mich wendet, um die Zukunft unserer beiden Unternehmen zu diskutieren. Ich war sehr stolz darüber, dass sie sich von GJ Belfrost bedroht fühlten.“

Nun, drei Jahre später, in einer Zeit der internationalen Wirtschaftskrise und einem sehr konkurrenzorientierten Markt, stimmte Neil einem Treffen mit dem Direktor von Henson Foodservice zu. Für einen Unternehmer ist eine Fusion sehr aufregend und frustrierend zugleich. Einerseits kann das Unternehmen in kurzer Zeit auf ein sehr hohes Niveau expandieren. Andererseits bedeutet eine Fusion auch Kontrollverlust.

Neil blieb wegen der Fusion sehr skeptisch. Da Henson ein größerer und profitablerer Betrieb war, würde die Firmenfusion keine „ebenbürtige“ Fusion sein. Es würde im Verhältnis von 42:58 zugunsten von Henson geteilt werden. Neil würde ein Direktor bleiben, doch er müsste einen erheblichen Kontrollverlust im Bezug auf die strategische und operative Leitung des Unternehmens hinnehmen. In Bezug auf die Logistik würde Henson ihre gesamten Tätigkeiten zum Standort von Belfrost verlagern, da dieser Platz größer war und mehr Wachstumsmöglichkeiten bot. Allein dadurch konnte, über die Einsparungen von Mitarbeitern, Synergien der Lieferwegen, aber auch über signifikante Einsparungen von Hensons variablen und festen Kosten, ein zusätzlicher Gewinn von 500.000 £ erzielt werden. Die Reorganisation der Unternehmensstruktur und -kultur, mit der Neil in den frühen Jahren von GJ Belfrost enorme Probleme hatte, würde erneut eine zentrale Herausforderung werden. Es würde Angst vor Arbeitsplatzabbau und vor der möglichen Umsiedlung der Betriebe geben. Außerdem müsste die bestehende, dezentralisierte Organisationsstruktur in Richtung einer formellen, hierarchischen Struktur verändert werden. Neil musste außerdem auf die Kunden von GJ Belfrost

Rücksicht nehmen, da das Unternehmen sehr loyal zu seinen Kunden war und sieben Jahre lang starke Kundenbeziehungen aufgebaut hatte. Hinzu kam, dass eine Fusion seine Möglichkeiten zum schnellen Ausstieg verringern würde. Er würde viele Stunden arbeiten müssen, um seinen neuen Partnern seine unternehmerischen Fähigkeiten zu beweisen. Doch Neil wusste, dass eine Fusion finanziell gesehen, mit einem geschätzten Jahresumsatz von 25 Mio. £ nach nur fünf Jahren, eine sehr erfolgreiche Option für sein Geschäft sein könnte. Doch dies waren nur Schätzungen, und Analysen der Unternehmenswerte im Rahmen einer Fusion waren schwierig und zeitaufwendig. Gleichwohl wusste Neil, dass er viel Kosten sparen, größere Marktmacht gewinnen und seine Produktvielfalt auf Salzrindfleisch (Hensons landesweit bekanntes und erfolgreichstes Produkt), Käse, und Frischfleisch würde ausweiten können. Die Frage, die er nun zu beantworten hatte, war: ‚Lohnt sich dieser ganze Aufwand?‘

Andere strategische Optionen

Neil wusste, dass eine Firmenfusion mit Henson nicht die einzige Möglichkeit von GJ Belfrost war. Er hatte drei andere Zukunftsoptionen: (1) weitermachen wie in der Vergangenheit; (2) die Präsenz von GJ Belfrost durch Marktdurchdringung und Weiterentwicklung der Produkte auszubauen, und (3) Weiterentwicklung durch vertikale oder horizontale Integration.

Fortführung ohne irgendwelche Änderungen

Neil wusste, dass er durch all die Veränderungen, mit denen sein Unternehmen konfrontiert war, nicht mehr mit derselben Strategie und Produktpalette weitermachen konnte. GJ Belfrost befand sich in einem sehr fragmentierten und umkämpften Markt, und aufgrund seiner großen Erfahrungen wusste er, dass sich ein Unternehmen mit dem Markt weiterentwickeln musste, um konkurrenzfähig zu bleiben. Außerdem hatte Neil Pfeffer im Hintern – seine unternehmerische Natur erlaube es ihm nicht ‚still zu sitzen‘, denn es gab eine Fülle von Möglichkeiten für ihn. Weiterzumachen ohne irgendeine Veränderung war die ‚sichere‘ Variante, weil es zunächst kein hohes Risiko gab - GJ Belfrost war schließlich eine starke Marke und stand für hohe Produktqualität. Dennoch – der Markt war stark fragmentiert, und es gab eine internationale Wirtschaftskrise – Veränderungen würden jetzt oder in naher Zukunft gemacht werden müssen.

Strategisches Wachstum – Produkt- und Marktexpansion

Um die strategische Wachstumsmöglichkeiten von GJ Belfrost zu überprüfen, konnte Neil die Ansoff -Matrix (siehe Abb. 2) nutzen. So konnte er die Wahlmöglichkeiten visualisieren. Das konnte ihm helfen, seine Strategien zu überdenken.

Abbildung 2: Ansoff-Matrix

	Bereits bestehende Produkte	Neue Produkte
Bereits bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

1. Marktdurchdringung

Die Marktdurchdringung ist eine Wachstumsstrategie, bei der sich Neil auf den wachsenden Verkauf bestehender auf dem bestehenden Markt konzentrieren würde. Die Marktdurchdringung ist ähnlich wie die andere Variante, die Neil bereits abgelehnt hat. In einem gesättigten Markt wie dem Lebensmittelgroßhandel müsste Neil Konkurrenten durch eine aggressive Verkaufs- und Marketingstrategie vertreiben, und gleichzeitig die Kundenloyalität steigern. GJ Belfrost hat bereits einen beachtlichen Geldbetrag für Vertriebsaktivitäten aufgewendet, doch hat das Unternehmen keine Strategie, um loyale Kunden dauerhaft halten zu können. Da GJ Belfrost in einem fragmentierten Konkurrenzmarkt operiert, weiß Neil nicht, wie er damit anfangen sollte, die Konkurrenten zu identifizieren und sie vom Markt zu vertreiben.

2. Marktentwicklung

Wenn GJ Belfrost sich für die Marktentwicklungsstrategie entscheidet, würde Neil das bestehende Sortiment in neuen geographischen Regionen verkaufen müssen. Der Transport von Lebensmitteln und Verbrauchsartikeln ist schwierig. Deshalb müsste sich

Neil überlegen, ein weiteres Lager außerhalb des derzeitigen Einzugsgebiets von GJ Belfrost zu gründen. Dies bringt erhebliche Investitionskosten mit sich. Allerdings kann GJ Belfrost in dem konkurrenzintensiven Londoner Markt überleben – daher ist eine erfolgreiche Expansion in weniger konkurrenzintensive Märkte möglich.

3. Produktweiterentwicklung

Neil hat die Möglichkeit neue Produkte auf den vorhandenen Markt anzubieten. Weil GJ Belfrost ein Mitglied von Fairway Foodservice ist, könnte das Unternehmen das Produktsortiment erweitern, um eine breitere Produktauswahl von Fairway zu erfassen. Die zwei schwachen Produktbereiche von GJ Belfrost sind ethnische Lebensmittel und rohes oder gesalzenes/geräuchertes Fleisch. Diese Strategie könnte nicht nur den Kundenstamm erweitern, sondern auch die Kundenloyalität fördern. So könnte GJ Belfrost ein „One-Stop-Shop“ für seine derzeitigen Kunden werden. Dies könnte Neil dazu bewegen, sich auf dem internationalen Markt nach einem Lieferanten für ethnische Lebensmittel umzuschauen. Neil muss dabei jedoch sicherstellen, dass jeder neuer Lieferant die gleichen hohen Qualitätsstandards hat.

4. Diversifikation

Diese Wachstumsstrategie bedeutet, mit neuen Produkten auf neue Absatzmärkte zu gehen. Dies ist eine höchst riskante Strategie, weil es einen Markteintritt in einen Markt bedeuten würde, in dem das Unternehmen wenig oder keine Erfahrung hat. Bevor eine Diversifikationsstrategie umgesetzt werden kann, muss GJ Belfrost deutlich machen, was es sich von dieser Strategie verspricht und welche Risiken entstehen könnten. Wegen des hohen Grades an Unsicherheit hat sich Neil bereits entschieden, die vertikale oder horizontale Integration durch den Kauf eines anderen Unternehmens zu prüfen.

Vertikale oder horizontale Integration

Eine Integrationsstrategie bedeutet den Kauf eines anderen Unternehmens aus derselben Branche, jedoch gegebenenfalls aus einem anderen Sektor. Vertikale und horizontale Integrationen sind riskant, bergen aber auch Wachstumsmöglichkeiten.

1. Vertikale Integration

Im Hinblick auf die vertikale Integration ist für Neil der Ankauf eines Cateringunternehmens eine sinnvolle Option. Das ist eine Form der Vorwärtsintegration, bei der Neil innerhalb der gleichen Wertkette bleiben würde, und in Kontakt mit den Endkunden treten könnte. GJ Belfrost würde ein Großhandels- und Catering-Unternehmen werden und eine größere Marktmacht bekommen. GJ Belfrost versorgt viele verschiedene Caterer und hat daher ein großes Wissen über diese Branche. Die Hauptfrage ist, ob er erst klein anfangen oder umgehend einen großen Caterer kaufen sollte. Der Erwerb eines großen Unternehmens mit erheblicher Marktpräsenz, z.B. eines Caterers für Schulen oder Krankenhäuser, würde nicht nur finanziell teuer werden. Es wäre auch ein sehr komplexer Prozess, der einen erheblichen Zeitaufwand und eine organisatorische Umstrukturierung verursachen würde. Ein Cateringunternehmen zu kaufen würde für GJ Belfrost folgende Vorteile bringen:

- Reduktion der Transportkosten, falls gemeinsames Eigentum auch eine geringere Entfernung bedeutet
- Verbesserte Koordination der Lieferkette
- Eine größere Gewinnspanne
- Zugangsschranken für potenzielle Konkurrenten erhöhen

In seinen frühen unternehmerischen Tagen war Neil bereits im Cateringgewerbe tätig und er ist nicht besonders begeistert darüber, wieder in dieser Branche zu arbeiten.

2. Horizontale Integration

Dies ist der Erwerb eines Unternehmens auf der gleichen Ebene der Lieferkette. Für GJ Belfrost würde dies bedeuten, einen Konkurrenten aus dem Großhandelssektor zu kaufen. Neil ist sich dessen bewusst, dass GJ Belfrost viele Konkurrenten hat, aber wenn er sich dafür entscheiden würde, diese Strategie zu verfolgen, würde er vermutlich einen Konkurrenten mit einem niedrigeren Jahresumsatz und einem niedrigeren Vermögen kaufen. Anderenfalls würde es für GJ Belfrost sehr schwierig werden, die finanziellen Mittel für den Kauf zu beschaffen. Da GJ Belfrost keine starke Präsenz im Bezug auf ethnische Lebensmittel und Fleischprodukte hat, ist der Erwerb eines Großhandels dieser Produkte eine Möglichkeit. Dies würde GJ Belfrost eine beachtliche Marktmacht geben

und den Marktanteil erhöhen. Um diese Strategie zu verfolgen, müsste Neil eine explizite horizontale Strategie erarbeiten, um sicherzustellen, dass GJ Belfrost in der Lage sein wird, finanziell und strukturell mit dem Erwerb eines Konkurrenten zurechtzukommen.

Die Vorteile einer horizontalen Integration wären:

- Skalenvorteilen (Economies of Scale)
- Diversifikationsvorteile (Economies of Scope)
- Steigerung der Marktmacht

Da Neil nur sieben Jahre zuvor Belfrost Foods Ltd. gekauft hat, ist er sich unsicher, ob er erneut durch so einen Prozess gehen will.

Einflussfaktoren

Die diversen Wachstumsstrategien bieten Möglichkeiten an, die für Neil höchst interessant sind, selbst wenn er von einigen nicht völlig begeistert ist. Natürlich liebt der Unternehmer in ihm die Herausforderung und das Ankaufen und Verkaufen gibt ihm immer noch einen großen Kick. Er ist der Meinung, dass ihm genau diese Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen, den heutigen Geschäftserfolg ermöglicht hat. Es ist jedoch auch dieser unternehmerische Geist, der ihn an der Fusion mit Henson zweifeln lässt, da Neil lange vorher begriffen hat, dass er eigentlich ein Einzelunternehmer ist. Seine Mentalität als Einzelunternehmer würde es sehr schwierig machen, die Kontrolle über sein Unternehmen einer anderen Führungsgruppe zu übergeben. Neil fand es schwierig genug, die dezentralisierte Organisationsstruktur, die heute bei GJ Belfrost etabliert ist, einzuführen, denn so ist er nicht mehr in jede Entscheidung einbezogen. Seine Passion für sein Unternehmen und fürs Geschäftemachen lässt ihn folgende Frage stellen:

„Plane ich eine Wachstumsstrategie oder eine Rückzugsstrategie für mich selber?“

Neil muss außerdem sein Alter berücksichtigen. Egal für welche Strategie er sich entscheidet, es würde viele Jahre dauern, um aussteigen zu können. Mit 55 Jahren stellt sich Neil die Frage:

„Wenn ich mich dafür entscheide zu bleiben und meinen Betrieb weiterzuentwickeln, werde ich in der Lage sein zu bleiben und es zu Ende zu führen? Es wird keine leichte Aufgabe sein und egal welche Variante ich wähle, ich weiß, dass die Umsetzung viele

Jahre dauern wird. Bin ich bereit und in der Lage für eine derartig langfristige Festlegung?“

Des Weiteren hat Neil noch nicht die möglichen Gefahren für sein Unternehmen vollständig analysiert. Die Umsetzung einer neuen Strategie ist nicht nur sehr zeitaufwendig, sondern auch kostspielig in Bezug auf Finanzen und Arbeitsmoral. Durch seine langjährige Geschäftstätigkeit hat Neil gelernt, dass das Personal keine Änderungen mag und dies negative Auswirkungen auf die Verkäufe und für das Ansehen seines Geschäfts haben kann. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass die ausgewählte Strategie nicht erfolgreich sein könnte. Es gibt viele Faktoren, wie Kundenpräferenzen, Branchenentwicklung, Wettbewerb etc, die passen müssen, damit eine Strategie erfolgreich ist. Die internationale Wirtschaftskrise hat die Branche stark getroffen. Unternehmen und Privatkunden geben weniger aus. Würde sich eine kostspielige Wachstumsstrategie für Neil lohnen? Die Angst und Unsicherheit seiner Konkurrenten und anderer Marktteilnehmer könnte für einen Unternehmer wie ihn eine wunderbare Gelegenheit sein, da er selbst sehr risikofreudig ist und über ein großes Branchenwissen verfügt.

Schlussfolgerung

Als Neil damit fertig war seiner Mutter von den Möglichkeiten und offenen Fragen zu erzählen, fühlte er, wie ein Gewicht von seinen Schultern fiel. Der Antwort war er nicht näher, aber es fühlte sich einfach gut an, seine Gedanken mit jemandem teilen zu können. Dies konnte er nicht mit seinem Managementteam machen, denn wenn er einen möglichen Verkauf des Unternehmens andeuten würde, gäbe es sofort Alarmstimmung. Auch die Möglichkeit einer Fusion mit einem anderen Unternehmen würde Unsicherheit im Unternehmen verursachen – was er jedoch im Augenblick benötigte war Stabilität und Sicherheit.

Die Diskussion mit seiner Mutter bei einer Tasse Tee hatte ihn jedoch auf eine Idee gebracht, der er sofort nachgehen musste. Erst kürzlich hatte sich Neil an einen Unternehmensberater seines Vertrauens gewandt, den er schätzte, weil dessen Urteil auf gesundem Menschenverstand basierte und immer zu praktischen Schritten führte. Der

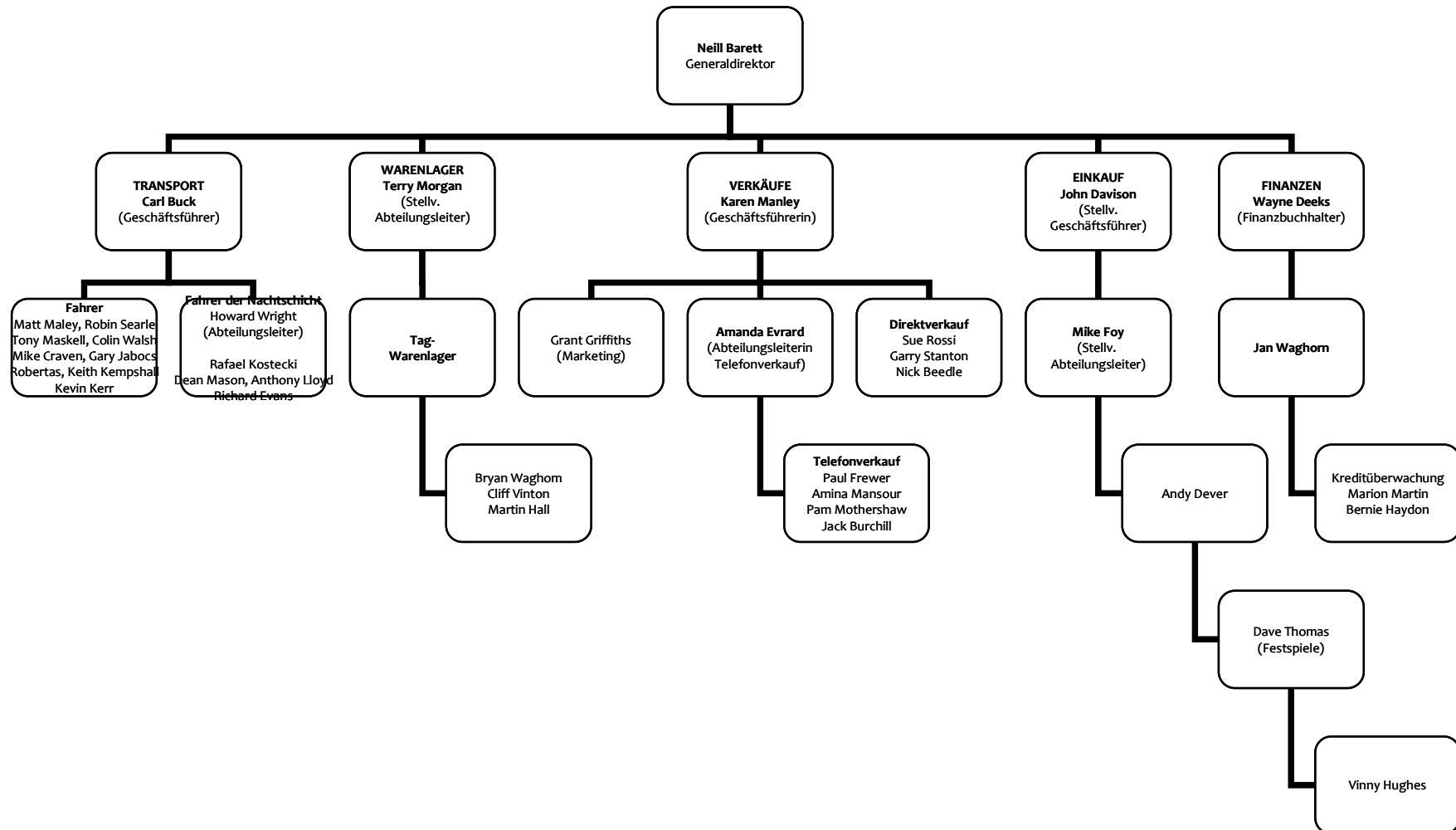
Berater würde immer mit einer Betrachtung der jetzigen Situation beginnen, um dann zu erfassen, wo Neil in drei bis fünf Jahren sein wollte. Darauf baute er dann eine Strategie auf, mit der Neil zu diesem Punkt gelangen würde. Dies bezeichnete sein Berater als eine Straßenkarte, weil er fand, dass jedes Unternehmen eine individuelle Reise ist, die auf besondere Weise geleitet werden musste. Neil fragte sich, welchen Rat der Berater ihm wohl diesmal geben würde!

Anhang 1: Finanzdaten

BELFROST Foods Ltd
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in £)
JAHRESENDE 31. JULI 2010

	2010	2009
UMSATZ	8,070,715	7,563,123
Umsatzkosten	5,854,830	5,422,800
BRUTTOGEWINN	2,215,885	2,140,323
Vertriebskosten	1,268,225	1,129,441
Verwaltungskosten	747,037	770,705
BETRIEBSGEWINN	200,623	240,177
Zinsen	8,919	(69)
EGT VOR STEUERN	191,704	240,246
Steuer	54,368	(9,758)
GEWINN	137,336	250,004

Anhang 2: GJ BELFROST – ORGANISATIONSSTRUKTUR – MAI 2010



Anhang 3: Produktgruppen von GJ Belfrost

Gekühlte Waren

Milchprodukte – H-Milch
Milch & Sahneartikel
Gekühlter Speck
Gekochtes Fleisch, gekühlt
Eier
Butterersätze & Aufstriche
Öl – gekochter Butterersatz
Butter
Butter, Margarine und Aufstrich
Kochfette & Schmalz
Sahne & Sahneprodukte
Sahne – milchfrei
Joghurt
Käse- Stück & Scheiben
Käse – gerieben
Käse – Weichkäse
Käse – Spezialität
Gekühlte Salate
Sandwichbeläge gekühlt
Suppen – Lebensmittel

Lebensmittelprodukte

Soßen – Gebinde für Dips– Markenprodukte	Gemüse – Pasta in Dosen
Soßen- Heinz Sauce O Mat System	Gemüse – Konserven allgemein
Soßen -Päckchen – Markenprodukt	Eingelegtes
Soßen– Päckchen	Essige
Soßen – Tomaten	Suppen – dehydriert, Großpackung
Soßen – braun	Suppen – dehydriert, Packungen
Soßen – Mayonnaise	Suppen - Knorr Einzelpackung
Soßen – Barbecue	Zucker
Soßen – Senf	Zuckerpäckchen & Sticks
Soßen – Früchte	Süßstoffe
Soßen - Worcester & Andere	Eingemachtes
Soßen –Salatsauce, Garnelencocktail & Tartar Sauce	Eingemachtes – Portionen
Soßen – Meerrettich & Minzsoße	Pasten & Aufstriche
Soßen – Soja	Konservierter Fruchtesaft
Salatdressing	Konservierter Fruchtesirup
Würze & gewürzte Fruchtepaste	Milch - konserviert & pulverisiert
Soßen – orientalisch	Müsli – Frühstück

Dips- orientalisches	Müsli - Menge & Beutel
Soßen- italienisch & mediterran	Müsli- Portionspackungen
Soßen – traditionell	Nüsse & Samen – getrocknet
Soßen – amerikanisch	Getrocknete Früchte
Dips – amerikanisch	Senf
Soßen– indisch	Sirup & schwarzer Rübensirup
Dips– indisch	Kuchenfüllungen

Bratensoße	Nachtisch – Päckchen
Fleischbrühe, Brühen & Basen	Nachtisch – Eiscremewaffeln
Füllungen, Paniermehl & Beläge	Nachtisch – Götterspeise
Fisch – in Dosen	Nachtisch – Soßengarnierung
Fleisch – in Dosen	Nachtisch– Soßen
Fleisch - Hot Dogs in Beutel	Nachtisch- Verschiedene Eiscremes
Salz & Pfeffer	Mehl
Kartoffelprodukte	Backmischungen – Andere
Getrocknete Teigwaren	Backmischungen - Kuchen & Biskuitkuchen
Hülsenfrüchte - Reis & Getreide	Backen – Verzierungen
Reis	Backen – Aromen
Kräuter & Gewürze Schwartz	Backen – Schokoladenverzierungen
Kräuter, Gewürze & Würzen	Backen - Kuchen & Teigbasen
Öle– Spezialität	Kekse – Einzelhandels
Öl– zum Kochen	Kekse - Großhandel
Öl – zum Kochen, langlebig	Kekse – Knabberartikeleinheiten
Pizzasauce	Kekse – pikant
Gemüse- Dosentomaten	
Gemüse – gebackene Bohnen in Dosen	

Snacks

Chips & Snacks	Soft Drinks – Mineralwasser
Chips & Snacks – Walkers	Soft Drinks – Andere
Chips, Nüsse & Snacks	Soft Drinks – Britvic
Süßwaren – Nestle	Soft Drinks – In Dosen und Flaschen
Süßwaren – Cadbury	Soft Drinks – Erwachsene
Süßwaren – Mars	Soft Drinks - Coca Cola
Süßwaren – Andere	Soft Drinks – Milchsirups
Süßwaren – Müsliriegel	Getränke – Tee
Süßwaren – Dinner Mints	Getränke– Teespezialitäten
Alkoholfreie Getränke - Kinder & Andere	Getränke – Fertigkaffee
Alkoholfreie Getränke – Stärkungsmittel	Getränke– Kaffee – Sticks
Alkoholfreie Getränke – Calypso	Getränke– Kaffee geröstet
Alkoholfreie Getränke - Fruchtsaft	Getränke – Schokolade
Alkoholfreie Getränke – stilles Wasser	Getränke – andere
Alkoholfreie Getränke – aromatisiertes Wasser	

Alkoholfreie Getränke – aromatisiertes Sprudelwasser	
--	--

Nichtlebensmittel

Reinigung - umweltfreundlich	Reinigungsmaterialien & Putzlappen
Reinigung – Mehrzweckreiniger	Einwegartikel – Säcke, Müllbeutel
Reinigung – Küche	Einwegartikel – Servietten
Reinigung – flüssiges Abwaschmittel	Einwegartikel – Becher & Deckel
Reinigung – Geschirr spülen	Einwegartikel – Geschirr
Reinigung - Bar & Keller	Einwegartikel – Verpackungen
Reinigung - Bleichmittel & Desinfektionsmittel	Einwegartikel– biologisch abbaubare Verpackungen
Reinigung – Wäsche	Einwegartikel – Andere
Reinigung – Waschraum	
Reinigung – Papierhygiene	

Gefrorene Produkte

Rindfleischhamburger & Hamburger	Einzelne Portionen - Schweinefleischteller
Brot – Gebackenes auftauen und servieren	Einzelne Portionen - Gemüseteller
Brot – Brötchen & Hot Dog-Brötchen	Premium handgemachte traditionelle Fladen
Brot –teils gebacken	Fleisch – paniert, mariniert, usw.
Buffet – gekocht	Fleisch - roh
Buffet – frittiert	Mikrowellengeeignete gefüllte ital. Brötchen
Buffet – gebacken	Frühstücksangebot
Buffet – Nachtisch-Auswahl	Mozzarella & Käsepizzen
Kekse	Muffins
Crepes & Pfannkuchen	Fleisch – Multiportionen
Nachtische - Käsekuchen	Multiportionen von Puddings, Kuchen & Blechkuchen
Nachtische - Klassisch & Spezialitäten	Omeletts
Nachtische – Eiskuchen	Nudelgerichte
Nachtische – Obstkuchen	Kuchenteig und Kuchendeckel
Nachtische – Einzel	Kuchen & gebackene Pasteten
Nachtische – Premium-Puddings (einzeln)	Gebackene Pasteten & Puddings
Nachtische - Hochwertige kontinentale Auswahl	Pizza – Grundlage
Nachtische - traditionelle Puddings (einzeln)	Pizzateigbällchen
Nachtische - Tortenauswahl	Pizza zum Mitnehmen
Fisch – Fischfrikadellen	Pizzagarnierungen – Hühnchen
Fisch - Filets ohne alles	Pizzagarnierungen - Halal
Fisch - Scampi, Garnelen & Meeresfrüchte	Pizzagarnierungen - Fleisch
Fisch - geräuchert	Pizzagarnierungen – Andere
Fisch - Fischspezialität & Steaks	Kartoffel - Pommes
Fisch – Meeresfrüchte Spezialität	Kartoffeln - Spezialitäten
Fisch Filets - enthäutet & entbeint	Geflügel – gekochte Hühnchenprodukte
Fisch Filets - paniert - Natural Crumb	Geflügel – ungekochte Produkte
Frucht	Geflügel – Truthahnbraten
Fruchtshakes	Geflügelprodukte – paniert, mariniert usw.
Eiscreme - Fischer Dairy	Quiches (fertig gebacken)
Eiscreme - Fischer Einzelpotionsnachtische	Pizzen (Fertigprodukt)
Eiscreme - Haagen-Dazs	Reis
Eiscreme – Impulskäufe	Soßen (Fertigprodukt)
Eiscreme – Einzelne Nachtische	Wurströllchen
Eiscreme - New Forest	Würstchen
Eiscreme - hochwertiges Swiss Movenpick	Vorspeisen
Eiscreme - Verschiedenes & Eis	Tex Mex-Spezialitäten
Eiscreme - Value Soft Scoop und Sorbets	Gemüse
Einzelne Portionen – Rindfleischteller	Gemüse - Menge

Einzelne Portionen – Hühnchenteller	Gemüseprodukte
Einzelne Portionen – Fischteller	Yorkshire Puddings- gebacken
Einzelne Portionen – Lammteller	