

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

Zátiší Catering (Tschechische Republik)

Martina L. Jakl
University of Economics, Prague

Sascha Kraus
Universität Liechtenstein

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.

Zátiší CATERING

Einleitung

Petr Štefan schleuderte seine Jacke über einen leeren Bürostuhl, öffnete seine E-Mails und beschloss sich schnell einen Kaffee zu machen, bevor er seinen Arbeitstag begann. Er wusste dass er heute viel aufholen musste, weil er gestern auf einem Event mit einem der größten Kunden von Zátiší Catering gewesen war. Als Geschäftsführer der Zátiší Catering-Gruppe, die ihren Hauptsitz in der Tschechischen Republik hatte, war Petr für die Geschäftsbeziehungen und die Beaufsichtigung aller Catering-Events verantwortlich. Die wöchentliche Sitzung des Senior Management Teams begann heute Nachmittag um 14:00 Uhr und Petr's Präsentation brauchte noch den letzten Schliff. Bei der letzten Teamsitzung wurden die Finanzergebnisse der einzelnen Abteilungen der Geschäftsführung vorgestellt und Petrs Abteilung wies einen Rückgang in der Anzahl der durchgeführten Events sowie eine Verringerung des Gesamtumsatzes auf. Das heutige Treffen war entscheidend, da es die zukünftige Strategie von Zátiší Catering festlegen würde. Dies könnte zu einem Wendepunkt in Petr Štefan's Karriere werden. Er war deswegen leicht nervös, setzte aber trotzdem auf Erfolg.

Petr lehnte sich, mit dem frisch gemachten Kaffee in der Hand, in seinem Stuhl zurück und reflektierte die jüngsten Ereignisse in der Branche. Die Catering-Branche hatte im letzten Jahr deutlich einstecken müssen, vermutlich wegen den Auswirkungen der Finanzkrise. Mitten in diesem Rückgang hatten sich allerdings neue Geschäftsmöglichkeiten aufgetan, insbesondere außerhalb Tschechiens. Viele der etablierten Kunden von Zátiší's hatten das Unternehmen mit Anfragen für Catering im Ausland betraut.

Bei der letzten Sitzung des Management-Teams hatte sich Petr bereit erklärt, eine Strategie, einschließlich Marktanalysen und einer Einschätzung der Fähigkeiten von Zátiší Catering in Bezug auf die Bearbeitung von Auslandsmärkten, zu skizzieren. Direkt nach dieser Sitzung wies Petr zwei Mitarbeiter in seiner Abteilung an, nach verschiedenen Geschäftsmöglichkeiten in der Catering-Branche im Ausland zu suchen. Vor zwei Tagen erhielt er ihre Ergebnisse. Jeder Vorschlag skizzierte verschiedene Chancen und Markteintrittsszenarien in den ausländischen Markt. Petr würde seine Analyse dieser

Ergebnisse bei der heutigen Sitzung präsentieren. Er nippte an seinem Kaffee und las die Einzelheiten jedes Vorschlages. Er hatte weniger als fünf Stunden Zeit bis zum Meeting und er wollte dem Senior Management Team ein überzeugendes Argument für die von ihm gewählte Strategie liefern.

Er musste imstande sein, diese Präsentation auf den Punkt genau zu halten, denn die Auswirkung dieser Entscheidung würde weitreichende Konsequenzen für die Gruppe, die Marke, das langfristige Wachstum des Unternehmens, und letztlich auf seine Karriere haben.

Branchenhintergrund

Die Catering-Branche ist eine relativ neue Branche in den Zentral- und Osteuropäischen Ländern wie Ungarn, Bulgarien, Rumänien, der Tschechoslowakischen Republik, Slowakei, Polen, Albanien und den ehemaligen Ländern Jugoslawiens (z.B. Slowenien, Kroatien, Montenegro, Serbien, Kosovo, Bosnien und Herzegowina, und Mazedonien). Diese Branche war vor der Öffnung der Märkte in Zentral- und Osteuropa quasi unbekannt, und der Mangel an internationalen Qualitätsstandards in der Branche eine direkte Folge der begrenzten Erfahrung mit dieser Branche.

Beispielsweise bieten einige Unternehmen nur vorgefertigte (nicht frische) Lebensmittel und keine zusätzliche, aber grundlegenden Dienstleistungen wie die Bereitstellung von Besteck, Gläsern, und so weiter an. Die Möglichkeit, weitere Dienstleistungen anzubieten, wurde oft nicht wahrgenommen. Zudem bieten die lokalen Caterer tendenziell nur die traditionelle Küche ihrer Länder an. Die Qualität der Lebensmittelqualität war gering, und neue Dienstleistungen wurden nicht entwickelt. So gewöhnten sich die Kunden an schlechte Qualität und schlechten Service. Die Situation wurde dadurch verschlimmert, dass die Qualität der Produkte im Einzelhandel außergewöhnlich schlecht war. Da es wenig Konkurrenz gab, gab es auch keine Anreize für Innovationen und Qualitätsverbesserungen. Ausländische Besucher dieser Länder erkannten, dass es für die Catering-Branche ein hohes Wachstumspotential und viel Raum für Verbesserungen hat. Einige Unternehmen nutzten tatsächlich die Chance, die sich in der Catering-Branche ergab und etablierten mehrere Catering-Unternehmen in ganz Osteuropa. Die Zátiší-

Gruppe in der Tschechischen Republik war ein solcher Fall. Der Besitzer, Herr Suri, besuchte Prag und bewertete die Chancen die sich auftaten um einen Catering-Service in einem nahezu nicht existenten Markt zu etablieren. Nach reiflicher Überlegung eröffnete er das V Zátiší Restaurant im Jahre 1991. Dieses Restaurant sollte innovative und internationale Küche auf dem tschechischen Markt einführen.

Im Laufe der Zeit hatte sich die Branche stark verändert, insbesondere im Hinblick auf die höheren Qualitätsstandards. Petr war besorgt, dass die Branche, bedingt durch die Finanzkrise und die Konjunkturabschwächung, auf den Stand früherer Jahre zurückfallen könnte.

Die Finanzkrise hatte viele Firmenkunden gezwungen, ihr Budget für Geschäftsveranstaltungen zu verringern, und die durchschnittlichen Ausgaben pro Person waren zurückgegangen. Wenn die Ausgaben gekürzt werden, senken Catering-Unternehmen ihre Preise, um wettbewerbsfähig zu sein. Dies hat oft einen negativen Einfluss auf die Qualität und den Servicestandard. Die Kunden verschärfen diese Situation zusätzlich, in dem sie bei Kaufentscheidungen den Preis wichtiger als die Qualität einschätzen.

Die Bewertungskriterien für Catering -Unternehmen bestehen normalerweise aus folgenden Punkten:

- die Fähigkeit, Großveranstaltungen auszurichten,
- eine Qualifizierung im Bereich der Speisenzubereitung und Lieferung,
- die Einhaltung europäischer Hygienestandards,
- nachweislich gute Arbeitsbeziehungen mit Geschäftskunden, und
- die Fähigkeit, mit Kunden nach Vorgabe knapper Budgets zu arbeiten.

Petr wusste, dass für die meisten Kunden das letzte Kriterium ausschlaggebend war. Wenn er mit seinen Preisen nicht mithalten konnte, wurden die anderen Kriterien gar nicht erst beachtet.

Unternehmenshintergrund

Im Jahre 1997, als Zátiší Catering gegründet wurde, war die Catering-Branche sehr attraktiv, und jeder Neuling konnte eine Nische in einem wachsenden Markt erschließen. In den vergangenen 14 Jahren entstanden in der Catering-Industrie in der Region um Prag herum und in anderen großen Städten in der Tschechischen Republik einige Hauptwettbewerber, die in punkto Qualität, Kreativität, Innovation und internationaler Küche konkurrierten. Die Entwicklung der Tschechischen Catering-Industrie fand sich auch in anderen osteuropäischen Ländern. Mit der Zátiší Catering-Gruppe vergleichbare Unternehmen waren jetzt in jeder größeren Stadt in Osteuropa zu finden.

Petr war stolz darauf, dass die Catering-Services der Zátiší-Gruppe seit den frühen Anfängen schon immer die höchsten Ansprüche an Qualität, Professionalität und Service hatten. Das zeigte sich sowohl bei der Organisation von großen Events, bei denen mehrere tausende Menschen teilnahmen, als auch bei kleineren Firmenveranstaltungen. Um tausende Portionen zu verarbeiten, konnte die Zátiší-Gruppe auf ein Fließband-System zurückgreifen, oder, falls erforderlich, maßgeschneidertes frisch gekochtes Essen für kleinere Events zubereiten. Alle Produkte der Zátiší-Gruppe konnten so angeboten werden, da sie relativ unkompliziert herzustellen, leicht zu handhaben und einfach zu transportieren (die Qualität wird während des Transports nicht beeinträchtigt) waren. Die Gerichte von Zátiší wurden mit ausgewählten lokalen und internationalen Zutaten zubereitet. Daher war die Zátiší-Gruppe einer der Pioniere bei der Festlegung von Standards in der Luxus-Restaurant- und Catering-Branche in der Tschechischen Republik. Das Unternehmen bewegte sich im High-End-Bereich, und bot erstklassigen Service mit einer vielfältigen Palette von Lebensmitteln und Dienstleistungen an.

Zu den Kunden des Unternehmens gehörten große Unternehmen, Behörden und Privatpersonen. Diese Strategie war weitgehend erfolgreich. Allerdings hatte Zátiší derzeit mit einigen Problemen zu kämpfen.

In vielerlei Hinsicht war das Unternehmen Opfer seines eigenen Erfolgs. Sie waren nicht in der Lage, ihre High-End-Dienstleistungen an kleinere Kunden zu kommunizieren. Obwohl die Nachricht nicht immer ankam, blieb das Unternehmen kundenorientiert.

Beispielsweise war das gesamte Produktionsteam sehr stark kundenorientiert und versuchte mit jedem Auftrag die Kundenwünsche weitestgehend zu erfüllen. Bei Zátiší wurden Kunden nicht als Klienten gesehen, sondern als Partner.

Organisationsstruktur

Die Zátiší-Gruppe besteht aus drei verschiedenen Abteilungen: das Restaurant, die Catering-Abteilung, und die Abteilung für Fertiggerichte.

Die Zátiší Restaurant-Abteilung umfasst drei Restaurants: 'V Zátiší', 'Bellevue' und 'Mlýnec'. Alle Restaurants befinden sich in Prag in der Nähe der Karlsbrücke. Sie sind als High-End-Restaurants eingestuft und auf die tschechische und touristische Oberschicht ausgerichtet. Die zweite Abteilung ist die Catering-Abteilung. Diese relative autonome Abteilung besteht aus zwei Catering-Dienstleistern, 'Zátiší Catering' und 'Žofín Catering' (letzteres bietet Catering- Dienstleistungen nur auf der Insel Žofín in Prag an). Die dritte Abteilung ist die jüngste Akquisition und wird nicht unter der Zátiší-Marke geführt, da dies das Image der Luxus-Marke beeinträchtigen könnte. Diese Abteilung, 'Fresh & Tasty', stellt unter anderem Fertiggerichte her. Die Zátiší Cateringsparte ist die größte Sparte und hat immer zu dem profitabelsten Teil der Gruppe gehört. Zátiší Catering ist in der gesamten Tschechischen Republik tätig. Einige ihrer bekanntesten Niederlassungen sind im Prager Kongresszentrum, der Strahov-Bibliothek, der Staatsoper, im Kampa-Museum, und in vielen anderen tschechischen Städten, Schlössern und Burgen. Die Firma hat ihren Hauptsitz in Prag. Zátiší Catering hat auch eine eigene Tochterfirma in Budapest und bietet Catering-Services auf dem Europa-Boot, im Gellert Bad, auf dem Zsófia-Boot, im Vam Design Center und in vielen Museen an. In Wien bietet die Zátiší Catering-Gruppe Catering im Schloss Neuwaldegg, dem Palais Niederösterreich und dem Palais Liechtenstein an. Zátiší Catering bietet eine breite Palette von Dienstleistungen und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Organisation von Gala-Dinners und Firmenfeiern, sowie Catering für kleinere Veranstaltungen wie Cocktail Partys, Buffets und Hochzeiten.

In der Tschechischen Republik wird die Zubereitung aller Speisen im Prager Kongresszentrum abgewickelt. Hier werden die Speisen vorbereitet, gelagert, und zu den

Events ausgeliefert. Im Jahre 2009, während die Tschechische Republik den Vorsitz der EU-Ratspräsidentschaft innehatte, war Zátiší Catering der offizielle Caterer der Europäischen Union. Zátiší sorgt für das Catering für den Kongress der Tschechischen Republik, einschließlich dessen Konferenzen und Seminare. Das Catering umfasste auch Frühstück, Kaffeepausen, Mittagessen und Abendessen.

Open-Air Catering, z. B. im königlichen Garten, sind eine andere Art von Catering, und Zátiší erkundet zur Zeit diesen Markt. Zátiší bietet auch Büro- und Hauslieferungen an.

Obwohl Zátiší-Catering ein breit gefächertes Sortiment hat, reduzieren viele Kunden ihre Budgets für Business-Events. Dementsprechend fallen Catering-Aufträge tendenziell kleiner aus oder schlimmer noch, werden ganz abgesagt. Zátiší Catering als hochwertiger Catering-Dienstleister muss nun aufgrund der Finanzkrise deutliche Verluste hinnehmen. Kunden stellen nun Preis vor Qualität und ersetzen somit eine höhere Qualität und erstklassigen Service durch geringerer Qualität und billigeren Catering-Service.

Ein wachsender Trend in ausländische Investitionen

Die meisten Firmenkunden von Zátiší Catering sind multinationale Unternehmen, die ihren regionalen Hauptsitz in der Tschechischen Republik haben. Viele dieser Firmen nehmen die Expansionsmöglichkeiten für ihre Geschäfte innerhalb des europäischen Markts wahr. Diese Länder befinden sich vor allem im zentral- und osteuropäischen Raum, vorwiegend in der Slowakei, Ungarn, Rumänien und Bulgarien. Während diese Unternehmen die neuen Märkte begutachten, führen sie Geschäftstreffen und Konferenzen in den neuen Ländern durch. Viele dieser Firmenkunden von Zátiší Catering in der Tschechischen Republik finden es schwierig, einen zuverlässigen Lieferanten für hochwertiges Catering für ihre Bedürfnisse in diesen neuen Ländern zu finden.

Die Zátiší Catering-Gruppe wurde für solche ausländischen Veranstaltungen häufig gebucht, da sie als hochwertiger, zuverlässiger und vertrauenswürdiger Dienstleister bekannt sind. Dies könnte zu einer signifikanten Marktchance für Zátiší Catering werden. Es ist allerdings eine Entscheidung, die nicht auf die leichte Schulter genommen werden kann.

Petr hat Jahre damit verbracht, die Beziehungen zu diesen Firmenkunden zu pflegen und hat Angst, dass es einen negativen Einfluss auf den Ruf des Unternehmens und das Markenimage haben könnte, wenn er diese Kundenwünsche ablehnt – vor allem, weil das Unternehmen als kundenorientiert bekannt ist. Aber auf der anderen Seite ergäben sich zusätzliche, unbekannte organisatorische Herausforderungen. Derzeit gibt es eine große Anzahl von derartigen Anfragen von Geschäftskunden. Es ist klar, dass dies eine einmalige Gelegenheit ist, in neue Märkte zu expandieren und die Marke des Unternehmens in vielen osteuropäischen Ländern zu stärken. Bevor Zátiší Catering die neuen Dienstleistungen jedoch ihren Kunden anbieten kann, müssen die Vor- und Nachteile ausgewertet werden.

Petr beauftragte zwei Mitarbeiter damit, neben ihrer täglichen Arbeit das Marktpotential im Ausland zu prüfen. Sie identifizierten die folgenden Punkte als Stärken für den Markteintritt in die neuen Märkte:

- **Markenname und Produktqualität:** Die Zátiší-Gruppe steht weiterhin für eine Kombination aus einer großartigen Atmosphäre, einem perfekten Service und einem hervorragenden Produkt.
- **Kunden-Loyalität:** Kunden kehren zur Zátiší-Gruppe zurück, da sie die moderne Einstellung in Bezug auf Gerichte zu schätzen wissen. Diese Kunden sind bereit, einen angemessenen Preis für einen hochwertigen Service zu bezahlen.
- **Innovation:** Die Zátiší-Gruppe wendet innovative Zubereitungsmethoden an und befriedigt die Nachfrage nach ungewöhnlichen Rezepten mit exotischen Zutaten.
- **Soziales Engagement:** Die Zátiší-Gruppe spendet 20% des Jahresüberschusses an verschiedene Non-Profit-Organisationen, wie das UNICEF Life Projekt „Sance“, an die Tereza Maxová-Stiftung und das Projekt „Straßenkinder“.
- **Kundenorientierung:** Das gesamte Produktionsteam orientiert sich stark an den Bedürfnissen des Kunden und ist stets bestrebt, die Anforderungen der Kunden zu übertreffen.

Petr war weitestgehend mit ihrer Analyse zufrieden, aber er war über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise besorgt: Die Kunden der Zátiší-Gruppe in der Tschechischen Republik gehören zur Oberschicht, sind Geschäftsleute und ausländische Besucher, und in genau

diesen Segmenten gab es deutliche Ausgabenkürzungen wegen der Finanzkrise. Er dachte, dass das Unternehmen eine unklare Vision hat, weil es so schnell gewachsen war und mit einer Strategie der breiten Differenzierung arbeitet. So sind einige Kernmärkte vernachlässigt worden. Zudem gab es kaum eine Marketing- und Kommunikationsstrategie zur Werbung von Neukunden. Petr's Aufgabe war es, ein strategisches Modell für die Expansion in den ausländischen Markt zu entwickeln, bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Schwächen, die er identifiziert hatte. Er notierte sich grundlegende Strategien auf seinem Notizblock, damit er während der Sitzung darauf zurückgreifen konnte. Er schrieb:

Wettbewerbsvorteil: Die Ausweitung des Catering-Service in Westeuropa (z.B. Deutschland und Österreich) ermöglicht es, das Kundenportfolio zu diversifizieren und neue Märkte zu erschließen. In diesen Märkten kann Zátiší eine hochwertige Dienstleistung anbieten. Der Wettbewerbsvorteil liegt im „Value for Money“.

Expansion in die neuen osteuropäischen Märkte: Eine Chance für das Unternehmen besteht im Markteintritt und der Expansion in die neuen, schnell wachsenden Märkte in Osteuropa, insbesondere Polen, Slowakei, Ungarn, Rumänien und Bulgarien.

Ins Geschäft mit neuen EU-Mitgliedern kommen: Derzeit ist die Zátiší Catering-Gruppe aufgrund von Außenhandelsrichtlinien nicht in der Lage, ihre Dienstleistungen außerhalb der EU anzubieten. Allerdings erweitert sich die EU ständig und schafft damit neue Märkte für die Zátiší Catering-Gruppe.

Petr wusste, dass einige Mitglieder des Senior Management Team Fragen nach den Risiken dieser Strategien haben würden. Niemand wusste besser als Petr, dass das Kundenverhalten entscheidend war – es gäbe ein echtes Problem, wenn sich die Kunden des Preises wegen von Zátiší abwenden würden. Zudem gab es viele ungelöste Fragen in Bezug auf das Personalmanagement und die Erhaltung des Marken-Images und der Reputation im Ausland. Petr war sicherlich unter Druck: seine Verkaufszahlen waren unten, aber er konnte eine gute neue Gelegenheit mit zuverlässigen Kontakten erforschen. Allerdings konnte sich das Unternehmen nicht sehr gut in diesen neuen

Märkten aus, insbesondere auch was die Konkurrenz anging. Petr musste das Team davon überzeugen, entweder in den ausländischen Markt einzusteigen oder das Kerngeschäft neu zu orientieren, um so die Stagnation des Unternehmens zu verhindern.

Zu prüfende Fragen

Im Kerngeschäft von Zátiší, der Ausrichtung von Gala-Diners, ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte relativ gering, da die Käufer die Qualität der Zátiší-Produkte sehr zu schätzen wissen. Obwohl die Kosten für die Umstellung auf einen anderen Anbieter gleich Null sind, gibt es nur wenig Neigung den Anbieter zu wechseln, weil es kaum Anbieter mit einem derartigen hohen Cateringstandard in der Tschechischen Republik gibt. Dies gilt besonders in der Luxus-Catering-Branche, in der Käufer weniger preissensibel sind und die Reputation für den Erfolg entscheidend ist. Petr hat während der Finanzkrise immer den Kontakt mit seinen Kunden gepflegt und so erfahren, dass sich trotzdem einige Kunden einen Wechsel auf preisgünstige Mittelklasseanbieter vorstellen könnten. Die Zátiší-Restaurant-Abteilung hat bereits einen ähnlichen Trend beobachten können, da es mehr Wettbewerb in der Gastronomie gibt. Die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer ist relativ hoch sowohl im Catering als auch im Restaurantsegment, weil in beiden Segmenten relativ wenig Kapitaleinsatz für einen Markteintritt nötig ist.

Derzeit hat Zátiší Catering einen starken Marktanteil von rund 22% des gesamten Catering-Markts (75% des Gala-Dinner Markts und 20% des Buffet-Markts). Der Restaurant-Markt ist stark fragmentiert und schon ziemlich gesättigt. Im Jahre 2009 ist der Tschechische Markt für Lebensmittel und Catering-Services um 9% gegenüber dem Vorjahr gesunken. Die Rentabilität in dieser Branche hängt sehr von Kostenkontrolle und der Wirksamkeit der Marketingstrategien ab.

Als Petr die Folien seiner Präsentation den letzten Schliff gibt, nimmt er sich einen Moment Zeit, um die vier Optionen zu überprüfen, die er für interessant hält. Jede Option geht mit unterschiedlichen Investitionsanforderungen einher. Das Team wird dann entscheiden welche Option die beste Grundlage für die Internationalisierungsstrategie ist. Petr bevorzugte eine bestimmte Option, aber er wusste auch, dass eine Konsensentscheidung getroffen werden musste. Anderenfalls würde nichts weitergehen.

Ein Gefühl der Aufregung machte sich in seiner Magengrube breit, und er konnte sich den Event zur Markteinführung bereits genau vorstellen.

Der erste Vorschlag sah die weitere Nutzung der vorhandenen Einrichtungen in Prag vor, wo die Gerichte wie gewohnt vorbereitet und dann direkt an den Ort des Geschehens transportiert werden würden. Die Gerichte konnten dann vor Ort fertig gestellt werden, aber die wichtigsten Produktionsschritte würden weiterhin in der Zentrale durchgeführt werden. Somit wäre nur der letzte Feinschliff vor Ort zu erledigen. Das Vorbereitungsteam wäre für den Transport der zubereiteten Speisen, des Geschirrs und anderer Gerätschaften verantwortlich.

Petr würde dann noch die Bedeutung eines strategischen Stützpunktes in Ungarn betonen, das derzeit nur als Vertriebsbüro genutzt wurde. Er würde dem Vorstand nahelegen, dass diese Niederlassung in der Zukunft zum Zubereitungsstandort werden könnte. Mit dieser Option wären keine erheblichen Investitionen verbunden. Der Erfolg dieser Option hing an der effektiven Ausnutzung des aktuellen Standorts. Wenn der gleiche Standorte weiter verwendet werden konnte, wäre für eine hohen Qualitätsstandard gesorgt, denn man könnte mit den gleichen, erfahrenen Mitarbeiter weiterarbeiten. Der Nachteil dieses Vorschlags war, dass der Transport der Gerichte eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen würde. Dies erhöhte durch die Transportkosten den Endpreis, und machte die Einführung weiterer Qualitätsüberprüfungen nötig. Das aktuelle Maximum für die Lieferzeit von Lebensmitteln lag bei ca. 7 Stunden vom Ort der Herstellung bis zum Ziel der Lieferung. Das grenzte den potentiellen Markt ein. Zur Zeit garantierte Zátiší für die Qualität der Lebensmittel bis zu für 24 Stunden nach der Zubereitung.

Der zweite Vorschlag beinhaltete die Gründung von Vertriebsniederlassungen in Bukarest oder Warschau. Diese Idee basierte darauf, dass sich die bulgarischen, rumänischen und polnischen Märkte schnell entwickelten. Diese Märkte konnten aber nicht von Prag aus bearbeitet werden, weil sie zu weit weg waren. Zusammen mit der Gründung der Tochtergesellschaft in einem dieser Orte sollte ein Zubereitungszentrum in Budapest eröffnet werden, um von dort aus die Niederlassungen in Rumänien und Bulgarien zu

beliefern. Diese Option erforderte einige Investitionen in neue Technologien und Materialien sowie der Schulung eines neuen Managementteams und von neuen Angestellten. Diese Option würde auch Änderungen der Organisationsstruktur und der Management-Praktiken erfordern und interkulturelle Barrieren könnten hier ein Problem werden. Trotz dieser Hindernisse würde diese Option die hohen Qualitätsstandards des Unternehmens sichern und es dem Unternehmen ermöglichen, näher an den neuen potentiellen Kunden in diesen wachsenden Märkten zu sein. Diese beiden Tochtergesellschaften wären ein künftiger Ausgangspunkt für eine eventuelle Expansion und Wachstum in Ländern wie den neueren EU-Staaten wie Kroatien oder Serbien. Die Arbeitskosten in diesen Ländern waren immer noch sehr gering. Die Zátiší Catering-Gruppe könnte ihren Catering-Service für Kunden aus der Tschechischen Republik absichern und gleichzeitig damit beginnen, neue Kunden zu werben und sich ein eigenes Netzwerk zu schaffen. Die neuen Kunden könnten von der großen und wachsenden Unternehmensstruktur profitieren, die ihre Dienstleistungen über den gesamten Mittel- und Osteuropäischen Raum anbieten würde. Petr wusste aber, dass das Unternehmen einen langfristigen Bankkredit brauchen würde, um diesen Vorschlag umzusetzen.

Der dritte Vorschlag basierte auf Partnerschaften mit lokalen Catering-Anbietern. In jedem Land würde Zátiší Catering einen lokalen Anbieter auswählen, der den Qualitätsstandards und der Kundenphilosophie des Unternehmens entspricht. Mit diesen Unternehmen würde eine strategische Partnerschaft eingegangen werden. Das lokale Unternehmen müsste das Catering in seiner jeweiligen Region gewährleisten. Wenn der lokale Partner einen Auftrag für Catering-Dienstleistungen in der Tschechischen Republik oder in Ungarn bekommt, muss er diesen an Zátiší Catering weiterleiten. In beiden Fällen würde der Partner einen vereinbarten Prozentsatz der Einnahmen erhalten. Diese Option verursachte keine erheblichen Investitionen und konnte in einem relativ kurzen Zeitraum umgesetzt werden. Die größte Herausforderung wäre der Prozess der Partnerwahl und die Pflege des Markenimages im Ausland. Wesentlich für Zátiší Catering wäre, ob die lokalen Partner in der Lage wären, den von Zátiší Catering bekannten Kundenservice und die bekannte Qualität anzubieten.

Die letzte Option, die Petr an diesem Nachmittag auf den Tisch legen würde war, dass Zátiší Catering den Service mit dem eigenen Know-how und einem eigenen Projektteam anbieten würde. Das Essen würde vor Ort in Zusammenarbeit mit einem lokalen Caterer fertig gestellt werden. Dadurch wäre der hohe Qualitätsstandard gesichert. Das einzige Hindernis könnte die Qualität des Essens sein. Um dieses Risiko zu verringern, kamen nur Partner in Frage, die die hohen Qualitätsstandards der Zátiší Catering-Gruppe erfüllen würden. Bei dieser Art der Kooperation würden Zátiší-Dienstleistungen von ausländischen Partnern für niedrige Preise einkaufen und Co-Produzent bei der Zubereitung der Speisen sein. Diese Option könnte ebenfalls in relativ kurzer Zeit umgesetzt werden.

Fazit

Petr Štefan's Aufgabe als Geschäftsführer war es, dem Senior Management Team Optionen für das Wachstum der Zátiší Catering-Gruppe in diesen finanziell harten Zeiten zu präsentieren. Das Unternehmen hatte eine kleine Reserve, aber die Margen wurden mit der Zeit enger. Im Nachhinein hatte Petr erkannt, dass er zu viel Zeit damit verbracht hatte, bestehende Geschäftskunden zu bearbeiten und sich zu wenig um potentielle neue Kunden bemühte. Das Unternehmen hatte sich zu sehr auf Mundpropaganda und Empfehlungen verlassen, anstatt auf professionelle Marketing-Kampagnen zu setzen. Das war seine Chance, auf diese Weise die Geschäftstätigkeit zu ändern. Er hatte sehr schwer daran gearbeitet die bestehenden Kunden zufrieden zu stellen und die Marke aufzubauen. Die großen Konzernkunden waren über die Jahre treu geblieben und dies schien eine gute Basis, um die gleiche Art von Kunden auch in neuen Märkten zu bedienen.

Als er sein Butterbrotpapier wegräumte, zeigte sein Computer eine neue Mail an. Es war der Kunde der gestrigen Veranstaltung, der Zátiší Catering für die herausragende Qualität und den professionellen Service dankte. Wie durch einen seltsamen Zufall fragte der Kunde, ob es möglich sei, Zátiší Catering für die Eröffnungsfeier einer neuen Niederlassung in Bukarest zu buchen. „*Das Spiel hat begonnen*“, dachte Petr Stefans. Petr rückt seine Krawatte zurecht und machte sich auf den Weg zum Management Meeting, dass sicherlich die Zukunft der Zátiší Catering-Gruppe bestimmen würde.