

(Financial Times Artikel über Keenan)

Lehren aus einer Rekordernte

Von John Murray Brown

Veröffentlicht: 22. Februar 2011 22:30 | Letzte Aktualisierung: 22. Februar 2011 22:30



Weg von der Herde: Gerard Keenans Futterwagengeschäft verlagerte seinen Fokus vom Verkauf von Ausrüstungen an Landwirte hin zur Ausnutzung seiner Patente und seines technischen Wissens.

Gerard Keenan sucht nach den richtigen Worten, um den Unterschied zwischen kleinen und großen Unternehmen ausdrücken zu können.

„Das ist der bejaysus factor (was soviel wie Oh-Mein-Gott-Faktor bedeutet)“, sagt er plötzlich, und bezieht sich auf einen irischen Ausdruck, um auf eine extreme, aber angenehme Überraschung hinzuweisen. Er erklärt, dass er damit Unterschiede meint, wie die Flexibilität etwas tun zu können, was kleineren Unternehmen möglich ist, und das seine neuen Partner immer wieder überrascht. Die großen Unternehmen sind dazu meist nicht mehr in der Lage.

„Es ist, wie einer von diesen großen Futtermittelunternehmen zu mir sagte – dass keiner seiner Angestellten verstand, was es bedeutete, am Freitag den Lohn zahlen zu können“. Ein kleineres Unternehmen wie seines, Richard Keenan & Co, das sich auf den Export von Landmaschinen spezialisiert hat, sowie dessen Kunden sind sich immer der Probleme wie Kosten und Cashflow bewusst.

Das 1978 von Keenans Vater gegründete Unternehmen erwirtschaftet mittlerweile einen Umsatz von 50 Mio. Euro pro Jahr. Der Familienbetrieb stellt einen mechanischen Futterautomaten für Rinder her, der einen patentierten Prozess verwendet, um die Nährstoffe und den Energiegehalt der Ration pro Kuh zu maximieren. Die Maschine trägt zur Steigerung von Milch- und Rindfleischträgen bei, während gleichzeitig die Gase der Kuh verringert werden. Das Unternehmen hat am britischen und irischen Markt einen Marktanteil von 60 % und ist in vielen anderen Ländern marktführend.

Aber vor zwei Jahren wollten Herr Keenan, der Aufsichtsratsvorsitzende und die Direktion das Geschäftsmodell ändern. Anstatt sich einzig und allein auf den Verkauf von Maschinen an Bauern zu verlassen, versuchte das Unternehmen die Patente, das fachliche Wissen und die Marktkenntnis zu Geld zu machen, die es über Jahre hinweg erworben hatte, indem versucht wurde, mit den großen Futtermittelherstellern, den traditionellen Konkurrenten, in Verbindung zu treten.

„Es war an der Zeit mit dem Feind zu reden“, sagt Herr Keenan im Hauptsitz seines Unternehmens in Borris, Grafschaft Carlow. Vor der Tür stehen noch die schlammbespritzten Firmenwagen, die daran erinnern, dass hier tiefstes ländliches Irland ist. Dieses kleine Unternehmen, das seine Wurzeln im weit entfernten ländlichen Irland beibehalten hat, aber gleichzeitig einen neuen Weg fand, um zu expandieren, lehrt wie man ein traditionelles Unternehmen durch Innovationen verändern kann.

Die Keenan Familie denkt schon seit langem unternehmerisch. Gerards Vater war einer von drei Brüdern, die ein Bauunternehmen führten, bis er 1978 seinen Anteil verkaufte, um zusammen mit einem ehemaligen Luftfahrtingenieur und einem Schlosser, der immer noch bei Keenan ist, ein Unternehmen für Speziallandmaschinen zu gründen. Gerard wurde aus Deutschland, wo er bei John Deere arbeitete, nach Hause zurückgerufen, um zu helfen. Seit den frühen 90igern waren seine drei Brüder bereits in dem Geschäft tätig, aber eine Entscheidung sich weiter auf ein Spezialunternehmen für Fütterungssysteme zu spezialisieren, führte zu einer Reorganisation der Vorstandsetage. 1992 ging Gerard, mittlerweile 55 Jahre alt, daraus als geschäftsführender Vorstand hervor.

„Ich denke, dass mein älterer Bruder Richard für den Job vorgemerkt war, aber es gab keinen Plan“, sagt er.

Er ist der einzige Keenan, der in das tägliche Management des Geschäfts eingebunden war. „Ich denke nicht, dass es unbedingt nötig ist, dass einer von den Keenans in der Firma arbeitet, aber wir lehnen es auch nicht ab“.

Wie man mit Konkurrenten zusammenarbeitet

Gerard Keenan nennt die Beziehungen zu größeren Rivalen „Ehe auf Probe“. Er liefert ein paar Einblicke, wie diese funktionieren:

- **Man sollte sich nicht in ein offizielles Joint-Venture stürzen.** „Das ist in Ordnung, wenn man sich wirklich in einer Kommerzialisierungsphase befindet, aber wenn man sich noch in der Phase des Erprobens, Ausprobierens, Lernens und Entwickelns befindet, möchte man sich nicht unbedingt dauernd mit Vorstandssitzungen und anderen Führungsproblemen herumschlagen.“
- **Informationen gemeinsam nutzen.** „Wenn man sich mit anderen Unternehmen einlässt, besteht immer ein gewisses Risiko, dass Wissen durchsickert. Doch wenn man glaubhaft sein will, muss man darauf vorbereitet sein Informationen zu teilen.“
- **Durch Gespräche muss man sich auf viele potentielle Partner vorbereiten.** „Wir wollten uns nicht an einem oder zwei Unternehmen festklammern, oder an ein oder zwei Ländern, um dann herauszufinden, dass ein bestimmtes Unternehmen nicht so weit gehen würde, wie wir es wollten - und wir dann mit einer guten Idee dastehen, die am Ende stirbt.“

Doch jetzt liegt der Fokus auf dem Abschluss einer Serie von Partnerschaftsverträgen mit großen Futtermittelunternehmen wie Archer Daniels Midland (ADM) in den USA, das im Jahr für 60 Milliarden US-Dollar verkauft.

Es scheint genau der richtige Zeitpunkt zu sein. Das Problem des Futternutzwerts - ein Maßstab für die Umwandlungsrate von Trockenmasse zu Milch und Fleisch - wird zunehmend wichtiger da der Anstieg an Nahrungsmittelpreisen zu der Sorge Anlass gibt, wie die Weltbevölkerung ernährt werden soll.

Herr Keenan ist der Ansicht, dass bei den großen Futtermittelfirmen ein Umdenken eingesetzt hat. Sie sind von der Hauptbeschäftigung der Futtereingabe abgerückt und berücksichtigen nun die Auswirkungen ihrer Politik auf die Nahrungskette, lebensmittelverarbeitende Unternehmen und schließlich Einzelhändler - und damit erklärt sich ihr Interesse an Keenans Maschinen und Wissen.

Inzwischen befindet sich auch die Landwirtschaft in einem Wandel. „Bauern suchen händeringend nach einer nachhaltigen Lösung, um im Geschäft bleiben zu können, und zwar gewinnbringend und nicht nur um zu überleben“, sagt er. Es besteht in der Landwirtschaft der Trend Lebensmittel in einer umweltfreundlicheren Art zu erzeugen, die auch für das Wohlbefinden der Tiere sorgt und den lebensmittelverarbeitenden Betrieben und Supermärkten die Kontinuität liefert, die verlangt wird.

Herr Keenan sagt, dass er zur dieser Änderung durch die Erfahrung auf einem völlig anderen Sektor - High-Tech - inspiriert wurde, als er eine Reihe von Seminaren in Harvard im Jahre 2005 besuchte, die ein Teil eines Unternehmerwettbewerbs waren, der von Ernst & Young, dem professionellen Dienstleisterunternehmen geleitet wurde. „Ich war fasziniert wie High-Tech-Unternehmen ihr Geschäft aufbauen. Sie haben oftmals Lösungen für die Probleme anderer und viele wissen nicht einmal, dass es solche Probleme gibt“, sagt er. „Aber die Frage, die sich stellte, ist, war, wie können Firmen wie die unsere, den Durchbruch schaffen? Wie kann man die richtige Firma und die richtige Person in der richtigen Firma finden?“

Im Jahre 2008 beauftragte Keenan Bentley Associates, eine Beraterfirma mit Sitz in New York damit Firmen ausfindig zu machen, die Erfahrung auf dem Gebiet des Joint-Venture mit kleinen Partnern hatten. „Wenn ein Unternehmen sich bereits auf diesem Weg befand, war die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie antworten würden“, sagt er.

Die nächste Hürde war die Vertragsgestaltung. „Bentley sagte uns immer wieder, dass wir herausfinden müssen, was das Problem einer Futtermittelfirma ist und was vielleicht das Problem sein könnte.“

Obwohl die Beziehung zu Bentley Keenan dazu zwang diese essentielle Frage zu stellen, erfolgte die tatsächliche Verbindung zu AMD durch einen Wissenschaftler und Freund von Herrn Keenan. „Diese Männer in der oberen Klasse der akademischen Welt sind tatsächlich sehr strategisch“, sagt Herr Keenan. „Sie sind nicht nur Wissenschaftler“.

Herrn Keenans Verbindung zu Wissenschaftlern war das Ergebnis des Unternehmens im eigenen Haus einen wissenschaftlichen Beirat einzurichten, um die Validierung zu erreichen, die kleine Unternehmen benötigen, um in den Augen der großen Firmen dieser Branche als glaubwürdig zu gelten. „Das Problem, das sich uns stellte war die Frage, wie wir uns tatsächlich präsentieren sollten, um ein großes Unternehmen zu einer positiven Entscheidung uns gegenüber zu veranlassen. Große Firmen sind unternehmerisch, aber gleichzeitig auch konservativ“, sagt er. „Je größer sie werden, desto konservativer werden

sie. Aber eine wissenschaftliche Validierung macht es für sie viel leichter, das zu akzeptieren, was wir tun“.

Als ein kleines Unternehmen in Familienbesitz, das seine Geheimnisse und das Ansehen seiner Technologie schützt, sowie die eigene Forschung und Entwicklung, hatte Herr Keenan ernste Befürchtungen bei einer formellen Beziehung zu einem großen Partner. Aber, so sagt er, es entwickelte sich ganz anders, als er erwartet hatte.

Herr Keenan vergleicht die Beziehungen mit großen Unternehmen wie ADM als eine Ehe auf Probe. Keine der beiden Seiten möchte sich durch Vorstandssitzungen oder andere Führungsprobleme verzetteln. Das eher informelle Übereinkommen ermöglicht es der großen Futtermittelfirma Keenans Technologie zu testen, räumt aber auch beiden Seiten die Möglichkeit zu einer Vollblut-Geschäftsbeziehung ein.

„Nun stellen wir uns die Frage, ob wir heiraten wollen. Wir haben ein ganzes Stück dazu gelernt. Das bedeutet, dass es für uns wesentlich weniger riskant geworden ist als noch vor 18 Monaten. Wir wissen jetzt eine Menge mehr und unsere Partner auch“.

Was denken die anderen Teilhaber der Familie, wie sein Bruder Thomas, der einen Anteil besitzt und die zwei Schwestern von diesem Schachzug? „Aus der Familienperspektive hat sich die Chance verbessert einen größeren Unternehmenswert zu schaffen. Wir sprechen da nicht nur von uns selbst. Wir haben nun jemanden an unserer Seite, der mehr Glaubwürdigkeit besitzt und das bringt uns nach vorn“.

Herr Keenan hatte nie vor, das Unternehmen an sich zu reißen, aber er ist zuversichtlich einen Weg nach vorn für die Familie und das Unternehmen aufgezeichnet zu haben.