

Fallstudie



Im Jahr 1920 führte die Harvard Business School die Case-Study-Methode ein. Dabei beschäftigen sich die Studenten mit konkreten Problemen aus dem Alltag von Unternehmen.

Fallstudien gehören heute weltweit zum Standard in der Managerausbildung.

In jedem Heft präsentieren wir unseren Lesern einen fiktionalisierten Fall und Lösungsvorschläge von Experten.



Autor

Diesen Fall entwickelte **HEIKO GEBAUER**, Projektleiter am Fraunhofer Center für International Management and Knowledge Economy. Er ist ferner Gastprofessor für Internationales und Strategisches Management an der

Sterben Innovationen im Verkauf?

Ein Hersteller von Mess- und Prüftechnik steckt mitten in der digitalen Transformation, doch seine Produkte und Services finden bei den Kunden nur wenig Resonanz. Der CEO betreibt Ursachenforschung.

VON HEIKO GEBAUER

Bundesregierung senkt Konjunkturprognose für 2020“ - diese Schlagzeile eines Artikels auf seinem Tablet löste bei Konrad Keller ein Schauern aus. Es geht los, dachte er, die fetten Jahre neigten sich spürbar dem Ende zu. Vielleicht war es nur eine Abschwächung, vielleicht aber auch die befürchtete große Rezession. Keller war seit zwölf Jahren CEO von KMC Instruments, die Mess- und Prüfgeräte für die Industrie fertigte, und während seiner Amtszeit hatten die Geschäfte überwiegend floriert. Es hatte immer genügend Kapital für Investitionen gegeben, wie zum Beispiel für das Competence-Center für die digitale Transformation, das vor zwei Jahren gegründet worden war. Auch 2019 war für KMC Instruments noch ein gutes Jahr mit vollen Auftragsbüchern gewesen. Doch so langsam ebte die Auftragsflut ab.

Kellers Blick wanderte vom Tablet weg zum Fenster, wo sich dicke Regenwolken in schneller Folge am Himmel jagten.

besonders am Herzen. Er war von der Notwendigkeit überzeugt, Geräte zu vernetzen und mithilfe der Daten über die Geräte neue digitale Angebote zu entwickeln.¹ Stets hatte der 53-Jährige große Pläne und Ziele. KMC hatte in den vergangenen Jahren innovative Produkte lanciert - wie etwa den KMC Inspect, ein Multisensormessgerät -, die die Smart Factory im Visier haben. Bei Reden schwärmte Keller stets davon, dass künftig alle Geräte einer Fertigung untereinander und mit IT-Systemen verbunden sein werden.

Ein „Pling“ seines Mailprogramms riss den CEO aus seinen Gedanken. Eine neue Nachricht von Anke Maludeit, Geschäftsführerin des Bereichs Messtechnik, mit dem Titel: „Verkaufsstatistik Oktober 2019“. Keller scannte die Zahlen in der angehängten Excel-Tabelle, seufzte tief und griff zum Telefonhörer.

„Konrad hier. Anke, was ist bloß los bei euch?“

„Wir sind weiterhin auf Wachstumskurs. Wir legen jährlich um circa 15 Pro-

Für mehr Informationen kontaktieren
Sie uns unter:
info@blomepartner.de