



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Bachelorarbeit

URL: urn:nbn:de:gbv:519-thesis 2011-0291-3

Mehrwertstrategien für den landwirtschaftlichen Dienstleister

Wodurch eine Mehrwertstrategie glaubwürdig(er) werden kann

Vorgelegt von: Edgar Michaelis-Braun

1. Prüfer: Prof. Dr. R. Langosch
2. Prüfer: Prof. Dr. T. Fock

Juli 2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1. Einführung	1
2. Branchenübersicht	2
3. Theorie der Marketingstrategien	4
3.1 <i>Marketing als Kreislauf</i>	5
3.2 <i>Marketing-Management</i>	6
3.3 <i>SWOT-Analyse</i>	6
3.3.1 Chancen und Risiken	7
3.3.2 Stärken und Schwächen	7
3.4 <i>Marketingstrategien</i>	8
3.4.1 Marktsegmente als Kundenzielgruppe	8
3.4.2 Positionierung	8
3.4.3 Wettbewerbsstrategien	8
3.5 <i>Marketing-Mix</i>	9
3.6 <i>Marketing-Kontrolle</i>	10
3.7 <i>Zusammenfassung</i>	11
4. Theorie der Preisstrategien	12
4.1 <i>Einflüsse der Preisentscheidung</i>	12
4.1.1 Interne Faktoren.....	12
4.2.2 Externe Faktoren	13
4.3 <i>Überlegungen zur Preissetzung</i>	14
4.3.1 Break-Even Analyse.....	15
4.3.2 Wertorientierte Preissetzung	15
4.4 <i>Strategische Preissetzung</i>	15
4.4.1 Preissetzung in einer Produktlinie	16
4.4.2 Preissetzung durch Komplementärprodukte.....	16
4.4.3 Preissetzung für Koppelprodukte	16

4.4.4 Preissetzung für Produktbündel	16
<i>4.5 Preisanpassungsstrategien</i>	<i>16</i>
4.5.1 Rabatte und Preisnachlässe	16
4.5.2 Diskriminierende Preissetzung	17
4.5.3 Psychologische Preissetzung	17
4.5.4 Preissetzung bei Sonderaktionen	17
<i>4.6 Preisänderung</i>	<i>17</i>
<i>4.7 Zusammenfassung</i>	<i>18</i>
5. Aussagen und Ergebnisse der Empirie	19
6. Zusammenfassung	29
7. Literaturverzeichnis	30
8. Anhang	31
<i>Aufgestellte Thesen</i>	<i>31</i>
<i>Fragenkatalog</i>	<i>34</i>
<i>Interview mit einem Lohnunternehmer</i>	<i>38</i>
<i>Fragenkatalog</i>	<i>40</i>
<i>Interview mit Herrn Alfred Schmid</i>	<i>44</i>
<i>Eidesstattliche Erklärung</i>	<i>47</i>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht der Dienstleistungen von Lohnunternehmen im landwirtschaftlichen Bereich (nach LU.Praxis, Mai 2010).....	2
Abbildung 2 Wie schätzen Lohnunternehmer ihre Zukunft ein? (nach LU.Praxis, Mai 2010)3	
Abbildung 3 Bausteine des Marketing-Konzeptes (nach KOTLER et al., 2007).....	4
Abbildung 4 Akteure im Marketing-System (nach KOTLER et al., 2007)	6
Abbildung 5 SWOT-Analyse (nach R. EISEL)	7
Abbildung 6 „4Ps“ als Instrument des Marketing (nach KOTLER et al., 2007).....	9
Abbildung 7 Kontrollprozess (nach KOTLER et al., 2007)	11
Abbildung 8 Die 3 Faktoren der Preisentscheidung (nach KOTLER et al., 2007)	12
Abbildung 9 Überlegung zur Preissetzung (nach KOTLER et al., 2007).....	14
Abbildung 10 Reaktionsstrategien bei einer Preisänderung (nach KOTLER et al., 2007)..	18
Abbildung 11 Die Bausteine der Premiumleistung.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Vier Ps beim Anbieter, vier Ks beim Käufer (nach KOTLER et al., 2007).....	10
Tabelle 2 Preisstrategien in einem Produktprogramm (nach KOTLER et al., 2007)	15

1.Einführung

Die Branche der Lohnunternehmer ist in den letzten Jahren stark gewachsen und bekommt zunehmend eine größere Bedeutung in der Agrar-Branche. Die Landwirte werden immer häufiger gezwungen Kosten einzusparen und greifen von der Eigenmechanisierung auf die Dienstleistungen des Lohnunternehmers zurück, um die Fixkostenbelastung zu senken und somit wirtschaftlich produzieren zu können. Das Preisniveau ist in der Branche zum Leidwesen der Lohnunternehmer sehr gering.¹

Aus diesem Grund analysiert diese Bachelorarbeit wie es möglich ist, dass landwirtschaftliche Lohnunternehmen ihre Dienstleistungsprodukte höher Bepreisen und mit einem Mehrwert vermarkten können. Mehrwertstrategien werden glaubwürdiger, wenn der Mehrwert messbar ist. Der Grundbaustein dieser Arbeit besteht in den von mir aus allgemeinen Quellen aufgestellten Thesen, warum es möglich ist, dass eine Mehrwertstrategie glaubwürdiger werden kann. Die Thesen beinhalten verschiedene Modelle, wie es möglich wäre dem Kunden einen messbaren Mehrwert in seinem Dienstleistungsprodukten zu vermitteln.

Diese Thematik wird theoretisch und mit Hilfe einer Praxis-Fallstudie analysiert. Die Empirie ist wie folgt aufgebaut: es wurde ein landwirtschaftliches Lohnunternehmen aus dem Norden von Schleswig Holstein befragt. Ich habe mich für dieses Lohnunternehmen entschieden, nachdem ich einige Gespräche mit Branchenexperten geführt habe. Diese Experten haben mir dieses Unternehmen empfohlen. Desweiteren habe ich den Spitzenrepräsentanten der Branche Herr Alfred Schmid, der Geschäftsführer des Bundesverband Lohnunternehmen e.V. ist, interviewt.

In dem Gespräche mit der Geschäftsführung des landwirtschaftlichen Lohnunternehmens wurden die betriebsindividuellen Marketing-und Preisstrategien des Unternehmens, deren Erfahrungen aus historischer und aktueller Sicht, diskutiert. In dem Gespräch mit Herrn Alfred Schmid wurden ebenfalls die Marketing- und Preisstrategien der gesamten Lohnunternehmerbranche hinterfragt und erörtert. Die Auswertungen dieser Interviews soll zeigen, ob die in meinen Thesen aufgestellten Annahmen von Lohnunternehmern angewendet werden oder zukünftig Potenzial haben, einen Mehrwert zu erzielen.

¹Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

2. Branchenübersicht

In Deutschland gibt es ca. 3100 professionelle Lohnunternehmen, sowie etliche Landwirtschaftsbetriebe, die Lohnleistungen in Nachbarschaftshilfe anbieten. In der Abbildung 1 ist dargestellt, wie die einzelnen Dienstleistungsbereiche in der Branche ins Gewicht fallen. (Wochenblatt-Folge 49/2010)

Übersicht der Dienstleistungen von Lohnunternehmern im landwirtschaftlichem Bereich

Ernte*		69%
Aussaat		63%
Bodenbearbeitung		49%
Gülle, organische Düngung		46%
Mineralische Düngung		32%
Pflanzenschutzmittelausbringung		31%

*Mais, Getreide, Ackerfutter/Grünland, sonstige

Abbildung 1 Übersicht der Dienstleistungen von Lohnunternehmen im landwirtschaftlichen Bereich (nach LU.Praxis, Mai 2010)

Deutsche Lohnunternehmen investieren pro Jahr rund 550 Mio. Euro in neue Technik. Durch diese hohen Investitionen werden die Lohnunternehmen, für die Landmaschinenindustrie eine immer wichtigere Zielgruppe, gerade in Bezug auf kostspielige Spezialmaschinen. 30% der Lohnunternehmen haben einen Jahresumsatz zwischen 250.000 und 600.000€ und 40% liegen über 600.000€. Einige große Unternehmen, besonders in Nord- und Ostdeutschland, liegen bei einem Umsatz von 2 Mio. € pro Jahr. Diese großen Unternehmen beschäftigen bis zu 50 festangestellten Mitarbeitern und mehr. Die deutschen Lohnunternehmen erzielten im Jahr 2010 ca. 2,8

Mrd. € Umsatz, 70% des Umsatzes stammt aus Tätigkeiten in der Land- und Forstwirtschaft. (WOCHENBLATT-FOLGE 49/2010)

Die Abbildung 2 zeigt, welche Wachstumspotenziale die Lohnunternehmer in Zukunft in den einzelnen Geschäftsfeldern erwarten.

Wie schätzen Lohnunternehmer ihre Zukunft ein?

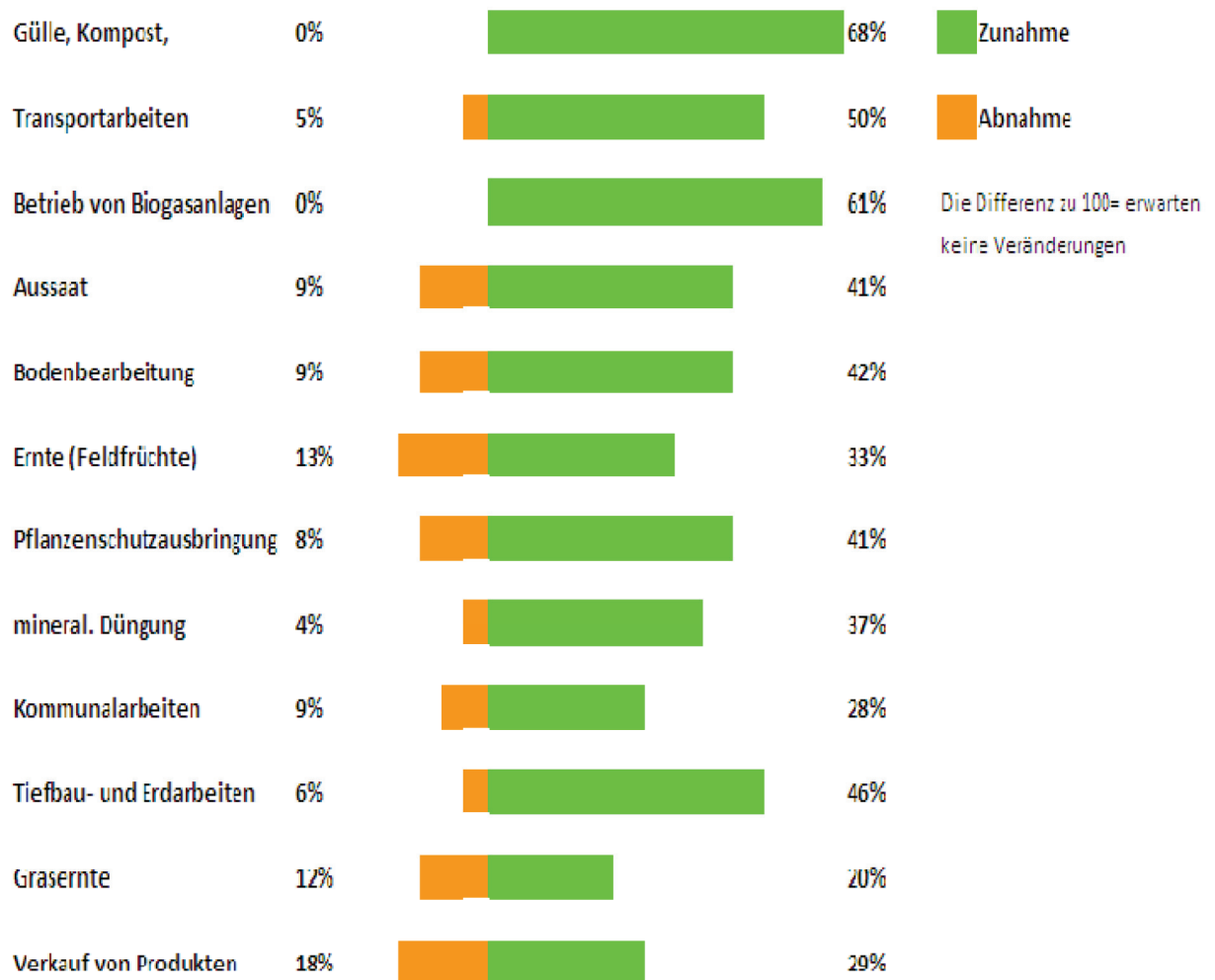


Abbildung 2 Wie schätzen Lohnunternehmer ihre Zukunft ein? (nach LU.Praxis, Mai 2010)

3. Theorie der Marketingstrategien

Viele Menschen denken, bei dem Begriff Marketing handelt es sich nur um Verkaufen und Werbung. Marketing ist jedoch viel mehr. Es ist heute ein Konzept zur Befriedigung der Wünsche des Kunden. Verkaufen ist nur die Spitze des Eisberges und eine Funktion des Marketings.

Für den Begriff Marketing wird folgende Definition festgelegt:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“. (P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Grundlagen des Marketing. 4. Auflage 2007, S. 30.)

Um genauer auf die Definition ein zugehen, muss man sich mit folgenden Begriffen: Bedürfnisse, Wünsche, Nachfrage, Produkte, Dienstleistungen, Ergebnisse, Kundennutzen, Zufriedenheit, Austausch, Transaktion, Handelsbeziehung und schließlich mit Märkten beschäftigen. Die Abbildung 3 zeigt, wie die Bausteine des Marketing-Konzeptes miteinander verknüpft sind und logisch aufeinander aufbauen.

(KOTLER et al., 2007)

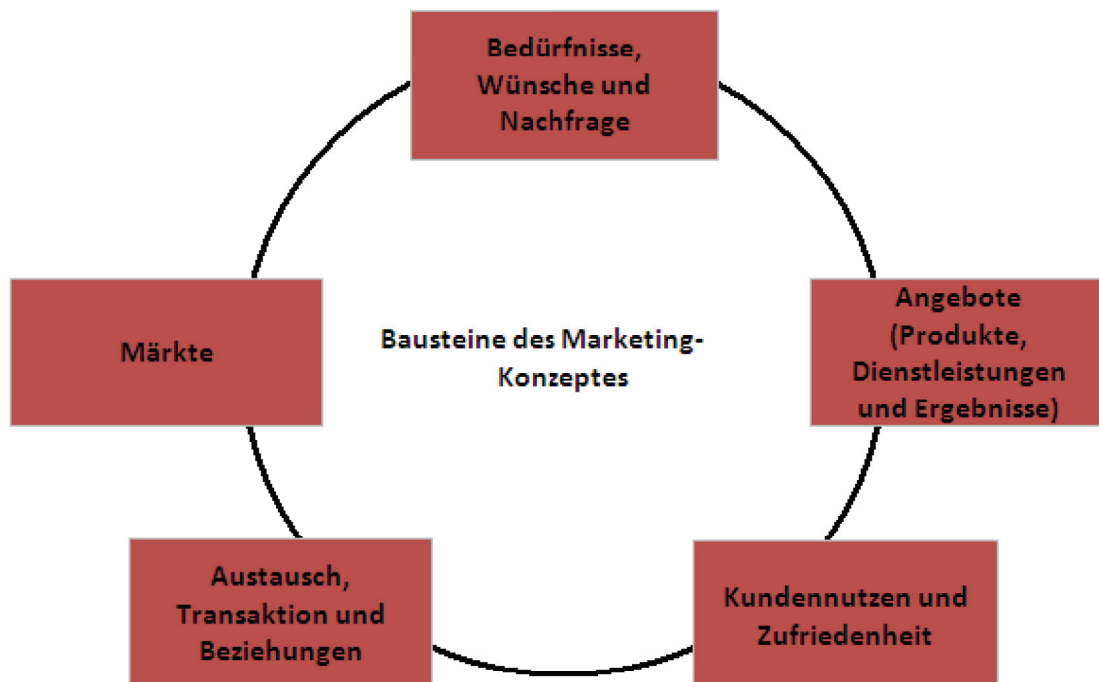


Abbildung 3 Bausteine des Marketing-Konzeptes (nach KOTLER et al., 2007)

Marketing ist ein Management-Prozess, der von einem Unternehmen geplant und durchgeführt wird. Das Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten zu identifizieren und diese durch das Angebot und den Austausch von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen auf den Zielmärkten zu befriedigen. So erreicht ein Unternehmen das eigentliche Ziel, die Maximierung des wirtschaftlichen Erfolges.

(KOTLER et al., 2007)

3.1 Marketing als Kreislauf

Ein Marketingprozess bedeutet Märkte zu benutzen, um den Austausch von Produkt und Dienstleistung zum Zweck der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche in Gang zu bringen. Dieser Austauschprozess verursacht Arbeit. Diese Arbeit verrichten Verkäufer.

Die Aufgaben des Verkäufers bestehen darin:

- Käufer suchen
- Bedürfnisse der Käufer erkennen
- zweckgebundene Produkte entwerfen
- Werben für Produkte
- Preise für Produkte festlegen
- Produkte lagern und ausliefern

Betrachtet man Marketing nicht nur punktuell, sondern über einen Zeitraum, werden viele einzelne Prozesse sichtbar, die einen Kreislauf ergeben.

Alle Tätigkeiten wie Produktentwicklung, Forschung, Kommunikation, Warenverteilung, Preissetzung, Kundendienst sind Marketingaktivitäten. Der Käufer kann aber auch Marketing betreiben, so genanntes Beschaffungs-Marketing. Dies passiert, wenn der Kunde Anbieter und Hersteller von vorgelagerten Produkte aufsucht und in Verhandlung bezüglich deren Angebote und Konditionen tritt, siehe Abbildung 4. (KOTLER et al., 2007)

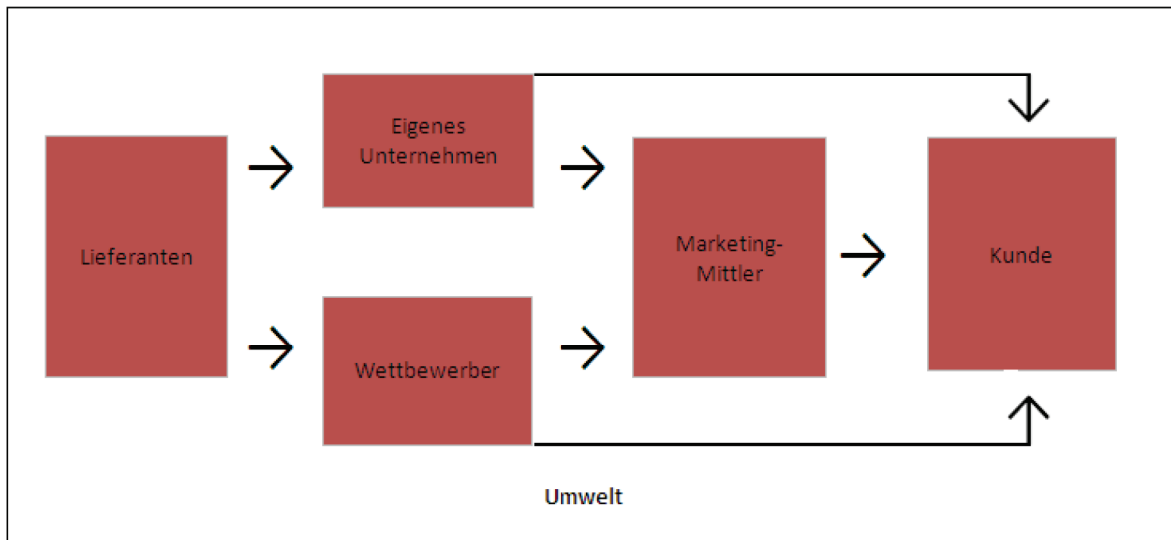


Abbildung 4 Akteure im Marketing-System (nach KOTLER et al., 2007)

3.2 Marketing-Management

Marketing-Management ist die Kunst und die Wissenschaft der Auswahl von Zielmärkten und des Aufbaus von profitablen Beziehungen mit diesen. Um dieses erfolgreich zu praktizieren, beinhaltet es das Analysieren, Planen, Durchführen sowie das Überwachen von Programmen, die entworfen wurden, um gegenseitig vorteilhafte Austauschbeziehungen mit Käuferzielgruppen zu schaffen, auszubauen und zu pflegen. Der übergeordnete Zweck ist es, die Zielvorgaben der betreffenden Organisation zu erfüllen. Neben dem theoretischen fundierten Marketing, gibt es auch noch ein spontanes, ursprüngliches Marketing, das auf den ersten Blick alle Vorgaben und Regeln verlässt. Die Gründer dieser Unternehmen stehen für das was sie sagen. Sie leben das Leben ihrer Kunden und finden dadurch Produkte, die deren Bedürfnisse und Wünsche noch besser erfüllen. Der Käufer identifiziert sich mit diesem Produkt (Fendt). Dadurch wird eine lange Kundenbindung erreicht. Grundsätzlich wird es immer eine Spannung zwischen den klassischen und den neuen kreativen Ideen geben. (KOTLER et al., 2007)

3.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ermittelt die Stärken und Schwächen, aber auch die Chancen und Risiken des Unternehmens (siehe Abbildung 5). Diese Daten veranschaulichen, welche Unternehmensteile der Unternehmer fokussieren sollte. (KOTLER et al., 2007)

3.3.1 Chancen und Risiken

Der Unternehmer muss die Chancen und Risiken für sein Unternehmen erkennen um zukunftsorientiert zu handeln. Die unterschiedlichen Risiken haben verschiedene Gefahrenpotenziale und unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten. Eine Geschäftsleitung muss für die entscheidenden Risiken Notfallkonzepte erarbeiten, um vorbereitet zu sein. Die Risiken hängen stark davon ab, wo die Stärken und Schwächen des Unternehmens liegen. Chancen können sich z.B. aus neuen Gesetzen ergeben. Die Mehrwertsteuerbefreiung von Biodiesel kann für den Unternehmer, dessen Maschinen Biodiesel verträglich sind, von großen Wettbewerbsvorteil sein im Gegensatz zu dem Unternehmer, dessen Maschinen Biodiesel unverträglich sind. (KOTLER et al., 2007)

3.3.2 Stärken und Schwächen

Die Stärken und Schwächen, die von der SWOT-Analyse dargestellt werden, zeigen nicht alle Möglichkeiten, die ein Unternehmen hat. Sie zeigt nur die erfolgreichen Wege und die definitiv nicht erfolgreichen. Stärken und Schwächen können niemals absolut gesehen werden. Was bringt es einem Unternehmen, wenn es in seiner Branche gut ist, aber die Konkurrenz ist besser? Ein Lohnunternehmer zum Beispiel bildet einen sehr günstigen Hektarpreis für Lohndrusch, hat aber keine zeitgemäße Schlagkraft mehr. Im Gegensatz dazu bietet die Konkurrenz die doppelte Schlagkraft bei geringfügig höheren Preisen. (KOTLER et al., 2007)



Abbildung 5 SWOT-Analyse (nach R. EISEL)

3.4 Marketingstrategien

Als Marketingstrategie wird ein langfristig ausgerichtetes, planvolles Vorgehen zur Realisierung der Marketingziele im Rahmen eines Marketing-Plans bezeichnet. Dabei lassen sich drei Strategien unterscheiden. (KOTLER et al., 2007)

3.4.1 Marktsegmente als Kundenzielgruppe

Ein Unternehmen kann nicht alle Kunden auf einem Markt zufrieden stellen. Es gibt einfach zu viele unterschiedliche Käufertypen mit verschiedenen Wünschen und Bedürfnissen. Einige Unternehmen haben bessere Voraussetzungen als andere, um bestimmte Kundengruppen zu bedienen. Das heißt, dass jedes Unternehmen den gesamten Markt in kleine Segmente einteilen sollte, um dann die attraktivsten Marktsegmente auszuwählen, für die es eine wirtschaftliche Strategie gibt.

Bei der Auswahl eines oder mehrerer dieser Marktsegmente als Zielmarkt, geht eine Beurteilung hinsichtlich der Marktchancen in Relation zur Konkurrenz voraus. Ein Unternehmen, das über geringe Ressourcen verfügt, sollte nur ein oder sehr wenige Segmente bedienen. Der Gesamtabsatz wird wahrscheinlich durch diese Strategie begrenzt, aber trotzdem kann sich diese Strategie als sehr ertragreich erweisen. In der Regel betreten Unternehmer einen neuen Markt nur mit einem Segment. Sind sie damit erfolgreich, wird ein nächstes Segment erschlossen. Große Unternehmen versuchen häufig alle Segmente des Marktes abzudecken, um so die Marktführerschaft in ihrer Branche zu erreichen. (KOTLER et al., 2007)

3.4.2 Positionierung

Hat ein Unternehmen entschieden, welche Segmente auf einem Markt bedient werden sollen, muss das Produkt positioniert werden. Nur so hat das Produkt eine klare, wünschenswerte und trennscharfe Position in der Vorstellung der Zielkunden und im Vergleich zum Konkurrenzprodukt. Durch die Positionierung werden für den Konsumenten wichtige Eigenschaften des Produkts sichtbar. Gäbe es keine Positionierung, würde der Käufer keinen Unterschied zwischen den Produkten erkennen, und es gäbe keinen Grund, ein Produkt dem anderen vorzuziehen. Die Positionierung am Markt kann der Schlüssel zum Erfolg sein. (KOTLER et al., 2007)

3.4.3 Wettbewerbsstrategien

Exzellente Produkte und Dienstleistungen sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um am Markt erfolgreich zu sein. Das Angebot muss besser als das der Konkurrenz sein, denn nur so kommt ein Wettbewerbsvorteil zustande. Dies bedeutet,

dass Marketing-Strategien auf die Bedürfnisse der Kunden und der Konkurrenz eingehen müssen. (KOTLER et al., 2007)

3.5 Marketing-Mix

Wurden die oben im Text genannten Punkte der Marketing-Strategie berücksichtigt, kann mit der detaillierten Planung des Marketing-Mix begonnen werden. Der Marketing-Mix hat eine Vielzahl steuerbarer taktischer Werkzeuge, die vom Unternehmen eingesetzt werden, um auf dem Zielmarkt bestimmte Reaktionen auszulösen. Die Werkzeuge des Marketing-Mix, lassen sich in 4 Hauptgruppen einteilen, die unter dem Namen „4 Ps“ bekannt sind. Die Abbildung 6 stellt die Marketing-Instrumente der 4 Gruppen dar. (KOTLER et al., 2007)



Abbildung 6 „4Ps“ als Instrument des Marketing (nach KOTLER et al., 2007)

Das Produkt

Das Produkt ist die Gesamtheit der Güter und Dienstleistungen, die von einem Unternehmen auf dem Zielmarkt angeboten werden.

Der Preis

Der Preis bestimmt direkt den Nettonutzen des Produktes für den Konsumenten. Der Preis ist das wichtigste Produktmerkmal.

Die Platzierung

Die Platzierung eines Produktes wird durch das Unternehmen gestaltet. Sie sollte so ausfallen, dass dem Kaufinteressenten das Produkt immer zugänglich und verfügbar steht.

Die Promotion

Die Promotion ist eine Aktivität, mit der die Vorteile des Produktes an potentielle Kunden kommuniziert werden. Auf diese Art versucht ein Unternehmen neue Kunden zu gewinnen. Eine erfolgreiche Marketing-Strategie beinhaltet alle 4 Elemente des Marketing-Mix, die in einem Gesamtprogramm koordiniert werden, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Mit dem Marketing-Mix muss eine starke Positionierung auf den Zielmärkten geschaffen werden. Die Betrachtungsweise der „4 Ps“ muss immer aus der Käufersicht „4 Ks“ (siehe Tabelle 1) erfolgen. Nur so können die Wünsche und Bedürfnisse des Kaufinteressenten befriedigt werden. (KOTLER et al., 2007)

Tabelle 1 Vier Ps beim Anbieter, vier Ks beim Käufer (nach KOTLER et al., 2007)

beim Anbieter: „vier Ps“	beim Kaufinteressenten: „vier Ks“
Produkt	Käuferbedürfnisse und -wünsche
Preis	Kosten für den Käufer - Anschaffungs- und Folgekosten
Platzierung	Komfort: Wie leicht kann ich das Produkt erwerben?
Promotion	Kommunikationsbedarf über des Produkt

3.6 Marketing-Kontrolle

Bei der Durchführung eines Marketing-Plans können Abweichungen und Überraschungen auftreten. Deswegen ist es erforderlich den Ablauf permanent zu kontrollieren. Die Marketing-Kontrolle ist ein Prozess der Beurteilung der Ergebnisse einer Marketing-Strategie. Um das Marketing-Ziel sicherzustellen macht es gegebenenfalls Sinn einzugreifen und Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Die Marketing-Kontrolle besteht aus vier Schritten, siehe Abbildung 7. (KOTLER et al., 2007)

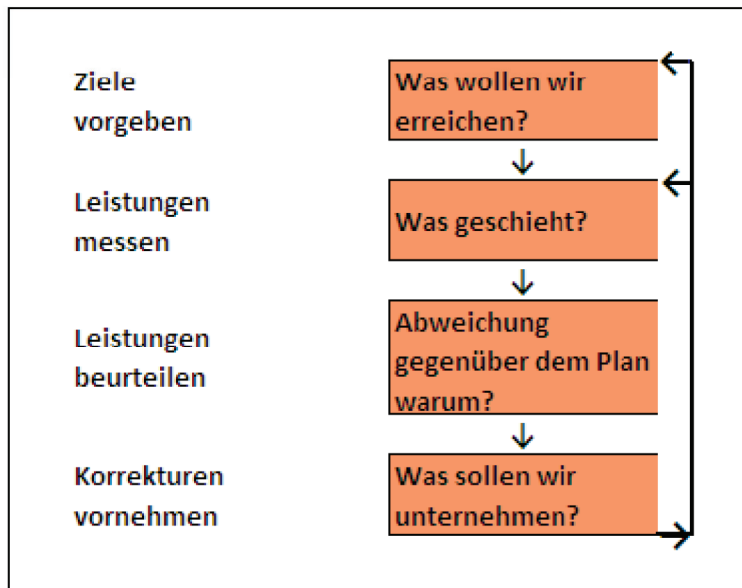


Abbildung 7 Kontrollprozess (nach KOTLER et al., 2007)

Durch die Kontroll-Strategie werden Abweichungen zwischen den tatsächlichen und den geplanten Ergebnissen sichtbar, die von dem Unternehmen erkannt werden müssen und durch Korrekturmaßnahmen behoben werden müssen. In Ausnahmen müssen sogar die Ziele geändert werden. Mit der Kontrolle wird auch deutlich, ob die Grundstrategie des Unternehmens mit den Chancen und Stärken noch im Einklang steht. Marketing-Strategien können sehr schnell veralten und nicht mehr auf dem Zielmarkt abgestimmt sein. Deswegen sollte in jedem Unternehmen eine regelmäßige Überprüfung zum Standard gehören. (KOTLER et al., 2007)

3.7 Zusammenfassung

Die strategische Planung einer Marketing-Strategie für ein Unternehmen ist unumgänglich, wenn sich ein Unternehmen auf lange Sicht entwickeln und wachsen will. Die drei Hauptgruppen der strategischen Planung sind:

- Jahresplanung
- Langzeitplanung
- Strategische Planung

Das wichtigste bei der strategischen Planung ist, dass der Unternehmer seine Stärken und Schwächen erkennt und so seine richtige Mission wählt. Die Unternehmensmission muss hundertprozentig schlüssig sein und auf das Umfeld abgestimmt sein. Dies kann hervorragend mit der SWOT-Analyse heraus gearbeitet und zusammengefasst werden. (KOTLER et al., 2007)

4. Theorie der Preisstrategien

Die Globalisierung des Wettbewerbes, gesättigte Märkte, der Kampf um Marktanteile in Wachstumsmärkten, eine steigende Preistransparenz durch das Internet und immer vergleichbarer werdende Produkte, haben in vielen Branchen einen starken Preiswettbewerb zur Folge. Es gibt oftmals Unternehmen, die Preissenkungen durchführen, und zu einem Preisniveau gelangen, bei dem die Wirtschaftlichkeit nicht mehr gegeben ist. (KOTLER et al., 2007)

4.1 Einflüsse der Preisentscheidung

Preisentscheidungen werden durch interne und externe Faktoren in einem Unternehmen beeinflusst, wie in der Abbildung 8 dargestellt. (KOTLER et al., 2007)

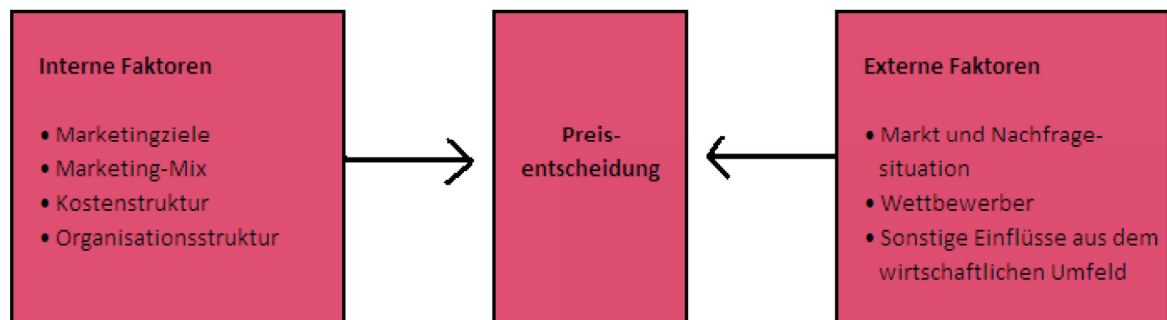


Abbildung 8 Die 3 Faktoren der Preisentscheidung (nach KOTLER et al., 2007)

4.1.1 Interne Faktoren

Zu den internen Faktoren, die auf die Preisentscheidung eines Unternehmens wirken, zählen die Marketing-Ziele, der Marketing-Mix, die Kostenstruktur und die Organisationstruktur.

Marketing-Ziele

Es muss eine gut recherchierte Auswahl der Produktpositionierung und des Zielmarktes geben, bevor die Einstufung der Preise für Dienstleistungen oder Produkte erfolgt. Nur so ist es möglich, eine optimale Preisstrategie zu entwickeln. Unternehmen haben immer mehrere Ziele (z.B.: Unternehmenssicherung, Gewinnmaximierung, Qualitätsführerschaft und Ausweitung der Marktanteile) gleichzeitig. Je klarer diese definiert sind, desto besser kann die Preisentscheidung durchgeführt werden.

Marketing-Mix

Ein Unternehmen setzt nur das Element der Preisgestaltung aus dem Marketing-Mix ein. Die Entscheidung des Preises sollte sich mit dem Produktdesign, dem Vertrieb und den Werbeaktionen in Einklang befinden, um ein Konzept zu ergeben.

Die Kostenstruktur

Der Preis für ein Produkt wird größtenteils durch die Fertigungskosten, Vertriebskosten und Verkaufskosten, die für das Unternehmen anfallen, beeinflusst. Das Unternehmen mit den geringsten Kosten kann das niedrigste Preisniveau durchsetzen und erzielt so einen höheren Absatz, und somit einen höheren Gewinn.

Organisation

In einem Unternehmen muss klar organisiert sein, wer für die Preissetzung verantwortlich ist. (KOTLER et al., 2007)

4.2.2 Externe Faktoren

Hier zu gehören die Markt- und Nachfragesituation, die Wettbewerber und sonstige Einflüsse aus dem wirtschaftlichen Umfeld.

Markt- und Nachfragesituation

Die Markt- und Nachfragesituation bestimmt den höchst möglichen Preis eines Produktes. Die Untergrenze wird durch die Produktionskosten bestimmt. Der Konsument eines Produktes oder einer Dienstleistung vergleicht den Preis auch mit dem Nutzen, den er aus dem Produkt zieht. So entsteht ein Wert unabhängig von der Nachfrage. Die Beziehung zwischen Preis und Nachfrage muss erst nachvollzogen sein, bevor die Preiseinstufung durch geführt werden kann.

Märkte

Es gibt vier Grundtypen von Märkten in der Volkswirtschaft.

Vollkommene Konkurrenz

Hierbei handelt es sich um einen Markt, bestehend aus vielen Käufern und Verkäufern, die homogene Güter (Weizen, Kupfer, Finanzpapiere) handeln. Es gibt einen aktuellen Marktpreis. Ein Verkäufer kann keinen höheren Preis verlangen, denn die Käufer können beliebig viel Ware auf dem Markt erwerben.

Polypol

Es gibt für ein Produkt keinen Marktpreis. Es gibt eine Preisspanne, da der Verkäufer sein Angebot an den Käufer anpassen kann und die Qualität der Ware variieren kann. Für den Käufer gibt es verschiedene Angebote, und er ist bereit, unterschiedliche Preise zu zahlen.

Oligopol

Es handelt sich um eine Marktform des oligopolistischen Wettbewerbs, bei der sehr wenige Anbieter auftreten. Es wird mit homogenen und heterogenen Gütern gehandelt. Die

Marktteilnehmer reagieren sensibel auf Preisstrategien ihrer Konkurrenten. Auf jede Marketing-Maßnahme ist eine Reaktion der Wettbewerber zu erwarten.

Monopol

Es gibt nur einen einzigen Anbieter auf dem Markt.

Wettbewerber

Entscheidend für die Preiseinstufung sind die Produktionskosten der Wettbewerber und eventuelle Marketing-Strategien.

Sonstige Einflüsse

Für die Preissetzung müssen weitere Faktoren des äußeren Umfeldes beachtet werden. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, nationaler oder internationaler Art können große Auswirkungen auf die Produktionsbedingungen haben. Das Käuferverhalten kann in Bezug auf Preis und Wert des Produktes stark variieren. Die Preisgestaltung kann Auswirkungen auf andere Interessengruppen im Umfeld haben. Staat, Regierung und Gesetze spielen auch eine entscheidende Rolle bei der Preisgebung. (KOTLER et al., 2007)

4.3 Überlegungen zur Preissetzung

Das Unternehmen setzt den Preis so fest, dass der Preis zwischen einem Preis liegt, der zu niedrig ist, um Gewinne zu erzielen und einem Preis, der zu hoch ist, um Absatz zu erzielen. Dieser Grundsatz ist in der Abbildung 9 dargestellt.

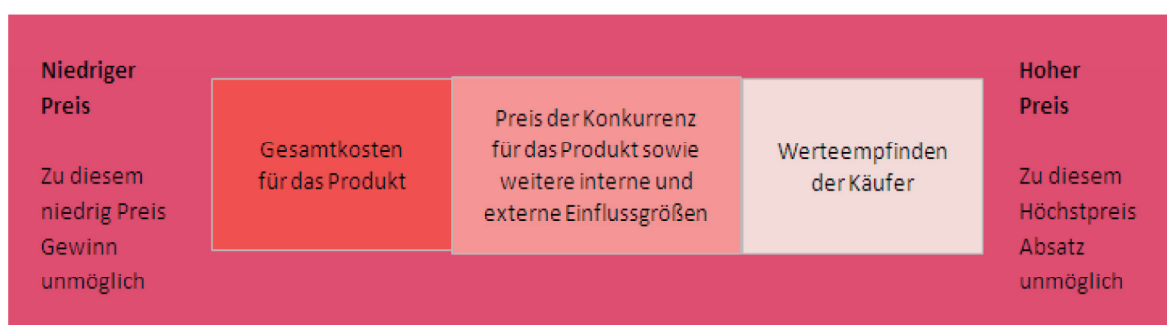


Abbildung 9 Überlegung zur Preissetzung (nach KOTLER et al., 2007)

Die Kosten für ein Produkt bestimmen den Tiefstpreis. Der gefühlte Wert, den das Produkt für den Kunden hat, ergibt den Höchstpreis. Die Preisgestaltung der Konkurrenz muss auch mit berücksichtigt werden, um den optimalen Preis zu wählen.

Es ist hilfreich, wenn ein Unternehmen eine Grundannahme hat, die einige der aufgeführten Faktoren enthält:

- Produktionskosten
- Das Wertgefühl von einem Kunden für das Produkt
- Preise von vergleichbaren Produkten

(KOTLER et al., 2007)

4.3.1 Break-Even Analyse

Die Break-Even Analyse ist eine kostenorientierte Preissetzung, die so genannte gewinnzielorientierte Preissetzung. Diese Variante analysiert bei gegebenem Produktpreis, die Mindestabsatzmenge, um die Gewinnschwelle zu erreichen. (KOTLER et al., 2007)

4.3.2 Wertorientierte Preissetzung

Bei dieser Methode wird der Preis auf der Grundlage gebildet, wie hoch die Wertwahrnehmung des Produkts beim Kunden ist. Das heißt, dass der Preis mit Hilfe des Marketing-Mix gebildet wird, und dann erst eine Marketing-Strategie festgelegt wird. (KOTLER et al., 2007)

4.4 Strategische Preissetzung

Eine Preisstrategie muss häufig geändert und angepasst werden, wenn das Produkt einer Produktlinie zugehörig ist. Die Preisstruktur sollte für das gesamte Produktprogramm gewinnmaximierend sein. In der folgenden Tabelle 2 sind 4 Situationen der Preissetzung in einem Produktprogramm dargestellt. (KOTLER et al., 2007)

Tabelle 2 Preisstrategien in einem Produktprogramm (nach KOTLER et al., 2007)

Preissetzung...	Vorgehensweisen
innerhalb der Produktlinie	Es werden Preisstufen zwischen den einzelnen Produkten der Produktlinie festgelegt.
für Komplementärprodukte	Komplementärprodukte, also Produkte, die zwangsläufig mit dem Hauptprodukt verwendet werden müssen, werden preislich auf das Hauptprodukt abgestimmt.
für Koppelprodukte	Bei der Herstellung fallen Koppelprodukte von meist geringem Wert an. Um diese absetzen zu können, muss eine entsprechende Preissetzung her.
für Produktbündel	Produktbündel, d. h. Produkte, die zusammen mit anderen verkauft werden, erfordern eine besondere Preissetzung.

4.4.1 Preissetzung in einer Produktlinie

Ein Unternehmen führt in der Regel mehrere Produktlinien. Innerhalb der Linien gibt es Preisstufen, die durch Produktionskosten, Wertwahrnehmung der Kunden und Preise der Konkurrenten festgelegt werden. (KOTLER et al., 2007)

4.4.2 Preissetzung durch Komplementärprodukte

Das sind Produkte/Dienstleistungen, die nur im Zusammenhang mit einem Hauptprodukt vermarktet werden können. In solchen Fällen, bietet ein Unternehmen das Hauptprodukt sehr günstig an, um den Kunden an das System zu binden. Das Komplementärprodukt wird dann sehr hochpreisig angeboten. (KOTLER et al., 2007)

4.4.3 Preissetzung für Koppelprodukte

Es gibt Produktionsprozesse die so genannte Koppelprodukte enthalten Diese sind nicht weiterverwendbar und werden somit Kosten verursachen. Die entstehenden Kosten müssen dann bei der Preissetzung des Hauptproduktes berücksichtigt werden. Hier würde es für das Unternehmen Sinn machen, einen Absatzmarkt zu finden, der evtl. nur die Kosten der Lagerung und Lieferung deckt. So wäre das Hauptprodukt deutlich konkurrenzfähiger. (KOTLER et al., 2007)

4.4.4 Preissetzung für Produktbündel

Mit dieser Methode können verschiedene Produkte/Dienstleistungen mit einander kombiniert und zu einem Vorteilspreis angeboten werden. In der Regel kauft der Kunde mehr als er effektiv benötigt. (KOTLER et al., 2007)

4.5 Preisanpassungsstrategien

Ein Unternehmen betreibt Preisanpassungsstrategien, um flexibel mit verschiedenen Käufertypen und Marktsituationen umzugehen. (KOTLER et al., 2007)

4.5.1 Rabatte und Preisnachlässe

Die meisten Unternehmen passen ihren Grundpreis an, um Kunden bei bestimmten Verhalten zu belohnen. Das heißt, wenn der Kunde besonders schnell zahlt wird ihm Skonto eingeräumt. Es werden ihm Mengenrabatte bei dem Erwerb großer Mengen gegeben, und es gibt so genannte Saisonrabatte, die der Kunde auf ein Produkt oder die Dienstleistung bekommt, wenn er das außerhalb der Saison kauft. (KOTLER et al., 2007)

4.5.2 Diskriminierende Preissetzung

Die Grundpreise eines Produktes oder einer Dienstleistung werden je nach Konsumentengruppe oder Ort gebildet. Die Preisunterschiede sind nicht durch unterschiedliche Kosten bedingt, sondern beruhen nur auf der diskriminierende Preisbildung. (KOTLER et al., 2007)

4.5.3 Psychologische Preissetzung

Für den Kunden trifft der Preis eine Aussage über die Qualität der Dienstleistung oder des Produktes. Das Unternehmen geht bei der Preisbildung nicht so stark von den Produktionskosten aus, sondern viel mehr von der psychologischen Wirkung des Preises. (KOTLER et al., 2007)

4.5.4 Preissetzung bei Sonderaktionen

In diesem Fall, werden von Unternehmen für einen gewissen Zeitraum Preise festgelegt, die teilweise unter den Produktionskosten liegen. Bei dieser Art von Preissetzung werden die Begriffe: Sonderpreis, Lockpreis oder Preisnachlass verwandt. Solche Aktionen sollen Aufmerksamkeit erzielen und den Kunden anziehen. In der Regel verfolgt ein Unternehmen dabei die Absicht, zu dem Produkt der Sonderaktion noch weitere Produkt zu veräußern. (KOTLER et al., 2007)

4.6 Preisänderung

Unternehmen stehen häufig vor der Frage, wie sie bei Preisänderungen der Wettbewerber reagieren oder wie die Wettbewerber bei Preisänderungen im eigenen Unternehmen reagieren. Die verschiedenen Wege sind in der Abbildung 10 dargestellt. (KOTLER et al., 2007)

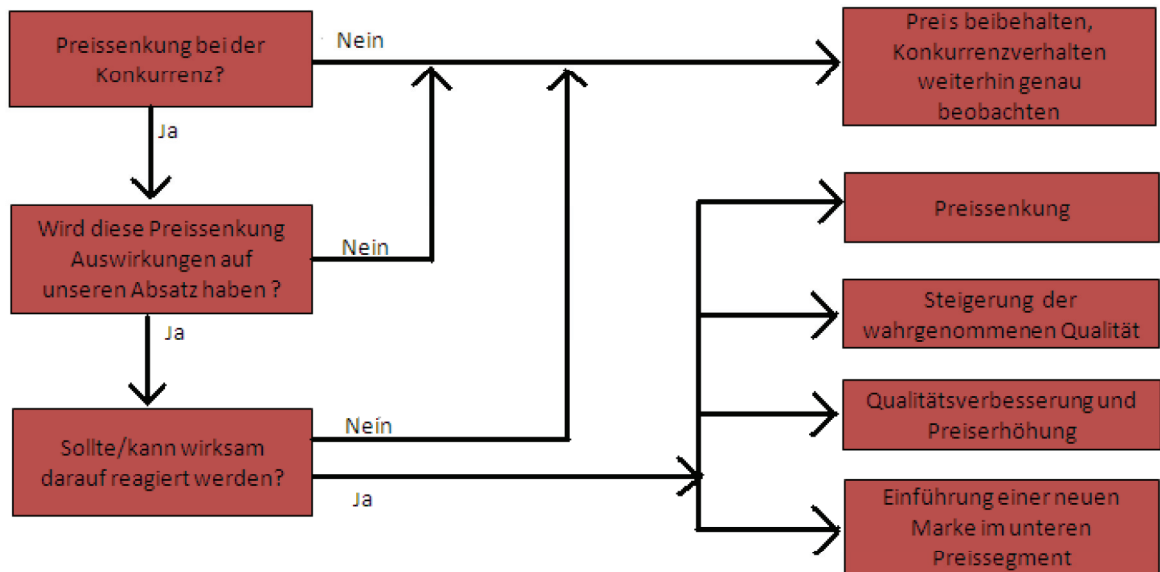


Abbildung 10 Reaktionsstrategien bei einer Preisänderung (nach KOTLER et al., 2007)

4.7 Zusammenfassung

Die Preissetzung ist ein Prozess, der nicht zum Stillstand kommt. Ein Unternehmen legt eine Preisstruktur für seine Produkte oder Dienstleistungen fest. Eine Preisstruktur muss im Laufe der Zeit auf verschiedene Kunden und Situationen immer wieder angepasst werden. (KOTLER et al., 2007)

5. Aussagen und Ergebnisse der Empirie

Die Lohnunternehmerbranche ist ein sehr überlaufender Markt. Es gibt einige Unternehmen, die schon lange stabil am Markt vorhanden sind und durch Qualität und Zuverlässigkeit bekannt sind. Dann gibt es den Teil der Unternehmen die stark fluktuieren. Sie sind einem sehr geringen Preisniveau ausgesetzt und dementsprechend ist die Kostenschraube der entscheidende Faktor, der die Rentabilität bestimmt. Dies ist bei Unternehmen mit wenig Geschäftserfahrung häufig ein kritischer Punkt. Desweiteren gibt es auch Landwirte, die Lohnarbeiten anbieten und mit viel geringeren Kosten bei der Preisgestaltung kalkulieren können. Der Markt wird natürlich entscheidend von dem Verhalten der Kunden beeinflusst.²

Die Landwirte sind traditionell konservativ veranlagt, was zur Folge hat, dass sie sehr inflexibel sind. Das bedeutet, dass sie für Neuerungen nicht so offen sind und häufig auf dem Standpunkt stehen: „es hat schon immer so funktioniert, dann wird es auch weiterhin klappen“. Dabei sehen sie nicht auf die realen Kosten. Mit der jüngeren Generation wachsen Landwirte heran, die vermehrt eine unternehmerische Wirtschaftsweise verfolgen. Hier lässt sich ein klarer Trend zum Lohnunternehmer erkennen, wenn die eigen Mechanisierung nicht rentabel ist. Die Lohnunternehmer legen in der Regel keinen großen Wert auf Verkaufsstrategien und sind keine gelernten Verkäufer. Sie sind eher Techniker. Das führt dazu, dass sie Leistungen erbringen, die nicht ausreichend entlohnt werden. Zusätzlich wird der Preisdruck durch die große Konkurrenz verstärkt.³

Es bestätigt sich, dass nur die Lohnunternehmen langfristig Erfolg haben, die Ihre Kosten im Griff haben, die Vertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortung am Markt beweisen und die ihre Leistung an den Landwirt kommunizieren können.⁴

Der Markt ist sehr transparent und hat eine überschaubare Kundenanzahl. Das macht es sehr kompliziert Kunden unterschiedlich zu behandeln, ohne das Missverständnisse entstehen. Kommt Misstrauen bei der Kundschaft auf, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Unternehmen Kunden verliert und der Ruf des Unternehmens geschädigt wird. Das hat zur Folge, dass sich die Position am Markt verschlechtert und die Umsätze zurück gehen. Aus diesem Grund müssen alle Kunden eine Leistung mit der gleichen Qualität erhalten.

² Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

³ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

⁴ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

Die Bepreisung der Leistung darf abweichen und je nach der Struktur und dem Umfang des Auftrages variieren. Entstehen zu große Preisdifferenzen von einem Kunden zum anderen, müssen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen klar ersichtlich sein, z.B. durch eine Vertragsbindung zwischen Dienstleister und Landwirt. Dann können die Kunden die Preisgestaltung nachvollziehen. Ist die Transparenz nicht gegeben, kommt es zu Missverständnissen bei der Kundschaft.⁵ Auf die Vertragsbindung wird später im Text noch vertieft eingegangen.

Es ist fast unmöglich, dass ein landwirtschaftlicher Dienstleister unterschiedliche Qualitäten in seinen Leistungen anbietet.⁶ Stellt sich meine Behauptung der These 1, „Die Meistbegünstigungen von Kunden“ eher in den Hintergrund. Die Strategie, dass ein Teil des Kundenstammes die Leistung der Meistbegünstigung erwirbt und der andere Teil nicht, ist nicht umzusetzen. Es ist nicht möglich, dass ein Teil der Kunden hinten angestellt wird. Es würde eine extreme Unzufriedenheit bei den Kunden entstehen, die diese Leistung nicht erhalten. Ganz gleich ob der Kunde, der die Meistbegünstigung erhält einen Preis für seine Leistung zahlt oder nicht. Der Kunde der nicht die Meistbegünstigung erhält fühlt sich wie das fünfte Rad am Wagen und wird den Anbieter wechseln. Diese Marktsituation verdeutlicht noch einmal, dass die höchste Priorität darin liegt, dass alle Kunden unabhängig von der Auftragsgröße gleich behandelt werden müssen, um ein Lohnunternehmen erfolgreich zu führen.⁷ Es ist möglich, dass eine Meistbegünstigung als Standard für ein Lohnunternehmen gilt und somit alle Kunden diese Leistung erhalten. Kommt es zu negativen Preisschwankungen bei der Konkurrenz, darf ein Lohnunternehmen nicht darauf eingehen. Der Lohnunternehmer würde sich gegenüber seinen Kunden unglaubwürdig machen.⁸ Das Vertrauen der Geschäftsbasis würde sinken. Es besteht die Möglichkeit im Zusammenhang mit der Neuanschaffung von Maschinen die z.B. nach einem anderen Verfahren arbeiten und Zeit sparen, das Preisniveau für eine kurze Zeit an der Produktionsschwelle anzusiedeln um in einen Preiskampf mit der Konkurrenz einzusteigen und auf diese Art Kunden zu sichern. Wurden die Kunden gesichert, muss das Preisniveau wieder angehoben werden und ein Niveau erreichen, um Gewinne zu erzielen. Es muss das Ziel sein, die zahlungskräftigen Landwirte im Kundenstamm zu halten.⁹ Dies ist nur möglich, wenn sie einen messbaren Mehrwert in der Leistung registrieren.

⁵ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

⁶ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

⁷ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

⁸ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmen, siehe Anhang

⁹ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

Die Dienstleistung der „umfassenden Leistungspakete“, wie meine These 2 annimmt, haben bereits in Regionen der starken Veredlung an Bedeutung gewonnen. Mit umfassenden Leistungspaketen ist gemeint, dass der Lohnunternehmer eine komplette Arbeitserledigungskette, inklusive der Beratung, Planung und Beschaffung von Betriebsmitteln (Saatgut, Dünger, Pflanzenschutzmittel) eines Verfahrens übernimmt. Um umfassende Leistungspakete anbieten zu können, benötigt ein Lohnunternehmen, ein deutlich über dem heutigen Standard liegendes Know-How.¹⁰ Es muss qualifiziertes Personal haben, das die Beratung, die Betreuung der Kunden und die Ausführung der Dienstleistung zuverlässig beherrscht. Nur so ist für den Landwirt ein Mehrwert messbar.¹¹ Der Lohnunternehmer muss besser sein als der Kunde, sonst kann er seine Leistung nicht vermarkten. Um ein Dienstleistungsprodukt an den Kunden heran zutragen, muss der Lohnunternehmer Verkaufsstrategien beherrschen und seine Kunden mit richtigen Argumenten überzeugen. Es ergeben sich bei diesem Leistungssegment noch Synergieeffekte für den Dienstleister, indem er Preiszuschläge bei der Bereitstellung der Produktionsgüter (Saatgut, Dünger, etc.) erhebt. Diese Leistung ist in Ackerbauregionen durchaus gut an den Markt zu bringen.¹² Ein Ackerbaubetrieb, der zu wenig Ackerfläche hat, um rentabel zu wirtschaften, hat zur Zeit nur die Wahl einer Betriebsgemeinschaft beizutreten oder die Flächen zu verpachten. Eine Gesamtbewirtschaftung durch einen Lohnunternehmer kann für solch einen Betrieb eine sehr interessante Lösung sein. Insofern gibt es für ein Lohnunternehmen, das dieser Leistung gerecht wird, noch viel Potenzial auf dem Markt.¹³

In Bezug auf die These 3 „Mehrwert für den markenbewussten Landwirt“, stelle ich fest, dass diese Behauptung sehr abstrakt, aber zu treffend ist. Denn generell engagieren die führenden Landwirtschaftsbetriebe die führenden Lohnunternehmen. Dabei ist die Unternehmensgröße der jeweiligen Partei nicht entscheidend. Wichtig ist, dass die Leistung/Einheit, die in der Zusammenarbeit geleistet wird, identisch ist.¹⁴ Diese Lohnunternehmer befinden sich alle im Premiumbereich. Die Formulierung Premiumdienstleistungsbereich ist in der Branche nicht etabliert. Ich verwende sie, um Leistungsbereiche präzise von einander abgrenzen zu können. In der Abbildung 11 ist dargestellt, welche Bausteine benötigt werden, um eine Standardleistung zu einer Premiumleistung aufzubauen. Die Premiumdienstleistung zeichnet sich durch eine deutlich über dem Standard liegende Qualitätsanmutung mit einer höheren Bepreisung aus. Durch die höhere Bepreisung zu den im Verhältnis imaginären Mehrkosten der

¹⁰ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

¹¹ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

¹² Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

¹³ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

¹⁴ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

Premiumleistungen, besteht eine deutlich höhere Rentabilität. In dem Premiumbereich ist es für den Lohnunternehmer einfacher Preise durchzusetzen, da der Premiumkunde zahlungskräftiger ist.¹⁵

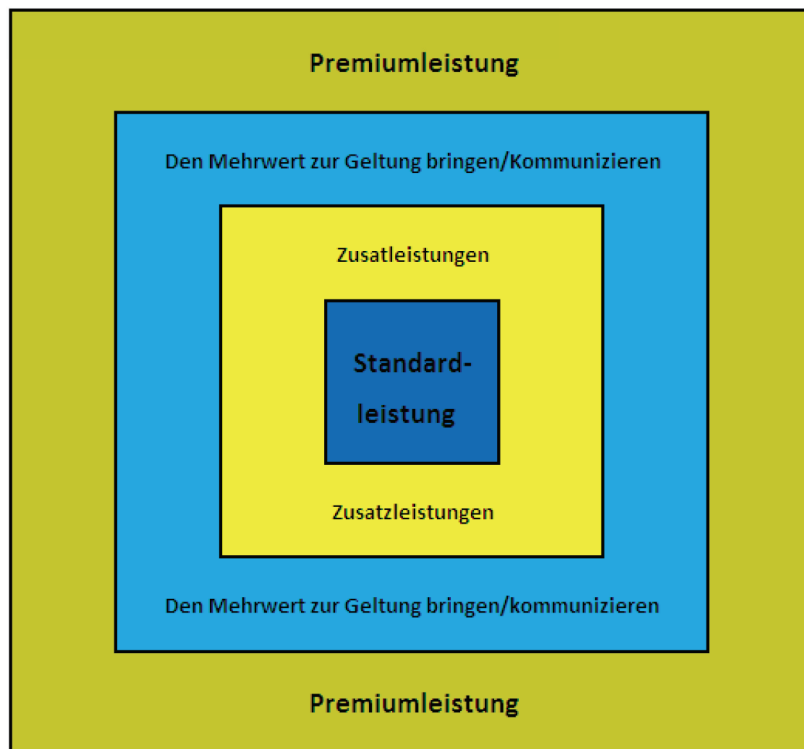


Abbildung 11 Die Bausteine der Premiumleistung

Die Markenbildung eines Lohnunternehmens, durch eine einheitliche Farbe des Fuhrparks oder ein Logo, hat einen positiven Effekt auf den Bekanntheitsgrad und optimiert die Wirkung nach außen. Die Auswirkung auf Vorzüge in der Preisstrategie sind klein anzusetzen. Für das Gesamtbild des Dienstleisters ist es eine Marketingfunktion, die das gesamte Auftreten des Unternehmens optimiert und abrundet.¹⁶

Meine These 4 bezieht sich auf die „Individualität“ eines Unternehmens. Authentische Unternehmen haben einen hohen Marktwert (These 4). Sie haben die Möglichkeit ihre Individualität des Unternehmens zu vermarkten.¹⁷ Dies ist aber erst nach langjährigem Bestehen am Markt möglich. Diese Eigenschaft ist jedoch nicht messbar und somit schwer zu vergleichen. Die führenden Lohnunternehmen haben eine eigene Unternehmensindividualität, die sehr von ihrer Qualität bestimmt wird. Das macht die Unternehmen authentisch und dadurch heben sie sich von der Konkurrenz ab. Ohne diese Authentizität hätten sie sich nicht so an dem Markt durchgesetzt. In diesem Fall hilft eine

¹⁵ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

¹⁶ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

¹⁷ KISSING COACHES, Durch Individualität zur Authentizität

Markenbildung, wie oben im Text erwähnt, die Stellung des authentischen Unternehmen zu untermauern.¹⁸

Auf die „Drei V-Wörter“ **Vertrauen, Verantwortung, Verlässlichkeit** kommt es an, wie ich meine These 5 aufgestellt habe. Diese Eigenschaften muss ein Unternehmen seinen Kunden vermitteln und unter Beweis stellen. Dann besteht ein deutlicher Mehrwert für den Kunden, aber in erster Linie auch für das Unternehmen selbst. Die „Drei V-Wörter“ müssen in die Firmenstrategie integriert sein und konsequent bei dem kompletten Kundenstamm über Jahre angewendet und vertreten werden. Nur so ist es möglich, für das Unternehmen eine bessere Position am Markt durchzusetzen. Das ist die Voraussetzung, um Leistungen hochpreisig zu vermarkten.¹⁹

Das Personal spielt eine entscheidende Rolle. Ein Betrieb ist nur so gut wie seine Mitarbeiter. Daher muss sehr viel Wert auf qualifizierte Mitarbeiter gelegt werden, die engagiert das Unternehmen vertreten. Ist diese Strategie über mehrere Jahre angewendet worden, und sind dazu parallel die Preise erhöht und gezielt zahlungskräftige Kunden gesucht worden, hat das Unternehmen schon einen deutlichen Vorteil gegenüber der Konkurrenz, weil es rentabler wirtschaften kann.

Anschließend kann es darum gehen, andere Bereiche im Unternehmen zu optimieren. Hat das Unternehmen erst mal einen gewisse Größe erreicht, z.B. neben ursprünglich einer Häckselkette zwei weitere aufgebaut, kann der Lohnunternehmer bei gleichbleibenden Kosten eine qualitativ hochwertigere Leistung anbieten. Er kann eine deutlich höhere Flexibilität gewährleisten, da er über größere Schlagkraft verfügt. Der Kunde bekommt mehr Sicherheit, weil mit einem größeren Fuhrpark im Falle eines Maschineausfalls mit anderen Maschinen die Leistungserbringung ab gepuffert werden kann. Dabei kommt es entscheidend darauf an, nicht die Strategie zu vernachlässigen. Sonst ist das Vertrauen der Kunden schnell aufgebraucht und im gleichen Zug sinkt die Zahlungsbereitschaft.

Im Regelfall sind die Lohnunternehmen einem sehr saisonalen Geschäft ausgesetzt. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten sehr viele Arbeitsstunden leisten, was für jeden Einzelnen eine starke Belastung darstellt. Es ist sinnvoll, wenn diese saisonal anfallenden Arbeiten in einem Zwei- Schicht- System ausgeführt werden. Dies ist natürlich nur möglich, wenn das Verfahren dieses technisch zulässt. Der große Vorteil an einem Zwei- Schichtverfahren besteht darin, dass das Personal ausgeruht ist, was sich in Leistungsfähigkeit und Qualität widerspiegelt. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde Vertrauen in den Dienstleister hat, und der Lohnunternehmer dem Landwirt seinen Mehrwert messbar vermittelt, damit der Kunde an solch einem Verfahren Interesse hat.²⁰

¹⁸ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

¹⁹ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

²⁰ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

Werden zum Beispiel Arbeitsgänge zur Nachtzeit ausgeführt, kann der Kunde bei fehlendem Vertrauen schnell das Gefühl haben, dass er nicht genug Kontrollmöglichkeiten hat. Gutes Personal muss auch angemessen entlohnt werden, was sich bei der Vermarktungsstrategie, in zahlungskräftigen Kunden widerspiegelt. Desweiteren ermöglicht ein Zwei- Schicht- System eine deutlich höhere Maschinenauslastung. Damit steigt die Produktivität und somit die Rentabilität.²¹

Ein entscheidender Punkt der Mehrwertstrategien ist, dass „wertbestimmende Leistungsbestandteile von Schwankungskosten-Positionen abzugrenzen“ sind, wie meine These 6 annimmt. Das heißt, dass zum Beispiel Kraftstoffkosten von dem eigentlichen Preis der erbrachten Leistung entkoppelt werden. Die Kraftstoffkosten müssen direkt an den Kunden weiter gegeben werden, da sie leistungsunabhängig anfallen. Der Dienstleister kann nur so seine Leistungspositionen klar in Rechnung stellen.²² Aus diesem Grund ist es am effektivsten, wenn die angebotene Leistung in viele einzelne Positionen mit einer entsprechenden Bepreisung katalogisiert wird. So kann ein Lohnunternehmen speziell für seine Leistungsbereiche einen detaillierten Leistungskatalog mit Preisen vorlegen. Nur auf diesem Wege ist es möglich, dass die erbrachte Leistung wirklich bezahlt wird. Desweiteren können sogenannte Zusatzleistungen gesondert berechnet werden.²³

Momentan werden in der Branche die meisten Leistungen auf einer Hektarsatz- Basis abgerechnet. In der Biogasbranche ist es mittlerweile üblich, dass nach Tonnen und Straßenkilometern abgerechnet wird. All diese Abrechnungsverfahren sind ungenau, weil die reale Zeit, die benötigt wird und äußere Faktoren, wie Verunkrautung und Schlaggröße, nicht mit einbezogen werden²⁴.

Für die Kunden ist es nicht einfach, eine neue Preisgestaltung zu akzeptieren. Nicht selten treten plötzlich Preisdifferenzen zwischen zwei Landwirten bei der gleichen Dienstleistung pro Hektar von bis zu 60% auf. Optimal wäre es, wenn ein Lohnunternehmen es schafft, seinen Kunden die Ursache dieser Preisdifferenz und die damit einhergehende Gerechtigkeit der Preisgestaltung zu vermitteln. Dadurch entsteht ein Mehrwert für beide Seiten. Bei den Preisen für die erbrachten Leistungen muss es sich um Mischpreise handeln, die sich aus Erträgen, Stunden, Straßenkilometern und Hektar zusammensetzen.²⁵ Für Kunden mit schlecht abgestimmten äußeren Faktoren ist eine Mischkalkulation des Preises von Nachteil. Deswegen ist eine richtige Einschätzung des Kundenstammes die Voraussetzung, um eine Änderung der Strategie herbei zu führen.

²¹ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

²² Dr. Langosch, Rumberg & Partner

²³ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

²⁴ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

²⁵ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

Der Lohnunternehmer verhält sich geschickt, wenn er konsequent für jeden Auftrag eine Rüstkostenpauschale in Rechnung stellt. Diese Position hat für den Dienstleister einen Mitnahmeeffekt. In der Praxis wird diese Position häufig mit Anfahrtspauschale betitelt. Es kommt leicht zu einer Diskussion mit den Kunden wegen dieser Kostenstelle. Der Lohnunternehmer fährt oftmals nur von einem Kunden zum anderen, so dass die Anfahrtskosten infrage gestellt werden.²⁶

Meine These 7 bezieht sich auf die „Kommunikation von technischem Fortschritt“. Ein Lohnunternehmen, dass in ``technischen Fortschritt`` investiert, muss auch eine Strategie haben, wie es den technischen Fortschritt richtig an den Kunden kommuniziert. Nur so ist es möglich, dass der Mehrwert messbar wird und vom Kunden bezahlt wird.²⁷ In der Branche gibt es wenige Unternehmen, die die Kommunikation von Leistungen als wirklich relevant und nützlich ansehen. Häufig stehen andere Faktoren im Vordergrund. So z.B. die Auftragsbeschaffung, die zur Sicherung der Maschinenauslastung führen soll. Dies ist gut und richtig, hat aber wenig Erfolg, wenn die Leistung nicht kostendeckend vermarktet wird. Es gilt der Grundsatz: „Was über den Preis verloren geht, ist durch die Auslastung der Maschinen nicht wieder einzuholen“.²⁸

Technischer Fortschritt bringt meistens eine „Win Win-Situation“ mit sich. Damit ist gemeint, dass der Dienstleister und der Kunde Vorteile haben. Der Dienstleister gewinnt Zeit oder hat einen angenehmeren Arbeitsplatz für sein Personal geschaffen. Damit kann er Effizienz bei der ausführenden Person verbuchen. Der Vorteil des Kunden besteht darin, dass er mehr Leistung bekommt und ebenfalls Einspareffekte bei zum Beispiel: Saatgut, Dünger, etc. realisieren kann. Ein großes Potenzial an messbaren Mehrwert bietet der Bereich „Precision Farming“. GPS-orientierte Verfahren, wie z.B. „Section Controll“, Kartierungen von Bodenproben, Lenksysteme, etc. bringen Zeiteinsparungseffekte von 10 bis 15% sowie Kostenreduzierungen bei Verschleißteilen.²⁹ Die Investitionssummen in „Precision Farming“ haben im ersten Moment einen erheblichen Umfang, aber durch die oben genannten Einsparungen hat der Lohnunternehmer in der Wirtschaftlichkeit seiner Verfahren positive Effekte. Es liegt nur daran, die Technik dem Landwirt richtig zu verkaufen.³⁰ Ist der Landwirt erst einmal in den Genuss dieses technischen Fortschritt gekommen, und hat es schwarz auf weiß, dass sich der Aufwand seiner Produktionsgüter gesenkt hat, sieht er einen definitiven Mehrwert in der Leistung, für den er auch bereit ist Geld zu bezahlen. Es besteht ein ersichtlicher Mehrwert für beide Parteien.³¹

²⁶ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

²⁷ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

²⁸ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

²⁹ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

³⁰ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

³¹ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

Mit der „vertraglichen Bindung der Kunden“ beschäftigt sich meine These 8. Die Vertragsbindung von Kunden hat ein immenses Potenzial. Das heißt, der Landwirt und der Lohnunternehmer gehen eine vertragliche Bindung Zwecks bestimmter Arbeitsverfahren ein. Zur Zeit ist die vertraglich Kundenbindung in der Lohnunternehmerbranche nur mit Biogasanlagenbetreibern verbreitet. Die Vertragslaufzeiten belaufen sich in der Regel auf 12 Monate.³² Diese Laufzeitlänge bringt keine Planungssicherheit für den Lohnunternehmer. Hat ein Vertrag eine Laufzeitlänge von drei Jahren oder länger, ergeben sich für den Lohnunternehmer und den Landwirt Planungssicherheiten, die von Vorteil sind. Dieses Modell der Vertragsbindung ist für alle landwirtschaftlichen Dienstleistungen interessant.³³ Die Sicherheit ist für den Landwirt nicht wirklich relevant, da es genügend Anbieter auf dem Markt gibt.³⁴ Planungssicherheiten sind für den Dienstleister momentan deutlich entscheidender. Ein Lohnunternehmer kann auf diese Weise seine Maschinenauslastung und seine Einnahmen auf die gesamte Laufzeitlänge exakt planen. Dadurch sinkt das Risiko enorm und der Lohnunternehmer kann Rabattierungen des Listenpreises gegenüber dem Kunden gewähren. Auf dieser Grundlage wird dieses Modell für den Landwirt als Kunden wiederum sehr interessant.³⁵

In der Branche wird dieses Modell momentan nicht akzeptiert, obwohl es definitiv nur positive Aspekte für den Kunden gibt. Der Landwirt lehnt die vertragliche Bindung ab, weil er sich in seiner imaginären Freiheit eingeschränkt fühlt.³⁶ Dennoch gibt es Lohnunternehmen, denen es gelungen ist, mit Landwirten Vertragsbindungen für eine Bewirtschaftung über mehrere Jahre einzugehen. Dieses ist nur möglich, wenn das Unternehmen Vertrauen am Markt beweist, der Mehrwert messbar ist und strategisch an den Kunden kommuniziert wird. Es liegt in der Hand des Lohnunternehmers. Beweist er genug Verkaufsgeschick und bringt er sein Produkt richtig zur Geltung, findet er auch Vertragspartner. Gibt es erst einmal einen Kunden, der zufrieden ist, bekunden andere Kunden auch ihr Interesse.³⁷ Einen weiteren Mehrwert für den Lohnunternehmer hat die Vertragskundenbindung in Hinblick auf die Beschaffung von Fremdkapital. Da die Auslastung der Maschinen vertraglich gesichert ist, bedeutet das eine Risikoschmälerung. Dieses wirkt sich positiv auf das Bank-Rating aus.³⁸

Ein Lohnunternehmer, der sein Unternehmen nachhaltig und zukunftsorientiert führen möchte, sollte sein Unternehmen nach der SWOT-Analyse auf den Prüfstand stellen. Danach kann er seine Stärken und Schwächen einschätzen und kann den Markt in der Region überblicken. Er verfügt über die optimalen Voraussetzungen, sein Unternehmen

³² Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

³³ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

³⁴ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

³⁵ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

³⁶ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

³⁷ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

³⁸ Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

richtig auszurichten. Der Lohnunternehmer muss die Unternehmensschwerpunkte bestimmen und die Bereiche ausbauen, in denen seine Stärken liegen. Im optimalen Fall handelt es sich um ein Nischenprodukt. In einer Marktnische ist es einfach, die Preisgestaltung nach den eigenen Vorteilen zu gestalten und Marktanteile zu sichern. Aber dennoch liegt der höchste Mehrwert für ein Unternehmen darin, seine Stärken zu vermarkten.³⁹ Der Kunde wird feststellen, dass die Dienstleistung von hoher Qualität ist, was ein entsprechend hohes Preisniveau rechtfertigt. Das Preisniveau und die Qualität stehen für Premium, das zahlungskräftige Kunden sichert. Eine Unternehmensentwicklung nach diesem Modell hat langfristig die höchste Rentabilität.

Die Eignung der Mehrwertstrategien für den Standard- und Premiumdienstleistungsbereich trifft für beide Bereiche zu. In den Premiumbetrieben sind die Strategien zum Teil schon etabliert. Wenn sie umgesetzt werden, ist dieses reibungsloser und wirkungsvoller durch die stärkere Stellung am Markt umzusetzen. Die Effekte sind wirkungsvoller, weil der Gewinn pro Leistungseinheit im Premiumsegment prozentual mehr steigt. Für einen Betrieb im Standardleistungssegment ist es zu Beginn deutlich schwieriger, die Mehrwertstrategien umzusetzen. Diese Betriebe schwimmen in einer Masse von Betrieben, die keine eindeutige Stellung am Markt besitzen.⁴⁰ Setzen die Standardbetriebe die Strategien konsequent um, bekommen sie eine gute Position am Markt und begeben sich ins Premiumsegment. Für ein Unternehmen mit Standardleistungen, das durch die Umsetzung der Mehrwertstrategien in das Premiumsegment aufsteigt, sind die Effekte nachhaltig definitiv größer.

Sehr entscheidend für den Erfolg eines Lohnunternehmens ist es, die Kosten steuern zu können. Es gibt Dienstleister, die einen gewaltigen Umsatz machen, aber nicht effizient arbeiten, weil die Kosten den Gewinn entscheidend schmälern. Im Gegensatz dazu gibt es Lohnunternehmer, die das riesige Potenzial, das in der Möglichkeit der Kosteneinsparung steckt, entdeckt haben und somit einem Baustein mehr besitzen, der die Konkurrenzfähigkeit ernsthaft verbessert.⁴¹

Ein sehr interessantes Geschäftspotenzial bieten Segmente in der Landwirtschaft, die abhängig von dem EEG-Gesetz sind. Ausschlaggebend ist natürlich die Entwicklung des EEG's und in welche Richtung die Förderungen abzielen. Dies bezieht sich speziell auf Alternativrohstoffe zum Mais, die in Biogasanlagen verarbeitet werden könnten. Ein Beispiel dafür ist das Verfahren der Lagerung und Aufbereitung von Zuckerrüben. Es gibt auf diesem Gebiet zur Zeit noch keine standardisierten Verfahren. Hier steckt viel Potenzial

³⁹ KOTLER et al., 2007

⁴⁰ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

⁴¹ Vergleich Interview mit Herrn A. Schmid, siehe Anhang

für einen landwirtschaftlicher Dienstleister, der auf diesem Gebiet Vorreiter ist und sich auf die Lagerung und Aufbereitung von Zuckerrüben für die Biogaserzeugung spezialisiert ⁴²

⁴² Vergleich Interview mit einem Lohnunternehmer, siehe Anhang

6. Zusammenfassung

Die Praxisfallstudie hat im Rahmen der Analyse, der Marketing- und Preisstrategien der Lohnunternehmerbranche gezeigt, dass die Thematik der Bachelorarbeit (Mehrwertstrategien für den landwirtschaftlichen Dienstleister) ein brandaktuelles Thema ist. Die aufgestellten Thesen: „Wodurch eine Mehrwertstrategie glaubwürdiger werden kann“, haben sich weitestgehend für zukunftsorientierte Unternehmen als relevant gezeigt. Es wird eindeutig klar, dass es mehrere Qualitäten bei den einzelnen Leistungen auf dem Markt gibt. Allerdings kann ein Lohnunternehmen in der Regel nur eine Qualität in seinen Leistungen anbieten, z.B. entweder Premium oder Standard. Das liegt an der überschaubaren Branche und der damit verbundenen Markttransparenz. Die Lohnunternehmer, die sich bereits einen Namen in der Branche geschaffen haben, haben teilweise diese Strategien schon eingesetzt.

Für alle landwirtschaftlichen Dienstleister steht fest, dass in Zukunft ein Standard die Branche bestimmen wird, und die Unternehmen, die dem Standard nicht gerecht werden, haben Schwierigkeiten am Markt zu bestehen. Die Lohnunternehmen, die wachsen möchten und ihr Unternehmen weiter entwickeln möchten, sind auf die Mehrwertstrategien angewiesen.

7. Literaturverzeichnis

KOTLER et al.,2007: Grundlagen des Marketing, 4. aktualisierte Auflage

LOHNUNTERNEHMEN, Beckmann Verlag, März 2011

LOHNUNTERNEHMEN, Beckmann Verlag, Mai 2011

LU.PRAXIS, Mai 2010, Ergebnisse der Lohnunternehmer-Studie 2009

Pressekonferenz BLU, Alfred Schmid, DeLuTa 2008 Münster

Pressekonferenz BLU, Alfred Schmid, Agritechnica 2009

KISSING COACHES, Durch Individualität zur Authentizität
(<http://www.kissing-coaches.de/erfolge/>, Stand 03.06.2011)

R. EISEL

(http://www.eisel-stb.de/gfx/gfx_3_0_2_swot.gif, Stand 03.06.2011)

Dr. Langosch, Rumberg & Partner

WOCHENBLATT-FOLGE 49/2010

(<http://www.wochenblatt.com/nachrichten/aktuelles/meldung/m-id/lohnunternehmer-erzielen-28-mrd-EUR-umsatz/1/>,Stand 22.06.2011)

GUDRUN M. KÖNIG 2009, Konsumkultur: inszenierte Warenwelt um 1900

MARCUS PRADEL 2002, Dynamisches Kommunikationsmanagement, Optimierung der Marketingkommunikation als Lernprozess

8. Anhang

Aufgestellte Thesen

1. Meistbegünstigung der Kunden

Der Lohnunternehmer gäbe eine Garantie, dass er innerhalb einer Vorlaufzeit von z.B. 15Std. einsatzbereit wäre. Der Kunde hätte einen messbaren Mehrwert, weil er kurzfristig auf die Leistung/Arbeitskapazität zurück greifen könnte. Ihm entstünden nur dann Kosten, wenn er auch einen effektiven Nutzen haben würde und so ergäbe sich ein Liquiditätseffekt für den Kunden.

(BLU Alfred Schmid, DeLuTa 2008 Münster)

2. Umfassende Leistungspakete

Der Lohnunternehmer würde die komplette Arbeiterledigungskette, inklusive der Beratung, Planung und Beschaffung von Betriebsmitteln (Saatgut, Dünger, Pflanzenschutzmittel) eines Verfahrens übernehmen. Der Kunde würde entlastet werden, hätte einen messbaren Mehrwert und hätte auf diese Weise mehr Zeit für effizientere Dinge. Ein weiterer Vorteil wäre für den Kunden, dass alle Leistungen aus einer Hand kämen. Es gäbe nur einen Ansprechpartner und mehr Leistung bei geringeren Kosten.

(BLU, Alfred Schmid Pressekonferenz, Agritechnica 2009)

3. Mehrwert für den markenbewussten Landwirt

Ein Kunde nähme eine Premium-Dienstleistung mit Spezialmaschinen, die hoch effizient und leistungsstark sind, in Anspruch. Durch diese Faktoren hätte der Kunde einen finanziellen Vorteil, der durch Eigenmechanisierung nicht gegeben wäre. Durch die Inanspruchnahme unterläge er einem psychischen Zwang. Alle folgenden Dienstleistungen müssten auch Premium sein. Nur so könnte für den Landwirt ein zufriedenstellendes optimales Gesamtbild entstehen.

Diese These beruht auf dem „Diderot Effekt“. Dieser Begriff wird in der Konsumforschung verwendet.

Der „Diderot Effekt“ beschreibt, wie Personen, nach dem sie einen Artikel gekauft haben, in den Zwang kommen, weitere Käufe zu tätigen, um ein ideales gesamt Bild zu erhalten. Ein Beispiel wäre, ein Arbeitsgang auf dem Feld wird mit einer Maschine eines führenden Landmaschinenhersteller ausgeführt, dann müssen alle folgenden Arbeitsgänge diesem Arbeitsgang angepasst werden. Es kann eine Konsum-Kettenreaktion ausgelöst werden.

(GUDRUN M. KÖNIG 2009, Konsumkultur: inszenierte Warenwelt um 1900)

4. Individualität

Individualität würde ein Unternehmen authentisch machen und wirkte sich positiv auf die Wertigkeit (Marktwert) aus. Für den Landwirt würde eine Differenzierung zu seinen Berufskollegen bestehen, wenn er mit authentischen Unternehmen zusammen arbeiten würde. (GÜNTER KISSING, ``Kissing Coaches``)

5. „Drei V-Wörter“

Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit, diese 3 Faktoren müssten zutreffen. Dann bestünde eine Qualität, für den ein Premiumpreis gerechtfertigt wäre. Auf den drei V-Wörtern würde eine gute Geschäftsbindung aufgebaut werden. Für den Landwirt bräuchte eine gute Geschäftsbasis Routine in den Alltag und somit Zeitersparnis. Der messbare Mehrwert würde die Zahlungsbereitschaft für Premium fördern.

6. Wertbestimmende Leistungsbestandteile sind abzugrenzen von „Schwankungskosten-Positionen“ (z.B. Kraftstoffkosten)

Die steigenden Kraftstoffkosten müssten als Standard an den Kunden weitergegeben werden. Die Kraftstoffkosten müssen vom eigentlichen Preis entkoppelt werden. Würden die Kosten nicht als Standard weitergegeben, würde sich das negativ auf die Qualität der Leistungen auswirken.

(Dr. Langosch, Rumberg & Partner)

7. Kommunikation des „technischen Fortschrittes“

Wenn ein Lohnunternehmen ein Preisniveau hätte, dass langfristig gerade so die Produktionsschwelle tangieren würde, ginge dieses auf Kosten der Leistung und würde keinen technischen Fortschritt bringen. Wäre das Preisniveau so hoch, dass das Lohnunternehmen einen adäquaten Unternehmenserfolg erzielen würde, profitierten beide Seiten. („*win win-Situation*“) Der Lohnunternehmer müsste seinen technischen Fortschritt zur Geltung bringen und an den Landwirt kommunizieren. Nur so wäre ein Mehrwert messbar.

Z.B. böte ein Lohnunternehmer eine Standard- und eine Premiumleistung an. Die Maschinen mit dem technischen Fortschritt aus dem Premiumsegment würden auch im Standardsegment eingesetzt werden. Dieses wäre nicht realisierbar, wenn es kein Premiumsegment gäbe, weil nur durch die Premiumkunden die Auslastung gegeben wäre.

(MARCUS PRADEL 2002)

8. Vertragliche Bindung der Kunden

Eine vertragliche Bindung des Kunden, die über 12 Monate hinausginge, würde dem Dienstleister eine enorme Planungssicherheit bieten. Der Lohnunternehmer könnte durch die Planungssicherheit eine optimale Maschinenauslastung gewährleisten und könnte so rentabler wirtschaften mit einem reduzierten Risiko. Dementsprechend könnte er dem Vertragskunden preisliche Rabattierungen einräumen. Auf dieser Basis wäre dieses Modell wirtschaftlich sehr interessant für den Landwirt und es würde ein deutlicher Mehrwert bestehen.



Fragenkatalog

06.05.2011, Neubrandenburg

Definition von Premium:

Premium ist ein Produkt/Dienstleistung, was sich auszeichnet, durch deutlich über dem Standard liegende Qualitätsanmutung mit einer hohen Bepreisung.

1. Haben Sie bereits eine „Premiumpreisstrategie“ ? Gibt es Ansätze? Warum nicht?!
2. Wie könnte Ihrer Meinung nach eine Premiumpreisstrategie aussehen? Was könnten Sie sich vorstellen? / Wo ist/sind der/die Mehrwert/e von Premium-Dienstleistungen für Ihr Unternehmen?
3. Welches wäre Ihres Erachtens der Dienstleistungssektor mit der größten Chance Premium zu integrieren?
4. In wie fern hat die Unternehmensgröße Einfluss auf die Realisierung eines Premiumbereiches?

Preisbildung:

5. Wie setzen sich die Preise für die Dienstleistung zusammen? Kostenkalkulation und Preiskalkulation (weites Verhältnis)
 - a. Werden äußere Faktoren (Wetter, Straßenzustand, Bodenart, Verzögerung) mit in die Preisfindung einbezogen?
 - b. Wie wird die Vorhalteleistung von Maschinerie angesetzt?
 - c. Wie werden Know-how und Management angesetzt?
6. Wie ist die Preisgestaltung bei umfassenden Leistungspaketen? Nach welchen Faktoren wird abgerechnet? (pro ha, t, m³, h, Km, (An-und Abfahrt), Pauschal oder wird gemischt, erst so und dann so...z.B. ab 2t Mist/ha pro ha oder t oder h)?

7. Wie wird auf Preisänderungen von Wettbewerbern reagiert? Und wenn nicht warum?
8. Preis durchsetzen! Was ist möglich?
9. Welches sind Ihre Wettbewerber mit gleichem Unternehmensschwerpunkt in der Region?

Marketing:

10. Wie differenziert sich Ihr Unternehmen vom Markt? (*Porter* die 5 wesentlichen Wettbewerbskräfte beurteilen. Siehe Anhang)
11. Was passiert bei einer 5 %-igen Preiserhöhung mit den Kunden?
12. Wissen Sie, ob die Konkurrenz Premium-Dienstleistungen im Angebot hat?

Kunden:

13. Welche Premium-Vorzüge könnten Ihre Kunden genießen? (Vorausgesetzt: Die Kunden wissen das Sie Premium-Kunden sind.)
14. Wie viele Kunden haben Sie und wie verteilen sich die Anteile auf Groß-, Mittel- und Kleinkunden. (Was definieren Sie als Groß-, Mittel-, und Kleinkunden?)
15. Könnte jeder Kunde PREMIUM-Kunde werden bzw. sein?
16. Wie groß sind gegebenenfalls die Preisdifferenzen zwischen den Kundentypen?
17. Wie viele Kundensetzen sich mit der Art und Weise der Dienstleistung aus einander und machen Anmerkungen zur Ausführung?
18. Wie trage ich mein PREMIUM-Paket an den Kunden heran, sodass er auch einen Mehrwert feststellt?
19. (Wie sieht der Produktwunsch aus?)

Nur wenn Premium vorhanden:

20. Wo sind die Mehrkosten für Premium?
21. Haben Sie eine Standard- und eine Premiumleistung im Angebot?
22. Wie groß ist die Preisspanne von Premium zu Standard?
23. Wie groß ist der Unterschied der Rentabilität zwischen Premium und Standard für das Lohnunternehmen?
24. Welcher Kundenstamm ist stabiler, Standard oder Premium?
25. Wie gehen Sie speziell mit dem Premium-Kunden um? (Kontakt, Beziehung, Auftragsbearbeitung, Zahlungsweise, ...)

Historisch:

26. Wie sind die Auswirkungen von Preiserhöhungen in Hinsicht auf den Kundenstamm verlaufen?
27. Wie wurden die Premiumstrategien durchgesetzt?
28. Was für Preisstrategien haben Sie verwandt? Und wie erfolgreich waren Sie in Hinsicht auf den einzelnen Kundentyp?
29. Wie sah Ihre Marketingstrategie aus? Und was hat sich bewährt?
30. Welche Folgen sind durch den Ausbau eines Premium-Segments in Ihrem Unternehmen aufgetreten?

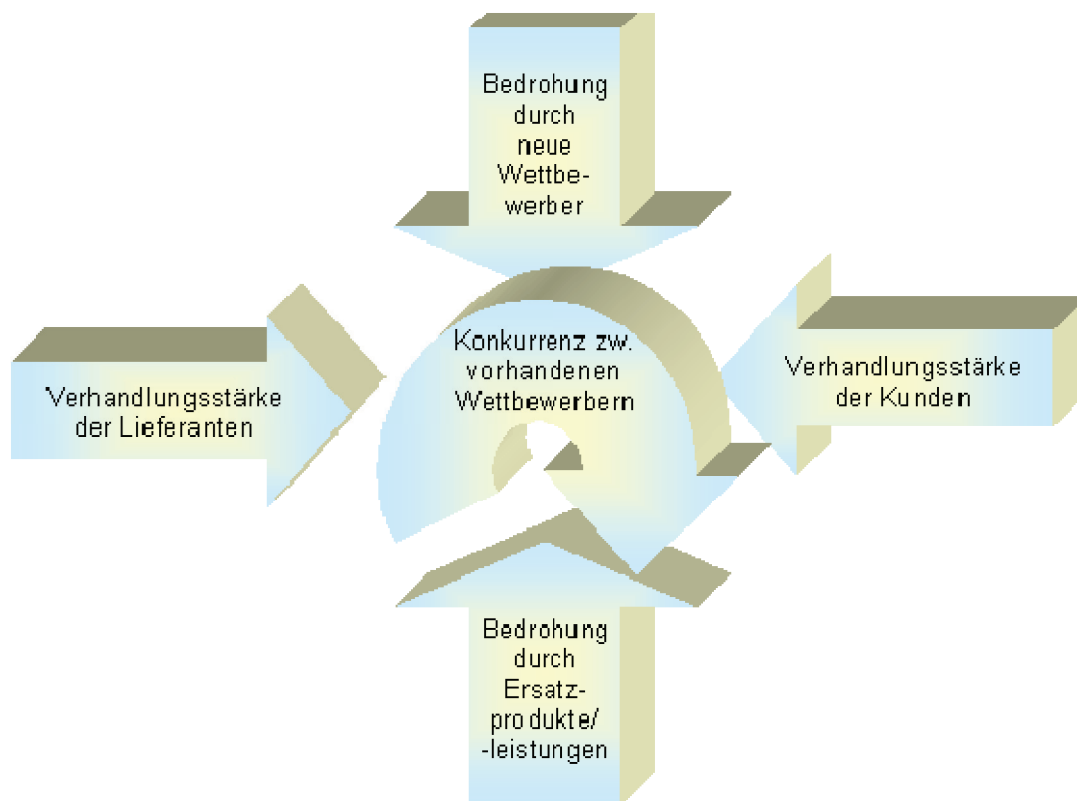
Zukunfts Marketingstrategien:

31. Was sind Ihre Ideen?
32. Wo geht die Reise in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach hin?
33. Wo liegt der allgemeine Trend in der Branche?
34. Was sind die entscheidenden Punkte? Welche Folgen entstehen bei der Hinzunahme eines PREMIUM-Sektors?

Ich bitte Sie noch aufkommende Fragen im Schriftverkehr mir zu beantworten. Ich danke Ihnen, dass Sie sich Zeit genommen haben, mir meine Fragen zu beantworten.

Vielen Dank

Anhang



Porter, Michael E. (1992). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. Frankfurt: Campus Verlag

Interview mit einem Lohnunternehmer

Ich habe eine Befragung der Geschäftsführung eines Lohnunternehmens durchgeführt. Das Lohnunternehmen befindet sich im Norden von Schleswig Holstein. Es hat seinen Leistungsschwerpunkt bei den landwirtschaftlichen Lohnarbeiten in dem Bereich der Ernte von Gras und Mais bis hin zur Reststoffausbringung in Form von Gülle oder Gärsubstrat. Die Befragung thematisierte die Marketing- und Preisstrategien. Es wurden die aktuelle Situation, sowie die bereits in der Vergangenheit angewandten Strategien des Unternehmens diskutiert.

In der Region des Lohnunternehmens besteht ein starker Konkurrenzdruck, da viele Landwirtschaftsbetriebe ein zweites Standbein in der Lohntätigkeit haben. Bahnsen-Reh setzt ein hohes Preisniveau seit Jahren durch. Dies ist nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, so z.B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Schlagkraft, qualifiziertes Personal, etc. . Ein wichtiger Punkt besteht darin, dass bei der Preisgestaltung die Schwankungskostenpositionen wie z.B. Diesel ausgeklammert werden und separat berechnet werden.

Ein Unternehmen kann erst ab einem bestimmten Fuhrparkumfang Premiumleistungen realisieren ohne erhebliche Mehrkosten zu haben. Die Bepreisung der entsprechenden Leistungen erfolgt auf einer Stundensatzbasis, nur das Maislegen erfolgt auf einer Hektarsatzbasis. Durch das Preisgestaltungsmodell auf einer Stundenbasis werden auch die äußeren Faktoren wie, Flächengröße, Verkehrsbedingungen, Zustand der Flächen, etc. optimal mit einbezogen. Dieses Modell ist nur durchzusetzen, weil die Kundschaft dem Lohnunternehmen vertraut. Eine Rabattierung erfolgt durch die Preisgestaltung je nach Auftragsgröße und durch die Gewährung von Skonto zwischen 3 und 5% bei der Rechnungsfälligkeit. Das Unternehmen bietet allen Kunden die gleiche Qualität der Leistung an. Es werden keine Unterschiede bezüglich der Kunden gemacht. Die Bepreisung variiert je nach Auftragsgröße und Kundentyp.

Das Unternehmen hat seit drei Jahren ein spezielles Leistungssegment auf den Markt gebracht, die Vertragskundenbindung. Vor drei Jahren wurde mit einer vertraglichen Bindung der Kunden begonnen. Es wurden Verträge für die Bewirtschaftung von drei bis zu fünf Jahren abgeschlossen. Dem Vertragspartnern wird ein reduzierter Listenpreis und -je nach Auftragsgröße -Skonto eingeräumt. Innerhalb von drei Jahren hat es das Unternehmen geschafft, 80% der bewirtschafteten Fläche vertraglich zu binden. Nur durch die umfangreiche Kommunikation im persönlichen Gespräch mit den Kunden, war es möglich, innerhalb von drei Jahren den Großteil der gesamten Fläche vertraglich zubinden. In dem Gespräch wurde den Kunden die „Win Win Situation“ deutlich gemacht. Diese Bewirtschaftungsverträge geben dem Lohnunternehmer viel Planungssicherheit. Das ist

die Grundlage zur Realisierung einer hohen Maschinenauslastung. In Bezug auf die Fremdkapitalbeschaffung, gibt die Vertragsbindung auch einen deutlichen Verhandlungsvorteil gegenüber den Banken.

Wenn ein Kunde mit dem Lohnunternehmer neue Preisverhandlungen führen wollte, wurde ihm von Seiten des Lohnunternehmers im Gegenzug das mehrjährige Vertragsmodell als neue Geschäftsgrundlage vorgeschlagen. In der Regel konnte die Geschäftsleitung den Kunden von der neuen Idee überzeugen und es kam zum Vertragsabschluss. Die in Konkurrenz stehenden Lohnunternehmen haben derzeit diese Verkaufsstrategie noch nicht übernommen. Der Zukunftsplan des Lohnunternehmens ist es in erster Linie, die langfristige vertragliche Bindung des Kunden beizubehalten und auszubauen. Speziell wird ein Augenmerk auf qualifiziertes Personal gelegt und durch Werbung die aktive Präsenz ausgedehnt. Der Ausbau von GPS-Systemen auf den Maschinen wird ebenfalls stark voran getrieben, da sich hinter dieser Technik ein erhebliches Kosteneinsparungspotenzial verbirgt. Eine große Bedeutung kommt auch der Betrachtung des Erneuerbaren Energien Gesetz (EEG) zu. Es hat eine entscheidende Auswirkung auf evtl. erweiterbare Einkommensmöglichkeiten in der Biogas-Branche.



Fragenkatalog

17.05.2011, Neubrandenburg

Im Rahmen unserer Bachelorarbeiten („Mehrwertstrategien für den Lohnunternehmer“), Studenten der Hochschule Neubrandenburg, führen wir eine Befragung des Bundesverbands Lohnunternehmen e.V. durch. In der Befragung werden die Preis- und Marketingstrategien thematisiert. Die erhobenen Daten werden für unsere Bachelorarbeiten verwendet.

Der Geschäftsführer Alfred Schmid wird befragt.

Definition von Premium:

Premium ist ein Produkt/Dienstleistung, was sich auszeichnet, durch deutlich über dem Standard liegende Qualitätsanmutung mit einer hoher Bepreisung.

1. Sind Ihnen Lohnunternehmen bekannt mit ausdrücklichen „Premiumpreisstrategien“? Gibt es gegebenenfalls Ansätze?
2. Gibt es seitens des Verbandes Empfehlungen diesbezüglich?
3. Welches ist/wäre Ihres Erachtens der Dienstleistungssektor mit der größten Chance Premium zu integrieren?
4. Gibt es Beispiele mit besonders gelungener Markenbildung, die sich bis auf die Preisbildung erstreckt?

Preisbildung:

5. Inwieweit sind Sie der Meinung dass äußere Faktoren die Preisbildung beeinflussen?
 - a. Wird die vorgehaltene Schlagkraft angesetzt?
 - b. Wird Know-how und Management angesetzt?
6. Wie ist die Preisgestaltung bei umfassenden Leistungspaketen? Nach welchen Faktoren wird tendenziell in der Branche abgerechnet? (pro ha, t, m³, h, Km, (An- und Abfahrt), Pauschal oder wird gemischt erst so und dann so....z.B. ab 2t Mist/ha pro ha oder t oder h)?
7. Welchen Wert haben Rabattierungen in der Branche? Wird dieses Mittel brauchbar eingesetzt oder eher als lästig empfunden?
8. Wie werden Preise durchgesetzt? Was ist möglich?

Marketing:

9. Wie differenzieren sich die Unternehmen auf dem Markt von einander? ((Porter) Die 5 wesentlichen Wettbewerbskräfte beurteilen. Siehe Anhang)
10. Welche Marketing-Strategien werden eingesetzt, um Preiserhöhungen zu flankieren?
11. Wie verbreitet ist die Bindung der Kunden über Verträge und auf welcher/n Grundlage/n basieren diese? (Laufzeit, Auftragsverschiebung?, etc.)

Kunden:

12. Wie sind die Kundentypen in Bezug auf den Lohnunternehmertyp verteilt? (Groß-, Mittel- und Kleinkunden.) Was definieren Sie als Groß-, Mittel-, und Kleinkunden?
13. Wie groß sind gegebenenfalls die Preisdifferenzen zwischen den Kundentypen?
14. Welcher Trend besteht bei den Kunden bezüglich der Art und Weise wie sie sich mit der Dienstleistung aus einander setzen?
15. Wie wird das PREMIUM-Paket an den Kunden heran getragen, sodass er auch einen Mehrwert feststellt?

Lohnunternehmer:

16. Wie groß sind die Preisdifferenzen zwischen den Lohnunternehmen?
17. Mit was für Managementinformationsprogrammen wird gearbeitet? (Lohn-Trac, Portfolio)
18. Welchen Einfluss hat die Unternehmensgröße auf die Realisierung eines Premiumbereiches?
19. Wie gestaltet sich die Fluktuation des Kundenstammes?

Premium:

20. Welcher Kundenstamm ist stabiler, Standard oder Premium?
21. Haben die Lohnunternehmen eine Standard- und eine Premiumleistung im Angebot?
22. Gibt es einen Daumenwert für die Rentabilität zwischen Premium und Standard für das Lohnunternehmen?
23. Wie gehen die Lohnunternehmer speziell mit den Premium-Kunden um? (Kontakt, Beziehung, Auftragsbearbeitung, Zahlungsweise, ...)

Historisch:

24. Wie haben sich Preis- und Kostenstrukturen in der Branche entwickelt?
25. Was für Preisstrategien wurden verwandt? Und wie erfolgreich waren sie in Hinsicht auf den einzelnen Kundentyp?
26. Welche Marketingstrategien haben sich bewährt?

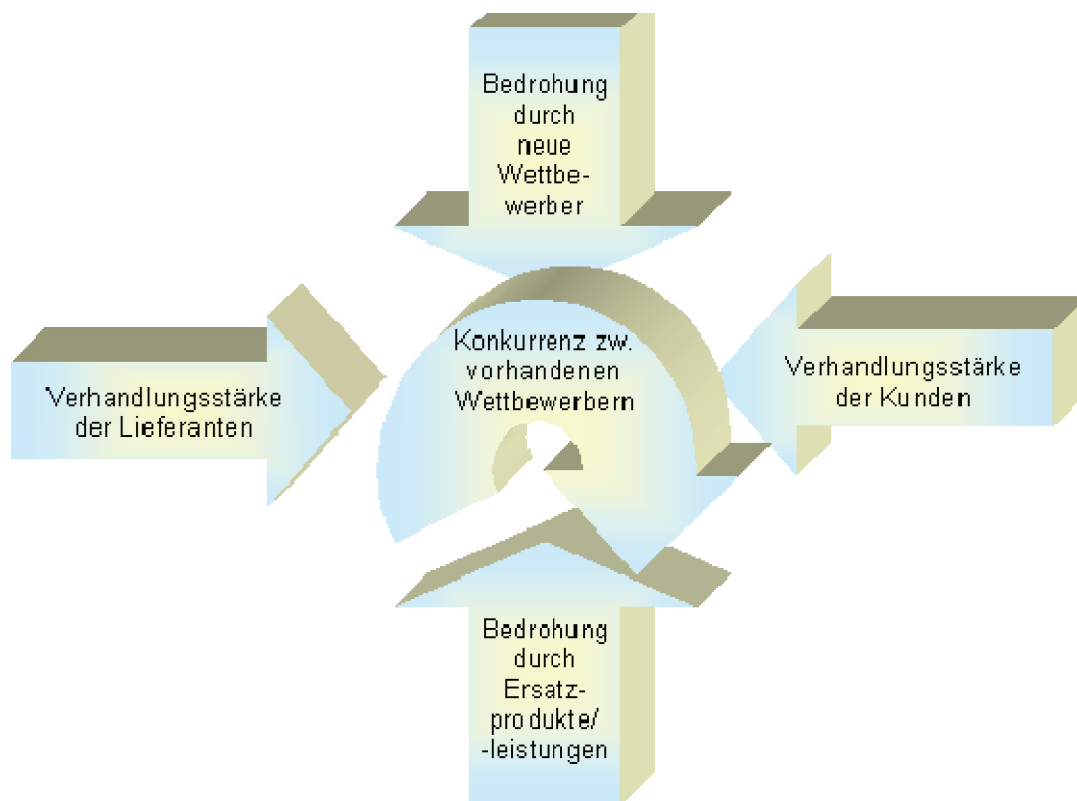
Zukunft Marketingstrategien:

27. Wo geht die Reise in der Branche Ihrer Meinung nach hin?

Wir bitten Sie noch aufkommende Fragen im Schriftverkehr mit uns zu beantworten. Wir danken Ihnen, dass Sie sich Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten.

Vielen Dank

Anhang



Porter, Michael E. (1992). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. Frankfurt: Campus Verlag

Interview mit Herrn Alfred Schmid

Befragung des Geschäftsführer Alfred Schmid des Bundesverband Lohnunternehmen e.V.

Es gibt keine Lohnunternehmen, die einen Premium- und einen Standardleistungsbereich anbieten, weil die ländlichen Strukturen nicht anonym genug sind. Das heißt der Austausch bzw. die Kommunikation unter den Landwirten ist so stark, dass sich kein Landwirt die Blöße geben würde, bei einem Lohnunternehmer Standardleistungen zu nehmen, wenn der Nachbar die Premiumleistung in Anspruch nimmt. Es gibt Premiumbetriebe, die für ihre Vorgehensweise seit Jahren bekannt sind und zuverlässig exzellente Arbeit abliefern. Diesen Unternehmen ist es möglich ein Preisniveau bis 20 bis 25% über dem Umfeld anzusiedeln. Es darf gegenüber den verschiedenen Kunden keine unterschiedlichen Behandlungen geben. Die Bepreisung gestaltet sich je nach Auftrag. Es kommt auch vor, dass ein Lohnunternehmen überregional tätig ist und dann versucht in einer anderen Region eine andere Preisgestaltung anzuwenden. Das führt in der Regel zu keinem Erfolg. Auf solch einem kleinen transparenten Markt spricht sich die Vorgehensweise schnell herum und wirft ein schlechtes Licht auf den Lohnunternehmer.

Zur Preispolitik in der Branche: Lange haben die Lohnunternehmer versucht, die Preise konstant zuhalten. Der Überbesatz an Maschinen ist vielerorts vorhanden. Die Leistungen der Maschinen verdoppelt sich, aber die Stückzahlen der Maschinen gehen nicht zurück. So ergibt sich automatisch ein größer werdender Konkurrenzdruck. Das Ergebnis war, dass sich Unternehmen ganz gezielt auf die Kunden gestürzt haben und ihre Leistung ausgebaut haben, indem sie z. B. mehrere Häckslerketten angeboten haben. Dadurch haben sie Preisdruck nach unten ausgeübt. Nach dem Motto „Technik neu, Preise runter und abwarten was passiert“. Auf diesem Wege konnten sich diese Unternehmen den Markt sichern und haben dann die zahlungskräftigsten Kunden heraus gesucht.

Der direkte Preisansatz für Know-how und die Beratung wurde bis dato in der Branche noch nicht durchgesetzt. Die Lohnunternehmen haben nur die Möglichkeit sich diese Kosten wieder zu holen, in dem sie auf ihre geringeren Faktorpreise bei der Beschaffung von Dünge- oder Pflanzenschutzmitteln entsprechende Preisaufläge bei den Kunden vornehmen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich die Preisgestaltung in der Regel auf die Fläche (pro Hektar) bezieht. Diese Preisgestaltung ist mangelhaft. Z.B. drischt der Lohnunternehmer die Fläche A mit 50dt/ha und die Fläche B mit 100dt/ha Weizen. Auf der Fläche B muss er die doppelte Leistung bringen und erhält den gleichem Lohn. Der Landwirt mit der Fläche A zahlt aus seiner Sicht den doppelten Preis und bekommt nur die Hälfte der Leistung. Dieses Beispiel zeigt, dass diese Art der Abrechnung, die aktuell in der Praxis angewandt wird, völlig widersprüchlich ist. Die Preisgestaltung müsste sich aus Faktoren wie Tonnen, Hektar und Stunden errechnen. Seit der Betreibung der

Biogasanlagen hat sich die Preisgestaltung ein wenig zu der Abrechnung nach Tonnen und Straßenkilometern hin entwickelt, weil die schwankenden Erträge einen erhebliche Einfluss auf die Flächenleistung haben. Die Bepreisung durch Mischpreise ist die korrekteste Variante. Sie ist aber nur in einem kleinen Umfang in der Branche geläufig. Möchte ein Lohnunternehmer eine andere Abrechnungsstrategie als sein Umfeld durchsetzen, begibt er sich in eine Zwickmühle. Die Landwirte reagieren einerseits unsachlich und es wird Misstrauen geweckt. Wenn ein Lohnunternehmen lange am Markt besteht und eine hoch anerkannte Stellung (Premiumstellung) hat, ist es möglich, dass die Vorstellung von neuen Preisbildungsmethoden von den Kunden akzeptiert werden, weil das Unternehmen renommiert ist und Vertrauen am Markt hat. Für diese führenden Unternehmen ist es auch kein Problem Preiserhöhungen in einem gewissen Umfang durch zu setzen.

Ist ein Lohnunternehmer mit neuer Technik auf dem Markt, die andere nicht anbieten, sollte er die Preise gleich tief genug ansetzen. Nur so bestehen Chancen sich auf dem Markt zu platzieren. Ein sehr wichtiger Faktor bei der gesamt Betrachtung ist auch die Witterung. Mit der Maschineneinsatzterminierung muss sehr sensibel umgegangen werde. Der Lohnunternehmer muss diesbezüglich mehr können als der Landwirt selbst, sonst hat er keine Chance auf dem Markt. Handelt ein Lohnunternehmer nach dem Prinzip, erst einmal die Neukunden zu bedienen und dann die Stammkundschaft, geht dies Erfahrungsgemäß nicht gut.

Die vertragliche Bindung zwischen Lohnunternehmer und Kunden spielte in der Branche bis zum Einzug der Biogasanlagen keine Rolle. Die Vertragsbindung ist seit der Betreibung der Biogasanlagen inzwischen stark verbreitet. Die Laufzeiten beschränken sich in der Regel auf 12 Monate, da der Kunde sich die Flexibilität bewahren möchte. Momentan hält die Vertragsbindung bei der Komplettbewirtschaftung von Ackerflächen, besonders in Regionen der intensiven Veredlung, Einzug. Die Vermarktung der Waren wird auch teilweise schon von den Lohnunternehmern übernommen. Im großen und ganzen ist bei den Landwirten kein großes Interesse nach einer vertraglichen Bindung vorhanden. Der Markt ist über und über von Lohnunternehmern gesättigt, dass keine Gefahr besteht, dass es zu einem Engpass in der Wahl des Dienstleisters kommen würde. Die Landwirte sind in der Regel konservativ veranlagt und stehen auf dem Standpunkt, es hat schon immer ohne vertragliche Bindung funktioniert, warum sollte jetzt eine vertraglich Bindung nötig sein.

Einige große Lohnunternehmen haben eine einheitliche Betriebsfarbe ihres Fuhrparks, um die Bekanntheit und Wirkung des Unternehmens zu verbessern. Diese Markenbildungsstrategie hat keine großen positiven Effekte auf die Preisgestaltung und ist daher eher unbedeutend.

Die Lohnunternehmer in der Branche sind in ihrem Herzen Techniker und keine Verkäufer. Darum wurde in der Vergangenheit häufig kein höheres Preisniveau erzielt. Die führenden

Lohnunternehmen erzielen ihr Einkommen, weil sie ihre Kosten im Griff hatten. Sie sind aber keine gelernten Verkäufer im professionellen Sinn und es fehlt ihnen häufig an Geschick, richtig zu kommunizieren und zu verhandeln.

In Zukunft werden die Aktionsradien der Lohnunternehmer größer und im Zuge damit steigt auch die Konkurrenz untereinander. Die Transparenz des Marktes wird ebenfalls zunehmen. Die neue Generation von Landwirten lernt zunehmend zu verstehen, dass Lohnunternehmen eine gute Alternative zu der sehr kostspieligen Eigenmechanisierung sein können. Die Funktion von Lohnunternehmen als Controller, Außendienstler, Berater, etc. wird definitiv eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Ein Standard wird die ganze Branche bestimmen.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Arbeit selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Klostergut Riechenberg, den: _____ Unterschrift: _____