



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft

Fachgebiet Strategische Unternehmensführung  
Prof. Dr. sc. agr. Rainer Langosch

**Bachelor-Studienarbeit**

**„Premiumpreisstrategien für Lohnunternehmen“**

**von der  
Kostenführerschaft  
hin zur  
Qualitätsführerschaft**

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2011-0290-6

*von  
Hans Riedel*

August 2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>5</b>
1.1. Problemstellung.....	5
1.2. Zielsetzung.....	6
1.3. Vorgehensweise.....	7
<b>2. Wettbewerbsstrategien .....</b>	<b>7</b>
2.1. Kostenführerschaft .....	8
2.2. Qualitätsführerschaft .....	10
2.2.1. Leistungsangebot .....	11
2.2.2. Leistungserstellung .....	11
2.2.3. Image.....	12
<b>3. Preispolitik .....</b>	<b>12</b>
3.1. Preisstrategien.....	13
3.2. Premiumpreisstrategie .....	14
3.3. Wertorientierte Preissetzung.....	15
<b>4. Methode: Interview .....</b>	<b>16</b>
4.1. Vorbereitung.....	16
4.2. Osters & Voß GmbH.....	17
4.3. Bundesverband Lohnunternehmen e.V. (BLU).....	18
<b>5. Situation der Deutschen Lohnunternehmen (Interview BLU) .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Fallstudie – Osters &amp; Voß GmbH .....</b>	<b>24</b>
6.1. Größe eines Lohnunternehmens.....	24
6.2. Premium suggeriert Mehrwert .....	25
6.3. Kommunikationsstrategie.....	25
6.4. Markenbildung .....	26

6.5. Kundendifferenzierung .....	27
6.6. Komplexe Dienstleistung in der Wertschöpfungskette .....	27
6.7. Der Lohnunternehmer definiert Premium .....	28
6.8. Konsequente Kostenführer .....	28
<b>7. Ergebnisse .....</b>	<b>29</b>
<b>8. Ergebnisdiskussion .....</b>	<b>34</b>
<b>9. Danksagung .....</b>	<b>37</b>
<b>Zusammenfassung/Summary .....</b>	<b>38</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>42</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>43</b>
<i>Eidesstattliche Erklärung .....</i>	<i>43</i>

## *Vorbemerkung*

Die vorliegende Arbeit ist entstanden in der Abschlussphase meines Bachelorstudiums im Bereich Agrarwirtschaft an der Hochschule Neubrandenburg. Mit diesem selbst erstellten Werk weise ich nach, dass ich eine ausgewählte Thematik meines Fachgebietes innerhalb einer Frist von 10 Wochen mit etablierter oder neuer wissenschaftlicher Methodik bearbeiten kann.

Durch die Tätigkeit in einem landtechnischen Dienstleistungsunternehmen und das damit geweckte Interesse an der Branche kam ich, mit der Unterstützung von Herrn Prof. Dr. Rainer Langosch, zügig zu der aktuell praxisrelevanten Fragestellung der folgenden Ausführungen über das Thema der Premiumpreise.

# 1. Einleitung

Bei einer Premiumpreisstrategie wird versucht, möglichst langfristig hoch angesetzte Preise zu erzielen. Als Mehrwert für den höheren Kaufpreis werden die Qualität, die Exklusivität, das Image, die Innovationsführerschaft oder ähnliche Alleinstellungsmerkmale (USP- unique selling proposition) suggeriert. Die Preiselastizität ist bei diesen Produkten sehr gering, so dass die vorrangig zahlungskräftigen Nachfrager auf Preisänderungen weniger sensibel reagieren. Mit der Premiumpreisstrategie werden häufig im Umfeld des Otto Normalverbrauchers Markenartikel oder Designer-Produkte angeboten.

Ein Premium-Angebot gibt es im Dienstleistungsbereich heutzutage immer häufiger. Jedem ist das Beispiel des Deutschen Bahn Konzerns bekannt. In dem Geschäftsfeld „DB Bahn Regio“ bietet das Unternehmen über ein weit verzweigtes Regionalverkehrsnetz Anschluss zu sämtlichen regionalen, nationalen bis hin zu internationalen Orten. Das Angebot der Dienstleistung „Personenbeförderung“ teilt sich grundlegend in die Kategorien 1. Klasse und 2. Klasse. Das Premium-Angebot verbirgt sich hier hinter der 1. Klasse. Den höheren Preis für ein 1.Klasse-Ticket im Gegensatz zu dem Angebot 2. Klasse begründet der Konzern mit dem Mehrwert: „Mehr Platz. Mehr Entspannung. Mehr Komfort.“ (DB-Vertriebs-GmbH, 2011)

## 1.1. Problemstellung

Die Dienstleistungsbranche im landwirtschaftlichen Sektor unterliegt einem harten Preiskampf. Dem Dienstleistungsunternehmen werden von sämtlichen Bezugsmärkten Preise vorgeschrieben. Die Preise für Landmaschinen und deren Ersatz- und Verschleißteile werden von den weltweit agierenden Konzernen gesetzt. Ein einzelnes Dienstleistungsunternehmen hat dabei kaum einen Einfluss auf die Bezugspreise. Rabatte gibt es nur bei großen Bestellungen, frühzeitigem Bezug oder fristgerechter Zahlung. All diese Vergünstigungen werden aktuell soweit wie möglich ausgeschöpft.

In der Branche selbst wurde oft eine flachgründige Preispolitik betrieben. Der Preis pro Dienstleistungseinheit ist, im Zuge des hohen technischen Fortschrittes der letzten Jahrzehnte und damit einhergehender Produktivitäts- und Qualitätssteigerung, nicht stagniert, respektive gestiegen, sondern stark gefallen. Somit steigt der Kostendruck auf die Lohnunternehmer und der Wettbewerb untereinander verschärft sich.

In einer Zeit, in der sich uniforme Produkte häufen, wird von den meisten Unternehmen nicht realisiert, dass eine neue Kundengeneration herangewachsen ist. Charakteristisch für

diese Generation sind eine hyperkritische Grundhaltung gegenüber althergebrachten Verkaufsstrategien, eine hohe Manipulationsimmunität und ein hohes Anspruchsniveau an den Dienstleister. Die Zeiten der einfachen Beeinflussbarkeit sind vorbei. Der kritische Kunde glaubt heutzutage nichts mehr bevor er sich nicht selbst davon überzeugt hat. Diese neue Kundengeneration verlangt einen neuen Dienstleistungstypus. Es gilt den Kunden zu verstehen, sein Produkt, sowie die Prozesse der Herstellung, die dahinter stehen (Katzengruber, 2006).

Sind scheinbar alle Kostensenkungspotenziale und -strategien ausgeschöpft gibt es nur noch zwei Möglichkeiten um den Gewinn zu sichern bzw. zu erhöhen. Den Kundenstamm und die Leistungspalette auszubauen steht bei dem dicht besetzten und umfassenden Angebot des Marktes in Deutschland oft nicht zur Debatte. Wird eine feste Absatzmenge angenommen, so bleibt die einfachste –aus produktionstechnischer Sicht– und zugleich schwierigste –aus der Sicht des Marketings– Stellschraube, die Preiserhöhung übrig, um primär den Umsatz und sekundär auch die Gewinne zu steigern.

Es ergibt sich nun die Frage: Wie können Lohnunternehmen einen Mehrwert wahrnehmbar machen und einen höheren Preis verlangen für eine im Grunde unveränderte Dienstleistung?

## 1.2. Zielsetzung

Von Interesse ist, die Faktoren zu erkunden, die für eine Premiumpreisstrategie unentbehrlich sind, die sie beeinflussen könne oder strategisch völlig irrelevant sind. Im Hauptteil der Arbeit sollen folgende acht Thesen bearbeitet werden:

1. Die Größe eines Lohnunternehmens ist ein entscheidender Faktor, um den Kunde einen hohen Mehrwert zu bieten.
2. Premium suggeriert einen Mehrwert.
3. Die Kommunikationsstrategie ist ein wirksames Mittel zur Vermarktung von Premiumpreisen.
4. Unter einem Markennamen verkauft sich die Premiumdienstleistung einfacher.
5. Premiumdienstleistungen verlangen eine Differenzierung bei den Kunden.
6. Je komplexer die Dienstleistung und je enger sie in die Wertschöpfungskette integriert ist, desto besser ist die Chance für Premiumpreise.
7. Was der Kunde unter Premium zu verstehen hat liegt beim Lohnunternehmen.
8. Konsequente Kostenführerschaft dreht sich vorrangig um die Maschinenauslastung und orientiert sich an der Produktionsschwelle.

### 1.3. Vorgehensweise

Um Antworten auf die Frage aus 1.1 zu bekommen wurden Brancheninvolvierte, zum einen das Lohnunternehmen Osters & Voß GmbH und zum anderen der Bundesverband Lohnunternehmen e.V., herangezogen. Der Stand der wissenschaftlichen Forschungen zu den Voraussetzungen und Konsequenzen verschiedener Preisstrategien im allgemeinen Dienstleistungssektor ist weit fortgeschritten. In der vorliegenden Arbeit sollen die Zusammenhänge zwischen einer Premiumpreisstrategie, den möglichen moderierenden Variablen und der strategischen Orientierung des Preismanagements für landtechnische Dienstleister hypothetisch betrachtet werden. Diese Hypothesen werden im Rahmen der durchgeführten Studie empirisch untersucht.

## 2. Wettbewerbsstrategien

Das grundlegende Ziel jeder Wettbewerbsstrategie ist es, die Bedürfnisse der Kunden besser als die Wettbewerber zu befriedigen und damit das Unternehmen fest in seiner Branche zu positionieren. Zum einen wäre es nun möglich den Preis zu senken (Kostenführerschaft). Dann käme der Kunde kostengünstiger an die Dienstleistung. Zum anderen könnte sich auf eine Nutzensteigerung konzentriert werden (Qualitätsführerschaft). Diese würde das Preisniveau mindestens halten, in den meisten Fällen ist sogar ein höherer Preis durchsetzbar.

Michael E. Porter ist bekannt für seine Formulierung der drei Wettbewerbsstrategien:

- Umfassende Kostenführerschaft
- Qualitätsführerschaft (Differenzierung)
- Konzentration auf Schwerpunkte (selektive Qualitätsführerschaft oder Kostenführerschaft) (Porter, Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 1992, S. 62).

Die Abbildung 1 stellt die Unterschiede der Strategietypen dar und charakterisiert deren Vorteile und Zielobjekte. Die reine Kostenführerschaft bezeichnet einen Kostenvorteil auf dem gesamten Markt, hingegen spielt die Qualitätsführerschaft den Leistungsvorteil auf dem gesamten Markt aus. Die Konzentration auf Schwerpunkte findet nur beschränkt in Segmenten der Branche statt.

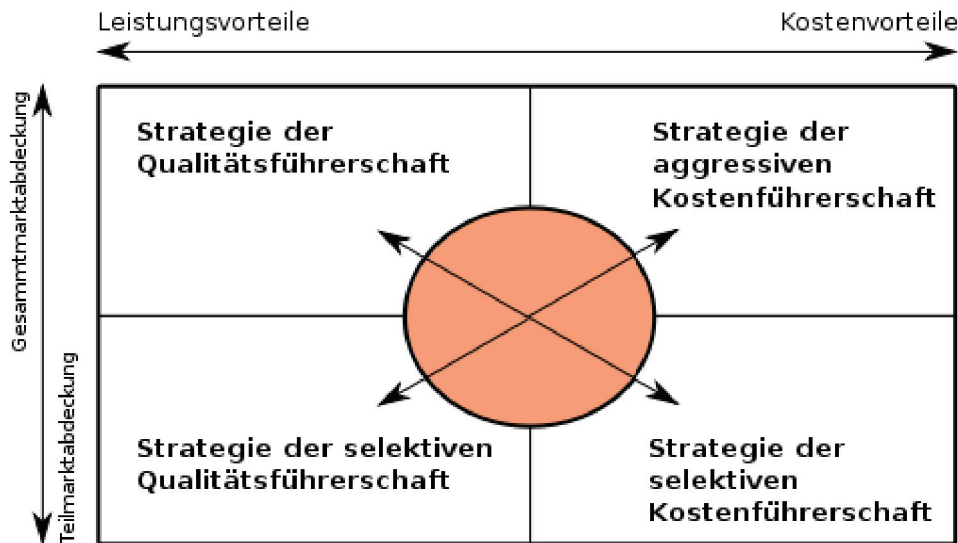


Abbildung 1: Wettbewerbsstrategien Michael E. Porter (Porter, 2008)

Im Folgenden soll zur Begriffsklärung auf die Kosten- und Qualitätsführerschaft eingegangen werden, diese beiden Strategien sind Gegenstand meiner Betrachtung.

## 2.1. Kostenführerschaft

Kostenführend bedeutet den möglichst geringsten Preis anzubieten für –in diesem speziellen Fall– eine Einheit einer Dienstleistung (Porter, Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 1992, S. 63). Der niedrigste Preis (Grenzpreis), der von einem Unternehmen realisiert werden kann, entspricht den Grenzkosten der Leistungserstellung. Dies würde in der Theorie unter vollkommener Konkurrenz bedeuten, dass der Erlös jeder verkauften Einheit nur die Kosten ihrer Herstellung abdeckt und dem Unternehmen nur einen mindestrentabilitätsrepräsentierenden Gewinn sichert. Mit anderen Worten: Bei der Preisuntergrenze wird zu erfolgsneutralen Preisen angeboten.

Aktuell besteht in dem landwirtschaftlichen Dienstleistungssektor ein heterogener polypolistischer Markt. Es findet stetig in irgendeiner Form ein Fortschritt (organisatorisch, technisch usw.) statt, der stets einen Einfluss hat auf die Grenzkosten einer Einheit einer Dienstleistung. Jedes Unternehmen ist bestrebt in seiner weiteren Entwicklung die Grenzkosten tiefer zu drücken als der Wettbewerb, wenn die Strategie der Kostenführerschaft verfolgt wird. Am realen Markt ist es den einzelnen fortschrittlichen Vorreitern möglich Gewinne zu erzielen, deren Grenzkosten niedriger sind als das zeitnahe durchschnittliche Preisniveau am Markt.



In der landtechnischen Dienstleistungsbranche Deutschlands gibt es Unternehmen, die sich am Marktgeschehen beteiligen, sich aber ihrer Grenzkosten nicht bewusst sind. Durch mangelhafte Kalkulationen werden Preise am Markt platziert, die aufgrund ihres tiefen Niveaus eine solide Existenz immer schwieriger gestalten und den Preiskampf zunehmend verschärfen. Diese Unternehmen erfreuen sich zwar einer hohen Auftragslage, stellen jedoch am Ende fest, dass unter aktuellen Bedingungen so kaum sicher Überschüsse zum Leben erwirtschaftet werden können.

Die derzeitige Situation weist diverse Überkapazitäten in Deutschland auf, wenn das rein landtechnische Leistungspotenzial betrachtet wird. Dadurch ist die Auslastung der Maschinen immer wieder Gegenstand betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Die Maschinen werden kurzfristig eingesetzt für Preise, die nur die variablen Kosten decken. Kraftstoff, Verschleiß/Reparaturen, Lohn und Wartungen sind bezahlt. Die entspricht einem Wirtschaften an der Produktionsschwelle. Große Fixkostenpostionen wie Abschreibung und Zins werden außen vor gelassen, die addiert zu Produktionsschwelle die Gewinnschwelle bilden. Die niedrigen Preise drücken verstärkt den durchschnittlichen Marktpreis. Dieser Teufelskreis lässt viele Unternehmer unruhig schlafen.

Der Theorie zu Folge können Kostenvorteile erzielt werden durch:

- Automatisierung/Standardisierung des Dienstleistungsprozesses,
- Rationalisierung und
- gezieltes Kostenmanagement (Meffert & Bruhn, 2003, S. 231).

Diese Maßnahmen mit dem Ziel der Kostensenkung setzen an verschiedenen Punkten an: Skaleneffekte (economies of scale), Verbundeffekte (economies of scope) und/oder Erfahrungseffekte (economies of learning).

Dienstleister arbeiten häufig nur in Bereichen der Kostenminimierung, da das Angebot für den Kunden scheinbar identische Leistungen bietet. Je homogener der Käufer das Angebot einschätzt, desto mehr entscheidet das Kriterium Preis. Auf Grund dessen gilt die Differenzierung als Ziel (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 703).

## 2.2. Qualitätsführerschaft

Die Qualitätsführerschaft hat zum Ziel, durch das Schaffen von Leistungsvorteilen oder Steigern des Service beim Kunden eine Präferenz für das eigene Unternehmen auf zu bauen (Meffert & Bruhn, 2003, S. 228). Gerade im Dienstleistungssektor ist dies schwieriger als im materielle Konsumsektor. Beim Kunden setzt dies Fachkenntnis voraus, seitens des Dienstleisters Aufklärung, damit der höhere Nutzen gegenüber konkurrierenden Dienstleistern zu erkennen ist. Hat diesbezüglich einer der beiden Geschäftspartner Defizite und können diese durch den jeweils andere Geschäftspartner nicht kompensiert werden, entscheidet allein der Preis (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 703).

Viele Lohnunternehmen bieten heutzutage die Ernte mit dem Mähdrescher an. Für den Kunden ergeben sich aber kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern. Auf den Höfen der Lohnunternehmer sind modernste Großmaschinen stationiert. Um deren Pflege kümmern sich Landmaschinenmechaniker mit Einsatzwagen. Gefahren wird die Technik von dynamischen jungen Leuten. Die Lohnunternehmen erscheinen auf den ersten Blick gleich, bei einem zweiten Blick auf die Preisliste werden erste Unterschiede deutlich. Hier sind die Unterschiede pro Leistungseinheit oft nicht sehr groß, aber der Preis ist für jeden ein direktes, messerscharfes Kriterium. Der Preis kann schnell hoch gerechnet werden und plötzlich ergeben sich, bei größeren Aufträgen, sensibilitätsanregende Unterschiede von vierstelligen Eurobeträgen. Trotzdem zeigt sich für den Kunden kein offensichtlich publiziertes Differenzierungsmerkmal. Dieser Situation der landtechnischen Dienstleistung mit einem schwer differenzierbaren Leistungsangebot in gesättigten Märkten, wirkt die Qualitätsführerschaft entgegen.

Bei der Differenzierung des Unternehmens, als einzigartig in der Branche angesehen zu werden, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten einen Qualitätsvorteil zu schaffen. Jede Aktivität in und an der Wertschöpfungskette bietet Ansatzpunkte. Die Beschaffung von Gütern für die landwirtschaftliche Primärproduktion, der Absatz von Produkten oder das Übernehmen von Dokumentationspflichten sind heute schon gängige Methoden der Lohnunternehmer. Der Lohnunternehmer setzt sich von Mitbewerbern ab durch:

- das Leistungsangebot,
- die Erstellung der Dienstleistung und
- das Image.

### **2.2.1. Leistungsangebot**

Der stetige innovative Ausbau des Leistungsangebots hat den Vorteil, dass das Unternehmen den Wettbewerber immer ein Stück voraus ist: Der Kauf eines Claas Lexion 600 mit 10,5 Meter breitem Schneidwerk war nicht gleich für jeden Unternehmer zu stemmen. Somit war es ihm in der Phase der Marktetablierung möglich, seine hohe Schlagkraft mit einem Aufpreis zu verkaufen. Selten hält solch ein Vorsprung lange an. Größere Eintrittsbarrieren bieten zum Beispiel Investitionen, die mit dem Angebot von ganzen Häckselketten oder der kostengünstigen Ausbringung von Gülle auf weit entfernte Flächen verbunden sind.

Folgen stetig innovative Neuerungen ist dies imagewirksam. So entwickelt sich beim Kunden, der auf dem aktuellsten Stand sein will, aus einer anfänglichen Unternehmenspräferenz ein treuer Stammkunde für das Unternehmen (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 704).

### **2.2.2. Leistungserstellung**

Um bei der Leistungserstellung als qualitativ hochwertiger Partner für die Landwirte zu gelten ist es wichtig, sich umfassend auf die variablen Einflüsse des Produktionsprozesses vorzubereiten. Bei der Ausführung der Dienstleistung kann, im Gegensatz zum Wettbewerb, ein positiver Eindruck hinterlassen werden durch z.B. stetige Achtung des Kundenwunsches, saubere Arbeitsabläufe, Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten usw.

Eine sehr wichtige Rolle spielt im Dienstleistungssektor der Mitarbeiter. Häufig tritt das Unternehmen nur über ihn in persönlichen Kontakt mit dem Kunden. Der Kunde steht der Kompetenz gegenüber, die für die Ausführung der Dienstleistung zuständig ist. Der Mitarbeiter verkörpert das Unternehmen und sollte auf den Kunden eingehen und die Prozesse der Leistungserstellung auf seine Wünsche anpassen können. Das Unternehmen wird nur dann als wertvoller Partner erachtet, wenn es in der Lage ist die Wertschöpfungsfelder des Kunden zu optimieren.

So entsteht ein harmonisches, spannungsloses, vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Auch dies ist imagewirksam (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 704).

### 2.2.3. Image

Das Zulegen eines Markenimage kostet Zeit und Geld. Vor allem erfordert es ein striktes und konsequentes Auftreten. Häufig verwandte Elemente sind dabei prägnante visuelle oder akustische Erscheinungsmerkmale (Corporate Identity). Viele namenhafte Autohersteller machen es vor. Auch die Lohnunternehmen haben verbreitet ihre eigene Farbgebung. Über Jahre hinweg müssen die Grundsätze immer wieder erkennbar sein bzw. werden. Das Qualitätsversprechen wird gegeben und dem ist Folge zu leisten (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 705).

## 3. Preispolitik

„Die Preispolitik umfasst alle marktbezogenen Maßnahmen und Entscheidungen des Unternehmens, mit denen die Preise beeinflusst und durchgesetzt werden können. Sie ist ein Einzelinstrument, neben der Rabattpolitik, den Liefer- und Zahlungsbedingungen und der Kreditpolitik, in der Kontrahierungspolitik“ (Witherton, 2005).

Der starke Preisdruck am Markt für landtechnische Dienstleistungen ist zurückzuführen auf die starke Sättigung des Angebotes, eine gestiegene Preistransparenz, die Vergleichbarkeit der Produkte und das Ringen um Marktanteile. Aktuell herrscht ein Preisniveau, welches häufig kaum Gewinne zulässt. Grund dafür ist die immer wiederkehrende hilflose Maßnahme der Preissenkung, um auf den Markt zu reagieren. So werden leichtfertig Gewinne verschenkt und kompensiert mit einem hohen Arbeitspensum.

Ein Umdenken in der Verfahrensweise in solch einer Situation sollte stattfinden: Nicht verkaufen über den Preis sondern den Wert der Dienstleistung. Dem Kunden muss klar gemacht werden, dass er für einen etwas höheren Preis im gleichen Zuge steigenden Nutzen bekommt. Wird der Kunde sich der Win-Win-Situation bewusst, dann wird er auch bereit sein mehr zu bezahlen (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 726).

In der Theorie bedeutet dies keinen Einheitspreis anzubieten, sondern zwischen Verkäufer und Kunde muss ein individueller Preis ausgehandelt werden. Die detaillierte Leistungsmodellierung führt dann zu einem Preis, der für beide Seiten akzeptabel ist (Kotler & Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 811). Stellt sich nur die Frage, auf welchem Preisniveau genügend Kunden für einen fairen Gewinn des Unternehmens sorgen. Ist das Unternehmen

sich seiner Leistungsfähigkeit bewusst kann gezielt an eine Preisverhandlung herangetreten werden.

### 3.1. Preisstrategien

Es gibt, der Wissenschaft zur Folge, mehrere Möglichkeiten für ein Unternehmen seine Leistung in verschiedener Kombination von Qualität und Preis auf einem Markt zu positionieren. Um sich diesen Sachverhalt zu verdeutlichen gibt es ein Denkschema zu den Strategiepositionen im Preis-Qualitäts-Wettbewerb (siehe Abbildung 2).

Das Schema beschreibt neun Kombinationen von Qualität und Preis. In den Feldern 7, 5 und 3 ist das Verhältnis von Qualität zu Preis ausgewogen und steigt in der Reihenfolge  $7 < 5 < 3$ . Die Billigwarenstrategie bedient Kunden, für die der Preis ausschlaggebend ist. So ein Kunde wählt beispielsweise bei einem Autokauf das günstigste Modell, welches neben dem Zweck der mobilen Fortbewegung minimalste Ausstattungsmerkmale aufweist. Kunden, dessen Bedürfnisse sich durch die Mittelfeldstrategie befriedigen lassen, wählen beim Autokauf eine solide Marke und ein Model aus der mittleren Preisklasse, welches ihren Ansprüchen gut gerecht wird. Im Bereich der Premiumstrategie werden qualitätsbewusste Kunden bedient. Solch ein Premiumkunde kauft ein Auto, bei dem der grundlegende Nutzen eines Autos –flexible Mobilität– zur Nebensache wird und das Augenmerk auf Qualität und Komfort liegt. Der höhere Kaufpreis rechtfertigt sich durch ein Mehrwertempfinden.

Um Konkurrenten in den Feldern 3, 5 und 7 zu flankieren rücken Unternehmen in die Felder 1, 2 oder 4. So ist es zum Beispiel für Unternehmen, die mit einer Mittelfeldstrategie arbeiten, möglich, dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz:

- einen niedrigeren Preis mit gleichem Nettonutzen (Feld 4),
- einen höheren Nettonutzen mit gleichem Preis (Feld 2) oder
- beides zu bieten (Feld 1).

Die Felder 1, 2 und 4 verfolgen allgemein eine Vorteilsstrategie für den Kunden. Die Felder 6, 8 und 9 sollten hingegen besser von Unternehmen gemieden werden. Bei diesen Übervorteilungen des Kunden wird dessen Gunst abnehmen, bis er sich letztendlich abwenden wird.

Hoch	Vorteilsstrategie (1)	(2)	Premiumstrategie (3)
Mittel	(4)	Mittelfeldstrategie (5)	(6)
Niedrig	Billigwarenstrategie (7)	(8)	Übervorteilungsstrategie (9)
Qualität Preis	Niedrig	Mittel	Hoch

**Abbildung 2: Strategiepositionen im Preis-Qualitäts-Wettbewerb (Kotler & Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 814)**

Mit der Orientierung in Richtung Qualitätsführerschaft soll, als Mittel der Zielnehrung, die Premiumstrategie von weiterem Interesse sein, denn sie kombiniert die hohe Qualität mit einer hohen Vergütung.

### 3.2. Premiumpreisstrategie

Unter der Premiumstrategie wird in der Unternehmensführung die Kombination eines hohen Qualitätsniveaus mit einem hohen Preisniveau verstanden. Der hohe Preis ergibt sich aus den Kosten der hohen Produktqualität und den Investitionen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, um den hohen Differenzierungsvorteil langfristig zu halten (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 743).

Oft wird für die Produkte mit einem besonderen oder speziellen Zusatznutzen und/oder einem Produktimage geworben. Typische Beispiele sind hochwertige Markenprodukte. Zweifellos erkennt jeder auf den ersten Blick die Hochwertigkeit und Exklusivität der Produkte bzw. Dienstleistung. Aufmerksamkeit erregende Werbemaßnahmen unterstreichen die einzigartigen Attribute.

Auch Lohnunternehmen, die solche Produkte verkaufen und damit hohe Preise erzielen wollen müssen ein hohes Serviceniveau bieten. Kunden, die solche Dienstleistung in An-

spruch nehmen, erwarten eine entsprechende Tiefe. Premiumprodukte werden daher oft in einem Exklusivvertrieb von erstklassigen Branchenmittstreitern, die sich noch nicht einmal für hohe Preise rechtfertigen müssen, mit einem entsprechenden Image angeboten.

### 3.3. Wertorientierte Preissetzung

Der Preis wird näher charakterisiert, nach Kotler (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2011, S. 730), als „die Summe aller Werte, die ein Verbraucher für den Nutzen, den ein Produkt oder eine Dienstleistung ihm liefert, auszugeben bereit ist“. Aus dieser Überlegung heraus gilt es den Kunden besser kennen zu lernen. Es ist herauszufinden für welche Werte der Kunde momentan mit dem Preis bezahlt und ob es nicht möglich ist, den Preis dafür zu erhöhen. Im nächsten Schritt können neue Werte integriert werden, für die der Kunde bereit ist zu zahlen.

Die Preisobergrenze bildet der wahrgenommene Dienstleistungswert, von dem sich die häufigsten Unternehmen entfernt haben und währenddessen nur noch die Preisuntergrenze, die durch die Produktionskosten definiert wird, weiter drücken.

Im Allgemeinen haben Produkte, sowie auch Dienstleistungen, mit einer höheren Qualitätsanmutung einen höheren Preis und Produkte oder Dienstleistungen mit einem geringeren Qualitätsniveau weisen geringere Preise auf. Im Preis-Leistungsverhältnis können beide sehr ähnlich sein. Ändert nun ein Anbieter seine Leistung in Richtung höhere Qualität und behält den alten Preis bzw. erhöht ihn geringfügig, sodass aber immer noch ein besseres Preis-Leistungsverhältnis gegeben ist, so kann er seine Kundschaft halten und sogar noch ausbauen. Dies gilt nur im Falle qualitätsbewusster Käufer. Es gibt aber auch Kundengruppen, die ab einem bestimmten Preisniveau oder geringfügigen Preiserhöhungen, nicht bereit sind für weiteren Qualitätsanstieg Geld zu bezahlen (Pfähler & Harald, 2006, S. 241). Solch ein preisbewusster Käufer steckt, unterschiedlich stark ausgeprägt, in jedem Kunden, daraus folgt, dass die Nachfrager in Richtung Preisobergrenze immer weniger werden.

## 4. Methode: Interview

Um an aktuelle und fundierte Information bezüglich der Fragestellung aus 1.1 zu gelangen wurden das Lohnunternehmen Osters & Voß GmbH und der Bundesverband Lohnunternehmen e.V. in einem umfangreichen Interview befragt.

### 4.1. Vorbereitung

Während der Einarbeitungsphase in das Thema wurde schnell klar, dass die Informationen aus der Literatur über die Branche, speziell den Bereich landtechnische Dienstleistung, hinsichtlich Quantität und Qualität nicht ausreichen. Wie in der Einleitung dargestellt gibt es in anderen Dienstleistungssektoren schon Beispiele für Premiumpreisstrategien. Jedoch inwiefern dies auch bei den Lohnunternehmen bereits Einzug gehalten hat ist aus der Literatur unklar. Somit gilt es Wissen und Erfahrung direkt aus dem aktuellen Marktgeschehnissen zu ziehen. Deshalb wurden Daten mit Hilfe einer Feldstudie erhoben.

Bei der Gestaltung des Interviews und der Wahl der Gesprächspartner traten die Aspekte, wie gewünschte Information, Aktualität, Aussagekraft, umfassender Überblick und Einblick in den Vordergrund. Mögliche Partner für ein Interview gibt es in den Branchen viele. Sie unterscheiden sich in ihrer Beziehung zu dem Wirtschaftsbereich, das muss entsprechend bei allen weiteren Überlegungen berücksichtigt bzw. gewertet werden. (weiterführende Literatur (Porter, Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 1992, S. 454))

Zum einen ist die Wahl auf das Lohnunternehmen Osters & Voß GmbH gefallen. Das Unternehmen erweckt den Eindruck sich tiefgründig mit Marketing beschäftigt zu haben. Die gelungene Homepage und andere Medienauftritte sowie Berichte in diversen Fachzeitschriften erregten meine Aufmerksamkeit. Strukturell sprengt dieser Dienstleister die gängige Größe von 10-15 Angestellten, jedoch ist seine innovative Vorreiterrolle ein attraktiver Aspekt. Schon heute ist im Aktionsraum von Osters & Voß unter den Landwirten bekannt, dass terminierte Qualität seinen Preis hat.

Desweiteren wurde der Bundesverband Lohnunternehmen e.V. befragt. Er entspricht allen im Vorfeld bestimmten und relevanten Aspekten verwertbarer Information. Vor allem bestand mein Interesse darin, allgemein richtig sensibilisiert zu werden bei der Betrachtung und Bearbeitung meines Themas.

Um die Ernsthaftigkeit und den bewussten Umgang mit den detaillierten Informationen gegenüber dem Gesprächspartner zu signalisieren und schriftlich festzuhalten wurde eine Ver-



traulichkeitserklärung aufgesetzt. Die erstellten Fragebögen und die Vertraulichkeitserklärung sind im Anhang zu finden.

## 4.2. Osters & Voß GmbH

Bei der Osters & Voß GmbH handelt es sich um ein landtechnisches Dienstleistungsunternehmen mit dem Hauptsitz in Groß Gottschow in der Prignitz, Land Brandenburg. Die Auftraggeber bestehen aus Landwirtschaftsbetrieben, Biogasanlagen bis hin zu Kommunen. Die Bandbreite der Kundenstruktur beginnt mit Nebenerwerbslandwirten und endet mit großen Agrarunternehmen mit mehreren Tausend Hektar Fläche. Inzwischen besteht für gut 4.000 Hektar eine Komplettbewirtschaftung. Als Entsorgungsfachbetrieb bringt das Unternehmen im Jahr ca. 200.000 Kubikmeter Klärschlamm aus Ballungszentren im gesamten Bundesgebiet aus. Klärschlämme werden von ca. 200 landwirtschaftlichen Betrieben angenommen. Zum Service von Osters & Voß gehört auch ein umfassendes Angebot bei der Klärschlammdüngung. Von der Bodenuntersuchung, über die Nährstoffbedarfsberechnung und Düngempfehlung bis zum Antragsverfahren und zur Dokumentation kann auf Wunsch sich das Unternehmen um alles kümmern. Außerdem werden andere Entsorgungsfachbetriebe beliefert. Zum Leistungsspektrum gehören auch das Verrichten von Erd- und Abbrucharbeiten, sowie der Transport von Schüttgütern aller Art. Ein weiteres Tätigkeitsfeld ist der Rohstoffhandel. Hier bietet die Osters & Voß GmbH die größte landwirtschaftliche Rohstoffbörse Norddeutschlands.

Bewältigt wird die Auftrags erledigung in der Spitzenzeit von 140 Mitarbeitern sowie 70 Traktoren, 16 Mähdrescher, 10 Häckselketten und 20 LKWs. Die Belegschaft besteht aus 90 ständigen Maschinenführern, die im Falle von Arbeitsspitzen um weitere 25 Fahrer aufgestockt werden können. Für die Instandsetzung und anfallende Reparaturen stehen 10 Mechaniker bereit. Im Büro, der Disposition und im Außendienst werden 15 Angestellte beschäftigt. Auf dem Hauptstützpunkt in Groß Gottschow befinden sich das Büro, die Disposition, die Werkstatt und eine Hallenfläche von mehr als 7.000 Quadratmetern. Ein weiterer Stützpunkt befindet sich in Altranft im Oderland (Osters & Voß, 2011).

### **Unternehmensgeschichte**

1991 kam Christof Voß mit Andreas Osters aus Osnabrück nach Brandenburg. Christof Voß gründete eine Einzelunternehmung. Damals war er mit seinem Lohnunternehmen ansässig in Groß Welle. Andreas Osters stieg als Angestellter mit ein. 1993 wurde parallel dazu die Osters & Voß GmbH gegründet, die vor allem die Dienstleistung der Gülleausbringung und des

Miststreuens abdeckte, welche die Einzelunternehmung von Herrn Voß nicht bot. Mit dieser Konstellation wurde bis 1997 in gemieteten und gepachteten Räumen gewirtschaftet. Räumliche Kapazitätsengpässe forderten eine Umstrukturierung, es wurde nach einem neuen Unternehmenssitz gesucht. Im Zuge dessen wurde, als Ergebnis verschiedenster Abwägungen, die Einzelunternehmung von Herrn Voß aufgelöst und sein Anlagevermögen floss zum 01.01.1998 in die Osters & Voß GmbH. Zur Ernte 1999 zog das Unternehmen auf dem komplett neuen Hof in Groß Gottschow ein. Seit dem ist das Unternehmen stetig gewachsen und ist unter anderem zertifiziert als Entsorgungsfachbetrieb (2001). Auch wurde 2002 in einen Betrieb in Polen investiert, der, ursprünglich 1.600 ha, heute 5.500 ha bewirtschaftet und in den Händen des Betriebsleiters Christian Bethmann liegt (Voß, 2011).

### 4.3. Bundesverband Lohnunternehmen e.V. (BLU)

#### **Die Branche**

Dem Gewerberegister zufolge sind ca. 5.500 land- und forstwirtschaftliche Lohnunternehmen angemeldet. Der Verband spricht von rund 3.100 professionellen Lohnunternehmern in Deutschland und einer hohen Zahl von Nebenerwerbsbetrieben, die Dienstleistungen in Nachbarschaftshilfe oder in kleineren Gemeinschaften anbieten. Die gesamte Branche erwirtschaftet einen Umsatz von 2,8 Milliarden Euro, wobei 1,9 Milliarden (knapp 70 %) in den klassischen Sektor der landwirtschaftlichen Dienstleistung fallen. Der Bereich der technischen Dienstleistung, der nichts mit der eigentlichen Landwirtschaft zu tun hat, ist stark spezialisiert und bietet Leistungen wie Kommunalarbeiten, Kompostierung, Gewässerpflege, Transporte, Umweltschutz, Grünflächenpflege, Wegebau, Rekultivierungen, Landschaftsbau oder Erd- und Baggarbeiten. Beschäftigt werden 15.000 Festangestellten und ca. 15.000 Aushilfen.

In den norddeutschen Regionen Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein befinden sich fast 60 Prozent aller Mitgliedsunternehmen. Das hängt vor allem mit der starken Veredelung in diesen Regionen zusammen. Durch den oftmals knappen Faktor Zeit und die Tiefe der heutigen Tierproduktion engagiert der Landwirt den Lohnunternehmer für die Flächenbewirtschaftung.

Die Landtechnikindustrie hat den Lohnunternehmer als besonderen Kunden wahrgenommen und konzentriert sich auf seine Wünsche und Bedürfnisse – gerade im Bereich der Spezialmaschinen. Lohnunternehmen investieren nicht unerhebliche Summen von rund 500 Mio. Euro pro Jahr in neue Technik.

Maßstäbe setzen die Lohnunternehmer vor allem im innovativen Einsatz von Landtechnik und deren Organisation. Sie haben damit großen Einfluss auf die Anforderung an den Markt.

Das Gewerbe ist sehr kapitalintensiv und nur gewinnbringend bei einer hohen Auslastung in Verbindung mit einem hoch produktiven Einsatz der Maschinen. Ca. 25 Prozent der Umsätze bedarf es, um den technischen Standard sicherzustellen. Arbeiten, für die Spezialmaschinen nötig sind, werden oft schon ausschließlich von Lohnunternehmen ausgeführt. Das Kundenklientel der Hersteller besteht bei Häckslern zu 90 Prozent und bei Mähreschern zu 60 Prozent aus Lohnunternehmen. Aber auch in den anderen Techniksparten steigt der Kundenanteil an landtechnischen Dienstleistern.

Desweiteren werden die Sparten Beratung und Handel eingeführt und ausgebaut. Der Landwirt bekommt nicht mehr nur fachgerecht gewünschte Arbeiten erledigt, sondern kann jegliche Produkte über das Lohnunternehmen beziehen, inklusive einweisende und beratende Worte. Gülle-Handel finde fast ausschließlich über die Dienstleister statt. Der Einsatztrend Arbeitsspitzen in den Griff zu bekommen entwickelt sich weiter in Richtung eines umfassenden und vollwertigen Serviceunternehmens (Schmid, 2011).

### **Arbeit des Verbandes**

Aus der Darstellung der Branche ergeben sich die Wirkungsfelder des Bundesverbandes Lohnunternehmen. In Zusammenarbeit mit der CEETTAR (europäischer Gesamtverband der Lohnunternehmen seit 1983) vertritt der Verband die Interessen der Lohnunternehmen gegenüber der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Der Verband berät in allen fachlichen Fragen. Für den Bereich der Betriebswirtschaft bietet die LU Lohnunternehmer-Service GmbH maßgeschneiderte Beratung an. Gerade wenn es um neue Geschäftsideen geht steht der Verband zur Verfügung um falsche Entscheidungen zu minimieren.

Auch für Nachwuchs wird gesorgt durch die Organisation des Ausbildungsberufes „Fachkraft Agrarservice“. Hier bleibt vom Auszubildenden über den Ausbilder bis hin zum Arbeitgeber keine Frage unbeantwortet. Zudem werden dem Betriebsleiter und Mitarbeiter praxisorientierte Aus- und Weiterbildungen geboten.

Alle Mitglieder des Verbandes erhalten stets aktuelle Informationen durch die verbandseigene Zeitschrift „LU aktuell“. Hinzu kommt die Berechtigung das Lohnunternehmen-Logo (Zahnrad und Ähre) zu führen. Über den Verband gibt es die Möglichkeit sich zum „Anerkannten Fachbetrieb“ zertifizieren zu lassen.

Ein positiver Nebeneffekt ist bei einer Mitgliedschaft der regelmäßige Kontakt mit sämtlichen Berufskollegen (Bundesverband Lohnunternehmen e.V., 2011).

## 5. Situation der Deutschen Lohnunternehmen (Interview BLU)

### Allgemein

Der Markt bietet für den Landwirt eine große Auswahl an Anbietern mit einer Leistungspalette, die eine Vielzahl landtechnischer Dienstleistungen abdeckt. Erwartet wird bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung, neben einem niedrigen Preis, dass ein gewisses Qualitätsniveau geboten wird, die Auftrags erledigung terminiert stattfindet und sonstige Kundenwünsche berücksichtigt werden. Es gibt immer noch viele Unternehmen, die versuchen über gute Leistungen und ein besseres Angebot ein höheres Preisniveau zu realisieren. Das gelingt auch in sehr vielen Fällen. Solche Unternehmen könnten aber bei zunehmendem Preisdumping nicht bestehen.

Zunächst wurde versucht die bestehenden Preise zu halten. Im Zuge des technischen Fortschritts ist die Leistung der Maschinen stark gestiegen, jedoch haben gleichzeitig die Stückzahlen nicht entsprechend abgenommen. Das führt zu dem heutzutage vorherrschenden sehr hohen Maschinenüberbesatz. In Deutschland wäre es momentan hinsichtlich der technischen Kapazitäten in vielen Regionen möglich, die Feldfrüchte in der Saison zwei Mal zu ernten. Damals wie heute gab und gibt es starke Unterschiede von Kunde zu Kunde. Ein guter Kunde zeichnet sich durch ein intaktes Wegenetz für Großmaschinen, großflächige Strukturen, Zahlungsbereitschaft und Loyalität aus. Vorreiter nutzten den Leistungszuwachs der Maschinen und kombinierten gute Kunden mit hocheffizienten Maschinenketten zu niedrigen Preisen. Die übrigen Anbieter in der Branche reagierten darauf mit einer kompletten Umrüstung auf neue Technik, setzten diese optimal ein und senkten gleichzeitig die Preise. Am kräftigsten beteiligt waren die mittelständischen Unternehmen (ca. 10 - 15 Angestellte). Dies führte zu einem starken Preisdruck und Preisverfall, der heute ein schwer überwindbares Hindernis darstellt, mal abgesehen von vereinzelt Ausnahmen, die auf den Markt innovativ reagieren. Weitere Schritte der Wettbewerbsstrategie in Richtung der Kostenführerschaft schnüren die Schlinge für weniger gut aufgestellte Unternehmen nur noch enger. Unternehmen mit stetig steigender Produktivität schaffen sich schnell einen entsprechenden Wettbewerbsvorsprung.

### **Preisgestaltung**

Grundsatz: „Was über den Preis verloren geht – ist durch Auslastung nicht wieder einzuholen“ (Schmid, Premiumpreisstrategien Für Lohnunternehmen, 2011).

In dem Bereich der Preisgestaltung wird momentan von der LU Lohnunternehmer-Service GmbH des Bundesverbandes Lohnunternehmen viel Beratungsarbeit geleistet. Häufig kennen die Lohnunternehmen nicht alle Postionen ihrer Kosten. Gerne wird sich am Preis anderer Anbieter orientiert.

Die Potenziale in Richtung der Kostenführerschaft sind auch noch nicht ausgereizt. Nicht jeder Lohnunternehmer versteht es die Leistungsfähigkeit der Maschinen annähernd auszuschöpfen. In der taktischen Planung und Umsetzung liegen oft noch Möglichkeiten Mittel und Maschine produktiver einzusetzen. Das Produktivitätslevel der einzelnen Anbieter am Markt schwankt stark.

Für die Kalkulation eines Auftrages oder Angebotes arbeiten die Unternehmen gern mit Portfolios in denen, sämtliche Dienstleistungen aufgeführt sind, die oft aus einer „großen Mischkalkulation“ stammen. Keine schlechte Verfahrensweise, allerdings sollten die Werte immer auf den aktuellen Stand gehalten werden.

Der Boom der Biogasbranche hat auch Einfluss auf die Preise im Bereich der Lohnunternehmen, insbesondere auf die Abrechnungseinheiten. Durch das nun vorhandene dichte Netz an Wiegeeinrichtungen auf den Geländen der Biogasanlagen ist eine genaue Erfassung der Erntemengen möglich. Die direkte Erfassung der Kilometer ist mit der heutigen Technik sehr unproblematisch und hinreichend genau. Aus diesen Punkten und anlehnend an andere Wirtschaftsbereiche wird die Abrechnung nach Kilometern und/oder Tonnen favorisiert, sodass bei den Erntearbeiten, gerade in Betrieben mit Biogasanlagen, nicht mehr nach Hektar abgerechnet wird, was völlig üblich war auf Grund der unterschiedlichen Erträge und Erntebedingungen. Auch alle anderen Einflussfaktoren werden gerechter mit einbezogen. Damit der Lohnunternehmer einen annähernd universellen Preis für sein Kundenspektrum hat werden auch Mischpreise angesetzt z.B. aus Kombination eines Hektarpreises und einem Zeitpreis. So spart der Kunde bei guten Bedingungen über den Faktor Zeit, und im Falle von schlechten Witterungssituationen oder Wegeverhältnissen wird der höhere Zeitaufwand des Lohnunternehmers automatisch in Rechnung gestellt.

Im Preismanagement werden häufig Rabatte eingesetzt, die in den Abstufungen der Preise in den Angeboten zu finden sind. Ausschlaggebend sind hier entweder direkt der Umsatz oder die in Auftrag gestellte Fläche (ha)´ im Ansatz gut, jedoch kommt diese Mittel zu schwach

zur Geltung. Der Bereich der Abstufung ist mit  $\pm 10\%$  zu eng. Hier würde eine detaillierte Analyse der Kostenveränderung mit wachsender Fläche genauere und vor allem höhere Schwankungsbereiche ergeben.

Eine weitere Möglichkeit mehr Rüstzeit, Betriebsstunden und/oder Arbeitskraftstunden direkt in Rechnung zu stellen steckt in Pauschalen, beispielsweise Einsatzpauschale für eine produktivitätsmindernde Tätigkeit (Anfahrt/Abfahrt, Feldanschnitt, Beeinträchtigung aufgrund Kundenverschuldens usw.).

Gelingt es eine termingerechte, qualitativ hochwertige, professionelle und schlagkräftige Auftrags erledigung bis hin zur Komplettbewirtschaftungen unterbeweiszustellen, dann sind durchaus höhere Preise von 20 – 25% zu realisieren. Wenn nur eine Preiserhöhung um 2 % ohne Mehrkosten erzielt wird ist aus Sicht der Rentabilität schon viel gewonnen!

### **Marketing:**

Sich zu differenzieren ist aktuell nicht ganz einfach, da die Kunden aufgrund der Dichte der Lohnunternehmen immer den direkten Vergleich haben. Um bezüglich Preis und Leistung an Informationen zu gelangen sind nur wenige Klicks nötig.

Geringfügige Preiserhöhungen sind, plausibel begründet, problemlos möglich. Größere Neuerungen müssen in der Einlaufphase mit Sicherheiten (z.B. Preishöchstgrenzen) bestückt werden. Langjährige Erfahrung ist hier ein Schlüssel zum Erfolg und schafft Vertrauen.

Bei Aufträgen für Biogasanlagen sind vertraglich gesicherte Geschäftsbeziehungen gern gesehen. Jede Partei schätzt die Attraktivität solch einer Konstellation. Die somit geschaffene Planungssicherheit lässt eine Kalkulation zu, in der preistreibende Sicherheitsmultiplikatoren auf beiden Seiten reduziert werden können. An Verträgen haben die Landwirte noch wenig Interesse. Mit wachsendem Auftragsvolumen, bezüglich Anzahl und Größe, werden Grenzen erreicht, ab denen es meist gar nicht mehr möglich ist eine Geschäftsbeziehung ohne vertragliche Mindestlaufzeit einzugehen. Die Investitionssummen steigen und erreichen die Grenzen von Vertrauen. Nur über ein gewisses Maß an Sicherheit ist gewährleistet, dass Beteiligte nicht abspringen. Vertragslaufzeiten von 1 bis 3 Jahren sind branchenüblich, sie sichern die Grundaustattung.

### **Kunden:**

In unseren heutigen wettbewerbsintensiven Märkten bestehen nur die Unternehmen, die nicht nur ihre Produktion oder Wertschöpfungskette, sondern insbesondere auch das Management ihrer Kundenbeziehungen beherrschen. Unternehmen die sich dem Markt anpassen und in sich ändernden Bedingungen neue Möglichkeiten entdecken sind gute Unternehmen. Diese treffen vorrangig auf Kunden, die ihrerseits gute Bedingungen für eine effektive Zusammenarbeit liefern. Dabei müssen die Kunden nicht groß sein. Wichtig ist die Leistung/Einheit die in der Zusammenarbeit gewährleistet wird.

Sollen Änderungen eingeführt werden bedarf es einer geschickten Kommunikationsstrategie, um die Kunden zu begeistern. Grundlegend fordern die Kunden tiefgründige und umfassende Aufklärung über Neuerung. Die kritische Sichtweise gegenüber der Art und Weise der Dienstleistung wurde im Laufe der Zeit sensibilisiert. Grund ist auch die große Transparenz der Branche und die Vernetzung der Landwirte untereinander.

Lohnunternehmer sind häufig „Technikfreaks“ und keine Verkäufer und haben ein Problem ihren Mehrwert in der Dienstleistung zu verkaufen. Potenzial steckt unter anderem in einer großen Zahl an entgeltlich ungewürdigten Leistungsbestandteilen. Oft findet eine die Dienstleistung übertreffende Beratung statt, z.B. im Bereich Pflanzenbau. Auch der Service Kundenbetreuung wird gern unter den Scheffel gestellt und nicht honoriert.

Grundlegend ist es nicht möglich für den größten Teil der deutschen Lohnunternehmen eine Standard- und Premium- Kundenkategorie im Unternehmen zu haben, da sich das Aufrechterhalten einer Grenze sehr schwierig gestaltet. Bei den guten Unternehmen ist der Stammkundenanteil groß und fest. Es gibt auf dieser Stufe der Wertschöpfungskette nur einen sehr geringen Teil an absolut Niedrigpreis fixierten Kunden, die häufig den Anbieter wechseln.

### **Zukünftige Marketingstrategien:**

Das Problem ist das Vermitteln der guten Leistung. Das Allgemeine Qualitätsniveau ist angestiegen und relativ homogen. Parallel zu der gestiegenen Mobilität ist auch der Aktionsradius gewachsen, nicht ausreichend jedoch die Kundenbetreuung.

Moderne Unternehmen benötigen auch eine moderne Unternehmensführung. Mangelndes oder kein Controlling führt zu einem wackeligen Tagesgeschäft. In der Zukunft wird sich die Auftragsstruktur in Richtung Komplettbewirtschaftung entwickeln. Es gilt, sich auf die Positionen Controlling, Kundenbetreuung und Beratung zu konzentrieren.

## 6. Fallstudie – Osters & Voß GmbH

### Thesen:

1. Die Größe eines Lohnunternehmens ist ein entscheidender Faktor, um den Kunden hohen Mehrwert zu bieten.
2. Premium suggeriert einen Mehrwert.
3. Die Kommunikationsstrategie ist ein wirksames Mittel zur Vermarktung von Premiumpreisen.
4. Unter einem Markennamen verkauft sich die Premiumdienstleistung einfacher.
5. Premiumdienstleistungen verlangen eine Differenzierung bei den Kunden.
6. Je komplexer die Dienstleistung und je enger sie in die Wertschöpfungskette integriert ist, desto besser ist die Chance für Premiumpreise.
7. Was der Kunde unter Premium zu verstehen hat liegt beim Lohnunternehmen.
8. Konsequente Kostenführerschaft dreht sich vorrangig um die Maschinenauslastung und orientiert sich an der Produktionsschwelle.

### 6.1. Größe eines Lohnunternehmens

Die These der Unternehmensgröße kann an dem Beispiel Osters & Voß sehr gut betrachtet werden, da das Unternehmen hinsichtlich seiner Größe ein relatives Extrem darstellt. Gerade hier sollten mögliche Synergie-Effekte für ein Preispremium klar herausstellbar sein.

Bei der Betrachtung des Unternehmensfuhrparks, beispielsweise für die Reststoffausbringung, wird die Schlagkraft und Flexibilität mit gleichzeitig hoher Spezialisierung eines großen landtechnischen Dienstleisters deutlich. Die Maschinenausführungen sind häufig in der größten Dimension, die die Hersteller anbieten. Die Gülleverteilerfässer haben drei Achsen und ein Fassungsvermögen von 24 bis 26,5 m<sup>3</sup>, die Gülleauflieger und Transportfässer 24 bis 28 m<sup>3</sup>, es gibt einen LKW mit aufgebautem Güllerührer und die angehängten Universalstreuer haben drei Achsen mit einem Ladevolumen von bis zu 32 m<sup>3</sup>. Die Grenzen der deutschen Straßenverkehrsordnung sind erreicht. Zudem verfügt das Unternehmen über diverse Spezialmaschinen, die den spezifischen Anforderungen der Reststoffausbringung im hohen Maße gerecht werden. Teile der Aufträge werden mit einem selbstfahrenden Universalstreuer abgearbeitet. Im Bereich der Güllezubringung sind geländegängige vierachsige LKWs mit Tank-



aufbauten unterwegs. Mit dieser technischen Ausstattung wird ein Auftrag kaum länger als 2-3 Tag bearbeitet. Das Einsatzgebiet erstreckt sich über Brandenburg, Mecklenburg Vorpommern, Sachsen Anhalt, teilweise Niedersachsen und Schleswig Holstein.

## 6.2. Premium suggeriert Mehrwert

Wenn der Kunde sich für Osters & Voß entscheidet ist er sich schon aufgrund des Preises bewusst, dass er sich auf einem anderen Niveau - im Premiumbereich - bewegt. Der USP von Osters und Voß ist zum einen die Dienstleistung der Klärschlammausbringung und zum anderen die Komplettbewirtschaftung. Die jahrelang gesammelten Erfahrungen charakterisieren hier die Unternehmensidentität und liefern dem Kunden ein Angebot auf Premiumniveau. Die Spezialisierung wird, neben gesetzt geltender Qualität und Terminierung, deutlich durch die vielen kleinen Zusatzleistungen, die die Attraktivität der Kernleistung verstärkt und zusätzliche Differenzierungsmerkmale liefert. Jeder der Osters & Voß engagiert und zahlt wird als Premiumkunde behandelt, denn es gibt nur eine Kundenkategorie im Unternehmen. Den entsprechenden Kontrast dazu bilden viele Mitbewerber. Das Unternehmen gibt sich nicht der einfachen Preissenkungsstrategie hin, sondern versucht sich die Wertgenerierung beim Kunden fair entlohnen zu lassen. Dies beginnt mit einem Angebot, in das, die erwähnten, jahrelange Erfahrungen und neuartige Verfahrensweisen zu Gunsten des Kunden einfließen. Vor der Angebotsunterbreitung steht dem Kunden eine Analyse bevor, auch mit einem Besuch vor Ort. Damit beginnt eine individuelle Kundenbeziehung. Kommt es dann zu einem Auftrag, folgt eine gründliche Aufnahme des individuellen Dienstleistungswunsches. Der Zuständige der Auftragsbearbeitung achtet die aufgenommenen Informationen und sorgt dafür, dass sie weiter getragen werden bis hin zum Fahrer auf der Maschine, der die Dienstleistung ausführt.

In Verbindung mit einer gerechten Behandlung fühlen sich die Kunden, die diese Mehrwerte zu schätzen wissen, bei Osters & Voß gut aufgehoben.

## 6.3. Kommunikationsstrategie

Kommunikation hat eine überaus große Relevanz. Nur eine detailgenaue Betreuung und Beratung mit daraus folgenden klaren Vereinbarungen gewährt die Professionalität, welche wiederum gut bezahlt wird.

Bei Osters & Voß steht dem Premiumkunden ein persönlicher Betreuer zur Seite. Dieser kennt die Flächen und die gewünschte Arbeitserledigung des Kunden. Vor allem die Details der Leistungserbringung, die dem Kunden wichtig sind, werden berücksichtigt. Häufig wird

Beispielsweise eine etwas tiefere oder flachere Ablage bei der Aussaat gewünscht oder geben einen etwas anderen Weg beim Transport als sonst zu fahren.

Neukunden finden zu 50 % allein durch den Ruf zu Osters und Voß, die anderen 50 % werden von den Außendienstmitarbeitern akquiriert. Die enge Kontaktpflege, vor allem zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, führt zu einer individuellen speziellen Qualität für den Kunden, die dann, einmal verstanden, in den Folgejahren weiterhin aktualisiert wird.

#### 6.4. Markenbildung

Osters & Voß ist in Teilbereichen, wie z.B. beim Lohndrusch, auf dem Weg der Markenbildung. Dem Kunden wird bei der Ernte eine für seine in Auftrag gegebene Druschfläche angepasste Maschine oder Maschinenkombination bereit gestellt. Diese Maschine/n ist/sind mit diesem Kunden gut ausgelastet und könnte/n nicht noch bei einem anderen Kunden zum Einsatz kommen. Somit wird das Qualitätsversprechen von Osters & Voß bedient, die Leistung zu erbringen, wann immer der Kunde es wünscht. Die Entscheidung über den direkten Ernteinsatz bestimmt weitgehend der Kunde.

Das ganze Image des Unternehmens wird unterstützt durch einen charakteristischen Schriftzug des Firmennamens auf allen Maschinen und Geräten. Die weiße Schrift auf dunkelgrünem Grund auf einem landwirtschaftlichen Arbeitsgerät bringt im Zuge der Zeit im Einsatzgebiet des Unternehmens eine verbale Affektäußerung des Betrachters hervor: „Osters & Voß“. Diesen hohen Bekanntheitsgrad schuldet das Unternehmen nicht zuletzt dem Internet. Zum einen ist dort eine professionelle Homepage vom Unternehmen einzusehen, zum anderen gibt es eine Vielzahl von Clips und Foren, in denen der Firmenname zu lesen, sehen und hören ist. Auch über die Grenzen der Fachkreise hinaus ist Osters & Voß bekannt, da auch Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird. Am 25. Juni 2011 wurde 20-jähriges Bestehen, mit einem Tag der offenen Tür, groß gefeiert. Beliebt ist das Unternehmen auch bei Fachzeitschriften, die von Zeit zu Zeit beispielhaft über Alltägliches oder Neues der Osters & Voß GmbH berichten.

## 6.5. Kundendifferenzierung

Zu Beginn war jeder Kunde bei Osters & Voß vom kleinen Nebenerwerbslandwirt, Wieder-einrichter, bis hin zum juristische Nachfolger einer LPG. Alle wurden preislich gleich behan-delt. Mit dem Unternehmenswachstum wurden auch die Wege länger. Um weiterhin bestehen zu können wurden angepasste Preise verlangt, abhängig von der Dienstleistung und den Vo-raussetzungen, die das Umfeld bot.

Die Stammkunden, die auch eine vertragliche Bindung eingehen, sind über viele Jahre treu. Die absolute Anzahl der Laufkundschaft hält sich stets auf einem niedrigen Niveau. Entweder werden interessierte Kunden Stammkunden oder es bleibt bei einer einmaligen Leistung. Bei der Stammkundschaft ist aufgrund der Erfahrungen und des Wissensstandes der Anteil der preislichen Zuschläge auf ein individuelles Minimum reduziert. Nur die Laufkund-schaft zahlt etwas mehr, da hier nur eine flachgründige Mischkalkulation angesetzt werden kann und der Risikozuschlag höher ausfällt.

Wichtig bei dem zukünftigen Kundenklientel ist eine gewisse Mindestgröße. Der Maschi-nenpark, wie in Punkt 6.1 geschildert, hat eine entsprechende Dimension, die für größere Strukturen und Einzelauftragsvolumen ausgelegt ist.

Für viele Neukunden sind gerade die Zusatzleistungen sehr begehrenswert. Gerade der Einsatz von Klärschlamm hat einen hohen bürokratischen Aufwand und unterliegt vielen Auf-lagen und Vorschriften. Hier wird gern das komplette Paket der Zusatzleistungen in Anspruch genommen, da für viele Landwirte, als „Leihen“ auf diesem Gebiet, der Organisationsauf-wand in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Auch das Interesse für die Komplettbewirt-schaftung wächst bei vielen Nachkommen der Landwirte, die ihre Berufung in anderen Berei-chen der Wirtschaft sehen.

## 6.6. Komplexe Dienstleistung in der Wertschöpfungskette

Neben dem umfangreichen Angebot an Dienstleistungen, die gern zu ganzen Bewirtschaf-tungsketten kombiniert werden, wird sich auch allgemein um die weit umfassende Integration in die Wertschöpfungskette gekümmert. Einen neuen Weg für die langjährige Kundenbindung geht das Unternehmen mit einem Biomethananlagen-Projekt. Zusammen mit mehreren Landwirten aus der Umgebung soll die Wertschöpfung in der Region gehalten werden. Die Landwirte liefern die Rohstoffe für die Anlage und das Lohnunternehmen unterstützt sie da-bei.

Im Bereich der tierhaltenden Betriebe hat auch noch nicht allumfassend eine interne Spezialisierung auf die Veredelung stattgefunden. Es gibt immer noch Firmen, die ihr Land selbst und damit weniger produktiv bewirtschaften, als es dem Lohnunternehmer möglich wäre. An anderer Stelle müssen Landwirte ihre Betriebe aufgeben, da es keinen Nachfolger gibt oder diese kein Interesse hegen am Unternehmen.

Um hier am Markt einzugreifen ist Osters & Voß schon ein Stückweit personell gerüstet. Kunden, die eine teilweise oder komplette Bewirtschaftung in Anspruch nehmen, werden von einem Experten betreut, der sich um alle Tätigkeiten der Landbewirtschaftung kümmert.

### 6.7. Der Lohnunternehmer definiert Premium

Zur Preisverhandlung kommt der Kunde oft gut informiert. Er kennt die Preise anderer Anbieter und ist sich auch teilweise detailliert seiner eigenen Kostensituation bewusst.

Osters und Voß macht sein Angebot und setzt seinen Preis. Preisstaffelung gibt es abhängig vom Auftragsumfang. Je größer die Flächen und Mengen in einem Auftrag sind, umso mehr Rabatt wird gewährt. Neben Skonto gibt es keine weiteren Nachlässe. Aus der Individualität der angebotenen Leistung oder des Leistungspaketes und einer umfassend klärenden Kommunikation wächst ein Vertrauen, welches häufig keine weiteren Preisverhandlungen nachschiebt, da sich der Kunde meist einer zufriedenstellenden Win-Win-Situation bewusst geworden ist.

### 6.8. Konsequente Kostenführer

Eine Strategie der konsequenten Kostenführerschaft findet bei Osters und Voß nicht statt. Nichtsdestotrotz hat das Unternehmen seine Kosten im Griff. 70 % seiner verfügbaren Arbeitskraftstunden können produktiv in Rechnung gestellt werden. Alle Kalkulationen finden kundenindividuell nach einem Positionsportfolio statt. Bei Stammkunden wird die Kalkulation enger geschnürt, da ein Teil der Einflussfaktoren aus Erfahrungen bekannt ist.

Durch das relativ hohe Preisniveau gibt es immer Konkurrenten, die die Grundleistung kurzfristig günstiger anbieten. Bei Osters & Voß gilt Qualität und Schlagkraft als gesetzt und bietet hohe Plansicherheit und Termintreue.

## 7. Ergebnisse

### DIE GRÖSSE HAT EINFLUSS

Die Unternehmensgröße ist ein Einflussfaktor, der in gewissem Maße einfacher die Grundlagen (termingerechte, schlagkräftige Qualität) eines Premiumpreises gewährleistet. Es ist möglich durch regionale und betriebliche Unterschiede, wie Boden, Wetter, Produktionsrichtung, Kulturen und Unternehmensphilosophie ein Premiumunternehmen zu betreiben. Maschinen und Geräte können, unter der Prämisse 'termingerechte schlagkräftige Qualität', mit einer hohen Auslastung kombiniert werden. So entstehen bei großen Lohnunternehmen Preise, die sich den Preisen der kleineren Mitbewerber, die nicht so einen bürokratischen Wasserkopf besitzen, ähneln, aber im Wert oft verhältnismäßig mehr bieten und höhere Preise gerechtfertigt wären. Viele Milchviehbetriebe silieren heutzutage nur noch zwei Tag, wobei der größte Teil der Zeit für den nötigen Anwelkeprozess vergeht. Große Lohnunternehmen ermöglichen dies auch bei Aufträgen mit 150 ha, mit teilweise schwierigen Flächenverhältnissen (klein strukturiert, Niedermoorlage, Extensivflächen).

Beispiel 150 ha Grünland silieren innerhalb zwei Tage: Früh kommen zwei selbstfahrende Mähmaschinen, die am ersten Tag die 150 ha bis in den Abend abmähen. Am späten Nachmittag des 1. Tages nimmt das Schwadegespann seine Arbeit auf und räumt auf bis zu 19 m angewelktes Gras auf ein Schwad. Nur wenig später nimmt auch die Häckselkette oder die Ladewagen ihre Arbeit auf. Am 2. Tag wird der Rest geschwadet und die Flächen geräumt, gegen Abend dreht der Walzschlepper auf dem Silo seine letzten Runden.

Dem Einzelkunden kann durch teure Spezialmaschinen mit hohem Leistungspotenzial auch unter schwierigen Bedingungen eine überaus hohe Schlagkraft geboten werden. Bei einer hohen Ausstattung mit Spezialmaschinen liegt ein weiterer Vorteil in der individuellen Anpassung an die Kundenbedürfnisse bzw. Gegebenheiten.

Kleineren Lohnunternehmen ist es nicht immer möglich Spezialmaschinen auszulasten, daraus folgend solch moderne Technik zu finanzieren.

## MEHRWERT SUGGERIERT PREMIUM & PREMIUM SUGGERIERT MEHRWERT

Vergleicht man die öffentlich publizierten Preislisten anderer landtechnischer Dienstleister mit den Preisen bei Osters & Voß sind die Sätze der Mitbewerber oft niedriger. Um den Kunden individuelle und versprochene Leistung bieten zu können ist ein Premiumpreis angemessen. Die Umsätze des Landwirtes, welche generiert werden können im Falle qualitativ hochwertiger, schlagkräftiger und termingerechter Leistung, stehen oft in keinem Verhältnis zum günstigen Preis der Dienstleistung. Osters & Voß hat es verstanden diese Aspekte bei der Preisfindung zu berücksichtigen.

Für den Kunden muss der Nutzenzuwachs durch den Premiumdienstleister den Mehrpreis im Vergleich zum Standardangebot übersteigen. Die Kunden sind sich ihrem Mehrwert bewusst, da sie das Angebot annehmen und dafür zahlen.

Der Kunde bekommt für sein Geld auch eine dienende Hingabe. Für den Premiumkunden ist es enttäuschend, wenn er auf einen exakt geschilderten Bedarf ein Standardangebot erhält, welches keine der gewünschten Anregungen berücksichtigt. An der Kundenerwartung misst sich die Qualität. Ist diese exakt bekannt, steht der Kundenzufriedenheit nur noch wenig im Wege.

Zur Qualität gehört auch Sicherheit. Der Mensch, der als Entscheider in einem Unternehmen tätig ist, fühlt sich wohler, wenn er weiß wie sich die Leistungserstellung gestaltet und welches Ergebnis ihn erwartet. Gern lässt er sich auch diesbezüglich von Qualitätsstandards überzeugen. Hier kann Osters & Voß zum Beispiel die Qualifizierung zum Entsorgungsfachbetrieb nachweisen.

## KOMMUNIKATION – MITTEL ZUR VERMARKTUNG

Den Mehrwert, welcher sich hinter einer Premiumdienstleistung verbirgt, gilt es nun dem skeptischen Kunden darzustellen. Kommunikation mit dem Kunden heißt Verständnis für den Produktionsprozess des Kunden und Einfühlungsvermögen in die Persönlichkeit. Positive Emotionen spielen auch bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung eine Rolle.

Dem Kunden richtig zu begegnen erfordert ein Auftreten auf Augenhöhe und nicht in Unterwürfigkeit oder Überheblichkeit. Der Kunde engagiert den Lohnunternehmer als Spezialisten, um dessen fachkundige Leistungserstellung zu erwerben. Aber es wird nicht über den Kopf des Kunden hinweg entschieden, sondern inklusiver seine Wünsche und mit einer Leistung speziell abgestimmt auf seine Bedürfnisse. Wichtig ist, diese Unternehmensphilosophie

bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter authentisch zu leben. Aus der Kundenkenntnis ergibt sich eine individuelle Behandlung auf die das Angebot entsprechend auszurichten und zu kommunizieren ist (Scheuer, 2011, S. 16).

Weit bekannt in der Landwirtschaft ist die Floskel: „Es wird geerntet was gesät wurde.“ Wer auf seinen Erfolg wartet verliert Zeit und läuft Gefahr ihn nie zu erreichen. Die Kunden müssen so früh wie möglich abgesprochen werden, da es sonst ein Wettbewerber tut. Mittel ist hier eine gezielte Kommunikation, die thematisch und inhaltlich das Kundeninteresse versteht (Scheuer, 2011, S. 29). Je detaillierter die Dienstleistung und dessen Prozess mit dem Kunden geklärt ist, umso wahrscheinlicher wird das Ziel des zufriedenen Kunden erreicht. Gerade die Mehrwerte, die die Premiumleistung auszeichnen, also alle Zusatzleistungen neben der Kernleistung, müssen hervorgehoben kommuniziert werden.

Ein intensiver Kontakt, vor allem mit Neukunden, erzeugt seitens der Lohnunternehmer, sowie auch seitens der Kunden ein immer definierteres Sicherheitsgefühl. Der Lohnunternehmer bekommt eine klare Vorstellung den Kunden zufriedenzustellen. Der Kunde fühlt sich umsorgt, bekommt das Gefühl der Kontrolle, ist sich der detaillierten Kenntnis seiner Wünsche und Vorstellung seitens des Dienstleisters sicherer und weiß was ihn direkt, eventuell abweichend von seinen Forderungen, erwartet (Scheuer, 2011, S. 30-31).

### **MARKE VERKAUFT PREMIUM**

Mit dem Halten und Einlösen von Versprechen wird der Name zur Marke gemacht. Weiterhin sind Aspekte wie Image und Firmenauftritt relevant.

Der gezielte langjährige Auftritt von Osters & Voß GmbH nach außen bietet Rückhalt. Hinter dem Namen und den Farben verbirgt sich ein Image, das langjährige Groß-Kunden bestätigen und an dem sie auch beteiligt waren bzw. sind. Die Imageauthentizität ist ausschlaggebend bis hin zum emotionalen Mehrwert für den Kunden. Man spielt in einer anderen Liga, wenn man von Osters & Voß seine Flächen bestellen und ernten lässt. Ein hohes Maß an Vertrauen haben Premiumkunden, die eine komplette Bewirtschaftung in Anspruch nehmen.

Ein gepflegter und sauberer Auftritt von Anfang an, verstärkt durch einen intensiven Internet-Auftritt, sind Bestandteile des Erfolges von Osters & Voß, denn ein stabiler Markenname ist für jeden Folgekunden ein Kompetenznachweis.

## PREMIUMKUNDE

Bezüglich der Kunden ist eine Differenzierung nötig. Eine Dienstleistung kann nur als Premium verkauft werden, wenn sie dem Kunden auch einen Mehrwert liefert. Ist nun ein Lohnunternehmen wie Osters & Voß auf große Strukturen ausgelegt, wird es in solch einer Konstellation schwer sein, auch für Kleinstbetriebe überragende Mehrwerte zu generieren. Die groß dimensionierten Maschinen sind begrenzt in ihrer Wendigkeit und die Anfahrt/Abfahrts-Pauschale ist ein auffälliger Teil der Rechnungspositionen bei geringem Auftragsumfang.

Weiterhin differenziert sich das Kundenklientel in ihren Ansprüchen. Kunden die nur eine einzelne Leistung ordern, die noch im Verhältnis zur gesamten Unternehmung eine geringe Kostenposition darstellt, legen wenig Wert auf Zusatzleistung zur Kernleistung. Hier übertrifft das Angebot weit die Bedürfnisse. Anders ist dies bezüglich Kunden, bei denen die Bewirtschaftung immer weiter ausgelagert wird. Gern wird vermehrt Arbeit in kompetente Hände abgegeben, um deren Ausführung effektiver zu realisieren oder Freiheit zu schaffen, sich intensiver auf andere Bereiche zu konzentrieren.

## KOMPLEXE DIENSTLEISTUNGEN IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Gerade die Kunden, die den Ackerbau abgegeben haben und sich auf die Veredelung konzentrieren, bieten eine Reihe von Aufträgen über das ganze Jahr verteilt. Gern wird hierbei ein Lohnunternehmen engagiert, welches möglichst jede Leistung anbietet. Auf dem Markt wird dem Landwirt oft schon ein umfangreiches Paket angeboten. Ganze Häcksel- oder Gülleketten können geordert werden. Das Mähen und Schwaden von Gras mit darauffolgendem Pressen und Wickeln von Quader- oder Rundballen und zuguterletzt der Transport auf den Hof mit abschließender Futterwertanalyse kann für ein gewisses Entgelt komplett bezogen werden. So rückt der Lohnunternehmer immer enger in die Wertschöpfungskette. Bezüglich der Qualität und Extras der geforderten Leistung steigt das Anspruchsdenken des Landwirtes stetig. Daraus folgt die erhöhte Verantwortung und Gewissenhaftigkeit der landtechnischen Dienstleister. Diese Servicelast gilt es in Rechnung zu stellen, da dies maßgeblich zum Gewinn des Landwirtes beiträgt.



## WERTGERECHTE PREISSETZUNG

Der Lohnunternehmer muss sich bewusst sein bzw. werden, dass er die Preise setzt. Der Landwirt als Kunde hat grundlegend die Motivation so kostengünstig wie irgend möglich Waren, Rohstoffe und auch Dienstleistungen zu beziehen. Für die eigene Wertschöpfung hat das Dienstleistungsunternehmens selbst Sorgezutragen. Ansonsten würde das Image leiden und noch einmal mehr ein Leistungsmerkmal unter seinem Wert verkauft werden. Denn Premium versteht sich auch zu einem großen Teil im Preis.

Wenn der Lohnunternehmer weiterhin die Kostenführerschaft anstrebt, dann hat das Konsequenzen. Durch das Streben als günstigster Anbieter da zustehen wird oft kurzfristig nicht von der Gewinnschwelle, sondern von der Produktionsschwelle ausgegangen. Dies hat zur Folge, dass nicht die vollen Kosten gedeckt werden. Bei der Kalkulation zur Produktionsschwelle fließen teilweise Kraftstoffkosten, Lohn des Fahrers und Verschleiß- bzw. Reparaturkosten ein. Abschreibung, Zins, Unternehmergewinn und die sonstigen Fixkosten werden außen vor gelassen. So wird kein Gewinn erwirtschaftet und das Unternehmen verschenkt mehr oder weniger einen Teil seine Leistung. Dieser erschütternden Erkenntnis, dass die Kostenführerschaft in der landwirtschaftlichen Dienstleistungsbranche keine Strategie ist für Erfolg, müssen sich die Lohnunternehmen bewusst werden.

In der Landwirtschaft haben wir es mit stark schwankenden Bedingungen zu tun, die es gilt entweder durch Pauschalen, Zuschläge oder Abrechnungskombinationen (z.B. Fläche und Zeit) abzufangen. Im Zuge des Preiskampfes werden auch diese Sicherheitsfaktoren in den Kalkulationen auf ein Niveau reduziert, dass oft lediglich zur Verlustminderung und nicht Verlustvermeidung beiträgt.

## 8. Ergebnisdiskussion

Zurzeit bestehen auf dem landwirtschaftlichen Dienstleistungsmarkt sehr uniforme Produkte. Das Produkt verliert im Verkaufsprozess zunehmend an Bedeutung. Die immer enger werdenden Märkte und den durch preispolitische Machtkämpfe gekennzeichneten Wettbewerb haben zwar die meisten Unternehmen registriert, stehen dieser Herausforderung aber geradezu machtlos gegenüber. Das Anspruchsdenken der Kunden wächst. Verlässlichkeit ist immer noch eine Prämisse, die nicht allgegenwärtig erfüllt ist. Ein wichtiger Punkt der den Lohnunternehmer zu einer Größe macht mit der sich rechnen lässt. Der Mehrwert ist gefragt bei den aktuell schwindenden Differenzierungsmerkmalen.

Die Kunden werden immer manipulationsimmuner, haben eine sehr kritische Grundhaltung und ein hohes Anspruchsniveau an das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Gerade der hohe Personalaufwand an kompetenten Angestellten –fachliche und soziale Kompetenz– im Dienstleistungssektor ist problematisch. Die mangelnde Kompetenz führt zu keinem authentischen Vertreten des Unternehmens vor dem Kunden. Die Kommunikation wird in Zukunft ein immer interessantes USP darstellen, wenn sie professionell und einzigartig eingesetzt wird.

Auf wie vielen verschiedenen Kanälen dem Kunden begegnet werden kann macht das Beispiel Osters & Voß weitgefächert deutlich. Ob Printmedien oder im World Wide Web, der hohe Bekanntheitsgrad über die Grenzen des Aktionsraumes des Unternehmens sind da nicht verwunderlich. Um aus der Bekanntschaft weitere zögerliche Kunden zu erreichen: Wie wäre es mit einem Stand auf einer Regional Messe, wie der MeLa zum Beispiel?

Der Kunde ist heutzutage oft besser informiert über den Wettbewerb und dessen Leistungsangebot, als das Unternehmen selbst. Interaktive Medien, Internetdienste, Internetportale etc. sind zu Konkurrenten und gleichzeitig zur Chance geworden. Immer häufiger gibt es online zugangsbeschränkte Bereiche, in die teilweise nur Premiumkunden Zugang und Nutzung gewährt werden. Wer sich heute nicht mit den neuen Medientechnologien auseinandersetzt und die dadurch erst möglich werdenden Chancen nicht nutzt wird Marktanteile verlieren.

Der Markt verlangt Dienstleister, die ihre Kunden kennen, deren Produkte und die Prozesse die sich dahinter verbergen. Flexibilität mit entsprechender Reaktionsbereitschaft ist gefragt. Wo heute noch in der Nutzenargumentation Wettbewerbs- und Preisvorteile versucht verkauft zu werden, werden in naher Zukunft die Bedürfnisse der Kunden im Vordergrund stehen. Sicherheit, Bequemlichkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit sind starke Argumente, wenn die Dienstleistung keine Differenzierungsmerkmale ausweist. Gern nimmt der Kunde auch

Sicherheit bietende Garantien an oder lässt sein Gewissen beruhigen von Qualitätsstandards, wie sie beispielsweise schon in zahlreichen anderen Sektoren zur Anwendung kommen.

Dem landwirtschaftlichen Unternehmen wird unterstellt, dass es durch den kostengünstigen Bezug von primären Produktionsgütern und effiziente Produktionsstrategien zu geringsten Kosten produziert. Der Grundgedanke, weshalb ein Lohnunternehmen herangezogen wird, ist die Senkung der fixen und variablen Kosten für ein produziertes Gut. Nun könnte man davon ausgehen, dass solch ein Unternehmen bei allen Produktionsfaktoren von so herangeht. Warum kauft der Landwirt für sein Unternehmen einen Schlepper, der alle betriebsindividuellen Anforderungen an einen Schlepper weit übertrifft? Dieser Schlepper erhöht die Kosten/Produkteinheit durch seine teuer erkauften ungenutzten Potenziale (Einsatzspektrum und Leistungsvorrat). Wird dem Landwirt nun unterstellt, dass er die Kaufentscheidung aus Prestige oder anderen intrinsischen Beweggründen getroffen hat, wieso sollte diese Beweggründe nicht auch bei der Wahl seinem Lohnunternehmen ausschlaggebend sein? Vielleicht ist es für ein Lohnunternehmen in Zukunft möglich soweit zu gehen, sich durch seine Qualitätsanmutung von den Wettbewerbern abzusetzen und sich in eine „Luxusriege“ einzureihen.

Die grundlegende Idee eines Premiumbereiches ist es, sich so nah wie möglich an der Preisobergrenze zu bewegen (weiterführende Literatur (Kotler & Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 813-850)). Von heute auf morgen Spitzenqualität anzubieten sind nur wenige Unternehmen in der Lage. Dazu bedarf es einer akribischen Vorbereitung. Nur wer diese Vorbereitung schneller und besser in Angriff nimmt, hat die Chance, sich einen Platz als ausgesprochener Qualitätsdienstleister zu sichern. Eine Möglichkeit in die Qualitätsführer ist die langfristige Investition in Forschung, Entwicklung und Design durch strategische Forschungs- und Entwicklungskooperation mit den kompetentesten Marktpartnern. Besonders sorgfältig sind die Kundenwünsche zu analysieren.

„Es fressen nicht mehr die Großen die Kleine, sondern die Schnellen die Langsamen. Die Wahrheit ist, das wir in einem chaotischen High-Speed Markt leben in dem nahezu alles möglich ist.“ (Katzengruber, 2006)

Schwierig an einer Premiumpreisstrategie ist die langfristige Aufrechterhaltung. Ein Unternehmen versucht auf Dauer einen relativ hohen Preis zu erzielen. Voraussetzung dafür ist, dass es sich fortwährend um erstklassige Dienstleistungen mit einem starken Image handelt und dass die Preiselastizität der Nachfrage sehr gering bzw. im idealen Fall überhaupt nicht vorhanden ist. Bei dem Streben nach Qualitätsführerschaft sollte nie die Kernkompetenz des

Dienstleistungsunternehmens aus den Augen verloren werden, das sichert die Unternehmensidentität und -Authentizität.

Dem Kunden gilt es, gerade im Premium- bzw. professionellen Bereich, viele Unsicherheitsfaktoren durch den gezielten Einsatz von Marketingwerkzeugen zu nehmen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde eine Leistung in Auftrag gibt und treu bleibt. „Bei gleichen Leistungsversprechen wird es das Dienstleistungsunternehmen schaffen, welches die Herausforderung, Vertrauen aufzubauen, am besten gemeistert hat“, (Scheuer, 2011, S. 13).

Die Kostenführerschaft ist keine schlüssige Strategie für Lohnunternehmen. Die Variabilität der landwirtschaftlichen Produktion und Produktionsbedingungen machen einen harten allgemeinen Preiskampf nicht langfristig möglich, da die Gegebenheiten der Kunden und damit auch die Dienstleistung sehr unterschiedlich ausfallen. Die Preise müssen wert- statt kostenorientiert gesetzt werden. Verkauft werden kann nun mehr durch Optimierung der Wertschöpfung beim Kunden, das bedeutet nicht nur produktive Wertschöpfung im Sinne der Produktvorteile, sondern auch individuelle Vorteile durch Zusatznutzen, die außerhalb des Produktes liegen.

In den problematischsten Fällen findet bei „großer Mischkalkulation“ eine Quersubventionierung zwischen Kunden, bei denen in der Zusammenarbeit hohe Leistung/ Einheit möglich sind und Kunden, die weniger optimale Bedingungen für die Zusammenarbeit bieten, statt. Andere Lohnunternehmen bieten Dumpingpreise und bestreiten ihren Unterhalt aus nur einer Hand voll guter Kunden, die das Erreichen der Gewinnschwelle ermöglichen. Die restlichen Aufträge erreichen oft nur die Produktionsschwelle und finanzieren unzureichend die in Anspruch genommene technische Leistung.

Zudem zwingt der dichtbesetzte Markt zu Differenzierung für einen lukrativen Fortbestand. Wird davon ausgegangen, dass es 3.100 professionelle Lohnunternehmen gleichmäßig stationiert auf der Fläche Deutschlands (357.000 km<sup>2</sup>) gibt, ist es jedem Landwirt möglich in einem angenommenen Umkreis von 15 km 4 bis 8 Anbieter in Anspruch zu nehmen.

Den wohl entschiedensten zielführenden Einfluss hat die Markenbildung. Die Marke hilft zur Differenzierung, ist für den Kunden ein Indiz zur Orientierung, mindert das Risikoempfinden, wirkt vertrauenserweckend und dient der Kundenidentifikation. Eine Marke hat die Eigenschaft viele begeisterte Anhänger zu haben. Aus diesem Mengenpremium ist es folglich ein Leichtes ein Preispremium zu ziehen. Ein Marke verfügt automatisch über eine höhere Kompetenzanmutung.

## 9. Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich bei der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gilt meinen beiden Korrektoren, Prof. Dr. Rainer Langosch, der mich durch seine hilfreichen Anregungen und seine Geduld immer wieder unterstützt und geleitet hat, sowie Prof. Dr. Theodor Fock für seine Bereitschaft, als Zweitgutachter zu fungieren.

Desweiteren möchte ich mich bei Herrn Christof Voß der Osters & Voß GmbH bedanken, der mir Einsicht in sein Unternehmen gewährt hat und mir somit die Möglichkeit gab, aus der Sicht eines Lohnunternehmens die Fragestellung zu betrachten.

Danken möchte ich weiterhin Alfred Schmid, dem Geschäftsführer des Bundesverbandes Lohnunternehmen e.V.. Er gab mir einen umfassenden Überblick zur der Thematik in der Branche landtechnischer Dienstleistungsunternehmen.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium überhaupt erst ermöglicht haben und mich moralisch so geformt haben, dass ich die komplette Zeit der Themaerarbeitung stets motiviert und zügig arbeiten konnte.

## **Zusammenfassung/Summary**

Ziel der vorliegenden Studie war es, sich mit den Faktoren zu beschäftigen, die für eine Premiumpreisstrategie in einem landtechnischen Dienstleistungsunternehmen unentbehrlich sind, die sie beeinflussen können oder die strategisch völlig irrelevant sind. Dazu wurden in der Bachelorarbeit mit Hilfe von fundiertem und aktuellem Wissen brancheninvolvierter Personen acht Thesen bearbeitet. Während der Themenbearbeitung wurden Herr Christof Voß von der Osters & Voß GmbH und Herr Alfred Schmid vom Bundesverband Lohnunternehmen e.V. interviewt.

Im Zuge dieser Feldstudie und der Literaturrecherche ergab sich, dass ein weiteres strategisches Handeln mit Orientierung in Richtung der Kostenführerschaft im landtechnischen Dienstleistungssektor künftig keine existenzsichernde Wettbewerbsstrategie ist. Einige Lohnunternehmer haben keine, mangelhafte oder falsche Kostenkalkulation als Grundlage für ihr Preismanagement. Zudem haben wir es bei der Landbewirtschaftung auf Grund des Wettereinflusses mit stark variierenden Bedingungen zu tun. Dies lässt keine Preiskalkulation ohne Risikofaktoren zu.

Je weiter die Preise durch den schwindenden Risikozuschlag gesenkt werden, desto weniger wird der sichere Fortbestand des Unternehmens gewährleistet. Um auf diese Situation zu reagieren wird im Zuge dieser Bachelorarbeit die Qualitätsführerschaft mit einhergehender Premiumbepreisung als Lösungsmöglichkeit behandelt. Mittels der aufgestellten Thesen wird eine Premiumpreisstrategie für landtechnische Dienstleister näher betrachtet.

Den Faktor der Unternehmensgröße betreffend konnte anhand des Beispiels der Osters & Voß GmbH gezeigt werden, dass durch die Ausstattung eines Großunternehmens mit Spezialmaschinen das Unternehmen dem Anspruch an Qualität in Verbindung mit gleichzeitiger Schlagkraft gerecht werden kann. Darüber hinaus gilt im Premiumsektor die Prämisse, dass mit einem Premiumpreis eine hohe Qualität verbunden ist und in der Umkehrreaktion, dass sich hinter hoher Qualität ein entsprechender Preis verbirgt. Die Kommunikation stellte sich bezüglich einer Premiumpreisstrategie als ein ganz wesentlicher Punkt heraus. Oft sind nicht alle Details für den Kunden gleich ersichtlich bzw. es fehlt ihm das Hintergrundwissen, um entscheidende Unterschiede bzw. einen Mehrwert zu erkennen.

Die richtige und gezielte Kommunikation ist ein entscheidender Weg alle mühevoll geschaffenen Werte für den Kunden deutlich herauszustellen. Erzielt ein Unternehmen das Image einer Marke kann schon viel Kommunikationsarbeit eingespart werden. Die vielen positiven Effekte einer Marke in einem Verkaufsprozess im landtechnischen Dienstleistungs-

sektor ermöglicht es mit vermindertem Aufwand eine Premiumstrategie zu verfolgen. Gezeigt hat sich auch, dass bei dem Kundenklientel eine Differenzierung stattfinden muss.

Abhängig von dem Umfang und der dichten Integration der Dienstleistung in die Wertschöpfungskette herrschen unterschiedliche Anspruchsniveaus an die Dienstleistung. Die Preissetzung ist gerade im Premiumsegment wertorientiert zu gestalten. Eine Anpassung an niedrige Preise der Mitbewerber ist bei einem erfolgreich differenzierten Angebot zu vermeiden, sie mindert die Authentizität des unter dem wahrhaftigen Wert verkauften Angebotes.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Problematik der Frage, wie Lohnunternehmen einen Mehrwert wahrnehmbar machen und einen höheren Preis verlangen können für eine im Grunde unveränderte Dienstleistung, mit einer qualitätsorientierten Wettbewerbsstrategie und gekoppelter Premiumpreispolitik behandelt werden muss. Einerseits bedeutet dies für stark kostenorientierte Unternehmen eine umfangreiche Umstrukturierung. Andererseits nimmt das Unternehmen damit eine sicherere Position auf dem Markt ein, als mit dem Streben nach der Kostenführerschaft. Die Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft bietet eine große Anzahl von Möglichkeiten zur Differenzierung, die durch hohe Produktpreise entlohnt werden.

## **Summary**

The main goal of this study was to deal with the factors that are essential, that can influence or that are strategically irrelevant for a premium-price-strategy in an agrarian service business. Therefore, eight theses were taken into consideration with the help of substantiated knowledge of people that are involved in this branch. During the work on the theme Mr. Christof Voß from the "Osters & Voß GmbH" and Mr. Alfred Schmid from the "Bundesverband Lohnunternehmen e.V." were interviewed.

In the course of this field study and literature research it was found out that ongoing strategic action with an orientation on the cost leadership in the agrarian service business is not an existence ensuring competitive strategy. Some of the businesses have a deficient or wrong cost calculation as a basis for their price management. In addition, the weather causes varying circumstances that do not allow for a price calculation without risks.

The more the prices are lowered through the decreasing risk loading, the less is the assurance of the safe continuance of the business. In order to react to this situation this bachelor paper will be dealing with quality leadership and premium pricing as a solution. By means of

the established theses one premium-price-strategy for agrarian service businesses is taken into closer consideration.

With the help of the “Osters & Voß GmbH” it was possible to show that an enterprise is able to measure up to the quality standards in connection with simultaneous clout through the equipping with special machines. Furthermore the premise, with a premium-price comes a high quality and in the reverse that high quality is connected to an adequate price, is valid in the premium sector. The communication has proven to be an essential point regarding the premium-price-strategy. Very often not all of the details are immediately apparent for the customers or he does not have the sufficient background knowledge in order to recognize crucial differences or an additional benefit.

The right and specific communication is an essential way to emphasize all of the created data for the customer. If a business gains the image of a brand a lot of the communication can be cut down. The many positive effects of a brand in a sale in the agrarian service sector make it possible to pursue a premium-strategy with diminished effort. It also became clear that a differentiation according to the different customers has to take place. There are different levels of demands on the services depending on the extent and the integration of the service in the value creation chain. The price setting in the premium sector should be configured value-based. An adjustment of the price on lower prices of competing companies should be avoided, since it lowers the authenticity of the actual sold offering.

In conclusion one can say that the answer to the question of how businesses can make a noticeable benefit and demand a higher price for a basically unvaried service is a quality-orientated competitive strategy and a linked premium-price-strategy. On the one hand this means an extensive restructuring for mainly cost-oriented businesses. On the other hand the business pursuing this strategy will have a safer position on the market, as when pursuing the cost leadership. The competitive strategy offers a lot of possibilities for differentiation that are compensated through the high prices of the products.



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wettbewerbsstrategien Michael E. Porter (Porter, 2008).....	8
Abbildung 2: Strategiepositionen im Preis-Qualitäts-Wettbewerb (Kotler & Bliemel, Marketing-Management, 2001, S. 814) .....	14

## Literaturverzeichnis

- Bundesverband Lohnunternehmen e.V. (2011). Abgerufen am 4. Juli 2011 von <http://www.lohnunternehmen.de/blu-der-verband/leistungsuebersicht/>
- DB-Vertriebs-GmbH. (2011). Abgerufen am 28. Juni 2011 von [bahn.de: http://www.bahn.de/p/view/service/1klasse/uebersicht.shtml](http://www.bahn.de/p/view/service/1klasse/uebersicht.shtml)
- Katzengruber, W. (2006). *SALE - Die neuen Verkäufer (Strategien für die Zukunft)*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (2001). *Marketing-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing*. München: Pearson Studium.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2003). *Dienstleistungsmarketing Grundlagen-Konzepte-Methoden*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Osters, A., & Voß, C. (2011). *Osters & Voß GmbH (Umwelttechnik und technisches Lohnunternehmen)*. Abgerufen am 1. Juli 2011 von Osters & Voß GmbH: <http://osters-voss.de/?cid=1214228867&name=Osters+und+Vo%C3%9F>
- Pfähler, W., & Harald, W. (2006). *Unternehmensstrategien im Wettbewerb*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Porter, M. E. (1992). *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Porter, M. E. (7. April 2008). *Wikipedia*. Abgerufen am 28. Juni 2011 von Wikimedia Foundation Inc.: [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Wettbewerbsstrategien\\_Michael\\_E.\\_Porter.svg](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Wettbewerbsstrategien_Michael_E._Porter.svg)
- Scheuer, T. (2011). *Marketing für Dienstleister, Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmid, A. (2011). Den Verband voranbringen. *Bundesverband Lohnunternehmen, Das Jahrbuch 2011*, S. 8-14.
- Schmid, A. (20. Mai 2011). Premiumpreisstrategien Für Lohnunternehmen. (H. Riedel, & E. Michaelis Braun, Interviewer)
- Voß, C. (9. Mai 2011). Premiumpreisstrategien für Lohnunternehmen. (H. Riedel, Interviewer)
- Witherton, P. G. (2005). *Witherton Jones Publishing Ltd., Isle of Men*. Abgerufen am 4. Juli 2011 von [Wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net): <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/kontrahierungspolitik/kontrahierungspolitik.htm>

## Anhang

### Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Bachelorarbeit in der Hochschulbibliothek eingestellt wird.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift



## Fragenkatalog

17.05.2011, Neubrandenburg

Im Rahmen unserer Bachelorarbeiten („Premiumpreisstrategien 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 dies bezüglich?
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 das 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, m<sup>3</sup>, 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 Preiserhöhung 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. In wie fern hat die Unternehmensgröße Einfluss auf die Realisierung eines Premiumbereiches?
19. Wie gestaltet sich 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 Preis- und Kostenstrukturen sich 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 uns zu beantworten. Wir danken Ihnen, dass Sie sich Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten.

Vielen Dank



## Fragenkatalog

29.04.2011, Moidentin

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit („Premiumpreisstrategien für den Lohnunternehmer“), Student der Hochschule Neubrandenburg, führe ich eine Befragung des landwirtschaftlichen Lohnunternehmens Osters & Voß GmbH durch. In der Befragung wird ein Dienstleistungssegment näher betrachtet und die Preis- und Marketingstrategien hinterfragt. Die erhobenen Daten werden nur für meine Bachelorarbeit verwendet.

Der Inhaber Christof Voss wird befragt über seine Erfahrungen im Dienstleistungssegment organische Reststoffausbringung.

### **Definition von Premium:**

Premium wird oft im Bereich des Marketings verwendet. Premium zeichnet sich dadurch aus, dass etwas qualitativ sehr hochwertig ist. Zudem zeichnet sich Premium durch überdurchschnittliche Preise aus (Qualitätsführerschaft). Uns reicht, dass wir eine Qualitätsanmutung erreichen (Claas-Renault, Case-Steyr).

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, m<sup>3</sup>, 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 viel 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 auseinander 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 mehr Kosten 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 des Kundenstammes verlaufen?
27. Wie wurden die Premiumstrategie durch gesetzt?
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:**

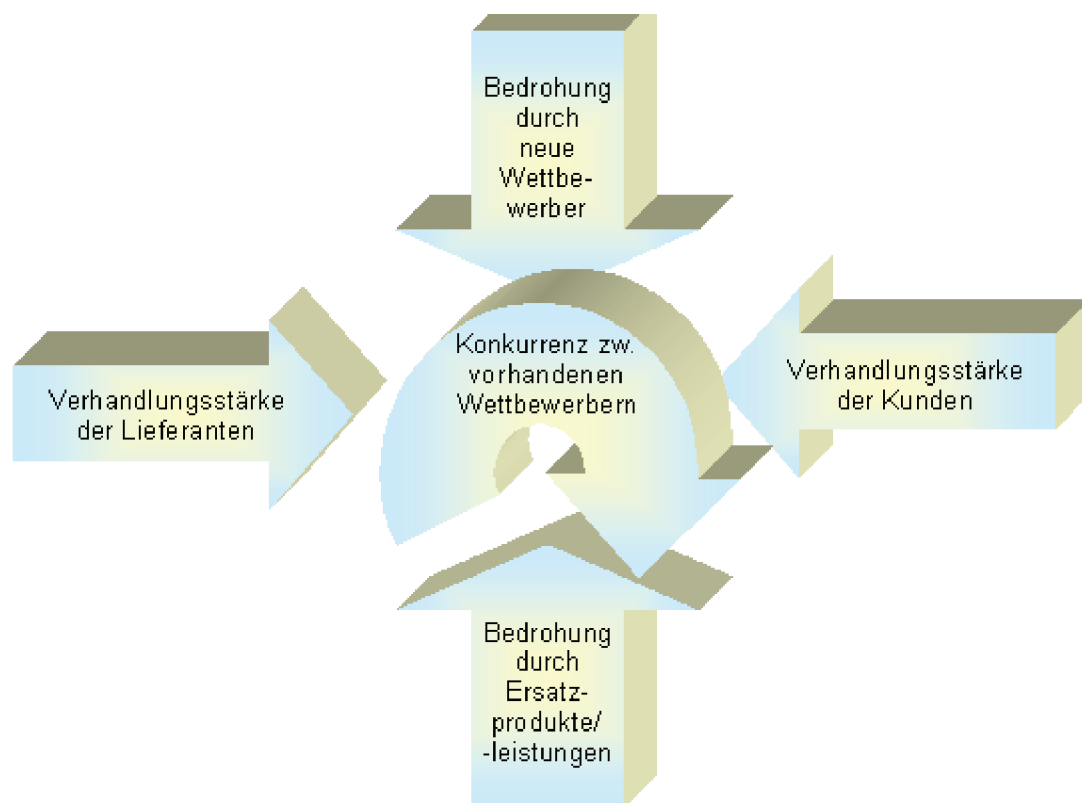
31. Was sind Ihre Ideen?
32. Wo geht die Reise in Ihrem Unternehmen, Ihrer Meinung nach hin?
33. Wo liegt der allgemeine Trend in der Branche?
34. Was sind die entscheidenden Punkte? Welche Folgen entstehen bei der hinzunahme eines PREMIUM-Sektors?

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

Hans Riedel

Anhang zum Fragenkatalog



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

# Vertraulichkeitserklärung

## **Zwischen der**

Osters & Voß GmbH

Gottschower Dorfstraße 51  
D-19339 Plattenburg/GT Groß Gottschow

## **und**

Herrn  
Hans Riedel

Im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Osters & Voß GmbH und Herrn Hans Riedel bezüglich der Bachelorarbeit mit dem Thema „Premium-Preisstrategien für den Lohnunternehmer“ wird folgende Vereinbarung geschlossen:

Vertraulichkeitsvereinbarung

Vertrauliche Informationen im Sinne dieser Vereinbarung sind:

Alle mündlichen oder schriftlichen Informationen und Materialien, die Herr Hans Riedel direkt oder indirekt von der Osters & Voß GmbH zur Erstellung der Bachelorarbeit erhält und als vertraulich gekennzeichnet sind oder deren Vertraulichkeit sich aus ihrem Gegenstand oder sonstigen Umständen ergibt.

Herr Hans Riedel verpflichtet sich, alle ihm direkt oder indirekt zur Kenntnis gekommenen vertraulichen Informationen strikt vertraulich zu behandeln und nicht ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Osters & Voß GmbH an Dritte weiterzugeben, zu verwerten oder zu verwenden.

Herr Hans Riedel wird alle geeigneten Vorkehrungen treffen, um die Vertraulichkeit sicherzustellen. Vertrauliche Informationen werden nur an Mitwirkende oder sonstige Dritte weitergegeben, die sie aufgrund ihrer Tätigkeit erhalten müssen. Herr Hans Riedel stellt sicher, dass die zum Einsatz kommenden Personen ebenfalls die vorliegende Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnen.

Die Pflicht zur absoluten Vertraulichkeit dauert auch nach Beendigung der Zusammenarbeit an. Auf Verlangen sind ausgehändigte Unterlagen einschließlich aller davon angefertigten Kopien sowie Arbeitsunterlagen und -Materialien zurückzugeben.

Herr Hans Riedel kommt für Schäden auf, die dem der Osters und Voß GmbH durch Verletzung dieser vertraglichen Pflichten entstehen.

Hans Riedel

29.04.2011, Moidentin