



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Agrarwirtschaft und
Lebensmittelwissenschaften

**Integration von Mehrwertlösungen beim innovativen
Vertriebspartner global gehandelter Landtechnik –
Konstrukt an einem ausgewählten Fallbeispiel**

B a c h e l o r a r b e i t

zur

Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

Vorgelegt von: Felix Freitag

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2013-0065-9

Betreuer: Prof. Dr. R. Langosch / Dipl.- Ing. agr. (FH) Manuela Bilz

Tag der Einreichung: 06.03.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1. Einleitung	6
1.1. Problemstellung	6
1.2. Zielsetzung	7
2. Grundlagen	8
2.1. Service und Leistung	8
2.2. Der Mehrwert	8
2.2.1. Mehrwerttheorie nach Marx	8
2.2.2. Mehrwertstrategie	9
2.3. John Deere „FarmSight“	9
2.4. Alternative Lösungsansätze	10
2.5. Das Unternehmen: Schlieper für Landmaschinen GmbH	10
3. Allgemeiner Grundaufbau / Struktur	12
3.1. Maßnahmen und Rahmenbedingungen	12
3.2. Grundvoraussetzungen	13
3.3. Strategisches Controlling	15
3.3.1. Strategie und Überlegung	15
3.3.1.1. Die Vision	17
3.3.1.2. Die Mission	17
3.3.1.3. Integration als Projekt	18
3.3.2. Vom Geschäftsmodell zur Dienstleistung	19
3.3.3. Notwendigkeiten prüfen und Märkte kennen, die SWOT–Analyse	19
3.3.4. Zielplanung	21
3.3.5. Marktentwicklung, Marktchancen und Marktpositionen	24
3.3.6. Personalmanagement	27
3.3.7. Technische Voraussetzung	28
3.3.8. Persönliches und betriebsindividuelles Marketing	29
3.3.9. Investitionsplanung	30

3.3.10.	Investitionsbedarf	31
3.3.11.	Finanzieller Rückhalt.....	33
3.4.	Operatives Controlling, operatives Vertriebscontrolling.....	33
4.	Qualitätsmanagement im Unternehmen.....	35
4.1.	Der PDCA-Zyklus	35
4.2.	Personelle Ausstattung	36
4.3.	Checkliste	37
5.	Schlussbetrachtung	38
6.	Quellenverzeichnis.....	40
7.	Anhang.....	42

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	-	beziehungsweise
bspw.	-	beispielsweise
u.a.	-	und anderem
o.ä.	-	oder ähnliches
FS	-	„FarmSight“
AMS	-	Agrar Management Systemlösungen
rel. Marktanteil	-	relativer Marktanteil
insg.	-	insgesamt
internat.	-	international
i.d.R.	-	in der Regel
BSC	-	Balanced Scorecard
etc.	-	et cetera
GUS	-	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Organisatorischer Aufbau eines Vertriebspartners inkl. Dienstleistung</i>	16
<i>Abbildung 2: Chancen/Risiko - Stärken/Schwächen Gleichgewicht</i>	20
<i>Abbildung 3: Zielsetzungen > Hierarchie.....</i>	23
<i>Abbildung 4: Produktportfolio-Matrix</i>	26
<i>Abbildung 5: Beziehungen und deren Wechselwirkung</i>	27
<i>Abbildung 6: Vorabinvestition - mögliche Kostenstellen rund um den Service</i>	31
<i>Abbildung 7: PDCA - Zyklus</i>	36
<i>Abbildung 8: Erfolgscheckliste Mehrwertlösung</i>	42

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Kostenaufstellung summiert</i>	32
--	----

1. Einleitung

Die wachsende Notwendigkeit mit betrieblichen Ressourcen sparsam und nachhaltig umzugehen, stellt die Landwirte weltweit vor neue Herausforderungen um prozessorientierte Ansätze in der Produktion immer effektiver zu gestalten. Hierbei spielen Begriffe wie Cloud, Smartphones oder Tablets eine wesentliche Rolle und halten gegenwärtig in allen Bereichen nachhaltigen Einzug. Sie tragen neben der privaten Kommunikation mehr und mehr auch der gewerblichen Nutzenstiftung bei. Auch im landwirtschaftlichen Sektor steigen die Anforderungen an ganzheitliche Lösungsansätze stetig an. Die Landtechnikindustrie kann sich dieser Entwicklung nicht entziehen und stellt eine Vielzahl von Hard – und Softwarekomponenten bereit (VGL. MÖLLER 2012). Durch diesen Trend entstehen somit auch neue Absatzchancen für die Landtechnikhersteller und deren Vertriebspartner, wodurch den einzelnen Landwirten die Möglichkeit eines Mehrwertes geboten werden kann.

Kabellose Kommunikationssysteme, d.h. die unmittelbare Vernetzung der einzelnen Fahrzeuge einer Flotte mit einem zentralen Hauptrechner, auch „Backendserver“ genannt, schaffen in vielen Bereichen neue Servicemöglichkeiten und verändern damit auch den Anspruch an die Service – und Dienstleistungstechnologien bei den Vertriebspartnern. Es soll künftig innerhalb kürzester Zeit auf unerwartete Störungen reagiert werden können, um so Stillstandszeiten zu minimieren und die Leistung einer Maschinenflotte zu optimieren (VGL. ROBERT 2012).

1.1. Problemstellung

Ein Vertriebspartner mit der Spezialisierung auf den Verkauf von Landmaschinen ist nicht ohne weiteres dazu fähig, seinen Kunden einen ganzheitlichen und prozessorientierten Lösungsansatz zur Stiftung eines Mehrwertes anzubieten, um sich so von anderen Marktteilnehmern differenzieren zu können. Der Mehrwert dient in diesem Zusammenhang nicht einzig dem Kunden, sondern auch dem Vertriebspartner und dessen Mutterkonzern. Um das Angebot auf diesen Bereich ausbauen zu können, bedarf es einer neuen unternehmerischen Strategie und einer Umgestaltung des innerbetrieblichen Managements, diese stellen somit die Problemstellung der Arbeit dar. Der Vertriebspartner erweitert sein Unternehmen in eine neue Richtung. Neben Neu – und Gebrauchtmaschinen vermarktet er zunehmend Service – und Dienstleistungen.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen Rahmen bzw. eine Hilfestellung für das Controlling und das betriebliche Management aufzuzeigen, die für die Integration von Mehrwertlösungen beim innovativen Vertriebspartner notwendig sind. Es wird in diesem Zusammenhang auf das Produkt „FarmSight“ selbst, auf dessen künftige Stellung auf dem Markt und im Betrieb des innovativen Vertriebspartners eingegangen. Des Weiteren werden sowohl die personelle Ausstattung und Strukturierung der Vertriebsorganisation, einzelne Marketingaspekte sowie mögliche Probleme und Schwierigkeiten dargestellt und sollen somit einem in der Praxis anwendbares Grundkonstrukt wiedergeben. Die Arbeit kann als eine Leitlinie oder Checkliste für die Neuausrichtung eines Vertriebspartners auf den Dienstleistungsbereich verstanden und angewendet werden.

Für eine praxisnahe Ausrichtung und Veranschaulichung wurde der John Deere Vertriebspartner Schlieper für Landmaschinen GmbH in Sonnewalde ausgewählt. Alle erarbeiteten Modelle und Lösungsgrundlagen sollen aber auch auf andere herstelleregebundene Produkte und Mutterkonzerne übertragbar sein und zur Anwendung kommen.

2. Grundlagen

2.1. Service und Leistung

Der Begriff Service kann im wirtschaftlichen Sinne als eine Art des Kundendienstes verstanden werden oder auch eine Dienstleistung darstellen. Er wird durch entsprechende Servicepolitik bestimmt und befindet sich mit anderen Serviceprodukten in einem Servicewettbewerb (VGL. GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 2004, S. 2654 F). Der Begriff der Leistung wird in diesem Sinne als Wert eines Prozessergebnisses, hier der Dienstleistung, definiert.

Daraus folgt, dass eine entsprechende Serviceleistung als der spezifische, prozessergebnisorientierte Wert einer Dienstleistung zu bezeichnen ist (VGL. GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 2004, S. 696 FF). Diese stellen die Werkzeuge für die Stiftung eines Mehrwerts sowohl für den Kunden als auch für den Vertriebspartner und dessen Mutterkonzern im Wesentlichen dar.

2.2. Der Mehrwert

Ein Mehrwert wird in der Literatur verschiedenmaßen definiert. Er soll einen Mehrwertnutzen sowohl für den Kunden als auch für den Hersteller und dessen Marktvertretern, hier also den Vertriebspartnern, stiften.

2.2.1. Mehrwerttheorie nach Marx

Der deutsche Nationalökonom Karl Marx, ein bekennender Vertreter des wissenschaftlichen Sozialismus (auch Marxismus), lebte von 1818 bis 1883 (VGL. GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 1997, S. 2560 F). Mit seiner Theorie, der Mehrwerttheorie, beschrieb er den Ursprung des Unternehmensgewinns in Abhängigkeit von in Lohn stehender Arbeitnehmer. Er beschrieb im Hinblick auf das Preisbestimmungsprinzip den Tauschwert der Arbeitskraft mit demjenigen Wert, der für den gesellschaftlichen Aufwand wie u.a. für Bekleidung, Ernährung, Mieten und für die Ausbildung der Kinder notwendig ist. Die entstehende Differenz zwischen dem Tauschwert der Arbeitskraft und dem der von den Arbeitern produzierten Güterwerten wird somit als Mehrwert bezeichnet. Vereinfacht bedeutet dies, den über die Arbeitskraft hinausgehenden Teil der Wertschöpfung (VGL. GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 1997, S. 2591 F).

2.2.2. Mehrwertstrategie

Die Mehrwertstrategie wird in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als ein Werkzeug der nachhaltigen Kundenbindung verstanden und gehört in die unternehmenseigene Absatzpolitik und dessen Marketing. Um einen betriebsindividuellen Mehrwert bieten zu können ergeben sich so verschiedene Herangehensweisen. Für einen produktorientierten Ansatz kann dem gehandelten Gut ein gewisser Zusatznutzen oder eine bestimmter Service zugesagt werden. Dies ist für die erfolgreiche Integration einer Mehrwertlösung allein nicht ausreichend. Der vertriebsorientierte Ansatz ist ein wesentlicher Aspekt bei einer Ausweitung des bisherigen Angebots eines Vertriebspartners. So vermarktet dieser seine Produktpalette über messbare und greifbare Mehrwerte für seine Kunden. Die Mehrwertstrategie hilft dem Unternehmen seine Marktposition nicht unmittelbar an einen Produktpreis zu koppeln, sondern sich über die aus den angebotenen und sich ergebenden Möglichkeiten von Wettbewerbern zu differenzieren (VGL. ZIELGENAU-MARKETING URL). Auf die Mehrwertstrategie wird in Kapitel 3.2.1 Strategie und Überlegung tiefer eingegangen.

2.3. John Deere „FarmSight“

John Deere „FarmSight“ kann in das Verfahren des „Precision Farming“ eingeordnet werden und stellt in diesem Zusammenhang einen Mehrwert für den Hersteller und dessen Vertriebspartner dar. Mit Hilfe dieser Mehrwertestrategie hat dieser einen genauen Einblick in die einzelnen landwirtschaftlichen Unternehmen und verschafft sich somit eine langfristige Bindung seiner Kunden. Dem Kunden wird durch die John Deere „FarmSight“ – Strategie ebenfalls ein nutzbarer Mehrwert angeboten und verkauft. Diese Strategie stellt eine Art der Dienstleistung dar und beruht aus technischer Sicht auf dem System der Telemetrie (kabellose Kommunikation). Der Grundgedanke für diesen Ansatz basiert auf der Idee der „intelligenten“ Maschine. Die wichtigsten Komponenten bestehen aus dem notwendigen GPS – Empfänger (GPS – Global-Position-System), dem Bordcomputer bzw. dem Terminal und einem Kommunikationsmodul. Mittels Sensortechnik und einer exakt zuzuordnenden Position einer Maschine können alle maschinenrelevanten Daten und Leistungsparameter eingesehen werden (VGL. JOHN DEERE 2009). Der Kern der „FarmSight“ – Strategie wird durch die Verbesserung der Produktivität in der Landwirtschaft beschrieben, was sowohl durch die Optimierung der Einzelmaschine als auch der Gesamtlogistik einer Flotte realisiert werden soll.

Durch eine spezielle Software und die notwendigen Hardwarekomponenten werden die Maschinen untereinander vernetzt. Dem Landwirt eröffnet sich via Internet ein Fernzugriff auf die Maschine. Er hat, wie auch der Fahrer, Einsicht in aktuelle Maschinendaten und Leistungsparameter. Desweiteren soll die Mehrwertlösung in landwirtschaftlichen Fragestellungen unterstützend wirken. Für national und international agierende Landwirte ist die Leistungsdiagnose aus der Ferne ein neues Instrument, um einen Eindruck von der Effizienz einer einzelnen Maschine zu bekommen auch wenn sich diese gegenwärtig nicht auf dem eigenen Betrieb befindet und Leistung erbringt.

2.4. Alternative Lösungsansätze

Neben John Deere bieten auch andere Hersteller verschiedene Telemetrielösungen auf dem Markt an. Das Grundprinzip und die notwendigen Bauteile sind hierbei nahezu identisch. Für jede Anwendung wird ein exaktes Signal oder eine Information über die genaue Position der jeweiligen Maschine benötigt. Über ein bedienerfreundliches Terminal nach der [...] „ISO Sicherheits-Norm für Elektronische Steuerungssysteme in der Landtechnik – ISO 25119“ (MÖLLER 2012) werden alle Leistungs- und Maschinendaten überwacht und stehen neben dem Fahrer und Betriebsleiter ggf. auch den Servicetechnikern des Vertriebspartners zur Verfügung. Über eine internetbasierende Verbindung aller Maschinen und einem Zentralrechner können alle Daten zeitnah mit der entsprechenden Herstellersoftware erfasst und verwertet werden. Weitere Systeme wie bspw. ACGOmmand des Herstellers Fendt, Telematics aus dem Hause Claas oder AFS (Adanved Farming Systems) vom Hersteller Case IH (VGL. AGRARHEUTE URL) sind vergleichbare Produkte auf dem Markt.

2.5. Das Unternehmen: Schlieper für Landmaschinen GmbH

Das Unternehmen wurde am 01.01.1959 in Soest, Westfalen, von Rudolf Schlieper und Joachim Feld gegründet. Aus der ursprünglichen Firma „Schlieper & Feld“ entstand 1991 zusammen mit der John Deere Gebietsvertretung in Teilen Brandenburgs, Sachsen und Sachsen-Anhalt das heutige Unternehmen „Schlieper für Landmaschinen“. Mit dem Neubau im Gewerbepark Sonnewalde (Landkreis Elbe-Elster) verlagerte sich 1997 auch der Firmensitz in die in den Süden des Bundeslandes Brandenburg. Das Unternehmen besitzt ein eigenes Schulungszentrum, wodurch Weiterbildungen in allen Bereichen der Landtechnik und der Landwirtschaft am Standort durchgeführt werden können. Im März 2012 wurde das

Einzugsgebiet durch die Übernahme eines weiteren Standortes in Ragow/Merz (Landkreis Oder-Spree) weiter ausgebaut. Heute beschäftigt das mittelständische Familienunternehmen mehr als 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (SCHLIEPER 2012).

Die Wahl dieses Betriebes wurde getroffen, da es sich durch innovatives Denken und Handeln sowie durch hohe fachliche Kompetenz und Weitsichtigkeit auszeichnet. Ein weiterer Grund für die Wahl dieses Beispielbetriebes ist dessen Kundenbindung, die durch die frühzeitige Bereitstellung aller erforderlichen Maßgeblichkeiten bereits umgesetzt wird. Auch der Standort und das damit verbundene Kundenklientel stellen sich vorteilhaft dar. Die verhältnismäßig sorptionsschwachen Böden und die ungünstige Niederschlagsverteilung bereiten den Landwirten in dieser Region große Schwierigkeiten und verlangen nach höchster Effizienz und neuen Technologien sowie Lösungsansätzen.

3. Allgemeiner Grundaufbau / Struktur

Die auf dem Markt zu etablierenden Serviceangebote stammen nicht direkt aus den Häusern der einzelnen Vertriebspartner, da sie von den jeweiligen Mutterkonzernen für den Vertrieb in den Einzugsgebieten der Vertriebspartner bereitgestellt werden. Der innovative Vertriebspartner spielt hierbei jedoch eine wesentliche Rolle und stellt eine Schnittstelle zwischen dem Landtechnikhersteller und dem Kunden dar. Er ist in der Lage vor Ort agieren und auf die Bedürfnisse des Kunden reagieren zu können. Der jeweilige Hersteller ermöglicht seinen Vertriebspartnern die nötige Produktinfrastruktur sowie technische Schulungsangebote. Wie oben genannt, wird das Marketing in erster Linie vom Mutterkonzern bestimmt und wird jedoch durch seine Vertriebspartner als ortsansässiger Ansprechpartner kundengerecht und vielseitig umgesetzt. Es ist festzustellen, dass der in den Jahren 2011 und 2012 vollzogene schnelle Aufschwung in der globalen Landtechnikindustrie auf das gestiegene Einkommen der Landwirte zurückgeführt ist. Die getätigten Investitionen sind Investitionen in eine von Effizienz geprägte landwirtschaftliche Zukunft. Das Hauptaugenmerk vieler Hersteller liegt jedoch weiterhin auf dem asiatischen Raum und die Regionen der GUS (VGL. WIESENDORFER 2012, S. 1 FF). Diese Gebiete zeichnen sich durch immer größer werdende Attraktivität und Bedeutung für die globale Landtechnikindustrie aus. Die Ansprüche der modernen Landwirte und Lohnunternehmer steigen stetig weiter an, wodurch nicht nur ökonomisch und technisch ausgereifte Maschinen, sondern auch systemische als auch prozessorientierte Lösungsansätze schon jetzt und besonders in der Zukunft gefordert werden. Dies verlangt von der herstellenden Landtechnikindustrie höchste Kreativität, weitreichende Kooperationen, möglicherweise mit den Herstellern von Consumer – Elektronik, sowie weiterentwickelte und optimierte Software und Hardwarekomponenten und von dessen innovativen Vertriebspartnern eine angepasste und umstrukturierte Aufstellung der Unternehmensbereiche Verkauf und Service (VGL. MÖLLER 2012, S. 1 FF).

3.1. Maßnahmen und Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel soll auf die im Unternehmen zu schaffenden Rahmenbedingungen eingegangen werden. Desweiteren beantwortet es die Frage nach den nötigen Grundvoraussetzungen beim Vertriebspartner, das heißt die Frage nach den Mindestanforderungen für die Implementierung einer Mehrwertlösung. Die einzelnen umzustrukturierenden Bereiche werden im weiteren Verlauf eingehend behandelt.

3.2. Grundvoraussetzungen

Wie bereits in der Problemstellung beschrieben wurde, ist ein Vertriebspartner mit der Spezifikation auf den alleinigen Maschinenverkauf nicht ohne weiteres fähig, dem Kunden einen komplexen Service im Hinblick auf den erwünschten Mehrwert anbieten zu können. Noch bevor eine Umstellung abgewägt werden kann, bedarf es einer Bestandsaufnahme der gegebenen Bedingungen und Ressourcen. Dazu muss sich der Vertriebspartner bspw. folgende Fragen stellen:

- Verfügt das Unternehmen über das notwendige Verständnis für derartige Technologien und fortlaufender Innovation?
- Verfügt das Unternehmen über das nötige Kundenklientel?
- Hat das Unternehmen das Vertrauen des Kunden durch seine bisherige Arbeit gewinnen und nachhaltig ausbauen können?
- Hat das Unternehmen bereits Erfahrungen mit „Precision Farming“ sammeln können?
- Unterstützt das Unternehmen den „Precision Farming“ – Anspruch des Kunden?
- Kommt es den Ansprüchen zukunftsweisend nach? Wenn ja, in welcher Art und Weise?
- Hat das Unternehmen Erfahrungen mit ähnlichen Technologien, wie bspw. Parallelfahrssystemen, Ertragskartierung, etc.?
- In wie weit ist das Team in diesem Bereich geschult und ausgebildet?
- Hat das Unternehmen die technischen Voraussetzungen bereits erfüllt?
- In wie weit kann es weitere Umstrukturierungen finanziell durchstehen?

Dem im Einzugsgebiet des Vertriebspartners vorzufindenden Kundenstamm muss besondere Bedeutung zugesprochen werden. Dieser muss über die notwendigen Ressourcen wie bspw. der Ausstattung mit landwirtschaftlicher Nutzfläche, einem entsprechenden Fuhrpark und das fachliche Knowhow verfügen. Dessen personelle Situation ist ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt. Stehen eine technische Lösung und dessen praktischer Gebrauch dem Unverständnis des Bedieners gegenüber, so ergeben sich daraus unerwünschte Konsequenzen. Der Einfluss des Bedieners auf eine mögliche Kaufentscheidung ist also sehr groß und daher zu beachten. Hat der Vertriebspartner bereits eine vertraute Position im landwirtschaftlichen Unternehmen einnehmen können, trägt diese zur Steigerung der Akzeptanz gegenüber neuer Technologien bei. Dies kann dem innovativen Vertriebspartner

jedoch nur gelingen, wenn er durch seine tägliche Arbeit kontinuierlich Zuverlässigkeit und Sachverstand repräsentiert. Dabei muss die vorhandenen Fachkompetenz gezielt eingesetzt und nach außen kommuniziert werden. Nur so kann eine gute Kundenbeziehung und langfristige Kundenbindung erreicht werden. Beratung und Support sollten aus diesem Grund eine wesentliche Stärke des innovativen Vertriebspartners darstellen. Der ökonomische und ökologische Gedanke, sowie die Sinnhaftigkeit und Bedeutung hinter dem Verfahren des „Precision Farming“, sollten dem innovativen Vertriebspartner bewusst sein. Nur so ist er im Stande, seine Präferenzen und Kompetenzen dahingehend zu stärken und auszubauen. Die Arbeit mit Satelliten gestützten Systemen und Verfahren, wie dem Parallelfahrssystem und anderen, dürfen beim innovativen Vertriebspartner kein Neuland darstellen. Der Umgang mit derartiger Technologie sollte auszeichnend für Innovation und Intelligenz eintreten und dem Vertriebspartner einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen verschaffen. Die Berücksichtigung dieser Tatsache ist ein K.O. – Kriterium für die Entscheidung einer Umstellung und damit verbundenen Erweiterung des Angebotes. Erfüllt ein Vertriebspartner diese Voraussetzung nicht, so ist von der Integration abzusehen. Das damit verbundene Knowhow des Personals und dessen Kompetenzen im Bezug auf diese Technologien kann ebenfalls als Ausschlusskriterium interpretiert werden. Die finanziellen Aufwendungen für die Bereitstellung einer solchen Mehrwertlösung wie der John Deere „FarmSight“ – Strategie darf den innovativen Vertriebspartner in seiner bisherigen Arbeit nicht einschränken, d.h. eine ausreichende Liquidität ist im Vorab sicherzustellen. Welche Kosten in etwa kalkuliert werden sollten, wird in den Kapiteln 3.3.9, 3.3.10 und 3.3.11 genauer untersucht. Der mit Abstand wichtigste Punkt bei der Auswahl der jeweils umzustrukturierenden Vertriebspartner ist der Pioniergedanke. Er drückt den Willen und die Risikobereitschaft des innovativen Vertriebspartners gegenüber Neuerungen und neuer Technologien aus. Diesem Pioniergedanken ist eine stetige Weiterentwicklung des Unternehmens geschuldet und genießt daher besondere Aufmerksamkeit des Mutterkonzerns. In den folgenden Kapiteln werden ausschlaggebende Erfolgsfaktoren, die für die erfolgreiche Integration einer Mehrwertlösung wie der John Deere „FarmSight“ – Strategie wichtig sind, untersucht. Dazu gehören die Strategie, der Unternehmensaufbau, das Personal und einige andere Aspekte. Desweiteren werden die daraus resultierenden Vor – und Nachteile und Eventualitäten genauer betrachtet und analysiert.

3.3. Strategisches Controlling

Unter strategischen Controlling ist die ganzheitliche Betriebsstruktur, die wirtschaftliche Ausrichtung und der wirtschaftliche Rahmen eines Unternehmens zu verstehen (VGL. LANGOSCH 2010, S. 32 FF). Es umfasst alle langfristigen und existenzsichernden Maßnahmen, indem zukünftige Erfolgspotentiale weiter ausgebaut bzw. geschaffen und erhalten werden (VGL. PUFAHL 2012, S. 121). In diesem Bereich des Controlling und betrieblichen Managements erfolgt die Umstellung eines Vertriebspartners besonderer Maßen. Hierbei werden die strategischen Ziele und Wege zum Erfolg festgelegt, das Vorgehen bestimmt und letztlich die tatsächliche Umsetzung eines Umstrukturierungsprozesses vorgenommen. Das strategische Controlling des innovativen Vertriebspartners wird in dieser Phase dem operativen Controlling vorgezogen und die Erfolgsfaktoren geprüft und angepasst. Die zu beantwortende Kernfrage im Hinblick auf eine nachhaltig gesicherte Manifestierung oder Integration einer Mehrwertlösung im Unternehmen stellt sich bezüglich der Umsetzbarkeit bzw. der Tauglichkeit eines Vertriebspartners. Zur Beantwortung dieser Kernfrage werden die einzelnen Unternehmungen im weiteren Verlauf beschrieben und deren Anforderungen mit Empfehlungen angewandt.

3.3.1. Strategie und Überlegung

Ein nachhaltig gesicherter Unternehmenserfolg ist in direkter Verbindung mit dem einhergehenden Geschäftsmodell und dessen Unternehmensstrategie zu sehen. An einem erfolgreichen Geschäftsmodell langfristig festzuhalten kann ein Unternehmen schnell Wettbewerbschancen entziehen und es in eine defensive Marktposition im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern bewegen. Eine solche Verhaltensweise führt zur Ausbildung unternehmenseigener Schwächen und dadurch zur Steigerung aller marktgegebenen Risiken wie bspw. der Substitution auf einem bestehenden Markt (VGL. IIOE URL). Der innovative Vertriebspartner sucht nach Chancen und stimmt sein Geschäftsmodell kontinuierlich auf das Angebot eines bestimmten Mehrwertes ab. Die zu schaffende Strategie bietet sowohl dem Kunden als auch den Vertriebsorganisationen einen Mehrwertnutzen und soll das Unternehmen von anderen im Wettbewerb stehenden Herstellern differenzieren. Die Frage, die sich der innovative Vertriebspartner vor der Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie stellen muss, lautet nicht unmittelbar „was“, sondern „wie“ der zu schaffenden Mehrwert für die unternehmenseigene Wertschöpfung realisiert und kundengerecht gestaltet wird. Das heißt „wie“ kann eine win-win-Situation sowohl für den

Vertriebspartner und dessen Mutterkonzern als auch für den Kunden geschaffen werden. In Anlehnung daran, ist eine genaue Kenntnis über den Kundenstamm sowie ein Bedarfsprofil aller Kunden zu schaffen um das Unternehmen so auf Innovation auszurichten. Wird die Mehrwertlösung als eine Art der Dienstleistung betrachtet, ist zum Ersten das bestehende Unternehmen auf diesen Bereich zu erweitern und zum Zweiten sowohl das Geschäftsmodell als auch die Strategie zu etablieren. Ein Vertriebspartner mit der erweiterten Ausrichtung auf den Dienstleistungsbereich könnte sich wie folgt organisatorisch darstellen:

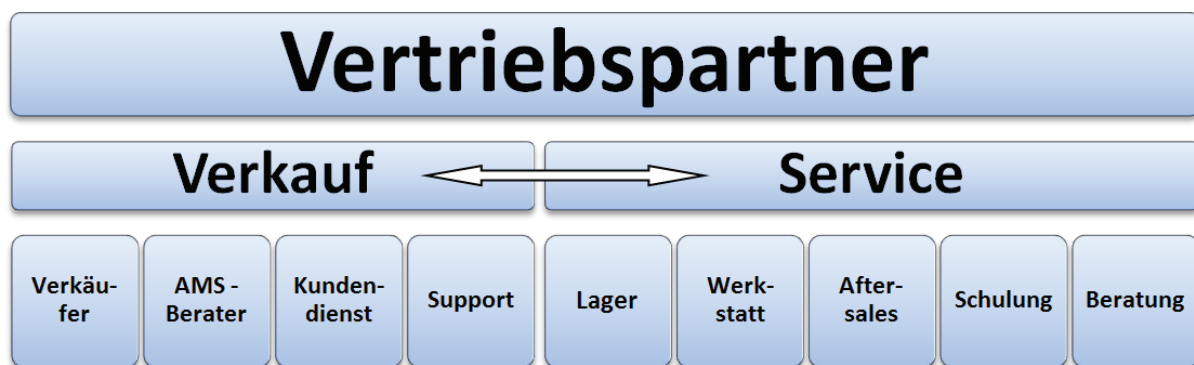


Abbildung 1: Organisatorischer Aufbau eines Vertriebspartners inkl. Dienstleistung (eigene Darstellung)

Der schematische Aufbau und das Geschäftsmodell eines Dienstleistungsunternehmens im landwirtschaftlichen Maschinenhandel können je nach Betrieb und Struktur abweichen zur obigen Darstellung sein. Die Abbildung stellt ein Beispiel dar und kann individuell auf bestehende Strukturen angewendet und verändert werden. Die Wechselwirkung beider Bereiche sollte jedoch gegeben sein und ausgenutzt werden. Geht man mit dieser Abbildung einher, so ist schnell festzustellen, dass ein Spezialist, in diesem Fall der „AMS-Berater“, sowohl den mehrwertigen Maschinenverkauf beratend betreut und im Nachgang den anschließenden Service und dazugehörigen Support übernimmt. Die Übergänge der einzelnen Unternehmensbereiche sind hierbei sehr fließend und nur schwer zu differenzieren. Um sich trotzdem nachhaltig von anderen Vertriebspartnern zu unterscheiden und abzugrenzen, muss im eigenen Unternehmen Raum für die Erfüllung aller Bereiche geschaffen werden. Auf die einzelnen Zuständigkeitsbereiche wird in einem späteren Kapitel verwiesen. Der Bereich der Beratung in landwirtschaftlichen Fragestellungen kann sowohl betriebsintern als auch in Form eines externen Angebotes etabliert werden. Aus Kundensicht nachteilig zu bewerten, ist der interne Berater. Ihm kann mangelnde Objektivität unterstellt werden, weshalb sich eine externe Beratung empfiehlt.

Mit jeder verkauften Maschine ist ein entsprechender Service anzubieten. Dieser Service muss jedoch separat und individuell auf die einzelnen Wünsche und Ansprüche eines jeden Kunden angepasst und vertraglich geregelt werden. Der herstellergebundene Garantieservice muss in diesem Fall separat betrachtet und im Serviceangebot berücksichtigt werden.

Eine weitreichende Symbiose der Bereiche Verkauf und Service wird sich hierbei in Zukunft bewähren. So beginnt das Serviceangebot bereits mit dem Verkauf, d.h. es wird dem Kunden eine Serviceleistung in Verbindung mit dem Kauf einer Maschine, also ein Mehrwert, angeboten und bereitgestellt. Der gekoppelte Verkauf von Maschine inklusive Service zu gesonderten Konditionen kann sich bei der Integration von Mehrwertsystemlösungen als positiv zu wertende Methode durchsetzen und verspricht großen Erfolg.

Im Rahmen der strategischen Überlegungen und Vorgehensplanung ist eindeutig festzuhalten, wer in welchem Bereichen welche Aufgaben im Unternehmen übernehmen soll und wie die Umsetzung dieser Aufgaben auszusehen. Das verlangt nach einer neuen Personalpolitik und damit verbundenen Neugestaltung der Personalhierarchie. Auch eine Kooperation mit anderen Vertriebspartner desselben Mutterkonzerns kann während der Planung in Betracht gezogen werden. Aber auch hier müssen die Zuständigkeiten klar geregelt und verteilt sein.

3.3.1.1. Die Vision

Die betriebsindividuelle Vision stellt die jeweilige Bestimmung des Unternehmens dar. In vielen Fällen wird sie jedoch falsch interpretiert bzw. unklar formuliert. [...] „Im Rahmen des strategischen Managements wird die unternehmerische Vision in das Leitbild (Mission) überführt, welche wiederum die Basis für Ziele und Strategien darstellt.“ (BRECHT 2012, S. 35). Des Weiteren soll sie richtungsweisend für die weitere Unternehmensentwicklung eintreten. Nach der Vision, sich durch das Angebot eines kundenorientierten Mehrwertes vom übrigen Markt zu differenzieren, gestaltet der innovative Vertriebspartner seine Mission (VGL. BRECHT 2012, S. 35). Die Vision des innovativen Vertriebspartners sollte dabei allen im Unternehmen befindlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eindeutig klar und zugänglich gemacht sein. Dies erfordert eine schnelle und störungsfreie Kommunikation innerhalb des Unternehmens und regelmäßige Meetings.

3.3.1.2. Die Mission

In der Mission werden die aus der Vision abgeleiteten Werte, die der innovative Vertriebspartner erzielen möchte, abgeleitet. Die Mission beschreibt das Leitbild und macht

somit das Selbstverständnis des Unternehmens deutlich. Desweiteren hat sie in Verbindung mit der Vision einen großen Einfluss auf das Geschäftsmodell und die daraus resultierende Strategie (VGL. BRECHT 2012, S. 36). Die Mission trägt im Wesentlichen zur Durchführung und der Vorgehensweise eines solchen Prozesses bei und sollte aus diesem Grund, genau wie die Vision, klar beschrieben und allen Unternehmensangehörigen zugänglich gemacht werden.

3.3.1.3. Integration als Projekt

Den betrieblichen Umgestaltungsprozess im Unternehmen in Form eines Projektes zu implementieren, bietet sich beim innovativen Vertriebspartner grundsätzlich an und ist als eine positive Maßnahme zu bewerten. Das Personal ist bereits während des Planungsprozesses einzubeziehen. Diese Maßnahme fördert das Zugehörigkeitsgefühl des Einzelnen und trägt somit zu einem wünschenswerten Projektbezug bei. Das Personal erhält die Möglichkeit sich ausreichend mit den zur Anwendung kommenden Methoden auseinanderzusetzen und sich darauf hin zu schulen. Soll der durch das innovative Geschäftsmodell des angebotenen Mehrwertes auch als dieser nach außen getragen und publiziert werden, so ist eine innerbetriebliche Einigkeit aller Projektteilhaber sicherzustellen. Dies setzt einige wichtige Grundsätze voraus. Der ernannte Projektleiter, in diesem Fall auch Machtpromotor oder Machtopponent genannt, lädt zu einer Auftaktsitzung und „[...] verfügt über die benötigte Entscheidungsbefugnis [...]“ (PUFAHL, 2012, S. 166). In diesem „Kick-off-Meeting“ werden den Projektteilhabern die Projektziele, Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt und aufgezeigt. Im Rahmen dieser Auftaktsitzung werden die verschiedenen Zuständigkeitsbereiche auf die Projektteilhaber entsprechend ihrer Spezifikation verteilt. Diese Teilhaber, auch Fachpromotoren oder Fachopponenten, des Projektes verfügen über das notwendige Fachwissen und tragen somit maßgeblich zum Erfolg eines geplanten Projektes bei. Im weiteren Verlauf der Integration werden in regelmäßigen Abständen weitere Meetings durchgeführt, in denen über den Status, den Fortschritt und Erfolg des Projektes Bericht erstattet wird. Eine innerbetriebliche Kommunikation ist in diesem Zuge sicherzustellen und zu gewährleisten (VGL. PUFAHL, 2012, S. 163 FF).

3.3.2. Vom Geschäftsmodell zur Dienstleistung

Ein weiterer Bestandteil des Dienstleistungsunternehmens im Maschinenhandel stellt ein umfangreiches Schulungsangebot dar. Die Schulungen werden den Landwirten, Maschinenführern und Betriebsleitern gekoppelt oder entkoppelt angeboten. Eine Eingliederung in einen Servicevertrag (gekoppelt) ist jedoch anzustreben. Die Schulungen müssen in entsprechenden und dafür hinreichend ausgestatteten Räumlichkeiten von qualifizierten Dozenten oder Ausbildern durchgeführt werden. In diesem Schulungszentrum sollten zur Veranschaulichung alle technischen Bestandteile heutiger Lösungssysteme zur Schaffung des Kundenmehrwertnutzens zu finden und benutzen sein. Desweiteren muss ein Netzwerk geschaffen werden, welches auch eine externe Beratung der einzelnen Kunden ermöglicht bzw. realisierbar macht.

Der innovative Vertriebspartner, in seiner Funktion als Dienstleistungsunternehmen, kommt seiner Aufgabe als führender Dienstleister nach, wenn er sich durch Fortschritt und Innovationen von den übrigen Marktteilnehmern hervorheben kann. Dies gelingt jedoch nur, wenn dieser stets darauf bedacht ist einen Schritt weiter als die Wettbewerber zu sein.

3.3.3. Notwendigkeiten prüfen und Märkte kennen, die SWOT–Analyse

Bevor ein Händler seine unternehmerische Struktur auf den Dienstleistungsbereich ausbaut oder erweitert, müssen die daraus resultierenden Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) sorgsam ausgemacht und abgewogen werden. Erfolgsversprechend ist dafür eine einfache Gegenüberstellung von Marktpotentialen und Marktrisiken sowie der betrieblichen Stärken (Strengthens) und Schwächen (Weaknesses). Diese Darstellung vereinfacht die Entscheidungsfindung und gibt Auskunft über den möglichen Erfolg oder Misserfolg einer Umgestaltung. Hierzu können betriebsindividuelle Gegenüberstellungen der Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken erstellt werden. Die nachfolgende Darstellung soll die Wichtigkeit eines Gleichgewichts bzw. eines Ungleichgewichtes beider Kriterien aufzeigen und somit zur Entscheidungsfindung beitragen. Ein Ungleichgewicht ist ein hinreichender Beleggrund von einem Strukturwechsel abzusehen oder selbigen durchzuführen. Als besonders positiv zu bewertendes Ereignis ist das Aufeinandertreffen betrieblicher Stärken auf eine marktgegebenen Chance.



Abbildung 2: Chancen/Risiko - Stärken/Schwächen Gleichgewicht (eigene Darstellung)

Chancen und Risiken stellen sogenannte externe, also von außen auf das Unternehmen einwirkende, Effekte oder Einflüsse dar. Die Stärken und Schwächen werden durch ein jedes Unternehmen selbst bestimmt und stehen in enger Verbindung mit der wirtschaftlichen Ausrichtung und der betrieblichen Faktorausstattung (VGL. LANGOSCH 2010, S. 44 FF).

Der bestehende Markt muss also gründlich studiert und auf Potentiale, Nischen oder Schwachstellen untersucht werden, um Chancen und Risiken sichtbar zu machen. Fragen, die sich hierbei gestellt werden müssen, wären beispielsweise:

- Wie groß ist der Markteinfluss aller anderen Hersteller im Verkaufsgebiet?
- Wie weit sind Vertriebspartner anderer Hersteller mit ähnlicher Technologie betraut und auf dem Markt vertreten?
- Entspricht der eigene Betrieb den fachlichen, technischen und personellen Voraussetzungen eines Dienstleisters?
- Ist der Markt bereits gesättigt?

Für die Entscheidungsfindung im Beispielunternehmen Schlieper für Landmaschinen GmbH zählen zur Stärken-Seite der ausgeprägte innovative Gedanke und entsprechendes Pionierverhalten, das spezialisierte Fachpersonal sowie ein hoher rel. Marktanteil im Einzugsgebiet. Weitere Stärken stellen bspw. der hohe Maschinenabsatz, eine genaue Kenntnis über die Kundenstruktur, ein kundennahes Marketing, eine hohe Servicequalität und eine großes und vielfältiges Serviceangebot dar. Eine große Chance bietet sich dem

Unternehmen durch den steigenden Bedarf nach neuen Technologien und Lösungsansätzen sowie kabelloser Kommunikation und der Vernetzung der einzelnen Maschinen mit den Backendrechnern. Weitere Aspekte wie die noch schwachen Konkurrenz auf dem eigenen Markt, die gewünschte Kundenzielgruppe, in diesem Fall meist Großkunden wie Agrargenossenschaften, Energiewirte mit entsprechender Flächenausstattung genauso wie die Vielzahl der Lohnunternehmer. Ein Risiko stellen die großen Kostenblöcke zur Bereitstellung derartiger Serviceleistungen und die geringe Kundenakzeptanz dar. Als betriebliche Schwäche kann das unvollständige, also nicht flächendeckende RTK-Netz (Real-Time-Kinematik und dient der exakten Positionsbestimmung und Feldnavigation) angesehen werden. Aufgabe des Unternehmens ist es, seine betrieblichen Schwächen in Stärken zu wandeln um Chance zu nutzen, bzw. nicht ausschließbare Risiken zu mindern.

Nach einer Zuordnung der einzelnen Fakten und Tatsachen ergibt sich für das Unternehmen Schlieper für Landmaschinen GmbH eine begünstigende Situation für die unternehmerische Umgestaltung und Ausrichtung auf den Dienstleistungssektor.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich betriebsindividuelle Planwerte oder Kennzahlen herleiten.

3.3.4. Zielplanung

Ein Unternehmer muss sich seinen Zielen bewusst sein, was wiederum bedeutet, dass er ein ausgeprägtes Zielbewusstsein benötigt. Klare und eindeutig formulierte Ziele und Richtlinien erleichtern die zielgerichtete Arbeit und erhöhen die Erfolgchancen sowie die Umwandlung der Vision in die Mission (siehe auch Kapitel 3.3.1.1. und 3.3.1.2.).

Zunächst müssen vor einer jeden Entscheidungsfindung sowohl die operativen, also das Tagesgeschäft betreffenden, als auch die strategischen, wie beispielsweise der Aufbau eines neuen Absatzweges, Zielsetzung fokussiert werden. Operative Zielsetzungen für das Unternehmen Schlieper für Landmaschinen GmbH sind beispielsweise den Maschinenverkauf mit entsprechender „FarmSight“-Ready Ausstattung (VGL. JOHN DEERE 2011) zu steigern und durch höchste Servicequalität, Kundennähe und kundennahem Marketing die Kundentreue und die Akzeptanz des Kunden zu gewinnen sowie zu festigen und auszubauen. Da die „FarmSight“-Strategie und dessen inhaltlichen Erfordernisse eine betriebliche Spezifikation verlangen, stellt die Integration dieser, eine strategische Zielsetzung dar. Die klar ausformulierten Ziele können anschließend nach den SMART – Kriterien kategorisiert und

eingeteilt werden. Im Folgenden sind die einzelnen Kriterien beispielhaft und exemplarisch kurz ausformuliert und auf die Firma Schlieper für Landmaschinen GmbH angewandt

Spezifisch	:	Erfolg der Strategie / Profit
Messbar	:	Aktivierungen und treue Kunden
Aktiv	:	Vorabinvestitionen > Bereitstellung der Infrastruktur
Realistisch	:	Grundvoraussetzungen sind geschaffen (Personal, Technik, ...)
Terminiert	:	Ab 2. Quartal 2013 jede 2. Maschine mit Servicevertrag Ab 2014 jede Maschine mit Servicevertrag

Des Weiteren stehen die Ziele in einer Beziehung zueinander. Sie können ergänzend, konkurrierend, ausschließend oder unabhängig voneinander sein. Bei der jeweiligen Zielsetzung und Zielbestimmung müssen diese Beziehung berücksichtigt werden, um ein Gelingen der Mission gewährleisten zu können. So kann eine Mehrwertlösung wie die „FarmSight“ – Strategie nicht mit dem nötigen Erfolg beim innovativen Vertriebspartner integriert werden, wenn dieser keinen entsprechenden Maschinenabsatz nachweisen kann oder ihm das nötige und geschulte Personal für den Support und die Fehleranalyse im Unternehmen fehlt. Sind alle Ziele ergänzend aufeinander abgestimmt oder unabhängig voneinander, kann das als eine Stärke des Unternehmens angesehen werden (VGL. LANGOSCH, 2009, S. 37 FF). Die folgende Abbildung 3 soll den erfolgversprechenden Weg zum Ziel aufzeigen und umsetzbar machen. Eine graphische Kennzeichnung der jeweiligen Beziehungen wurde hierbei nicht beachtet, kann jedoch abgeleitet werden. Jedem ausformulierten Ziel sollte eine Wegbeschreibung zugrunde liegen, d.h. wie es realisiert werden soll.

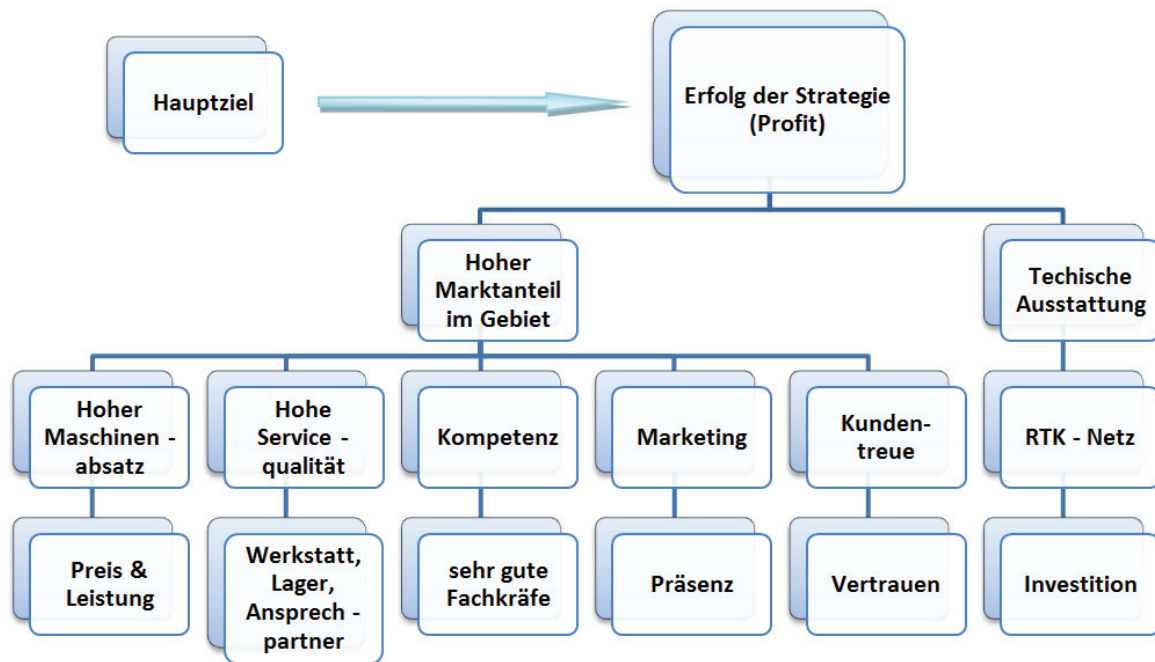


Abbildung 3: Zielsetzungen > Hierarchie (eigene Darstellung; angewandt auf Schlieper für Landmaschinen GmbH)

Häufig wird im alltäglichen Geschäft die Wichtigkeit der einzelnen Unter – bzw. Nebenzielen falsch eingeschätzt. Ein klar definiertes Hauptziel kann nur erfolgsversprechend und nachhaltig fokussiert werden, wenn dieses auf einem stabilen Gerüst aus präzisen und aussagekräftigen Unterzielen aufgebaut wurde. Man kann also von einer wechselseitig wirkenden Hierarchie von Zielen sprechen. Bei der individuellen Zielbeschreibung kann die Gesamtheit der Entscheidungsträger und ausführenden Kräften im Unternehmen herangezogen und deren Erfahrungen berücksichtigt werden. Aus Sicht des Landtechnikherstellers ist die genaue Zielorientiertheit seiner Vertriebspartner ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl und Förderung hinsichtlich der Integration einer Mehrwertlösung. Erfüllt der innovative Vertriebspartner die gesetzten Ziele oder übertrifft diese, ist das als äußerst positive Eigenschaft zu betrachten. Um dies zu überprüfen, erfordert es jedoch einer regelmäßigen Erfolgskontrolle. Die Zielformulierungen sind außerdem kontinuierlich neu zu fassen und den aktuellen Situationen anzupassen. Erfährt dieser Sachverhalt keine ausreichende Beachtung, so kann die resultierende Konsequenz der Missachtung als betriebseigene Schwäche betrachtet und somit negativ gewertet werden. Alle Zielsetzungen sollten daher mit Bedacht auf eventuelle Alternativen getroffen werden, um so Schwächen abbauen bzw. mindern zu können und Stärken weiter ausprägen.

3.3.5. Marktentwicklung, Marktchancen und Marktpositionen

In Anbetracht der in der Einleitung erwähnten Fakten ergeben sich für den Sektor der Landtechnik neue Möglichkeiten im Handel mit den neuesten Technologien. So entstehen weltweit neue Märkte, die sowohl dem technischen Fortschritt als auch dem Mehrwert der Landwirte und Landtechnikern dienen sollen. Diese Technologien und der Handel mit Daten und Datenströmen werden sich in Zukunft durch die immer intensiver werdende Nutzung digitaler Medien weiter manifestieren. So ist eine Stagnation oder gar ein Einbruch derartiger Märkte an dieser Stelle nicht zu prognostizieren. Es kann somit von einer sprunghaften Steigerung im Angebot und der Nachfrage solcher Produkte ausgegangen werden. Da die globalen Absatzmöglichkeiten damit gegeben sind, liegt es im Ermessen des innovativen Vertriebspartners, seine Marktposition und damit verbundenen Marktwachstum zu analysieren, zu festigen und auszubauen. Hierzu setzt er sein zukünftiges bzw. erwartetes Marktvolumen angebotener Serviceleistungen und Produkte in Bezug mit dem gegenwärtigen Gesamtmarktvolumen gleichartiger Produkte und Produktgruppen. Die entsprechende Formel lässt sich wie folgt ableiten: (alle in diesem Kapitel erhobenen Daten entsprechen aus Rücksichtnahme auf bestehende Betriebsgeheimnisse nicht der Realität und sind vom Autor frei gewählt und unterstellt)

$$\text{Marktwachstum (\%)} = \frac{\text{Zusätzliches Marktvolumen in Zukunft (Jahr X)}}{\text{aktuelles Marktvolumen (Jahr Y)}} \times 100$$

Geht man nun beispielhaft für die Firma Schlieper für Landmaschinen GmbH von aktuell rund 60 RTK-Aktivierungen im Jahr (bezugnehmend auf 2011) aus und strebe 80 jährliche Aktivierungen (bis 2014) an, so bedeutet dies ein entsprechendes Marktwachstum von:

$$\text{Marktwachstum (\%)} = \frac{80 \text{ Aktivierungen (2014)}}{60 \text{ Aktivierungen (2011)}} \times 100 = \mathbf{25\%}$$

Daraus ergäbe sich eine jährliche Wachstumsrate von mehr als 8 %. Mit diesem zu erwartenden Ergebnis und dem Wissen, dem stetig wachsenden Markt nachzukommen, kann die Firma weitere strategische Schritte planen und vornehmen.

Eine weitere wichtige Kenngröße ist der eigene relative Marktanteil im Einzugsgebiet, d.h. dem entsprechenden Marktanteil in der Gruppe mit andern ernstzunehmenden Wettbewerbern. Man unterstelle hierfür beispielhaft neben der Firma Schlieper für

Landmaschinen GmbH zwei weitere große konkurrierende Mitbewerber / Wettbewerber. Die Firma Schlieper für Landmaschinen GmbH kann aktuell 60 jährliche RTK–Aktivierungen verzeichnen. Ein zweites in diesem Bereich tätiges Unternehmen A kann jährlich 45 RTK–Aktivierungen nachweisen, ein drittes, Unternehmen B, 30. Die Summe aller Freischaltungen / Aktivierungen beträgt somit 135 im Einzugsgebiet, sie bilden damit auch das Maß zur Beurteilung der eigenen Position auf diesem Markt. Mit Hilfe der folgenden Formel kann nun der relative Marktanteil der Firma Schlieper für Landmaschinen GmbH unter Annahme von zwei weiteren Wettbewerbern errechnet werden.

$$\text{relativer Marktanteil (\%)} = \frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Summe Marktanteil d. größten Wettbewerber}} \times 100$$

daraus folgt:

$$\text{relativer Marktanteil (\%)} = \frac{60 \text{ Aktivierungen}}{135 \text{ Aktivierungen}} \times 100 = \mathbf{44,4 \%}$$

Mit einem relativen Marktanteil von rund 45 % im Einzugsgebiet hat sich Firma Schlieper für Landmaschinen GmbH eine bedeutende Position hinsichtlich des Absatzes von RTK – Aktivierungen sichern können. Die Gefahr auf diesem Markt substituiert, also ausgetauscht, zu werden, ist daher gering aber nie auszuschließen. Mit der Erkenntnis auf einem wachsenden Markt in einer dominierenden bzw. bedeutsamen Position wirtschaften zu können, ermöglicht folgende Zuordnung:

- gewinnbringende Produkte mit einem hohen Marktanteil bei geringfügiger Gefahr der Substitution,
- Produkte und Dienstleistungen mit geringfügigem oder ausbleibendem Wachstum deren Position tendenziell substituierbar ist,
- zukunftsorientierte Produkte mit positiv zu bewertenden Marktchancen jedoch fraglicher Marktposition (hier John Deere „FarmSight“) und
- Produkte deren Märkte nicht zwangsläufig weiter wachsen wird aber die eigene Marktposition Profit verspricht (VGL. LANGOSCH, S. 182 FF).

Diese Zuordnung erfolgt in einer Portfolio–Matrix, welche mit Hilfe der Portfolio–Analyse sowohl auf ein Produkt als auch auf einen Markt–Produktlebenszyklus angewandt werden kann. Zur Veranschaulichung wurde in dieser Arbeit die Portfolio– Analyse nach der Boston

Consulting Group vorgenommen. Die heranzuziehenden Kenngrößen sind hierbei das errechnete Marktwachstum und der relative Marktanteil (VGL. GABLER- WIRTSCHAFTS – LEXIKON, 2004, S. 2348 FF). Das Unternehmen Schlieper für Landmaschinen GmbH würde sich somit im Einzugsgebiet, hinsichtlich der errechneten RTK–Aktivierungen und damit zu erwartenden Marktwachstums sowie seines relativen Marktanteils, in die Richtung der „Stars“ bewegen. Das neue Angebot und die daraus resultierende nachhaltigen Mehrwerte können somit zu einer Verschiebung bzw. einer Neupositionierung der Marktteilnehmer im Portfolio zur Folge haben. Im Folgenden wurden auch die jeweiligen Produkte und Produktgruppen dem Portfolio zugeordnet.

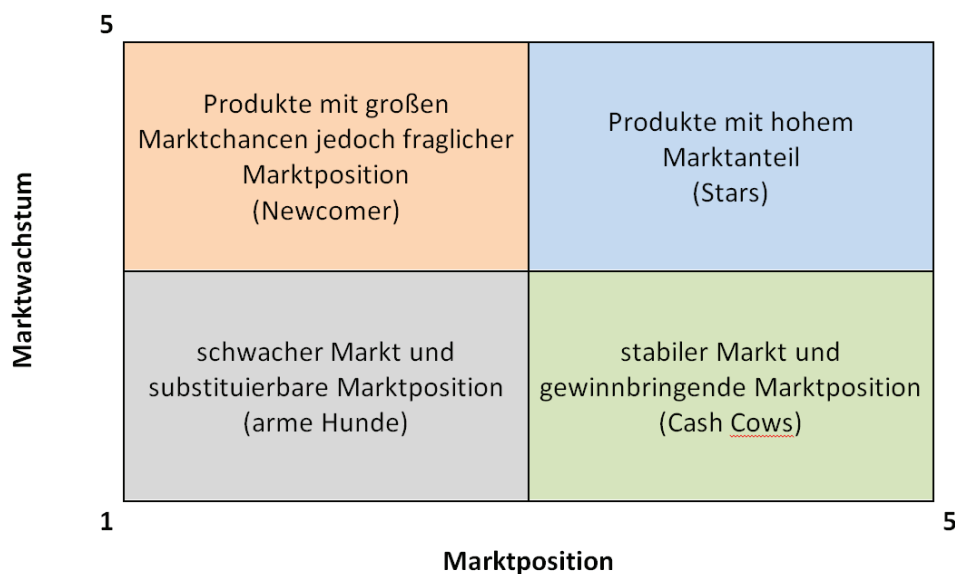


Abbildung 4: Produktportfolio-Matrix (eigene Darstellung nach Boston Consulting Group, Quelle: Gabler 2004)

Die Klassifizierung oder Einstufung der Wertigkeit der jeweiligen Szenarien wurde in diesem Beispiel von eins bis fünf vorgenommen. Ein großes Potential wird hierbei mit einer Wertigkeit gegen fünf gesehen. Ein Risiko besteht bei der Klassifizierung gegen eins. Beides wurde sowohl auf das Marktwachstum, als auch auf die Marktposition bezogen.

Die Auswertung und Analyse dieses Portfolios hilft dem Management und dem Controlling die Übersicht in strategischen Entscheidungen zu behalten und ihre Produkte und Produktgruppen sicher einordnen zu können. Dem Neumaschinenverkauf wird für das hier gewählte Beispiel die Position des „Stars“ in der Matrix unterstellt, der Service und die Servicequalität die Position der „Cash Cows“, ein „Fragezeichen“ stellten die geplanten Servicevereinbarungen dar. Die „armen Hunde“ sind hierbei der Handel mit Gebrauchtmaschinen und Zubehör.

Je nach Art des gehandelten Gutes oder Dienstleistung kann dieses Portfolio noch exakter auf die jeweiligen Situationen ausgerichtet und verfeinert werden. Es zeigt nach sorgfältiger Einstufung Produktpotentiale und Stärken sowie Produktrisiken und Schwächen auf.

3.3.6. Personalmanagement

Gut geschulte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Baustein im Konstrukt bzw. stellen eine Grundvoraussetzung dar. Stetige Schulungen und Weiterbildungen sollten hierbei selbstverständlich zum Arbeitsablauf eines jeden Angestellten gehören. Auch im Personalwesen ist es sinnvoll, die Verantwortungsbereiche klar festzulegen und durch geeignetes Personal zu besetzen, d.h. einer geregelten Personalpolitik nachzukommen. In Anbetracht des großen Aufgabenbereiches und Wirkungsspektrums eines „FarmSight“ – Spezialisten sollte ihm eine eigene Abteilung im Unternehmen eingerichtet werden. Auszeichnende Eigenschaften sind beispielsweise ein Höchstmaß an Motivation und Interesse am betrieblichen Erfolg, kommunikatives Geschick sowie eine sehr gute Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen und dem entsprechenden Fachwissen für kompetente Beratung. Der „FarmSight“ – Spezialist arbeitet eng mit den Servicetechnikern, den Maschinenverkäufern und der Lagerverwaltung zusammen. Aus diesen wechselseitigen Beziehungen entwickelt sich folgende graphische Darstellung.

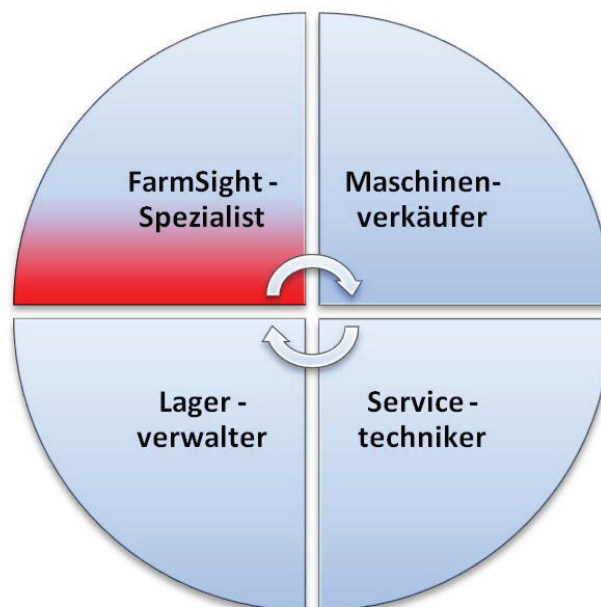


Abbildung 5: Beziehungen und deren Wechselwirkung (eigene Darstellung)

Die Wichtigkeit eines oder mehrerer Spezialisten im Team sollte vom innovativen Vertriebspartner erkannt werden. Ein zweiter denkbarer Ansatz ist die Schulung aller Betriebsangehörigen in diesem Unternehmensbereich. In Einzelfällen kann dies zur Anwendung kommen, ist jedoch mit möglichen Problemen und Schwierigkeiten in Verbindung zu bringen. Die ausbleibende Regelung der Zuständigkeiten führt zu Missverständnissen untereinander, der Scheu vor verantwortungsbewussten Entscheidungsfindungen, der ausbleibenden Rechenschaft des Einzelnen und letztlich zu Schwachstellen im Unternehmen. Für die Mehrheit ist demzufolge von diesem Ansatz abzuraten.

Die Aufgabe eines Maschinenverkäufers besteht in erster Linie darin, die einzelnen Kunden mit den gewünschten Maschinen auszustatten. In Hinblick auf die Integration von Serviceleistungen und Mehrwertlösungen sollte stets ein „FarmSight“-Spezialist beratend am Verkaufsgespräch teilnehmen. Dabei ist es seine Aufgabe den zu gewinnenden Mehrwert an Fakten und Beispielen für den Kunden verständlich und nachvollziehbar zu machen. Auch die Servicetechniker und die Lagerverwaltung müssen soweit geschult und ausgebildet sein, dass der technische Support und die Bereitstellung einzelner Hardwarekomponenten auch durch diese vorgenommen werden kann.

3.3.7. Technische Voraussetzung

Für die erfolgreiche Integration einer Mehrwertlösung wie der „FarmSight“-Strategie ist es wichtig, die notwendige Infrastruktur im Betrieb zu schaffen, das bedeutet zunächst allen technischen Erfordernissen nachzukommen. Hierzu sind weiterhin alle Grundlagen für eine effiziente Betriebsorganisation Voraussetzung. Ein computergestütztes Informationssystem, mit dem alle relevanten Unternehmensvorgänge eingepflegt, eingesehen und ausgewertet werden können, sowie die Schaffung einer allgemeinen Zugriffsmöglichkeit für alle Prozessteilhabern, sind hierbei wichtige Bestandteile des Mehrwertes. Alle im Rahmen der Mehrwertlösung anfallenden Daten und Datenströme müssen den angebotenen und beworbenen Standards entsprechen, d.h. dem Kunden werden alle administrativen Vorgänge im Sinne dieser Strategie dargeboten und offen gelegt. Hierzu sind die oben genannten Strukturen zu schaffen und nachhaltig ins Tagesgeschäft zu implementieren.

Existenziell ist es dabei zu beachten, dass eine derartige Dienstleistung nur durch den Vertrieb von Signalaktivierungen mit jeder verkauften Maschine einher geht. So ist der innovative Vertriebspartner darum bemüht, seinen Kunden ein flächendeckendes RTK-Netz zur

Verfügung zu stellen. Die bisher auf dem Markt angebotenen Telemetrielösungen verlangen zur vollen Nutzung aller Mehrwerte ein Vorhandensein eines Real–Time–Kinematik – Netzes. Die entsprechende Soft–bzw. Hardware wird dem Kunden vom Vertriebspartner bereitgestellt. Desweiteren sind Servicetechniker, Kundendienstmitarbeiter, Verkaufsberater und Werkstattpersonal mit dem notwendigen Equipment wie einem Laptop / Notebook oder Smartphone mit entsprechender Zugangsmöglichkeit (Software o.ä.) auszustatten. Ein gut ausgestatteter Mitarbeiter vermittelt Seriosität und trägt somit zum Marketing des einzelnen Vertriebspartners bei.

3.3.8. Persönliches und betriebsindividuelles Marketing

Das jeweilige Marketingkonzept eines Vertriebspartners ist i.d.R. häufig im Zusammenhang mit den entsprechenden Unternehmenszielen zu sehen (VGL. HAMM, 1991, S. 84). Auf die betriebliche und angepasste Zielsetzung wurde bereits im Kapitel 4.3.1 eingegangen. Der innovative Vertriebspartner legt auf ein attraktives und wirkungsvolles Marketing größten Wert. Die Schwierigkeit bei der Vermarktung von Mehrwertlösungen und Serviceleistungen bzw. der „FarmSight“ – Strategie oder ähnlichen Produkten besteht in erster Linie darin, dass das gehandelte Gut nicht explizit als Hardware zu bezeichnen ist oder gedeutet werden kann. Es dient durch seine Charakteristik der Nutzenstiftung bzw. der Bedürfnisbefriedigung dennoch als solches. So ist auch dessen Vermarktung „[...] auf eine möglichst vollständige Befriedigung von Kundenbedürfnissen [...]“ (HAMM, 1991, S. 168) auszurichten.

Die Kundenakzeptanz muss somit durch förderliche Maßnahmen, wie zu bspw. durch Messeauftritte, öffentliche Publikationen, Informationsveranstaltungen für den Endkunden direkt auf dem Hof oder der Filiale des jeweiligen Vertriebspartners sowie Einladungen zu veranschaulichenden Demonstrationen, Unternehmensjubiläum, Vortragsreihen und Schulungsangebote oder eventuellen Kundenzeitschriften gewonnen werden. Erfolgsversprechend ist auch ein Demonstrationsbetrieb, an dem Innovationen und Mehrwerte aufgezeigt und in die Praxis umgesetzt werden können. Eine in der Praxis bereits Anwendung gefundene Leistung kann von interessierten Landwirten besser bewertet und eingeschätzt werden als an musterhaften Beispielen in einer Produktpräsentation o.ä.. Auch die Nutzung der interaktiven Kommunikation wird in Zukunft ein Großteil werbewirksamer Unternehmensaktionen darstellen. Hierzu zählen Auftritte in sozialen Netzwerken in besonderem Maße.

Einem Produkt ein eigenes Gesicht zu verleihen ist eine grundlegende Maßnahme um es am Markt erfolgreich handeln zu können. Die Entscheidung, in diesem Falle Kaufentscheidung, sich mit einem Produkt oder dessen Hersteller zu identifizieren, stellt eine große Herausforderung sowohl für den Hersteller als auch für den Vertriebspartner dar. Sigmund Freud (1856 – 1936), ein anerkannter Arzt und Psychoanalytiker, stellte in langen Untersuchungen fest, dass seine Patienten ihr Handeln und ihre Entscheidungen nur zu geringfügigen Anteilen durch den Verstand bestimmten. Die Theorie, welche als „Eisbergmodell“ bekannt wurde, besagt, dass nur etwa 20 % des menschlichen Handelns rationell bedacht oder geprägt sind. Die übrigen 80 % hingegen werden „aus dem Bauch heraus“ entschieden. Dieses Verhältnis zwischen Rationalität und Emotion ist auf jede erdenkliche Situation im Leben zutreffend und somit bestimmend für menschliches Handeln oder Entscheiden. Rationelle und bedachte Entscheidungen zu fällen oder zu treffen, musste der Mensch im Laufe seiner Entwicklung erlernen, empfunden hat er hingegen schon immer. Das menschliche Gefühl und sein individuelles Empfinden wird durch eigens gemachte Erlebnisse, durch Furcht oder Angst sowie durch Gruppenzugehörigkeit und sonstige Bedürfnisse entscheidend geprägt (VGL. KÜTSCHER, 2009, S. 103 F).

Der Pioniergedanke ist der Grund für stetige Verbesserung einer Technologie oder eines Verfahrens und sollte bei den Landwirten somit geweckt werden.

3.3.9. Investitionsplanung

Im Rahmen der betrieblichen Umstellung kommt auf den innovativen Vertriebspartner ein Kostenblock zur Schaffung der Grundlagen und Rahmenbedingungen im Unternehmen zu. Beispielhaft sind hier die Kosten für die nötige fachliche Weiterbildung aller involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Lager, Buchhaltung, Werkstatt), der Qualifikation und Entlohnung der jeweiligen Fachspezialisten (hier „FarmSight“ – Spezialist, Servicetechniker, Maschinenverkäufer, Marketing), die Kosten für die flächendeckende Bereitstellung eines RTK – Netzes sowie die Kosten für einen schnellen Service im gesamten Verkaufs – und Einzugsgebiet. Um die anfallenden Kosten exakt planen zu können, müssen zunächst die Notwendigkeiten als diese erkannt und mit monetären Einheiten eingeschätzt und belegt werden. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse wichtiger Bestandteil des Liquiditätsplans. Dieser stellt alle zu erwartenden Zahlungseingänge den zu erwartenden Zahlungsausgängen, wie bspw. den Verbindlichkeiten u.a. (VGL. LANGOSCH 2010, S. 123), gegenüber und gibt somit Auskunft über den Cashflow. Der Cashflow wird als eine

finanzielle Stromgröße definiert, welche in einer festgelegten Periode einen erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss ergeben kann. Er bezieht sich wesentlich auf die Gewinn – und Verlustrechnung und stellt einen „[...] Indikator der Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens [...]“ dar (GABLER-WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 2004, S. 581 F). In der nachfolgenden Abbildung sind einige Kostenstellen graphisch aufgezeigt und bilden somit einen Planungsgrundsatz dar.

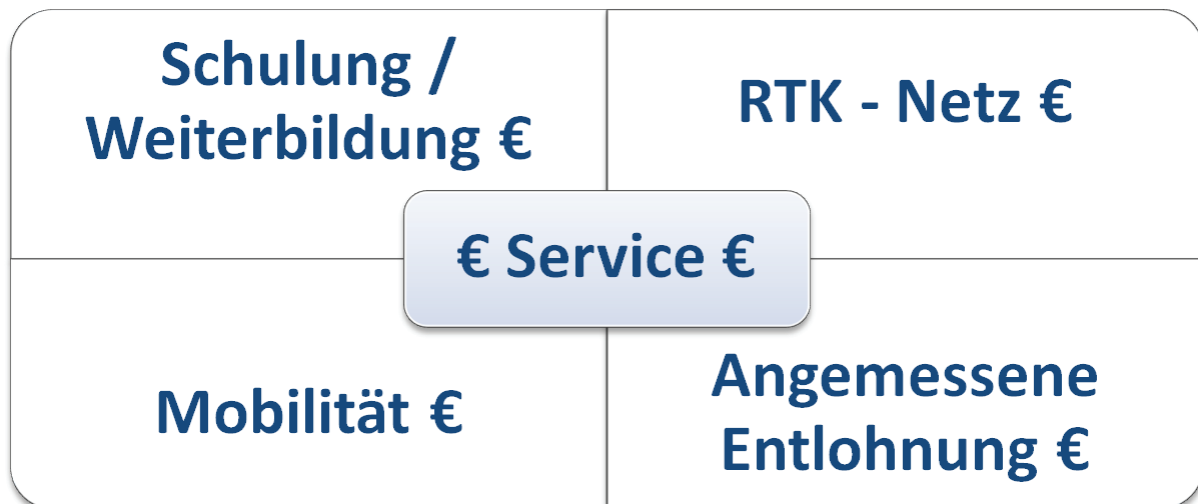


Abbildung 6: Vorabinvestition - mögliche Kostenstellen rund um den Service (eigene Darstellung)

3.3.10. Investitionsbedarf

Wird dieser Sachverhalt dann in Zahlen konkretisiert, so ergeben sich für einen Außendienstmitarbeiter zu kalkulierende 75.000 € - 90.000 € im Jahr jedoch inklusive eines Dienstwagens. Desweiteren müssen 1.000 € - 5.000 € Schulungs- und Weiterbildungskosten pro Jahr kalkuliert werden. Es kann also im Schnitt von etwa 83.000 € pro Jahr und Außendienstmitarbeiter ausgegangen werden. Für die Bereitstellung eines firmeneigenen RTK-Netzes müssen etwa 6.000 € - 7.000 € je Basisstation plus einem Repeater (auch Signalverstärker) und jeweiliger Anbieterfreischaltung berechnet werden. Über die Größenordnung der möglichen Reichweiten jeder einzelnen Station und damit der Flächendeckung kann in diesem Zusammenhang keine Angabe getätigt werden, da diese vom Relief, also der geologischen Beschaffenheit des Geländes, abhängig ist (VGL. KTBL – HEFT 52, 2005, S. 30 FF). Für eine praxisnahe Kalkulation ist tendenziell von etwa 7.000 € pro Basis auszugehen. Von den Kosten für die Errichtung einer Basisstation wird in dieser Arbeit

abgesehen, da diese stark schwankend und von den jeweiligen vorzufindenden Bedingungen und dem damit verbundenen Materialaufwand in Abhängigkeit zu bringen sind. Auch die entstehenden Kosten für eine Signalfreigabe schwanken je nach Technikanbieter stark. Um dem Kunden einen schnellen und zuverlässigen Service bieten zu können, gehört ein fachmännisch ausgestatteter Servicewagen zum Grundinventar. Dieser kann je nach Ausstattung mit etwa 45.000 € kalkuliert werden. Das Jahresgehalt für einen hochqualifizierten Servicetechniker sollte sich auf etwa 25.000 € - 30.000 € belaufen. Auch hier müssen je einzusetzendem Servicetechniker etwa 1.000 € - 5.000 € im Jahr für Schulungen und Weiterbildungen aufgerechnet werden, um den täglich wachsenden Ansprüchen der Technik nachzukommen. In der nachfolgenden Darstellung sind tabellarisch die Kosten für einen Servicetechniker mit eigenem Servicewagen, einen Außendienstmitarbeiter, also „FarmSight“-Spezialisten inklusive Dienstwagen und entsprechenden weiterbildenden Maßnahmen sowie die Kosten für ein eigenes RTK-Netz zusammengetragen und summiert (Kosten nach SCHLIEPER 2011).

Kostenstelle	Kosten / Jahr	einmalig
Außendienstmitarbeiter inkl. Dienstwagen	80.000,00 €	
Schulung & Weiterbildung im Außendienst	3.000,00 €	
Basisstation & Repeater (z.B. drei Stationen)		21.000,00 €
Servicetechniker	27.500,00 €	
Schulung & Weiterbildung im Service	3.000,00 €	
Servicewagen inkl. der Ausstattung		45.000,00 €
jeweilige Summe	113.500,00 €	66.000,00 €
		= 179.500,00 €

Tabelle 1: Kostenaufstellung summiert (eigene Darstellung; Werte nach Schlieper 2012)

Dem innovativen Vertriebspartner entstehen in diesem Beispiel für die Bereitstellung einer Mehrwertdienstleistung Kosten in Höhe von 179.500 €. Um ein zweckdienliches Marketing gewährleisten zu können, bedarf es weiterhin entsprechenden Vorführmaschinen und die daraus resultierenden Fix – als auch variablen Kosten. Eine Vorabkalkulation dieser ist von größter Bedeutung um den finanziellen Rahmen einschätzen und abwägen zu können. Es kann

in diesem Zusammenhang auch von entstehenden Dienstleistungskosten gesprochen werden. ([...] **„Dienstleistungskosten:** durch Inanspruchnahmen von Dienstleistungen hervorgerufene Kosten, z.B. Beratungskosten, Bereitstellungskosten [...]“ (VGL. GABLER -WIRTSCHAFTS-LEXIKON, 2004, S. 696FF)).

Die entstehenden Kosten müssen nun durch vertragliche Vereinbarungen mit dem Kunden auf die jeweils angebotene Serviceleistung umgelegt und aufgeteilt werden.

3.3.11. Finanzieller Rückhalt

Da sich der eintretende Erfolg eines solchen Umgestaltungsprozesses und Neuausrichtung der Unternehmensstrategie nicht sofort einstellt und sich somit vorerst kein Gewinn generieren lässt, sollte der innovative Vertriebspartner eine finanzielle Rücklage aufgebaut haben. Eine in der industriellen landtechnischen Praxis bereits übliche und künftig bei den einzelnen Vertriebspartnern an Bedeutung gewinnende Möglichkeit besteht darin, das Unternehmen für externe Investoren attraktiv zu gestalten. Die vorteilhafte Marktlage, welche sich über die Differenzierung durch einen geschaffenen Mehrwert des Unternehmens ergibt, steigern wohl möglich das Interesse einzelner Fremdkapitalgeber und somit die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens.

In einer generell schlechten Finanzlage des Unternehmens ist grundlegend davon abzusehen, den bestehenden Betrieb weiteren finanziellen Belastungen auszusetzen.

3.4. Operatives Controlling, operatives Vertriebscontrolling

Wie bereits oben genannt, beschäftigt sich das operative Controlling in erster Linie mit dem unternehmerischen Tagesgeschäft. Hierbei orientiert sich das operative Vertriebscontrolling vor allem an der kurz- bzw. mittelfristigen Sicherstellung der unternehmenseigenen Vertriebseffizienz und verfolgt in diesem Zuge die Zielsetzungen des betrieblichen Erfolgs, sowie der Rentabilität als auch der Liquidität. Im operativen Vertriebscontrolling stellen messbare Steuerungsgrößen wie der Umsatz, die Kosten und der Gewinn den wesentlichen Inhalt dar. Mit Hilfe dieser Steuerungsgrößen trägt das operative Controlling maßgebend zum Betriebserfolg bei und gibt einen täglichen „[...] Überblick über die gegenwärtigen finanziellen Auswirkungen der Vertriebsaktivitäten [...]“ (PUFAHL, 2012, S. 121). In diesen Bereich des Controllings fließen weiterhin die Fragestellungen nach den einzelnen Umsätzen der entsprechenden Produkte einer Produktpalette bzw. Produktlinie. Durch welchen Sektor und das dazugehörige Personal werden diese Umsätze tatsächlich generiert und in welcher

Höhe. Wer oder was stellt diesbezüglich den größten Kostenfaktor dar und wie kann oder wird dieser gerechtfertigt. Welche Kunden tragen maßgeblich zur Rentabilität der Unternehmung bei und welche weniger. Der Vertriebscontroller steuert das Unternehmen dadurch in Richtung der strategischen Zielsetzungen und hat großen Einfluss auf die oben genannten Steuerungsgrößen (VGL. PUFAHL, 2012, S. 122). Ein wichtiges Instrument stellen im operativen Controlling Checklisten dar.

4. Qualitätsmanagement im Unternehmen

Sollen alle im Unternehmen laufenden Prozesse stets verbessert werden, so empfiehlt es sich, diese genau zu analysieren. Eine umfassende und nachhaltige Qualitätssicherung im Unternehmen und dessen unternehmerischen Handelns erfordert eine umfassende Qualitätsverbesserung in allen Bereichen des Unternehmens. Dies kann eine im Unternehmen personell zu besetzende Stelle voraussetzen. In der Literatur sind die verschiedensten Verbesserungsstrategien ausführlich niedergeschrieben. Die wohl am häufigsten zur Anwendung kommende Verbesserungsstrategie ist der PDCA – Zyklus.

4.1. Der PDCA-Zyklus

Die Verbindung zwischen innovativem Handeln, zukunftsorientiertem Controlling und der stetigen Qualitätssicherung bzw. – Steigerung ist sehr fließend. Alle vorgenommenen Managemententscheidungen setzen einen Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung voraus. So sind Verbesserungsprozesse nur umsetzbar, wenn vorher konkrete und messbare Ziele (siehe auch Kapitel 3.2.4) vereinbart und festgehalten wurden. Nach der Analyse des IST–Zustandes kann der Bezug zum Soll–Zustand gezogen werden. Die Analyse geht somit fließend von einem Ergebnis zur erneuten Planung über. Es schließen sich lösungsorientierte Maßnahmen an, die über die Bewertung der gewonnen Erkenntnisse hin zu einem verbesserten Prozessablauf führen. Sollen in einem Unternehmen eine Vielzahl von anstehenden Problemen verbessert werden, so empfiehlt es sich diese in einem Prioritätenranking ihrer Wichtigkeit nach einzuordnen und zu bearbeiten (VGL. BRUNNER, ET AL, 2011, S. 261). In der folgenden Abbildung ist der PDCA–Zyklus graphisch dargestellt. Er beschreibt die Beseitigung nicht werthaltiger Elemente. In diesem Zusammenhang ist er wie folgt definiert:

- P Plan , Planung
- D Do , Durchführung
- C Check , Erfolgskontrolle
- A Act , Korrektur (VGL. BRUNNER ET. AL., 2011, S. 262).

Zur Sicherung und weiteren Verbesserung der Qualität aller im Unternehmen laufenden Prozesse, einschließlich des Verkaufs und der Verkaufsgespräche, der Beratung und des Supports, technische Entwicklungen sowie ein bestmöglicher Service, finanzielle Situation

und Knowhow des Unternehmens können nach der Maßgabe des PDCA – Zyklus erreicht werden.

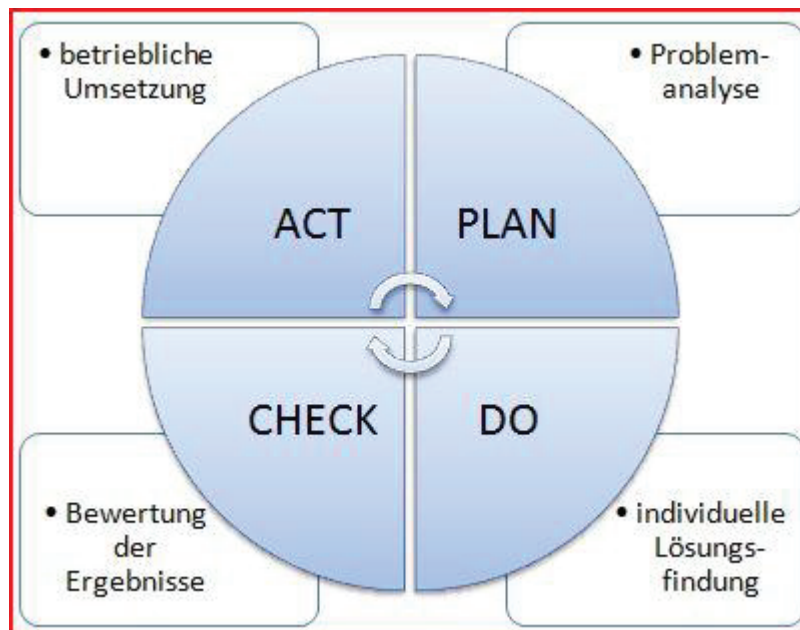


Abbildung 7: PDCA - Zyklus (eigene Darstellung nach Brunner, Wagener 2011)

Ein Prozess muss in diesem Falle nicht zwingend an den Absatz eines Maschinentyps oder eine finanzielle Situation gebunden sein. Die innerbetriebliche Kommunikation aller Beteiligten (Verkäufer, Berater, Lager, Servicetechniker usw.) im Bereich der anzubietenden Service – und Mehrwertleistungen stellt viele Vertriebspartner vor große Herausforderungen. So besteht jedoch die Möglichkeit ein computergestütztes Maschinenverwaltungssystem zu integrieren, auf welches alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff haben und jeden maschinenspezifischen Vorgang nachvollziehen, einsehen und aktualisieren können. So kann internen Missverständnissen vorgebeugt, wertvolle Arbeitszeit eingespart sowie Kompetenz und Professionalität nach außen vermittelt werden.

4.2. Personelle Ausstattung

Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt wurde, ist die Qualitätskontrolle im besten Fall durch eine gesonderte Stelle im Unternehmen zu besetzen. Diese Aufgabe kann jedoch auch von der Verkaufsleitung oder, wenn vorhanden, durch den Vertriebscontroller übernommen werden. In Abhängigkeit der Größe und der personellen Ausstattung des innovativen Vertriebspartners, kann dies individuell entschieden werden. Hierbei muss jedoch auf die Belastbarkeit der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Aufgabe im

Unternehmen Rücksicht genommen werden um einer Überforderung und daraus resultierenden Demotivation vorzubeugen.

Der Qualitätsmanager muss für die richtige Ausführung seiner ihm übertragenen Aufgabe Einblick in alle unternehmensrelevanten Bereiche haben. Ihm ist eine hinreichende Schulung in allen Prozessen zu gewähren und in alle Abteilungen eine ausreichende Einarbeitungszeit sicher zu stellen. Durch seine stetigen Verbesserungsvorschläge trägt er in großem Maße zur Schaffung eines unternehmerischen Mehrwertes bei und muss daher in seiner Position ernstgenommen werden.

4.3. Checkliste

Checklisten sind ein wichtiges Controlling - Instrument. Sie beantworten sowohl operative als auch strategische Fragen. Sie decken Schwachstellen im Unternehmen auf und extrahieren somit den nötigen Handlungsbedarf in den entsprechenden Betriebsbereichen. Eine solche Checkliste kann vom innovativen Vertriebspartner für alle im Unternehmen relevanten Bereiche erstellt und auf den entsprechenden Erfolgsfaktor ausgerichtet werden. Im Anhang dieser Bachelorarbeit befindet sich eine Checkliste zur Erfolgsprüfung der Integration einer Mehrwertlösung für den innovativen Vertriebspartner. Diese Checklisten können ggf. auch von unabhängigen Unternehmensberatern erstellt und im Unternehmen geprüft werden. Die damit verbundenen Kosten müssen im Vorab kalkuliert und in Relation zur selbständigen Durchführung gesetzt werden. Ein sich ergebender Vorteil der externen Planung durch einen Unternehmensberater ist die objektive Sicht auf und in das Unternehmen. Eine eventuelle Betriebsblindheit wird somit ausgeschlossen.

5. Schlussbetrachtung

In dieser Bachelorarbeit wurde auf die Integration einer nachhaltig wirkenden Mehrwertlösung beim innovativen Vertriebspartner eingegangen. Da sich die internationale Landtechnikindustrie und deren Vertriebsorganisationen dem stetigen Wandel in Technologie und Telekommunikation nicht entziehen und ihren Kunden immer weiter optimierte und prozessorientierte Lösungsansätze bieten möchte, ist eine Erweiterung auf den dienstleistungsbezogenen Sektor oder Unternehmensbereich heute eine große Herausforderung. In dieser Arbeit wurde ein musterhaftes Grundkonstrukt aufgezeigt, welches als Instrument für eine erfolgreiche Integration einer solchen Mehrwertlösung angesehen werden kann. Hierzu wurden alle strategisch relevanten Unternehmensbereiche eingehend beschrieben und mit einer jeweiligen Empfehlung versehen. Alle getroffenen Aussagen wurden mit den jeweiligen Grundlagen beschrieben und angewandt. Es wurden der zu schaffende Mehrwert und dessen Wirkung auf den innovativen Vertriebspartner, seine Märkte und Marktteilnehmer beschrieben, relevante Grundvoraussetzungen genannt und letztlich einen Rahmen für eine erfolgreiche Integration geschaffen. Die Wichtigkeit der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen, deren positiver oder negativer Einfluss sowie eine erfolgsorientierte Unternehmenszielsetzung stellen in diesem Zusammenhang ein fundamentales Kriterium dar. Auch die personelle Situation und weitere Entwicklung, Schulung und Werbung hat einen großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit und den Erfolg einer Mehrwertlösung wie der John Deere „FarmSight“ – Strategie. Desweiteren wurde die technische Grundausstattung des innovativen Vertriebspartners und die dafür anfallenden finanziellen Aufwendungen in praxisnahe Einheiten beschrieben und belegt. Sie stellt somit ein in der Praxis Anwendung findendes Instrument zur Implementierung eines entsprechenden Mehrwertes dar und kann als eine Hilfestellung zur Unternehmensumstellung angewendet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit fiel der außerordentliche Kostenblock zur Schaffung der technischen Grundlagen und der weiteren Finanzierung von Personal und des erforderlichen Equipments auf. Dies kann sich negativ auf einen Strukturwandel ausüben und einen Selektionseffekt innerhalb der Landtechnikbranche nach sich ziehen. Die Inanspruchnahme einer unabhängigen Unternehmensberatung stellt während der Planung und Integration einer Mehrwertlösung wie der John Deere „FarmSight“ – Strategie eine weitere Alternative dar. Es ist somit festzustellen, dass diese Integration eine komplexe, kostenintensive und strategisch

detailgenau geplante Umgestaltung des Vertriebspartners ist und dementsprechend nicht unterschätzt werden sollte.

In einer weiterführenden Arbeit soll die wissenschaftliche Stichhaltigkeit des Modells bewiesen werden. Hierzu sollen Vertriebsorganisationen und Partner verschiedener Hersteller auf die behandelten Kriterien eingehend untersucht werden um so einen Umstellungsprozess zu planen und durchzuführen. Alle in dieser Bachelorarbeit gewonnenen Erkenntnisse werden somit auf ihre Aussagekraft geprüft.

6. Quellenverzeichnis

Literatur

- BRECHT, U., *BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*, 2., überarb. und erw. Aufl. 2013, - Wiesbaden: Springer, 2012
- BRUNNER, F. J., WAGNER K. W., *Taschenbuch Qualitätsmanagement, Leitfaden für Studium und Praxis*, unter Mitarbeit von Durakbasa, N.M., Matyas, K., Kuhlang, P., 5., überarbeitete Auflage, 2011, S. 261ff
- DEALERDEVELOPMENT Breakout Session_JD „FarmSight“ Summit 2011.pdf, Folie 4
- FOLLMER, F., ERBACH, F., COMPER W., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 4. Neubearbeitete und erweiterte Auflage, 1993, S. 8 FOLLMER, F. et al.
- KUHLMANN, F., *Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswissenschaft*, 2. Auflage 2003
- GABLER, *Wirtschafts-Lexikon 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage*, S – Z, 2004, S. 2654 f
- GABLER, *Wirtschafts-Lexikon 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage*, A – D, 2004, S. 696ff
- GABLER, *Wirtschafts-Lexikon 14. Auflage, Band 6. L – N*, 1997
- HAMM, U., *Landwirtschaftliches Marketing; Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen / Ulrich Hamm. – Stuttgart : Ulmer, 1991*
- JOHN DEERE *Produktbandbuch Setting_Directions_Lissabon_2011(1)*
- JOHN DEERE, *Produktprospekt i – Lösungen 2009*, S. 4
- KTBL – Schrift 474, *Landwirtschaft im Umbruch – Herausforderungen und Lösungen*, KTBL – Tagung vom 18. Bis 19. März 2009 in Goslar, M. Quim, E. Fischer, Ch. Sängler, Herausforderungen für die globale Landwirtschaft vor dem Hintergrund der Welternährungskrise
- KÜTSCHER, B., *Mit Emotionen Kunden begeistern und Märkte erobern*, In: Kos, S. (Hrsg.): *Erfolgreich führen mit Herz und Verstand, Softskills für kleine und mittelständische Unternehmen*, DLG – Akademie 2009
- LANGOSCH, R., *Controlling in der Landwirtschaft, Management-Instrumente für die Praxis*, 2010, S. 44ff
- LANGOSCH, R., *Unternehmerische Ziele erfolgreich umsetzen*, In: Kos, S. (Hrsg.): *Erfolgreich führen mit Herz und Verstand, Softskills für kleine und mittelständische Unternehmen*, DLG – Akademie 2009
- MÖLLER, A., *Herausforderung Kommunikationssysteme*. In: Frerichs, L. (Hrsg.): *Jahrbuch Agrartechnik 2012*. Braunschweig, Institut für MOBILE Maschinen und Nutzfahrzeuge, 2012. – S. 1 – 6
- PRESICION FARMING *Handbuch für die Praxis. – 1. Aufl. – Frankfurt am Main: DLG – Verl. 2002*
- PUFAHL, M., *Vertriebscontrolling – So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, Operatives Vertriebscontrolling*, ISBN: 978-3-8349-3347-8 (Print) 978-3-8349-3817-6 (Online), DOI 10.1007/978-3-8349-3817-6_3
- ROBERT, M., *Service – und Dienstleistungstechnologie*. In: Frerichs, L. (Hrsg.): *Jahrbuch Agrartechnik 2012*. Braunschweig, Institut für MOBILE Maschinen und Nutzfahrzeuge, 2012. – S. 1 – 6
- SCHLIEPER FÜR LANDMASCHINEN GMBH, *John Deere Straße 4, 03249 Sonnewalde*, SCHLIEPER, G., SCHLIEPER, H. G., stellv. Schlüter, D., 2012
- WIESENDORFER, G., *Die konjunkturelle Entwicklung der Landtechnikindustrie*. In: Frerichs, L. (Hrsg.): *Jahrbuch Agrartechnik 2012*. Braunschweig, Institut für MOBILE Maschinen und Nutzfahrzeuge, 2012. – S. 1 – 9

Internetfundstellen

- AGARAHEUTE: <http://www.agrarheute.com/telemetrie-at>: Telemetriesysteme starten durch, Bericht vom 11.05.2012, aufgerufen am 13.02.2013
- SCHLIEPER FUÜ LANDMASCHINEN GMBH: www.schlieper-agaraservice.de/landakademie.html, Stand: Februar 2013, aufgerufen am: 11.12.2012
- ZIELGENAU-MARKETING-UNTERNEHMENSBERATUNG: http://www.zielgenau-marketing.de/index.php?option=com_glossary&id=2&Itemid=24, Stand: 2012, aufgerufen am 18.02.2013
- BOSTON CONSULTING GROUP:
http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx : Portfolio - Analyse, Stand: 2013, aufgerufen am 18.02.2013
- IIOE: International Institute of Enterprise, Heidelberg, Beitrag des EBMIF: European Business Model Innovation Forum, Nachhaltig Mehrwert schaffen, Daum, J. H., Gruber, K. F., Bericht vom 29.11.2008, aufgerufen am 10.20.2013,
http://www.iioe.eu/fileadmin/files/projects/Nachhaltig_Mehr_Wert_schaffen.pdf

7. Anhang

Erfolgscheckliste zur Integration einer Mehrwertlösung beim innovativen Vertriebspartner

Nr.	Fragestellung	Antwort	Bemerkung
1	Arbeitet das Unternehmen noch gewinnbringend?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
2	Differenziert sich das Unternehmen von Anderen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
3	Sind die Unternehmensziele klar definiert und zur Vision formuliert?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
4	Sind die Unternehmensziele in messbaren Größen beschrieben?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
5	Gibt es einzelne Zielverantwortliche in den Unternehmensbereichen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
6	Können einzelne Unternehmensbereiche positiv wachsen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
7	Entspricht das Produktprogramm noch den Wünschen des Kunden?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
8	Ist das Unternehmen einer Umstellung personell gewachsen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
9	Ist das Unternehmen einer Umstellung finanziell gewachsen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
10	Kann eine neue Abteilung im Unternehmen integriert und besetzt werden?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
11	Erfüllt das Unternehmen die technischen Ansprüche einer Umstellung?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
12	Gibt es qualifizierte Vertretungen in den Führungsebenen (Abteilungen)?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
13	Existieren einheitliche Arbeitsmaterialien (Managementsoftware)?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
14	Sind Berichts- und Informationswege klar definiert? (wer, was, wann, an wen)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
15	Wurden die Projektrisiken, Folgen, Kosten und Gegenmaßnahmen kalkuliert?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
16	Gibt es einen "Notfallplan"?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
17	Ist das Unternehmen im Notfall finanziell abgesichert? (Liquiditätspolster)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
18	Kann die Unternehmensqualität extern bewertet werden?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
19	Wird ein regelmäßiger PLAN-IST-Abgleich durchgeführt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
20	Wird der Unternehmenserfolg regelmäßig kontrolliert?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

Abbildung 8: Erfolgscheckliste Mehrwertlösung (eigene Darstellung)

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Felix Freitag, durch meine Unterschrift, dass die vorliegende Bachelorarbeit einzig durch mich und ohne fremde Hilfe angefertigt wurde. Alle Angaben und Inhalte, welche aus fremden Quellen und in direkter oder indirekter Form verwendet wurden, sind als diese ausgewiesen und gekennzeichnet. Ferner versichere ich hiermit, dass keine außer der im Literaturverzeichnis aufgeführten Literatur zur Anfertigung verwendet wurde. Selbiges gilt auch für alle in der Arbeit enthaltenen Grafiken und Tabellen.

Neubrandenburg, den 06.03.2013

Felix Freitag