

Sonderdruck aus der Kartei für Rationalisierung

Dr. Willi Weber

Strukturwandel im Landmaschinenhandel

Vortrag RKL-Tagung 2003 in Neumünster

Dr. Willi Weber, Chefredakteur des dlz agrarmagazins, 80797 München, Lothstr. 29,
Tel. 089-12705-277, Fax: 089-12705-546, Email: willi.weber@dlv.de

Gliederung	Seite
1. Einleitung	2589
2. Die Branche Landwirtschaft	2590
3. Die Branche Landtechnik	2592
4. Die Branche Landmaschinenhandel	2595
5. Fazit	2602
6. Literatur	2602

1. Einleitung

Die wirtschaftliche Lage der Verbände des Landmaschinen-Handels und –Handwerks, kurz H.A.G., beschreibt Hauptgeschäftsführer Thomas Fleischmann im Tätigkeitsbericht für das Jahr 2002 im Wesentlichen so: „Die Branchenkonjunktur von Landmaschinen-Handel und –Handwerk stellt sich sehr unterschiedlich dar, die Bandbreite ist geradezu extrem. Starke Gewinner mit dramatischen Verlierern finden sich im selben Segment. Genauso Regionen, die deutliche Rückgänge hinnehmen mussten. Firmenexpansionen gibt es genauso wie Insolvenzen Alteingesessener. Zahlreiche Zusammenschlüsse, als Kooperationen oder Fusionen, finden still, oft auch laut, statt. Bei den Genossenschaften ergibt sich kein anderes Bild. Nicht jeder Hersteller nimmt solche Entscheidungen in seinem Händlernetz mit Freude zur Kenntnis. Händler suchen oft den gebotenen Ausgleich durch die Aufnahme einer anderen Marke. Die Konzentration auf Herstellerseite schreitet fort, wirkt zunehmend in die Händlernetze hinein. Kleine Händler drohen dabei verschärft zwischen die Stühle zu geraten. Der Ausweg in neue Marken ist oft nur mit Konzessionen bei der Weiterbetreuung des Bestandes möglich.“ Diese Schilderung der Lage hat zweifellos eine gewisse Ähnlichkeit mit der Situation in anderen Branchen. Vor diesem Hintergrund fragen Sie sich mit Recht, welche Partner Ihnen im Landmaschinenhandel zukünftig (noch) zur Verfügung stehen und welche Konsequenzen sich für Sie und Ihre Betrieb daraus ergeben.

Wenn Hersteller, Handel und Landwirtschaft in den nächsten Jahren erfolgreich sein wollen, müssen sie ihre Kräfte bündeln und Leistungsreserven mobilisieren. Jeder ist zwar für sich verantwortlich, und doch sind alle drei Sparten voneinander abhängig.

Wie sieht die Entwicklung in den drei Sparten aus? Das größte Problem besteht darin, dass sich die gesamte Agrarwirtschaft im Umbruch befindet und dieser Umbruch sehr schnell und mit weit reichenden Folgen abläuft. Fusionen und Konzentrationen prägen nachhaltig neue Formen der Zusammenarbeit für Gegenwart und übersehbare Zukunft - von der Landwirtschaft über die vor- und nachgelagerten Stufen bis hin zur Industrie. Unser zukünftiges Handeln wird von einer immer weiter und immer schneller voranschreitenden Globalisierung bestimmt werden, mit all den Vor- und Nachteilen, die sich daraus ergeben. Globalisierung bedeutet:

- Liberalisierung und Deregulierung aller Märkte,
- Anwachsen internationaler Kapital- und Warenströme,
- Konzentration auf allen Wertschöpfungsstufen.

Gegner der Globalisierung wollen dagegen eine Welt ohne Agrarhandel, ohne die internationalen Finanzinstitutionen und ohne Wachstum. Zwischen diesen beiden Extrempositionen muss die Politik einen vernünftigen gangbaren Weg finden. Die Politik kann zwar nicht an den Märkten und Fakten vorbei entscheiden, der Staat ist aber dafür verantwortlich, dass er eine Wettbewerbsordnung schafft, die neben der betriebswirtschaftlichen auch eine soziale und ökologische Ordnung enthält. Denn der Markt braucht vernünftige Spielregeln, damit erfolgreiche Spielzüge überhaupt möglich sind. Agrarkommissar Franz Fischler hat auf der letzten Grünen Woche Berlin klar darauf hingewiesen: „Landwirtschaft soll wettbewerbsfähig sein. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass ein ökonomisch kranker Bauernhof auch zu keinen besonderen ökologischen Leistungen imstande ist.“ Daran sollten wir ihn regelmäßig erinnern. Sinngemäß gilt seine Aussage auch für andere Branchen.

2. Die Branche Landwirtschaft

In den Haupterwerbsbetrieben hat sich die durchschnittliche landwirtschaftlich genutzte Fläche in den letzten drei Jahren von 56,6 auf 58,5 ha LF, also um 1,4 Prozent erhöht. Der Pachtflächenanteil von knapp 60 Prozent ist nahezu gleich geblieben. Der Viehbestand variiert nur geringfügig. Der Arbeitskräftebesatz hat sich leicht verringert.

Tabelle 1: Strukturen der Haupterwerbsbetriebe

Kennzahlen	Einheit	Wirtschaftsjahr			% -Veränd. 2001/2002 zu Vorjahr
		1999/2000	2000/2001	2001/2002	
Landwirtschaftl. genutzte Fläche (LF)	ha LF	56,6	57,7	58,5	1,4
darunter: gepachtete Fläche	Prozent	59,6	59,8	59,8	.
Viehbestand insg.	GV	59,8	60,5	60,5	-0,1
	GV/ha	1,06	1,05	1,03	-1,5
Arbeitskräfte insg.	AK	1,68	1,68	1,69	0,3
	AK/100 ha	2,97	2,92	2,88	-1,1
darunter: Familien-AK	FAK	1,47	1,47	1,46	-0,3

Quelle: Situationsbericht 2003 des DBV

Die so genannte Wachstumsschwelle, unterhalb derer die Zahl der Betriebe ab- und oberhalb derer die Zahl der Betriebe zunimmt, steigt kontinuierlich an. Sie lag Anfang der 80er Jahre, was das frühere Bundesgebiet betrifft, noch bei 30 Hektar und 1990 bei 40 Hektar; 2001 nahm nur noch die Zahl der Betriebe in der Größenklasse mit 75 ha und mehr zu.

Die Landwirtschaft tritt als Kunde im Agribusiness auf. Den größten Anteil machen die Futtermittel aus mit einem Betrag von rund 11 Mrd. Euro. Fasst man die Bereiche Schlepper, Landmaschinen, Reparaturen und Instandhaltung zusammen, so ergibt sich im Jahr 2001 ein Betrag von 7,9 Mrd. Euro; das ist ein Anteil von etwa 25 Prozent der Ausgaben.

Tabelle 2: Agrarbusiness – Landwirtschaft als Kunde

Produkte in Mrd. Euro	1999	2000	2001
Futtermittel	4,6	10,8	11,0
Schlepper, Landmaschinen	5,1	5,2	5,2
Treib-, Brennstoffe, Strom	3,6	3,1	3,2
Dünge-/Pflanzenschutzmittel	3,1	2,9	2,9
Reparaturen, Instandhaltung	3,6	2,7	2,7
Wirtschaftsbauten	1,5	1,8	1,8
Land- und forstwirtschaftliche Dienstleistungen	.	1,2	1,6
Saat- und Pflanzgut	1,0	0,9	0,9
Sonstiges	6,7	2,8	3,0
insgesamt	29,6	31,4	32,3

Quelle: Statistisches Bundesamt

Für das laufende Wirtschaftsjahr 2002/2003 ist im Durchschnitt der Betriebe mit weiter rückläufigen Unternehmensergebnissen zu rechnen. Niedrigere Erzeugerpreise setzen vor allem die Milchviehhalter und die Schweinehalter unter wirtschaftlichen Druck. Im Ackerbau mindern die witterungsbedingt ungünstigen Ernteerträge und niedrigeren Getreidepreise die Erlöse. Diese ungünstigen Perspektiven erklären die nach wie vor vorhandene Investitionszurückhaltung der Landwirte.

3. Die Branche Landtechnik

Die deutschen Landtechnikunternehmen stehen für ein jährliches Umsatzvolumen von knapp 4 Mrd. Euro. Etwa 25 600 Menschen sind in diesem Bereich beschäftigt. In Deutschland gibt es etwa 290 Betriebe, die Landtechnik herstellen. Davon sind rund 150 Hersteller im VDMA Fachverband Landtechnik organisiert. Diese 150 Unternehmen repräsentieren 90 Prozent des gesamten Landtechnik-Umsatzes in Deutschland. Für den Maschinenbau am Standort Deutschland trug die Landtechnik-Branche mit knapp 4 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Der Anteil der Beschäftigten lag bei 2,8 Prozent.

Mit 47,4 Prozent des Umsatzvolumens im Jahr 2001 war der Traktor der Hauptumsatzträger der Landtechnik-Branche. In Deutschland wurden Traktoren im Wert von 1,7 Mrd. Euro produziert. Dieser Produktionswert steht für 46 500 Traktoren, von denen etwa 26 500 in Deutschland verkauft wurden. In der EU beträgt das Marktvolumen 165 500 Einheiten, was einem Wachstum von fünf Prozent entspricht. Wenn man die genannten Zahlen der verkauften Traktoren vergleicht mit dem Anteil der landwirtschaftlich genutzten Fläche in Deutschland bzw. in der EU, dann wird deutlich, dass die deutsche Landwirtschaft selbst im EU-Vergleich hoch technisiert ist. Denn Deutschland hat nur 12,6 Prozent Anteil an der landwirtschaftlich genutzten Fläche in der Gemeinschaft, aber hier werden über 16 Prozent der Traktoren verkauft.

Der Anteil aller Techniksegmente am Umsatzvolumen von 3,59 Mrd. Euro gliederte sich im Jahr 2001 wie folgt auf:

- Traktoren 47,4 Prozent,
- Grünfütterernte 14,6 Prozent,
- Mähdrescher 14,3 Prozent,
- Säen und Düngen 3,2 Prozent,
- Bodenbearbeitung 3,0 Prozent,
- Pflanzenschutz 1,0 Prozent,
- Sonstige 16,5 Prozent.

Mit der Einführung neuer Technologien wie Elektronik, Computersteuerung oder GPS wandelt sich die Agrarwirtschaft zu einem hochinnovativen, weltweit konkurrierenden Wirtschaftszweig. Landwirtschaft und Landtechnik sehen sich dabei heute einer Vielzahl von Herausforderungen und Zielen, aber auch Zielkonflikten gegenüber. So erwartet der Landwirt beispielsweise von der Landtechnik-Industrie leistungsfähige und zuverlässige Maschinen wie umweltschonende Verfahren. Er kauft nur die Technik, die ihm eine konsequente Senkung seiner Arbeitserledigungskosten ermöglicht und zur Arbeitserleichterung beiträgt.

In der Landtechnik-Branche gibt es einige große multinationale Konzerne mit starken internationalen Verflechtungen. Neben diesen Global Playern stehen zahlreiche mittelständische Unternehmen, die häufig als Familienunternehmen geführt werden und von denen einige zu den führenden Anbietern Europas und darüber hinaus zählen. Beide Unternehmensformen ergänzen sich, haben ihre Stärken und Schwächen und es gibt keinen aktuellen Trend, der die Daseinsberechtigung von Mittelständlern oder Konzernen in dieser Branche in Frage stellen könnte.

Die Internationalisierung der Landtechnik-Branche nimmt weiter zu. In den siebziger Jahren übersprang die Exportquote der deutschen Landtechnik-Industrie erstmals die 50 Prozentmarke – nur etwa 30 Prozent der Landtechnik kam seinerzeit aus dem Ausland auf den deutschen Markt. Mittlerweile liegt die Exportquote deutscher Hersteller bei 67 Prozent, aber die Importquote für den deutschen Markt ist auf 52 Prozent gestiegen. Halten wir uns vor Augen: Im Jahr 1980 gab es in Deutschland noch 360 Unternehmen, die Landtechnik industriell herstellten, 57 800 Mitarbeiter beschäftigten und einen Umsatz von 6,5 Mrd. DM erzielten. Hier hat also auch ein deutlicher Strukturwandel stattgefunden. Die bedeutendsten Absatzregionen für die heutige europäische Industrie sind Europa und Nordamerika. Diese „reifen“ Märkte stagnieren allerdings mehr oder weniger. Neuerdings spielen zunehmend der osteuropäische und der asiatische Raum eine größere Rolle. Nimmt man vorliegende Prognosen als plausibel an, so sind im Jahr 2006 die neuen Märkte ungefähr gleichbedeutend wie Nordamerika plus Westeuropa.

Traktoren und Großernemaschinen sind heute fest in den Händen der drei amerikanisch-europäischen Globalplayer John Deere, CNH (Case/Steyr, New Holland) und Agco, die auch als Longliner oder Fullliner bezeichnet werden. Die drei reinen Europäer Same Deutz-Fahr, Valtra und Renault spielen im Weltmarkt aber eher eine geringe Rolle. Unter den größten europäischen Shortlinern nimmt Claas als Großernemaschinenanbieter eine Sonderstellung ein. Mittels Vertriebsallianzen versucht er außereuropäische Märkte zu erschließen. Die übrigen Shortliner, wie Kverneland, Kuhn, Amazone, Krone, Pöttinger, Lemken, Grimme, um nur einige zu nennen, widmen sich hauptsächlich den traktorverbundenen Arbeitsmaschinen für Grünland

und/oder Ackerland beziehungsweise bieten Spezialmaschinen an. Aber auch sie stellen sich dem Weltmarkt.

Die Landtechnik-Industrie nimmt die Herausforderung durch Liberalisierung und Deregulierung des Handels durchaus an und sieht vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und der wachsenden Ansprüche an die Ernährung weltweit ein steigendes Marktpotenzial. Produktsegmentierung, die marktgerechte unternehmensübergreifende Bündelung der Kräfte können erfolgreiche Strategien sein. Kräftebündelung kann bedeuten: von gemeinschaftlicher Nutzung vorhandener Ressourcen in loser Kooperation bis hin zum Zusammenschluss ganzer Unternehmen, um Kostensenkung, neue Einzugsgebiete, bessere Präsenz, zusätzliche Vertriebskanäle, erweiterte Produkt- und Dienstleistungsangebote oder um zusätzliche Markenkraft zu erreichen. Strategische Allianzen bündeln die Kräfte mittelständischer Hersteller und vergrößern die europäische und globale Reichweite der Unternehmen. Die Selbständigkeit der Partner in diesen Allianzen bleibt erhalten.

Die Erschließung neuer Märkte in der Welt ist für wachstumsorientierte Unternehmen auf einem stagnierenden deutschen Markt unverzichtbar. Zudem gewinnt die Nutzung von Produktionskostenvorteilen im Ausland zunehmend an Gewicht. Arbeitsintensive Produktionen werden an kostengünstigere ausländische Standorte verlagert. Eine Erhöhung des Personalbestandes findet deshalb kaum noch im Inland, sondern vor allem im Ausland statt.

Für Landtechnikhersteller von Maschinen, für die ein weltweiter Bedarf besteht, stellt sich die Frage, ob und wie sie die neuen Wachstumsmärkte erschließen wollen. Oft ist das nur über regionale Fabrikations- und Montagewerke oder Handelsniederlassungen zu bewerkstelligen. Zwar steht für den Know-How-Transfer die moderne Informationstechnologie zur Verfügung, aber bis zum durchschlagenden Markterfolg sind dann noch viele andere Vorleistungen notwendig. Selbst dann, wenn Hersteller versuchen, Handelsmärkte durch Belieferung des regionalen oder lokalen Handels mit fertigen Maschinen zu beliefern, bleiben Vorleistungen und Risiken hoch. Mancher Hersteller hat hier schon viel Lehrgeld bezahlen müssen.

Einfacher, schneller und risikoärmer sind eine Kooperation oder eine Fusion mit einem Hersteller, der in den künftigen Wachstumsmärkten schon etabliert ist. Das dürfte neben den wirtschaftlichen Vorteilen der Größe einer der hauptsächlichsten Gründe sein, weshalb sich der Konzentrationsprozess in der Landtechnik-Industrie fortsetzen wird.

Strategische Ziele der Landtechnik-Industrie sind:

- Exklusive Markenstrategie (Ein-, Zwei-, Mehrmarken-Strategie?),

- Schaffen leistungsfähiger Händlerstrukturen (Händler als Partner, eigene Niederlassungen, kritische Größenordnung),
- Dienstleistungen „rund um die Uhr“ anbieten,
- Berücksichtigung regionaler Besonderheiten,
- Qualitätsstandard in Technik und Verkauf einhalten (Zertifizierung von Technikern und Verkäufern),
- Spezialisierung in Service und Verkauf, um höchste Kompetenz zu bieten,
- Vernetzte Ersatzteillager aller Vertriebspartner, hohe Verfügbarkeit, gegenseitige Hilfe bei der Beschaffung, Kommunikationsstrategie im Konzern,
- Kundennähe in welcher Form auch immer, hohe Gebietsabdeckung,
- Funktionierendes Logistikkonzept,
- Kundenfreundliche Finanzierungsconzepte, Finanzierungsberatung,
- Handel muss Kunden in Notsituationen unbürokratisch helfen können (Leih-, Mietmaschinen),
- Aus- und Weiterbildung der Kunden ist integraler Bestandteil des Kundendienstkonzeptes (eigene Schulungszentren, Fahrertraining, Maschinenvorführungen, Fachtagungen usw.),
- Regionale und internationale Vermarktung von Gebrauchtmashinen unter realistischen Bedingungen (Internet, Basel II).

Inwieweit diese Ziele realisiert und wie sie beim Landwirt als Kunden erkannt und geschätzt werden, davon hängt letztlich der Erfolg für Hersteller und Händler ab.

4. Die Branche Landmaschinenhandel

Das Beharrungsvermögen der Landmaschinen-Fachbetriebe ist trotz tendenziell rückläufigem Traktoren- und Landmaschinenmarkt groß. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft, das starke Zunehmen des überbetrieblichen Maschineneinsatzes und die damit geringere Zahl von Maschinenverkäufen verursachen sicher auch eine geringere Anzahl von Landmaschinen-Fachbetrieben. Dementsprechend nehmen die landwirtschaftliche Fläche und die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe pro Landmaschinen-Fachbetrieb zu. Dies gilt sinngemäß auch für den Schlepperbestand pro Landmaschinen-Fachbetrieb, wobei aber Umstellungen in der Statistik im Jahr 2001 die Vergleichbarkeit mit den Jahren zuvor erschwert. Die Zahl der Neuzulassungen pro Landmaschinen-Fachbetrieb und Jahr ist zwar von 4,7 im Jahr 1994 auf 6,2 Einheiten im Jahr 2001 gestiegen, befindet sich jedoch auf relativ niedrigem Niveau. Allerdings hat die Zahl der Besitzumschreibungen im gleichen Zeitraum von 13,2 auf 19,0 zugenommen. Würde man dagegen nur die reinen A-Händler im Traktorengeschäft berücksichtigen, so ergäben sich noch nicht einmal 1000 Betriebe mit entsprechend höheren Zulassungs- und Umschreibungszahlen.

Aber selbst dann ist man von der Zielzahl von 50 Zulassungen pro Jahr noch weit entfernt.

Tabelle 3: Daten zum Landmaschinengeschäft in Deutschland

Merkmal	1994	1996	1998	2000	*2001
<u>Landwirtschaft</u>					
Fläche LF, ohne Forst, in 1000 ha	17.209	17.228	17.257	17.067	17.061
Landwirtschaftliche Betriebe	578.033	539.975	516.303	458.400	446.900
durchschnittliche ha LF/Betrieb	29,77	31,91	33,42	37,23	38,18
<u>Schlepper in der Landwirtschaft</u>					
Bestand am 1.7. (Mio. Stück)	1,26	1,17	1,07	1,06	1,08
Schlepper pro landw. Betrieb	2,18	2,16	2,08	2,34	2,42
ha LF pro Schlepper	13,6	14,8	16,1	15,9	15,8
Neuzulassungen	27.380	27.393	27.539	25.965	24.795
darunter Ackerschlepper	24.928	24.955	25.544	23.815	22.721
Besitzumschreibungen	76.593	80.631	76.456	77.807	76.265
Löschungen	39.466	46.841	44.959	30.089	38.446
<u>Landmaschinen-Fachbetriebe (LFB)</u>					
Haupt- und Nebenbetriebe	5.809	5.755	5.706	5.539	4.008
landw. Fläche pro LFB in ha LF	2.962	2.994	3.024	3.081	4.257
landw. Betrieb pro LFB	100	94	90	83	112
Schlepperbestand pro LFB	217	203	188	191	270
Neuzulassungen pro LFB	4,7	4,8	4,8	4,7	6,2
Besitzumschreibungen pro LFB	13,2	14,0	13,4	14,0	19,0
Beschäftigte in LFBs	42.526	41.259	40.560	38.250	37.900
Beschäftigte pro LFB	7,3	7,2	7,1	6,9	9,5
Gesellenprüfungen pro LFB	0,37	0,20	0,20	0,24	0,41
LMM-Lehrlinge pro LFB	0,89	0,94	1,13	1,17	1,60
Anteil LMM-Lehrlinge am Personal %	13,4	13,1	15,9	17,0	16,9
durchschnittl. Lohnmultiplikator	3,29	3,39	3,43	3,45	3,44
Anteil verkaufter Werkstattstunden %	47,7	43,8	43,6	42,5	42,4
<u>Umsatzrelationen im LFB</u>					
Netto-Branchen-Gesamtumsatz (Mio. €)	4.986	5.078	5.205	4.968	4.924
Ø Nettojahresumsatz (Mio. €)	0,86	0,88	0,91	0,90	1,23
Ø Nettojahresumsatz/Besch. (1.000 €)	117	123	128	130	130
Umsatz Neumasch./Vertr.besch. (1.000 €)			478	498	507
Ums. Gebr.masch./Vertr.besch. (1.000 €)			79	82	83
Werkst.umsatz/Vertr.besch. (1.000 €)			22,4	25,5	25,6
Lagerumsatz/Lagerbesch. (1.000 €)			189	197	199
<u>Daten zum Lagergeschäft im LFB</u>					
Ø Maschinenlager/LFB (1.000 €)	127	156	155	151	193
% Gebr.masch./Neumasch.umsatz				11,8	
Ø Teilelager/LFB (1.000 €)	74	75	73	85	114
Lagerumschlag Teile (Tage)	122	138	141	135	157

* geänderte Datenerhebung

Quelle: Tätigkeitsbericht der Verbände des Landmaschinen-Handels und -Handwerks 2002

Die Zahl der Beschäftigten in Landmaschinen-Fachbetrieben hat kontinuierlich abgenommen. Im Jahr 2001 ist wieder ein Anstieg der Beschäftigten pro Landmaschinen-Fachbetrieb festzustellen, was aber in erster Linie der Einfluss der Erhebungsmethode bewirkt. Der Branchenumsatz unterlag leichten Schwankungen, hat sich aber insgesamt gesehen relativ gut gehalten. Die Landmaschinen-Fachbetriebe reagieren mit einer verstärkten Lagerhaltung auf die Kundenwünsche.

Der Landmaschinenhändler ist direkter Partner des Landwirtes. Er ist Handels- und Werkstattbetrieb, der in einem bestimmten Umfang dem Landwirt für jede der eingeführten Produktmarken Maschinen ausliefert, einweist, wartet und repariert. Er beschafft die Ersatzteile, tauscht oder vermarktet die Maschine oder das Gerät gegen neue Technik und berät den Landwirt in allen Fragen der Technik.

Der Wandel des Marktes verändert die Struktur des Handels. So befand sich früher der Handel in einer reinen Verteilersituation für eine große Zahl von Endkunden, er hielt große Bestände an Standardgeräten vor, hatte oftmals nur lokale Bedeutung und war so auch geschützt vor Fremdhändlern. Er befasste sich nur mit einfacher Technik, entwickelte somit auch nur beschränkte Kompetenz in Beratung und Vertrieb und hatte zudem ausreichende Margen beim Verkauf von Maschinen.

Die Landmaschinen-Handelsbetriebe müssen sich infolge des allgemeinen Strukturwandels mit weniger Lieferanten und weniger Kunden auseinandersetzen. Die Stückzahlen sinken, die Margen sind deutlich kleiner, die Landwirte orientieren sich weiträumig statt lokal, Information total via Internet ist üblich. Intensive Beratung und schlagkräftiger Service sowie neue Produkte und neue Dienstleistungen bestimmen den Erfolg.

Unabhängig von Veränderungen der Produzentenstruktur sind Importeure und Händler mit großen Herausforderungen konfrontiert. Hauptsächlich äußere Einflüsse sind:

- Schrumpfende Märkte,
- Änderungen der Kundenstruktur,
- Wachsende Kundenansprüche,
- Verschärfung des Konkurrenzkampfes,
- Anspruchsvollere Technik,
- Neue Informationstechnologie.

Händler und Importeure, welche in der Lage sind, alle Kompetenzen, die der Markt fordert, zu entwickeln und bedeutende Marktanteile zu erzielen, sind die gesuchten künftigen Handelspartner. Wer ein oder gar mehrere Kriterien nicht erfüllen kann, geht Risiken ein. Im Rahmen von Neustrukturierungen und Händlernetzentwicklungen könnte er fallengelassen werden.

Ein Ausweg aus dieser Entwicklung könnte die Diversifikation beispielsweise in Garten-, Golf-, Kommunal- und Erdbewegungsmaschinen oder in Technik für die Innenwirtschaft sein. Diversifikation darf aber nicht ziellos sein und auf Zufall beruhen – daran sind viele solcher Versuche gescheitert. Der Fachbetrieb, der nach solchen Alternativen sucht, muss in seiner Kernkompetenz „Landtechnik“ bereits Spitze sein, er muss in jedem Erweiterungsbereich Spitzenleistung zum Ziel haben.

Warum wandern die Kunden ab? Diese Frage beantwortet eine Studie des Ifo-Instituts. Die Gründe sind:

- | | |
|------------------------------------|-------|
| • Schlechter Kundendienst | 45 %, |
| • Schlechtes Verhältnis zum Kunden | 20 %, |
| • Schlechtes Produkt | 15 %, |
| • Zu teures Produkt (Preis) | 15 %, |
| • Sonstige Gründe | 5 %. |

Interessant ist, dass der Kundendienst und Service im Vordergrund stehen und der Preis für eine Maschine oder ein Gerät erst an vierter Stelle genannt wird.

Der Landwirt erwartet von seinem Landmaschinen-Fachbetrieb folgende Leistungen:

- zunehmend professionelle Verfahrens- und Investitionsberatung,
- bedarfsgerechte Angebote von Schlüsselmarken (weg vom Warenhaus),
- professionelle Gebrauchtmaschinen-Vermarktung (besser Wiedervermarktung oder Wiederverkauf) mit verlässlicher Kundenbetreuung,
- zunehmend flexible Liefertermine mit optimalen Ausrüstungs-Varianten,
- Saison-Service 24 Stunden, hohe Einsatzbereitschaft,
- ordnungsgemäße Maschinenübergabe und –einweisung, zügige und kulante Garantie-Abwicklung,
- gute Ausstrahlung des Betriebes als Informations- und Kundenzentrum, Nutzung der modernen Kommunikationsmittel, Kundenbindung als oberste Priorität,
- Vielzahl von Sonderdienstleistungen,
- schnelles Aufgreifen neuer Produkt-Technologien,
- Bereitstellung von qualifiziertem (und somit wahrscheinlich auch teurem) Personal,
- dauerhafte Partnerschaft mit Gewinn für beide Partner.

Die Voraussetzungen für diese Leistungen sind eine optimale Marktdurchdringung, optimale Gebietsgröße und eine Gewinn bringende Betriebsstruktur. Als untere kritische Grenze kann man sicherlich einen Traktorenbestand von 100 Einheiten ansehen. Soll ein zusätzlicher Stützpunkt eingerichtet werden, sind etwa 300 Einheiten erforderlich, um die wirtschaftliche Schwelle zu erreichen. Eine gewisse Maschinen-

population ist schlicht und einfach erforderlich, damit sich Investitionen in Gebäude, Personal, Service, Ausbildung und Schulung lohnen. Gebiete völlig neu mit einer Marke zu besetzen, ist in der Regel ausgesprochen kostenintensiv, so dass Hersteller und Händler eine derartige Maßnahme möglichst vermeiden wollen. Hier gibt es einfach zu viele limitierende Faktoren.

Ein Radius von 15 bis 20 km zum Handelspartner ist für spezialisierte Landwirte kein Problem, wenn die Leistung stimmt. Damit ist das Einzugsgebiet definiert. So verfolgt beispielsweise die BayWa das Ziel von Agrarkompetenz-Zentren. Kriterien für ein solches Agrarkompetenz-Zentrum sind: 80 bis 120 Tonnen Getreideannahmeleistung pro Stunde, 10 000 bis 20 000 Tonnen Getreidelager, 2000 bis 3000 Tonnen Düngerlager, entsprechende logistische Voraussetzungen, Verkaufs- und Umschlagseinrichtungen. Der Außendienst wird unabhängig vom Standort, denn er kommt zur Beratung verstärkt auf den Hof. 200 bis 250 Landwirte mit zusammen bis zu 20 000 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche zählen zu seinen Kunden, mit denen er bis zu fünf Mal im Jahr Kontakt hat. In der Technik verfolgt die BayWa ein ähnliches Konzept. Um ein Kompetenz-Zentrum mit Maschinenhalle und Freiflächen, mit Ersatzteillager, Einrichtungen für Kundenverkehr und Geschäftsabwicklung befinden sich noch drei bis vier kleinere Werkstätten, die den zusätzlichen stationären Reparaturbedarf auch mittels mobilem Service in der Region abdecken sollen. Wo es sinnvoll ist, können die Sparten „Agrar“ und „Technik“ an einem Standort vertreten sein. Also dort, wo der Standort zur jeweiligen Kundenstruktur passt und sich Synergieeffekte nutzen lassen. Die moderne Informationstechnologie fördert zudem diese Vorgehensweisen.

Mit einem Service-Computer lassen sich eine umfassende Fehlerdiagnose, Reparaturempfehlungen, technische Dokumentation und online-Beratung integriert durchführen. Anstelle von aufwändigen Einzelmessungen oder zeitraubender Recherche in Werkstatt- und Reparaturhandbüchern, eröffnet jetzt ein handlicher Laptop-Computer neue Möglichkeiten, Fehler rasch aufzuspüren und ihre Ursachen effizient zu beseitigen, egal ob in der Werkstatt, beim Kunden oder im Feld. Dabei stehen dem Service-Techniker auch sämtliche maschinenbezogenen Daten seines „Reparaturkandidaten“ online zur Verfügung. Die Zeitersparnis bedeutet im Reparaturfall eine deutliche Reduzierung der Stillstandzeit. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, sich in das Computer-Netzwerk des Herstellers einzuwählen und sich dort die individuellen Daten der Maschine herunterzuladen, wie die jeweils vereinbarten Garantiebedingungen, durchgeführte Nach- und Umrüstungen oder die gesamten technischen Daten des Fahrzeugs bis hin zur betriebsindividuellen kompletten Wirtschaftlichkeitsberechnung. Die Einwahl ermöglicht gleichzeitig den Zugang zu Datenbanken, in denen die weltweiten Erfahrungen bei der Wartung und Reparatur von vergleichbaren Maschinen festgehalten wurden. Hersteller-Erfahrungen aus den

Vereinigten Staaten zeigen, dass Vertriebspartner durchaus Einsparungen von 5 bis 10 Stunden pro Woche und Mitarbeiter erzielen können.

Das Ziel eines Landmaschinen-Händlers muss es sein, in der Region beim Marktanteil unter den drei besten Händlern zu sein, damit entsprechende Repräsentanz und Kompetenz erzielt werden können. Daraus ergeben sich zwangsläufig Veränderungen in den Strukturen des bisherigen Landmaschinenhandels.

Heutige Großmaschinen mit hoher Leistungsfähigkeit benötigen eine entsprechende Flächenauslastung, damit sie wirtschaftlich eingesetzt werden können. Damit ist ihre Einsatzfläche nicht mehr auf einen Betrieb begrenzt, sondern sie werden über Maschinengemeinschaften, Maschinenringe und Lohnunternehmer überbetrieblich eingesetzt. Daraus ergeben sich Planungs-, Organisations- und Finanzierungsfragen, die betriebsindividuell beantwortet werden müssen und zu neuen Konzepten in den drei Branchen führen. Der überbetriebliche Maschineneinsatz setzt Arbeitskapazitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben frei, die anderweitig genutzt werden müssen, um ein höheres Einkommen zu erzielen.

Die heutige Marktsituation ist durch folgende Kriterien geprägt:

- Durch Strukturwandel und zunehmende Professionalisierung in der Landwirtschaft gibt es eine wachsende Nachfrage nach fahrzeugbezogenen Dienstleistungen.
- Dies gilt insbesondere für Kunden, die Maschinen und Geräte nutzen, diese aber nicht kaufen wollen, um ihren Fuhrpark genauso kostenbewusst und effizient zu führen wie Gewerbebetriebe.
- Dienstleistungen sind im Nutzfahrzeug- und Baumaschinensektor seit Jahren erfolgreiche Instrumente, um Einsatzsicherheit und Kundenbindung durch kontinuierliche Betreuung zu steigern.
- Im Traktorengeschäft herrscht infolge von Überkapazitäten ein knallharter Verdrängungswettbewerb mit einer zunehmenden Angleichung der Produkte.
- Die Bereitschaft der Landwirte, Service vom Hersteller und Händler durchführen zu lassen, sinkt.
- Es besteht die verstärkte Forderung, die Gewährleistungsdauer zu verlängern.

Auf diese Veränderungen am Markt wollen sich die Hersteller einstellen. Aus folgenden Gründen sehen Hersteller und Handel Bedarf an Dienstleistungen:

- Stärkung der Wettbewerbssituation durch Produktdifferenzierung,
- Imageverbesserung und professionelle Servicekompetenz,
- Erhöhung der Kundenbindung und intensive Kundenbetreuung durch eine vertraglich-partnerschaftliche Bindung nach dem Motto „Leistung und Wirtschaftlichkeit unter Vertrag“,

- Umsatz- und Ertragssteigerung, neues profitables Geschäftsfeld,
- Absatzsteigerung.

Derartige Dienstleistungspakete bestehen im Einzelnen aus folgenden Bausteinen und können je nach Bedarf zusammengestellt werden:

- Gewährleistungsverlängerung,
- Wartungsverträge,
- Full-Service-Pakete,
- Finanzierung,
- Versicherung,
- Mietpakete.

Diese Dienstleistungspakete weisen folgende Vertriebsvorteile auf:

- Professionelles, umfassendes bundesweites Dienstleistungsprogramm nach einheitlichen Standards,
- Leistungsgemeinschaft Dienstleistungs-Partner mit Extra-Services und Vorteilen,
- Umsatz- und Ertragssteigerung durch Erhöhung des Marktanteils im Service und Verkauf,
- Wachstumsmarkt: Immer mehr Kunden interessieren sich für Miet- und Serviceverträge.

Nach den Vorstellungen der Hersteller ergeben sich aus diesen Dienstleistungspaketen folgende Kundenvorteile:

- Feste Betriebskosten,
- Schnelle und kompetente Hilfe im Notfall,
- Individuelle Anpassung an Kundenbedürfnisse,
- Volle Unterstützung durch Vertragshandel mit geschultem Personal und Originalersatzteilen,
- Gesteigerter Werterhalt („Scheckheftgepflegt“),
- Minimierte Ausfallwahrscheinlichkeit,
- Gesicherte Mobilität.

Inwieweit Landwirte als Kunden diese Dienstleistungspakete in Anspruch nehmen, wird sich herausstellen. Erleichternd ist auf alle Fälle, dass sich diese Pakete als Einzelbausteine für die einzelbetrieblichen Anforderungen nutzen lassen.

5. Fazit

Nachhaltig Gewinn erzielen lautet das Ziel für Landwirte, Landmaschinenhandel und Landtechnik-Hersteller gleichermaßen. So wie der Strukturwandel weiter geht, müssen sich alle drei Branchen frühzeitig den erkennbaren Veränderungen des Marktes stellen und die notwendigen Maßnahmen rechtzeitig einleiten. Eine dynamische Landwirtschaft benötigt innovative Landtechnik-Hersteller sowie praxis- und zukunftsorientierte Vertriebspartner. Sie erfordert auch einen intensiven Dialog zwischen allen Beteiligten, denn Partnerschaft wird ein Schlüssel zum Erfolg für Landwirte, Hersteller und Landmaschinenhandel sein.

6. Literatur

Kutschenreiter, Wolfgang: Brennpunkt Landtechnik – Strategien, Unternehmen, Chancen. DLG-Verlags-GmbH, Frankfurt am Main, 1999.

Strothe, Alfred: Agrarwirtschaft im Umbruch, Land- und Ernährungswirtschaft am Ende des 20. Jahrhunderts. 5. Auflage, AgriMedia Buchedition, Bergen-Dumme, 1999.