

elpa consulting informiert anhand eines Fallbeispiels

Landmaschinenhandel im Wandel der Zeit

Holzminden/Hannover. Der Wandel ist allgegenwärtig; auch die Landwirtschaft ist hiervon betroffen. Junge Landwirte sind heute oftmals bestens ausgebildete Diplomagrarier, die ihre Betriebe zukünftig noch mehr nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen führen werden. In der Nahrungsmittelversorgung spielt die spezialisierte Landwirtschaft eine bedeutende Rolle, wobei qualitativ hochwertige Nahrungsmittel zu vertretbaren Preisen produziert werden müssen. In einem Hochlohnland gelingt dies mittels Einsatz von modernster Technik und Technologie.

Diese Entwicklung führt dazu, dass Landmaschinenhändler, oft traditionell inhabergeführte klein- und mittlere Betriebe in der zweiten oder dritten Generation, sich auf die veränderten Bedingungen und zusätzlich auf einen schrumpfenden Markt einstellen müssen. Vermehrter Preisdruck bei Neumaschinenverkäufen, Schaffung von Vertriebswegen für Gebrauchtmaschinen und vor allem ein Umdenken im Servicebereich und in der Werkstatt sind eine Herausforderung. Dabei wird sich der Landmaschinenhändler einem zunehmenden Druck der Landmaschinenhersteller hinsichtlich Verkaufsvorgaben ausgesetzt sehen, da die Hersteller angesichts schrumpfender Märkte um Marktanteile kämpfen. Die gewohnte Mentalität, alles selbst machen zu wollen, bringt viele Unternehmer an ihre Leistungsgrenzen; und darüber hinaus.

Als Lösung bietet sich an, auf die Unterstützung einer erfahrenen Unternehmensberatung zurückzugreifen. Wie Horst Emde, geschäftsführender Gesellschafter der elpa consulting GmbH & Co. KG aus Holzminden, feststellt: „Viele Landmaschinenhändler sind für diese Anforderungen nicht gerüstet. Es fehlen klare Strategien und Konzepte. Unsere Erfahrungen mit Landmaschinenhändlern zeigt, dass der Wunsch nach mehr Produktivität durch gezielte Mitarbeitermotivation und gleichzeitiger Entlastung der Firmeninhaber ganz oben auf der Skala stehen.“

Ein Fallbeispiel aus dem elpa Klientel macht die Situation deutlich. Ein Landmaschinenhändler, Inhaber geführt mit ca. 5,0 Mio. € Umsatz, 35 Mitarbeitern und einem guten operativen Gewinn, der mit 4 Hauptlieferanten als „Full Liner“ (Traktor/Mähdrescher, Grünlandgeräte, Bodenbearbeitung und Transportfahrzeuge) zusammenarbeitet. Die elpa consulting hat hier eine zweitägige Unternehmensanalyse durchgeführt, mit dem Ziel die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit der Unternehmerfamilie und den Mitarbeitern zu identifizieren und einen entsprechenden Maßnahmenplan für notwendige Veränderungen vorzuschlagen.

Die Stärken des Unternehmens liegen in der Struktur des inhabergeführten Unternehmens, das schon mehrere Generationen besteht. Es hat einen sehr guten Ruf bedingt durch das große Engagement der Unternehmerfamilie und den führenden Markenfabrikaten. Die Geschäftsentwicklung ist gut und das Unternehmen verfügt über eine solide Eigenkapitalstruktur, ein Produktportfolio, welches sehr gut auf den Kundenstamm ausgerichtet ist und über einen langjährigen treuen Mitarbeiterstamm. Die Nachfolge scheint gesichert zu sein, da zwei Kinder heranwachsen.

Bei Rückfragen kontaktieren Sie mich bitte.

Marketing & PR
Roland Baumann



Am Bollerbach 25
37671 Hötter

Telefon: 05271-697169
Mobil: 0170-20 44 952

baumann@rb-pr.de
www.rb-pr.de

Hinsichtlich der Schwächen hat der Inhaber erkannt, dass er trotz der guten Betriebsentwicklung handeln muss. „Mir ist durch die Analyse klargeworden, dass meine mentale und physische Belastung mit dem Wachsen des Betriebes immer größer wird. Ich arbeite zu viel im Unternehmen, polarisiere zu viel auf meine Person und delegiere zu wenig. Mir leuchtet ein, dass ich mehr am Unternehmen arbeiten muss, um die Weichen für meine Kinder zu stellen“.

Bei dem persönlichen Einsatz durch zu viel operative Tätigkeit des Inhabers wird er zum größten Engpass in seinem Unternehmen. In unserem Fall sind die Vertriebsaktivitäten hauptsächlich auf den Inhaber fokussiert. Durch diese Situation wird die Nachfolgeregelung erschwert, denn die Nachfolger haben es schwer die Last des jetzigen Inhabers zu übernehmen. Es fehlt dem Betrieb an notwendigen Strukturen und Organisation. Unter größtem Zeitaufwand werden die Servicebereiche, inklusive der Werkstatt vom Inhaber mehr schlecht als recht mitgeleitet. Die auftragsbezogenen Zeiten und verbaute Ersatzteile werden nicht oder nicht ausreichend dokumentiert. Umsätze gehen so verloren oder müssen bei einer Kundenreklamation wieder gutgeschrieben werden; die Nachweise fehlen. Garantieansprüche gegenüber Herstellern werden oftmals unvollständig oder zu spät abgerechnet, so dass auch hier dem Betrieb Umsätze verloren gehen.

Es fehlt eine ausreichend kaufmännisch untermauerte Vor- und Nachkalkulation und die Kostenstellenrechnung ist lückenhaft. Durch die ungenügende Produktivitätsüberwachung in der Werkstatt kommt es zu unnötigen Überstunden. Die Werkstattverantwortlichen haben unzureichende Führungsinstrumente. Zielvereinbarungen und Leistungsanreize existieren nicht, da sich diese aus Sicht der Führungsebene nicht finden lassen. Die starre Bezahlung wird als nicht leistungsgerecht empfunden. Die Folgen: Es entstehen Motivationsdefizite bei den Mitarbeitern und der Teamgedanke wird wenig gelegt. Mit diesen Erkenntnissen aus der Analyse entschied sich die Geschäftsführung für eine Projektarbeit mit der elpa consulting.

Unter Anleitung eines erfahrenen Projektleiters wurde zuerst eine anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt und die Ergebnisse und die notwendigen Maßnahmen während einer Betriebsversammlung gemeinsam mit der Geschäftsführung der Belegschaft vorgestellt. Im Wesentlichen wurden zwei Lösungsansätze entwickelt:

1) *Umsatzsteigerung über ein angepasstes Vertriebskonzept*

- Zukünftige Vertriebsstrukturen festlegen
- Identifizierung neuer Märkte und Geschäftsfelder für Neu- und Gebrauchtmaschinen
- Entlastung des Inhabers durch Einstellung eines Vertriebspezialisten
- Vertriebssteuerung durch Definieren neuer Vertriebsziele
- Inhouse-Schulungen hinsichtlich Marketing und den Umgang mit Kunden
- Leistungsanreize für die Vertriebsmitarbeiter

Bei Rückfragen kontaktieren Sie mich bitte.

Marketing & PR
Roland Baumann



Am Bollerbach 25
37671 Hötter

Telefon: 05271-697169
Mobil: 0170-20 44 952

baumann@rb-pr.de
www.rb-pr.de

2) Kostenreduzierung/Produktivitätssteigerung durch Planung und Organisation

- Notwendige Strukturanpassungen festlegen
- Erstellen eines Organigramms und die dazugehörigen Stellenbeschreibungen
- Verbesserung der Ablauforganisation und Produktivitätsüberwachung in der Werkstatt (Änderung des EU Gesetzes für Markenschutz und Garantiarbeiten in den Werkstätten)
- Einführung einer Kostenstellenrechnung
- Führung mit Kennzahlen und Zielvereinbarungen
- Einführung einer Leistungsanreizsystematik für alle Mitarbeiter

Mit den durchgeführten Maßnahmen wurden die Weichen für ein gesundes Wachstum und eine geregelte Nachfolge gestellt. „Wir haben jetzt eine klare Ausrichtung und die Nachfolgeregelung ist professionell eingeleitet“, so der Inhaber. „Es konnte eine verbesserte Unternehmensführung und -steuerung anhand von Kennzahlen und eine verbesserte Kostenrechnung erreicht werden. Das hat die Transparenz erhöht und einen Leistungsanstieg in allen Bereichen zur Folge gehabt. Besonders froh bin ich über die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung von Motivationsindikatoren zusammen mit der Beratung. Diese haben dazu geführt, dass wir die Effizienz deutlich steigern konnten.“, resümiert der Inhaber weiter. Das Vorurteil ‚Die Gewinne werden alleine im Vertrieb erzielt und die Werkstatt dadurch subventioniert‘ konnte beseitigt werden. Durch die Beratung der elpa consulting wurde der Inhaber in vielen eigenen Zukunftsgedanken bestätigt, kombiniert mit der Kompetenz des elpa Projektleiters konnte der Betrieb ein ganzes Stück nach vorne gebracht werden.

Fazit des Inhabers: „Es ist noch ein langer Weg, bis meine Kinder den Betrieb alleine führen können. Dennoch freut sich meine Familie darüber, dass eine spürbare Entlastung bei mir eingetreten ist. Durch die sinnvoll eingesetzte Zeit, die ich jetzt für die Stärkung der zweiten Führungsebene aufwende, ist mein schrittweiser Rückzug eingeleitet“.

Bei Rückfragen kontaktieren Sie mich bitte.

Marketing & PR
Roland Baumann



Am Bollerbach 25
37671 Hötter

Telefon: 05271-697169
Mobil: 0170-20 44 952

baumann@rb-pr.de
www.rb-pr.de

Die elpa consulting...

...ist ein Beratungsunternehmen mit Niederlassungen in Holzminden und Hannover, spezialisiert auf die Belange und Herausforderungen mittelständischer Betriebe. Durch langjährige Erfahrung im deutschen Mittelstand verfügt die elpa über geballtes Wissen und ein Netzwerk an kompetenten Spezialisten.

Kaum eine andere Industrienation der Welt verfügt über einen solch ausgeprägten Mittelstand wie wir in Deutschland. Mittelstandsbetriebe sind meistens Familienunternehmen und Inhaber geführt. Sie bilden das Herzstück und den Wachstumsmotor der deutschen Industrie, treiben Innovationen voran und schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze. Gleichzeitig stehen die Unternehmen heute vor zunehmenden Herausforderungen wie Nachfolge, Globalisierung und Controlling, um nur einige zu nennen.

Die Begeisterung und der Respekt für den Mittelstand sind die Grundlage für die Arbeit der elpa. Das ist die Basis für eine langfristig auf Vertrauen und Nachhaltigkeit aufgebaute Beziehung und Beratung.

www.elpa-consulting.de

elpa consulting - Top Consultant 2015 und 2017

(www.beste-mittelstandsberater.de)



Bei Rückfragen kontaktieren Sie mich bitte.

Marketing & PR
Roland Baumann



Am Bollerbach 25
37671 Höxter

Telefon: 05271-697169
Mobil: 0170-20 44 952

baumann@rb-pr.de
www.rb-pr.de