
BACHELORARBEIT

Frau
Helena Wenninger

**Managing von B2B Brands –
eine Diskussion der
Erfolgsstrategien im Rahmen
der Vermarktung von
Industriegütern und
Landmaschinen**

2019

BACHELORARBEIT

Managing von B2B Brands – eine Diskussion der Erfolgsstrategien im Rahmen der Vermarktung von Industriegütern und Landmaschinen

Autorin:
Frau Helena Wenninger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM16wW3-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Herr Peter Metz

Einreichung:
Mannheim, 24.06.2019

BACHELOR THESIS

Managing of B2B-Brands – a discussion of strategies for success according to the marketing of industrial goods and agricultural machinery

author:

Ms. Helena Wenninger

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM16wW3-B

first examiner:

Mr. Prof. Dr. Ekehard Krah

second examiner:

Mr. Peter Metz

submission:

Mannheim, 24.06.2019

Bibliografische Angaben

Wenninger, Helena:

Managing von B2B-Brands – eine Diskussion der Erfolgsstrategien im Rahmen der Vermarktung von Industriegütern und Landmaschinen

Managing of B2B-Brands – a discussion of strategies for success according to the marketing of industrial goods and agricultural machinery

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2019

Abstract

Diese wissenschaftliche Arbeit wird sich im Umfeld der Landwirtschaft und der Landtechnikindustrie bewegen. In dieser Arbeit geht es hauptsächlich um die Umsetzung einer identitätsorientierten Marketing-Strategie im Bereich des B-to-B Marktes. Zunächst werden die Landtechnikindustrie und die neusten Entwicklungen darin genauer beleuchtet. Danach geht es weiter mit der Industrialisierung der Landwirtschaft, bzw. auch ihren Ursachen. Auch hier werden wieder die neusten Entwicklungen und der aktuelle Standard untersucht. Anschließend geht die Arbeit in den Marketingteil über. Hier wird zunächst beleuchtet wie relevant Marken innerhalb des B-to-B Umfeldes sind. Dann werden die Determinanten Marke und B-to-B Marketing geklärt. Schließlich wird an dieser Stelle noch ausführlich der identitätsorientierte Marketing-Ansatz behandelt in Verbindung mit dem Konzept der integrierten Kommunikation. Das Praxisbeispiel stellt das Unternehmen Horsch Maschinen GmbH dar. Dessen Marketingaktivitäten werden im Kontext der identitätsbasierten Markenführung analysiert. Am Schluss folgt noch einmal eine Zusammenfassung der erworbenen Erkenntnisse.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Die Forschungsfrage.....	2
1.3 Der Aufbau der Arbeit	2
2 Der Markt der Landtechnik	4
2.1 Die Marktführer der Landtechnikindustrie	5
2.1.1 Deere and Company	5
2.1.2 CNH Industrial	6
2.1.3 Kubota	6
2.1.4 Ein Gesamtfazit zu den Marktführern	7
2.2 Die Herausforderungen für Landtechnikhersteller	7
2.3 Die Konsequenzen aus den Herausforderungen	8
2.4 Die Digitalisierung in der Landwirtschaft	9
2.5 Die Risiken der Digitalisierung der Landwirtschaft.....	10
3 Industrialisierung der Landwirtschaft	12
3.1 Die Ursachen der Industrialisierung der Landwirtschaft	13
3.2 Arbeitsplätze innerhalb des Landwirtschaftssektors	14
3.3 Konsequenzen der industrialisierten Landwirtschaft für die Umwelt	14
3.3.1 Die Belastung des Bodens.....	15
3.3.2 Klimafolgen als Konsequenz aus Landwirtschaft	16
3.4 Aktuelle Standards in der Landwirtschaft	17
4 B-to-B Marketing	19
4.1 Die Relevanz der Marke im B-to-B-Bereich	19
4.2 Die Determinante „Marke“	21
4.3 Die Begriffsklärung von B-to-B Marketing	22
4.4 Die Besonderheiten im B-to-B Markt.....	22
4.5 Die identitätsorientierte Markenführung	25
4.5.1 Die Markenidentität	27
4.5.2 Die Markenpositionierung	29

4.5.3	Die Markenkommunikation	31
5	Praxisbeispiel: Das Unternehmen Horsch Maschinen GmbH	34
5.1	Die Marketing-Strategie von Horsch.....	34
5.1.1	Die Markenidentität von Horsch.....	34
5.1.2	Die Markenpositionierung von Horsch.....	38
5.1.3	Die Onlinekommunikation von Horsch	39
5.2	Die aktuelle Kampagne von Horsch	42
5.3	Das Fazit und Handlungsempfehlungen für Horsch	44
6	Das Fazit	46
6.1	Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung von Industriegütern	46
6.2	Beantwortung der Forschungsfrage	47
6.3	Ausblick die Analyse von Kommunikation mittels Social Media	48
	Quellenverzeichnis	V
	Eigenständigkeitserklärung	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Umsatz der Landtechnikindustrie weltweit	4
Abbildung 2: Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland.....	12
Abbildung 3: Grundmodell der identitätsbasierten Markenführung und konstitutive Komponenten der Markenidentität und des Markenimages	26

1 Einleitung

Diese wissenschaftliche Arbeit wird sich im Umfeld der Landwirtschaft und der Landtechnikindustrie bewegen. Die Landwirtschaft, bzw. die Landtechnikindustrie sind aufgrund ihrer Aktualität ein vielseitiges Untersuchungsumfeld. Die Aktualität ergibt sich besonders aus der Digitalisierung der Landtechnik, die den Herausforderungen innerhalb der Landwirtschaft gegenübersteht. Beispielsweise ist es so, dass die Landtechnikindustrie die Automobilindustrie bezüglich der Wertschöpfung im Bereich Software und Elektronik schon seit 2015 überholt hat. Durch die schnellen Entwicklungen der Technologien und der Zunahme der Komplexität der Technologien, wird dieser Industriezweig zu einem anspruchsvollen aber auch gleichzeitig interessanten Umfeld für das Marketing. Ebenfalls ist der Landtechnikmarkt vergleichsweise zu anderen Industriemärkten mit technischem Schwerpunkt transparent und somit ein geeigneter Untersuchungsbereich.

1.1 Hinführung zur Thematik

Generell ist zu sagen, dass Marketing explizit im Bereich der Landwirtschaft eine anspruchsvolle Disziplin darstellt. Durch die vielen Ansprüche, die an die Landwirtschaft gestellt werden, müssen sich entsprechend auch die Produkte und Geräte mit entwickeln um diesen Ansprüchen gerecht werden zu können. Die Herausforderung für das Marketing besteht einmal darin mit einer konsistenten Strategie mit den sich schnell entwickelnden Technologien mitzuhalten, aber auch darin in einem Marketingumfeld mit einer größeren Bandbreite an Möglichkeiten für die Massenkommunikation eine konsistente Strategie beizubehalten. Der Marketingansatz, bzw. die Strategie, welche die Grundlage für diese Arbeit ist, ist der Ansatz des identitätsorientierten Marketings, welches sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen berücksichtigt. Innerhalb des B-To-B-Marketings ist die Massenkommunikation zwar nicht der Mittelpunkt dieser Marketing-Strategie, dennoch muss sie konform sein mit der Markenidentität, welche eines der Kernelemente des identitätsorientierten Ansatzes ist, sodass die Marke insgesamt ein stimmiges Bild abgeben kann um so letztendlich auch das Vertrauen in die Marke zu steigern.

Eine Gruppe von Kommunikationsmitteln gewinnt immer mehr an Bedeutung bezüglich dem Einfluss auf das Markenimage und der Steigerung der Markenbekanntheit, welche elementar sind für eine starke und wirksame Marke, auch im B-To-B-Markt. Die Rede ist hier von Plattformen der Sozialen Medien. Eine Vielzahl von Unternehmen nutzen sie bereits. Doch wie sind sie am effektivsten zu nutzen um eine möglichst große Reichweite zu erhalten und gleichzeitig ein wirksames Bild der Marke in den Köpfen der Zielgruppe zu implementieren?

1.2 Die Forschungsfrage

Im vorherigen Kapitel wurde der identitätsorientierte Marketing-Ansatz als Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit vorgestellt. Das entsprechende Konzept für diesen Ansatz bezüglich der Kommunikation einer Marke, ist das Konzept der integrierten Kommunikation. Ziel dieses Konzeptes ist es eine Leitidee zu vermitteln und einen konsistenten Auftritt in den Medien abzugeben. Eine große Herausforderung dabei ist die Integration der Kommunikationsinstrumente und die große Anzahl an Kanälen, welche im B-To-B-Bereich verwendet werden (vgl. Baumgarth 2010, S. 491). An dieser Stelle wird besonders eine Gruppe von Kommunikationsmitteln interessant, welche bereits eine große Nutzerschaft hat, die tendenzsteigend anwächst. Diese Gruppe von Kommunikationsinstrumenten sind Plattformen der Sozialen Medien.

Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt haben diese ein großes Einflusspotenzial auf Zielgrößen wie Markenbekanntheit und vor allem auch Markenimage. Eine weitere Herausforderung stellt das Publikum der Sozialen Medien selbst dar. Wenn das Unternehmen interessant für die Nutzer sein und bleiben möchte, ist es zentral Beiträge mit Themen zu veröffentlichen, welche die jeweiligen Abonnenten und potenzielle Abonnenten interessant finden. Gleichzeitig ist es für die Stärkung des Images eines Unternehmens aber auch wichtig einheitliche Konzepte und einheitliche Ideen zu vermitteln. So kommt der Verfasser zu der Forschungsfrage:

Ist das Konzept der integrierten Kommunikation, im Kontext der identitätsbasierten Markenführung mit einer effektiven Onlinekommunikation mittels Social Media Plattformen vereinbar?

1.3 Der Aufbau der Arbeit

Nachdem nun im ersten Kapitel die Voraussetzungen dieser wissenschaftlichen Arbeit geklärt wurden, wird im zweiten Kapitel dieser Arbeit zunächst die Landtechnikindustrie genauer betrachtet. Um Erfolgsstrategien bei der Vermarktung von Produkten zu untersuchen, ist es zentral den Markt der Produkte zu kennen und auch die Produkte selbst zu kennen, welche vermarktet werden. In diesem Kapitel werden verschiedene Eckdaten zu der Landtechnikbranche gegeben, sowie Trends und Entwicklungen bei den Produkten näher beleuchtet. Außerdem werden die weltweit größten Landtechnikhersteller vorgestellt um ein tieferes Verständnis für erfolgreiche Marken der Branche zu bekommen und auch zu verstehen, was deren Erfolg ausmacht.

Im dritten Kapitel werden kurz die Ursachen der Industrialisierung, sowie aktuelle Entwicklungen der Strukturen innerhalb der Landwirtschaft thematisiert. Die Landwirtschaft wird vor immer größere Herausforderungen gestellt, sei es durch den Druck der Gesellschaft bezüglich der Nahrungsmittelfülle und –qualität oder auch Druck

durch mögliche Umweltfolgen. Die fortschreitende Industrialisierung der Landwirtschaft hat Folgen in Bezug auf den abbauenden Arbeitsmarkt dieser Branche, aber auch in Bezug auf die Qualität des Bodens und auf die Freisetzung von Treibhausgasen. Die Landwirtschaft 4.0 und ihre Möglichkeiten mit diesen Herausforderungen mitzuhalten werden ebenfalls untersucht.

Im Rahmen des vierten Kapitels wird zuerst beleuchtet, welche Funktion eine Marke innerhalb des B-to-B-Bereichs erfüllt, bzw. erfüllen kann. Anschließend wird der Markenbegriff geklärt um eine gemeinsame Verständnisbasis zu schaffen mit der es dann weiter geht in die B-to-B-Märkte, innerhalb derer sich die Marken dann bewegen. Bei der Marketing-Strategie werden dann zunächst die Konzepte, die Einfluss auf die Marke nehmen genauer untersucht. Danach wird die eigentliche Marketing-Strategie, um eine möglichst wirksame Marke zu führen, behandelt.

Bei dem fünften Kapitel wird dann die zuvor erarbeitete Theorie in der Praxis am Beispiel des Unternehmens Horsch Maschinen GmbH angewendet. Es wird also die Massenkommunikation der Horsch Maschinen GmbH im Kontext der identitätsbasierten Markenführung und der integrierten Kommunikation untersucht. In diesem Kontext wird auch die Kommunikation auf den einzelnen Social Media Plattformen verglichen. Es folgt ein einzelnes Fazit und Handlungsempfehlungen spezifisch für das Unternehmen Horsch Maschinen GmbH.

Zum Schluss folgen noch das Fazit und die Erfolgsfaktoren zu der gesamten wissenschaftlichen Arbeit. Zunächst werden noch einmal alle relevanten Faktoren und Aspekte genannt, welche berücksichtigt werden sollten bei der Vermarktung von Industriegütern und Landmaschinen. Die Forschungsfrage soll mittels des untersuchten Inhalts dieser Arbeit, so weit es möglich ist, beantwortet werden.

2 Der Markt der Landtechnik

Um einen Einstieg in die Thesis zu finden wird zunächst der Markt der Landtechnik und der Landtechnikhersteller näher beleuchtet. Hierzu ist es wichtig zu verstehen welche Produktparten die Landtechnikindustrie überhaupt umfasst. Es gibt auf der einen Seite Maschinen und Anlagen im Bereich der Innentechnik und auf der anderen Seite im Bereich der Außentechnik (vgl. Hartl 2017, S. 8). Die Produkte im Bereich der Innentechnik umfassen z. B. Melktechnik, Kühltechnik und Fütterungstechnik (vgl. Hartl 2017, S. 8). Die Produkte der Außentechnik umfassen z. B. Traktoren, Erntemaschinerie, Bodenbearbeitungsgeräte, Sätechnik und Düngetechnik (vgl. Hartl 2017, S. 8). Wenn der Umsatz der beiden Produktparten betrachtet wird fällt auf, dass etwa neunzig Prozent des Umsatzes der Landtechnikindustrie auf die Außentechnik zurückfällt und lediglich etwa zehn Prozent auf die Innentechnik (vgl. Hartl 2017, S. 8f).

Der weltweite Umsatz der Landtechnikbranche hatte 2013 seinen Höchststand erreicht und verringerte danach von Jahr zu Jahr (siehe Abb 1).

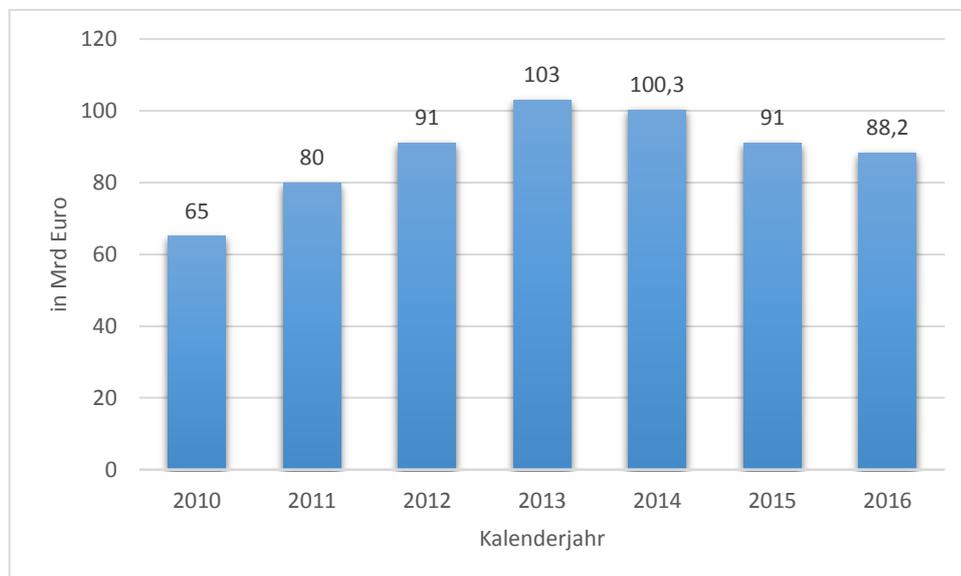


Abbildung 1: Die Umsatz der Landtechnikindustrie weltweit (eigende Darstellung)

Der Grund dafür liegt in der Begebenheit, dass die Preise der Agrarerzeugnisse in den letzten Jahren über die meisten Warengruppen hinweg gesunken sind (vgl. Hartl 2017, S. 8). Folglich erzielten die Landwirte weniger Umsatz und die Investitionsbereitschaft bei den Landwirten ist daher ebenfalls gesunken (vgl. Hartl 2017, S. 8).

Die Europäische Union hält einen Anteil von etwa achtundzwanzig Prozent des weltweiten Umsatzes und ist damit der stärkste Landtechniklieferant (vgl. Hartl 2017, S. 8). Auf Platz zwei und drei liegen Nordamerika mit zweiundzwanzig Prozent, gefolgt von China mit einem Anteil von achtzehn Prozent des globalen Volumens (vgl. Hartl 2017, S. 8).

Nun kommen zu der Frage, welche Unternehmen hinter den Umsätzen der Landtechnikindustrie stecken und auch wie diese strukturiert sind.

2.1 Die Marktführer der Landtechnikindustrie

Im Hinblick auf die Thematik dieser Arbeit, welche sich im Kern auf die Erfolgsstrategien bezüglich der Vermarktung von Landmaschinen konzentriert, werden die weltweiten Marktführer der Landtechnikbranche und ihre Betriebs- und Vertriebsstruktur genauer beleuchtet. Die drei größten Landtechnikhersteller decken über die Hälfte des gesamten Weltmarktes ab (Rychlik 2019, S. 1). Diese sind das US-amerikanische Unternehmen „Deere & Company“, das britische Unternehmen „CNH Industrial“ und das japanische Unternehmen „Kubota“ (Rychlik 2019, S. 1). Auf Platz vier und fünf sind das US-amerikanische Unternehmen „AGCO“ und das deutsche Unternehmen „Claas“ (Rychlik 2019, S. 1). Bei fast allen dieser Unternehmen ist der Umsatz von dem Geschäftsjahr 2017/2018 auf das Geschäftsjahr 2018/2019 gestiegen. Die Expansion dieser Unternehmen gelang besonders auf Grundlage von fortwährenden Aufkäufen kleinerer Agrartechnikhersteller (vgl. Hartl 2017, S.17). Die Marken derer sind zum Teil auch erhalten geblieben (vgl. Hartl 2017, S. 17). Der Trend ist aktuell der, kleine oder mittelständische Unternehmen aufzukaufen und ins eigene Unternehmen einzugliedern (vgl. Hartl 2017, S. 17).

2.1.1 Deere and Company

Das Unternehmen Deere and Company wurde 1837 von John Deere zusammen mit einem Schmied gegründet (vgl. John Deere 201x Z). Die bekannteste Marke von Deere and Company ist John Deere, nach dem Namen von einem der Gründer. Das Unternehmen ist schon über einen langen Zeitraum im Markt der Landtechnikindustrie etabliert. Insgesamt ist das Unternehmen Deere and Company innerhalb mehrerer Geschäftsbereiche tätig (vgl. John Deere 201x Z). Neben den Landmaschinen, verkauft das Unternehmen auch Baumaschinen, welche das zweite große Standbein der Firma darstellen. Weiterhin verkauft Deere and Company auch Rasenmaschinen und Forstmaschinen. Wie die Firma auch auf ihrer eigenen Internetseite schreibt um Vertriebswege auszubauen und immer weiter zu verbessern. Hinzu kommt, dass das Unternehmen mehrere Tochtermarken innehat, wie z. B. die Wirtgen Gruppe, die Sabo-Maschinenfabrik, die Deere-Hitachi Corporation und noch einige mehr. Die Tochtermarken agieren ebenfalls in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Im Allgemeinen agieren die Tochterunternehmen jedoch autark von der Dachgesellschaft. Zu dem Erfolg von Deere and Company ist also zusammenfassend zu sagen, dass das Unternehmen bereits über einen langen Zeitraum im Markt der Landtechnikindustrie

agiert und durch die verschiedenen Geschäftsbereiche sein Vertriebsnetz verbessern konnte und auch einen großen Stamm von Kunden aufbauen konnte.

2.1.2 CNH Industrial

Das Unternehmen CNH Industrial ist entstanden durch eine Fusion von zwei Unternehmen, bzw. drei Unternehmen. 1999 erwarb die Fiat Gruppe die Case Corporation und verbindet diese mit dem Unternehmen New Holland (vgl. CNH Industrial 201x). Die Case Corporation existiert allerdings bereits seit 1842. Das Unternehmen New Holland existiert seit 1895 (vgl. New Holland 201x). Ähnlich wie bei Deere and Company liegt auch hier eine längere Etablierung der beiden Unternehmen im Markt der Landtechnikindustrie vor. Somit haben diese Unternehmen ihre Position innerhalb des Marktes der Landtechnikindustrie bereits über eine längere Zeit stärken und aufbauen können als jüngere Unternehmen. Insgesamt hat die Firma CNH Industrial 12 Marken inne, unter anderem neben Case IH, Case Construction Equipment, New Holland Agriculture und New Holland Construction auch Marken wie Iveco, Steyr Traktoren und Magirus (vgl. CNH Industrial 201x). Auch hier ist es so, dass die Tochtermarken in unterschiedlichen Geschäftsbereichen operieren. Magirus ist z. B. unter anderem ein Hersteller für Feuerwehrfahrzeuge und die Marke Iveco ist z. B. ein Hersteller für Nutzfahrzeuge.

2.1.3 Kubota

Auch das Unternehmen Kubota hat eine längere Tradition in der Landtechnikindustrie. Es wurde 1890 von Gonshiro Kubota in Japan gegründet (vgl. Kubota 2019). Kubota selbst hat ebenfalls eine relativ vielseitige Produktpalette. Unter anderem verkauft Kubota Traktoren, Baumaschinen, Nutzfahrzeuge, Eisenrohre für verschiedene Zwecke, verschiedene Antriebe, bzw. Motoren und auch Pumpen. Kubota ist also nicht nur innerhalb von Geschäftsbereichen des Maschinenbaus tätig, sondern auch in Geschäftsbereichen der Konstruktion und der Materialbeschaffung. Auch Kubota hat einige Tochterunternehmen, wobei die meisten davon den Namen der Dachgesellschaft tragen. Eine Tochtermarke welche nicht den Namen der Dachgesellschaft trägt ist beispielsweise Kvreneland. Kvreneland ist ein Hersteller für landwirtschaftliche Anbauunternehmen (vgl. Kvreneland 2019). Kvreneland selbst wurde ebenfalls vor dem 20. Jahrhundert gegründet, nämlich 1879 (vgl. Kvreneland 2019). Also ist auch zu erkennen, dass diese Unternehmen eine längere Tradition im Landtechnikmarkt haben und sich mit einer breiten Produktpalette im Markt aufstellen.

2.1.4 Ein Gesamtfazit zu den Marktführern

Werden nun die drei größten Hersteller für Landtechnik verglichen, so sticht hervor, dass alle drei Unternehmen und auch ihre Tochterunternehmen bereits über eine lange Zeitspanne hinweg im Markt agieren. Ein Vorteil der dadurch entsteht ist, dass diese Unternehmen ihre Position im Markt und auch ihre Markenidentität und ihr Markenimage über eine lange Zeit festigen und etablieren konnten. Auf diese Thematik wird in einem späteren Kapitel dieser Arbeit detaillierter eingegangen.

Weiterhin hatten die Unternehmen auch vergleichsweise lange Zeit um zu wachsen und auch weitere Unternehmen einzugliedern in das eigene. Eine weitere Gemeinsamkeit, die heraussticht ist die Tatsache, dass alle drei Unternehmen ihr Produktangebot breit aufgestellt haben. Bei keinem dieser Unternehmen liegt eine starke Spezifizierung auf nur einen Geschäftsbereich vor. Somit erweitert, bzw. vernetzt sich auch die Vertriebsstruktur der einzelnen Unternehmen.

2.2 Die Herausforderungen für Landtechnikhersteller

In diesem Kapitel werden die Herausforderungen dieser Arbeit und ihre Auswirkungen auf die Landtechnikbranche genauer untersucht. Eine große Herausforderung für die Landtechnikhersteller stellt die Globalisierung dar. Die Thematik der Auswirkungen der Globalisierung wird auch in einem späteren Kapitel dieser Arbeit, in einem anderen Kontext, nämlich dem des B-to-B Marketing, erneut analysiert werden. Die Globalisierung bezieht auf den Handel über staatliche Grenzen hinaus (vgl. Hartl 2017; S. 16). Dadurch, dass auf der Welt zu einem Zeitpunkt auf verschiedenen Kontinenten verschiedene Jahreszeiten herrschen, gibt es eine ganzjährige Nachfrage von Landtechnikprodukten (vgl. Hartl 2017, S. 16). Voraussetzung um davon als Unternehmen zu profitieren ist selbstverständlich auch der weltweite Vertrieb der eigenen Landtechnikprodukte. Sollte der eigene Handel nicht über die Staatsgrenzen hinausgehen, ist eher mit erhöhter Konkurrenz durch Angebote von anderen Landtechnikherstellern aus anderen Staaten und Kontinenten zu rechnen. Eine weitere Herausforderung an der Globalisierung, ist der Bedarf von der Anpassung der vertrieblichen Aktivitäten und der angebotenen Dienstleistungen (vgl. Hartl 2017, S. 17). Gerade Landtechnik ist von strukturellen, pflanzenbaulichen und verfahrenstechnischen Voraussetzungen des jeweiligen Standorts, beziehungsweise Region abhängig (vgl. Hartl 2017, S. 17). Als Beispiel brauchen Regionen in denen der Anbau von Sonderkulturen, wie beispielsweise Weinbau in der Südpfalz, betrieben wird, andere Landtechnik als Regionen in denen vorzugsweise Ackerbau betrieben wird. Unterschiedliche Bodenarten sowie deren Zusammensetzung erfordern ein verschiedenes Spektrum an Bodenbearbeitungsgeräten. So übt beispielsweise die

Bodenbeschaffenheit einen Einfluss auf die verwendete Agrartechnik aus. So kann es von Vorteil sein, den Boden an erosionsgefährdeten Standorten **pfluglos bzw. nicht wendend zu bearbeiten**. Ein weiterer Faktor ist die unterschiedlich fortgeschrittene Mechanisierung der Kontinente (vgl. Hartl 2017, S. 17). Während in bestimmten Regionen schon vorwiegend mit hochmodernen und digitalisierten Maschinen gearbeitet wird herrschen in anderen Regionen noch Zustände der frühzeitlichen Landwirtschaft herrschen (vgl. Hartl 2017, S. 17).). Je nach Bodenbeschaffenheit, der topografischen Lage, sowie dem Entwicklungsstand des jeweiligen Landes ist Handarbeit vonnöten. So gibt es beispielsweise im terrassierten Nassreisbau viel Handarbeit. Ein Faktor der mit der Technisierung einhergeht ist die Wirtschaftslage der jeweiligen Region oder des Staates. Diese hat insofern Einfluss, als dass daraus auch Rückschlüsse auf die Größe und das Vermögen von den ansässigen Landwirtschaftsbetrieben gezogen werden können, denn hochmoderne und hochdigitalisierte Landmaschinen haben je nach Größe und Funktionen annähernd den Preis eines Einfamilienhauses in Europa. Maschinen in diesen Preiskategorien sind sicherlich nicht für alle Betriebe erschwinglich.

Wie in den oberen Kapiteln bereits erwähnt teilen sich die drei größten Landtechnikhersteller über die Hälfte des gesamten Weltmarktes. Diese sogenannte Marktkonsolidierung, also die „Zusammenfassung des Marktes“, wirkt sich vor allem im technologischen Premiumsegment, beziehungsweise dem Hightech-Segment aus (vgl. Hartl 2017, S. 17). Dieses wird also im Allgemeinen besonders von den großen Landtechnikherstellern dominiert. Die Herausforderung für mittlere und kleinere Hersteller besteht also besonders darin neben dem Hightech-Segment auch das mittlere und kleinere Marktsegment zu bedienen, auch wenn ersteres höhere Gewinnmargen bietet, ist es so, dass im mittleren und unteren Segment die größte Absatzmenge erreicht wird (vgl. Hartl 2017, S. 17).

2.3 Die Konsequenzen aus den Herausforderungen

Durch die Globalisierung besteht mehr und mehr die Möglichkeit Produktions- und Fertigungsschritte im kostengünstigeren Ausland machen zu lassen (vgl. Hartl 2017, S. 18). Dies hat natürlich auch Einflüsse auf den Arbeitsmarkt innerhalb der Landtechnikindustrie der jeweiligen Region oder des jeweiligen Staates (vgl. Hartl 2017, S. 18). Als Folge davon sind innerhalb der betroffenen Region oder des betroffenen Landes weniger Arbeitsplätze verfügbar, was wiederum geringfügigen, dennoch negativen Einfluss auf den allgemeinen wirtschaftlichen Wohlstand des Landes hat. Das Outsourcen und die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten betrifft auch die jeweiligen Zulieferer der Hersteller (vgl. Hartl 2017, S. 18). Denn die Tendenz zum Outsourcing betrifft nicht nur die Fertigungsschritte sondern auch den Bezug der Teile. Die Hersteller wählen das beste Angebot für sich und so geraten alle potenziellen Zulieferer unter Druck das beste Angebot zu liefern (vgl. Hartl 2017, S. 18). Natürlich ist

es nicht jedem Zulieferer möglich gleich niedrige Preise anzubieten, denn je nach Wirtschafts- und Gesetzeslage, muss der Zulieferer als Arbeitgeber entsprechende Löhne zahlen und somit neben vielen anderen Kosten auch die Kosten von ebendiesen in ihrem Unternehmen wieder decken.

2.4 Die Digitalisierung in der Landwirtschaft

Auch in der Landtechnikindustrie gibt es jüngst entscheidende Entwicklungen, die die Branche neu strukturieren und deshalb relevant sind für den gesamten Landtechnikmarkt, sowohl deutschlandweit und europaweit als auch weltweit. Es geht um die Digitalisierung der Landtechnik und die damit einhergehenden neuen Potenziale der Agrarwirtschaftsbranche.

Im Allgemeinen geht es bei der Digitalisierung der Landwirtschaft um die Erhebung und Auswertung von Daten und die direkte Einspeisung ebendieser in die Wertschöpfungskette des jeweiligen Landwirts oder Agrarbetriebs. Die Prozesse bieten dem jeweiligen Betrieb die Möglichkeit einer möglichst effizienten, ressourcensparenden und auch umweltschonenden Landbewirtschaftung (vgl. Giesler 2018). Die Wertschöpfung innerhalb der Landwirtschaft ist häufig in viele kleinere Prozesse unterteilt, die wiederum abhängig voneinander sind (vgl. Giesler 2018). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die einzelnen Arbeitsschritte sorgfältig geplant und zeitlich aufeinander abgestimmt werden müssen. Die Prozessplanung und die Bewirtschaftung soll durch neue Technologien und Digitalisierung erleichtert werden. Diese neuen Technologien können zum Beispiel in automatisierten Lenksystemen, autonomen Fahren, Sensoren zur Bodenanalyse, zur Unkrauterfassung, aber auch in Feldrobotern und Drohnen eingesetzt werden (vgl. Giesler 2018).

Im Folgenden werden exemplarisch einige der technologischen Weiterentwicklungen genauer erläutert um das Verständnis für die Vorteile und Änderungen, die ebendiese mit sich bringen, zu erhöhen. Bei den automatisierten Lenksystemen kann unterschieden werden zwischen Lenkhilfen, Lenkassistenten und Lenkautomaten. Die Lenkhilfe genauso wie der Lenkassistent können noch unkompliziert nachträglich an den Traktor montiert werden (vgl. Bleisteiner 2015). Bei der Lenkhilfe greift das System nicht selbst in den Lenkvorgang ein sondern dient nur als visuelle Orientierungshilfe (vgl. Bleisteiner 2015). Dem Fahrer wird per Lichtbalken über eine Anzeigeeinheit die Spur, beziehungsweise die Abweichung der Spur angezeigt (vgl. Bleisteiner 2015). Einen Schritt weiter beim Lenkassistenten kann durch die zusätzliche Montage eines Lenkmotors aktiv in den Lenkvorgang eingegriffen werden und der Schlepper lenkt autonom (vgl. Bleisteiner 2015). Weiterhin ist zu erwähnen, dass der Lenkassistent eine größere Präzision besitzt was Spurhalten angeht als die Lenkhilfe (vgl. Bleisteiner 2015). Die dritte Variante ist der Lenkautomat. Dieser ist im Regelfall bereits beim Kauf im

Schlepper eingebaut (vgl. Bleisteiner 2015). Er kann aber auch mit entsprechender Vorbereitung und mehr Aufwand auch noch nachträglich eingebaut werden (vgl. Bleisteiner 2015). Der Lenkautomat greift direkt auf die Software des Fahrzeugs zu und somit können auch weitaus mehr Funktionen wahrgenommen werden, wie zum Beispiel die automatische Dokumentation und Übertragung von Kraftstoffverbrauch und der Flächenleistung (vgl. Bleisteiner 2015). Der Vorteil von den Lenksystemen sind die potenziellen Einsparungen in den Bereichen Kraftstoffverbrauch, Verbrauch von Pflanzenschutzmitteln, Verbrauch von Düngemitteln und der Arbeitszeit, die benötigt wird (vgl. Bleisteiner 2015). Eine weitere Hilfe für den Landwirten sind Sensoren, die der Bodenanalyse dienen. Die Neuerung daran ist, dass die Daten die mit dem Sensor aufgenommen werden, direkt in den Arbeitsprozess eingespeist und verarbeitet werden sollen. In der Praxis kann das so aussehen, dass ein Schlepper mit einem Stickstoffsensoren und einer Steuerungseinheit, die den Dünger reguliert ausgestattet ist (vgl. Giesler 2018). Der Stickstoffsensoren an der Front des Fahrzeugs ermittelt den Versorgungsstand der Pflanze und die Steuerungseinheit am Heck des Fahrzeugs reguliert dann mittels eines vorgegebenen, beziehungsweise einprogrammierten Sollwerts entsprechend die Menge des Düngemittels (vgl. Giesler 2018). Mit diesen neuen technischen Entwicklungen ist eine flächendeckende Kartierung des Bodens möglich. Auch die Verdichtung des Bodens kann hierbei erfasst werden. Somit können dementsprechende bodenbearbeitende Maßnahmen durchgeführt werden. Das Prinzip des Stickstoffsensors existiert auch mit Sensoren, die die Wassersättigung einer Pflanze erfassen. Die Vorteile dieser Sensoren sind denen der Lenksysteme ähnlich. Auch sie sparen Ressourcen wie Düngemittel, Wasser und Arbeitszeit ein. Bei den Lenksystemen werden Ressourcen eingespart durch eine präzisere Spurführung und dadurch weniger Überlappungen und bei den Sensoren werden Ressourcen eingespart durch die variable Regulierung von Düngemitteln, Pflanzenschutzmitteln und Wasser. Bei beiden wird Arbeitszeit gespart, da die Echtzeitauswertung und automatische Steuerung und Regulierung durch die jeweilige Landmaschine autonom geschieht. Der Landwirt selbst hat mehr eine kontrollierende und korrigierende Funktion innerhalb dieser Prozesse.

Eine Voraussetzung und Bedingung für die fortschreitende Digitalisierung der Agrarwirtschaft ist die Existenz eines funktionsfähigen Netzes. Denn all diese Neuerungen benötigen ein funktionierendes und stabiles Netz um die Informationen untereinander austauschen zu können.

2.5 Die Risiken der Digitalisierung der Landwirtschaft

Das Fortschreiten der Digitalisierung in der Landwirtschaft bringt allerdings nicht nur Vorteile sondern auch gewisse Risiken mit sich. Die Tragweite dieser Risiken ist jedoch aufgrund der rapiden Entwicklung der Digitalisierung noch nicht vollständig absehbar. Eines der Risiken besteht vor allem für manche Landtechnikhersteller. Durch die neuen

Anforderungen an die Maschinen, wie zum Beispiel das Erfassen und das Auswerten von gewissen Produktionsdaten in Verbindung mit integrierten Farmmanagementsystemen, können Kompatibilitätsprobleme unter Produkten von verschiedenen Marken auftreten (vgl. BMEL 2018, S. 18). Das könnte unter Umständen Landtechnikhersteller, die lediglich Produkte einer bestimmten Sparte anbieten, wie zum Beispiel der Hersteller Horsch der sich mit seinen Produkten vollständig auf den Ackerbau konzentriert, im Markt benachteiligen. Komplettanbieter, die also entsprechende Produkte herausbringen, die nur mit dem eigenen Farmmanagementsystem kombinierbar sind können sich so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Landtechnikherstellern verschaffen, die sich auch eine Sparte spezialisiert haben (vgl. BMEL 2018, S. 18). In Deutschland zum Beispiel würde das einige, teils Familienunternehmen und kleinere Hersteller betreffen, die einzelne Komponenten herstellen (vgl. BMEL 2018, S. 18). Vielleicht wäre eine Möglichkeit dieses Risiko zu reduzieren ein Eingreifen seitens politischen Instanzen, die entsprechende Regelungen treffen um ein kompatibles Gesamtsystem zu schaffen und zu fördern, sodass die Landtechnikhersteller von Einzelkomponenten nicht mehr benachteiligt sind, was Kompatibilität der Software und der Systeme mit anderen Maschinen anderer Landtechnikhersteller betrifft (vgl. BMEL 2018, S. 19). Ein weiteres Risiko stellt die Betriebssicherheit dar. Diese kann zum Beispiel durch unbefugtes Eingreifen in die Datenverarbeitung und Datenauswertung gestört werden (vgl. BMEL 2018, S. 19). Zwar ist dies in der Landwirtschaftsbranche bisher nicht verbreitet, ist aber mit der zunehmenden online-Datenverarbeitung denkbar (vgl. BMEL 2018, S. 19). Eine weitere Störung könnte auch durch einen technischen Defekt entstehen (vgl. BMEL 2018, S. 19). Durch die zunehmend komplexere und auch sensiblere Technik, die an den Maschinen verbaut wird entsteht eine potenziell höhere Anfälligkeit der eingebauten Geräte und Sensoren. Sollten die Geräte und Sensoren aufgrund einer Beschädigung oder einer Störung der Software fehlerhaft arbeiten, kann dies gravierende Folgen für den jeweiligen Landwirt haben (vgl. BMEL 2018, S. 19). Die zu bewirtschaftenden Flächen des Landwirts stellen seine Existenzgrundlage dar, deshalb wäre es ein fatales Ereignis, sollte die fehlerhafte Funktionsweise der Geräte und Sensoren dazu führen, dass es spätere Ernteeinbußen gibt. Auf der anderen Seite wäre es ebenso gravierend, wenn die Zugmaschine, wegen eines Defekts steht, auch wenn sich dann die fehlerhafte Funktionsweise nicht direkt auf den Acker auswirkt. Jede Minute, die der Schlepper steht kostet den Landwirten ebenfalls Geld. Die Prävention solcher Risiken ist also komplex. Das Risiko von Fehlfunktionen von Geräten und Sensoren trifft nicht nur auf den Ackerbau zu, sondern ebenfalls auf zum Beispiel autonome Futteranlagen und auch autonome Melkanlagen. Auch hier wird bei Fehlfunktionen und Störungen die Existenzgrundlage des Landwirten bedroht.

3 Industrialisierung der Landwirtschaft

Die Industrialisierung der Landwirtschaft hat die Struktur der Landwirtschaft über die Jahre hinweg grundlegend verändert und wird sie auch in Zukunft weiterhin verändern. Im folgenden Kapitel soll die Industrialisierung der Agrarwirtschaft, die aktuelle Entwicklung der Agrarwirtschaft und deren Auswirkungen auf die Landwirtschaftsbetriebe analysiert werden. Sie bringt einige positive Entwicklungen, aber auch negative Entwicklungen mit sich, die in diesem Kapitel näher untersucht werden. Doch nun zu Frage, wie sich diese Entwicklungen auf die Landwirtschaftsindustrie auswirken. Die Landschaft der Agrarwirtschaft hat sich im letzten Jahrhundert erheblich verändert. Während vor einem Jahrhundert noch vier von fünf Haushalten in den agrarwirtschaftlichen Sektor eingebunden waren, stellt dieser Sektor heute nur noch einen kleinen Anteil von den Arbeitsplätzen in den Industrieländern (Swinnen/Van Herck/Vandermoortele 2012, S. 29). Während 1960 ein Landwirt in Deutschland beispielsweise 17 Menschen ernährt hat sind es 56 Jahre später, also 2016 schon 135 Menschen (vgl. Statista 2016). Ein Landwirt ist aufgrund der fortgeschrittenen Technisierung heutzutage in der Lage, viel mehr Menschen zu ernähren als früher. Diese Entwicklung wird von einigen Faktoren der Industrialisierung der Landwirtschaft begünstigt und auch bedingt.

Die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe sinkt kontinuierlich in der Europäischen Union, während die durchschnittliche Größe, beziehungsweise die durchschnittliche Fläche der Betriebe zunimmt. Dies wird anhand der folgenden Grafik veranschaulicht.

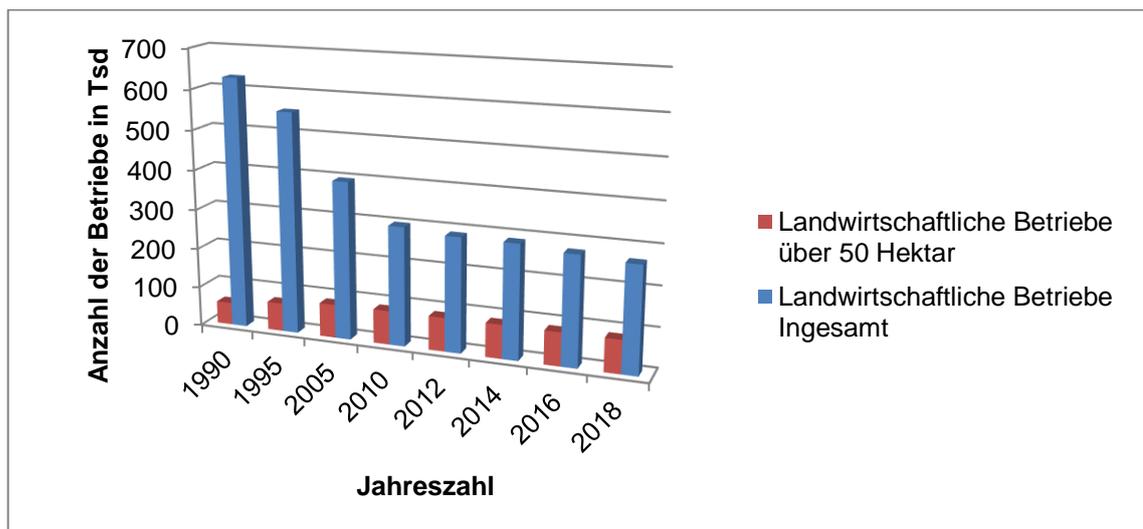


Abbildung 2: Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2019a; Statista 2019b)

Wie zu erkennen ist sinkt die Gesamtzahl der Betriebe zwar, jedoch steigt der Anteil der landwirtschaftlichen Betriebe mit über 50ha Fläche an der Gesamtzahl der Betriebe. Die

Europäische Kommission bestätigt das mit den Ergebnissen ihrer Forschung. In der Europäischen Union sank die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe von 2007 bis zum Jahre 2010 um 12% (vgl. agrarheute 2013). In Deutschland waren es zwischen 2007 und 2010 sogar 20,1%. Die durchschnittliche Betriebsgröße ist jedoch gestiegen und liegt 2013 bei ca. 14,3ha Fläche (vgl. agrarheute 2013). So waren es 2007 beispielsweise noch etwa 12,7ha Fläche (vgl. agrarheute 2013). Der Trend mit der sinkenden Gesamtanzahl der Betriebe und der steigenden Anzahl größerer Betriebe, beziehungsweise dem Steigen der durchschnittlichen Größe der Betriebe, ist damit zu erklären, dass kleinere Betriebe meist von größeren Betrieben aufgekauft werden oder dass Familienmitglieder, beziehungsweise die nächste Generation den Betrieb nicht mehr weiterführen möchte. Dennoch sind die meisten landwirtschaftlichen Betriebe weiterhin Familienbetriebe (vgl. agrarheute 2013).

3.1 Die Ursachen der Industrialisierung der Landwirtschaft

Wie aus dem vorherigen Kapitel hervorgegangen ist, ernährt ein einzelner Landwirt heute weitaus mehr Menschen als noch vor 50 Jahren. Bevor die Entwicklungen der Gegenwart und der Zukunft untersucht werden, ist es für das tiefergehende Verständnis zunächst wichtig die Ursachen des Industrialisierungsprozesses zu beleuchten.

Eine der prägnantesten und offensichtlichsten Ursachen für die Industrialisierung in der Landwirtschaft war die fortschreitende Mechanisierung der Agrarwirtschaft, welche mit dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt einherging (vgl. Windhorst 1989, S. 15 zitiert nach Thiede 1987, S. 48). Durch die Mechanisierung war es nun möglich größere Ernteflächen, beziehungsweise größere Viehbestände zu bewirtschaften (vgl. Windhorst 1989, S. 15 zitiert nach Thiede 1987, S. 48). Die Rentabilität dieser technischen Anschaffungen für die Bewirtschaftung ebendieser war größer, wenn sich die jeweiligen Landwirte auf bestimmte Betriebszweige spezialisierten, wie zum Beispiel die Viehwirtschaft oder den Ackerbau. Dies führte zu einer Rationalisierung der Produktionsmethoden und somit auch zu einer strukturellen Veränderung der gesamten Agrarwirtschaft (vgl. Windhorst 1989, S. 15). Allerdings gab es noch weitere Entwicklungen neben der Mechanisierung, die durch den wissenschaftlich-technologischen Fortschritt bedingt wurden. Bezüglich des Ackerbaus zum Beispiel waren die Hybridisation, also die Kreuzung verschiedener Pflanzensorten einer Art, und die Weiterentwicklung von Pflanzenschutzmitteln ein Grund für eine umfangreichere Ernte und geringere Verluste (vgl. Windhorst 1989, S. 15). Die Hybridisation hatte die Funktion die Pflanzen entweder widerstandfähiger, beziehungsweise genügsamer zumachen, bezogen auf verschiedene Witterungsbedingungen oder auch die Pflanze ergiebiger zu machen, also mehr Früchte tragen zu lassen um letztendlich auch mehr

ernten zu können. Bezogen auf die Viehwirtschaft gab es Weiterentwicklungen im Bereich der veterinärmedizinischen Präparate, Hochleistungsfutter und neue Formen der Aufstallung und Haltung der Nutztiere (vgl. Windhorst 1989, S. 15). Ein weiterer Faktor der Industrialisierung der Landwirtschaft war die Verbesserung von Lagertechniken und Transporttechniken (vgl. Windhorst 1989, S. 15). Dies führte dazu, dass Landwirte ihre Produkte durch die verbesserten Lagerbedingungen länger haltbar machen konnten und so auch in Verbindung mit den verbesserten Transportbedingungen über eine größere räumliche Spanne hinweg verkaufen konnten. Diese Entwicklungen ermöglichten Wachstum, insbesondere für die Betriebe, die sich spezialisierten.

3.2 Arbeitsplätze innerhalb des Landwirtschaftssektors

Die Zahl der Hofangestellten durch die Technisierung der Landwirtschaft sinkt immer weiter. Beispielsweise ist es so, dass von dem Jahr 2005 bis zu dem Jahr 2010 hat die EU insgesamt ca. 77 Milliarden Euro in die Landwirtschaft investiert. Diese beinhalten direkte Hilfszahlungen an Betriebe und Aktivitäten die den Markt regulieren (Swinnen/Van Herck/Vandermoortele 2012, S. 30). Trotz dieser Unterstützungen sinkt die Zahl der Arbeitsplätze in dem agrarwirtschaftlichen Bereich. Dies ist bedingt sowohl durch die fehlende Hofnachfolge als auch das menschliche Arbeitskraft zunehmend von schlagkräftigen Maschinen ersetzt wurde. Ferner ist laut Swinnen, Van Herck und Vandermoortele eine negative Korrelation zwischen den Subventionen des agrarwirtschaftlichen Sektors und dem Rückgang der Arbeitsplätze in diesem zu verzeichnen. Begründet wird dies damit, dass agrarindustrielle Betriebe mehr von den Subventionen profitieren als kleinere Einzel- oder Familienbetriebe (Swinnen/Van Herck/Vandermoortele 2012, S. 30).

3.3 Konsequenzen der industrialisierten Landwirtschaft für die Umwelt

Die Industrialisierung der Landwirtschaft bringt neben höheren Erträgen und einer erhöhten Produktivität auf Folgen mit sich. So gehen die höheren Erträge meist auch auf die Kosten der Umwelt, der Tiere und vor allem auch des Bodens. In den folgenden beiden Teilkapiteln wird der Schwerpunkt auf dem Ackerbau liegen, auch wenn die Industrialisierung der Landwirtschaft zweifellos auch teilweise negative Folgen auf die Tierhaltung hat und hatte.

3.3.1 Die Belastung des Bodens

Ein großer Nutzungsbereich innerhalb der Landwirtschaft stellt der Boden dar. Doch obwohl der Boden und sein guter Zustand für viele Landwirte die Existenzgrundlage darstellt, ist er gerade in der Landwirtschaft einer erhöhten Belastung ausgesetzt. Die Böden und ihre Beschaffenheit, beziehungsweise Widerstandfähigkeit hängen stark von der jeweiligen Klimazone ab, in der sich der Boden befindet. Die Ackerflächen im subtropischen und tropischen Bereich sind wesentlich empfindlicher als Ackerflächen die innerhalb einer maritimen Klimazone liegen, in der es wesentlich weniger oft regnet und bei der es milde Sommer und milde Winter gibt (vgl. Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2013, S. 32). Ein Schlüsselfaktor für gesunden Boden stellt der sogenannte Humus dar (vgl. Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2013, S. 32). Humus ist eine Substanz welche aus abgestorbenen organischen Resten besteht, welche noch Nährstoffe enthalten (vgl. Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2013, S: 32). Produziert wird dieser von Pilzen, Bakterien und Kleinstlebewesen in der Erde (vgl. Mertz 2009). Ein wesentlicher Faktor hierbei ist die Zeit, die gebraucht wird um wieder genug fruchtbaren Humus herzustellen. Eine der größten Gefahren bei landwirtschaftlich genutzten Böden ist die Erosion (vgl. Mertz 2009). Besonders erosionsgefährdet sind Böden, welche keinen, beziehungsweise nur wenig Bewuchs haben (vgl. Mertz 2009). Hier besteht die Gefahr, dass zum Beispiel der Wind die obersten Schichten der Erde wegweht (vgl. Mertz 2009). Eine weitere Gefahr ist Erosion durch Wasser. Wenn nämlich Regen ungeschützt auf Boden mit wenig Bewuchs trifft, dann verdichtet dies seine Oberfläche, das Wasser beginnt oberflächlich abzufließen und die obersten Erdschichten wegzuspülen (vgl. Mertz 2009). Weiterhin begünstigt wird dies durch die frequentierte Bearbeitung des Ackerlands, bei dem der Boden ebenfalls zunehmend verdichtet (vgl. Mertz 2009). Die Nutzpflanzen, welche auf dem Acker kultiviert werden, reichen meist an Bewuchs nicht aus um Erosionen effektiv vorzubeugen (vgl. Mertz 2009). Die Erosionsgefahr wird unter anderem auch vom Klima beeinflusst (vgl. Mertz 2009). In Teilen von Asien, Afrika oder Südamerika, wo es weitaus mehr regnet und vorwiegend auch andere Vegetation herrscht, ist das Risiko einer Erosion weitaus höher, als in milderer Klimazonen (vgl. Mertz 2009). So verhält es sich, dass die Erosionsraten auf diesen Kontinenten durchschnittlich bei 30-40 Tonnen pro Hektar und pro Jahr liegen, während sie zum Vergleich in Deutschland bei 10 Tonnen pro Hektar pro Jahr liegen (vgl. Mertz 2009). Im Gegenzug dazu werden in der gleichen Zeitspanne jedoch nur 1-2 Tonnen neu gebildet (vgl. Mertz 2009). Erosion bedeutet der Verlust von fruchtbarem Boden, der für die Landwirtschaft, beziehungsweise den Ackerbau die Existenzgrundlage der Landwirte darstellt.

Gravierender ist auch der Gedanke, dass das Überleben unserer Gesellschaft von der Agrarwirtschaft und deren Erzeugnissen abhängt, gerade hinsichtlich der wachsenden Weltbevölkerung. Diese wiederum ist abhängig von den Begebenheiten und

Voraussetzungen der Natur, welche dann wieder von der Agrarwirtschaft und ihrem Einfluss auf das Ökosystem abhängig ist.

3.3.2 Klimafolgen als Konsequenz aus Landwirtschaft

Landwirtschaft bringt auch Folgen für die Umwelt mit sich. Die Landwirtschaft ist eine große Quelle für Treibhausgase, die zum Klimawandel beitragen. Der Weltklimarat IPCC schreibt der Landwirtschaft 31% der Klimagasemissionen zu (vgl. Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2013, S. 34). Hinzu kommen noch dazugehörige Emissionen die bei der Verarbeitung, bei dem Transport und bei der Kühlung landwirtschaftlicher Erzeugnisse zusätzlich erzeugt werden (vgl. Zukunftsstiftung Landwirtschaft 2013, S. 34). Insgesamt kann die Erzeugung von Treibhausgasen in der Landwirtschaft auf zwei Quellen zugeschrieben werden, nämlich Klimagase aus der Viehhaltung und Klimagase aus der landwirtschaftlichen Nutzung von Böden (vgl. Umwelt Bundesamt 2019).

Große Teile der Methan-Emissionen sind mit der Tierhaltung und auch mit der Verwendung von Düngern aus Gülle oder Mist in Verbindung zu bringen (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). In ist es z. B. Deutschland so, dass circa 60% der Methan-Emissionen und 80% der Lachgas-Emissionen auf die Landwirtschaft zurückzuführen sind (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Methangase in der Viehhaltung entstehen durch den Verdauungsprozess von Wiederkäuern, wie beispielsweise Schafen oder auch Rindern, beziehungsweise Kühen (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Weitere Nutztiere, welche Methan über ihre Exkremete ausstoßen sind Schweine, Pferde, Hühner und Esel, wobei die letzten drei kaum einen relevanten Beitrag zu den Emissionen haben (vgl. Umweltbundesamt 2019). Die zweite Hauptquelle von Treibhausgasen in der Landwirtschaft ist die landwirtschaftliche Nutzung von Boden (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Hier kann bei Umbrüchen von Grünland in Ackerland vermehrt Kohlendioxid freigesetzt werden (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Auch bei der Verwendung von Harnstoffdüngern oder auch bei der Kalkung von Böden wird Kohlendioxid in einem erhöhten Maße freigesetzt (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Den größten Anteil von Treibhausgasen in der Landwirtschaft bei der Nutzung von Böden halten jedoch die Lachgas-Emissionen (vgl. Umweltbundesamt 2019). Diese können wiederum unterteilt werden in direkte Emissionen und indirekte Emissionen. Die direkten Emissionen kommen vor allem von der Düngung mit mineralischen Stickstoffdüngern, von Düngung mit Wirtschaftsdüngern und auch Ernterückständen im Boden (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Mit Wirtschaftsdüngern sind vor allem organische Düngemittel gemeint, wie Gülle oder auch Festmist, also Exkremete von Nutztieren. Auch Gärreste von nachwachsenden Rohstoffen, welche zuvor zur Biogasproduktion verwendet wurden, können als Wirtschaftsdünger ausgebracht werden (vgl. Umwelt Bundesamt 2019). Indirekte Emissionen entstehen besonders durch das Reagieren von Stickstoffverbindungen, welche aus agrarwirtschaftlichen Quellen stammen, aber auch

Emissionen aus dem Oberflächenabfluss von gedüngten Flächen (vgl. Umweltbundesamt 2019). Letztere vor allem einen negativen Einfluss auf die Ökosysteme um die landwirtschaftlich genutzten Flächen herum (vgl. Umwelt Bundesamt 2019).

3.4 Aktuelle Standards in der Landwirtschaft

Landwirtschaft 4.0 bildet das Pendant zur Industrie 4.0 und beschreibt den vermehrten Einsatz digitaler Techniken innerhalb der Agrarwirtschaft (siehe Kap. 2.4). Landwirtschaft 4.0 wird auch als Farming 4.0, beziehungsweise als Smart Farming bezeichnet (vgl. Giesler 2018). Wie im Kapitel 2.4 bereits angeklungen ist, findet in der Landwirtschaft die Nutzung von Informationstechnologie und Datentechnologie vermehrt Anwendung (vgl. Giesler 2018). Diese Technologien ermöglichen einen viel angepassteren Produktionsprozess in vielerlei Hinsicht (vgl. Giesler 2018). Nicht nur einzelne Maschinen sind miteinander vernetzt, sondern der gesamte Betrieb soll miteinander vernetzt werden (vgl. Giesler 2018). Dies wird auch bezeichnet als digitales Farm Management (vgl. Bayer 2018). Durch automatische Dokumentation von Zeiten und Aktivitäten, beziehungsweise Betriebsabläufen, sowie Betriebsmitteln, lassen sich die anfallenden Aufgaben genauer planen und durch einen umfassenderen Überblick unter Umständen auch flexibler planen (vgl. Bayer 2018). Unter dem Stichwort Smart Data ist die Hauptaufgabe von Farmmanagementsystemen zusammengefasst (vgl. Bayer 2018). Smart Data bedeutet, dass aus größeren Datenbeständen, die im Fall Farmmanagement mithilfe der digitalisierten Landtechnologie erhoben werden, durch Algorithmen zu kleineren Datenbeständen ausgewertet werden, sodass daraus sinnvolle Informationen gezogen werden können.

Eine weitere Form der Landwirtschaft 4.0, beziehungsweise des Farming 4.0 bezieht sich speziell auf den Ackerbau (vgl. Bayer 2018). Diese Form wird auch als Precision Farming bezeichnet (vgl. Bayer 2018). Mithilfe von Sensorik und Applikationstechnik, die miteinander verknüpft sind, werden Produktionsprozesse und Wertschöpfungsprozesse im Rahmen des Ackerbaus verbessert. Precision Farming soll eine nachhaltigere und auch eine effizientere Landbewirtschaftung möglich machen (vgl. Bayer 2018). Bei dem Precision Farming werden Daten von Boden, Pflanzen und deren Versorgung mit Nährstoffen und Wasser erhoben (vgl. Bayer 2018). So kann dann per GPS-Positionen das Feld kartografiert werden und durch entsprechende Applikationstechnologie, welche Zugriff auf diese Informationen hat wird dann die entsprechende Ressource angepasst dosiert (vgl. Bayer 2018). Durch die individuelle Anpassung der Bewirtschaftung an die Bodenbeschaffenheit können einige Ressourcen wie Düngemittel, Wasser, Energie, Arbeitszeit und auch Benzin eingespart werden (vgl. Giesler 2018; vgl. Bayer 2018). Weniger Dünger bedeutet auch gleichzeitig, je nach Düngemittel, eine geringere Umweltbelastung, sei es durch eine geringere Menge Nitrat im Boden oder auch eine

geringere Methan-Emissionen. Durch die Einsparung von Wasser, spart nicht nur der Landwirt Kosten, es ist auch verträglicher für den Boden. Durch zu warmes und trockenes Klima verdunstet Grundwasser aus dem Boden und durch den Boden, beziehungsweise durch die Ackerfläche, die Salze im Grundwasser allerdings bleiben im Boden haften und erhöhen dort den Salzgehalt (vgl. Mertz 2009). Sollte, aufgrund der Trockenheit dann noch bewässert werden und dieses Wasser verdunstet erneut, so erhöht das den Salzgehalt im Boden und in der Ackerfläche immer mehr und dies ist nicht gut für das Ökosystem des Bodens und auch nicht für das Pflanzenwachstum (vgl. Mertz 2009).

So ökonomisch und ökologisch wertvoll das Konzept der Landwirtschaft 4.0 auch sein mag birgt es Risiken für die landwirtschaftlichen Betriebe. Diese Risiken sind eng verbunden mit den Risiken der Digitalisierung der Landwirtschaft (siehe Kap. 2.4). Die stetige Weiterentwicklung der Landtechnikprodukte zum Beispiel stellt Landwirte nicht nur vor eine Herausforderung was die Kosten der Anschaffung angeht, sondern auch was die ständige Fortbildung angeht (vgl. BMEL 2018). Die Anwender der Produkte müssen sich stets über deren Funktionsweisen informieren, beziehungsweise unter Umständen auch andere Mitarbeiter auf diese einweisen. Nun ist es also so, dass es neben der Fortbildung in dem wissenschaftlich-ökologischen Bereich auch eine zwingende Notwendigkeit besteht sich auf einem erhöhten Niveau in dem technischen, beziehungsweise informationstechnischem Bereich weiterzubilden.

Vor allem für flächen- und kapitalstarke landwirtschaftliche Betriebe ist die Landwirtschaft 4.0 zukunftsfähig. Da großer Investitionsbedarf besteht ist die Landwirtschaft 4.0 für kleinere landwirtschaftliche Betriebe unattraktiv und nicht zukunftsfähig. Eine Anschaffung entsprechender Geräte stellt für kleine Betriebe einen hohen Kostenaufwand dar. Dies ist unrentabel, da sie mit ihrer geringeren Mengenproduktion von Erzeugnissen kaum die Kosten von diesen Geräten wieder einbringen könnten. Auch durch die Landwirtschaft 4.0 wird es für kleinere Betriebe erschweren konkurrenzfähig zu bleiben, da die Anschaffung entsprechender Geräte einen hohen Kostenaufwand darstellt, der sich für kleine Betriebe nicht lohnt, da sie mit ihrer geringeren Mengenproduktion von Erzeugnissen kaum die Kosten von diesen Geräten wieder einbringen könnten. Die Folge davon wird die Fortsetzung des Trends sein, dass kleinere Betriebe immer weniger werden und größere Betriebe immer weiter wachsen. Diese Aussage ist in der Regel auf alle Industrieländer anwendbar.

Der Trend „wachsen oder weichen“ wird sich in der Landwirtschaft auch zukünftig weiter fortsetzen. Dies ist vor allem in den Industrieländern zu beobachten. In Hinblick auf die Ernährungssicherheit der Weltbevölkerung sollte der Fokus auf eine ressourcenschonende nachhaltige Landwirtschaft gelegt werden. Das Precision Farming bietet hierzu Lösungsansätze.

4 B-to-B Marketing

In den folgenden Kapiteln werden Besonderheiten und entsprechende Vorgehensweisen bei dem B-to-B Marketing und auch der Markenimplementierung und -führung analysiert. Zunächst wird analysiert, welche Relevanz die Marke überhaupt im B-to-B Bereich hat. Danach geht es über die Begriffsklärung von Marken und B-to-B Marketing schließlich zur Markenstrategie, bzw. zur Markenführung im B-to-B-Umfeld.

4.1 Die Relevanz der Marke im B-to-B-Bereich

Ein weiterer zentraler Punkt für die Entwicklung einer Marketing-Strategie und deren Umsetzung ist die Relevanz der Marke. Die Marke an sich ist der Ausgangspunkt aller Marketingaktivitäten. In diesem Kapitel soll geklärt werden, welchen Beitrag die Marke zur Kaufentscheidung beisteuert und welche weiteren Faktoren bei der Markenrelevanz zu beachten sind. Längere Zeit hat die Markenrelevanz im B-To-B-Markt nicht viel Beachtung gefunden, denn die B-To-B-Märkte unterschieden sich besonders in der Komplexität der Produkte und den Ansprüchen der Nachfrager von den B-To-C-Märkten, in denen die positive Wirkung der Marke auf die Kaufentscheidung schon länger anerkannt ist.

Maier unterscheidet bei der Markenrelevanz zwischen der Anbieterperspektive und der Nachfragerperspektive (vgl. Maier 2014, S. 29). Die Marke muss für den Anbieter einen erkennbaren Nutzen bringen, der ihn dazu anhält in die Marke Ressourcen zu investieren (vgl. Maier 2014, S. 29). Umgekehrt übt die Marke nur dann einen positiven Einfluss auf das Kaufverhalten des Nachfragers aus, wenn er sich davon einen Nutzen verspricht (vgl. Maier 2014, S. 29). Aus Sicht der Anbieter gibt es verschiedene Nutzen einer starken Marke. Einer davon ist das Vertrauen der Nachfrager in die getroffene Kaufentscheidung und bei gehaltenem Markenversprechen steigert sich auch das Vertrauen und das Ansehen in das Unternehmen generell (vgl. Maier 2014, S. 32). Ein weiteres Ziel, das mit einer starken Marke realisiert werden kann ist ein Präferenzverhalten der Nachfrager gegenüber dem eigenem Unternehmen und daraus ergibt sich dann ebenfalls ein gewisser Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten (vgl. Maier 2014, S. 32f). Ein weiterer Vorteil einer starken Marke sind erhöhte Preise, die für die Produkte verlangt werden können (vgl. Maier 2014, S. 33). Aus all den genannten Vorteilen ergeben sich dann die Wertsteigerung der eigenen Marke und somit auch eine Wertsteigerung des eigenen Unternehmens. Die oben aufgeführten Vorteile und Nutzen von starken Marken, sind nicht im Einzelnen zu betrachten, sondern sie gehören zusammen und bedingen sich auch gegenseitig. Um nun der Marke eine Relevanz aus Sicht des Nachfragers zuzusprechen, werden zunächst die wichtigsten Funktionen einer Marke im B-To-B-Umfeld näher beleuchtet. Maier nennt drei

Kernfunktionen einer Marke im B-to-B-Umfeld, welche bei der Studie von Caspar et. al. nachgewiesen wurden. Diese sind die Informationseffizienz, die Risikoreduktion und der ideelle Nutzen (vgl. Maier 2014, S. 30). Im Rahmen dieser Untersuchung konnten diesen Kernfunktionen Gewichtungen des Einflusses auf die Kaufentscheidung hinzugefügt werden. Der Einfluss der Informationseffizienz beträgt demnach 41%, der Einfluss der Risikoreduktion beträgt 45% und der Einfluss des ideellen Nutzens beträgt 14% (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 46). Demgegenüber stehen die Einflüsse der Kernfunktionen einer Marke auf den Kaufprozess im B-to-C-Umfeld. Hier beträgt der Einfluss der Informationseffizienz 37%, der Einfluss der Risikoreduktion 23% und der Einfluss des ideellen Nutzens 40% (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 46). Insgesamt ist im Rahmen dieser Studie nachgewiesen worden, dass die durchschnittliche Relevanz der Marke im B-to-C-Umfeld nur um 0,3% höher ist, als im B-to-B-Umfeld. Insgesamt ist die Markenrelevanz also laut der oben erwähnten Untersuchung nahezu gleich, jedoch ist die Verteilung der Einflussgrade der einzelnen Kernfunktionen umgekehrt.

Wichtig zu erwähnen ist hierbei, dass nicht in allen Branchen und Märkten eine gleich hohe Markenrelevanz herrscht. Sowohl die Marktbeschaffenheit als auch die Kaufsituation haben Einfluss auf die Markenrelevanz. Die Markenrelevanz im B-To-B-Markt ist unter folgenden Umständen geringer. Zum einen ist dies dann der Fall, wenn der Markt sehr fragmentiert ist und die Kunden viele spezifische Ansprüche haben, wenn es viele weitere Mitstreiter im Markt gibt, da dann eher nach Verfügbarkeit und Preis entschieden wird, wenn der Kaufprozess sehr komplex ist und sich der Kaufprozess so über mehrere geteilte Entscheidungen erstreckt und zuletzt dann wenn die Anwendung der Marke nicht sichtbar ist und somit kein außenstehender sehen kann welche Marke in Verwendung ist (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 49). Desweiteren hat die Kaufsituation selbst einen Einfluss auf die Relevanz der Marke. Bei einem einfachen Wiederholungskauf, der meist kleine und preisgünstige Güter betrifft ist die Markenrelevanz am geringsten (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 50). Bei dem modifizierten Wiederholungskauf ist die Markenrelevanz etwas höher (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 50). Dieser wird meistens getätigt um Kosten zu reduzieren oder um verpflichtenden Änderungen, bzw. Regulierungen nachzukommen (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 25). Die größte Markenrelevanz besteht laut Kotler und Pfoertsch bei der Neuanschaffung. Hier ist das Risiko einer Fehlentscheidung am höchsten, da in dieser Kaufsituation am wenigsten Vorerfahrung existiert im Vergleich zu dem vorher beschriebenen Kaufsituationen (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 25).

Vor dem Abschluss dieses Kapitels ist es noch wichtig auf die generellen Markttrends und Marktentwicklungen die einen Einfluss auf die Markenrelevanz haben einzugehen. Ein großer Faktor ist hierbei die Globalisierung und die damit einhergehende Begünstigung anderer Faktoren, die Einfluss auf die Marke nehmen. Die Globalisierung selbst ruft eine gewisse Angleichung der technischen Standards hervor, sodass durch die Anpassung der produzierenden Unternehmen mehr potenzielle internationale

Konkurrenz entsteht (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 35). Begünstigt wird dies zusätzlich noch durch die sich stetig verbessernde Logistikbranche, die immer mehr in der Lage ist, auch mit großen Maschinen größere Distanzen zu überbrücken (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 35). Dadurch wird der Markt zunehmend von ähnlichen Produkten und Dienstleistungen durchdrungen (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 40). Neuartige Produkte und Dienstleistungen werden schnell imitiert und adaptiert, sodass es schwieriger wird sich allein darüber zu differenzieren. Dies führt wiederum zu einem zunehmenden Preisdruck und einem Wettbewerb, welcher Anbieter die besten Preise und Tarife bieten kann (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 43). Wie die gewonnenen Erkenntnisse über die Relevanz einer Marke nun gewinnbringend eingesetzt werden können, wird näher beleuchtet, nachdem die Determinante „Marke“ behandelt wurde und die Besonderheiten bei B-to-B-Märkten.

4.2 Die Determinante „Marke“

Um in den folgenden Kapiteln ein tieferes Verständnis für die Besonderheiten des B-to-B-Marketings und dessen spezifische Strategien zu schaffen, werden in diesem Kapitel verschiedene Ansätze beleuchtet um den Begriff Marke innerhalb des B-to-B-Umfelds zu umreißen.

Etymologisch betrachtet kann der Begriff „Marke“ von dem mittelhochdeutschen Begriff „Marc“, welcher „Grenze“ bedeutet und dem französischen Begriff „Marque“, welcher „auf der Ware angebrachtes Zeichen“ bedeutet, hergeleitet werden (vgl. Maier 2014, S. 26). Dies gibt Aufschluss über die ersten Funktionen von Marken, etwa ab der Mitte des 19. Jahrhunderts. Die ursprüngliche Funktion einer Marke, bzw. der Anspruch an die Marke war einfacherweise die Kennzeichnung der jeweiligen Hersteller (vgl. Maloney 2007, S. 43). Ein weiterer historischer Ansatz ist der Ursprung des englischen Begriffes „Branding“, was so viel bedeutet wie brandmarken (vgl. Maloney 2007, S. 44). Gemeint ist damit das Brandmarken des eigenen Tierbestands zur Kennzeichnung des Besitzers (vgl. Maloney 2007, S. 44). Die Ansprüche haben sich allerdings über die Jahrhunderte mit wachsender Wirtschaft und damit auch einer zunehmenden Anzahl von Konkurrenzunternehmen vermehrt. Die Märkte fingen um 1980 rum an sich zu sättigen und der Verdrängungswettbewerb nahm zu (vgl. Maloney 2007, S. 45). Es entwickelte sich nach und nach ein Markenverständnis, das sich sehr an dem Nachfrager orientierte. Das heißt also die Marke wird als solche definiert, wenn der Nachfrager selbst sie als eine Marke wahrnimmt und anerkennt (vgl. Maloney 2007, S. 45). Maier bezeichnet dies auch als wirkungsbezogenen Ansatz (vgl. Maier 2014, S. 27). Hier steht das Bild der Marke, welches im Kopf der Kunden verankert ist im Fokus. Jüngst wurde dieser Ansatz allerdings erweitert. Der identitätsbasierte Ansatz, welche als Grundlage für diese Arbeit dient, ist der derzeit in der Markenführung der dominierte Ansatz (vgl. Maloney 2007, S. 45). Bei diesem Ansatz werden sowohl interne Anspruchsgruppen als

auch externe Anspruchsgruppen berücksichtigt und mit einbezogen in die Markenführung. Der vorherrschende Definitionsansatz bei dem identitätsbasierten Markenverständnis ist, die Marke als Nutzenbündel mit differenzierenden Merkmalen, welches sich aus funktionalen und symbolischen Teilen, beziehungsweise materiellen und immateriellen Teilen, zusammensetzt (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 158).

4.3 Die Begriffsklärung von B-to-B Marketing

In diesem Kapitel wird ein gemeinsames Verständnis des Begriffs B-to-B Marketing erschaffen. Es wird umrissen was genau B-to-B Marketing bedeutet und es wird von der Begrifflichkeit B-to-C Marketing abgegrenzt um eine klare Vorstellung zu geben, auf welcher Verständnisgrundlage die folgenden Kapitel beruhen.

Als B-To-B Marketing wird im Allgemeinen die Vermarktung von Produkten, welche Güter und Dienstleistungen beinhalten, zwischen Individuen oder Organisationen und anderen Unternehmen oder Organisationen bezeichnet (vgl. Hall 2017, S. 1). Das bedeutet, dass der Kunde eines Unternehmens, bzw. der Konsument eines Produktes ein anderes Unternehmen ist. Die Produkte die vermarktet werden können jedoch auch ähnlich oder gleich jenen Produkten sein, die direkt an den Endkonsumenten vertrieben werden (vgl. Hall 2017, S. 1). Ein Beispiel hierfür wären Kugelschreiber. Diese werden sowohl in Unternehmen benötigt als auch in privaten Haushalten. Kotler und Pfoertsch meinen, dass die meisten Fabrikanten von Produkten für den Endverbraucher ihre Produkte an andere Unternehmen verkaufen, schon deshalb, weil sie ihre Produkte z. B. an Zwischenhändler verkaufen (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 20). Ausgeschrieben bedeutet diese Abkürzung Business to Business Marketing (engl.), was sinngemäß übersetzt so viel wie Marketing von Unternehmen zu Unternehmen heißt. Das bedeutet, dass sich die Marketing-Aktivitäten an Unternehmen und Firmen richten. B-to-C Marketing wäre dann entsprechend zu Business to Business Marketing, Business to Customer Marketing (engl.), was sinngemäß übersetzt bedeutet Marketing von Unternehmen zu Kunden. Hier richten sich die Marketing-Aktivitäten an den Privaten Verbraucher und Konsumenten. Bei der weiteren Analyse wird allerdings von einem B-to-B-Marketing-Begriff ausgegangen der gezielt auf den strategischen Vertrieb zwischen Unternehmen ausgelegt ist.

4.4 Die Besonderheiten im B-to-B Markt

In diesem Kapitel werden die Unterschiede zwischen B-to-C und B-to-B Marketing beleuchtet um die Besonderheiten und Herausforderungen des B-to-B Marketing so anschaulich wie möglich herausstellen zu können.

Kotler und Pfoertsch führen zu den Unterschieden zwischen B-to-B-Marketing und B-to-C Marketing vier Kriterien auf. Das erste Kriterium ist die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen innerhalb des industriellen Bereichs (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 21). Auf beiden Seiten des Kaufs ist hohes Fachwissen, bzw. Expertise notwendig. Ein weiteres Kriterium sind die unterschiedlichen und individuellen Ansprüche in Produkte und Dienstleistungen im industriellen Umfeld (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 21). Im Gegensatz dazu meinen sie, dass Produkte für den privaten Konsumenten häufiger standardisiert wären (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006 S. 22). Jedoch ist auch hier zu erwähnen, dass sich mit dem Aufkommen von immer mehr Internetplattformen der B-to-C-Vertrieb ebenfalls etwas verändert hat. Es ist nun möglich durch Internet und entsprechenden Produktionskapazitäten individualisierte Produkte zu erwerben. Das können zum Beispiel kleinere Güter wie individualisierte T-Shirts sein, die der Kunde z. B. bei dem Hersteller Spreadshirt bestellen kann, aber auch größere Gebrauchsgüter wie z. B. Autos. Ein Beispiel hierfür wäre der Automobilhersteller Mercedes Benz. Dieser bietet auf seiner Website eine Konfiguration des gewünschten Autos an. Diese geht vom Automodell, über bestimmte Innenausstattungen, verschiedene IT-Ausstattungen, die Autofarbe und bis zu dem Design des Schlüssels. Hieran wird deutlich, dass auch private Kunden einen angepassten und auch individualisierten Service erwarten. Das dritte Kriterium ist die kleinere Zahl an potentiellen Kunden, die einer größeren Kaufpotenz gegenüber steht (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 21). Das trifft natürlich besonders auf Unternehmen zu, die große Industriegüter, wie z. B. Maschinen für die Produktion oder Weiterverarbeitung eines Gutes herstellen. Ein Beispiel hierfür könnten große Druckerpressen sein, welche an Druckereien verkauft werden, die für das Drucken von Zeitschriften verwendet werden. Ein Produktbeispiel aus der Landtechnikindustrie könnte ein Mähdrescher sein, welcher hohe Anschaffungskosten mit sich bringt und lediglich an landwirtschaftliche Betriebe vermarktet werden, die auch Ackerbau betreiben. Bei der Vermarktung eines Gutes für den Endverbraucher liegt typischerweise eine größere Zielgruppe vor. Das vierte beschriebene Kriterium ist die engere und unter Umständen länger anhaltende Kundenbeziehung (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 21). Diese entstehen auch aus der Tatsache, dass für große Industriegüter weniger potentielle Kunden, bzw. Käufer existieren. Dieser Fakt erfordert dann eine gute Kundenbindung und engen und auch persönlichen Kontakt zum Kunden, da der Verlust eines Kunden größere Konsequenzen für ein Unternehmen hat, als bei einem Unternehmen, das einfache Produkte an eine breitere Masse an privaten Kunden verkauft. Weiterhin führen Kotler und Pfoertsch auf, dass für den Kauf von Produkten für den privaten Konsumenten weniger Expertise notwendig ist, als bei dem Kauf von Industrieprodukten (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 21). Dies wird belegt durch das gängige Praktizieren von dem Konzept des sogenannten „Buying Centers“.

Das Buying Center ist eine Gruppe von Personen in einem Unternehmen, die eigens dafür zusammengestellt wird Kaufentscheidungen für ein bestimmtes Produkt zu treffen.

Meistens kommt ein Buying Center zum Einsatz, wenn ein Unternehmen eine neue Anschaffung tätigt. Die Firma hat also bisher noch wenige bis keine Erfahrungen mit diesem neuen Produkt gesammelt. Geringe Erfahrungen sind dann im Umkehrschluss ein Indikator für Risiko. Es ist wichtig zu erwähnen, dass es sich bei einer solchen Neuanschaffung nicht zwangsläufig um ein völlig unbekanntes Produkt handeln muss. Es kann auch ein neues Produkt aus derselben Produktkategorie sein. Ein Beispiel hierfür können Fluggesellschaften sein, die sich ein ähnliches Flugzeugmodell von einem anderen Hersteller beschaffen möchten. Auch wenn der Hersteller bekannt ist und andere Produkte von ihm bereits verwendet werden, ist das kein Garant dafür, dass das neue Produkt ebenfalls die Qualitätsansprüche des Käufers erfüllen kann. Um also das Risiko eines Fehlkaufs einzudämmen, wird ein Buying Center erstellt. In dem Buying Center selbst gibt es eine Verteilung von Rollen und Funktionen. Das Buying Center besteht aus dem Verwender (User), also derjenige der das Produkt verwendet oder anwendet, dem Entscheider (Decider), welcher letztendlich die Entscheidung trifft, dem Beeinflusser (Influencer), der eine beratende Tätigkeit einnimmt und Hintergrundinformationen liefern kann und schließlich dem Käufer (Buyer), welcher formal autorisiert ist den Kauf zu tätigen. Weitere Funktionen die bekleidet werden sind der Initiator, welcher den Bedarf erkennt und meldet, der Informationsselektierer (gatekeeper), der den Fluss und die Menge der Informationen, die an das Buying Center gelangen steuert und den Befürworter (approver), der ein Veto-Recht besitzt (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 26).

Ein weiterer wichtiger Aspekt des B-to-B Marktes, welcher jedoch fast alle Märkte betrifft, ist die zunehmende Internationalität und Globalisierung, sowie die Liberalisierung der Märkte (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 23). Marktangebote in B-to-B Märkten erfordern weniger Anpassungsmaßnahmen, wenn sie über Landesgrenzen verkauft werden, da die Kunden von verschiedenen Kontinenten eine ähnliche Leistung und Performance von den Produkten und Dienstleistungen erwarten (vgl. Kotler/Pfoertsch 2006, S. 23).

Zusammengefasst sind dies die wichtigsten Besonderheiten des B-to-B Marktes, aus denen später im Rahmen dieser Arbeit eine Marketing-Strategie und deren Umsetzung erarbeitet werden soll.

4.5 Die identitätsorientierte Markenführung

Als Grundlage dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde der Ansatz der identitätsorientierten Markenführung gewählt. Ein Beispiel für einen weiteren Ansatz wäre der nachfragerorientierte Ansatz gewesen. Bei dem nachfragerorientierten Ansatz wird beinahe ausschließlich die Sichtweise der externen Anspruchsgruppen, z. B. Kunden und Lieferanten betrachtet und in der Marketing-Strategie berücksichtigt. Bei dem identitätsorientierten Ansatz werden die Sichtweisen von internen und externen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Das heißt also von Mitarbeitern und Kunden, bzw. Lieferanten. Die aus dem Kapitel 4.x Besonderheiten des B2B Marktes getroffenen Annahmen der geringeren Anzahl an Kunden mit höherer Kaufkraft und des engeren Kundenkontakts und der vergleichsweise hohen Bedeutung der Kundenbindung, halten die Unternehmen dazu an ihrer Marke umso stärker bei den Kunden zu implementieren und zu festigen. Gleichzeitig ist es hier aber auch wichtig die Mitarbeiter einzubinden, da diese im B-to-B-Markt häufig einen großen Kundenkontaktpunkt darstellen. Im Kapitel 4.1 wurde erarbeitet, warum und welchen positiven Einfluss die Marke auf die Kaufentscheidungen haben kann. Daraus folgt der Schluss, dass es für Unternehmen im B-To-B-Geschäft wichtig ist die eigene Marke zu stärken und in die eigene Marke zu investieren. Um ein ganzheitliches und prägnantes Markenbild zu erschaffen, sodass die Marke ihre Wirkung und somit auch ihre Funktionen entfalten kann (siehe Kap 4.1) ist ein ganzheitlicher Markenführungsansatz notwendig. In dieser Arbeit wird es der identitätsorientierte Ansatz sein. Hier wird die Markenführung als Aufgabe begriffen, die über die Marketingabteilung hinausgeht und zu der sich alle Mitarbeiter des Unternehmens verpflichtet fühlen sollten (vgl. Maloney 2007, S. 57). Das Markenmanagement ist hier übergreifend über alle Managementbereiche zu verstehen (vgl. Maloney 2007, S. 57 zitiert nach Ahlert 2005, S 221). Hier wird die Fokussierung auf den Absatzmarkt gelöst und es wird daraufhin gearbeitet alle internen und externen Anspruchsgruppen in der Managementstrategie zu berücksichtigen (vgl. Maloney 2007, S. 57 zitiert nach Ahlert 2005, S 221). Hier werden die Mitarbeiter als Markenbotschafter betrachtet, die ebenfalls einen großen Teil zu der Außenwirkung der Marke beitragen. Veranschaulicht wird das Konzept der identitätsbasierten Markenführung in der folgenden Abbildung.

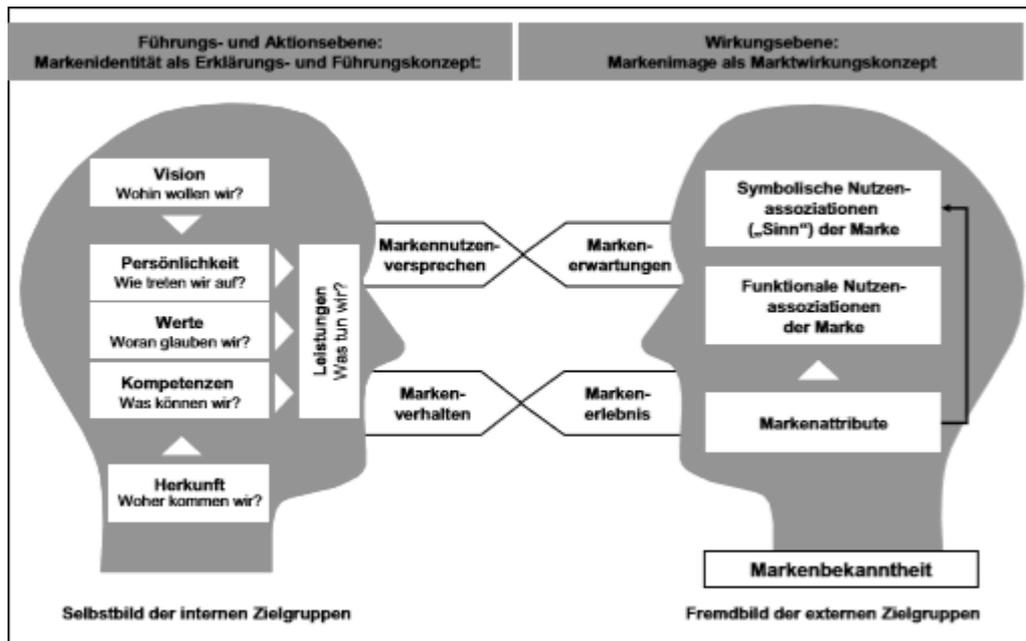


Abbildung 3: Grundmodell der identitätsbasierten Markenführung und konstitutive Komponenten der Markenidentität und des Markenimages nach Burmann et. al. 2003, S. 25 (Maloney 2007, S. 63)

Grundsätzlich wird bei dem identitätsorientierten Markenmanagement zwischen dem Aussagen- und Führungskonzept und dem Marktwirkungskonzept unterschieden (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159 zitiert nach Burmann et al. 2007, S. 4ff). Das Aussagen- und Führungskonzept stellt die Markenidentität dar, während das Marktwirkungskonzept das Markenimage darstellt (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159). Das Führungskonzept der Markenidentität ergibt sich zum einen aus der nach außen gerichteten Kommunikation des Markennutzenversprechens und zum anderen aus dem identitätskonformen Verhalten und Umgang der Mitarbeiter nach außen und auch untereinander (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159). Die Markenidentität nimmt hierbei die Rolle des Selbstbildes der internen Zielgruppen an (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159 zitiert nach Burmann et al. 2007, S. 4ff). Die Markenidentität selbst besteht aus verschiedenen Komponenten, auf die im Kapitel 4.5.1 näher eingegangen wird. Das Marktwirkungskonzept, also das Markenimage stellt das Fremdbild der externen Anspruchsgruppen dar (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159 zitiert nach Burmann et al. 2007, S. 4ff). Das Markenimage bildet sich meist über eine längere Zeitspanne (vgl. Burmann/Launspach 2010; S. 159). Um dem ganzheitlichen Markenführungsansatz gerecht zu werden, ist es wichtig beide Konzepte gleichermaßen in der Markenführungsstrategie zu berücksichtigen (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 160 zitiert nach Burmann et al. 2003, S. 4f). In der Mitte steht die Marke-Nachfrager-Beziehung als Verbindung zwischen dem Aussagenkonzept und dem Wirkungskonzept (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 160). Die Marke-Nachfrager-Beziehung beinhaltet

seitens der Markenidentität das Markennutzenversprechen und das Markenverhalten und seitens des Markenimages die Markenerwartungen und das Markenerlebnis. Das Markennutzenversprechen entsteht aus den Markenkomponenten, die sich durch ihr Zusammenspiel zu einem Kundennutzen transformieren (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 160). Das Markenverhalten bezieht sich auf die Handlungen der Mitarbeiter, als zentrale Kundenkontaktpunkte und somit auch als Markenbotschafter (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 160). Die Markenerwartung bezieht sich auf die Erwartungen an den Nutzen des Produkts seitens der Kunden und das Markenerlebnis auf dessen subjektive Wahrnehmung des Markenauftretens.

Um den Erfolg der identitätsbasierten Markenführung zu überprüfen ist es wichtig die eigenen Markenbotschaften (Eigenbild), welche in der Markenidentität implementiert sind mit dem Fremdbild von externen Anspruchsgruppen abzugleichen. Sollten sich die beiden Bilder stark voneinander unterscheiden, ist dies ein Hinweis auf eine fehlerhafte Strategie oder eine fehlerhafte Umsetzung der Strategie.

4.5.1 Die Markenidentität

Das identitätsorientierte Markenführungskonzept geht davon aus, dass die langfristige und nachhaltige Differenzierung der Marke von den Marken der Konkurrenzunternehmen hauptsächlich die Identität der eigenen Marke leistet (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 158). Burmann und Launspach verstehen die Marke als Aussagenkonzept, welches die wesentlichen Differenzierungsmerkmale für die Marke sowohl nach außen als auch nach innen repräsentiert (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159). Sie soll die elementaren und wesenseigenen Merkmale der Marke beinhalten und transportieren (vgl. Maloney 2007, S. 59). Die Markenidentität soll klar abgrenzen wofür die Marke steht (vgl. Maloney 2007, S. 59). Die Markenidentität spiegelt das Selbstbild eines Unternehmens und somit auch das Selbstbild aller internen Zielgruppen wieder (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159 zitiert nach Burmann et al. 2007, S.4). Die Markenidentität agiert bei der identitätsbasierten Markenführung als Richtlinie (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 159).

Um nun die Markenidentität strategisch und systematisch aufbauen, beziehungsweise bilden zu können, ist es wichtig sich darüber im Klaren zu sein, welche Aspekte die Markenidentität beinhaltet. In Anlehnung an Burmann und Launspach wird die Markenidentität in sechs Komponenten unterteilt (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 160). Die Markenidentität wird unterteilt in die Markenvision, die Markenpersönlichkeit, die Markenwerte, die Markenkompetenzen, die Markenherkunft und die aus diesen Komponenten resultierende Markenleistung. Die Markenvision stellt eine langfristige und realisierbare Entwicklungsrichtung dar. Sie soll eine Motivation für die Mitarbeiter sein und die jeweiligen Unternehmensziele in sich integrieren (vgl.

Burmann/Launspach 2010, S. 161). Weiterhin sollen über sie Differenzierungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 161 zitiert nach Kapferer 1992, S. 110f). Die nächste Komponente ist die Markenpersönlichkeit. Sie entsteht durch die markenspezifische Kommunikation und durch den verbalen und auch nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Eine weitere Komponente der Markenidentität sind die Markenwerte. Die Markenwerte sollten einen Großteil zu dem symbolischen Nutzen für den Kunden beitragen (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Das bedeutet also, dass der Kunde sich mit den Werten der Marke identifizieren kann und sich so auch in seinem eigenen Wertesystem bestätigen und bestärken kann. Somit stärkt der Kunde auch bis zu einem gewissen Grad die eigene Markenidentität. Die Markenwerte offenbaren auch externen Anspruchsgruppen das Wertesystem und die Wertvorstellungen der internen Anspruchsgruppen (vgl. Maloney 2007, S. 63). Die vierte Komponente sind die Markenkompetenzen. Durch diese soll sichergestellt werden, dass das Markennutzenversprechen, welches sich im Besonderen an externe Zielgruppen wendet, umgesetzt und eingehalten werden kann (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Die nächste Komponente der Markenidentität ist die Herkunft einer Marke. Laut Burmann und Launspach wird eine Marke nämlich zunächst mit dem Hintergrund ihres Ursprungs interpretiert und beurteilt (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 161). Sie stellt metaphorisch gesehen die Wurzeln der Marke dar (vgl. Maloney 2007, S. 63). Aus diesen ersten fünf Komponenten leitet sich dann schlussendlich die Markenleistung ab (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Durch diese zeichnet sich der funktionale und symbolische Nutzen einer Marke für die externen Zielgruppen ab (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Sie hat großen Einfluss auf das angestrebte Image der Marke bei den Nachfragern (vgl. Burmann/Launspach 2010, S. 162). Die Markenleistungen zahlen einen großen Teil auf das angestrebte Image und die Reputation des Unternehmens ein. Die Markenleistung umfasst sozusagen das, was im Markt angeboten wird. Alle Komponenten müssen aufeinander abgestimmt werden um im Nachgang ein stimmiges und vertrauenswürdiges Bild abzugeben. Nur so kann die Marke letztendlich die Kernfunktionen der Marke für den Nachfrager im B-To-B-Umfeld bedienen (siehe Kap. 4.1) und sich zu einer Marke entwickeln die einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden ausübt.

Jetzt stellt sich jedoch noch die Frage wie die Markenidentität wirksam umgesetzt werden kann, sodass sie einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung und auch auf die Reputation des Unternehmens ausüben kann. Wichtig zu betonen ist, dass bei dem identitätsorientierten Ansatz der Markenführung, welcher Grundlage für diese Arbeit ist, sowohl die internen als auch die externen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden müssen. Die internen Anspruchsgruppen sind die eigenen Mitarbeiter aus allen verschiedenen Abteilungen und Positionen. Die externen Anspruchsgruppen sind beispielsweise Lieferanten, Kunden oder Vertragshändler. Bevor die Markenidentität

wirksam nach außen werden kann, muss sie erst im eigenen Unternehmen implementiert werden. Esch folgt dem Ansatz eines sogenannten Brand Engagement Programms innerhalb des Unternehmens (vgl. Esch 2007, S. 125). Esch betont, dass dies gerade bei Dienstleistungsunternehmen und bei Unternehmen im B-To-B-Geschäft zentral sei (vgl. Esch 2007, S. 125). Bei Dienstleistungsunternehmen kommt dies aus der Natur der Sache, dass der ausführende Mitarbeiter je nach Dienstleistung einen langen Kundenkontaktpunkt darstellt und somit ein zentrales Element bei dem Aufbau einer Beziehung und einer Bindung vom Unternehmen zum Kunden ist. Hinsichtlich der Unternehmen im B-To-B-Bereich und der Beschaffenheit des Marktes (siehe Kap. Besonderheiten d Marktes) ist Kundenbindung von zentraler Bedeutung für das Fortbestehen eines Unternehmens. Somit bekommt der einzelne Kontakt von Mitarbeiter zum Kunden mehr Gewichtung im Hinblick auf die Repräsentation des Unternehmens. Die Mitarbeiter, die vermehrt Kontakt mit dem Kunden haben sind ein wichtiges Verbindungstück vom Unternehmen zum Kunden. An ihnen ist es einen positiven Eindruck zu hinterlassen, Kundenwünsche zu erfüllen, die Einstellungen und Empfindungen von Kunden weiterzugeben und letztendlich auch das Management bei der Einbindung ebendieser in die Markenidentität zu unterstützen (vgl. Esch 2007, S.125). Der Mitarbeiter ist als Markenbotschafter zu betrachten (vgl. Esch 2007, S. 126). Die interne Implementierung der Marke ist ein zentrales Element für das Selbstverständnis der Mitarbeiter als wichtiger Teil des Unternehmens, denn das Selbstverständnis der Mitarbeiter und deren Wirkung nach außen stehen in enger Beziehung zu einander (vgl. Esch 2007, S. 125). Wichtig gerade bezüglich der Werte eines Unternehmens ist, dass sie für den Mitarbeiter greifbar gemacht werden müssen und vor allem, dass die vom Management vorgelebt werden um so dem Mitarbeiter einen realen Bezug und realen Umgang mit den Werten zu geben (vgl. Esch 2007, S. 126). Die Mitarbeiter sollen ein Verständnis für die Corporate Brand und auch für die Markenidentität haben und so auch ein gewisses Markencommitment ihr gegenüber entwickeln (vgl. Esch 2007, S. 126).

4.5.2 Die Markenpositionierung

Als wichtiger Teil der strategischen Markenführung ist die Markenpositionierung zu betrachten. Unter der Positionierung wird die Stellung der Marke im jeweiligen Markt verstanden (vgl. Esch 2007, S. 148). Die Markenpositionierung steht in enger Verbindung mit dem Markenimage, welches dem Marktwirkungskonzept angehört, denn der Hauptfokus bei der Positionierung einer Marke liegt auf der Wahrnehmung des Kunden (vgl. Esch 2007, S. 148). Bei der Markenpositionierung geht es vor allem um die Positionierung der Marke in den Köpfen der Zielgruppe. Die Funktion der Markenpositionierung ist die deutliche Differenzierung von anderen Unternehmen, die ähnliche Produkte anbieten und auch die Einordnung einer Marke zu einer gewissen

Identität und Persönlichkeit. Wichtig dabei ist, dass die Marke auf die angestrebte Zielgruppe attraktiv wirkt (vgl. Esch 2007, S. 148). Alles muss aufeinander abgestimmt werden um letztendlich ein stimmiges Bild und somit auch Glaubwürdigkeit und Authentizität zu schaffen. Die Markenpositionierung sollte also Besonderheiten der Marke betonen, die auch konform mit ihrer Identität und ihrer aktuellen Position im Markt gehen (vgl. Esch 2007, S. 151). Weiterhin ist es wichtig, dass die Marke sich mit Eigenschaften positioniert die für die angestrebte Zielgruppe relevant sind (vgl. Esch 2007, S. 151). Ebenfalls ist zu beachten, dass die gewünschte Positionierung auch langfristig verfolgbar bleiben kann (vgl. Esch 2007, S. 151). Der Kunde orientiert sich beim Kauf häufig nicht nur auf die Produkteigenschaften sondern auf den subjektiven Produktnutzen (vgl. Esch 2007, S. 148 zitiert nach Rothschild, 1987, S. 156). Deshalb ist es sinnvoll bei der Positionierung nicht nur Produkteigenschaften hervorzuheben. Esch unterscheidet zwischen der Ist-Position und der Soll-Positionierung. Die Ist-Position stellen die Gedächtnisinhalte der Kunden, die durch das Marketing oder unmittelbare Kontakte mit der Marke entstanden sind dar (vgl. Esch 2007, S. 149). Die Soll-Position hat zum Ziel ein prägnantes Bild im Bewusstsein des Kunden zu schaffen (vgl. Esch 2007, S. 149). Ankerpunkte für die Positionierung sind die aus Sicht der Zielgruppe relevanten Positionierungseigenschaften der Produkte (vgl. Esch 2007, S. 149). Jedoch sollte bei der Auswahl der Vermittlung der Positionierungseigenschaften darauf geachtet werden, dass nicht zu viele Eigenschaften ausgewählt werden (vgl. Esch 2007, S. 151). Dies hätte zur Folge, dass ein größerer Wettbewerb entsteht, da insgesamt mehr Unternehmen ähnliche Eigenschaften haben und dann Konkurrenz ebendiesen Angeboten entsteht (vgl. Esch 2007, S. 151). Des Weiteren verliert die Positionierung an Prägnanz, wenn zu viele Eigenschaften vermittelt werden und somit wird es schwerer ein klares Bild im Kopf des Kunden zu schaffen, beziehungsweise ein wirksames Image beim Kunden aufzubauen. (vgl. Esch 2007, S. 151). Esch verfolgt bei der Positionierung den Ansatz Positionierungsziele festzulegen. Hierzu ist es allerdings wichtig das Involvement der Zielgruppe zu beachten (vgl. Esch 2007, S. 153). Involvement ist sozusagen die Beteiligung eines Kunden an einem Angebot.

Die Positionierungsziele können sich entweder auf emotionale oder sachorientierte Produkteigenschaften fokussieren (vgl. Esch 2007, S. 153). Für den B-to-B-Markt bietet sich einerseits eine gemischte Positionierung mit hohem emotionalen und hohem kognitiven Involvement an, aber auch Positionierungen mit hohem kognitiven Involvement und geringerem emotionalen Involvement. Aktuell entwickelt es sich so, dass auch bei komplizierteren Gebrauchsgütern auf dem B-to-C-Markt ein hohes emotionales Involvement und ein geringes kognitives Involvement angestrebt werden. Für erstere Art der Positionierung bieten sich größere Gebrauchsgüter an. Die Positionierung eignet sich z. B. für Automobilhersteller, ist aber auch auf äquivalente Produkte im B-to-B-Geschäft anwendbar (vgl. Esch 2007, S. 154). Bei dieser Positionierung geht es darum an ein Bedürfnis des Kunden zu appellieren (vgl. Esch

2007, S. 154). Gleichzeitig ist es aber auch wichtig über die relevanten Produkteigenschaften zu informieren, die dieses Bedürfnis befriedigen können (vgl. Esch 2007, S. 154). Es wird also über emotionalen Inhalt an ein Bedürfnis appelliert, welches dann mit entsprechenden Sachinformationen untermauert wird. Die zweite Positionierungsstrategie ist die der hohen kognitiven und geringen emotionalen Beteiligung. Die Bedürfnisse des Kunden sind hier eher im Hintergrund. Im Vordergrund stehen die Informationen über das Angebot (vgl. Esch 2007, S. 154). Diese Positionierung eignet sich besonders in einer Industrie mit stetiger Weiterentwicklung und stetigem Fortschritt. Ein Beispiel hierfür wäre die IT-Branche. Die Automobilherstellerbranche und die IT-Branche sind in der Landtechnikindustrie in abgewandelter Form wiederzufinden. Einmal in der Industrie der Traktoren und Landmaschinen und des Weiteren in der fortschreitenden Entwicklung der Digitalisierung innerhalb der Landwirtschaft, in der durch immer komplexer werdende Geräte immer mehr Informationsbedarf über deren Anwendung und Funktionsweise entsteht.

4.5.3 Die Markenkommunikation

Da nun die Basis der identitätsorientierten Führung, also die Markenidentität mit ihrer Positionierung im Markt kommt nun der nächste Schritt, nämlich die kommunikative Umsetzung der Markenidentität und ihrer Positionierung. Die Umsetzung der Markenidentität ist ein genauso zentraler Teil der Strategie, da hier zu einem erheblichen Teil das Markenimage gebildet und beeinflusst wird. Im Bereich des B-to-B Marktes oder des Dienstleistungsgeschäfts hat neben der Kommunikation der Kundenkontakt einen großen Einfluss auf das Markenimage, da hier in der Regel ein engerer Kontakt zwischen Kunde und Anbieter besteht als im B-to-C Umfeld, wobei dies natürlich auch wieder abhängig ist von der Kaufsituation, beziehungsweise auch von der Komplexität des Gutes, welches erworben wird.

Das erste zentrale Ziel der Markenkommunikation ist die Steigerung der Markenbekanntheit (vgl. Esch 2007, S. 268). Denn je öfter ein potenzieller Kunde mit der Marke in Kontakt kommt, desto vertrauenswürdiger wirkt die Marke auf ihn, auch ohne tatsächlichen Kontakt mit den angebotenen Produkten. Dieser Effekt wird als „Mere-Exposure-Effekt“ bezeichnet (vgl. Esch 2007, 158). Das kann bereits einen positiven Einfluss auf das Bild des Anbieters im Kopf des Kunden haben und wirkt sich somit schon vorab positiv auf das Markenimage aus. Das zweite zentrale Ziel der Markenkommunikation ist der Aufbau und die Stärkung des Markenimages (vgl. Esch 2007, S. 268). Nur wenn auch tatsächlich ein prägnantes Image beim Kunden verankert ist, kann es einen positiven Einfluss auf Kaufentscheidungen ausüben.

Generell ist die Markenkommunikation einzuteilen in persönliche Kommunikation und Massenkommunikation (vgl. Esch 2007, S. 275). Wie im Kapitel 4.4 bereits erwähnt spielt im B-to-B Umfeld und im Dienstleistungs-Umfeld die persönliche Kommunikation eine stärkere Rolle verglichen zu ihr im B-to-C Umfeld. Wichtig zu betonen, gerade in Bezug auf interne und externe Durchsetzung der Positionierung (siehe. Kap. 4.5.2), ist dass sich Markenkommunikation demnach ebenfalls an interne und externe Anspruchsgruppen richtet (vgl. Esch 2007, S. 275). Ein zentraler Aspekt dabei ist, dass die Markenkommunikation nach innen und nach außen aufeinander abgestimmt sein sollte (vgl. Esch 2007, S: 275). Sowohl in der internen als auch in der externen Kommunikation gibt es die Unterscheidung zwischen persönlicher Kommunikation und Massenkommunikation (vgl. Esch 2007, S. 275). Beispiele für interne, persönliche Kommunikation wären zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Firmenevents und Mails (vgl. Esch 2007, S. 275). Beispiele für Massenkommunikation wären im selben Kontext Firmenbroschüren, Firmenzeitungen und das interne Betriebs- und Informationswesen (vgl. Esch 2007, S. 275). Bei der externen Kommunikation sind Beispiele für persönliche Kommunikation der persönliche Verkauf, Telefon-Hotlines und auch Messen und Ausstellungen (vgl. Esch 2007, S. 275). Letztere können gerade im Kontext der Landwirtschaft relevant werden. Beispiele für externe Massenkommunikation wären der Internetauftritt, Media-Werbung und PR (vgl. Esch 2007, S. 275). Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt der Hauptfokus auf der externen Kommunikation, da diese für den Verfasser dieser Arbeit einsehbar und untersuchbar ist, auch wenn die interne Kommunikation nicht weniger wichtig ist wie im Kapitel 4.5.2 beschrieben ist.

Um die Markenidentität und die Markenpositionierung wirksam auch nach außen hin vereinen zu können um somit das Markenimage zu stärken, ist der Ansatz der integrativen Kommunikation der Ansatz der Wahl. Die integrative Kommunikation beinhaltet nicht nur das Corporate-Design eines Unternehmens, sondern noch weitaus mehr (vgl. Esch 2007, 290). Bei der integrativen Kommunikation geht es vor allem auch um einen dauerhaft konsistenten Auftritt gegenüber der Zielgruppe mit einer erkennbaren Idee dahinter (vgl. Merkel 2010, S. 491).

Bei der integrierten Kommunikation ist zwischen Mitteln, die zu integrierten Kommunikation eingesetzt werden können und Dimensionen der integrierten Kommunikation zu unterscheiden (vgl. Esch 2007, S. 290). Mit Dimensionen der integrierten Kommunikation ist die zeitliche Abstimmung, die Abstimmung zwischen den Kommunikationsmitteln und gegebenenfalls Abstimmung der Kommunikation über die Kaufphasen hinweg gemeint (vgl. Esch 2007, S. 290). Zeitliche Abstimmung bedeutet die Schaltung von Inhalten so zeitlich aufeinander abzustimmen, dass sie miteinander in Verbindung gebracht werden können und sich so zum einen mehrere Berührungspunkte mit der Marke in einem kürzeren Zeitraum ergeben und zum anderen sich auch gegenseitig verstärken können. In der Praxis ist zu beachten, dass nicht das ganze Jahr über hochfrequentiert Inhalte geschaltet werden können. Es ist zwar wichtig zum Beispiel

in den Sozialen Medien stetig Präsenz zu zeigen, jedoch sollte bei der Schaltung einer neuen Werbekampagne die Frequenz zeitlich und auch zwischen den einzelnen Werbekanälen angestimmt werden. Dies gilt ebenfalls für die angewendeten Maßnahmen für die integrierte Kommunikation. Gemeint sind damit gestalterische Maßnahmen, welcher formaler und inhaltlicher Natur sind (vgl. Esch 2007, S. 290). Zu der formalen Integration gehören die Maßnahmen integrativer Kommunikation, die für ein Corporate-Design ergriffen werden (vgl. Esch 2007, S.290). Das heißt, meist auch ausgehend vom Firmen-Logo, welches in der Regel relativ früh entsteht, wird ein äußerliches Unternehmenserscheinungsbild aufgebaut, durch zum Beispiel Farben und Schriftart. Dieses Erscheinungsbild des Unternehmens soll auch im Rahmen der kommunikativen Maßnahmen nach außen transportiert werden, durch zum Beispiel Verwendung der Farben und der Schriftart und verschiedenen Werbemaßnahmen. Ein weiteres Mittel zur formalen Integration der Kommunikation ist die Verwendung von verschiedenen Schlüsselwörtern oder Symbolen (vgl. Esch 2007, S. 290). Ein solches Symbol könnte klassischerweise das Logo sein, dass bei den Werbemaßnahmen in welcher auch immer eingebunden wird. Durch diese formale Integration der Kommunikation entsteht ein gewisser Wiedererkennungsfaktor, welcher wiederum die Vertrauenswürdigkeit der Marke positiv beeinflusst. Die inhaltliche Kommunikation ist wiederum zu unterteilen in sprachliche Aspekte und Bilder (vgl. Esch 2007, S. 290). Bei den sprachlichen Aspekten der inhaltlichen Kommunikation geht es um die Aussagen, die durch die Sprache getroffen werden (vgl. Esch 2007, S. 290). Diese sollten den gleichen oder ähnlichen, beziehungsweise unter Umständen sogar einen sich ergänzenden Inhalt haben. Bei der inhaltlichen Integration durch Bilder geht es darum gleiche Bildinhalte zu transportieren oder zum Beispiel auch Schlüsselbilder zu transportieren.

5 Praxisbeispiel: Das Unternehmen Horsch Maschinen GmbH

Dieses Kapitel der Arbeit wird sich auf die praktische Anwendung der erarbeiteten Strategien fokussieren. Als zu untersuchendes Beispiel für den praktischen Teil dieser Arbeit wurde das Unternehmen Horsch Maschinen GmbH, im Folgenden mit Horsch abgekürzt, ausgewählt. 2018 hat Horsch den „Deutschen Preis für Onlinekommunikation“ in der Kategorie B-To-B-Kommunikation gewonnen und ist deshalb im Rahmen dieser Arbeit ein interessanter Untersuchungsgegenstand.

Zunächst gibt es ein paar Rahmeninformationen zu der Firma Horsch. Das Unternehmen Horsch wurde 1984 am Sitzenhof in Schwandorf gegründet und ist damit ein vergleichsweise recht junges Unternehmen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019b). Im Folgenden wird die Horsch Maschinen GmbH mit dem Familiennamen des Gründers abgekürzt, der Horsch lautet. Deere and Company zum Beispiel, der Markführer im Bereich Landtechnik, wurde bereits 1837 gegründet (vgl. Deere and Company 2019). Das Unternehmen Horsch beschäftigt aktuell mehr als 1 500 Mitarbeiter weltweit. Dabei hat die GmbH mehrere Standorte in Amerika, Europa und auch Asien.

5.1 Die Marketing-Strategie von Horsch

Nachdem in den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit bereits Strukturdaten über den Markt gesammelt wurden und ein passender Strategie-Ansatz im Bereich des Marketings analysiert wurde, wird dies nun zusammengeführt in der Analyse der Marketing-Strategie des Unternehmens Horsch. Einige Eckdaten des Unternehmens wurden bereits im oberen Kapitel genannt. Vorab ist zu sagen, dass Horsch den Ansatz des identitätsorientierten Marketings gewählt hat und somit auch vor diesem Hintergrund bewertet wird.

5.1.1 Die Markenidentität von Horsch

Bevor das Leitbild der Firma untersucht wird, wird zunächst noch das Firmenlogo betrachtet, welches als Erkennungsmerkmal eines Unternehmens dient und auch für die spätere Analyse der integrierten Kommunikation relevant ist. Das Unternehmenslogo ist der Schriftzug „Horsch“, als Familienname des Gründers in kursiven Großbuchstaben und in Blockbuchstabenschrift. Die Buchstaben sind weiß und befinden sich auf rotem Hintergrund.

Der Kern der Markenidentität von Horsch ist das Leitbild der Firma, welches auf der Internetseite für jeden Nutzer zugänglich ist. Teil des Leitbildes sind Die Vision, der

Auftrag und die Werte der Firma. In den folgenden Abschnitten wird zunächst der Auftrag untersucht und dann die Komponenten der Markenidentität nach Burmann und Launspach.

Der Auftrag lautet: „Wir entwickeln innovative, qualitativ hochwertige Maschinen für zukunftsorientierte Ackerbauern.“ (Horsch Maschinen GmbH 2019d). In dem Auftrag werden besonders die Innovation und die Zukunftsorientierung betont. Das steht in Verbindung mit einer der aktuell stärksten Entwicklungen der Landtechnikindustrie (siehe Kap. 2.4), der Digitalisierung der Landtechnik.

Die Vision lautet „Wir dienen Menschen und Umwelt mit innovativen Maschinen für den Ackerbau“ (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Wie im Kapitel 4.5.1 bereits erwähnt, soll die Vision eine Entwicklungsrichtung der Marke vorgeben. Der Zukunftsaspekt in der Vision von Horsch liegt in den „innovativen Maschinen“, jedoch ist diese Vision im Allgemeinen eher eine Momentaufnahme der Gegenwart. Eine weitere Funktion der Markenvision soll die Motivation der internen Anspruchsgruppen sein. Die Motivation, die von einer Vision ausgehen soll, hängt unter anderem nicht nur von vorgegebenen Zielsetzungen ab sondern auch davon ob die Mitarbeiter damit konform gehen und ihre persönlichen Motive darin wiedererkennen können. Dies ist sowohl vom einzelnen Mitarbeiter als auch von der Unternehmenskultur abhängig. Die Motivation der internen Anspruchsgruppen, im Kontext als Funktion einer Vision, geht in diesem Fall nicht von einer Zielsetzung aus, die in der Vision mitgegeben wird, sondern wenn dann von anderen Aspekten wie Übereinstimmung mit eigenen Motiven zum Beispiel.

Für die Beurteilung der Markenpersönlichkeit kann nur ein Teil der Kommunikation herangezogen werden. In diesem Fall ist es ein großer Teil der externen Massenkommunikation. Im Allgemeinen hat die schriftliche Kommunikation von Horsch eine eher umgangssprachliche Tonalität, wie auf der Internetseite und auch an den Beiträgen im Rahmen der Sozialen Medien zu erkennen ist. Stellvertretend für diese Aussage ist das Beispiel eines Beitrags auf Facebook vom 18.06.2019 (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019f). Hier wird der Rezipient mit „Du“ angeredet und es wurden Smileys im Text verwendet. Horsch gibt sich damit nahbar und offen gegenüber den Rezipienten. Auch auf dem Youtube Kanal geben sich Horsch, bzw. besonders die Mitarbeiter bei der Videoreihe Arbeiten bei Horsch offen und zugänglich. Der Rezipient bekommt den Eindruck eines zugänglichen Gegenübers auf Augenhöhe.

Eine weitere Komponente der Markenidentität sind die Markenwerte. Horsch nennt neun Werte auf der Internetseite. Rein gestalterisch sind die Überschriften der Werte in weissen Großbuchstaben, auf rotem Hintergrund platziert. Darunter ist bei einigen dieser Werte noch in kleinerer Schriftgröße ein Satz zur Konkretisierung dieses Werts angegeben. Die Unternehmensfarben des Logos wurden also wieder aufgegriffen. Die Werte an sich sind von eins bis neun durchnummeriert, wobei nicht ersichtlich ist, ob dies eine Rangfolge sein soll oder ob die Nummerierung nur als Orientierung oder Leitfaden dient. Der erste

Wert lautet Arbeit geben. Hierzu schreibt Horsch, dass sie ein gewinnorientiert arbeitendes Unternehmen sind um wachsen zu können und den eigenen Mitarbeitern eine Perspektive bieten zu können (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der nächste Wert ist fair entlohnen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Hierzu wird nichts weiter konkretisiert. Der dritte Wert lautet den einzelnen fördern (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Dazu wird geschrieben, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und Voraussetzungen eingesetzt und gefördert werden (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der vierte Wert ist Verantwortung teilen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Hier ist beschrieben, dass jeder Mitarbeiter einen Anteil an dem Gesamterfolg trägt (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der nächste beschriebene Wert ist Partnerschaft leben (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Hier steht, dass es für eine langfristige Zusammenarbeit notwendig ist sich auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt und Fairness zu begegnen ist (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der sechste Wert ist lautete Konflikte miteinander lösen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Auch hier wird nichts weiter erläutert. Der siebte Wert lautet gemeinnützig handeln (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Dazu schreibt Horsch, dass ein Teil des Unternehmens einer gemeinnützigen Stiftung angehört (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der achte und vorletzte Wert ist die Natur schonen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Hier beschreibt Horsch, dass ihre Produkte den Landwirten einen nachhaltigen Ackerbau ermöglichen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Der neunte Wert lautet kontinuierlich lernen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Dazu steht geschrieben, dass das Unternehmen sich stetig mit seinen Kunden aber auch dem Stand der Wissenschaft auseinandersetzt um mit den Erkenntnissen daraus ihre Produkte weiterzuentwickeln (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Wenn nun die Markenwerte betrachtet werden fällt auf, dass sich fünf beziehungsweise sechs der neun aufgezählten Werte auf die eigenen Mitarbeiter bezieht. Wobei beim ersten genannten Wert zu sagen ist, dass Horsch sicherlich nicht nur gewinnorientiert und wachstumsorientiert arbeitet um den Mitarbeitern eine Perspektive zu geben. Vermutlich spielen hier auch eigennützige Gründe eine Rolle, was im Kontext der steigenden Konkurrenz nicht verwerflich ist.

Bei den Markenführungs Kompetenzen geht es darum Kompetenzen festzulegen, mit denen der Kunde die Marke in Verbindung setzen soll. Bei Horsch geschieht dies zunächst schon durch die Spezifikation ihrer Produkte auf den Ackerbau. Horsch bietet Produkte im Bereich Bodenbearbeitung, Sämaschinen und Pflanzenschutz an (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019i). Außerdem bietet Horsch noch weitere einzelne Komponenten im Bereich der Sätechnik, der Bodenbearbeitung und im Bereich von digitalen Lösungen an (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019i). Horsch hat im Bereich der digitalen Lösungen auch verschiedene Partnerschaften mit IT-Firmen, sodass auch hier noch zusätzliche Kompetenzen mit in das Angebot einfließen. Die

Markenführungskompetenzen müssen sich aber auch generell nicht nur auf Produkte beispielsweise beziehen.

Die fünfte Komponente der Markenidentität ist die Markenherkunft. Die Markenherkunft ist bei Horsch auf der Internetseite unter dem Reiter „Geschichte“ einzusehen. Die Firmengeschichte, reicht bis vor die rechtliche Firmengründung zurück. Sie reicht zurück, bis zur ersten Eigenentwicklung des Gründers der Horsch Maschinen GmbH, welche 1981 war (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019b). Die Geschichte von Horsch ist in einem Zeitstrahl aufgebaut, bei dem es zu jedem Punkt auf dem Zeitstrahl ein entsprechendes Bild gibt. Insgesamt ist die Gründung der Horsch Maschinen GmbH der sechste Punkt auf dem Zeitstrahl und zeitlich zwei Jahre nach dem ersten Ereignis aufgeführt (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019b). Der Standort, an dem die Horsch Maschinen GmbH gegründet wurde ist bis heute erhalten und wurde ausgebaut. Es möglich an allen drei Standorten in Deutschland Werksführungen zu machen, jedoch ist das Werk in Schwandorf immer noch sozusagen der Hauptsitz, da hier die Konstrukteure arbeiten und moderne Entwicklungen hier zuerst eingeführt werden, wie z. B. das vollautomatisierte Regallager. Ein weiterer inhaltlicher Aspekt, welcher noch zur Herkunft zählt ist unter dem Reiter „Landwirtschaft aus Leidenschaft“ zu finden. Hier steht geschrieben, dass die Teilhaber selbst ebenfalls Landwirte sind (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019c). Durch diesen Hintergrund, gibt es der Firma einen engeren Bezug den eigenen Produkten.

Die Markenleistung stellt eine Kombination aus Markenpersönlichkeit, Markenwerte und Markenkompetenzen dar. Die Markenleistung könnte bei Horsch so aussehen, dass Horsch als Anbieter auf Augenhöhe stets Produkte, welche stets weiterentwickelt werden, für den Ackerbau anbietet. Dies wäre ein Beispiel für eine Markenleistung, die Horsch als Komponente der Markenidentität implementiert.

Wie bereits in Kapitel 4.5.1 Markenidentität erwähnt ist bei dem identitätsorientierten Ansatz wichtig interne und externe Anspruchsgruppen in die Marketing-Strategie einzubeziehen. Bei der Komponente der Markenwerte ist bei Horsch sogar eine mehrheitliche Einbindung der internen Anspruchsgruppen in die Markenwerte zu beobachten. Eine weitere Einbindung von internen Anspruchsgruppen in die Marketing-Strategie ist von außen nicht zu erkennen, das bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, keine weitere Einbindung existiert. Für den Verfasser existiert keine weitere Einsicht in interne Firmenkommunikation und so ist es von außen nicht valide feststellbar ob und wie die Werte innerhalb des Unternehmens gelebt werden und was es noch für weiter interne Marketing-Maßnahmen gibt.

5.1.2 Die Markenpositionierung von Horsch

Die Markenpositionierung besteht wie im Kapitel 4.5.2 Markenpositionierung bereits erwähnt aus den Positionierungseigenschaften und den Positionierungszielen. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die Positionierungsziele anhand der Positionierungseigenschaften herausgearbeitet.

Ein wichtiger Teil der Markenpositionierung ist der Slogan eines Unternehmens, welcher ein ständiger Begleiter bei z. B. Werbeauftritten darstellt. Der Slogan von Horsch lautet „Landwirtschaft aus Leidenschaft“ (Horsch Maschinen GmbH 2019c). Zu diesem Slogan gibt es einen Extrabeitrag auf der Internetseite unter dem Reiter „Unternehmen“, in dem dieser detailliert erklärt wird. An dieser Stelle wird „Leidenschaft“ als Positionierungseigenschaft festgehalten. Weitere Positionierungseigenschaften sind Innovation und Qualität. Diese werden deutlich durch den Auftrag und die Vision der Firma. Bei der Vision heißt es „innovative Maschinen“ und bei dem Auftrag „innovative, qualitativ hochwertige Maschinen“ (Horsch Maschinen GmbH 2019d).

Es war diffizil bezüglich einer identitätsorientierten und integrierten Onlinekommunikation Positionierungseigenschaften herauszufinden. Auch aus dem Grund, weil diese nicht konsistent eingebunden werden in die Kommunikation über die Social Media-Plattformen. Diese Positionierungseigenschaften wurden vor allem mithilfe der Internetseite herausgearbeitet. Transportiert werden diese besonders durch entsprechend dynamische Bilder von ihren Produkten in Aktion, bei denen häufig prägnante Details hervorgehoben werden. Es werden Kameraperspektiven genutzt, bei denen das jeweilige Produkt möglichst eindrucksvoll erscheint. Horsch arbeitet, was Onlinekommunikation betrifft, viel mit Bildern, was besonders bei der Internetseite zu beobachten ist. Bilder sind für den Menschen einfacher und schneller im Kopf zu verarbeiten als Text, deshalb bieten sie sich als Medium für das Stärken von Positionierungen im Markt an.

Die Positionierungsziele werden sowohl anhand der Positionierungseigenschaften als auch anhand der Onlinemarkenkommunikation herausgearbeitet. Die drei Positionierungseigenschaften „Leidenschaft, Qualität und Innovation“ lassen auf eine gemischt emotional-informative Positionierung schließen. Das bedeutet das auf sowohl emotionales als kognitives Involvement der Zielgruppe abgezielt wird. Die Leidenschaft an der Landwirtschaft ist in Verbindung zu setzen mit den intensiven Arbeitszeiten eines Landwirten. Ein Landwirt hat meist eine gewisse Leidenschaft für seine Tätigkeit. Die erhärteten Arbeitsbedingungen sind sonst meist nicht durchhaltbar. Das Unternehmen Horsch teilt die Leidenschaft der Landwirte für ihren Berufszweig und den Spaß an diesem mit seiner Positionierungseigenschaft „Leidenschaft“. Diese Leidenschaft soll vor allem auch geteilt werden über die Innovation und die Qualität der Produkte. Laut Horsch arbeiten die Entwickler also mit der gleichen Leidenschaft an den Produkten, mit welcher

die Landwirte ihren Beruf ausüben (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019c). Doch auch gerade in der Landwirtschaft ist eine informative, bzw. sachorientierte Positionierung zentral. Die Produkte werden immer fortschrittlicher, gerade hinsichtlich der Digitalisierung in der Landwirtschaft, bzw. der Landtechnikindustrie. Somit bedarf es an Informationen über die Anwendung, bzw. auch über technische Eckdaten der Produkte. Die Positionierungseigenschaften Innovation und Qualität sind einem technischen Kontext also eher einer sachorientierten Positionierung zuzuordnen. Folglich entsteht mit dem Einbezug aller der Positionierungseigenschaften eine gemischte Positionierung. Im nächsten Teilkapitel wird dann die Umsetzung der Positionierungseigenschaften und –zielen bei verschiedenen Kommunikationsplattformen im Internet genauer analysiert.

5.1.3 Die Onlinekommunikation von Horsch

Bei der Analyse der Markenkommunikation von Horsch wird sich im Rahmen dieser Arbeit auf die Massenkommunikation nach außen beschränkt. Auf die restlichen Teile der Markenkommunikation existiert nicht genug Zugriff um valide Aussagen zu treffen. Das bedeutet also Kommunikation im Rahmen von Media-Werbung, Sponsoring, Public Relations, Product Placement und Internetauftritt wird analysiert (vgl. Esch 2007, S. 275). Als Maßstab für die Bewertung der Markenkommunikation dienen die Kommunikationsziele. Diese wären Steigerung der Markenbekanntheit und die Stärkung des Markenimages, bzw. der Markenidentität im Rahmen der integrierten Kommunikation (siehe Kap. 4.6.1 Markenkommunikation). Für die Analyse werden die Kommunikationsinstrumente nach formaler Integration, inhaltlicher Integration und den Dimensionen der Integration untersucht (siehe Kap. 4.5.3). Im Falle von Horsch werden die Internetseite, sämtliche Seiten auf sozialen Medien, inklusive des Youtube-Kanals analysiert.

5.1.3.1 Die Internetseite von Horsch

Der erste Untersuchungsgegenstand ist die Internetseite von Horsch. Diese ist in den Unternehmensfarben weiß und rot gehalten. Generell ist zu sagen, dass die Internetseite eher auf Stärkung des Markenimages, bzw. der Markenidentität ausgelegt ist, denn die Internetseite besuchen ja im Regelfall nur Personen, welche die Marke schon kennen, also wird dadurch die Markenbekanntheit nicht unbedingt gesteigert. Unter dem Reiter Unternehmen, auf der horizontalen Navigationsleiste öffnen sich nochmal acht weitere Reiter. Die für die Stärkung des Markenimages relevantesten Reiter sind „Landwirtschaft aus Leidenschaft“, „Unser Leitbild“, „Geschichte“ und die „Horsch Stiftung“. Unter „Landwirtschaft aus Leidenschaft“ In diesem Teil der Internetseite geht es besonders um die Kunden und um die Produkte von Horsch. Hier wird besonders die

Qualität der eigenen Produkte thematisiert (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019c). Es wird beschrieben, dass die Produkte, bzw. die Prototypen langfristige und ausführliche Studien durchlaufen und auch das Horsch selbst große Ansprüche an ihre Produkte stellen, da sie selbst aus einem landwirtschaftlichen Betrieb kommen. Zusammengefasst ist es also ein Qualitätsversprechen des Unternehmens an seine Kunden, welches am Ende der Seite noch mit einer Unterschrift der Teilhaber Michael Horsch, Cornelia Horsch und Philipp Horsch besiegelt ist. Unter dem Reiter „Unser Leitbild“ sind explizit die Vision und die Werte der Marke hinterlegt, als zwei von sechs Komponenten der Markenidentität (siehe Kap. 5.1.1). Diese Explikation schafft ein klares Bild über einen wichtigen Teil der Markenidentität und trägt somit auf zur Stärkung des Markenimages bei. Bei dem Reiter „Geschichte“ liegt der Hauptfokus auf den Entwicklungen der Produkte (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019b). Der Beginn der Firmengeschichte startet hier also bei der ersten Produktentwicklung von Michael Horsch (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019b). Mit diesem Reiter ist ein Großteil der Markenherkunft abgedeckt, welche ebenfalls eine Komponente der Markenidentität darstellt. Der letzte zu analysierende Reiter ist „Horsch Stiftung“. In diesem Reiter ist der Beleg für den Wert „gemeinnützig handeln“ von Horsch hinterlegt und macht diesen Wert dadurch greifbar. Hier ist eine Stiftung, welche von Horsch gegründet wurde genauer beschrieben.

5.1.3.2 Die Social Media Kanäle von Horsch

Nun zu der Positionierung der Sozialen Medien. Dazu werden zunächst die Plattformen Facebook, Instagram, Youtube und Twitter untersucht. Sie werden in der folgenden Tabelle direkt miteinander verglichen bezüglich der Anzahl der Abonnenten, der durchschnittlichen Gefällt mir-Angaben auf die letzten 20 Beiträge und der Frequenz der Beiträge innerhalb der letzten 30 Tage. Die Angaben der Tabelle sind vom Stand des 18.06.2019 und können bis zur Gegenwart abweichen.

Kommunikationsmittel	"Gefällt mir"-Angaben	Abonnenten	Frequenz
Instagram	439	15.900	16
Facebook	50	89.546	21
Twitter	7	1.602	23
youtube	54	12.716	3 - 4

Die Durchschnittswerte der Tabelle sind nicht als repräsentativ zu betrachten, sie dienen lediglich der Veranschaulichung und einem sichtbaren Vergleich der Plattformen. Zu Twitter ist generell zu sagen, dass es mit gerade mal rund 1.500 Abonnenten an Relevanz und Aussagekraft zu vernachlässigen ist, jedoch beim Vergleich der Inhalte relevant wird. Wie an der Tabelle zu erkennen ist hat Horsch auf Facebook mit enormem Abstand die meisten Abonnenten, hat jedoch im Durchschnitt verglichen zu Instagram weitaus weniger Gefällt mir-Angaben auf veröffentlichte Beiträge. Während auf Instagram jeder der letzten 20 Beiträge mindestens über 100 Gefällt mir-Angaben hatte, waren es bei Facebook teilweise unter zehn Stück. Inhalte die bei beiden Plattformen bei den Abonnenten gut angekommen sind, waren meistens Bilder oder auch Videos der großen Maschinen von Horsch. Hier gab es bei Facebook die wenigen Beiträge die über 100 Gefällt mir-Angaben hatten und über 15 Kommentare der Nutzer. Auch bei Instagram haben Beiträge mit solchem Inhalt signifikant mehr Gefällt mir-Angaben erhalten. Weiterhin waren auf der Facebook Seite von Horsch noch die 360°-Fotografien, welche meist auch große Landmaschinen oder Werkshallen zum Motiv hatten, vergleichsweise beliebt. Was beim Profil von Horsch auf Instagram auffällt ist, dass von den Nutzern kaum irgendwelche Beiträge kommentiert werden. Die Art der Inhalte ist relativ unterschiedlich. Es finden sich Inhalte im Bereich Personalakquisition, im Bereich Produktpräsentation, im Bereich Werbung und im Bereich Neuigkeiten. Die Inhalte welche Personalakquisition betreffen bekommen im Durchschnitt auf allen Plattformen am wenigsten Gefällt mir-Angaben. Zusammenfassend ist also zu sagen, dass die Beiträge mit technischem Hintergrund am beliebtesten bei den Abonnenten waren und dass es bei ihnen im Schnitt am meisten Interaktion damit gibt.

Was auffällt beim Vergleich von Facebook, Instagram und Twitter ist, dass beinahe identische Beiträge zur gleichen Zeit veröffentlicht werden. Dies ist also nach dem Konzept der integrierten Kommunikation einzuordnen. Es existiert also eine große inhaltliche Integration zwischen den Kommunikationsmitteln, durch die Verwendung gleicher Bilder und Beschreibungen zu den Beiträgen. Auch zeitlich existiert eine Integration, in diesem Fall durch die zeitgleiche Veröffentlichung der Beiträge. Eine berechtigte Frage dabei ist allerdings ob diese Art von Integration der Kommunikation das Interesse der Abonnenten, bzw. auch der restlichen Nutzer weckt oder auch aufrecht hält.

Etwas das bei Instagram auffällt ist, dass Horsch nicht das Angebot nutzt ihre Inhalte mit entsprechenden Tags weiter zu streuen als die eigene Community. Das heißt also die Inhalte werden nur sichtbar für Leute die den Hashtag „Horsch“ abonniert haben oder Horsch selbst. Hier bestünde allerdings für Horsch die Möglichkeit ihre Beiträge weiter zu streuen, z. B. durch Hashtags wie „Landmaschinen“ oder ähnliches. So könnten auch Nutzer, die nicht nur Horsch abonniert haben auf deren Unternehmen, bzw. Produkte aufmerksam werden. Insgesamt ist zu erkennen, dass Horsch davon ausgeht auf den

einzelnen Social Media Plattformen unterschiedliche Abonnenten zu haben. Durch das Teilen beinahe identischer Beiträge wird also versucht die Reichweite der einzelnen Beiträge zu erhöhen und an neues Publikum heranzubringen. Um diese Möglichkeiten ausschöpfen zu können ist die Umsetzung auf den einzelnen Plattformen jedoch nicht angepasst genug.

Bei der Plattform Youtube ist es so, dass der Inhalt der Videos, bzw. die Themen darin variieren, auch wenn ein Großteil der Videos Produktpräsentationen darstellen. Neben den Produktpräsentationen gibt es auch noch eine kleine Videoreihe, die sich „Arbeiten bei Horsch“ nennt, Fachvorträge zu verschiedenen Themen, Messeauftritte des Unternehmens und auch Filme mit politischem Hintergrund, wie Integration. Die Produktpräsentation erfolgt meist ohne viele verbale, bzw. auditive Information. Meist sind diese mit entsprechender Musik, je nach Gerät und Aktivität hinterlegt. Eckdaten zum Produkt werden in den Videos selbst keine gegeben. Informationen über die Funktionsweise der Produkte, bekommt der Rezipient über verschiedene Kameraperspektiven, welche die Arbeitsschritte, bzw. den Arbeitsprozess des Geräts näher zeigen. Die Videoreihe „Arbeiten bei Horsch“ greift viele Werte wieder auf, welche im Rahmen der Komponenten der Markenidentität bereits kommuniziert wurden (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019e). Ein Beispiel hierfür wäre der vierte Wert „Verantwortung teilen“, welcher in dem dritten Video dieser Video-Reihe thematisiert wird (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019e).

5.2 Die aktuelle Kampagne von Horsch

In dem Kontext dieser Arbeit ist nun zu untersuchen, welchen Beitrag die aktuelle Werbekampagne zur Markenidentität, bzw. zur Markenpositionierung leistet. Zu untersuchen ist ob diese auf die Positionierung von Horsch einzahlt und vor allem widerspruchsfrei zu dieser arbeitet.

Anfang 2018 startete die Firma Horsch ihre Kampagne „Farming Heroes“. Gegenstand dieser Kampagne sind die Landwirte selbst, die sich mithilfe von einem hochtechnisierten Anzug, bestehend aus Horsch-Produkten in „Helden“ verwandeln sollen. Diese Kampagne wurde in zwei Abschnitte unterteilt. Das Mittelstück der Kampagne waren zwei Videoclips, die auf die Plattform Youtube hochgeladen wurden. Der erste Videoclip dieser Serie wurde im November 2017 auf der Plattform Youtube hochgeladen. Im Mittelpunkt von ihm stehen der Anzug und seine verschiedenen Funktionen, welche eine nach der anderen gezeigt wird. Der zweite Videoclip wurde im Januar 2019 auf Youtube hochgeladen. In diesem Video geht es um den Sohn eines Landwirts, welcher den Betrieb vom Vater übernehmen soll. Mithilfe des Anzugs auf Horschprodukten ist er dieser Aufgabe dann schließlich gewachsen. Die „Farming Heroes“ sollen alle Landwirte und Betriebsleiter weltweit symbolisieren (vgl. Horsch

Maschinen GmbH 2019a). Diese stehen für Horsch im Mittelpunkt der Kampagne, da sie „ähnlich wie Helden“ Verantwortung gegenüber der Natur und Gesellschaft übernehmen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Symbol dieser Kampagne, ist wie oben bereits erwähnt der Landwirt, welcher im hochtechnisierten Horsch-Anzug steckt. Sie sollen im Mittelpunkt dieser Kampagne stehen, da sie ähnlich der Helden, trotz der aufkommenden und zunehmend schwereren Herausforderungen der Landwirtschaft, sich ihrer Verantwortung gegenüber Natur und Gesellschaft stellen (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019a). Das Kernstück dieser Kampagne ist die Rolle des Landwirts als Helden. Laut Definition ist ein Held eine Person, die sich durch Mut und Tapferkeit auszeichnet und sich schweren Aufgaben stellt und ungewöhnliche Taten vollbringt für die er auch Bewunderung bekommt (vgl. Duden 2019). Horsch gibt damit den Landwirten, also letztendlich den Kunden von ihnen, eine besondere und wichtige Rolle innerhalb der Gesellschaft.

Generell greift diese Kampagne einen großen Teil von der Vision und dem Auftrag des Unternehmens auf (siehe Kap. 5.1 und 5.1.1). Der Kern von Vision und Auftrag stellt die Innovation und die Zukunftsorientierung dar (vgl. Horsch Maschinen GmbH 2019d). Diese beiden Bestandteile von Auftrag und Vision stehen auch im Mittelpunkt der Kampagne. Durch das hochtechnisierte Erscheinungsbild des Anzugs, wird besonders der Teil mit der Innovation und Zukunftsorientierung bedient und auch bestärkt. Dies ist dann wieder in Verbindung zu setzen mit Herausforderungen der Landwirte durch die Industrialisierung der Landwirtschaft und der Anforderung besserer Erträge und unter anderem mit der dadurch resultierenden Digitalisierung der Landwirtschaft.

Wie bereits in Kapitel 5.1.2 aufgezeigt positioniert sich Horsch mit den Eigenschaften Leidenschaft, Innovation und Qualität. In dieser Kampagne wurden die Positionierungseigenschaften Leidenschaft und Innovation besonders hervorgehoben. Die Innovation wird besonders durch den Anzug symbolisiert, welcher hochmodern ist und mit komplexen Technologien ausgestattet ist. Der Anzug vereint Funktionen, wie es kein bisher existentes Gerät kann. Er wird somit zu einem Symbol der Innovation und der Zukunft. Die Positionierungseigenschaft Leidenschaft wird eher durch die Handlungen innerhalb des zweiten Videos vermittelt. Nachdem der Sohn des Landwirts erfahren hat, dass er die Farm übernehmen soll, konstruiert und baut er die ganze Nacht an dem Anzug und dies wiederum ist nicht möglich ohne eine Leidenschaft für die Landwirtschaft oder die Entwicklung landtechnischer Produkte. Weiterhin wird dies unterstrichen von der Schlusszene des zweiten Videos. Am Ende des zweiten Werbevideos, sind noch einmal die drei Mechatroniker zu sehen, welche die ganze Nacht über geholfen haben den Anzug zu bauen. Einer davon ist Michael Horsch, derzeitiger Geschäftsführer und Inhaber der Firma persönlich, ein weiterer ist Philipp Horsch, Teil der Leitung und der dritte Theo Leeb, ebenfalls als Teil der Geschäftsleitung. Durch diese symbolische Szene bekommt der Rezipient den Eindruck, dass das Unternehmen Horsch sozusagen direkt hinter dem Landwirten steht und sich

auch selbst als direkten Partner der Landwirte versteht. Sie positionieren sich als einen Partner, der die Leidenschaft für die Landwirtschaft mit den Landwirten teilt.

Im Kapitel 5.1.2 wurde ebenfalls herausgearbeitet, dass Horsch aktuell eine gemischte Positionierung anstrebt und zwar eine Mischung aus einer emotionalen Positionierung und einer sachorientierten Positionierung. Wird die Kampagne von Horsch nochmal einzeln betrachtet, so positioniert sich Horsch dort tendenziell eher emotional. Sowohl bei den Videos als auch bei den Bildern wird mit einer wirkungsvollen Bilddynamik gearbeitet, welche verstärkt Aufmerksamkeitsreize setzt. Die Aufmerksamkeit wird auf den Anzug gelenkt. Das Video selbst hat den Charakter und die Aufmachung eines Unterhaltungsfilms. Zwar werden aus fast jeder Produktkategorie von Horsch Produkte im Einsatz gezeigt, jedoch hat dies weniger einen sachlichen Charakter als einen dynamischen und spannungserzeugenden Charakter. Es entsteht der Eindruck, dass die Kampagne den Landwirten vor allem Zuversicht und auch Selbstvertrauen bezüglich der Herausforderungen der Zukunft geben soll. Auch durch die Verknüpfung der Produkte von Horsch mit einem Anzug für Helden bekommt die Kampagne eine starke emotionale Komponente.

5.3 Das Fazit und Handlungsempfehlungen für Horsch

Im Rahmen dieser Arbeit wurde am Fallbeispiel Horsch die Massenkommunikation im Online-Bereich untersucht. Es ist wichtig zu betonen, dass nicht das gesamte zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial hochgradig detailliert analysiert werden konnte. Das hätte den Rahmen dieser Arbeit überschritten. Die Analyse des Fallbeispiels und die Handlungsempfehlungen basieren auf Ausschnitten des Materials, die nicht repräsentativ sind. Die Onlinekommunikation von Horsch wurde vor dem Hintergrund des identitätsorientierten Marketing-Ansatzes und dem Konzept der integrierten Kommunikation untersucht. Nach diesem Kontext wird diese auch bewertet. Weiterhin ist auch wichtig zu sagen, dass die Ergebnisse der Analyse auf der subjektiven Interpretation des Verfassers beruhen. Sie dienen nur der Veranschaulichung des Themas und der Forschungsfrage. Sie sollen keine validen Aussagen über die Marketing-Strategie von Horsch darstellen.

Kommen wir nun zum Fazit der Marketing-Strategie von der Firma Horsch. Die Markenidentität von Horsch ist insgesamt auch für externe Anspruchsgruppen verständlich kommuniziert. Im Allgemeinen gibt die Firma einiges über ihre Markenidentität und ihr Leitbild an Informationen heraus. Dies geschieht hauptsächlich über die Internetseite des Unternehmens. Hier findet der Rezipient unter den entsprechenden Reitern Informationen über die Vision, den Auftrag, die Markenwerte,

die Markenherkunft, die Markengeschichte und auch Hintergrundinformationen über den Slogan des Unternehmens.

Zu der Markenpositionierung von Horsch ist zu sagen, dass sie stimmig mit den angebotenen Produkten und dem Unternehmen selbst scheint. Die Positionierungseigenschaft „Leidenschaft“ wird besonders noch einmal durch die „Farming Heroes“ Kampagne aufgegriffen und gestärkt. Die Positionierungseigenschaft „Innovation“ wird damit gestützt, dass auch digitale Lösungen angeboten werden. Diese gehen von einfachen Assistenzsystemen bis hin zu Isobus-Lösungen. Zu der Positionierungseigenschaft „Qualität“ ist von außen keine Aussage zu treffen. Diese würde davon abhängen wie robust, langlebig und funktional die Maschinen sind.

Angesichts der Analyse der Kommunikation mittels Social Media von Horsch ist festzuhalten, dass sowohl in der Reichweite der Beiträge als auch beim Inhalt der Beiträge Handlungspotenzial vorhanden ist. Zunächst sollten Inhalte, die Stellenanzeigen oder Bewerbungsaufforderungen betreffen auf Plattformen veröffentlicht werden, auf der sie mehr Relevanz haben, wie z. B. Jobportale. Andernfalls läuft das Profil von Horsch Gefahr die Aufmerksamkeit der Abonnenten zu verlieren, was dann der Fall ist, wenn laut dem subjektiven Empfinden der Abonnenten zu viele irrelevante Beiträge veröffentlicht werden. Dies ist zwar durch Abwechslung der Inhalte der Beiträge nicht gegeben, jedoch wäre es trotzdem angebracht, Inhalte oder Themen die mehrfach kaum Resonanz erzeugen nicht mehr in Beiträge einzuarbeiten. Durch bewusste Eingrenzung von Themen, bzw. auch Werten die in Beiträgen verarbeitet werden, schafft das auch insgesamt ein signifikanteres Bild vom Unternehmen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass Horsch bereits eine solide Onlinekommunikation betreibt, lediglich die Kommunikation mittels der Social Media Plattformen bietet noch erhöhten Handlungsbedarf. Auch kann aus den Ergebnissen der Analyse geschlossen werden, dass Horsch ebenfalls einen identitätsorientierten Marketing-Strategieansatz verfolgt hat. Erkennen ist z. B. an der intensiven Einbindung der Mitarbeiter in die Werte des Unternehmens.

Zu den Handlungsempfehlungen ist zu sagen, dass Horsch an einem angepassteren Konzept, was die Kommunikation mittels unterschiedlicher Social Media Kanäle angeht arbeiten. Weiterhin sollte Horsch das Feedback, welches auf den Social Media Seiten mit den Gefällt mir –Angaben gegeben wird nutzen um an den Inhalten der Beiträge zu arbeiten und diese an das Publikum anzupassen.

6 Das Fazit

Gerade bei Unternehmen, welche kostenintensive Güter herstellen, ist eine persönliche und enge Kundenbeziehung elementar. Gerade auf Märkten, bei denen vergleichsweise wenige Kunden, dafür aber mit hoher finanzieller Potenz existieren bekommt die persönliche Kommunikation und der persönliche Kontakt eine hohe Bedeutung. Dennoch ist es wichtig begleitend dazu adäquate Massenkommunikation zu betreiben und damit auch das Unternehmensprofil zu schärfen und kontinuierlich Präsenz auf dem Markt zu zeigen.

6.1 Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung von Industriegütern

Kommen wir nun zu den Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung von Industriegütern, bzw. Landmaschinenherstellern. Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt gibt es auch einige Erfolgsfaktoren, welche ein Unternehmen nicht unbedingt beeinflussen kann. Nun ist es z. B. so, dass das lange Bestehen eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf dessen Position und dessen Image im Markt haben kann. Dadurch, dass Traditionsunternehmen wie Deere and Company schon sehr lange im Landtechnikmarkt agieren, hatten diese auch länger Zeit ihre Position im Markt zu stärken und ihr Markenimage zu schärfen. Bis die Positionierung eines Unternehmens in einem Markt von der Zielgruppe, bzw. von den Anspruchsgruppen angenommen ist und auch etabliert ist braucht es eine gewisse Zeit. Diese Zeit braucht der Kunde die Informationen, welche über die Marketingaktivitäten in Umlauf kommen zu verarbeiten und um dann Meinungen und ggf. auch Einstellungen über eine Firma zu verändern. Macht das ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg, so kann sich die Meinung und Einstellung über ein Unternehmen beim Kunden auch über einen längeren Zeitraum aufbauen und festigen.

Eine weitere Gemeinsamkeit, die bei den Marktführern zu beobachten war, ist die Tatsache, dass alle von ihnen nicht nur in einem Geschäftsbereich der Landtechnikbranche tätig waren, sondern in mehreren. Dies kann dazu beitragen die Vertriebswege auszubauen und zu verbessern, aber auch mehr Kundenkontakte aufzubauen und den Kundenstamm zu erweitern. Fasst der Kunde Vertrauen in die Marke, bzw. auch in die Dachmarke so wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass er bezüglich dem Erwerb von anderen Industriegütern ebenfalls diese Marke als Zulieferer auswählt. Dies ist zum Beispiel am ehesten bei großen Firmen mit verschiedenen Produktionsabteilungen der Fall. Diese Strategie macht allerdings auch nicht für jedes Unternehmen Sinn. Bei den Produkten die angeboten werden muss immer berücksichtigt werden, welche Kernkompetenzen das Unternehmen hat. Es wäre

kontraproduktiv einfach wahllos das Sortiment zu erweitern und sich dabei zu weit von den eigenen Kernkompetenzen zu entfernen. Dies könnte einen negativen Einfluss auf das Markenimage haben und die Authentizität des Unternehmens reduzieren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Vermarktung von Industriegütern stellt eine konsistente Marketing-Strategie dar. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung den richtigen Marketing-Ansatz für die Struktur des Unternehmens zu wählen. Dies könnte z. B. ein nachfragerorientierter oder ein identitätsbasierter Ansatz sein. Unabhängig vom Strategieansatz ist es dennoch wichtig ein widerspruchsfreies Marken- und Kommunikationskonzept zu entwickeln. Es ist generell wichtig alle Marketingmaßnahmen aufeinander abzustimmen sodass ein widerspruchsfreies Konzept entsteht. Nur so kann die Marke wirksam werden und positiven Einfluss auf Kaufentscheidungen ausüben. Wichtig ist auch, im Rahmen dieser Strategie die Positionierungseigenschaften und die Positionierungsziele an die Produkte und an das eigene Unternehmen anzupassen. Die Schwierigkeit aus Sicht eines Unternehmens besteht darin eine einzigartige Positionierung aufzustellen, die zu den eigenen Produkten passt und gleichzeitig glaubwürdig innerhalb des Zielmarktes ist. Erschwerend hinzu kommt die Komplexität einiger Industriegüter, welche ebenfalls einbezogen werden muss in die Marketingaktivitäten. Weiterhin ist es wichtig die Positionierungsziele bezüglich der emotionalen Orientierung oder der Sachorientierung anzupassen. Hierbei ist besonders auf die Komplexität der Produkte zu achten. Produkte mit einer erhöhten Komplexität bedürfen mehr Information im Zuge der Marketing-Aktivitäten. Dies sollte bei den Positionierungszielen beachtet werden und letztendlich dann auch im Kommunikationskonzept.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, welcher die Kommunikation auf den verschiedenen Social Media Plattformen betrifft, ist die Nutzung des gegebenen Feedbacks. Durch die Gefällt mir-Angaben ist es relativ einfach zu erkennen, wenn ein Beitrag überhaupt nicht gut in der Nutzerschaft ankommt. Dieses Feedback sollte genutzt werden um die Beiträge auf Social Media Plattformen auszubalancieren und das Kommunikationskonzept auf diesen dann auch entsprechend anzupassen.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Um die Forschungsfrage zu beantworten wird sie an dieser noch einmal wiederholt. Die Forschungsfrage lautet:

Ist das Konzept der integrierten Kommunikation, im Kontext der identitätsorientierten Markenführung mit einer effektiven Onlinekommunikation mittels Social Media Plattformen vereinbar?

Social Media Plattformen bieten eine große Kundenkontakfläche bei der das Unternehmen die Möglichkeit hat mittels Massenkommunikation mit aktuellen Kunden

oder auch potenziellen Kunden Kontakt aufzunehmen und sich auf einer unverbindlichen Ebene auszutauschen. Wichtig zu betonen ist an dieser Stelle, dass die Kommunikation einer Marke mittels Social Media Plattformen ein unterstützendes Instrument zur Streuung und Festigung des Markenimages darstellt.

Im Falle von Kommunikation mittels Social Media ist es von Nöten verschiedene strukturelle Aspekte hinsichtlich integrierter Kommunikation zu öffnen. Das bedeutet z. B. die inhaltliche Integration sei es durch Sprache oder durch Bilder zu öffnen, gerade in Bezug der Onlineplattformen untereinander. Das heißt in dem Fall nicht einfach nahezu identische Beiträge auf den unterschiedlichen Plattformen zu veröffentlichen, sondern den Abonnenten der verschiedenen Plattformen einen Grund darin geben das Unternehmen nicht nur auf einer Plattform zu abonnieren, sondern auch auf mehreren Plattformen parallel. So wird das Grundpublikum gefestigt und das Netzwerk hat das Potenzial einfacher ausgebaut zu werden, durch für die Zielgruppe relevantere Inhalte, welche diese dann wiederum mit anderen Nutzern teilen.

Die Kommunikation der Markenidentität soll hier also nicht durch integrierte Kommunikation im klassischen Sinne erfolgen, sondern durch eine Authentizität der Inhalte. Die Authentizität entsteht im Prinzip ja ebenfalls durch identitätskonformes Auftreten der Marke. Dies bedeutet nicht, dass immer mit ähnlichen Inhalten oder Motiven gearbeitet werden muss, aber dass die Inhalte und Beiträge konform mit dem Wertesystem der Marke gehen und das dieses unterstützt wird eben durch die Beiträge auf Social Media. Gleichzeitig sollten sie aber abwechslungsreich genug sein um das Interesse der Abonnenten aufrecht zu erhalten.

6.3 Ausblick die Analyse von Kommunikation mittels Social Media

Eine Idee, die es einem Nutzer erleichtern würde interessante Inhalte für die Abonnenten zu veröffentlichen könnte eine Art Social Media Index sein. Dieser Index soll mittels Zahlenwerten angeben wie beliebt die Inhalte bei den Abonnenten eines Youtube-Kanals sind. Bei diesem Index müssten allerdings verschiedene Faktoren mitinbegriffen werden. Als Anschauungsbeispiel wird an dieser Stelle die Plattform Youtube aufgeführt. Die relevanten Größen auf Youtube wären in diesem Fall die Abonnenten, die Aufrufe von dem Video, welches geprüft werden soll und schließlich auch die Reaktionen darauf, also eine Gefällt mir –Angabe oder eine Gefällt mir nicht-Angabe. Eine Größe die relevant wäre, ist der Anteil der Gefällt mir-Angaben auf ein Video im Verhältnis zu den Aufrufen des Videos. Tückisch ist an dieser Stelle jedoch, dass Aufrufe nicht nur von registrierten Leuten stammen, sondern auch von nicht registrierten Nutzern oder Nutzern, die den Youtube-Kanal nicht abonniert haben. Es müsste also ein Weg gefunden werden einen Prozentsatz zu finden, welcher sich an den Anteil der Personen

annähert, die den Kanal nicht abonniert haben. Mit diesem könnte dann ausgerechnet werden, welches der tatsächliche prozentuale Anteil von z. B. Gefällt mir-Angaben zu der tatsächlichen Anzahl der Aufrufe von eigenen Abonnenten darstellt. Umgekehrt könnte dann auch ermittelt werden, wie vielen Leuten, außer den Abonnenten des Kanals, das Video, bzw. der Beitrag gefallen hat. So konnte also eine mehr angepasste Strategie entwickelt werden um die aktuellen Abonnenten zu halten und auch neue Abonnenten dazu zu gewinnen.

Quellenverzeichnis

- Agrarheute (2013): Der Strukturwandel in der EU-Landwirtschaft hält an.
www.agrarheute.com/management/finanzen/strukturwandel-eu-landwirtschaft-haelt-456049 (04.05.2019)
- Bayer, Martin (2018): Was Sie über Landwirtschaft 4.0 wissen müssen.
www.computerwoche.de/a/was-sie-ueber-landwirtschaft-4-0-wissen-muessen,3544215
(10.06.2019)
- Bleisteiner, Norbert (2015): Der Himmel lenkt mit. www.bwagrar.de/aktuelles/Der-Himmel-lenkt-mit,QUIEPTQ2MTcwMjQmTUIEPTTE3MzMxOQ.html (01.06.2019)
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2018): Digitalisierung in der Landwirtschaft. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Bonn.
- Burmann, Christoph/Launspach, Julia (2010): Identitätsbasierte Betrachtung von B-to-B-Marken. In: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): B-to-B Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best-Practice. Wiesbaden. S. 155-178.
- CNH Industrial (2019): Home. www.cnhindustrial.com/en-us/Pages/homepage.aspx
(20.06.2019)
- Deere and Company (2019): Strategie und Grundwerte. www.deere.de/de/unser-unternehmen/%C3%BCber-uns/strategie-und-grundwerte/ (20.06.2019)
- Duden (2019): Held. www.duden.de/rechtschreibung/Held_Held_Recke (20.06.2019)
- Esch, Franz-Rudolf (2007): Strategie und Technik der Markenführung. 4. Auflage. München.
- Giesler, Simone (2018): Digitalisierung in der Landwirtschaft – vom Precision Farming zum Farming 4.0. www.biooekonomie-bw.de/de/fachbeitrag/dossier/digitalisierung-in-der-landwirtschaft-vom-precision-farming-zum-farming-40/ (31.05.2019)
- Hall, Simon (2017): Innovative B2B marketing. New models, processes an theory. New York.
- Hartl, Ulrich (2017): Branchenanalyse Landtechnik. Entwicklungstrends und Herausforderungen. In: Working Paper Forschungsförderung. Jg. 17, Nr. 52.
- Horsch Maschinen GmbH (2019a): Farming Heroes. www.horsch.com/farmingheroes/
(18.06.2019)
- Horsch Maschinen GmbH (2019b): Geschichte.
www.horsch.com/unternehmen/geschichte/ (18.06.2019)
- Horsch Maschinen GmbH (2019c): Landwirtschaft aus Leidenschaft.
www.horsch.com/unternehmen/landwirtschaft-aus-leidenschaft/ (01.06.2019)

- Horsch Maschinen GmbH (2019d): Leitbild. www.horsch.com/unternehmen/leitbild/ (01.06.2019)
- Horsch Maschinen GmbH (2019e): Horsch. www.youtube.com/user/HORSCHMaschinenGmbH (18.06.2019)
- Horsch Maschinen GmbH (2019f): Horsch. www.facebook.com/HorschMaschinen/ (18.06.2018)
- Horsch Maschinen GmbH (2019g): horsch.maschinen. www.instagram.com/horsch.maschinen/?hl=de (18.06.2019)
- Horsch Maschinen GmbH (2019h): Horsch. www.twitter.com/horschmaschinen?lang=de (18.06.2018)
- Horsch Maschinen GmbH (2019i): Produkte. www.horsch.com/produkte/ (01.06.2019)
- Kotler, Philip/Pfoertsch, Waldemar (2006): B2B Brand Management. Heidelberg.
- Kubota (2019): Das Unternehmen Kubota. www.kdg.kubota-eu.com/das-unternehmen-kubota/kubota/ (20.06.2019)
- Kvreneland (2019): Über Kvreneland. www.kverneland.de/Ueber-Kverneland (20.06.2019)
- Maier, Florian (2014): Theoretische Bezugspunkte der empirischen Untersuchung. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg): Dialogische Markenführung im Business-to-Business. Der Einfluss von Social Media auf die identitätsbasierte Markenführung. Bayreuth. S. 7-63.
- Maloney, Philip (2007): Definitive Grundlagen. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Bremen. S. 43-55.
- Maloney, Philip (2007): Innengerichtetes Markenmanagement im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. In: Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Bremen. S. 56-95.
- Merkel, Frank (2010): Kommunikative Markenführung im B-to-B-Bereich. In: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): B-to-B Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best-Practice. Wiesbaden. S. 480-503.
- Mertz, Torsten (2009): Bodenbelastung durch Landwirtschaft. <http://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/dossier-umwelt/61271/bodenbelastung?p=all> (30.05.2019)
- Rychlik, Maya (2019): Milliardengeschäfte: Die 5 größten Landtechnikhersteller weltweit. www.agrarheute.com/technik/milliardengeschaeefte-5-groessten-landtechnikhersteller-weltweit-531719 (02.06.2018)

Statista (2016): Anzahl der Menschen, die durch einen Landwirt in Deutschland ernährt werden, in den Jahren 1949 bis 2016 .

de.statista.com/statistik/daten/studie/201243/umfrage/anzahl-der-menschen-die-durch-einen-landwirt-ernaehrt-werden/ (05.05.2019)

Statista (2019a): Anzahl großer landwirtschaftlicher Betriebe mit einer genutzten Fläche von über 50 Hektar in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2018.

de.statista.com/statistik/daten/studie/162307/umfrage/anzahl-grosser-landwirtschaftlicher-betriebe-in-deutschland-seit-1990/ (16.05.2018)

Statista (2019b): Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland in den Jahren 1975 bis 2018.

de.statista.com/statistik/daten/studie/36094/umfrage/landwirtschaft---anzahl-der-betriebe-in-deutschland/ (16.05.2019)

Swinnen, Johan/Van Herck, Kristine/Vandemoortele (2012): The Experience Economy as the Future for European Agriculture and Food. In: Bio-based and Applied Economics. Jg. 12, Nr 29-45.

Umwelt Bundesamt (2019): Beitrag der Landwirtschaft zu den Treibhausgas-Emissionen. www.umweltbundesamt.de/daten/land-forstwirtschaft/beitrag-der-landwirtschaft-zu-den-treibhausgas#textpart-1 (06.06.2019)

Windhorst, Hans-Wilhelm (1989): Industrialisierungsprozesse in der Agrarwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland und der Vereinigten Staaten. Ursachen des Industrialisierungsprozesses. In: Windhorst, Hans-Wilhelm (Hrsg): Industrialisierte Landwirtschaft und Agrarindustrie, Jg. 89, Nr. 08, S. 11-33.

Zukunftsstiftung Landwirtschaft (2013): Wege aus der Hungerkrise. Berlin

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mannheim, 24.06.2019

Helena Wenninger