Neue Wege zum Kunden finden

Autoren: Günther Illert und Helge Beyer

Mit technischem Fortschritt in der Landwirtschaft, der Digitalisierung der Kommunikation und einer verstärkten Nutzung sozialer Medien steigen auch die Anforderungen der Kunden in der Landwirtschaft. Um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können, setzt die KWS Saat AG auf einen kollaborativen Ansatz zur Strategieentwicklung.

Landwirte sind heute nicht nur auf hohem Fach- und Praxiswissen aufbauende, gut vernetzte und ökonomisch denkende Unternehmer. Insbesondere in Märkten wie Osteuropa, Nord- und Südamerika finden sich oft industriell arbeitende Agrarholdings mit verzweigten Managementstrukturen, die mit dem traditionellen Bild eines Bauernhofs aus Kinderbüchern kaum noch etwas gemeinsam haben. Selbst wenn die Sortenleistung, das heißt insbesondere der Ernteertrag zentrales Kriterium für die Kaufentscheidung des Landwirts bleibt, steigen mit den Möglichkeiten auch die Ansprüche der Kunden.

Um die positive Unternehmensentwicklung der vergangenen Jahre für die Zukunft zu sichern, wird bei KWS in zweijährigem Turnus für alle Geschäftsfelder eine strategische Planung durchgeführt. Mit der strategischen Planung werden zukünftige Markt- und Wertschöpfungspotenziale in den KWS-Kulturarten – vor allem Mais, Zuckerrübe und Getreide – analysiert, um darauf aufbauend Strategien zur Ausschöpfung dieser Potenziale zu entwickeln. Vor dem Hintergrund des mit der Züchtung sehr langfristig ausgerichteten Geschäftsmodells richtet sich der Zeithorizont der Planung zehn Jahre in die Zukunft. Das Entwickeln von Szenarien und Alternativen sowie „Top-down/Bottom-up"-Abstimmungen gehören zum festen Bestandteil des Planungsprozesses. Potenzielle neue Produkte und Regionen werden darüber hinaus im Rahmen der „KWS Green Box" behandelt, zumeist in Form von zusätzlichen Projekten der Unternehmensentwicklung.

So weit unterscheidet sich dieser Planungsprozess nicht groß von anderen professionell geführten Unternehmen. Ein wesentlicher Unterschied jedoch besteht in der Art und Weise, wie die Mitarbeiter aus Zentrale und Regionen, aus Sparten und Funktionen eingebunden werden. Seit 2007 nutzt KWS für solche Fragestellungen kollaborative Arbeitsverfahren, die alle wichtigen Interessengruppen intensiv einbeziehen und in denen Lösungen im Rahmen von strukturierten Großgruppenworkshops erarbeitet werden.

Ein Beispiel für kollaboratives Arbeiten im Rahmen eines „Green Box"-Projekts bei der strategischen Planung war das im vergangenen Jahr durchgeführte Projekt, mit dem KWS neue Wege zum Kunden sucht. Zwar wünschen die Kunden weiterhin einen vertrauensvollen, direkten Kontakt zum Außendienst, zunehmend aber auch individualisierte, maßgeschneiderte Angebote von Produkten und Services bei Ansprache über E-Mail, Internet und soziale Medien.

Die Lösung solcher komplexen Problemstellungen bringt besondere Herausforderungen mit sich. Um sich den sich häufig ändernden Marktverhältnissen anzupassen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen in der Lage sein, komplexe Problemstellungen in kurzer Zeit zu lösen und ihre Arbeitsweise schnell zu verändern. Viele dieser Problemstellungen erfordern die Abstimmung einer Vielzahl von Personen, Abteilungen, Niederlassungen und anderer Interessengruppen, sogenannter Stakeholder. Unter Führung der KWS-Unternehmensentwicklung wurde zunächst ein sechsköpfiges Kernteam bestehend aus Vertretern der Sparten und des zentralen Marketings gebildet, das sich um die Steuerung des Projekts und die Vorbereitung von zwei Großgruppenworkshops kümmerte. Neben der Festlegung der Zielsetzung, der Vorgehensweise und der erforderlichen

„Precision Farming" heißt das Schlagwort, bei dem der Landwirt höhere Erträge mittels GPS und ausgeklügelter Technologie erhält. Die Entwicklung stellt den Saatguthersteller KWS Saat AG vor neue Herausforderungen.

Teilnehmer für die beiden Workshops hat das mit 20 Prozent Arbeitskapazität ausgestattete Kernteam im Zeitraum von einem halben Jahr Daten und Fakten zusammengetragen, welche die Grundlage für die Lösungsentwicklung darstellten.

In der Auswahl der Teilnehmer für die Workshops liegt ein besonderes Augenmerk, denn nach dem Motto „the whole system in a room" sollen alle involvierten Funktionen, Regionen und Perspektiven vertreten sein. Auch kritische Stimmen sind dabei wichtig für eine ausgewogene Sicht. Mit dem Denken in Extrempositionen wird während der Diskussionen gezielt dafür gesorgt, dass es keine „Verlierer" bei der Lösungsfindung gibt und alle Argumente auf den Tisch kommen.
Beim ersten „Szenario-Workshop" drei Monate nach dem Start des Projekts ging es um die Erarbeitung von Szenarien zur zukünftigen Marktentwicklung. Im Vorfeld wurden dazu bestehende Marktforschungsberichte durchforstet und zusammengefasst. Profile der Wettbewerber wurden erstellt und Studien zu Markt-, Kunden und Technologietrends ausgewertet. Somit entstand ein auf kompakten 60 Seiten zusammengefasstes Dokument, welches alle Teilnehmer zur Vorbereitung auf den ersten Workshop zu lesen bekamen.
In intensiver Diskussion während des eintägigen Szenario-Workshops identifizierten 20 Führungskräfte die wesentlichen Trends und die dahinterliegenden Treiber. Zukunftsbilder zur Rolle der Händler wurden entwickelt. Regionen wurden auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten durchleuchtet. Denkbare Wettbewerbsstrategien wurden durchgespielt. Ergebnis des ersten Workshops war somit eine gemeinsame Sicht auf mögliche Marktentwicklungen, Einflussfaktoren, Unsicherheiten und Risiken.

Agrarwissen für die Hosentasche: Die Anwendung KWS mobile begleitet die Landwirte vom Zeitpunkt der Sortenwahl bis hin zur Ernte und darüber hinaus.

Die Szenarien und die strategischen Handlungsfelder für KWS wurden nach diesem ersten Workshop dann vom Kernteam innerhalb der folgenden zwei Monate weiter detailliert. Außerdem wurden mittels einer Onlineumfrage Einschätzungen von 66 global und lokal verantwortlichen KWS-Vertriebs- und Marketingexperten erfasst, um die Erkenntnisse des Szenario-Workshops zu validieren und auf eine breitere Basis zu stellen. Auch diese Ergebnisse wurden zusammengefasst und den Teilnehmern für den zweiten Workshop zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt.
Vor diesem Hintergrund wurde in einem „Deep Collaboration Workshop" die zukünftige Strategie zur Kundenansprache festgelegt. Dazu trafen sich 32 internationale Mitarbeiterinnen und

Interaktion statt Folienschlachten: In parallel arbeitenden kleinen Gruppen werden alle Teilnehmer auf den gleichen Wissensstand gebracht. Anschließend werden die Lösungen Schritt für Schritt erarbeitet.

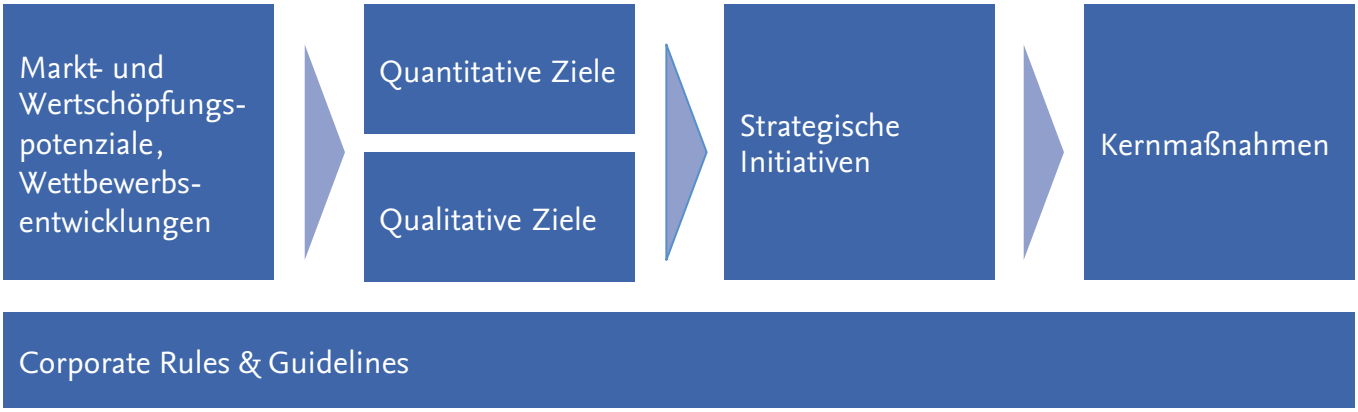
Mitarbeiter für zweieinhalb Tage, um maßgeschneiderte Maßnahmen zur Kundenansprache zu entwickeln, Budgets abzuschätzen und konkrete Schritte zur Umsetzung festzulegen. Es wurde schließlich eine Reihe von strategischen Initiativen verabschiedet, etwa zum Ausbau des bestehenden CRM-Systems und des Key-Account-Managements ebenso wie zur Nutzung sozialer Medien und zur intelligenten Verknüpfung unterschiedlicher Produkt- und Serviceangebote in Onlineplattformen.

Gerade bei komplexen und strategischen Fragestellungen hilft Deep Collaboration, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu nutzen und somit die Organisation auf das Erreichen der Ziele und die Umsetzung der Maßnahmen einzuschwören.

Hauptwerkzeug zur kollaborativen Lösungsfindung sind strukturierte Großgruppenworkshops mit 20 bis 80 Teilnehmern. Mit ihrer Hilfe lassen sich in zwei bis drei Tagen Ergebnisse erzielen, für die im normalen Alltagsgeschäft etliche Monate notwendig wären. Gerade bei komplexen Problemen, die zügig gelöst und umgesetzt werden sollen, ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis hoch. Zur Planung derartiger Deep-Collaboration-Events sind erfahrungsgemäß drei bis sechs Wochen Vorlauf erforderlich. Ein kleines Team von praxiserfahrenen Moderatoren sorgt für einen reibungslosen Ablauf der Veranstaltung.

Wesentlich für den Erfolg sind die genaue Festlegung und Abstimmung der Zielsetzung mit den Entscheidern. Basierend darauf wird ein präzise ausgearbeiteter, jedoch flexibler Ablauf der Veranstaltung mit unterschiedlichen Arbeitsmodulen entwickelt. Zunächst werden alle Teilnehmer auf einen gleichen Wissensstand gebracht, um miteinander diskutieren zu können. Kleine, selbst organisierte Teams mit schriftlichen Aufgabenstellungen bearbeiten in kurzen Runden die gestellten Aufgaben und berichten anschließend im Plenum. So werden Ergebnisse parallel erarbeitet und in mehreren Iterationen verfeinert. Die Zusammensetzung der Teams ist meist vordefiniert, sodass die Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden, bis eine tragfähige Lösung steht, die den gestellten Anforderungen entspricht.

RAHMEN UND KERNINHALTE DER STRATEGISCHEN PLANUNG BEI KWS



Quelle: KWS

Ausgehend von Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen werden quantitative und qualitative Ziele gesetzt, strategische Initiativen und Kernmaßnahmen abgeleitet.

KWS Saat AG

Das Einbecker Unternehmen wurde vor über 150 Jahren gegründet und ist heute der weltweit viertgrößte Hersteller von Saatgut für landwirtschaftliche Nutzpflanzen. In mehr als 70 Ländern arbeiten über 4 400 Mitarbeiter an kontinuierlichen Ertragssteigerungen in Form verbesserter Sortenprodukte für ihre Kunden, die Landwirte. Innerhalb der vergangenen sieben Jahre konnte KWS den Umsatz mehr als verdoppeln und kürzlich erst wurde ein weiteres Rekordgeschäftsjahr abgeschlossen, sodass der Umsatz die Milliarden-Euro-Marke voraussichtlich im laufenden Geschäftsjahr knacken wird. ←

Und schließlich werden konkrete Maßnahmen verabschiedet, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten festgelegt, damit die zügige Umsetzung gewährleistet wird.

Mittels unterschiedlicher Kreativitätstechniken und Methoden wird bei KWS sichergestellt, dass sich die Teilnehmer voll und ganz der Lösungsfindung widmen können. „Graphic Recording" dient der Visualisierung und wird ebenso als Werkzeug eingesetzt wie Musik oder manchmal auch Schauspiel oder Video. Wichtig ist, die Energie der Gruppe kontinuierlich auf hohem Niveau zu halten, um das häufig bei traditionellen Workshops vorkommende „Erlahmen" und „ziellose Rederei" zu vermeiden.
Ergebnisse werden in einem Format dokumentiert, das sofortige Weiterverwendung sicherstellt. Außerdem wird unmittelbar nach dem Workshop eine Zusammenfassung mit abgestimmten Botschaften für die Kommunikation erstellt, sodass alle Teilnehmer bereits am folgenden Werktag ihre Mitarbeiter über die erzielten Ergebnisse informieren können. Eine schnelle Umsetzung der Lösung wird somit erleichtert.

Damit ist Deep Collaboration eine intrinsische Lösungsfindung im Gegensatz zur Lösung von außen. Dafür ist es wichtig, dass alle Entscheider und wesentlichen Beteiligten beim Workshop dabei sind. Hier unterscheidet sich Deep Collaboration deutlich von der konventionellen Unternehmensberatung. Oft werden bei komplexen Problemstellungen externe Fachexperten eingesetzt, die analysieren, Konzepte erarbeiten und Vorschläge unterbreiten. Anschließend werden die Ergebnisse in die Organisation kommuniziert.
Ein gravierender Nachteil dieses Vorgehens ist die häufig fehlende Akzeptanz dieser Vorschläge durch die Mitarbeiter. Der bei KWS genutzte partizipative Ansatz bezieht alle wichtigen Stakeholder von Anfang an mit ein. Sie erarbeiten konkrete Lösungen, definieren nächste Schritte und legen Verantwortlichkeiten fest. Die Ergebnisse stammen somit aus der Organisation selber – externe Experten werden nur noch dort gezielt eingesetzt, wo ihr Wissen Mehrwert schafft.

Wichtig ist allerdings, dass mit den im Deep-Collaboration-Workshop erarbeiteten Ergebnissen anschließend auch wie vereinbart umgegangen wird. Das Momentum nach dem Workshop ist sehr hoch. Die Beteiligten haben um eine Lösung gerungen und wollen diese nun in die Tat umsetzen. Nichts wäre schlimmer, als ein Vorstand, der anschließend hart auf die Bremse tritt. Die Glaubwürdigkeit des partizipativen Vorgehens wäre erschüttert. Eine nochmalige Mobilisierung wäre kaum möglich.
KWS hat seit 2007 bei vielen komplexen Problemstellungen das kollaborative Arbeitsverfahren eingesetzt. Es sorgte nicht nur für eine hohe Akzeptanz der Lösungen und für zügige Umsetzungen der Maßnahmen, sondern es konnten mit dem Verfahren auch erhebliche Vorteile für Kunden und Aktionäre erzielt werden. ←

AUTOREN
Dr. Helge Beyer ist Leiter Corporate Strategy bei KWS Saat AG.
Kontakt: helge.beyer@kws.com
Günther Illert arbeitet als selbstständiger Strategy Coach.
Kontakt: info@g-illert.de

UNSERE AUFSTELLUNG FÜR IHREN ERFOLG:

SUPPLY CHAIN-LÖSUNGEN VON HERMES FÜR DEN HANDEL.

Unser Kader ist auf jeder Position bestens besetzt. So garantieren wir Ihnen ein optimal funktionierendes Supply Chain-Management. Und zwar von der Produktbeschaffung bis zur Zustellung an Ihre Kunden.
Mehr Informationen erhalten Sie auf **www.hermesworld.com/team**.

www.hermesworld.com

Hermes