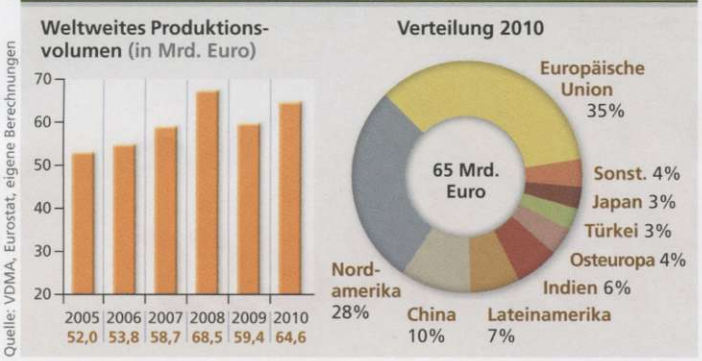
Agrar Technik Business; 24.08.2011

Die Großen wachsen weiter

Evolution der Agrartechnik-Weltmarktführer | Seit langer Zeit bestreiten sechs transnationale Traktoren- und Erntetechnik-Weltmarktführer – die sogenannten „Longliner" – ungefähr die Hälfte des Landtechnik-Weltmarktvolumens. Das war auch in 2010 so. Mit welchen Strategien sich die Unternehmen für den Landtechnikmarkt aufstellen, lesen Sie im folgenden Beitrag.

Seit 2005 veröffentlicht der VDMA Landtechnik das teilweise errechnete und teilweise geschätzte Landtechnik-Volumen auf Basis des Produktionswertes, das heißt dem Transferpreis vom Hersteller in den Markt. Auf der gleichen Transferpreisbasis errechnet sich auch das Jahres-Umsatzvolumen einzelner Hersteller. In 2010 liegt die Schätzung des Weltmarktvolumens bei rund 65 Milliarden Euro (**Übersicht 1**). Der kumulierte Umsatz der bisherigen sechs Marktführer in der Landtechnik (John Deere, CNH, AGCO, Claas, SDF, Argo) liegt in 2010 umgerechnet bei 30,8 Milliarden Euro, beziehungsweise bei 47 Prozent des Weltmarktes. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Durchschnittskurs des US-Dollar, der die Bilanzwährung eines Großteils des Gesamtwertes der „großen Sechs" ist, mit rund 139 US-Dollar für 100 Euro momentan vergleichsweise sehr gering ist.

1 | Entwicklung der globalen Landtechnik-Produktion



Quelle: VDMA, Eurostat, eigene Berechnungen

Wenn auch der Umsatzanteil der bisher „großen Sechs" sich im Auf und Ab der Weltmärkte auf der Hälfte des Gesamtvolumens hält, so ist doch nicht zu übersehen, dass sich der Landtechnik-Umsatz der ganz großen Mitspieler aus den USA stärker erweitert, während die kleineren Mitspieler mit europäischem Stammsitz eher zurückbleiben. Dafür gibt es zwei Ursachen: Einmal hinkt in den europäischen Stamm-Märkten bis 2010 die Markterholung aus der allgemeinen Finanz- und Wirtschaftskrise nach. Zum anderen sind bei zunehmender Globalisierung die größeren globalen Unternehmen aufgrund ihrer ausgedehnten geografischen Rechweite weniger anfällig gegen Krisen.

Entscheidende Erfolgskriterien – vorwärts gerichtete Strategien

Aus aktueller Sicht, aus der Geschichte jedes in Europa führenden Unternehmens und aus den Erfahrungsberichten unternehmerischer Hersteller- Handels- und Dienstleistungsbetriebe im Bereich der „LandBauTechnik", die sich in der „Agrartechnik" und den angeschlossenen Medien monatlich wieder finden, werden fünf Kriterien erkennbar, die den Weg zu nachhaltigem Erfolg bahnen:

- **Die Mission** ist der innere Kern eines Unternehmens, der zur eigenen Willensbildung und Zielsetzung führt. In erweiterter Form kann das Unternehmen oder der Unternehmer auch eine Vision haben, die bis in eine neue Zukunfts-Dimension hinein führt.
- **Die Strategie** setzt den missionarischen Willen in eine strategische Unternehmensplanung um, mit der Absicht, die knappen Ressourcen des Unternehmens möglichst wirkungsvoll zur Erreichung konkreter Ziele einzusetzen. Die Strategie muss sich fortlaufend den Veränderungen der Märkte anpassen oder den Veränderungen vorauslaufen.
- **Die Unternehmens-Kommunikation** verbreitet die Mission, die Strategie und die Ergebnisse an alle relevanten Zielgruppen – die Mitarbeiter auf allen Ebenen – eigene Vertriebs- und Servicepartner, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und die breite Öffentlichkeit. Der dadurch entstehende Dialog auf allen Ebenen führt zu Engagement und Begeisterung, als Quelle für Inspiration und Innovation!
- Das **Unternehmensergebnis** in Form der Bilanz und verkürzter Kennziffern schafft Transparenz und kann als Basis strategischer Anpassungen dienen, vor allem wenn die Entwicklung über eine Reihe von Jahren hinweg, oder mehrere Konjunkturzyklen hinweg betrachtet wird. „An ihren Früchten sollt Ihr sie erkennen", sagt schon die Bibel!
- **Das Unternehmenswachstum** mit oder über den Markt hinaus ist ein Indikator für „Nachhaltigkeit" und die Beherrschung des „Change-Management".

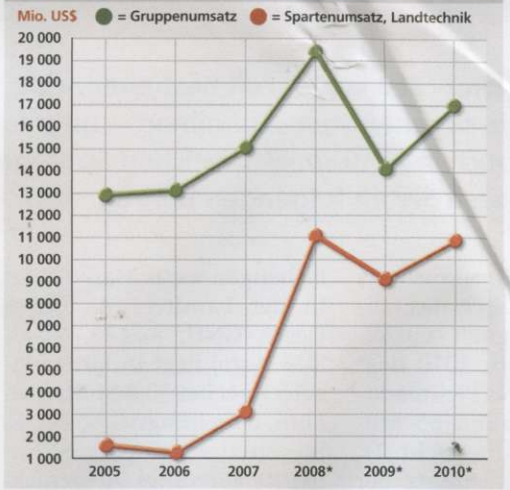
Wir unternehmen den Versuch, die fünf Erfolgskriterien aus unserer Sicht von außen bei den „großen Sechs" Landtechnikunternehmen wieder zu finden. Das jeweilige Unternehmensergebnis in den bewegten Jahren 2005 bis 2010 stellen wir anhand einer Grafik mit drei Kurven dar: Umsatzwachstum der Gesamtgruppe und der Landtechniksparte, sowie den Nettogewinn der Gruppe – in der jeweiligen Bilanzwährung US-Dollar oder Euro.

John Deere

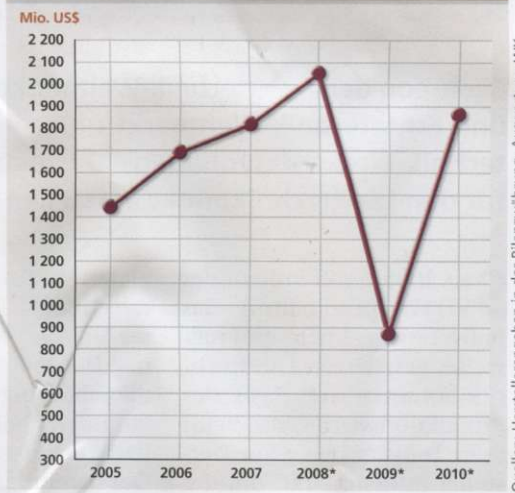
Als Mission wirtschaftet John Deere nach der in 2005 herausgegebenen Devise, „Gewinne und ein Image zu erzielen, die genau so gut sind wie die Produkte unseres Unternehmens". Angesichts vergleichsweise hoher Nettogewinne und der Umsatzrenditen bei 7,5 Prozent – mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 bei 3,8 Prozent – liegt das Gewinnergebnis im Vergleich zu den Wettbewerbern konstant hoch. Das Umsatzwachstum der Gruppe insgesamt wird beeinträchtigt durch den lang anhaltenden Konjunktureinbruch der Baumaschinensparte. John Deere legte in 2009/2010 die Sparten Grundstückspflege („Turf") mit der Landmaschinensparte zusammen und stellt den kumulierten Umsatz beider Sparten ab 2008 dar – daher ein übermäßig starker Sprung im Boomjahr 2008. In der Außendarstellung liegt John Deere jetzt mit den relevanten Wettbewerbern gleich, denn die Landtechnik-sparte umfasst immer auch den Umsatz an Kommunen sowie an Landschafts- und Golfplatzpfleger.

Die Strategie der Deere Landtechnik & Turf-Sparte richtet sich auf ein sehr breites Angebot an Traktoren, Erntetechnik und Geräten, das mit tief gestaffelten Ausrüstungsvarianten die Ansprüche der Anwender weltweit erfüllen soll. Produktentwicklung- und Produktion sind weltweit vernetzt. In den hoch entwickelten Märkten Nordamerikas und Westeuropas ist John Deere Schrittmacher intelligenter Agrarmanagement-Systeme (AMS) sowie PC-gestützter Vertriebs-, Service- und Kundenbetreuungssysteme – die zu führenden Marktpositionen beitragen. Auf gesamteuropäischer Ebene erreicht die Deere Unternehmenskommunikation hohe Image-Werte.

John Deere | Umsatzwachstum

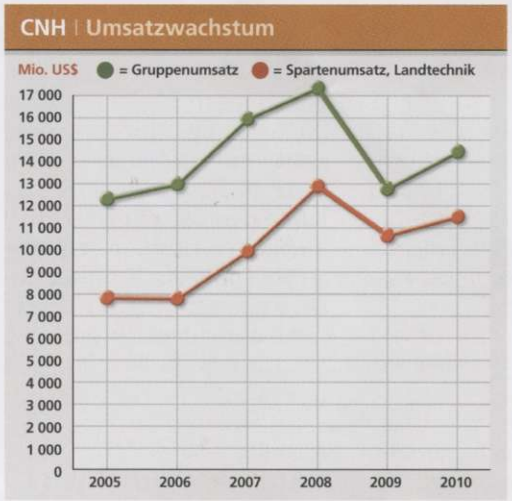


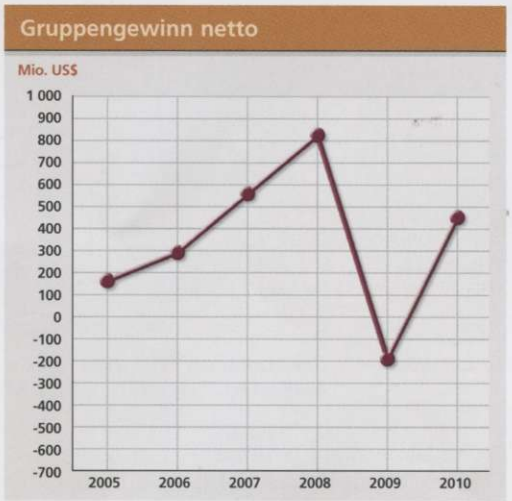
Gruppengewinn netto



Quellen: Herstellerangaben in der Bilanzwährung, Auswertung WK

Umsatzrendite: 2005 = 6,6%; 2006 = 7,6%; 2007 = 7,6%; 2008 = 7,2%; 2009* = 3,8%; 2010* = 7,2%*
** = Kennziffern ab 2008 enthalten „Landtechnik & Turf" („Agriculture & Turf")*





Umsatzrendite: 2005 = 1,3%; 2006 = 2,2%; 2007 = 3,5%; 2008 = 4,8%; 2009 = -1,5%; 2010 = 3,1%

Spartenumsatz Landtechnik 2005 –2010 = identisch mit Gruppenumsatz

Umsatzrendite: 2005 = 0,6%; 2006 = -1,2%; 2007 = 3,6%; 2008 = 4,6%; 2009 = 2,1%; 2010 = 3,2%

CNH

Die Mission der Gruppe sieht Case/ New Holland in der Angleichung von Produktniveau und Gewinn-Ergebnissen an die Besten der Branche – bei Landtechnik an John Deere, bei Baumaschinen an Caterpillar. Das Strategiekonzept ist eine Zwei-Marken-Strategie mit Case-IH und New Holland, jede Marke bisher ausgestattet mit einer Landtechnik- und einer Baumaschinensparte. Nach dem starken Markteinbruch bei Baumaschinen sucht das Unternehmen nach Wegen stärkerer Synergien zwischen den beiden Marken dieser Sparte. Bei Landmaschinen dagegen wird nach Wegen zu einer bewusst stärkeren Markendifferenzierung gesucht – New Holland sucht eine größere Zielgruppen-Vielfalt und hat ein breites Erntetechnik-Angebot mit allen Drusch-Systemen. Case IH drängt stärker in die Profi-Landwirtschaft im oberen Traktorensegment, und beschränkt sich im Mähdrusch auf das Ein-Rotor Korn-Abscheidesystem. Die Vertriebswege sind grundsätzlich getrennt. Beide Marken bemühen sich um eine eigene Ausprägung ihrer Unternehmenskommunikation.

Im Unternehmensergebnis weist CNH regionale Umsatzverteilung und Verteilung nach Produktlinien aus, aber keine Unterteilung nach Marken. Aufgrund des sehr starken Marktrückgangs bei Baumaschinen steigt der CNH Gesamtumsatz in Jahren 2005 bis 2010 nur um 18 Prozent, während die Landmaschinensparte ein Umsatzwachstum um 47 Prozent im Vergleich zu 2005 erreichen konnte. Der Baumaschinenumsatz der Gruppe beträgt zurzeit nur noch 20 Prozent vom Gesamtumsatz. Die Umsatzrendite der Gruppe steigerte sich seit 2005 Jahr für Jahr auf 4,8 Prozent in 2008 und liegt nach einem großen Verlust im Krisenjahr 2009 wieder bei gut drei Prozent.

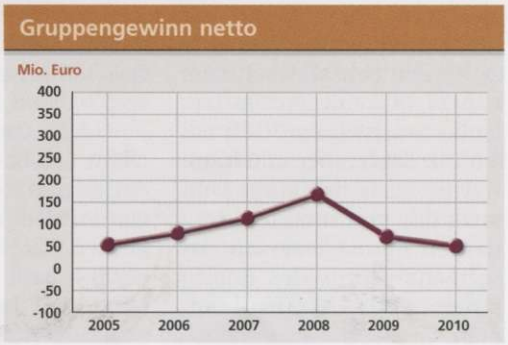
AGCO Corporation

AGCO ist unter den US-Longlinern das einzige Unternehmen, das sich ausschließlich der Landtechnik und der Entwicklung von Hightech-Lösungen für diese Zielgruppe sucht. Seine Mission sieht das Unternehmen in „profitablem Wachstum über erstklassigen Kundenservice, Innovation, Qualität und Engagement". Sein Wachstum generiert das Unternehmen über ein alle Bereiche umfassendes Strategie-Konzept unter ausgesprochen professioneller Führung. Seit Etablierung dieser weltumspannenden Strategie wurden beispielsweise aus den rund 20 Produktmarken des Unternehmens die heutigen vier Kernmarken Massey-Ferguson, Fendt, Valtra und Challenger formiert, entstanden die Ansätze für ein Erntetechnik-Vollsortiment, und wurde ansatzweise ein globales Produktionsnetz für unterschiedliche Technologiestufen in den reifen Märkten und in den Schwellenländern aufgebaut. Schrittweise wurde diese Entwicklung in eine sehr effektive Unternehmenskommunikation eingebracht.

Das Umsatzwachstum zwischen 2005 bis zum Boomjahr 2008 mit einem Zuwachs um mehr als die Hälfte lag weit über der Planung, wurde jedoch als Folge der allgemeinen Wirtschafts- und Finanzkrise unterbrochen. Seit 2007 generiert das Unternehmen regelmäßig Gewinne, die mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite bei 3,4 Prozent liegen, bei jährlich hoher Investition in Zukunftsprojekte.

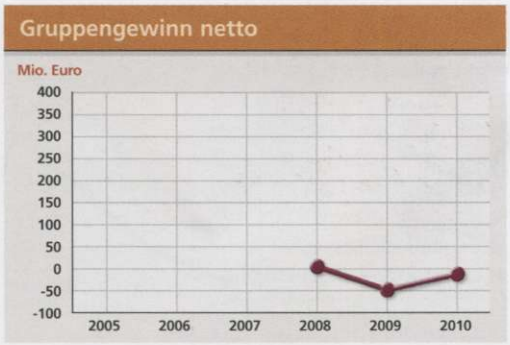
Claas

Mission des europäischen Erntetechnik-Marktführers für die Getreide- und für Grünguternte ist, Landwirt und Lohn-



Umsatzrendite: 2005 = 2,5%; 2006 = 3,4%; 2007 = 4,3%; 2008 = 5,2%; 2009 = 2,5%; 2010 = 2,1%

Spartenumsatz Landtechnik 2005 – 2010 = identisch mit Gruppenumsatz



Umsatzrendite: 2005, 2006, 2007 = nicht angegeben; 2008 = 5%; 2009 = 48%; 2010 = 12%

unternehmer bei einer möglichst schnellen, sicheren und sauberen Ernte zu unterstützen, bei geringst möglichen Ernte-Faktorkosten je Tonne oder je Hektar. Diese Mission wird strategisch mit vier Produktlinien umgesetzt – Mähdrescher, Feldhäcksler, Grünfuttererntetechnik und Traktoren. Die unterstützenden Funktionen über „EASY" elektronische und sensorische Systeme, Ersatzteiledienst sowie Werkstatt- und Instandhaltungsleistung erbringen bis heute führende Marktanteile in der europäischen Erntetechnik, begleitet von Ansätzen zur Marktanteilsteigerung im europäischen Traktorenmarkt und Verbreitung der Claas Erntetechnik in Nordamerika, Indien und Russland. Die Durchdringung der europäischen Märkte wird begleitet von sehr professioneller Marktkommunikation sowie progressiven und regional angepassten Vertriebs- und Servicesystemen.

Das Nettoergebnis mit konjunkturabhängigen Umsatzrenditen zwischen 2,5 bis zu 5,2 Prozent entspricht etwa den Ergebnissen vergleichbarer deutscher Maschinenbau-Unternehmen. Im Vergleich zu 2005 erreicht die Claas Landtechniksparte in 2010 ein Umsatzwachstum von 17 Prozent. Für das laufende Geschäftjahr 2011, das am 30. September endet, erwartet Claas mit einer Umsatzgröße von rund drei Milliarden Euro wieder an das Spitzenergebnis des Boomjahres 2008 heranzukommen.

Same Deutz-Fahr Gruppe

Die SDF Gruppe sieht ihre Mission darin „in aller Welt Traktoren, Dieselmotoren und Landmaschinen anzubieten, die von den Kunden als hervorragend geschätzt werden und die ihnen helfen, Erträge zu steigern und die Arbeit zu erleichtern". Umsetzen will das Unternehmen diese Mission in einer „Strategie der Internationalisierung", mit der heute neben der Stamm-Produktion in Italien und Deutschland weitere Produktions-Standorte in Kroatien, Russland und Indien entstanden sind. Kernmarken der SDF Traktorensparte sind Same und mit wachsender Bedeutung Deutz-Fahr, sowie die angeschlossenen Marken Lamborghini und Hürlimann in einigen Ländern. Die Fulline der Premiummarke Deutz-Fahr mit Traktoren, Mähdreschern sowie Grünfuttertechnik und Teleskopladern von spezialisierten Zulieferern wird vorsichtig ausgebaut. Eine Verjüngung der Führungsmannschaft der Unternehmenszentrale in Treviglio soll der Umsetzung der Strategien mehr Nachdruck verleihen. Die Unternehmens-Kommunikation ist eher pragmatisch, jedoch von teilweise zunehmender Offenheit geprägt.

Das Unternehmensergebnis von 2005 bis 2010 ist eher bescheiden: Auf der veröffentlichten EBT-Basis (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) liegen die Umsatzrenditen zwar noch im grünen Bereich – auf Nettogewinn-Basis hat das Krisenjahr 2009 jedoch eine vergleichsweise hohen Verlust eingebracht. Auch das Umsatzwachstum blieb im Verhältnis zu den Bemühungen um Internationalisierung zurück. In 2011 und den kommenden Jahren wird sich zeigen, ob die in 2010 getätigten Kostensenkungen, die Produktinnovation, die Präsenz auf neuen Märkten und die Stärkung der Management-Struktur das Unternehmen zu einer nachhaltigen Gewinnsituation verhelfen.

Argo Gruppe

Mangelnde Kommunikation einer Mission oder einer Strategie ließen schon zu Beginn des Aufstieges dieser Gruppe in die Liga der transnationalen Longliner Anfang des letzten Jahrzehnts Zweifel an der globalen Wettbewerbsfähigkeit dieses familiengeführten Unternehmens aufkommen. Nach Übernahme von Laverda (I), St. Dizier (F) und des englischen „McCormick" Traktorenwerks aus der Hand von CNH verdoppelte sich der Gruppen-Umsatz von 347 Millionen Euro in 1999 auf über 900 Millionen Euro in 2005. In den weiteren Jahren von 2005 bis 2010 folgten jährlich Umsatzrückgänge – zurück auf bis zu 430 Millionen Euro Umsatzgröße in 2010. Das englische Traktorenwerk wurde geschlossen. Es folgte in 2010 die endgültige Übernahme von Laverda durch AGCO in 2010 und der Verkauf von St. Dizier an YTO im März 2011. Gleichzeitig kündigte Argo an, sich ab sofort ausschließlich auf seine Traktorensparte beschränken zu wollen.

Ausblick

Die jetzt noch fünf transnationalen Longliner schauen Mitte 2011 mit vollen Auftragsbüchern nach vorne und erwarten in einem wiederbelebten Markt im laufenden Geschäftsjahr durchwegs zwischen zehn bis 20 Prozent oder mehr Umsatzzuwachs im Vergleich zu 2010, begleitet von kräftigem Gewinnzuwachs. Die augenblicklichen Turbulenzen auf den Kapitalmärkten, vor allem in den USA und der EU, erinnern uns allerdings auch an die „Volatilität" (die Anfälligkeit) der globalen Märkte, die seit der in 2008 einsetzenden Finanzkrise sozusagen als Damoklesschwert über der Weltwirtschaft hängt. Unternehmen tun deshalb gut daran, sich bietende Marktchancen möglichst unverzüglich wahrzunehmen, die Flexibilität ihrer Produktion und Logistik immer weiter auszubauen, und die Marktentwicklung heute und morgen verschärft im Auge zu behalten!

Wolfgang Kutschenreiter
AGRARTECHNIK-Strategiepartner
strategie@kutschenreiter.net

Spartenumsatz Landtechnik 2005 – 2010 = identisch mit Gruppenumsatz, Gruppengewinn netto und Umsatzrendite nicht angegeben.