Unternehmen in Bewegung

Werkbilder

Claas | Am 13. Dezember gab die Geschäftsleitung der Claas KGaA mbH das Ergebnis des Geschäftsjahres 2010/2011 bekannt – das regelmäßig am 30. September endet. Der Sprecher der Geschäftsführung Dr. Theo Freye zeigt sich im Vorwort zum Geschäftsbericht 2011 sehr erfreut darüber, dass mit 33,5 Prozent Umsatzanstieg im Vergleich zum Vorjahr auf mehr als 3,3 Milliarden Euro sogar der Umsatz des bisherigen Rekord-Geschäftsjahres 2008 übertroffen werden konnte. Auch schloss das Geschäftsjahr 2011 mit einem bisher unerreichten Konzern-Jahresüberschuss (Nettogewinn) in Höhe von 181,8 Millionen Euro (siehe Übersicht „Claas Gruppe in Zahlen" auf Seite 2).

Die Claas Konzernleitung im Dezember 2011: (von l. nach r.) Jan-Hendrik Mohr, Geschäftsfeld Vertrieb; Dr. Henry Puhl, Geschäftsfeld Getreideernte; Hans Lampert, Finanzen, Controlling & Betriebswirtschaft; Dr. Theo Freye, Marketing & Strategie, Sprecher Claas KGaA mbH Geschäftsführung; Lothar Kriszun, Geschäftsfeld Traktoren; Dr. Rolf Meuther, Geschäftsfeld Futterernte; Dr. Hermann Garbers, Technologie & Qualität

Mit seinem kurzen Rückblick auf die Entwicklung der europäischen Landtechnikbranche beschreibt Dr.Theo Freye zugleich die Berg- und Talfahrt der Märkte, die dem seither geläufigen Begriff der neuen „Volatilität" entspricht. Diese Volatilität beantwortet Claas mit einer gesteigerten „Flexibilität" der Kapazitätsanpassung nach unten oder nach oben. Nach dem Spitzenjahr 2008 wurde die Landtechnikbranche als „Spätzykler" ab Mitte 2009 von der weltweiten Finanzkrise getroffen. 2009 und 2010 waren Jahre der Konsolidierung, gefolgt von einer unerwartet starken Markterholung in 2011 (Grafik 1). Freye weist auf den ganz besonderen Einsatz der gesamten Claas Belegschaft hin: Sonderschichten fahren, Motivation bei allen Beteiligten zu erreichen, Material für mehr als 1 000 Maschinen zusätzlich bei den Zulieferern zu sichern – das alles sei eine besondere Herausforderung gewesen für das gesamte Team und für die Zusammenarbeit mit den Zulieferern, den Vertriebs- und Finanzpartnern sowie Kunden.

Claas Gruppe in Zahlen

(IFRS)	2011 in Mio. Euro	2010 in Mio. Euro	Veränderung in %
Umsatzerlöse	3 304,2	2 475,5	+33,5%
Bruttoergebnis vom Umsatz	823,6	580,3	+41,9%
EBITDA	292,3	116,1	+151,9%
Ergebnis vor Ertragssteuern	255,3	77,2	+230,8%
Konzern-Jahresüberschuss	181,8	51,5	+253,0%
Free Cashflow	156,5	215,8	-27,5%
Eigenkapital	870,1	814,2	+6,9%
Sachinvestitionen	93,7	87,2	+7,5%
Bilanzsumme	2 389,8	2 278,4	+4,9%
Mitarbeiter am Stichtag (30.9.)	9 060	8 968	+1,0%

AGRARTECHNIK-Grafiken; Quelle: Claas, Kutschenreiter

Mensch im Unternehmen

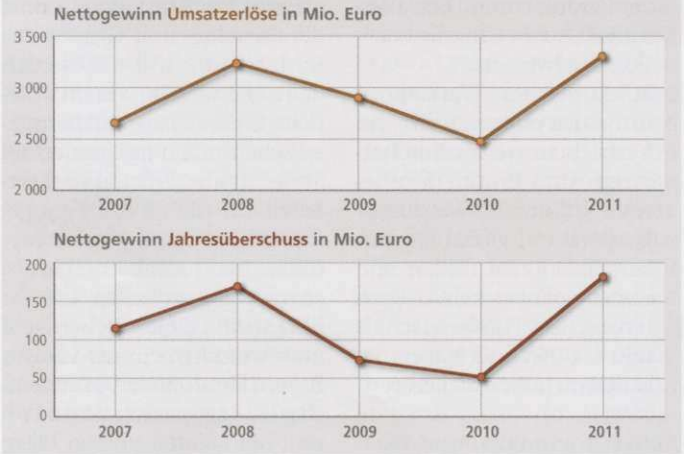
Leistungsbereitschaft, die Bereitschaft an hochgesteckten und klar definierten Zielsetzungen mitzuarbeiten, und stringente persönliche Zielsetzung für Mitarbeiter auf allen Ebenen gehört zumindest seit Beginn des 21sten Jahrhunderts zur charakteristischen Mitarbeiterführung bei Claas. Der persönliche Einsatz und der leistungsbestimmte Führungsstil des mehrheitlichen Inhabers und langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Helmut Claas sind über lange Jahre hinweg Ansporn, Motivation und Vorbild für die Belegschaft und die Vertriebspartner des Unternehmens. Der jetzt fließende Übergang der Gesamtverantwortung an die Nachfolgerin im Aufsichtsratsvorsitz Cathrina Claas-Mühlhäuser hat im Lauf der letzten Jahre drei der renommierten deutschen Wirtschaftszeitungen- oder Magazine zu einseitigen, polemischen und zumeist unrichtigen Stellungnahmen zu Führungsstil und den Claas Ergebnissen im Übergang veranlasst – die in Inhalt und Stil eigentlich beschämend für diese Publikationen und deren Autoren sind. Rückblickend auf den großen Durchbruch des Unternehmens in 2011 stellt der Sprecher der Konzern-Geschäftsführung Theo Freye ganz gezielt fest: „Claas ist in den letzten Jahren schneller und flexibler geworden. Gleichzeitig ist der Team-

Claas Geschäftsfeld Mähdrescher – Marktführer in Deutschland und Europa

Claas Geschäftsfeld SF Feldhäcksler – Marktführer in Deutschland und Europa

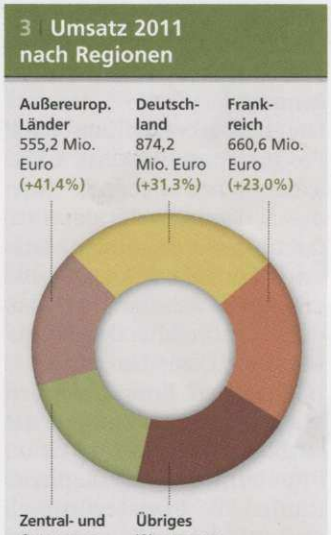
Claas Geschäftsfeld Grünfutterernte – einer der führenden Grünland-Full-Liner in Deutschland und Europa

1 | 5-Jahresentwicklung Konzernumsatz- und Jahresüberschuss



2 | Umsatz 2011 nach Geschäftsbereichen

3 | Umsatz 2011 nach Regionen



Prozent-Anteil am Claas-Umsatz 2011

Deutschland	26,5%
Frankreich	20,0%
Übriges Westeuropa	19,9%
Zentral- und Osteuropa	16,9%
Außereuropäische Länder	16,7%

geist im Unternehmen weiter gewachsen. Mehr als 9 000 Claasianer/innen beweisen jeden Tag, dass sie mit neuer Energie ihre Ziele erreichen."

Blick auf die Claas-Umsatzschwerpunkte 2011

Claas ist, bis auf die zwei Sonderbereiche Fertigungstechnik und Industrietechnik, ein reiner Landtechnikhersteller (Grafik 2). Die Umsatzverteilung nach Regionen (Grafik 3) weist mit 83 Prozent eine sehr starke Konzentration auf die europäischen Märkte aus – wobei 66,4 Prozent in die westeuropäischen Länder mit Schwerpunkt Deutschland und Frankreich und 19,9 Prozent in die übrigen westeuropäischen Länder gehen. Nach Zentral- und Osteuropa gehen 16,9 Prozent des Umsatzes – mit wachsender Tendenz. 17 Prozent des Gesamtumsatzes werden in außereuropäischen Märkten getätigt, vor allem in Nordamerika. Ansätze zum >

Mit den neuen „Axion"-Baureihen werden auch die bisherigen Lücken in den Motorleistungsklassen zwischen 250 bis 400 PS geschlossen. Darüber hinaus steht die „Xerion"-Baureihe (Bild rechts) mit 450 und 550 PS Motorleistung zur Verfügung.

Markteintritt mit Claas Erntetechnik gibt es gleichfalls in den wichtigen Schwellenländern Indien und China und einigen südamerikanischen Märkten. Claas gehört auch zu denjenigen Landtechnikherstellern, die neuerdings auch einen Zukunftsmarkt in afrikanischen Regionen erkennen.

Die Umsatzverteilung nach Produktsparten weist Claas leider nicht aus. Jedoch lassen die Schwerpunkte der Produktion, der Produktentwicklung und der Marktpräsenz erkennen, dass das Kernprodukt Mähdrescher den bedeutendsten Claas-Umsatzanteil trägt. Einen dominierenden Marktanteil in Europa hat auch der Feldhäcksler. Grünfutterernte und Teleskoplader runden die Erntetechnik ab und machen Claas in der Summe zum europäischen Erntetechnik-Marktführer. Traktoren sind aus der Sicht von Claas eine ideale Ergänzung zur Erntetechnik und geben der Marke eine wichtige Chance zum erweiterten „Customer-Share" – das heißt zu einem wachsenden Anteil am gesamten Technikbedarf des einzelnen landwirtschaftlichen Kunden. Mit einem Claas-Anteil von deutlich unter zehn Prozent am europäischen Markt für landwirtschaftliche Traktoren liegen hier noch deutliche Wachstumschancen.

Blick auf die Claas-Unternehmensstrategie

Grundsätzlich strebt das Familienunternehmen Claas nach profitablem Wachstum und damit nach langfristigem Erhalt seiner Selbstständigkeit. Dabei stützt sich das Unternehmen ausdrücklich auf seine Affinität zur Landwirtschaft, die langfristig günstigen Perspektiven für den Agrarsektor, sowie seine eigene Innovationskraft. Im Einzelnen stellt der Konzernlagebericht folgende strategische Ausprägungen vor:

- Ausbau der etablierten Marktpositionen in den Stammmärkten West- und Zentraleuropas.
- Zielgerichtete Weiterentwicklung der Aktivitäten auf dem nordamerikanischen Kontinent, sowie deutliches Wachstum in den künftigen Agrarproduktionsländern Osteuropas und Asiens und vor allem Indiens.
- Weiterer Ausbau der Technologieführerschaft.
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots in den Bereichen After-Sales, Service und Finanzierung, sowie Ergänzung innovativer Produkte und Dienstleistungen, speziell für die Präzisionslandwirtschaft.
- Stärkung der Wertschöpfungs-Partnerschaften im Vertrieb sowie im Beschaffungs- und Produktionsbereich – durch Entwicklungskooperation, global einsetzbare Talente zu finden und weiter zu entwickeln. Begeisterung für Landwirtschaft und Landtechnik haben dabei einen hohen Stellenwert.

Aktive Kommunikation nach innen und nach außen und ein vertrauensvoller Dialog mit den Mitarbeitern und den strategischen Partnern des Unternehmens sollen die Umsetzung notwendiger Veränderungen zur Durchsetzung der Strategien und zur Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen begleiten – vor allem in bewegten Zeiten.

Umsetzung der Claas-Strategien im deutschen Markt

Deutschland ist ein Paradebeispiel für die konsequente Umsetzung der Claas-Strategien in einem der dynamischsten und gefestigten Landtechnikmärkte in Europa. Ausgehend von einer glänzenden Marktposition in der Getreide- und Grünfutter-Erntetechnik will die für den deutschen Markt verantwortliche CVG (Claas Vertriebsgesellschaft mbH) in einer ersten Stufe zehn Prozent Marktanteil für die ab 2004 eingeführte und ständig erweiterte Claas Traktorenbaureihe erobern. Im nördlichen Teil der BRD wurde dieses Ziel erreicht und überschritten. Als man in Bayern und Baden-Württemberg bei knapp unter sieben Prozent Marktanteil stecken blieb, entschloss sich die CVG zu einer konsequenten Anpassung der Vertriebsstruktur in diesen beiden Bundesländern. Über das Ergebnis der CVG in 2011 führen wir ein Gespräch mit dem Sprecher der Geschäftsführung Henning C. Paulsen.

Wolfgang Kutschenreiter
AGRARTECHNIK-Strategiepartner
strategie@kutschenreiter.net