

AGRAR TECHNIK *business*

DER BETRIEBS-, FINANZ-, RECHTS- UND VERKAUFSBERATER

Stark im rückläufigen Weltmarkt



Werkbilder

CNH Industrial 2014 | Das im September 2013 von CNH in das neu formierte CNH Industrial N.V. umgewandelte Unternehmen schloss in 2014 sein erstes volles Jahresergebnis ab – mit einem leichten Umsatzrückgang um 3,8 Prozent auf 32,6 Milliarden US-Dollar, und einem Anstieg des Nettogewinnes auf 710 Millionen US-Dollar nach Restrukturierungs- und Einmalkosten sowie nach Steuern.



Die CNH Industrial Landtechnikmarken-Kombination Case IH/Steyr wendet sich in Europa vor allem an die professionelle Zielgruppen der Landwirte und Lohnunternehmer. Besondere Stärken sind Traktoren der Oberklasse und die exklusiven Mähdrescher mit Einrotor-Kornabscheidung.



Die CNH Industrial Baumaschinen wird geführt unter den Marken Case und New Holland. Im Angebot sind vor allem Erdbewegungsmaschinen unterschiedlicher Kategorien und Bauarten. Die Produktion und das Sortiment wurden in 2014 gestrafft.

Die Geschäftsfelder der CNH Industrial umfassen CNH Land- und Baumaschinen, Iveco Nutzfahrzeuge, die Powertrain Motor-Division, die Powertrain Motor-Division, sowie die Sparte Finanzdienstleistung. Wir werfen einen Blick auf die Positionierung der CNH Agricultural Division im Weltmarkt 2014, auf die Entwicklung der CNH Landtechnik in Deutschland 2014, und zuletzt auf Strategie und Finanzergebnisse der CNH Industrial 2014.

CNH Agriculture

Unter den drei US-basierten, börsennotierten und im Weltmarkt führenden Agrartechnik-Longlinern rangiert CNH (Case New Holland) in 2014 unverändert nach dem erstplatzierten John Deere auf dem zweiten Rang, gefolgt von der AGCO Corporation auf Rang drei. Die John Deere Agriculture & Turf Division erreichte im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von 27,1 Milliarden US-Dollar, die CNH Agriculture Division er-

zielte 15,2 Milliarden US-Dollar Umsatz, und der ausschließliche Agrartechnikhersteller AGCO erreichte 9,7 Milliarden US-Dollar Umsatz in 2014.

Unisono bedeutete das für jeden der drei einzelnen Top-Player einen Umsatzrückgang in Höhe von rund neun Prozent (siehe Übersicht 1). Der kumulierte Landtechnikumsatz dieser führenden drei Unternehmen von 52 Milliarden US-Dollar wird schätzungsweise wieder auf knapp unter die Hälfte des gesamten weltweiten Landtechnikgeschäftes in 2014 herauskommen. Der ausgewiesene Rohgewinn des Landmaschinengeschäftes lief 2014 bei CNH Agriculture um 11,9 Prozent zurück – ein prozentualer Rückgang, der gut unter dem der beiden direkten Wettbewerber liegt.

Für 2015 gehen die drei in US-Dollar bilanzierenden globalen Wettbewerber aufgrund ihrer Marktbeobachtung von weiteren Umsatzrückgängen aus:

John Deere geht für seine Landtechniksparte in 2015 von einem Umsatzrückgang von 20 Prozent aus; AGCO rechnet mit rund 16 Prozent Rückgang, und CNH will in 2015 den Umsatzrückgang insgesamt im Vergleich zu 2014 auf zehn Prozent begrenzen – allerdings ohne separate Einschätzung für die Landtechniksparte. Das wird ein hartes Ringen um optimierte Geschäftsmodelle und Verfahren, Kosteneffizienz, überlegene Produkte sowie Dienstleistungen und höhere Marktanteile.

CNH Landtechnik – Marktanteile in Deutschland gewonnen

Im heiß umkämpften deutschen Markt 2014 für landwirtschaftliche Traktoren mit mehr als 50 PS Motorleistung, konnten die beiden CNH Marken New Holland sowie die europäische Marken-Kombination Case IH/Steyr einen herausragenden Marktanteilanstieg von insgesamt vier Prozent auf 21,4 Prozent Marktanteil gewinnen – die höchste Marktanteilsteigerung unter allen Herstellergruppen und unter allen Traktorenmarken (siehe Übersicht 2)! Case IH/Steyr machte einen Sprung um 2,7 Prozent auf 12,1 Prozent Marktanteil und konnte damit ein Stück weit die in den letzten Jahren aufgrund entstandener Lücken im Vertriebsnetz verlorene Marktanteile zurück gewinnen. New Holland kam mit einer Steigerung um 1,3 Prozent erstmals in seiner Geschichte in Deutschland auf 9,3 Prozent

Traktorenmarktanteil. Bei beiden Produktmarken sind diese Gewinne auf leistungsstarke Technik, kontinuierliche Produktentwicklung- und Angebotsweiterung zurückzuführen. Bei New Holland kommt eine zielgerichtete und sehr intensive Händlernetzentwicklung in den letzten Jahren hinzu.

Diese Kombination einer marktkonformen Entwicklung von Produkt und Dienstleistung hat New Holland übrigens auch zu bedeutenden Marktanteilsteigerungen im Mähdreschermarkt auf jetzt schätzungsweise 20 Prozent auf den zweiten Rang in Deutschland 2014 geführt. Zusammen mit den weiter entwickelten Case IH Einrotor-Mähdreschern kommt CNH in Deutschland schätzungsweise sogar auf rund 23 Prozent Anteil an anspruchsvollen und gleichfalls hart umkämpften Mähdreschermarkt in Deutschland. Im Wettbewerb um den begehrten „AGRARTECHNIK Service-Award“ wurde je ein New Holland und ein Case IH Vertriebspartner zum „Bundessieger 2015“ gekürt. Dieser Titel wird jährlich an vier der deutschen Landtechnik Handels- und Servicebetriebe mit hervorragenden und erfolgreichen Dienstleistungen verliehen (siehe AGRARTECHNIK 2.2015). Erstmals kamen zwei der vier Service-Award Bundessieger als Exklusivpartner aus dem Kreis der CNH Landtechnikmarken: Bundes- und Regionalsieger Ost wurde der langjährige New Holland Vertriebspartner Agrar-

Übersicht 1 Finanzergebnisse 2014 – 2013 (nur Landtechnik)			
Hersteller		Nettoumsatz in Mio. US\$	Rohergebnis in Mio. US\$
John Deere	2014	27 123	3 921
	2013	29 130	4 680
	Änderung in %	-9,0%	-16,6%
CNH-Industrial	2014	15 204	1 770
	2013	18 780	2 008
	Änderung in %	-9,3%	-11,9%
AGCO	2014	9 724	2 066
	2013	10 787	2 391
	Änderung in %	-9,0%	-13,6%

Quelle: Auszugsweise aus Unternehmensveröffentlichungen, WK

technik Sachsen mit seiner Niederlassung in Grossweitzschen, der B&K Agrartechnik-Service Sachsen GbR. Bundessieger und Regionalsieger Süd wurde ein Case IH/Steyr Vertriebspartner, die Firma Bach Landtechnik in Boxberg bei Bad Mergentheim (BW). Zwei von vier Service Award Bundessiegern aus den Vertriebsnetzen der CNH Landtechnik-Gruppe – das unterbaut die Stärke der CNH Kernmarken im deutschen Markt 2014!

Übrigens tut die Tatsache, dass im „Europäischen Dealer Satisfaction Index“ 2014 die Händlerzufriedenheit bei beiden CNH Markengruppen im Vergleich zum Index 2013 ein Stück weit zurückgefallen ist (siehe AGRARTECHNIK 2.2015, Seite 14), der CNH Erfolgsgeschichte 2014 keinen Abbruch. Immer dann, wenn um besondere Leistungen gerungen wird und entsprechender Veränderungsdruck entsteht, gibt es zwischen Handel und Herstellern erneuten Diskussionsstoff und intensives Ringen um die besten Lösungen. Jedoch was zählt, ist das Ergebnis, und der partnerschaftliche Konsens über den Weg zum gemeinsamen Erfolg.

CNH Industrial Strategieentwicklung

Mit Formierung der CNH Industrial im September 2013 wurden alle industriellen Aktivitäten der Fiat Gruppe endgültig von der Fiat Automobil Gruppe getrennt. Mit dieser strategisch entscheidenden Verselbstän-

2 Traktoren-Zulassungen Deutschland >50 PS 2014 – 2013

Herstellergruppe/ Marken	2014 Stück	Marktanteil in %	2013 Stück	Marktanteil in %	Veränderung in %
Longliner					
Fendt	5 904	20,8	6 261	21,1	-0,3
MF	1 287	4,5	1 461	4,9	-0,4
Valtra	656	2,3	744	2,5	-0,2
Agco	7 847	27,6	8 466	28,2	-0,6
John Deere	5 431	19,1	6 103	20,1	-1,0
Case/Steyr	3 431	12,1	2 801	9,4	2,7
New Holland	2 649	9,3	2 382	8	1,3
CNH	6 080	21,4	5 186	17,5	3,9
Deutz-Fahr	3 120	11,0	3 570	12	-1,0
S+L+H	567	2,0	648	2,2	-0,2
SDF Gruppe	3 687	13,0	4 218	14,2	-1,2
Claas	2 699	9,5	2 899	9,8	-0,3
Longliner Gesamt	25 744	90,5	26 872	90,9	-0,4
Shortliner					
Kubota	492	1,7	456	1,5	0,2
ArgoTractor*	209	0,7	225	0,9	-0,2
Sonstige	1 999	7,0	2 091	7,1	-0,1
Gesamt	28 444	100	29 644	100	

*Argo Tractor = McCormick, Landini

digung sind beide Gruppen dazu angehalten, künftig ohne Quersubventionen ihr weiteres Wachstum zu gestalten und sich auf ihre spezifischen Zielgruppen auszurichten. CNH (Case New Holland) wurde als Fundament für die neue Industrial Gruppe bestimmt, weil die Landtechniksparte mit der Markenkombination Case New Holland global verbreitet und führend in ihrer Sparte ist. Rund die Hälfte des Umsatzes der CNH Industrial wird von der Land-

techniksparte bestritten, und etwa 80 Prozent des Rohertrags der CNH Industrial kommt auch 2014 aus der Landtechnik. Da aber in 2015 ein weiterer, starker Rückgang des globalen Landtechnikmarktes erwartet wird, hängt der Erfolg der CNH Industrial vom Gelingen der Efficiency-Programme aller fünf Sparten der Gruppe ab. Welche Gruppen-Synergien und -Vorteile kann die CNH Agriculture Group von der Struktur des erweiterten Multi-

Business-Unternehmens „CNH Industrial“ erwarten:

- Die „Powertrain“-Sparte ergibt aufgrund ihrer breiten Aufstellung und ihrer führenden Motorenteknologie große Synergien für die gesamte Nutzfahrzeug- sowie der Bau- und Landmaschinensparte.
- Für den Anschluss an die digitale Revolution der mobilen On- und -Offroad Nutzfahrzeuge und -Arbeitsmaschinen bietet die Größenordnung >

Quelle: Aggregation von veröffentlichten Zulassungszahlen



akf bank
agrарfinanz

Wir finanzieren Wachstum

3 CNH Industrial Zusammenfassendes Jahresergebnis (US\$ Mio.)						
Geschäftsjahr 2014 – 2013				4. Quartal 2014 – 2013		
2014	2013	Veränderung		2014	2013	Veränderung
32 555	33 836	-3,8%	Nettoumsatz	8 365	9 290	-10,0%
708	828	-120	Netto Einkommen	87	54	33
940	947	-7	Nettogewinn vor Umstrukturierung und anderen außergewöhnl. Kosten	167	117	50
710	677	33	Nettogewinn der CNH Industrial N.V.	83	60	23
0,52	0,54	-0,02	Gewinn je Aktie (US\$)	0,06	0,04	0,02

4 CNH Industrial Umsatz nach Geschäftsfeldern (US\$ Mio.)						
Geschäftsjahr 2014 – 2013				4. Quartal 2014 – 2013		
2014	2013	Veränderung		2014	2013	Veränderung
15 204	16 763	-9,3%	Landtechnik	3 403	4 142	-17,8%
3 346	3 258	2,7%	Baumaschinen	800	832	-3,8%
10 888	11 278	-3,5%	Nutzfahrzeuge	3 354	3 551	-5,5%
4 464	4 412	1,2%	Powertrain Antriebssysteme	988	1 331	-25,8%
(2 704)	(3 050)	-	Bilanzielle, kalkulatorische Anpassung	(527)	(860)	-
31 198	32 661	-4,5%	Summe aus Industriellen Aktivitäten	8 018	8 996	-10,9%
1 828	1 679	8,9%	Finanzdienstleistungen	465	432	7,6%
(471)	(504)	-	Bilanzielle, kalkulatorische Anpassung	(118)	(138)	-
32 555	33 836	-3,8%	Summe	8 365	9 290	-10,0%

5 CNH Industrial Betriebsergebnis (Verlust) nach Segmenten (US\$ Mio.)						
Geschäftsjahr 2014 – 2013				4. Quartal 2014 – 2013		
2014	2013	Veränderung		2014	2013	Veränderung
1,770	2,008	-238	Landtechnik	241	312	-71
79	(97)	176	Baumaschinen	9	(53)	62
29	74	-45	Nutzfahrzeuge	100	98	2
223	187	36	Powertrain Antriebssysteme	66	69	-3
(113)	(77)	-36	Bilanzielle, kalkulatorische Anpassung	(40)	(37)	-3
1,988	2,095	-107	Summe aus Industriellen Aktivitäten	376	389	-13
554	514	40	Finanzdienstleistungen	147	115	32
(343)	(332)	-11	Bilanzielle, kalkulatorische Anpassung	(88)	(90)	2
2,199	2,277	-78	Summe	435	414	21

Quellen: Jahresbericht CNH Industrial N.V.

der „Powertrain“ konnten teilweise den Rückgang der Landtechniksparte (vor allem in Nord- und Südamerika), sowie den leichteren Umsatzverlust der Nutzfahrzeugsparte (vor allem in Lateinamerika) auffangen.

Der Nettoumsatz je Geschäftsparte wird in Übersicht 4 aufgezeigt: Der Landtechnik-Umsatz zeigte mit 9,3 Prozent Umsatzrückgang auf 15,2 Milliarden US-Dollar den größten Rückgang auf. Die Landtechnik bestreitet jedoch immer noch fast die Hälfte des gesamten Umsatzes der industriellen Aktivitäten. Baumaschinen und Powertrain konnten in 2014 einen Umsatzzuwachs um 2,7 Prozent beziehungsweise 1,2 Prozent erreichen, während sich der Umsatz bei Nutzfahrzeugen um 3,5 Prozent und aus Finanzdienstleistungen um 8,9 Prozent verringerte.

Die Verteilung der Roherträge auf die Geschäftsfelder weist Übersicht 5 aus: Insgesamt liegt der Rohertrag bei 6,8 Prozent vom Gesamtumsatz 2014 von 32,655 Milliarden US-Dollar, einschließlich der industriellen Aktivitäten und der Finanzdienstleistungen. Mit 1,770 Milliarden US-Dollar Rohertrag trägt die Landtechniksparte immer noch rund 80 Prozent zum gesamten Rohertrag der CNH Industrial in 2014 bei – trotz eines Rückgangs von 236 Millionen US-Dollar gegenüber 2013. Die Baumaschinensparte, die Powertrain-Motorensparte und die Sparte Finanzdienstleistungen konnten durch verbesserte Roherträge die rückläufigen Roherträge der Landtechnik und der Nutzfahrzeugsparte weitgehend ausgleichen. Der Rückgang des Rohertrags der CNH Industrial konnte somit auf minus 3,5 Prozent begrenzt werden.

Der weltweite Markt für Landtechnik zeigte sich in 2014 nach Einschätzung von CNH um sieben Prozent rückläufig; die Nachfrage nach Mähdreschern ließ um 18 Prozent nach. Die Produktion landtechnischer Geräte lag fünf Prozent über dem Absatz in 2014 – wobei allerdings im vierten Quartal der

der CNH Industrial Gruppe optimale Voraussetzungen – für Forschung und Weiterentwicklung intelligenter Technologien, Elektronik- und Sensoriksysteme sowie den Informationssystemen im Internet der Dinge. Hieraus lassen sich Weiterentwicklungen der CNH Precision-Farming-Systeme ableiten.

Die Matrix-Organisation der CNH Industrial Führungsebene, in der jeder der Präsidenten der Unternehmenssparten (Agriculture, Construction, Nutzfahrzeuge, Powertrain, Finance) zugleich auch die operative Gesamtverantwortung

für CNH Industrial insgesamt in einer der fünf Weltregion übernimmt, stärkt die Möglichkeit jeder Unternehmenssparte, gezielt in noch unerschlossene Regionen vorzudringen.

Marktrückgänge in unterschiedlichen Produktparten des Unternehmens können aufgefangen werden durch stabile oder wachsende Märkte bei anderen Produktparten. Das wird bereits sichtbar bei den Spartenergebnissen im Finanzjahr 2014.

Die Gesamtheit der Synergien soll CNH Industrial zu Umsatz- und Ergebniswachstum führen

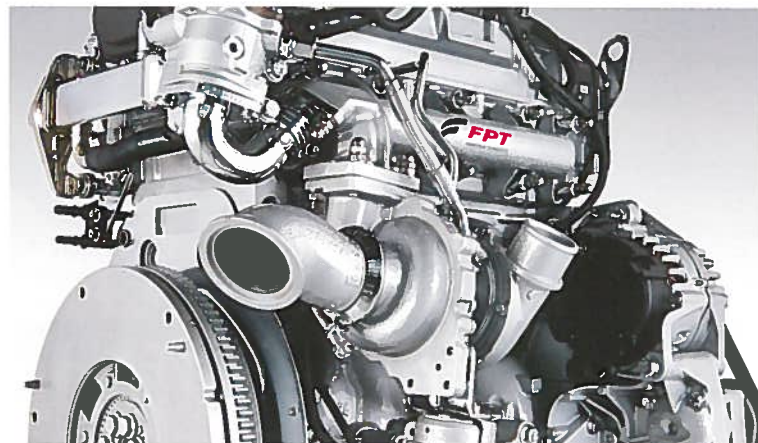
und das Unternehmen attraktiver für Kapitalinvestoren machen.

Angesichts rückläufiger Märkte – zufriedenstellendes Gesamtergebnis 2014

CNH Industrial N.V. erreicht in 2014 ein konsolidiertes Einkommen von 32,6 Milliarden US-Dollar, bei einem Rückgang von 3,8 Prozent gegenüber 2013 (Übersicht 3). Der Nettoumsatz aus den industriellen Sparten belief sich auf 31,2 Milliarden US-Dollar, bei 4,5 Prozent Rückgang im Vorjahresvergleich. Umsatzsteigerungen der Sparten „Baumaschinen“ und



Das Iveco Nutzfahrzeugsegment ist breit gestreut – mit Lieferwagen, Lastwagen und Bussen aller Kategorien und Klassen, sowie Sonderfahrzeugen aller Art, darunter beispielsweise Baustellenfahrzeugen oder Feuerwehrfahrzeugen von Magirus.



Die Powertrain Division der CNH Industrial ist nahezu ausschließlicher Motorenhersteller der im Unternehmen dominierenden Geschäftsfelder Landtechnik und Nutzfahrzeuge. Zunehmend produziert Powertrain aber auch Motoren für externe Unternehmen der Branche.

Geräte-Absatz um 19 Prozent rückläufig war. Der CNH-Traktorenabsatz verlief identisch mit dem weltweiten Rückgang. Bei Mähreschern lag der CNH Absatz unter dem Markt rückgang – in Nordamerika aufgrund der Umstellung auf Tier-4b-Motoren, und in Asien/Pazifik aufgrund eines nachteiligen Markt-Mix. Die weltweite Umsatzverteilung der CNH Landtechnik-Sparte lag 2014 zu 45 Prozent in der NAFTA-Region (USA, Kanada, Mexiko); 31 Prozent EMEA (Europa, Mittlerer Osten, Afrika), 13 Prozent LATIMA (Lateinamerika) und elf Prozent APAC (Asien/Pazifik).

Der weltweite Markt für Baumaschinen ging bei den schweren Maschinen um neun Prozent zurück, während die Nachfrage nach leichteren Baumaschinen im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent anstieg. Der Markt für schwere Baumaschinen zeigte sich in Nordamerika und Europa ansteigend, während die Nachfrage im Rest der Welt rückläufig war. Die insgesamt steigende Nachfrage nach leichten Baumaschinen war gleichfalls stärker in Nordamerika und Europa. CNH Baumaschinen der Marken Case und New Holland konnten in allen Regionen ihre Marktanteile steigern. Bei den leichten Baumaschinen gab es leichte Marktanteilrückgänge in Asien/Pazifik und Europa, sowie einen Anstieg in Lateinamerika.

Die weltweite Umsatzverteilung der CNH Baumaschinensparte

lag in 2014 zu 44 Prozent in der NAFTA-Region, 20 Prozent EMEA, 27 Prozent LATIMA und neun Prozent APAC. Erstmals nach mehreren Verlustjahren konnte die CNH Baumaschinensparte ihren Umsatz wieder steigern und einem Rohverlust von 97 Millionen US-Dollar in 2013 umdrehen auf einen Rohgewinn von 79 Millionen US-Dollar in 2014. Richard Tobin, Vorstandsvorsitzender der CNH Industrial Gruppe, hatte in 2014 persönlich die Führung der Baumaschinensparte übernommen, die Produktion gestrafft sowie die Bereinigung des Marken- und Produktsortiments der Baumaschinensparte eingeleitet.

Der Umsatz für Iveco-Nutzfahrzeuge ging in 2014 um 3,4 Prozent zurück auf 10,9 Milliarden US-Dollar. Damit ist die Sparte Nutzfahrzeuge der zweitgrößte Umsatzträger der CNH Industrial Gruppe. Dabei sank der Rohertrag allerdings in 2014 von 74 Millionen US-Dollar im Vorjahr auf nur noch 29 Millionen US-Dollar. Der Absatz- und Umsatzschwerpunkt der Nutzfahrzeugsparte liegt im europäischen Gesamtmarkt, der mit 667 700 in 2014 ausgelieferten Fahrzeugen (Lastwagen, einschließlich Bussen und Spezialfahrzeugen) etwa mit dem Vorjahr gleich lag.

Der Iveco-Marktanteil an Lastwagen in Europa liegt schätzungsweise bei 10,9 Prozent. Bei den Leichtfahrzeugen (3,5 bis sechs Tonnen Gewicht) wurde

in 2014 ein leichter Rückgang des Iveco Marktanteils verzeichnet, um minus 0,6 Prozent auf 10,7 Prozent. Im mittleren Segment (von 6,1 bis 16 Tonnen) steigerte sich der europäische Marktanteil um 4,5 Prozent auf 29 Prozent. Und bei den Schwergewichten über 16 Tonnen erhöhte sich der Iveco Marktanteil leicht auf 7,5 Prozent. Die weltweite Umsatzverteilung der Iveco Nutzfahrzeuge beläuft sich auf 74 Prozent in der EMEA-Region mit dem Schwergewicht auf Europa, 16 Prozent in Lateinamerika und zehn Prozent in Asien/Pazifik. Die „Powertrain“ Motoren- und Getriebefertigung konnte den Umsatz leicht steigern, von rund 4,3 Milliarden US-Dollar in 2013 auf rund 4,4 Milliarden US-Dollar in 2014, wobei der Rohertrag bedeutend von 187 Millionen US-Dollar im Vorjahr auf 223 Millionen US-Dollar in 2014 angehoben wurde. Der Ausstoß an Motoren steigerte sich auf 583 585 Einheiten. Davon wurden 53 Prozent an die CNH Industrial Divisions geliefert – jeweils 24 Prozent an die CNH Landtechnik sowie 24 Prozent an die Iveco Nutzfahrzeuge, und fünf Prozent an die CNH Baumaschinen. 47 Prozent der Motorenproduktion gingen an externe Hersteller. Die Tatsache, dass in 2014 rund 25 Prozent mehr Motoren an Hersteller außerhalb der CNH Industrial Gruppe geliefert werden konnten – vor allem auch an andere Landtechnik-Produzenten – zeugt von

der hohen Leistungsfähigkeit der „Powertrain“-Motoren und ihrem ausgezeichneten Ruf. Zusätzlich fertigte Powertrain mehr als 64 000 Getriebe und mehr als 156 000 Fahrzeugachsen.

Ausblick

Die CNH Industrial N.V. musste sich gleich im vollen ersten Jahr ihres Bestehens in einem weltweit schwierigen Wirtschaftsjahr einer besonderen Herausforderung stellen. Mit einem Umsatzrückgang von nur 3,8 Prozent und einem Nettogewinnanstieg von annähernd fünf Prozent ist das in 2014 ganz gut gelungen. Im schwachen Landtechnikmarkt in Deutschland konnte das Unternehmen unter Beweis stellen, dass Marktanteil-Zugewinn auch in rückläufigen Märkten möglich ist. Angesichts auch weiterhin erwarteter Marktschwächen in 2015, vor allem im wichtigen Bereich der Landtechnik, hat CNH Industrial seine Umsatzerwartung für 2015 zurückgeschraubt auf 28 Milliarden US-Dollar für die Gesamtheit seiner industriellen Aktivitäten. Der Rohertrag von jetzt 6,1 Prozent soll dabei erhalten oder bis auf 6,4 Prozent vom Umsatz gesteigert werden. Die Effizienzsteigerung der vier industriellen Geschäftsfelder soll auch in 2015 mit jeweils spezifischen Projekten fortgesetzt werden.

Wolfgang Kutschenreiter
AGRARTECHNIK-Strategiepartner
strategie@kutschenreiter.net



Erfolgreich auf mehreren Feldern

Multi-Business Unternehmen | Das Vordringen der digitalen Welt fördert das Entstehen und das Wachstum neuer Geschäftsmodelle – „Multi-Business“ ist darunter eine Option unter vielen Möglichkeiten. Auch in der Landtechnik gibt es positive Beispiele.

In der öffentlichen Diskussion ist das Geschäftsmodell des „Multi-Business Unternehmens“ mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern, die ganz unterschiedliche Interessen, Märkte und Zielgruppen bedienen, ziemlich umstritten. Man verbindet den Begriff Multi-business unmittelbar mit den früheren Fehlschlägen von ehemaligen Mischkonzernen wie Klöckner-Humboldt-Deutz, den vormaligen Autokonzern Fiat oder die in der Versenkung verschwundene amerikanische Tenneco Oil & Gas Company. Mischkonzerne dieses Typs hatten alle einmal auch eine Land- und Baumaschinensparte, welche die erwarteten Synergien und Renditen nicht erbrachten und kurz vor Ende des zwanzigsten Jahrhunderts oder zu Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts abgestoßen wurden: Deutz-Fahr-Traktoren und Landtechnik gingen an die heutige Same Deutz-Fahr Gruppe; Deutz-Allis wurde zum Ausgangspunkt der 1990 auf dem Weg eines Management Buy-outs gegründeten AGCO Corporation, und Case ging Ende 1999 von Tenneco auf Umwegen in der von Fiat beherrschten Fusion mit New Holland ein. Konzentration auf „Kernkompetenz“ war etwa seit Beginn des 21. Jahrhunderts das Gebot der Stunde: Mit hoher Konzentration und gezielt strategischen Konzepten gingen die transnationalen Traktoren- und Landtechnikhersteller jetzt immer

differenzierter auf die Interessen der Landwirtschaft in aller Welt ein, steigerten ihr Umsatz- und Renditewachstum, und bauten ihre Innovationskraft aus. Vier oder fünf westliche Herstellergruppen bestreiten heute einen großen Teil des Umsatzvolumens von Traktoren, Erntetechnik und sonstigen Landmaschinen – mit weltumspannenden Produktionswerken und Vertriebsnetzen. Aber sind sie wirklich alle sogenannte „Pure Player“, die ihre Kernkompetenz ausschließlich auf die Zielgruppe „Landwirtschaft“ setzen? Die Antwort lautet nein! Das neue Geschäftsmodell des „Multi-Business“ verbreitet sich unmerkbar – erstens unter Voraussetzung der vollen Nutzung des Internets zur Gestaltung zuverlässiger Transparenz; zweitens unter der Voraussetzung strategischer Führungskraft, und drittens unter der Voraussetzung starker Führungspersönlichkeiten. Wir skizzieren das an Beispielen unterschiedlich erfolgreicher Landtechnikunternehmen: **John Deere** weist in 2014 rund 80 Prozent seines Maschinengeschäftes von 33 Milliarden US-Dollar als „Bau- und Forstmaschinen“ aus – das sind immerhin 6,6 Milliarden US-Dollar für die Bereiche außerhalb der Landtechnik. Das ist Multi-Business in großem Stil! Die Erfolgsfaktoren dieses Agrartechnik-Weltmarktführers sind strategische Langfristplanung; globale Ausrichtung auf Mehrwertschöpfung jeder einzelnen Produkt-

und Dienstleistungssparte in jeder Region, sowie Ausrichtung jedes einzelnen Mitarbeiters an den Unternehmenswerten. **CNH Industrial** weist nach seiner Erneuerung 50 Prozent seines Nettoumsatzes von 31,2 Milliarden US-Dollar als Landtechnik, und rund 50 Prozent unter den Geschäftsfeldern Baumaschinen, Nutzfahrzeuge und Antriebssysteme aus (siehe Leitartikel). Die Umwandlung der bisherigen CNH N.V. in das neue Multi-Business Unternehmen CNH Industrial N.V. wäre ohne die Durchsetzungskraft des Aufsichtsratsvorsitzenden Sergio Marchionne und das bewährte Umsetzungsgeschick des CEO Richard Tobin nicht denkbar. **Bucher Industries (CH)** ist ein Multi-Business Unternehmen, das historisch aus dem Zusammenschluss der beiden Schweizer Landtechnikhersteller Bucher und Kuhn entstand. Kuhn, der heute weltgrößte Landtechnik-Spezialist für Pflanzenbau- und Futterernte, trägt zu 50 Prozent des Umsatzes der Bucher Industries bei. Die weiteren Geschäftsfelder der Bucher Gruppe sind eng verwandt mit der Landtechnik – darunter Bucher Municipal mit Kehrfahrzeugen, Bucher Hydraulics und Bucher Specials. In 2014 erreicht Bucher ein Umsatzwachstum um vier Prozent auf 2,1 Milliarden Euro, wovon die Kuhn Landtechnik mit rund 1,1 Milliarden Euro beiträgt. Der Landtechnik-Rückgang wurde durch andere Geschäftsfelder kompensiert.

Krone (D) ist gleichfalls ein Multi-Business Unternehmen mit einer starken, innovativen Landtechniksparte, die sich mit großem Umsatzwachstum zum führenden Spezialisten der Grünfütterernte in Europa entwickelt hat. In der dritten Generation des Familienunternehmens hatte Dr. Bernhard Krone die Ambition und die Kraft, um das Maschinenbauunternehmen mit dem Aufbau der Nutzfahrzeugsparte auf ein zweites Standbein neben der Landtechniksparte zu stellen. Der Umsatz der Krone Gruppe wächst in 2014 auf über 1,6 Milliarden Euro, wozu die Landmaschinensparte mit 548 Millionen Euro beiträgt. Das Multi-Business Geschäftsmodell hat der Innovationskraft beider Geschäftsfelder keinerlei Abbruch getan!

Exel Industries (F) ist einer der drei Weltmarktführer im wachsenden Segment der Pflanzenschutztechnik, und zählt seit der Akquisition von Holmer auch zu den europäischen Marktführern der Zuckerrübenerntetechnik. Mit einem Plus von vier Prozent in 2014 erreicht die Exel Gruppe in 2014 einen Umsatz von 775 Millionen Euro – darunter 75 Prozent aus Landtechnik und 25 Prozent aus dem Geschäftsfeld der industriellen Oberflächenbeschichtung. Auch hier steht ein Familienunternehmen mit dem Multi-Business Geschäftsmodell auf sicheren Füßen.

Wolfgang Kutschenreiter
 AGRARTECHNIK-Strategiepartner
 strategie@kutschenreiter.net

