



Werkbilder

Wir können nur Landtechnik

Martin Richenhagen lenkt sein zehnjähriges AGCO | Dass in einem Börsenunternehmen ein und dieselbe Person über den Zeitraum von einer Dekade das Steuerruder fest in den Händen hält, ist fast eine Rarität. Da müssen die Zahlen einfach passen, sonst würde Martin Richenhagen nicht Jahr für Jahr in seinen Positionen als AGCO Vorstands- und auch Aufsichtsrats-Vorsitzender sowie CEO erneut bestätigt.

Es kann sich jeder die wirtschaftlichen Bilanzkennzahlen von AGCO aus den Jahren 2003 und 2013 nebeneinander legen und einmal vergleichen. Was einem dabei sofort ins Auge sticht, ist die Verdreifung des Umsatzes von einst rund 3,5 auf aktuell 10,8 Milliarden Dollar, oder die Steigerung des operativen Ergebnisses von 183 auf 900 Millionen Dollar, also eine Verfünffachung.

Dabei haben sich alle Bilanzkennzahlen in dem Zehnjahres-Zeitraum hervorragend entwickelt, was auch darin zum Ausdruck kommt, dass AGCO in 2013 einerseits erstmals in seiner Unternehmensgeschichte eine Dividende ausgeschüttet hat und andererseits jetzt doppelt so vielen Menschen einen

Arbeitsplatz bietet wie noch in 2003. AGRARTECHNIK hatte die Möglichkeit, sich exklusiv mit Martin Richenhagen über diese Erfolgsgeschichte und seine Visionen zu unterhalten.

AGRARTECHNIK: Herr Richenhagen, zehn Jahre ein amerikanisches Börsenunternehmen zu führen, und dies als Deutscher, dies hat es bislang nach unseren Recherchen noch nicht gegeben. Deshalb zunächst einmal herzlichen Glückwunsch dazu! Sind Sie seinerzeit beim Einstieg von den Analysten, Börsianern und amerikanischen Mitarbeitern nicht erst recht kritisch beäugt worden – AGCO gehörte ja in 2003 auch schon zu den so genannten Fortune 500, also den erfolgreichsten 500 amerikanischen Unterneh-

men, und Sie waren der erste Deutsche der einem solch hoch dekorierten Konzern vorstand?

Martin Richenhagen: Ja, ich wurde seinerzeit schon von manchen – ganz vorsichtig ausgedrückt – etwas abwartend beäugt, und dies passiert mir sogar selbst heute noch manchmal, aber wirklich nur selten. Die Deutschen genießen in Amerika ganz im Allgemeinen einen wirklich guten Ruf. Wir gelten als fleißig, pünktlich, ordentlich und unsere Ingenieure sogar weltweit als die Besten. Umgekehrt ist unser Bild vom Amerikaner da ja wohl wesentlich negativer besetzt.

AGRARTECHNIK: In der Erinnerung haften geblieben ist nicht nur bei mir, dass Sie damals mit „Stahl und Eisen“, sprich mit Traktoren vor der Wall Street vorge-

fahren sind, um den Börsianern AGCO nahe zu bringen!

Martin Richenhagen: Die Analysten reagierten damals schon noch recht kritisch, als ich ihnen vom Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft erzählte. Die dachten, da redet ein Grüner. Aber letztlich ist es dann so gekommen, wie ich es vorausgesagt hatte. Dazu muss man vielleicht in Erinnerung rufen, dass die Weltbevölkerung so um die fünf Milliarden Menschen lag, als ich das erste Mal vorstellig wurde an der Wall Street. Mittlerweile sind ja die sieben Milliarden überschritten und für 2050 prognostizieren alle einen Anstieg auf neun Milliarden, so dass die Nahrungsmittelproduktion verdoppelt werden muss, um alle gleichermaßen zu ernähren. Deshalb erklärt es sich inzwischen eigentlich von alleine, dass Hersteller von Landmaschinen sowie Produzenten von Saatgut, Düngemitteln und Pflanzenschutz interessant für Anleger sind. In diesem Zusammenhang möchte ich allerdings schon auch anmerken, dass im Grunde eigentlich alle Unternehmen aus dem AG-Business an der Börse selbst heute noch unterbewertet sind.

AGRARTECHNIK: Der Aktienkurs von AGCO hatte aber doch in den letzten zehn Jahren eine gute Entwicklung. Als Sie die Leitung des Konzerns übernommen haben, lag die Notierung klar im einstelligen Bereich, aktuell sind es so um die 55 Dollar, wobei es in der Spitze in 2008 auch schon mal 76 Dollar waren.

Martin Richenhagen: Im Vergleich mit anderen Branchen ist der momentane Börsenwert von AGCO mit etwas über fünf Milliarden Dollar definitiv unterbewertet. Dies ist auch ein Grund dafür, dass wir für 500 Millionen Dollar eigene Aktien gekauft und somit vom Markt genommen haben.

AGRARTECHNIK: So eine Rückkaufaktion dürfte die Aktionäre richtig gefreut haben, oder?

Martin Richenhagen: Selbstverständlich, schließlich ist damit jede der verbliebenen Aktien sofort um rund 30 Cent in ihrem Wert gestiegen.

AGRARTECHNIK: ... und dazu kommt noch, dass AGCO erstmals eine Dividende ausgeschüttet hat!

Martin Richenhagen: Darauf mussten die Aktionäre seit der Unternehmensgründung in 1990 warten. Die zehn Cent pro Aktie und der Aktienrückkauf sind ein schönes Zeichen dafür, dass AGCO auf dem richtigen Weg ist!

AGRARTECHNIK: Wohin soll denn der Weg führen?

Martin Richenhagen: Wir haben uns das Ziel gesetzt, dass AGCO bis 2016 einen

Umsatz von 15 Milliarden Dollar erreicht bei einer Marge von zwölf Prozent – wenn wir dies schaffen, sollte es möglich sein, dass die Aktie bei um die 100 Dollar notiert. Und da wir wissen, dass dies ein sehr ambitioniertes Ziel ist, sagen wir allen, dass es andererseits auch kein Beinbruch wäre, wenn wir es erst zwei Jahre später erreichen sollten.

AGRARTECHNIK: Da setzen sich andere Landtechnik-Hersteller aber deutlich höhere Umsatzziele!

Martin Richenhagen: Wir wollen nicht zum größten Landtechnik-Hersteller werden, sondern zum profitabelsten! Und dafür sehen wir uns gut aufgestellt. Man muss sich ja nur mal vor Augen führen, dass sich das Management zu Beginn aus völlig Branchenfremden zusammensetzte. Hier hat ein kompletter Wandel stattgefunden. Mittlerweile haben wir ein Führungsteam, von dem ich behaupten kann, dass jeder „Crazy for AGCO“ ist, denen das Business richtig Spaß macht und mit einer klaren Botschaft: wir können nur Landtechnik!

AGRARTECHNIK: Mal zwischendurch eine ganz profane Frage: Für was steht eigentlich AGCO?

Martin Richenhagen: Die Abkürzung steht für die Zusammenführung der ersten beiden Landtechnikmarken, die Allis Gleaner Cooperation. Die Marke Allis ist mittlerweile komplett verschwunden, während Gleaner als regionaler Mähdrescher-Hersteller in Amerika immer noch eine Größe darstellt. In unserer weltweiten Markenstrategie spielt Gleaner jedoch keine Rolle. In der Retrospektive kann ich konstatieren,

dass es sicherlich die größte Herausforderung war, die insgesamt 25 verschiedenen Hersteller, die unter meinem Vorgänger Robert Ratliff zusammen gekauft wurden, letztlich zu einem schlagkräftigen Unternehmen zu einen. Teil dieses Prozesses war die Konzentration auf heute vier so genannte globale Marken, auf Challenger, Fendt, Massey Ferguson und Valtra. Und nur weil es uns gelungen ist, dabei immer mehr Synergie-Effekte zu nutzen, konnte beispielsweise die Marge aus dem operativen Geschäft in den letzten zehn Jahren von 5,2 auf 8,4 Prozent gesteigert werden.

AGRARTECHNIK: Dann ist es aber noch ein weiter Weg bis zu zwölf Prozent! Was macht Sie so optimistisch, dass Sie glauben Ihr Profitabilitätsziel zu erreichen?

Martin Richenhagen: Weil wir in den letzten Jahren enorm viel, aber vor allem intelligent investiert haben. Dies lässt sich mit ein paar Zahlen deutlich machen: 2003 wurden ungefähr zwei Prozent des Umsatzes in den Forschungs- und Entwicklungsbereich gesteckt, also etwas über 71 Millionen Dollar und knapp 79 Millionen Dollar in Produktionsanlagen. Im letzten Geschäftsjahr lauten die Vergleichszahlen 3,3 Prozent und damit bei dem verdreifachten Umsatz einen auf 353 Millionen Dollar gesteigerten Forschungs- und einen auf rund 392 Millionen Dollar angewachsenen Investitionsetat.

AGRARTECHNIK: Andere Konzerne können diesbezüglich ebenfalls auf wesentlich höhere Budgets verweisen!

Martin Richenhagen: Ich habe schon einmal betont, dass wir nicht die Größ-



Im Zusammenhang mit der Konzernmarke Fendt hat Martin Richenhagen gut lachen: „Fendt wird selbst von den Wettbewerbern die Innovationsführerschaft zuerkannt.“

ten werden wollen, sondern die Profitabelsten. Ein gutes Beispiel dafür sind die in 2012 neu gebauten Fendt-Verbundwerke in Marktoberdorf und Bäumenheim, die als modernste ihrer Art gelten und es uns erlauben, bessere Produkte zu niedrigeren Kosten herzustellen. Bei der ganzen Euphorie diese Werke aller Welt zu präsentieren, ist eines ziemlich untergegangen, nämlich dass wir gleichzeitig das Forschungszentrum stark vergrößert haben mit 200 zusätzlichen Arbeitsplätzen für Ingenieure. Ich zitiere in diesem Zusammenhang gerne einen geschätzten Wettbewerber, der John Deere mit dem Ford in unserer Branche gleichsetzt. Ein Unternehmen, welches vor allem durch hohe Stückzahlen glänzt, aber nur durchschnittlicher Qualität und Innovationskraft. Was die Traktoren betrifft, so wird Fendt von allen Seiten die Innovationsführerschaft zuerkannt. Und wir tun alles dafür, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

AGRARTECHNIK: Wie passt dann da, dass der bisherige Fendt-Entwicklungschef Dr. Heribert Reiter jetzt weltweit für alle Traktoren-Marken des Konzerns zuständig ist?
Martin Richenhagen: Sehr gut, denn er hat nun den besten Einblick, was wo wie bei den einzelnen Marken in deren Entwicklungszentren läuft. Und es ist ja wahrlich kein wohl gehütetes Geheimnis, dass sich AGCO strategisch für Fendt als Innovationsträger entschieden hat. Was im Umkehrschluss aber nicht heißt, dass für die anderen Marken nichts getan wird. Wo kreative Ingenieure arbeiten, bleiben genügend Spielwiesen für entsprechende Differenzierungen. Jeder der Marken steht ein Entwicklungschef vor,



Um den Börsianern AGCO näher zu bringen, hat Martin Richenhagen Traktoren von Massey Ferguson und Challenger in der Wall Street vorfahren lassen.

der an Dr. Reiter berichtet. Er wiederum hat nur noch einen Mann über ihm, nämlich Dr. Helmut Endres, der als Plattform-Strategiespezialist vor ein paar Jahren vom VW-Konzern zu uns in den Vorstand gewechselt ist.

AGRARTECHNIK: Stichwort Plattform-Strategie – wie ist denn der aktuelle Stand des Centurion-Projektes?

Martin Richenhagen: Wir haben in den letzten drei Jahren mehr als 400 Millionen Dollar in China für die Umsetzung dieses Projektes investiert. Mittlerweile läuft die Montage an, so dass die ersten Plattformtraktoren mit Komponenten aus China und Indien „Made by AGCO“

der Marken Challenger, Massey Ferguson und Valtra noch in 2014 auch hier in Europa präsentiert werden.

AGRARTECHNIK: Von welchen Stückzahlen gehen Sie aus, und fallen dafür bisherige Baureihen weg?

Martin Richenhagen: Wir reden von einer Planzahl von 50 000 Einheiten jährlich, die uns ein „Return to Invest“ innerhalb von drei Jahren ermöglichen sollen. Und natürlich werden auch Baureihen wegfallen, dies gilt vor allem für längst in die Jahre gekommene MF-Modelle für Südamerika. Es sollen sukzessive aber auch bislang von anderen Herstellern zugekaufte Typen ausgetauscht werden.

AGRARTECHNIK: In der Vergangenheit, gerade auch beim Anlaufen der Produktion im neuen Werk in Marktoberdorf, war immer wieder von Problemen mit der IT zu hören. Ist der Vereinheitlichungsprozess mittlerweile abgeschlossen?

Martin Richenhagen: Ich hatte ja schon einmal kurz die großen Herausforderungen angesprochen, die das Zusammenwachsen der diversen Einzelunternehmen zu einem Konzern mit sich bringt. Die IT-Vereinheitlichung war und ist ein Mega-Projekt. Wir haben schon vor längerem damit begonnen in Budapest dem IT-Bereich eine eigene Heimat zu geben. Mittlerweile sind dort gut 100 Mitarbeiter beschäftigt. Als abgeschlossen bezeichnen können wir den Transfer auf eine AGCO-IT-Plattform bei Fendt und Valtra mit Ausnahme der Anlagen in Brasilien, sowie MF in Frankreich und China. Nur die Betriebe in den USA laufen noch auf dem alten System. Auch



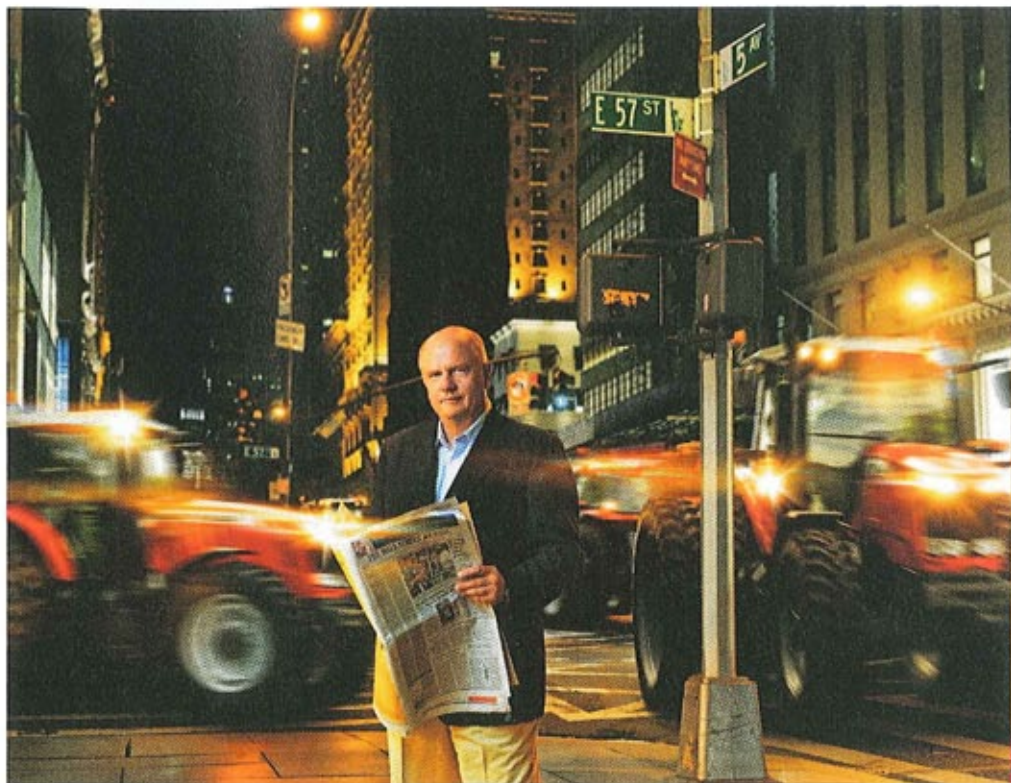
Dank Valtra ist AGCO beispielsweise in Skandinavien mit weitem Abstand Marktführer. Auch in Südamerika spielt diese Konzernmarke eine wichtige Rolle.

wenn das Umstellen auf eine Konzern-Lösung richtig teuer war und ist, aus meiner Sicht war es eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen, und die Grundvoraussetzung für unser Ziel hin zum profitabelsten Unternehmen.

AGRARTECHNIK: Hierzulande wird Ihre Ämterhäufung oftmals sehr kritisch gesehen – Sie kontrollieren sich ja als Aufsichtsrats-Vorsitzender in Ihren gleichzeitigen Funktionen als President und CEO quasi selbst, was nach deutschem Börsenrecht nicht geht.

Martin Richenhagen: In Amerika findet man so eine Konstellation häufig und auch in der Schweiz ist dies möglich. Und ich bin im Übrigen stolz auf die Kontinuität unserer Personalpolitik. In dem ganzen Zeitraum haben wir uns von einem einzigen Vorstandskollegen getrennt, der aber auch schon sieben Jahre im Unternehmen war. Wir haben im Grunde kaum eine Fluktuation bei den Führungskräften, normalerweise scheiden sie nur altersbedingt aus. Und trotz des enormen Wachstums ist der Vorstand sogar kleiner geworden. Wir haben beispielsweise keinen Einkaufsvorstand mehr, dies wird vom Produktionsverantwortlichen mit betreut, und außerdem keinen Rechtsvorstand, dieser Bereich ist jetzt beim CFO angesiedelt. Obwohl sich die Mitarbeiterzahl in den zehn Jahren verdoppelt hat, zählt die Zentrale nach wie vor nur 100 Köpfe – wir sind deshalb enorm schlank und effizient, was Entscheidungshierarchien betrifft.

AGRARTECHNIK: In Deutschland gehen viele Entscheider mit Anfang 60 schon in



Martin Richenhagen sieht die Landtechnikwerte im Wall Street Journal generell unterbewertet, auch wenn die AGCO-Aktie in den letzten zehn Jahren zeitweise fast eine Verzehnfachung erfahren hat.

den Ruhestand. Bei Ihnen hört es sich überhaupt nicht so an, als ob Sie schon ans Aufhören denken würden, dabei werden Sie doch in ein paar Monaten 62!

Martin Richenhagen: Wenn mir der Herrgott die Gesundheit schenkt, dann habe ich sicherlich genug Ideen für die nächsten drei Jahre. Ob ich wie mein

Vorgänger auch noch ein paar zusätzliche Jahre als Chairman dranhänge, darüber will ich jetzt noch nicht nachdenken. Über eines bin ich mir jedoch im Klaren: Wir haben so unheimlich viel gesät, wo ich persönlich wahrscheinlich die Ernte nicht mehr einfahren werde!

(dd)



Lebensfreude.

Arbeitsfreude!*



*Mit einer Vielzahl an Anbaugeräten ist ein Kramer ein echtes Multitool für die Landwirtschaft und darf auf keinem modernen Betrieb fehlen.

Mehr Informationen unter:
www.kramer-online.com



KRAMER
Wenn's drauf ankommt...