

AGRAR TECHNIK *business*

27. FEBRUAR
04/2008

DER BETRIEBS-, FINANZ-, RECHTS- UND VERKAUFSBERATER

 AGCO Corporation

Wachstumsstrategie geht auf

Die zu Beginn der 1990er Jahre in Duluth/Georgia gegründete AGCO Corporation hat sich von Anfang an einem starken Unternehmenswachstum verschrieben. So konnte der Jahresumsatz seit Gründung von 200 Millionen US-Dollar auf 6,8 Milliarden US-Dollar in 2007 gesteigert werden.



Die ausschließliche Fokussierung auf Landtechnik findet ihren Ausdruck in der heutigen Mission „Hightech-Landmaschinen für den professionellen Landwirt“ zu entwickeln, zu produzieren und auf die Märkte dieser Welt zu bringen. Die erste Wachstumsperiode unter Führung des Unternehmensgründers Robert Ratliff war geprägt von etwa 18 Unternehmensaufkäufen der unterschiedlichsten Produktmarken, bis hin zur Akquisition von Valtra und Sisu-Diesel in 2003/2004.

Seit dem Eintritt von Martin Richenhagen als Präsident und CEO Mitte 2004 wurde das weitere Wachstum vorwiegend von innen heraus generiert mit Hilfe einer weltweit angelegten Vorwärtstrategie, die eine 50-prozentige Umsatzsteigerung auf acht Milliarden US-Dollar und eine deutliche Ergebnisverbesserung von 2006 bis 2010 zum Ziel hat.

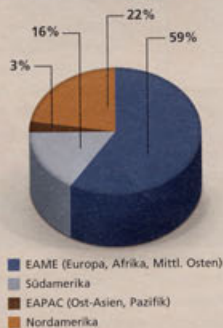
„Always growing“ ist das aktuelle AGCO-Motto für profitables Unternehmenswachstum. Wie AGCO das agrarwirtschaftliche Umfeld für die

Landtechnik sieht, wie sich das Ergebnis bis heute darstellt, und welche Wachstumsstrategien eingesetzt werden, das entnehmen wir der internationalen Pressekonferenz und der anschließenden Diskussion Anfang Februar in München, mit dem CEO und Verwaltungsratsvorsitzenden Martin Richenhagen, dem CFO (Chief Financial Officer) Andrew Beck und dem Vize-Präsidenten und Sprecher der Fendt Geschäftsführung Hermann Merschroth.

AGCO Jahresrekord 2007, ein großer Schritt in die Zukunft

Mit 25 Prozent Umsatzsteigerung in 2007 auf 6,8 Milliarden US-Dollar ist AGCO – der weltweit drittgrößte Landtechnikhersteller – seinem Etappenziel 2010 ein gewaltiges Stück näher gerückt. Stärkste Region ist die so genannte „EAME“ (Europa, Afrika, Mittlerer Osten) mit 59 Prozent Umsatzanteil. Danach kommen Nordamerika, Südamerika, und die Region Ostasien/Pazifik. Der größte Zuwachs wurde mit 51 Prozent >

Verteilung des AGCO Umsatzes 2007



AGRITECHNIK-Grafiken, Quelle: AGCO

Umsatzsteigerung in Südamerika erreicht. Im laufenden Fünfjahresplan erwartet AGCO vor allem eine starke Umsatzsteigerung aus der EAME-Region, die besonders intensiv von den europäischen Aktivitäten geprägt ist. In dieser Region steigerte sich der Nettoumsatz auf 4,1 Milliarden US-Dollar und das operative Ergebnis um 40 Prozent auf 398 Millionen US-Dollar. Einen besonders hohen Beitrag zur Ergebnissteigerung lieferte wiederum die Fendt-Gruppe aus Marktobendorf. Das Umlaufkapital des Gesamtunternehmens konnte vor allem durch ein reduziertes Neumaschinenlager um über 148 Millionen US-Dollar verringert werden. Erreicht werden konnte dies vor allem über verstärkte Auftragsfertigung und angepasste Distributionsstrategien. Der Cash-Flow wurde in 2007 gegenüber dem Vorjahr um 50 Millionen US-Dollar auf starke 363 Millionen US-Dollar verbessert.

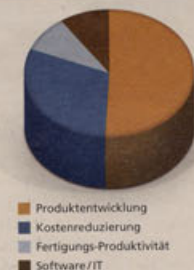
Die Nettoverschuldung des Unternehmens in Relation zum eingesetzten Gesamtkapital konnte in 2007 auf fünf Prozent verringert werden – im Vergleich zu 31 Prozent Nettoverschuldung noch im Jahr 2005. Damit gewinnt AGCO einen hohen Grad an Flexibilität mit Blick auf künftige Investitionsvorhaben, und die Unternehmensführung sieht sich auf einem guten Weg zur Bewältigung aller kommenden Herausforderungen. Auch für 2008

erwartet die AGCO Corporation eine Umsatzsteigerung, die etwa vorsichtig auf zwölf Prozent eingeschätzt wird. Damit käme der Global Player schon im laufenden Jahr sehr nahe an sein ursprüngliches Etappenziel von acht Milliarden US-Dollar im Jahr 2010 heran!

Nachhaltige Wachstums-Treiber der Landtechnikbranche:

Seine strategischen Wachstumsziele stützt AGCO auf die zunehmenden Chancen, die sich aus der weltweit steigenden Nachfrage nach Ernährungsgütern, nachwachsenden Rohstoffen, vor allem für die Erzeugung alternativer Energien, dem Einkommenswachstum der Landwirtschaft und der daraus folgenden Nachfrage nach Agrartechnik ergibt. In Nord- und Südamerika prognostiziert AGCO auf hohem Niveau weiter steigende Farm-Einkommen, während sich die landwirtschaftlichen Einkommen in der EU auf dem jetzigen hohen Niveau stabilisieren. Wachstumstreiber in den USA ist der starke Anstieg der Bio-Ethanolherzeugung, wozu bereits heute 25 Prozent der Mais-

AGCO Investitionen 2007



Kapitalinvestitionen



Hermann Merschroth, Vice President und Sprecher der Geschäftsführung Fendt



Martin Richenhagen, Chairman, President und CEO der AGCO Corporation

ernte eingesetzt wird. Die effizienteste Ethanol-Erzeugung gibt es in Südamerika auf Basis von Zuckerrohranbau. In Brasilien werden außerdem auch noch zusätzliche Ackerflächen aus Rodung und Flächenumwidmung gewonnen. In der EU, dem größten Biodiesel- und Biogaserzeuger, wird die Erzeugung von Bioenergie gleichfalls stark gefördert, was den Wettbewerb um die Anbauflächen für Nahrungsmittel verstärkt. Afrika verzeichnet das höchste Bevölkerungswachstum, mit zunehmendem Bedarf an Nahrungsmitteln und Energie. China und Indien, die bevölkerungsstärksten Länder der Welt, müssen ihren wachsenden Bedarf an Nahrungsmitteln und Energie zunehmend auch aus Importen decken. Die lang anhaltenden Trockenperioden weiter Getreideanbauregionen Australiens tragen ebenfalls zur Verknappung auf den Weltmärkten bei.

Schlüsselstrategien für das Unternehmenswachstum:

Martin Richenhagen präsentierte die Highlights, mit denen AGCO im Wettbewerb um die Zukunft in einem voraussichtlich expandierenden Landtechnikmarkt weiter wachsen will: **Forschung & Entwicklung (F&E)** werden ganz oben angesiedelt mit einem Anstieg der jährlichen Investitionen von

50 Millionen US-Dollar in 2001 auf 155 Millionen US-Dollar in 2007, und einem nochmals erhöhten Budget für 2008.

Als Ergebnis sind zwischen 2007 bis 2009 insgesamt 230 Einführungen neuer Produkte geplant – zusätzlich zu den üblichen Upgrades und Erweiterungen der Produktpalette. Ein besonderer Entwicklungsschwerpunkt liegt bei der Erntetechnik: Acht neue Mähdröser der Klasse 8 wurden 2007 in Nordamerika eingeführt; die 46 Millionen US-Dollar Investition in die Laverda-Beteiligung soll zu forcierter Entwicklung und Marktdurchdringung mit Schüttler-Mähdrösern in Europa beitragen. Die Prototypen der neuen Hybrid-Flaggschiff-Mähdröser werden zur Zeit erprobt, und in Brasilien wurden erstmals Valtra-Mähdröser vorgestellt. Selbstfahrende Feldhäcksler und Zuckerrohr-Erntemaschinen sollen in drei bis fünf Jahren auf den Markt kommen. Zusätzliche Stärke im Traktoren-Höchstleistungssegment über 300 PS will AGCO beispielsweise mit dem neuen Vario 936, Erweiterung der Challenger-Baureihen oder dem Zukunftskonzept des Fendt Trisix Vario gewinnen.

Advanced-Technology-Solutions nennt sich neuerdings das weltweite Entwicklungnetzwerk, mit denen das Unternehmen die „intelligenten“ Tech-

Werkfotos



Andrew Beck, Vice President
und Chief Financial Officer

nologien für die Maschinen-Steuerung, die Präzisionsausbringung (precision-farming) und das Maschinen-Management weiter entwickeln will. Zu diesen neuen Technologien für die Präzisionslandwirtschaft gehören beispielsweise das kürzlich auf den Agrar-Computertagen in Alsfeld präsentierte Fendt „Vario.Doc“, das Spurführungssystem „AutoGuide“, die KeyControl Diebstahlsicherung oder die Gerätesteuerung über Isobus und Vario-Terminal. In ähnlicher Ausprägung bietet Massey Ferguson mit der letzten DataTronic-Generation intelligente Systeme für Traktoren und Erntetechnik dieser Marke an.

Investitionen in strategische Allianzen und Übernahmen haben punktuell auch in 2007 zur erweiterten Präsenz der AGCO Corporation beigetragen: Die 50-prozentige Beteiligung an der Argo Erntetechniksparte Laverda soll zur Beschleunigung der Produktentwicklung und der europäischen Marktdurchdringung der Erntetechnik unter den Labels Fendt, Massey Ferguson und Challenger führen. Die Akquisition des brasilianischen Herstellers Sfi erweitert das Geräteangebot für die südamerikanischen Märkte. Identische Bauteile und gestrafter Einkauf führen zu weiteren Synergien, sparen Kosten und steigern die Effizienz

der AGCO-Marken: In die Erweiterung der Sisu-Dieselmotoren-Produktion wurde stark investiert, mit dem Ziel der Kapazitätserweiterung von jetzt jährlich knapp 50 000 Einheiten in Finnland und Brasilien, auf mittelfristig 100 000 Einheiten – auch unter Nutzung der soeben abgeschlossenen Produktionskooperation in Russland. Sisu Dieselmotoren sollen zunehmend in der motorisierten Technik der AGCO-Marken eingesetzt werden, um technische Vorteile und Kostensynergien zu nutzen. Das Vario-Getriebewerk in Marktoberdorf liefert CVT-Getriebe der Fendt „Vario“-Produktion jetzt auch als Option für Massey Ferguson. Insgesamt läuft die AGCO-Strategie jedoch darauf hinaus, jeder Marke ein deutliches Eigenprofil hinsichtlich der Leistungsmerkmale und im Design zu erhalten. Die Bezugsquellen für Zulieferungen wurden deutlich gestrafft – von weltweit 3 200 Zulieferern in 2004 auf schätzungsweise 1 400 Lieferanten in 2008. Dabei werden unter Beibehaltung der Qualitätskriterien zunehmend Zulieferer aus Niedriglohnländern eingesetzt, mit Einkäufen beispielsweise im Umfang von 70 Millionen Euro in 2004 gegenüber gut 200 Millionen Euro in 2008. So nutzt das Unternehmen seine weltweite Präsenz zur Effizienzsteigerung – gerade auch in Zeiten tendenzieller Kostensteigerungen von Energie und Rohstoffen.

Investition in Restrukturierung der Produktwerke und Vorstoß in neue Märkte:

Bei Fendt Marktoberdorf wurde eine Anfangsinvestition in Höhe von 15 Millionen Euro getätigt, um beschleunigte Durchlaufzeiten, Einsparung von Arbeitsstunden, einen höheren Automatisierungsgrad und damit reduzierten Arbeitseinsatz zu erreichen. Als Ergebnis werden sieben Millionen Euro jährliche Kosteneinsparungen erwartet und eine vorläufige Kapazitätserhöhung um 2 000 Traktoren realisiert. Im laufenden Jahr könnten 15 000 Traktoren vom Band laufen, im Vergleich zum

bereits deutlich erhöhten Jahresausstoß von 13 300 Einheiten in 2007. Angesichts hoher Nachfrage und einer tariflichen Arbeitswoche von nur 35 Stunden fällt in Marktoberdorf die Rationalisierung der Produktion besonders stark ins Gewicht. Eine weitere große Baustelle war das Hesston-Gerätewerk in Kansas, mit dem Ziel höherer Produktivität und verbesserter Qualität, Reduzierung der notwendigen Lagerbestände und Einführung von Auftragsfertigung. Mit einer Investition von rund 13 Millionen US-Dollar soll hier eine jährliche Kostenersparnis in Höhe von sieben Millionen US-Dollar, sowie 40 Millionen US-Dollar Lagerbestandsreduzierung erreicht werden.

Die AGCO-Perspektive und die Beherrschung von Komplexität: In den großen Flächenländern Europas, seit letztem Jahr auch in Deutschland, ist der nationale Vertrieb der Kernmarken Massey Ferguson, Fendt und Valtra jeweils in einem gemeinsamen Vertriebszentrum zusammengefasst, mit getrennter Markenführung und getrennten Vertriebswegen. In den kleineren nationalen Märkten betreiben Importeure die Distribution, das Marketing und den Service – teilweise auch mit den unterschiedlichen Marken unter einem Dach. Nationale „Brand-Manager“ sorgen für die Abstimmung der Vertriebsstrategien und die Abstimmung der Markenschwerpunkte untereinander. Für die regionalen Vertriebs-



Advanced Technology Solutions – hier das Fendt Vario.Doc-System

Eine Erweiterung der Produktion in die Entwicklungsregionen dieser Welt soll zunächst über die Schiene von Joint-Ventures mit regionalen Herstellern laufen. In Indien, dem zur Zeit weltweit größten Traktoren-Herstellerland, besteht ein Joint Venture mit 25 Prozent Anteil an Tafe, einem MF-Lizenznehmer. In China will AGCO entweder ein 50:50 Joint-Venture mit einem nationalen Hersteller eingehen, oder bei Misslingen der laufenden Verhandlungen möglicherweise ein Traktorenwerk auf der grünen Wiese bauen. Die erste 50:50 Gemeinschaftsproduktion im russischen Kasimir-Werk, in dem beide Seiten Kapital und Knowhow investieren, wurde jetzt mit Sisu-Diesel vereinbart.

partner der AGCO-Marken – die ihre Geschichte in die Hände dieses Unternehmens legen und in deren Händen umgekehrt auch die künftige Entwicklung von AGCO liegt, müssen sich darauf verlassen können, dass die Entwicklung von Produkt, Dienstleistung und Einkommensperspektive des Unternehmens AGCO auch angesichts eines starken Wettbewerbs zügig weiter verläuft. Um das zu hinterfragen, haben wir mit dem Senior Vize-Präsidenten Hubertus M. Mühlhauer gesprochen, der das weltweite AGCO-Vorstandsressort „Strategie & Integration“ verantwortet (siehe Interview im Anschluss).

Wolfgang Kutschenreiter,
Agrartechnik Strategiepartner



Vision: Hightech-Lösungen

Interview mit Hubertus M. Mühlhäuser, AGCO Senior Vice President Strategie & Integration, General Manager Engines

Im AGRARTECHNIKbusiness-Interview spricht Hubertus M. Mühlhäuser über künftige Strategien und deren Umsetzung innerhalb des AGCO-Konzerns.



Sicherstellung einer schnellen und guten Umsetzung dieser Strategie. Die Vision der AGCO Corporation ist es, Hightech-Produkte und -Lösungen für eine professionelle Landwirtschaft anzubieten. Unser Ausgangspunkt ist eine weltweite Organisation mit einem breiten Landtechnikangebot, mit einer Vielzahl von Produktionswerken auf fast allen Kontinenten, weltweiter Logistik und Distribution und einem weit verzweigten Vertriebs- und Servicenetzwerk mit mehr als 3 200 Händlern. Diese Ressourcen und den Einsatz unserer rund 13 000 Mitarbeiter und 13 Marken wollen wir strategisch so ausrichten und integrieren, dass daraus vier starke Marken, mit einem Top-Produktprogramm entstehen, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen und ihnen ein profitables Arbeiten ermöglicht. Gleichzeitig wollen wir für unsere Aktionäre eine überdurchschnittliche Kapitalrendite erwirtschaften.

AGRARTECHNIKbusiness: Was genau verstehen Sie unter strategischer Ausrichtung?

Hubertus M. Mühlhäuser: „Strategische“ Ausrichtung heißt für mich vor allem „langfristige“ und „nachhaltige“ Ausrichtung. Bei der Strategiedefinition starten wir zuerst bei der Zukunft und fragen uns, wie das Marktumfeld in fünf bis zehn Jahren aussieht: Was erwartet der Kunde in der Zukunft von einem Anbieter von Landtechnik? Wie müssen wir aufgestellt sein und welche Produkte und Lösungen sind für unsere Zielkunden wichtig? Wir fragen uns dann, wie wir als idealer Partner dieser Kunden aussehen müssten und setzen dann unsere strategischen Ziele.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir im nächsten Schritt unsere eigenen Schwächen und Stärken und bestimmen unsere strategischen Lücken. Hieraus leiten wir im Anschluss unsere strategischen Projekte und Initiativen ab, um diese Lücken zu schließen und um unsere langfristigen Ziele zu erreichen.

Haben wir die Ziele und Projekte definiert, überwachen wir nicht nur zeitnah deren Umsetzung, sondern wir bemühen uns auch, kontinuierlich die künftigen Trends im Auge zu behalten und „in Zukunft“ zu denken. Mindestens einmal jährlich überprüfen wir in einem weltweiten Strategieupdate, ob unsere Prämissen – also unsere Annahmen über die Zukunft – noch zutreffend sind oder ob wir Anpassungen vornehmen müssen. Auf dieser Grundlage haben wir im Jahr 2005 angefangen unseren rollierenden Strategieplan mit dem Zeithorizont von fünf Jahren zu definieren. 2006 haben wir uns dann, das auch nach außen kommunizierte Ziel gesetzt, bis 2010 um mindestens 50 Prozent auf über acht Milliarden US-Dollar zu wachsen. Dies weitestgehend organisch, also ohne Zukäufe und mit einer stark verbesserten Profitabilität. Nach nur zwei Jahren kann man sehen, dass wir auf einem sehr guten Weg sind!

AGRARTECHNIKbusiness: Wie integriert sich Ihr Vorstandsbereich „Strategie & Integration“ in die Gesamtorganisation der AGCO Corporation?

Hubertus M. Mühlhäuser: Wir sind eingebunden in die weltweite Matrix-Organisation von AGCO – als globale funktionale Einheit, die in allen Weltregionen von AGCO vertreten ist. Meine Mitarbeiter im Bereich „Strategie & Integration“ haben wir zum einen „von außen“, vornehmlich aus Unternehmensberatung rekrutiert und bei AGCO angestellt. Dazu kommen intern aus AGCO rekrutierte so genannte „high potentials“ also hoch motivierte und en-

gagierte Menschen, die bei AGCO bereits gute Leistungen gezeigt haben, und die jetzt innerhalb der Strategieeinheit aktiv am Umbau des Konzerns mitarbeiten. Ziel dieser Einheit ist es auch, dass nach einer gewissen Zeit die Mitarbeiter in die Linie in einen anderen Unternehmensbereich wechseln – also kann man mein Team als eine Art Kadenschmiede für AGCO bezeichnen, in der wir ständig Talente suchen und anstellen, um Sie auf Projekten dem Konzern näher zu bringen, um sie dann in leitenden Funktionen in die Linie abzugeben. Das funktioniert bei anderen Großkonzernen bereits ganz hervorragend und wir haben bisher auch sehr gute Erfahrungen damit gemacht.

AGRARTECHNIKbusiness: Mit welchen Strukturen, Prozessen und Methoden lassen sich Ihre Strategien in das Tagesgeschäft umsetzen und in die weltweite Organisation integrieren?

Hubertus M. Mühlhäuser: Der Bereich „Strategie und Integration“ stützt sich auf drei Säulen: Die erste Säule „Strategie“ definiert die langfristigen Strategien, dazugehörigen Projekte und setzt Prioritäten. Diese Strategieentwicklung findet unter Einbeziehung der Top 100 Manager weltweit statt. Jedes Jahr durchlaufen wir den oben beschriebenen Strategieprozess: Wo wollen wir hin, wo stehen wir und welche strategischen Initiativen helfen uns, unsere Lücken zu schließen und unsere Ziele zu erreichen.

Die zweite Säule „Integration“ unterstützt und steuert die strategischen Projekte und begleitet die Projektmanager in der erfolgsorientierten, zeitnahen Umsetzung. Hierbei sind meine Mitarbeiter teilweise selbst Projektleiter oder unterstützen die Projektleiter als sogenannte „Coaches“. Jedes Projekt hat gleichzeitig auch immer einen Sponsor, der typischerweise dem Kreis der weltweiten Top 100 Manager in AGCO angehört. Somit ist sichergestellt,

dass die Projekte auch fest in der Linie verankert sind.

Die dritte Säule heißt „Enabling“ und konzentriert sich auf die Befähigung der Projektleiter durch Trainings, Bereitstellung der Tools für die spezifischen Projektaufgaben und Kommunikation. Wir haben eine weltweite Projektmanagementmethodik und -sprache und wissen täglich, wo unsere strategischen Projekte stehen – manche laufen super, manche haben ein wenig Sand im Getriebe, wo man ausputzen muss. Ab und zu läuft auch mal was aus dem Ruder, dann muss auch mal draufgeschlagen werden – das ist aber eher die Ausnahme.

AGRARTECHNIKbusiness: Wie weit sind Sie seit Beginn Ihrer Tätigkeit in 2005 mit der Implementierung in der weltweiten AGCO-Organisation vorgegangen?

Hubertus M. Mühlhäuser: Sehr weit! Wir haben mit 70 strategischen Projekten angefangen, die fast alle Unternehmensbereiche betreffen. Viele dieser Projekte sind inzwischen erfolgreich abgeschlossen und neue Projekte sind hinzugekommen. Die Erfolge unsere Arbeit schlagen sich inzwischen in unseren Finanzzahlen nieder. Die Erfolgsbilanz bisher weist nicht nur ein starkes organisches Umsatzplus von über 25 Prozent in den letzten zwei Jahren aus, sondern auch deutlich verbesserte Profitabilitätszahlen und einen extrem starken Cash-Flow. Der führte wiederum zu einem deutlich verringerten Verschuldungsgrad, der es uns ermöglicht in die Zukunft zu investieren. Natürlich hat der Markt auch mitgespielt, aber ohne Produktivitätssteigerung unserer Werke, ohne verbesserte Prozesse in allen Funktionen hätten wir die überproportionale Umsatzsteigerung, die zusätzlichen Marktanteilsgewinne und Profitabilitätssteigerungen nicht realisieren können. Jedes der strategischen Projekte, von denen einige auf der letzten AGCO Pressekonzferenz vorgestellt wurden, ist Teil unserer Wachstumsstrategie. Der Erfolg der Umsetzung ist hundert von AGCO-Mitarbeitern zu verdanken, die jeden Tag dazu beitragen, dass wir ein Stückchen besser werden, unsere strategischen Lücken verkleinern und unseren Zielen näher kommen.

AGRARTECHNIKbusiness: Welche Schwerpunkte setzen Sie im Markt, und welche Schwerpunkte in den internen Veränderungsprozessen?

Hubertus M. Mühlhäuser: Wir haben drei Schwerpunktbereiche, unter die sich alle unsere strategischen Projekte subsummieren lassen. „Neuhochdeutsch“ bezeichnen wir diese als:

1. Strength (Stärke) – 2. Performance (Leistung) – 3. Simplicity (Einfachheit).

1. Stärke, im Sinne des Umsatzwachstums: Hierunter fallen alle Projekte der Produktentwicklung wie zum Beispiel der Ergänzung unseres Produktprogramms bei der Erntetechnik, aber auch die Vertriebsnetzentwicklung und die Fokussierung auf die vier weltweiten Kernmarken Fendt, Massey Ferguson, Valtra und Challenger sowie der forcierte Eintritt in die Wachstumsmärkte Osteuropas und Asiens. All dies sind Hebel und Projekte zur Umsatzsteigerung.

2. Performance, im Sinne der Profitabilitätssteigerung und Mitarbeiterentwicklung: Intern haben wir eine Vielzahl von Projekten mit dem Ziel der Effizienzsteigerung durch Straffung der Arbeitsprozesse, Optimierung unserer Werke und unseres Einkaufs sowie auf die Erreichung handfester Synergien. In diesem Kontext ist auch die weltweite Implementierung von SAP zu sehen oder der Umzug der Europäischen Unternehmenszentrale von England in die Schweiz. Auch die Mitarbeiter-Qualifikation spielt bei uns eine grosse Rolle. So haben wir mit der AGCO University eine Möglichkeit und Plattform geschaffen, unsere Mitarbeiter kontinuierlich und zielgerichtet weiterzubilden.

3. Simplicity, im Sinne der Optimierung des Kapitaleinsatzes. Hierunter fallen ein Bündel von Projekten mit dem Ziel, unseren Kapitaleinsatz zu optimieren. Im Klartext heisst dies, Lagerbestände drastisch zu reduzieren, oder Wertschöpfungsstufen, bei denen wir keine Kernkompetenz besitzen, auszulagern. Dazu gehört auch Prozesse und Tätigkeiten, die uns einen Wettbewerbsvorteil sichern, im Unternehmen zu bün-

deln, um unsere Auslastung zu optimieren.

Die Projekte in den Schwerpunktbereichen Strength – Performance – Simplicity führen in der Summe zu zufriedenen Kunden und einer überdurchschnittlichen Kapitalrendite, die wir uns zum Ziel gesetzt haben.

AGRARTECHNIKbusiness: Zwei der strategischen Projekte fallen dem außenstehenden Betrachter als besonders kritisch auf: Erstens die Entwicklung der selbstfahrenden Erntetechnik, spricht Mährescher und Feldhäcksler, und zweitens die große Vielfalt der AGCO-Marken.

Hubertus M. Mühlhäuser: Was die Erntetechnik betrifft, stehen wir global bereits heute weitaus besser da, als aus Sicht des europäischen Marktes vielleicht erkennbar ist. Ein zukunftsgerichtetes Vertriebsnetz benötigt aber auch ein für Europa voll wettbewerbsfähiges Mährescher- und Feldhäcksler-Angebot. Dafür nehmen wir diese Aufholjagd gerne in Kauf! Mit der in 2007 gemachten Beteiligung an Laverda sind wir auf einem guten Weg mit den konventionellen Schüttler-

Mähreschern. Die Hybridmährescher und Feldhäcksler beziehungsweise der Zuckerrohrernter in Südamerika sind Entwicklungen im Prototyp- oder im Vorserienstadium. Sie sind fester Bestandteil unserer strategischen Planung und wir setzen unbeirrt die notwendigen Ressourcen dafür ein – bis hin zum Einkauf von zusätzlichem Knowhow und Expertenwissen.

Ihre Sorge bezüglich der Vielfalt der AGCO-Marken kann ich nicht ganz nachvollziehen, da wir uns weltweit von ursprünglich mehr als 20 Marken auf die vier Kernmarken Fendt, Massey Ferguson, Valtra und Challenger in Zukunft beschränken werden. Wir legen in unserer Projektarbeit mit den Brand-Managern und den Produktentwicklern größten Wert auf eine klare Abgrenzung und Positionierung dieser vier Marken, auf klare Differenzierungen jeder einzelnen Marke und auf Ansprache der jeweils geeigneten Zielgruppen.

AGRARTECHNIKbusiness: Wie fügt sich die SisuDiesel-Motorenproduktion in die AGCO-Gesamtstrategie ein?



Hubertus M. Mühlhäuser (38) ist seit 2005 als Senior Vice President bei der AGCO Corporation, verantwortlich für den Unternehmensbereich „Strategie & Integration“. In Personalunion ist er gleichzeitig Vorstand des Unternehmensbereiches „Motoren“. Vor seinem Eintritt bei AGCO arbeitete der Top-Manager mehr als zwölf Jahre bei der amerikanischen Unternehmensberatung Arthur D. Little Ltd. Nach seiner Berufung 1999 zum jüngsten Partner in der Geschichte von Arthur D. Little verantwortete

er als Mitglied des weltweiten Management Teams die globale Abteilung Strategy & Organisation und zeichnete verantwortlich für das Geschäft in der Schweiz. Seine Berufsausbildung als Diplom-Kaufmann absolvierte Mühlhäuser an den European Business Schools in Deutschland und England sowie an der Universidad Argentina de la Empresa in Argentinien. Erste Berufserfahrungen sammelte er als Vertreter der vierten Generation im elterlichen Unternehmen, der Karl-Heinz Mühlhäuser GmbH & Co. KG, als Projektkoordinator in unterschiedlichen Weltregionen. Dies ist Teil des unternehmerischen Rüstzeuges für seine spätere Karriere, für das er noch heute dankbar ist. Mühlhäuser ist verheiratet und lebt mit seiner Frau und den gemeinsamen beiden Kindern in der Schweiz.

AGRARTECHNIK-Börsen-Barometer

Anhaltend wilde Schaukelbörse

	22.02.08	15.02.08	Veränderung zur Vorwoche ± in %	seit 28.06.99 in %
DAX in Euro	6.806,29	6.832,43	-0,38	+27,06
AGCO	43,87	43,42	+1,04	+281,48
DEERE	58,58	57,36	+2,13	+195,86
CNH	34,29	32,98	+3,97	+136,48
DEUTZ	7,08	6,29	+12,56	+9,43
CATERPILLAR	47,50	47,45	+0,11	+58,33
KOMATSU	17,10	16,81	+1,73	+175,81
DIE AKTIE DER WOCHE				
Ersol	62,40	60,12	+3,79	



Der DAX schien nach einem abermaligen Scheitern an der 7 050 Punkte-Barriere bereits eine erneute Abwärtsbewegung auszubilden, als plötzlich in den letzten 30 Minuten des US-Handels eine heftige Gegenbewegung nach oben ausbrach. Die amerikanische Börse schloss daraufhin im Plus und alle Pessimisten, die sich am Freitag in Erwartung eines schlechenden Kursverfalls hierzulande nach unten positioniert haben, dürften am Montagmorgen wieder gegensteuern müssen. Die Patt-Situation mit wilden Zuckungen in beide Richtungen geht damit weiter. Man weiß allerdings nicht, worauf der Markt eigentlich wartet. Er zeigt sich als launische Diva, die sich schnell schmelzend zurückzieht, gleichzeitig aber lockt und verführt. An den grundsätzlichen Rahmendaten hat sich wenig geändert. Die Berichtssaison ist nun weitgehend abgeschlossen und zeigt sowohl Licht als auch Schatten. Es gibt US-Daten, die auf eine Rezession hindeuten und in Verbindung mit den erneut gestiegenen Öl- und Rohstoffpreisen sogar Befürchtungen einer Stagflation Raum geben. Gleichzeitig werden dann wieder Zahlen korrigiert, die noch Tage zuvor die Märkte erschüttert haben. Das eigentlich Interessante an den gegenwärtigen Schwankungen ist ja nicht die Tatsache, dass sie passieren. Viel bedeutender ist ihre jeweilige Heftigkeit. Wenn innerhalb kurzer Zeit gleich 100 oder 200 DAX-Punkte nach oben oder unten weggepulvert werden, steckt eine Menge Interesse dahinter. Immerhin erkennt man im Fundament dieser Schau-

kelbörse, wo die Einstiegsmöglichkeiten gesucht werden. Ernsthaft angefasst werden Aktien aus dem Bereichen Versorger, Energie, Gesundheitswesen und Rohstoffe. Das sind die aktuellen Troubadore der Nacht, denen das vagabundierende Geld nachläuft. Finanzaktien werden dagegen nach wie vor gemieden, obwohl etwa Allianz ein Rekord-Ergebnis vorgelegt hatte. Sollte die Risikowahrnehmung nachlassen, entstehen in diesem Sektor Nachholpotenziale, vermuten langfristig orientierte Marktbeobachter. **Bei den Agrartechnik-Aktien kann sich Deutz positiv abheben.** Die dividendenlose Zeit ist vorüber. Nach immerhin 20 Jahren gibt es nun erstmals wieder eine Ausschüttung an die Aktionäre. Das quartierte der Kölner Motorenbauer mit einem zwölf Prozent-Aufschlag. Der Platow-Brief hat allerdings davor gewarnt, bei Deutz jetzt in die Euphorie hinein zu kaufen. Die anderen Werte unseres Panels blieben weitgehend stabil bis fest. **CNH gewonnen sogar spürbar, ebenso Komatsu.**

In der kommenden Woche steht wieder eine Rede des US-Notenbank-Präsidenten auf der Tagesordnung. Wie immer, werden seine Worte auf die Goldwaage gelegt werden. Ergibt die übergeordnete „hoheitliche“ Einschätzung der Währungshüter eine Entspannung beim Thema Inflation, könnte das durchaus ein erneutes Strohfeuer auslösen. Solange die Widerstände bei DAX 7 050 allerdings nicht überwunden sind, bleibt jeder Erfolg vorläufig. Deshalb geht die Fahrt mit angezogener Handbremse weiter. (hs)

Hubertus M. Mühlhäuser: Wir sind sehr froh, dass SisuDiesel über den Erwerb von Valtra in 2004 zur AGCO-Gruppe gestoßen ist. SisuDiesel-Motoren wurden von Beginn an spezifisch für den Einsatz in der Landtechnik entwickelt und weisen die dafür optimalen Leistungsmerkmale auf: starkes Drehmoment, außerordentliche Zuverlässigkeit und Haltbarkeit bei sehr günstigem Verbrauch. Wir haben in den letzten Jahren sehr viel in die Automatisierung der Produktion im finnischen Nokia und unserem Werk im brasilianischen Mogi das Cruzes investiert und die Kapazitäten fast verdoppelt. Mittelfristig bis langfristig wollen wir die Jahresproduktion von heute knapp 50 000 Einheiten und einem weltweiten Umsatz von rund 450 Millionen US-Dollar auf über 100 000 Motoren pro Jahr steigern. Erreichen werden wir dies durch weitere Investitionen in unsere Motorenwerke in Finnland und Brasilien, aber auch durch zusätzlichen Kapazitätsaufbau in unserem kürzlich verabschiedeten Motoren Joint-Venture mit dem größten Baumaschinen- und Landtechnikkonzern in Russland sowie geplanten Investitionen in Asien. All dies macht uns in puncto Motoren besser, unabhängiger, kostengünstiger und ermöglicht uns die Technologieentwicklung aktiv mitzugestalten – auch angesichts der stringenter Auflagen für die Abgasstufen unter „Tier III“ und darüber hinaus.

AGRARTECHNIKbusiness: *Heißt dies, dass alle AGCO-Produkte in der Zukunft einen SisuDiesel-Motor haben werden?*

Hubertus M. Mühlhäuser: Nein, das heißt dies nicht. Wir werden den Anteil von Sisu-Motoren zwar deutlich erhöhen, gleichzeitig werden wir aber zur Produktdifferenzierung immer noch Motoren einer kleinen Gruppe strategischer Lieferanten in unseren Produkten finden. Erwähnt sei hier zum Beispiel die sehr erfolgreiche strategische Partnerschaft mit Deutz bei vielen Fendt-Baureihen, die wir keineswegs völlig durch SisuDiesel ersetzen möchten.

AGRARTECHNIKbusiness: *Herr Mühlhäuser, eine letzte Frage zur Aktienwertentwicklung der AGCO Corporation, die Agrartechnikbu-*

siness in regelmäßigen Abständen und im Vergleich zu den Wettbewerbern verfolgt. Auffallend ist eine sehr positive Aktienwertentwicklung seit 2005, obwohl die jährlich ausgewiesenen Nettorenditen zwar gestiegen sind, aber immer noch tiefer als die Ihrer Wettbewerber liegen. Ihr Kurs hat sich von 14 US-Dollar pro Aktie auf fast 70 US-Dollar erhöht! Wie erklärt sich das aus Ihrer Sicht?

Hubertus M. Mühlhäuser: Aus meiner persönlichen Sicht gibt es drei Erklärungen hierfür:

Erstens ist das Investitionsthema Landtechnik aus dem „Dornröschenschlaf“ erwacht und auch Wall Street hat die enormen Wachstumsmöglichkeiten unserer Branche auf viele Jahre hinaus erkannt. Zunehmende Weltbevölkerung und steigender Wohlstand führen zu einer stark steigenden Nachfrage nach Agrarprodukten. Bei gleichbleibender weltweiter Anbaufläche müssen Sie in Landtechnik investieren, um die gestiegene Nachfrage zu befriedigen. Das ist der Grundtrend, der unser Wachstum nachhaltig trägt. Ein kleiner „Turbo“ ist jetzt auch noch das Thema der erneuerbaren Energien, was zu zusätzlicher Nachfrage führt.

Zweitens ist AGCO ein so genannter „pure player“, der sich ausschließlich auf die Kernkompetenz Landtechnik fokussiert – im Unterschied zu unseren börsennotierten Wettbewerbern, die zum Teil auch Baumaschinen anbieten. Wenn Sie also vom Agrarboom profitieren wollen, dann tun sie gut, in AGCO zu investieren. Die Börse neigt außerdem in der Regel zu Wertabschlägen für diversifizierte Konzerne.

Und drittens können wir davon ausgehen, dass Analysten und Investoren unsere vorausschauende strategische Planung, die solide Implementierung unserer strategischen Vorhaben sowie die regelmäßige Offenlegung unserer Projekte als Eckpfeiler des Vertrauens ansehen und entsprechend honorieren. Wir haben in den letzten Jahren meistens das geliefert, was wir versprochen haben.

Das Interview führte
AGRARTECHNIK-Strategiepartner
Wolfgang Kutschenreiter

