

AGRAR TECHNIK *business*

DER BETRIEBS-, FINANZ-, RECHTS- UND VERKAUFSBERATER

Etappensieg für Kubota



Foto: Werkbild, © sdscoret - Fotolia.com

Kubota Corporation | Der japanische Hersteller verkündete erstmals 2011 eine Globalisierungsstrategie mit drei hauptsächlichen Zielrichtungen: Entwicklung zu einer attraktiven, globalen Marke, Umsatzverdoppelung in fünf Jahren (2011 bis 2016) sowie die Einnahme einer Vorreiterrolle in der Landtechniksparte.



Kubota-Reis-Transplanter und Kubota-Kleinmährescher sind der Ursprung des Kubota-Landmaschinenangebotes für die asiatischen Märkte.

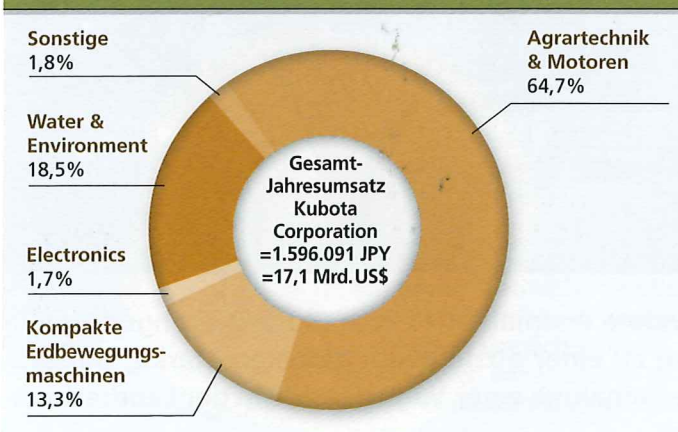
Zum erstgenannten Ziel: Kubota sollte sich zu einer attraktiven globalen Marke („Global Major Brand“ = GMB) entwickeln. Zweitens sollte das Unternehmen seine Umsatzgröße von rund 933,7 Milliarden JPY (= 10,0 Milliarden US-Dollar) im Geschäftsjahr 2011 innerhalb der kommenden fünf Geschäftsjahre verdoppeln. „JPY“ steht übrigens für die japanische Währungseinheit „Japanischer

Yen“, in der die Kubota Corporation bilanziert und die wir für unsere Ergebnisanalyse auch weiterhin nutzen. Wichtige Kubota-Kennziffern geben wir zusätzlich (in Klammern) auch in der westlichen Leitwährung US-Dollar an, zum durchschnittlichen Umrechnungskurs 2016 von 100 JPY = 1,07 US-Dollar. Und drittens sollte die Kubota Landtechniksparte bei diesem strategischen Vorstoß eine Vor-

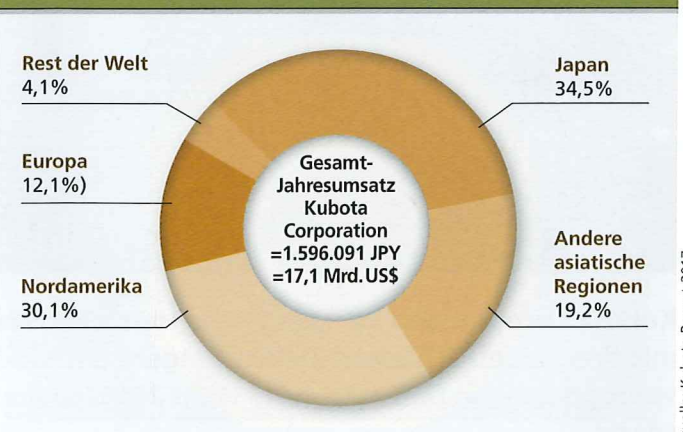
reiterrolle übernehmen, mit besonderem Fokus auf erhöhte Kubota Marktpräsenz in Europa und den USA. Ausgehend von der Tatsache, dass die Kubota-Traktorenpalette, die bis 2011 überwiegend aus Kompakttraktoren bis zu 60 PS bestand und die kleinen Kubota-Mährescher und Reis-Pflanzgeräte fast ausschließlich für die asiatischen Märkte konzipiert sind, ist die tatsächlich erreichte

Kubota-Umsatzsteigerung von 70 Prozent in den Jahren 2012 bis 2016 mit 1.596,0 Milliarden JPY (= 17,1 Milliarden US-Dollar) eine erstaunliche Leistung – vor allem auch angesichts der starken Landtechnik-Marktrückgänge von bis zu 25 Prozent auf dem amerikanischen Kontinent und teilweise auch in Europa. Wir begeben uns auf die Suche nach den strategischen Eckpunkten und die weiteren

Übersicht 1 | Kubota Corporation Umsatz Produktsegmente 2016



2 | Kubota Corporation Umsatz Weltregionen 2016



Quelle: Kubota Report 2017

Perspektiven für die Kubota Globalisierungsinitiative.

Starkes und profitables Kubota-Umsatzwachstum in der 1. Stufe der Globalisierungs-Initiative 2011 bis 2016

Die Bilanzierung des Gesamtumsatzes der Kubota Corporation in Höhe von 1.596,0 Milliarden JPY (=16,1 Milliarden US-Dollar) 2016 unterteilt sich auf zwei Geschäftsbereiche: Der größte Bereich „Agrartechnik & Erdbewegungstechnik“ erwirtschaftete 1.272,1 Milliarden JPY (= 13,7 Milliarden US-Dollar) Umsatz im Jahr 2016 und hat somit einen Anteil von 79,7 Prozent am Kubota-Gesamtumsatz. In einem weiteren Bereich sind „Water & Environment“ (Wasser- & Umwelttechnologien) zusammengefasst, mit einer Umsatzgröße von 294,5 Milliarden JPY (3,2 Milliarden US-Dollar) und einem Anteil von 18,5 Prozent am Gesamtumsatz der Kubota-Corporation. Ein weiterer Umsatzanteil von 1,7 Prozent wird unter „Sonstige“ verbucht (Übersicht 1).

„For Earth, for Life“

Strategisch betrachtet, sind alle Geschäftsbereiche von Kubota eng miteinander verknüpft und wirken aufeinander ein. Landtechnik und Erdbewegung, Wassermanagement und Umweltschutz bilden einen zusammenhängenden Regelkreis und dienen der Erde und dem Leben – nach dem Kubota-Motto „For Earth, for Life“. Wir betrachten deshalb die Kubota-Ergebnisentwicklung insgesamt, mit beson-

derem Fokus auf das Agrartechnik-Segment als wichtigstem Umsatzträger, der 2016 mit 1.032,2 Milliarden JPY (= 11,0 Milliarden US-Dollar) Jahresumsatz für 2016 einen Anteil von 64,7 Prozent am Kubota-Gesamtumsatz erwirtschaftet. Wir behalten dabei die Umsatzverteilung nach geografischen Weltregionen im Auge: 34,5 Prozent des Kubota-Gesamtumsatzes werden im japanischen Heimmarkt erzielt und 19,2 Prozent gehen in die restlichen asiatischen Länder. 30,1 Prozent der Kubota-Umsatzerlöse im Jahr 2016 kommen aus Nordamerika und 12,1 Prozent aus Europa, wo Kubota das größte Erweiterungspotenzial für seine globale Initiative sieht (Übersicht 2).

Übersicht 3 zeigt die Sechsjahresentwicklung wichtiger GuV (Gewinn- und Verlust)-Kennzahlen in Millionen JPY auf, zusammen mit den jährlichen Veränderungskennziffern in Prozent zum Vorjahr. Bis 2015 verlief das Kubota-Geschäftsjahr vom 1. April bis zum 31. März des Folgejahres. 2016 wurde das Geschäftsjahr umgestellt auf die zwölf Monate des Kalenderjahres und zugleich wurde auch 2015 rückwirkend auf die zwölf Monate vom 1. Januar bis zum 31. Dezember umgestellt. Der Jahresumsatz der Kubota Corporation hat sich innerhalb der fünf Jahre von 2012 bis 2016 um starke 71 Prozent vergrößert. Die operative Marge hat sich im gleichen Fünfjahreszeitraum kontinuierlich von 9,2 auf 11,8 Prozent im Jahr 2016 erhöht – bei einer Zwischenstufe von 15,1

Prozent in 2015. Und auch der Nettogewinn nach Steuern in 2016 ist enorm angestiegen um 140 Prozent, im Vergleich zum Nettogewinn nach Steuern 2011. Und die weiteren Kennziffern des Unternehmens haben sich – auch im Vergleich zu den einschlägigen Wettbewerbern – sehr positiv entwickelt: 2016 erreicht Kubota eine Umsatzrendite von 8,3 Prozent, erwirtschaftet eine operative Marge von 12,1 Prozent und hält eine Eigenkapitalquote von 45 Prozent – alles Spitzenwerte der Branche (Übersicht 4).

„Top Message 2017“ – Representative Director der Kubota Corporation

Kimata räumt in seinem Geleitwort zum „Kubota Report 2017“ der Weiterentwicklung Kubotas zu einem „Global Major Brand“ (GMB) eine großen Stellenwert ein und fordert alle Führungskräfte und Mitarbeiter dazu auf, an der Realisierung dieses Leitziels mitzuwirken. Bezogen auf das erstmals Ende Dezember abgeschlossene Kubota-Geschäftsjahr vermerkt Präsident Kimata einen stark rückläufigen Landtechnikmarkt in Japan, sowie die Herausforderung rückläufiger Landtechnikmärkte, vor allem in Nordamerika und Europa und die zusätzliche Herausforderung angestiegener Wechselkurse des YEN gegenüber anderen wichtigen Währungen. Für das laufende Jahr 2017 appelliert Kimata an das Kubota-Prinzip „Customers First“ und „Priority Onsite“ – also „Kunden zuerst“ und „Priorität für Lösun-



Masatoshi Kimata, Präsident und Representative Director der Kubota Corporation

gen vor Ort“ festzuhalten, und damit den Weg zu einer „globalen Identität“ für Kubota auszubauen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken – über einen erkennbaren Mehrwert in Produktleistung, Qualität und Service. Um diese Ziele zu erreichen, müsse der Fokus auf verbesserte Einkommenskraft des Unternehmens gestärkt werden. Das bewährte Kubota-Produktionssystem „KPS“ müsse fortlaufend optimiert werden und die strategisch relevanten Aktionsfelder sind in die Praxis umzusetzen.

Das gilt auch für die Durchdringung der europäischen Landtechnikmärkte und die aktive Verbreitung der 2016 erfolgreich eingeführten M 700-Traktoren. In Nordamerika müsse die führende Marktstellung der Kubota Bagger, Trucklader und Skid- >

3 | Kubota Corporation GuV in Mio. JPY | Jahresergebnisentwicklung von 2011 bis 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Umsatzerlöse	933 685,00	1 008 016,00	1 167 628,00	1 508 590,00	1 659 695,85	1 596 091,00
Umsatzveränderung in %	0,33	7,96	15,83	29,2	10,02	-3,83
Bruttoergebnis vom Umsatz	255 032,00	272 180,00	319 479,00	451 587,00	528 502,68	473 545,00
Bruttoergebnisveränderung in %	15,73	6,72	17,38	55,6	17,03	-10,4
Operatives Ergebnis	86 111,00	101 928,00	113 000,00	203 722,00	229 084,76	190 940,00
Veränderung Operatives Ergebnis in %	23,54	18,37	10,86	80,28	12,45	-16,65
Ergebnis vor Steuern	91 300,00	100 938,00	120 463,00	211 293,00	224 238,12	196 971,00
Veränderung Ergebnis vor Steuern in %	24,25	10,56	19,34	75,4	6,13	-12,16
Ergebnis nach Steuern	54 822,00	61 552,00	73 688,00	131 661,00	145 042,32	132 485,00
Veränderung Ergebnis nach Steuern in %	29,52	12,28	19,72	78,67	10,16	-8,66

Quelle: Auszugsweise aus www.finananz.net, Kubota GuV



Kubotas kompakte Erdbewegungstechnik umfasst Radlader & Raupen-Dumper, Kleinbagger und Skidsteerlader. Im Bild: Kubota Radlader belädt Kubota Dumper.



STW-Baureihe Kommunaltraktoren mit 34 bis 39 PS Motorleistung, mit Ausrüstung für die Grünflächenpflege.

steer-Baggerlader der Kompaktklasse ausgebaut werden. Um die Geschäftsentwicklung dieser strategischen Aktionsfelder zu beschleunigen, spricht Kubota-Präsident Kimata der Entwicklung intelligenter Systeme im Bereich des Industrial Internet und im Bereich der Robotik gleichfalls eine hohe Priorität zu, mit dem Ziel der Wettbewerbsstärke im künftigen Bereich der Zukunftstechnologien.

Fokus auf das Geschäftsfeld „Farm & Industrial“

Indem wir uns auf das Geschäftsfeld Farm & Industrial fokussieren, nähern wir uns unserem Hauptinteresse – das bei Europa und bei der Landtechnik liegt. Gleichzeitig nähern wir uns damit einem der strategischen Aktionsfelder der übergeordneten Kubota-Initiative „Global Major Brand“ – indem wir auf die Umsetzung der Kubota-Prinzipien in die europäische Praxis eingehen. Zunächst aber eine Ergebnisübersicht: Der Spartenumsatz ging 2016 um 5,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zurück auf umgerechnet 13,6 Milliarden US-Dollar und nimmt rund 80 Prozent vom Gesamtumsatz

der Kubota Corporation ein. Der Umsatz im japanischen Heimmarkt ging um sieben Prozent zurück auf umgerechnet 3,0 Milliarden US-Dollar. Der Umsatz aus dem Export außerhalb Japans verringerte sich um 4,6 Prozent auf umgerechnet 10,6 Milliarden US-Dollar. Das operative Einkommen verringerte sich um 16,5 Prozent auf umgerechnet 2,0 Milliarden US-Dollar. Das entspricht immer noch einer operativen Marge von 14,5 Prozent.

Der Umsatz von umgerechnet 13,6 Milliarden US-Dollar der Sparte „Farm & Industrial“ im Jahr 2016 verteilt sich zu 81,1 Prozent auf das Segment „Landtechnik“, zu 16,7 Prozent auf das Segment „Industrial“ und zu 2,2 Prozent auf elektronische Maschinenausstattung. Mit rund 11,0 Milliarden US-Dollar Landtechnikumsatz positioniert sich Kubota Landtechnik 2016 an zweiter Stelle im Weltmarkt – allerdings in respektvollem Abstand zum Marktführer John Deere mit rund 18,5 Milliarden US-Dollar Landtechnikumsatz. Der Kubota Landtechnik-Umsatzschwerpunkt liegt bisher zu 54 Prozent auf dem asiatischen

Markt mit der zumeist kleiner dimensionierten Technik – aber die strategischen Vorstöße richten sich primär auf Nordamerika und Europa.

Der lange Weg der Erweiterung des Kubota-Produktangebotes

Der Start der Globalisierungskampagne im Jahr 2011 mit dem Ziel der Umsatzverdoppelung war zwangsläufig geprägt von der Notwendigkeit der Ausdehnung des Produktangebotes – in der Breite durch Aufbau eines Geräteangebots und eines Erntetechnikprogramms und in der Tiefe durch Erweiterung des Traktorenangebots nach oben für den ausschließlich landwirtschaftlichen Einsatz westlicher Prägung. Mit der abgestuften Entwicklung und Einführung landwirtschaftlicher Traktoren zwischen 80 bis 140 PS hatte Kubota 2011 schon begonnen. Um einen ganz großen Sprung nach oben zu machen, ging man damals auf die Suche nach möglichen Übernahmekandidaten, möglichst von der Qualität eines Claas oder der SDF Gruppe. Als die Kubota Führungsriege schließlich erkannte, dass man

hier auf Granit stößt, entstand das Vorhaben, eine eigene Traktorenproduktion der oberen Mittelklasse mit 150 bis 170 PS aufzubauen. Dieses Projekt wurde umgesetzt mit der Erstellung eines von Grund auf neuen Produktionsstandortes in der französischen Normandie, mit Produktionsstart im Herbst 2015.

Auf dem Gerätesektor wurde Kubota schon 2012 fündig, mit Übernahme der Kverneland Group, die jetzt mit einem Umsatzvolumen von rund 450 Millionen Euro und unter eigener Regie und eigenem Namen vorwiegend in Europa Geräte für den Ackerbau und das Grünland herstellt und über ein eigenes Vertriebsnetz vermarktet. Zusätzlich können auch ausgewählte Kubota-Vertriebspartner Geräte von Kverneland in Kubota-Markenausstattung vertreiben. Die Kverneland-Akquisition ist für die Kubota Corporation auch ein großer Zugewinn aufgrund des besonderen Kverneland-Knowhows auf dem Feld der fortgeschrittenen Precision-Farming-Systeme. Ein weiterer Schritt in diese Richtung erfolgte im Juli 2016 mit Übernahme der US-amerikanischen Great Plains

4 | Kubota Corporation in Kennziffern per 31. Dezember 2016

Gründung	1890 durch Gonshiro Kubota
Anzahl Mitarbeiter	33 845
Eigenkapitalquote	44,9%
Operating Marge (Rohertrag)	11,8%
Umsatzrendite	8,3%

5 | Kubota Traktoren-Marktanteil-Entwicklung

Westeuropäische Flächenländer	2016	2011
Deutschland	7,1%	3,7%
Frankreich	7,4%	3,7%
United Kingdom	6,7%	4,3%
Italien	6,0%	3,7%
Spanien	7,8%	6,2%

Quelle: Kubota Report 2017

Quelle: Europäische Zulassungstatistik



Kubota GR-Baureihe Rasentraktoren (mit Dieselmotoren von 13 bis 21 PS), mit Zwischenachsmähwerk und Heckauswurf.



Die neue Kubota Traktorenbaureihe 700 mit 150 und 170 PS ist vorläufige Speerspitze der Kubota-Traktorenentwicklung der mittleren Oberklasse.

Manufacturing Inc. Dieser Gerätespezialist hat besondere Erfahrung mit Direktsaat und flachwendender Bodenbearbeitung auf Großflächen und wird auf europäischer Ebene eng mit der Kverneland Group zusammenarbeiten.

Für einen Einstieg von Kubota in das westlich geprägte Mäh-drescher-Segment durch eine Übernahme oder strategische Allianz besteht zurzeit wenig Perspektive. Der europäische Mäh-dreschermarkt ist bereits stark konsolidiert, mit drei führenden Marken, die schätzungsweise 85 Prozent des Marktpotenzials bedienen und vier weiteren bedeutenden Marken, die um ihre Positionierung im restlichen Mäh-dreschermarkt Europas ringen. Aber auch ohne Teilhabe am Mäh-dreschermarkt westlicher Prägung ist das Umsatzwachstum der Kubota Corporation um 70 Prozent innerhalb der letzten fünf Jahre ein starkes Signal für profitables Wachstum auf dem Weg zu einer bedeutenden globalen Marke („Global Major Brand“).

„Customer First“ – das wirkungsvolle Kubota-Prinzip

Zuerst kommt der Kunde (Customer First) – dieses vorrangige Kubota-Unternehmensprinzip ist der Schlüssel zum bisherigen Erfolg der ersten Stufe der Kubota-Internationalisierungskampagne „Global Major Brand“. Laut Definition des europäischen Kubota-Managements gilt der

Begriff „Kunde“ gleichgewichtig für den Kubota-Vertriebspartner und den Endkunden. Der Händler soll hier noch als echter Partner und nicht als Befehlsempfänger behandelt werden. Nicht der Exklusivstatus des Vertriebspartners soll für Kubota entscheidend sein, sondern die nachhaltige Profitabilität des Partnerbetriebes hat Vorrang. Für den Kubota-Handel ist es nicht nur wichtig, dass das Produktsortiment kontinuierlich ausgebaut wird, sondern die Attraktivität jedes einzelnen Produktes zählt für den Endkunden.

Um attraktiv für den Kunden zu sein, wurde mit dem Kubota-Prinzip „Customer First“ eine Ära eingeläutet, die sich auf drei Zielvorstellungen fokussiert: Erstens sollen alle Kubota-Produkte einfach zu handhaben sein („Easy to use“). Zweitens sollen sie hohe Zuverlässigkeit besitzen (Very reliable). Und drittens sollen die Kubota-Produkte bezahlbar sein (Affordable). Kubota-Produkte sollen nicht billig sein, aber ein rentables Preis/Leistungsverhältnis mit sich bringen.

Das Kubota-Prinzip des „Customer First“ wird ergänzt durch das zweite Prinzip des „Priority Onsite“, was frei übersetzt „Priorität vor Ort“ bedeutet. Wichtige Entscheidungen und Weichenstellungen sollen möglichst vor Ort in Kundennähe getroffen werden – für alle Belange der Produktentwicklung, Produktion und des Service. Ein treffendes Beispiel für Verlagerung vor Ort ist die Kubota (Deutsch-

land) GmbH in Rodgau (Hessen) mit Marktverantwortung für Deutschland und Polen: Hier werden die von den Produktionswerken eintreffenden Traktoren komplettiert, geprüft und auslieferungsfertig für den Handel gemacht. Damit wird die Qualität gesichert, Ausstattungswünsche werden erfüllt und der Handel wird entlastet.

Spitzenleistung im Kundendienst

Erste Voraussetzung für einen hocheffizienten Kundendienst ist die Produktqualität, die aus den Entwicklungs- und Produktionsstandorten geliefert wird. Eine Messlatte für hohe Produktqualität ist eine möglichst niedrige Garantiequote, die bei der Kubota Corporation rund 0,6 Prozent vom Maschinenumsatz beträgt. Das ist ein für die Branche außergewöhnlich guter Wert, der für hohe Produktqualität spricht. In Rodgau eingehende Garantieanträge werden im Normalfall innerhalb von 48 Stunden abgewickelt und zumeist innerhalb einer Woche zur Zahlung an den Handels- und Servicepartner angewiesen. Die First-Fill-Rate für Ersatzteilebestellungen aus dem ET-Lager in Rodgau liegt bei 98,4 Prozent und ET-Aufträge, die bis 18 Uhr werktags vorliegen, werden am gleichen Tag versandt und treffen im Normalfall am nächsten Morgen bis 8 Uhr früh am Bestimmungsort ein. Das alles schafft die Grundlage für vertrauensvolles Zusammenwirken

zwischen der Kubota-Niederlassung, dem Handels- und Servicepartner sowie dem Endkunden.

Das „Customer First“-Prinzip zahlt sich aus im Marktanteilsanstieg

Wir vollziehen den Kubota Traktoren-Marktanteilsanstieg in den letzten fünf Jahren in den fünf großen westeuropäischen Flächenländern nach, die zusammen 80 Prozent des westeuropäischen Traktorenmarktes bestreiten (Übersicht 5). Die erreichten Marktanteile 2016 liegen zwischen 6,0 Prozent in Italien und 7,8 Prozent in Spanien. Der Marktanteilsanstieg seit 2011 bis 2016 liegt zwischen 26 Prozent in Spanien und 100 Prozent in Frankreich. In Deutschland wurden 90 Prozent Marktanteilsanstieg auf 7,1 Prozent im Jahr 2016 erreicht. Nur ganz selten erreicht die Kampagne eines Landtechnikerherstellers einen so konsequenten Marktanteilsanstieg wie Kubota in dieser ersten Stufe seiner Globalisierungs-Initiative. In einer zweiten Stufe will Kubota eine weitere mittelfristige Umsatzverdoppelung in den Zielregionen anstreben. Nur über eine weitere Vertiefung des „Customer First“-Prinzips und der „Priority Onsite“ kann das gelingen. Das entspricht der Aufforderung des Kubota-Präsidenten Masatoshi Kimata „Werte zu schaffen, die nur Kubota erreichen kann“.

Wolfgang Kutschenreiter
AGRARTECHNIK-Strategiepartner
strategie@kutschenreiter.net

