

## **Fallstudie Caterpillar Tractor Co.**

Rik Aulfes

Matr.Nr. 2631615

### **1. Das Unternehmen**

Caterpillar Tractor Co. ist der führende Anbieter von Baumaschinen in der Welt. Nachdem die Firma in den späten zwanziger Jahren in die Branche gewechselt ist, war die Verbreitung von Caterpillar Baumaschinen durch die U.S. Army die Grundlage zu weltweiter Expansion.

### **2. Chancen und Risiken.**

Der Markt wächst stark im mittleren Osten, Asien und Australien. Das Wachstum wird jedoch generell beeinträchtigt durch eine Wirtschaftskrise. Caterpillar wird als Marktführer in allen Segmenten von allen Wettbewerbern als Ziel angesehen. Durch die zentralisierte Produktion in Amerika ist die Abhängigkeit vom Dollarkurs hoch, es gibt Probleme mit der Organisation, die Branche leidet unter Überkapazitäten. Die Beziehungen zu den Arbeitnehmern sind eher gespannt.

Durch die starke Position profitiert das Unternehmen von den Economies of scale, das Management ist stark, das Händlernetz gut ausgebaut, der Ruf ausgezeichnet. Die Produktentwicklung ist gut, der Break even Point liegt weit unter der derzeitigen Umsatzhöhe.

### **3. Strategieempfehlungen**

- Rückzug aus wettbewerbsintensiven Marktsegmenten.

In wettbewerbsintensiven Marktsegmenten sinkt die Profitrate. Kleinere Hersteller könnten den Markt übernehmen, und würden so davon abgehalten, in andere Bereiche von Caterpillar vorzudringen. Caterpillar könnte sich auf seine klar dominierten Bereiche beschränken, und hier seine Marktposition festigen.

- Produktion ausserhalb der USA und Preisbildung in Landeswährung  
Caterpillar kann bei einem starken Dollar – Kurs die Preise nicht halten. Eine Produktion mit dezentralen Elementen würde die Sensibilität gegenüber Währungsschwankungen mindern. Devisenarme Länder könnten so leichter mit Caterpillar ins Geschäft kommen.

- Vergabe von Lizenzen auf Caterpillar Produkte.

Die Forschung und Entwicklung von Caterpillar ist stark im Gegensatz zu Schwächen in der Organisation. Durch die Vergabe von Produktionslizenzen würde ein Verbündeter gewonnen, der sehr nah am Markt ist, in einheimischer Währung produziert, und der Caterpillar - Entwicklungen als Grundlage zu eigenen, weiter differenzierten Produkten nutzen könnte. Dies würde die Marktdurchdringung erhöhen.

- Mediale Diversifikation.

Caterpillar baut bereits Dieselmotoren u.a. für Baumaschinen und LKW. Eine weitere Ausbreitung auf andere Bereiche, wie z.B. Schiffsmotoren, Automotoren, Generatoren für Blockheizkraftwerke etc. könnte vorhandenes Forschungs – und Entwicklungspotential noch besser nutzen, und vor allem die Auslastung der Fabriken verbessern. Es könnten also Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden, die eine größere Preisflexibilität ermöglichen.

- Angebot von Finanzdienstleistungen

Der größte Wettbewerber von Caterpillar, Komatsu, bietet bereits Finanzierungen für seine Produkte an, wodurch es die Zinsbelastung des Unternehmens negiert. Finanzdienstleistungen in Form von Leasing - Verträgen, Krediten oder Gegengeschäften (in devisenarmen Staaten) könnten sicherlich den Verkauf fördern. Arme Länder hätten eine Kaufmöglichkeit, in reichen könnten die Kunden einen Leverage Effekt ausnutzen sowie ihre Eigenkapitalbelastung steuerlich senken. Caterpillar könnte so zusätzliche Zinsgewinne erwirtschaften. Nachteil wäre die Notwendigkeit, hohe Kapitalsummen aufzubringen. Da dieser Service bereits von Konkurrenten angeboten wird, ist eine Reaktion jedoch erforderlich.

- Verbesserung der Produktion

Caterpillar hat bereits Versuche zur Verbesserung der Produktion gestartet in Form von Qualitätszirkeln, just in time – Produktion sowie Erneuerung des Maschinenparks. Die Strategie ist hier jedoch nicht schlüssig. Man kann nicht von Arbeitern höhere Qualität und mehr Leistung und Engagement verlangen, und im gleichen Atemzug Massenentlassungen vollziehen. Caterpillar sollte die Arbeiter in derartige Maßnahmen einbeziehen. Es gilt, in der Produktion einen Vorsprung der Japaner aufzuholen. Da Caterpillar ein Joint Venture mit Mitsubishi unterhält, wäre es sinnvoll, diesen Partner ebenfalls einzubeziehen, bzw. die japanischen Produktionsanlagen zu analysieren.

- Produktentwicklung

Da Caterpillar über eine starke Forschungsabteilung verfügt, ist nicht einzusehen, warum es eine Strategie des Technologiefolgers verfolgt. First Mover Advantages werden so den Konkurrenten überlassen. Caterpillar verfügt über genügend Testmärkte, bzw. – Möglichkeiten, um Risiken bezüglich einer verfehlten Produktentwicklung zu mindern. Insbesondere würden neue, technisch überlegene Produkte auch den Ruf stärken.

- Weitere Möglichkeiten zu medialer Diversifikation

Caterpillar könnte eigene Bergwerke unterhalten. Dies würde den Absatz eigener schwerer Maschinen fördern. Es wären jedoch große Kapitalsummen erforderlich, die Rohstoffpreise fallen tendenziell eher, bzw. sind ebenfalls vom Dollar abhängig.