

Andreas Klauser, General Manager CNH Oostenrijk & vice-president CNH Europa:

'Sankt Valentin bekent weer kleur'

Andreas Klauser zwaait sedert 2003 de scepter bij Case IH/Steyr in Sankt Valentin. Klauser zorgde ervoor dat deze productielocatie van CNH in Oostenrijk het Europese hoofdkwartier werd van Case IH/Steyr. Klauser zette zo het rood in CNH weer op de kaart. Een boeiend gesprek met een realistisch denkend man.



Na de overname van Case IH in 1999 door New Holland ging de nieuwe organisatie CNH voortvarend aan de slag om de productie van beide merken te rationaliseren en de techniek zo snel mogelijk op één platform te baseren. Dat proces ging de dealers van Case IH en Steyr, dat in 1996 door Case IH was overgenomen, veel te snel. Het gevoel, ook bij boer en loonwerker, was dat Case IH en Steyr hun identiteit verloren. Dat had dramatische gevolgen voor de verkoopcijfers: één plus één bleek bepaald geen twee. Dat feit noopte de CNH-top tot herziening van het beleid. Het rood-zwart van Case IH en het rood-wit van Steyr moesten naast het blauw van New Holland weer een eigen gezicht krijgen met een eigen beleid en een eigen organisatie. Andreas Klauser kreeg en nam in dat nieuwe denken de ruimte om de kwalitatief hoog aangeschreven productielocatie in Sankt Valentin – waar oorspronkelijk alleen Steyr vandaan kwam – om te vormen tot het Europese centrum van Case IH en Steyr.

Herr Klauser, hoe kon het gebeuren dat sterke merken als Case IH en Steyr voor het gevoel van de markt ondergeschikt raakten aan het blauw van New Holland?

“Een belangrijke oorzaak is het feit dat New Holland de partij was die overnam. Dat feit alleen al veroorzaakte bij Case IH/Steyr een underdog-gevoel. Die rol hebben we ons vervolgens op laten dringen. We hadden het belang van rood vanaf het begin sterker moeten verdedigen. Daar komt bij dat CNH een beursgenoteerde onderneming is, waar de ratio een rol speelt en de emotie niet of nauwelijks. CNH heeft de sterke binding die klanten met Case IH en Steyr hadden en hebben, onderschat. Dat inzicht is sinds 2005 volop aanwezig.”

Waarvoor is dat inzicht ontstaan?

“Vanaf het begin was er gemor onder de dealers. Maar dat kun je bagatelliseren als overgangsprikkel. Geven de verkoopcijfers van met name Case IH echter een sterk dalende lijn te zien, dan kun je als CNH-management de ogen niet sluiten. Er moet dan iets fundamenteels gebeuren.”

Hebt u nu de ruimte die u wenst?

“Ja, dat kan ik volmondig beamen. Het besef dat ieder merk z'n eigen identiteit heeft en dat je die moet koesteren is nu breed aanwezig. Aan zo'n identiteit hangt namelijk een klantenkring en die is zowel bij Case IH als bij Steyr bijzonder trouw. Bij Case IH komt dat vooral door de Europese geschiedenis van International Harvester en bij Steyr doordat dit merk geassocieerd wordt met het kwaliteits-imago van Oostenrijkse producten.”

'De binding van de klanten met de kleur rood is sterk'

Speelde dat bij u een rol om Sankt Valentin tot Europees hoofdkantoor te maken?

“Zeker, maar als we Neuss nog hadden gehad, was dat ook een optie geweest. Duitse producten hebben net als Oostenrijkse een solide imago. De andere productielocaties van CNH in Engeland en Italië liggen voor de klandizie in Noordwest-Europa gevoelsmatig lastiger. Vandaar de keuze voor Sankt Valentin. Die draagt er veel aan bij dat het vertrouwen in de aanpak van CNH zich herstelt.”

Kunt u dat met marktaandeel onderbouwen?

“U hoeft maar in uw eigen land te kijken om te zien dat we als Case IH/Steyr qua verkopen duidelijk in een stijgende lijn zitten. In Duitsland waren we een paar jaar geleden gezakt tot 8 procent marktaandeel; daar zitten we nu weer op 11 procent.”

Speelden de vele en snelle functiewisselingen binnen de CNH-organisatie ook een rol in de identiteitscrisis?

“Daar raakt u een teer punt. Het is inderdaad zo dat dealers omwille van het vertrouwen behoefte hebben aan herkenbare gezichten en vaste aanspreekpartners. Voor West- en Noord-Europeanen speelt dat sterker dan voor bijvoorbeeld Italianen. Ook met dat punt wordt nu meer rekening gehouden.”

Bent u daar een voorbeeld van?

“Dat mag je wel zeggen. Ik ben destijds bij International in Neuss begonnen, maar met de verplaatsing van alle Europese diensten van Case IH naar Sankt Valentin ook zelf hier terechtgekomen. Ik zie het als mijn taak om dat herwonnen zelfbewustzijn van de beide kleuren rood verder vorm te geven en dat ziet CNH ook zo.”

Hoe kon het gebeuren dat een merk als Steyr dat zo hoog aangeschreven stond en staat door Case IH werd overgenomen?

“Steyr bouwde hoogwaardige techniek met verrassende innovaties, maar wist dat onvoldoende aan de markt duidelijk te maken. Daardoor daalden de verkopen en werd de trekker eigenlijk te duur. De fabriek raakte zo in een negatieve spiraal. De overeenkomst in 1995 met Case IH voor de fabricage van kleine trekkers in Sankt Valentin leidde een jaar later tot de overname en dat was toen bittere noodzaak.”

Welke plannen hebt u met beide merken?

“Steyr is het merk voor Oostenrijk en dat blijft ook zo, ook al weet de markt dat de trekker technisch vrijwel identiek is aan Case IH. Maar bij laatstgenoemde zitten de opties in een pakket, terwijl bij Steyr iedere combinatie mogelijk is. Zo ontstaat er toch een verschillende identiteit. Verder maken we bij de ontwikkeling van beide merken meer nog dan voorheen gebruik van klantengroepen. Bij de nieuwe Case IH Puma CVX annex Steyr 6200 CVT was dat zeer succesvol. Die trekker is werkelijk optimaal afgestemd op de wensen van de klant.”

Wordt het technische verschil tussen rood en blauw groter?

“Daar mag u wel van uitgaan. Zowel op het gebied van de techniek als in de productie, verkoop en de financiën is Sankt Valentin vergaand autonoom. Dat leidt tot differentiatie. Dat neemt echter niet weg dat er voor rood en blauw een duidelijk gemeenschappelijk technisch platform blijft. Dat geldt voor de motoren, de cabines, de transmissies en de achterbrug. Ten opzichte van de concurrentie leidt dat tot grote besparingen en dat voordeel laten we ons niet afnemen. Al met al zie ik de toekomst voor de beide rode merken met veel vertrouwen tegemoet. We zitten hier in een gebied met hoogwaardige techniek en met betrokken werknemers. Verder hebben we een perfecte kwaliteitscontrole en een fabriek die met 11.500 trekkers per jaar aan de top van zijn kunnen draait en dus uiterst efficiënt is. Wat willen we nog meer?” **EM**

