

„Growing Together - Creating Value“.

Mit Value Sourcing zu nachhaltigem und profitabilem Wachstum.





Unternehmen: CLAAS KGaA mbH

Initiative: „Growing Together - Creating Value“.
Mit Value Sourcing zu nachhaltigem
und profitablen Wachstum.

Teamleiter: Josip T. Tomasevic – Leiter Konzerneinkauf
Martin Kruschel – Leiter Wertanalyse
Clare Partridge – Strategische Lieferantenentwicklung
Michael Potthast – Leiter *proFIT*-Organisation
Dirk Ronge – Leiter Best Cost Country Sourcing
Hans-Dirk Willeke – Leiter Strategische Lieferantenentwicklung

Corporate Supply Council (CSC)

Michael Adam, Florence Beauvoir, Dietmar Düsing,
Ronald Hammacher, Dr. Ulf Leinhäuser, Michel Lemarchand,
Hermann Lohbeck, Christophe Perge, Gerd Dietmar Pokraka,
Friedhelm Rümmele, Maury Salz,
Markus Sandmann, Stefan Schulte, Roland Sobisch,
Pál Velkey, Dr. Cornelius Weiß

Mitglieder der *proFIT*-Organisation

Gérard Babin, Sándor Banyik, Sanjeev Bathia, Andreas Birkhahn, Mark Brünger,
Norbert Buchmann, Jérôme Calmé, Heiko Cazacu, Prateek Choudhary,
Steven Coroller, Nöel Collet, Anupam Dass, Johannes Dolle, Hilmar Engelbert, Georg
Everwin, Ulrich Fecke, Rüdiger Feldkamp, Sarah Feldmann, Carsten Fischer, Ralf
Fränsing, Samuel Fremiot, Nico Füchtenhans, Sebastian Gamble, Thierry Garrigues,
Ashwani Gautam, Manfred Geng, Manfred Gersmann, Jatinder Grover, Vikas Gupta,
Tatiana Gusak, Walter Heid, Detlef Hempe, Christian Hilleke, Johannes Hohenhorst,
Ferdinand Huchler, Martin Humpert, Bülent Ileri, Janos Istenes, Stefan Jasper, Andreas
Jöster, Peter Justin, Ulrich Kern, Tibor Kiraly, Bernd Kleffmann, Hubert Kleine Kracht,
Karol Kosik, Alexander Kozlov, Jürgen Kriegel, Jürgen Kühn, Bénédicte Legendre,
Vincent Maheo, P.K. Malik, Antoine, Martin-Christol, Xavier Mathevet, Sascha
Matschulat, Detlev Meiners, Anja Mussenbrock, Georg Obert, Martina Pangsy, Jayant
Paul, Wilfried Pleper, Gerard Pineau, Roland Pollmeyer, Rajiv Ranjan, Ravi Rathore,
Klaus-Theo Reimann, Andreas Risse, Udo Ritzenhoff, Jens Römer, Dirk Ronge, Peter
Rudzio, Burkhard Sagemüller, Bernd Schapmann, Michael Schlenski, Gregor
Schmidtpeter, Daniel Schneidmüller, Norbert Schulz, Barbara Schürings, Rainer
Stehmeier, Jörn Switalski, Sergej Utkin, Ben van den Noulant, Philippe Verdon,
Jan-Willem Verhorst, Sebastien Verkest, Wolfgang Wichert, Thorsten Wunderlich

Inhalt

Vorwort	4
1. CLAAS: Tradition & Moderne	6
1.1 Der Markt für Landmaschinen	6
1.2 CLAAS – mit Pioniergeist zur Marktführung	7
1.3 Accepting the Challenge: Post-Merger-Integration & Internationalisierung	10
1.4 CLAAS Corporate Strategy: Agenda 2014	12
2. Value Sourcing: Ein ganzheitlicher Ansatz im Einkauf	14
2.1 Master Purchasing Strategy: Die Neuausrichtung des Einkaufs	14
2.2 <i>proFIT</i> -Organisation: Grundlage erfolgreicher Strategie-Implementierung	15
2.2.1 Procurement Reorganisation for Fitness	15
2.2.2 Growing Together	19
2.3 Support-Prozesse im Value Sourcing	20
2.4 Das CLAAS Einkaufssystem: Ein Bündel von Einkaufsinitiativen	22
3. Best Cost Country Sourcing	25
3.1 „Sowing Value“: Mehr als Global Sourcing	25
3.2 „Creating Value“: Die Umsetzung von Best Cost Country Sourcing	27
3.3 „Harvesting Value“: Die Ergebnisse	28
4. Erfolgreich mit Tradition in die Zukunft	31

Growing Together - Creating Value.

Growing Together – Creating Value: Das neue Zeitalter des Einkaufs hat begonnen. Anspruch oder schon Realität?

CLAAS hat mit Value Sourcing das neue Verständnis des Einkaufs als wesentlichen Werttreiber des Unternehmenserfolgs Realität werden lassen. Den Anspruch, als Technologieführer seine Kunden zu begeistern, unterstützt der CLAAS Einkauf in einem ganzheitlichen Ansatz.

Das Management des traditionsreichen Landmaschinenherstellers CLAAS hat in seiner umfassenden Unternehmensstrategie folgende Kernziele verankert:

- Wachstum
- Profitabilität
- Internationalität
- Kundenzufriedenheit

Damit wird das Familienunternehmen CLAAS seinen Wertvorstellungen von Langfristigkeit und Nachhaltigkeit gerecht.

Konsequent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet definiert der Einkauf seine **Master Purchasing Strategy** über die folgenden fünf Elemente:

- Systematisches Lieferantenmanagement
- Standardisierung
- Reduzierung der Fertigungstiefe
- Lieferantenintegration
- Best Cost Country Sourcing

Diese Elemente sind gruppenweit durch das Erfolgskonzept **Value Sourcing** realisiert worden. CLAAS versteht unter Value Sourcing die zielgerichtete Umsetzung der im CLAAS Einkaufssystem aufeinander abgestimmten Ein-

kaufsiniciativen, die optimal durch Support-Prozesse und durch die standort- und funktionsübergreifende *proFIT*-Organisation unterstützt werden.

Die zusätzliche Herausforderung, eine komplexe deutsch-französische **Post-Merger-Integration** innerhalb kürzester Zeit zu bewältigen, hat den Einkauf in der konsequenten Umsetzung von Value Sourcing bestärkt. Dieser Erfolg wird exemplarisch an der Implementierung von „**Best Cost Country Sourcing**“ dargestellt.

Mit dem Ergebnis, den Einkauf über Value Sourcing als wesentlichen Werttreiber im Unternehmen neu positioniert zu haben, bewirbt sich CLAAS um den BME Innovationspreis 2007. Damit will CLAAS auch andere Unternehmen

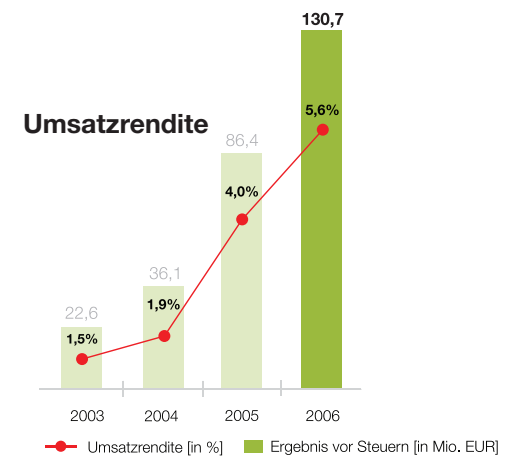
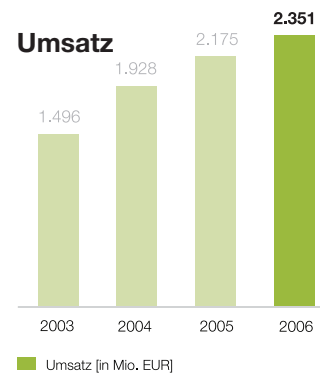
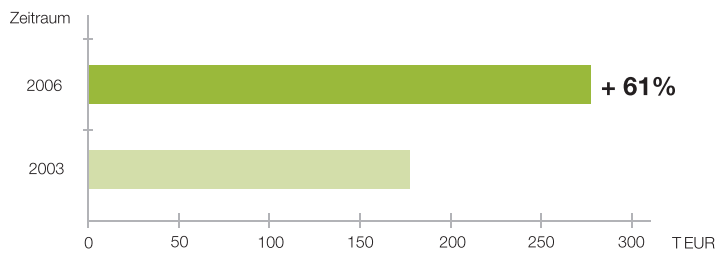


ermutigen, ihren Einkauf zu stärken, um sich in einem immer globaleren Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können. Denn ... **competition never sleeps!**

„Growing Together – Creating Value“: Unter diesem Motto fand der 3. Lieferantentag der CLAAS Gruppe am 14.11.2006 in Leipzig statt.

Produktivität

Umsatz je Mitarbeiter



1 CLAAS – Tradition & Moderne.

Das Unternehmen CLAAS verbindet die Tradition eines seit Jahrzehnten erfolgreichen Familienunternehmens mit der Innovationskraft eines Marktführers im globalen Wettbewerb. Im Folgenden sollen das Umfeld und die Entwicklung des Unternehmens zum Verständnis der heutigen Situation skizziert werden.

1.1 Der Markt für Landmaschinen

Im Markt für Landmaschinen fokussiert sich CLAAS auf Produkte für die Erntetechnik sowie Traktoren. Zum Bereich der Erntetechnik zählen die Maschinen für die Getreideernte mit Mähdreschern sowie für die Futterernte mit Feldhäckslern, Mähwerken, Heuwendern und Ballenpressen. Das wichtigste Produkt in der Landmaschinenindustrie ist jedoch neben dem Traktor der Mähdrescher. Die

Produkte werden zunehmend zu „fahrenden Fabriken“, in die modernste Technologie wie GPS-Kartierung oder visuell-basierte Lenktechnik Einzug hält.

Einen Zukunftsmarkt für CLAAS bilden die **erneuerbaren Energien**. Prognosen zufolge könnte Biomasse rund 17% des heutigen Bedarfs an Wärme und Strom in Deutschland abdecken.

Aufgrund des hohen Investments je Maschine (der Preis für einen Mähdrescher beträgt bis zu 300T€) werden die Produkte überwiegend von professionellen Lohnunternehmen abgenommen, die im Auftrag der Landwirte die Ernte einbringen. Dabei liegt das Erntefenster und damit die Netto-Einsatzzeit eines Mähdreschers bei wenigen Wochen im Jahr. Für die Kunden werden daher Ernteleis-

tung durch Innovation, Zuverlässigkeit und Qualität des Servicenetzes zu entscheidenden Kaufkriterien.

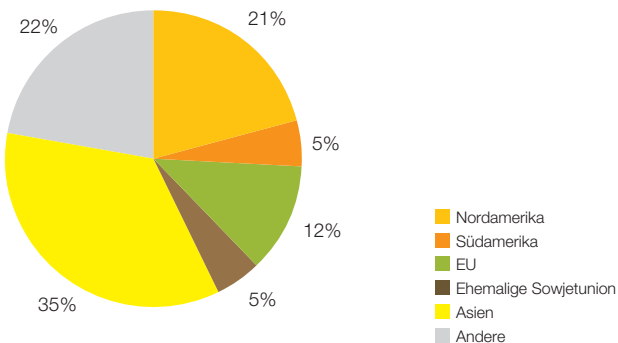
Die größten **Landmaschinenmärkte** sind Nordamerika und Westeuropa. Zudem haben sich Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa in den letzten Jahren zu bedeutenden Akteuren auf dem Weltagrarmarkt und somit auch zu wichtigen Nachfragern für Landmaschinentechnik entwickelt. Die asiatischen Märkte, und dort insbesondere China und Indien, entwickeln sich rasant, sind jedoch noch durch ihre kleinen landwirtschaftlichen Strukturen limitiert.

Die Landmaschinenindustrie zeigt einen starken Trend in Richtung Globalisierung und Konsolidierung. Neben einigen großen multinationalen Konzernen, die starke internationale Verflechtungen aufweisen, ist die Industrie geprägt durch viele mittelständische Unternehmen, die häufig als



Familienunternehmen geführt werden. Die Hauptwettbewerber für CLAAS sind börsennotierte Unternehmen wie John Deere, Case New Holland und AGCO.

Die Welt-Agrarproduktion



1.2 CLAAS – mit Pioniergeist zur Marktführung

Als August Claas das Unternehmen CLAAS 1913 gründete, trugen seine Produkte dazu bei, die Ernte schneller, besser und sicherer zu machen. Seit über 90 Jahren ist das Unternehmen nun durch Qualität und Innovation in der Erntetechnik gewachsen und wird auch zukünftig seinen Ansprüchen als Erntespezialist treu bleiben. Die Zuverlässigkeit, mit der die CLAAS Maschinen trotz der schwierigen europäischen Erntebedingungen mit den kurzen Erntezeiten und dem relativ feuchten Klima arbeiteten, gilt bis heute als wegweisend.

Der Erfolg der Produkte machte es notwendig, die Produktionskapazitäten auszubauen – und bereits hier bewies CLAAS mit Pioniergeist ein Gespür für die richtigen Trends.

Die **Internationalisierung** begann 1962 in Frankreich mit einem neuen Ballenpressen-Werk in Metz. Als Helmut Claas im Jahr 1968 die Führung des Unternehmens übernahm, trieb er die Internationalisierung konsequent voran. Früh erkannte er die Bedeutung des indischen Marktes und eröffnete schon 1992, lange vor dem aktuellen Wirbel um den Subkontinent, in Faridabad ein Mähdrescherwerk für die Reisernte.

Seit 1999 ist CLAAS auf dem schwierigen US-Markt vertreten, dem Heimatmarkt der schärfsten Wettbewerber, und ist dort mit den Feldhäckslern inzwischen **Marktführer**. Die Eröffnung eines eigenen Werks in Omaha im US-Bundesstaat Nebraska in 2001 war die logische Konsequenz. Im Jahr 2003 gab es einen weiteren wichtigen Meilenstein in der CLAAS Geschichte: Durch die Mehrheitsbeteiligung am französischen Traktorenhersteller Renault Agriculture



mit einem großen Produktionswerk in Le Mans, Frankreich, erweitert CLAAS sein Produktportfolio um eigene Traktoren und bietet nunmehr Systemlösungen „aus einer Hand“ an. Mit der Eröffnung eines Mähdrescherwerks im russischen Krasnodar im Jahr 2005 festigte das Unternehmen darüber hinaus seine Präsenz in Osteuropa und dokumentiert den Anspruch auf weltweite Kundennähe.

Der Unternehmensstandort Harsewinkel ist heute das Zentrum eines internationalen Produktionsnetzwerkes mit weit diversifizierten Modellbaureihen. CLAAS produziert derzeit in sieben deutschen und sieben ausländischen Standorten rund um den Globus. Der Fokus liegt neben Westeuropa insbesondere auf Zentral- und Osteuropa, Indien und Nordamerika. CLAAS hat in seiner Distribution eine neue

Stärke erreicht und bewiesen, dass das Unternehmen in kurzer Zeit Innovationen etablieren und im Markt umsetzen kann.

Die CLAAS Gruppe hat durch eine **kontinuierliche Produktivitätsverbesserung** seine Strategie des profitablen Wachstums nachhaltig umgesetzt und im Markt für Landmaschinen eine Spitzenposition im globalen Wettbewerb erreicht. Bei der Getreideernte ist CLAAS mit seinen Mähdreschern die Nr. 1 in Europa, bei der Futterernte mit den Feldhäckslern Weltmarktführer. Diese erfolgreiche Entwicklung ist vor allem den weltweit über 8.000 Mitarbeitern zu verdanken, deren leidenschaftlicher Einsatz rund um den Globus dem Anspruch gilt „**Growing together - Creating Value**“.

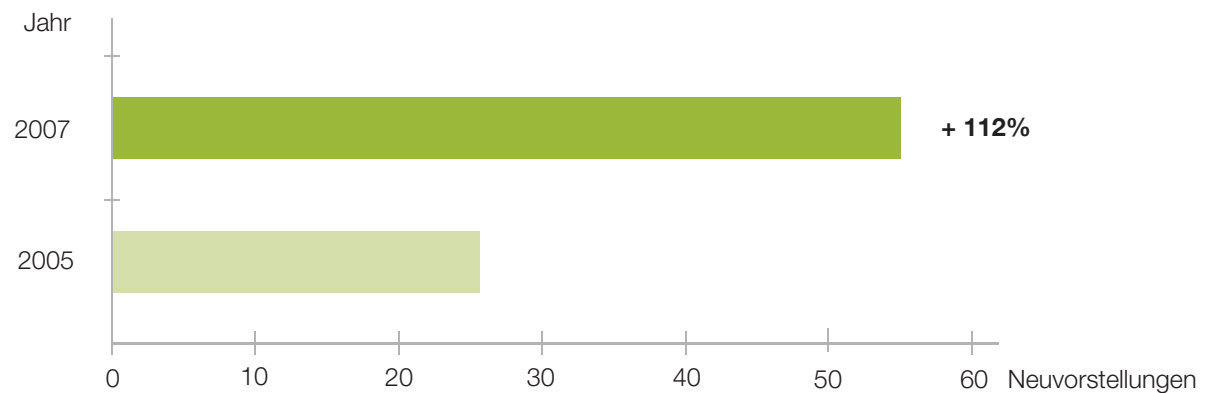
Cathrina und Helmut Claas



Die traditionellen CLAAS Werte, wie eine absolute Ausrichtung auf die Kundenwünsche und die konsequente Mitarbeiterorientierung, werden dabei auch in der dritten Generation durch Cathrina Claas über ihre Arbeit im Aufsichtsrat der Gruppe fortgesetzt.

Bei CLAAS spricht man von "saatengrünem Blut", das dem Nachwuchs und jedem neuen Familienmitglied, beispielsweise bei einer Erweiterung des Produktionsverbundes, mitgegeben wird. Dies gilt auch für die sanfte Integration von Renault Agriculture, die in kürzester Zeit erfolgreich gelungen ist.

Neuvorstellungen Agritechnica*



* Weltgrößte Landmaschinenmesse, die alle zwei Jahre in Hannover stattfindet.

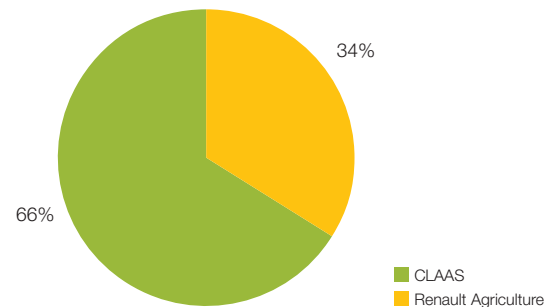


1.3 Accepting the Challenge: Post-Merger-Integration & Internationalisierung

Der Einstieg in den Traktorenmarkt durch die im Jahr 2003 erworbene Mehrheitsbeteiligung an dem führenden französischen Traktorenhersteller Renault Agriculture war von entscheidender Bedeutung für die Weiterentwicklung und das Wachstum von CLAAS: Zum einen brachte es das Unternehmen nunmehr in die Lage, das komplette Erntesystem zu optimieren und innovative Problemlösungen für den Landwirt zu bieten – der Traktor ist Teil der Erntetechnik, mit der CLAAS groß geworden ist und kein „Standalone-Produkt“. Zum anderen ist der Traktor ein Schlüsselprodukt für den Handel. CLAAS sicherte sich so mit einer etablierten Marke und verbreiterten Produktpalette die

Nähe zum Kunden, weitere Stabilität und eine stärkere Unabhängigkeit in einem dichten französischen Vertriebsnetz.

Umsatz 2002
(1,9 Mio.€)



Die Integration von Renault Agriculture in das Familienunternehmen CLAAS aus Ostwestfalen mit dem Ziel gegenüber Lieferanten und Kunden als einheitliches Unternehmen aufzutreten, stellte sich als besondere Herausforderung dar. Nicht zuletzt musste hierbei die Verbindung zweier relativ großer Unternehmen mit deutlich unterschiedlichen Unternehmens- und Landeskulturen gestemmt werden. Es überrascht nicht, dass der Begriff **Post-Merger-Integration** als Albtraum den Presseweg zahlreicher Unternehmen „pflastert“.

CLAAS setzte jedoch auf ein abgestimmtes Bündel an Initiativen zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation – insbesondere im Einkauf. Inzwischen ist die Traktorenpalette nahtlos in das Produktprogramm integriert, die Umwandlung der Markenallianz Renault / CLAAS zur



alleinigen Marke CLAAS abgeschlossen. Das Unternehmen CLAAS nutzt zunehmend die sich daraus ergebenden Synergiepotenziale. Das französische Werk in Le Mans hat die Traktorenproduktion seit der Übernahme um mehr als 25% ausgeweitet und den Exportanteil auf 50% erhöht. Richtschnur für die Aktivitäten von CLAAS im Traktorengeschäft sind dabei weiterhin die Standards für Qualität, Zuverlässigkeit und Service, welche die Kunden mit der Marke CLAAS verbinden. Bereits 2006, also nur drei Jahre später, wurde mit dem AXION der erste komplett von CLAAS entwickelte Traktor erfolgreich am Markt platziert.

Die konsequent und mit Pioniergeist vorangetriebene Internationalisierung des Unternehmens ist ein wichtiger strategischer Eckpfeiler von CLAAS. In einem immer dynamischeren globalen Wettbewerbsumfeld versteht CLAAS die

Herausforderung, in einem integrierten Ansatz auf den weltweiten Absatz- und Beschaffungsmärkten zu agieren, vor allem als Chance, seine Position als Technologieführer weiter auszubauen.

Der Einkauf nimmt dabei durch seine Marktkenntnisse, Kontakte zu potenziellen und bestehenden Lieferanten, sowie neuen Impulsgebern eine Schlüsselposition für das Unternehmen ein: Globale Transparenz in Beschaffung, Wissen und Zusammenspiel von Lieferanten und Fachabteilungen sind die Basis der Wertschöpfung und der Innovation. Die Funktion des Einkaufs geht somit weit über eine reine Kostenoptimierung hinaus.

Das funktionierende weltweite Netzwerk integrierter Lieferanten ist damit zum **strategischen Vermögensgegenstand**

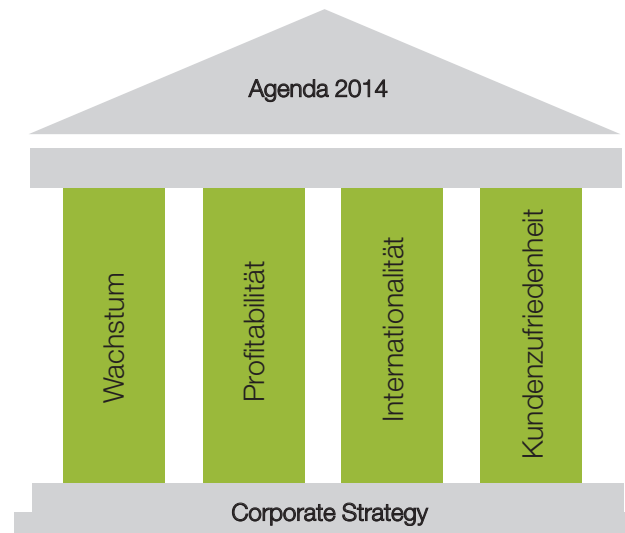
geworden, der das Unternehmen in die Lage versetzt, die internen Ressourcen zu verbessern und zu vervollständigen. Im globalen Wettbewerb um Lieferanten muss CLAAS sich dabei mit verhältnismäßig kleinen Losgrößen, verglichen mit der Automobilindustrie, behaupten und außerdem die extreme Saisonabhängigkeit seines Geschäfts mit Bedarfsschwankungen um bis zu 200% berücksichtigen. Sich auf dem Beschaffungsmarkt für CLAAS global abgestimmt bewegen zu können und stets den Kunden im Blick zu behalten, hat den Einkauf in seiner Position als Werttreiber immer wieder gefordert und bestätigt.



1.4 CLAAS Corporate Strategy: Agenda 2014

Aufgrund von veränderten Marktbedingungen und einer immer stärker konsolidierten Wettbewerbssituation richtete CLAAS 2004 seine Unternehmensstrategie neu aus und verabschiedete die Agenda 2014, die auf den folgenden vier Säulen beruht:

- Wachstum
- Profitabilität
- Internationalität
- Kundenzufriedenheit





Um auch in Zukunft profitables Wachstum zu erzielen und damit die Wettbewerbsposition weiter zu verbessern, setzt CLAAS unter anderem auf den Ausbau und die Entwicklung des asiatischen Marktes. Zur Steigerung der nachhaltigen Profitabilität wird vor allem das Ziel verfolgt, die Technologieführerschaft weiter auszubauen und CLAAS noch stärker im Premium-Segment zu etablieren. Die Anpassung von Prozessen und die Angleichung aller Ressourcen ist notwendig, um die Agenda 2014 nachhaltig umsetzen zu können.

Um die Agenda 2014 in der ganzen CLAAS Gruppe mit Leben zu füllen, wurde sie auf einzelne Funktionsbereiche heruntergebrochen und es wurde, wie auch im Einkauf,

eine eigene Bereichs-Strategie abgeleitet. Somit wurde die aktuell gültige **Master Purchasing Strategy** geboren, die für das ganze Unternehmen Gültigkeit und Bestand besitzt, aber auch ständigen Prüfungs- und Anpassungsprozessen unterworfen ist.

2 Value Sourcing: Ein ganzheitlicher Ansatz im Einkauf.

Um die Master Purchasing Strategy gruppenweit zu realisieren, hat CLAAS den Einkauf über Value Sourcing neu im Unternehmen positioniert.

Basiselemente des Value Sourcing sind zum einen eine kooperationsfördernde und kompetenzbündelnde *proFIT*-Organisation, zum anderen die im CLAAS Einkaufssystem zusammengefasste Auswahl leistungsfähiger Instrumente zur operativen Umsetzung der Master Purchasing Strategy, die durch Support-Prozesse unterstützt werden. Value Sourcing fördert aktiv die Technologieführerschaft von CLAAS in einem immer globaler werdenden Wettbewerbsumfeld.



2.1 Master Purchasing Strategy: Die Neuausrichtung des Einkaufs

Aufgrund der Produkt- und Kundenstruktur, der Globalisierung und vor allen Dingen des kontinuierlichen, signifikanten Wachstums werden extreme Anforderungen an den Einkauf als Treiber der Wachstumsstrategie gestellt. Konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, wird der Einkauf als global integrierter Innovationstreiber gesehen. Die Master Purchasing Strategy der CLAAS Gruppe zielt mit den folgenden fünf Elementen auf die Steigerung der Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit ab:

- **Systematisches Lieferantenmanagement:** Optimierung der Lieferantenzahl und Konzentration auf die leistungsfähigsten Lieferpartner unter Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche von CLAAS;



Zwei Preisträger der „Buyer of the Year 2006“ – Auszeichnung.

- **Standardisierung:** Reduzierung von Spezifikationen und der Komplexität zur Kostenoptimierung;
- **Optimierung der Wertschöpfungstiefe:** Konzentration auf die Kernkompetenzen von CLAAS durch Make-or-Buy-Entscheidungen sowie Outsourcing-Aktivitäten;
- **Lieferantenintegration:** Ausbau der Zusammenarbeit mit Systemlieferanten mit früher und enger Einbindung in den Lebenszyklusprozess;
- **Best Cost Country Sourcing:** Internationalisierung und Globalisierung, Aufbau eines internationalen Liefer- und Produktionsnetzwerkes.

Die besondere Herausforderung bei der Einführung der unternehmensweiten Einkaufsstrategie liegt darin, Synergien aus weltweit dezentralen Einkaufsprozessen zu erschließen und eine einheitliche Unternehmenskultur und Einkaufsstruktur zu schaffen.

2.2 proFIT-Organisation: Grundlage erfolgreicher Strategie-Implementierung

2.2.1 Procurement Reorganisation for Fitness

Die historisch gewachsene, dezentrale Struktur von CLAAS, bestehend aus autonomen Produktgesellschaften mit voller Umsatz- und Ergebnisverantwortung, hatte zur Folge, dass jede Gesellschaft sich zunächst auf das Erreichen ihrer eigenen Wachstumsziele konzentrierte und weniger auf die Realisierung gruppenweiter Synergien.

Um die Master Purchasing Strategy gruppenweit und fachübergreifend umsetzen zu können, musste die Ein-

kaufsfunktion strategisch neu ausgerichtet und positioniert werden. Der Einkauf wurde dazu in Form einer mehrdimensionalen Matrix aufgebaut und mit anderen Funktionsbereichen vernetzt. Er besteht aus dem gruppenweiten Konzerneinkauf, den Einkaufsorganisationen der jeweiligen Standorte sowie standortübergreifend agierenden Materialgruppen-Teams, den sogenannten *proFIT*-Teams. Der Konzerneinkauf besteht aus den vier Kernbereichen Produktionsmaterial, Nicht-Produktionsmaterial inklusive Investitionen und Dienstleistungen, Supplier Integration und Best Cost Country Sourcing. Wesentliche Elemente des Organisationskonzepts sind:

- **Initiatoren**, die für die Umsetzung von strategischen Aufgaben der CLAAS Gruppe verantwortlich sind, wie z.B. Durchführung von Wertanalysemaßnahmen, Projekt- und Prozessmanagement,



- **proFIT-Teams**, die sowohl fachübergreifend als auch standortübergreifend agieren,
- **Lead Buyer**, die die proFIT-Teams führen und die Warengruppen-Strategie umsetzen und
- **Corporate Supply Council (CSC)**, das Lenkungsgremium der proFIT-Teams, das sich aus den Einkaufsleitern und den gruppenweit Verantwortlichen der vernetzten Funktionen zusammensetzt.

Mit den proFIT-Teams werden Vorteile bezüglich Produkt-, Markt- und Lieferantenwissen im Sinne der Warengruppenstrategie genutzt und durch gruppenweite Zusammenarbeit Synergien in allen Bereichen erzielt. Jedes Team setzt sich aus je einem Mitarbeiter des Einkaufs, der Forschung & Entwicklung, des Qualitätsmanagements und

der Produktion zusammen. Die proFIT-Teams agieren gemäß den folgenden Zielen:

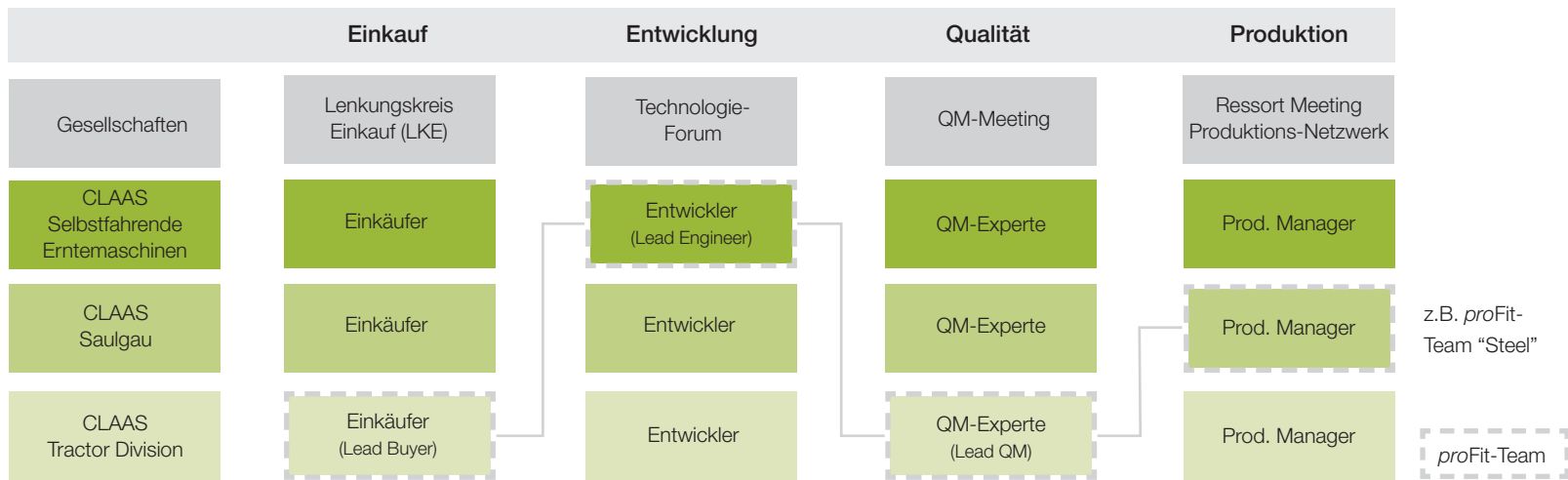
- Abgestimmte und standortübergreifende Einkaufsstrategie je Warengruppe,
- Zielkostenorientierung und Durchführung von Wertanalyseprojekten,
- intensive Einbindung von Lieferanten und Aufbau von Systemlieferanten zur gegenseitigen Förderung der Innovationskraft,
- systematische Lieferantenentwicklung durch Lieferantenkooperation und -qualifizierungsprojekte,
- enge, systematische Zusammenarbeit mit Schnittstellenfunktionen,
- stärkere Einbindung der asiatischen Einkaufsmärkte wie z.B. Indien.

Die Aktivitäten und Fortschritte der proFIT-Teams werden durch ein fest installiertes Kennzahlensystem überprüft und verfolgt. Durch dieses **regelmäßige Performance Measurement** werden Abweichungen zu den Zielvorgaben rechtzeitig erkannt und frühzeitig abgestellt.

Gesteuert werden die proFIT-Teams durch das Corporate Supply Council, einem funktionsübergreifenden Forum, das sich aus den Einkaufsleitern und den gruppenweit Verantwortlichen der in den proFIT-Teams vertretenen Funktionen Entwicklung, Qualität und Produktion sowie Controlling und Logistik zusammensetzt. Der Sprecher des CSC berichtet direkt an die Geschäftsführung. In enger Zusammenarbeit bestimmt das CSC in regelmäßigem Turnus alle strategischen Aktivitäten, die im Einkaufsumfeld anfallen und die gruppenweite Wertschöpfung wesentlich beeinflussen. Zu den Aufgaben gehören unter



Corporate Supply Council (CSC)



Die fachübergreifende Matrixorganisation.

weitere...

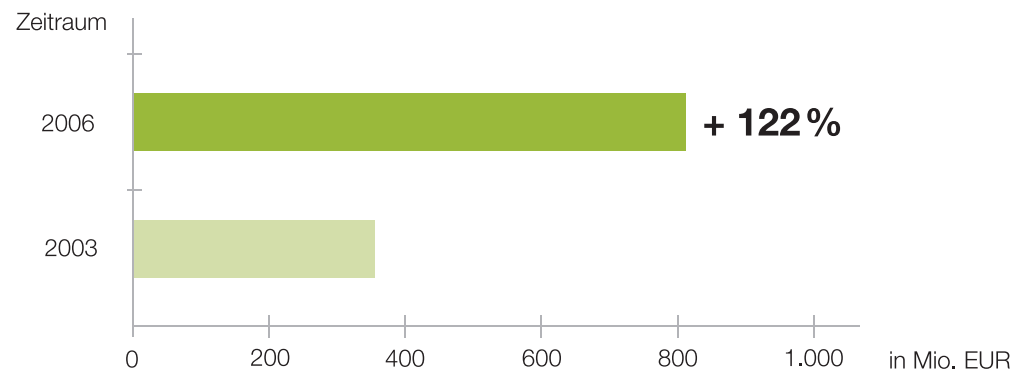


anderem die Synchronisation und Priorisierung von Einkaufsaktivitäten über alle Funktionsbereiche hinweg, die Entwicklung von globalen Einkaufsstrategien und das Eskalationsmanagement. CSC-Entscheidungen sind bindend. Bei Aktivitäten, die nicht mit der abgestimmten Strategie konform sind, wird die Geschäftsführung der CLAAS Gruppe eingebunden, um gegebenenfalls Vetorechte auszuüben. Zudem legt das CSC gemeinsam die Ziele der *proFIT*-Teams fest.

Die neu ausgerichtete Einkaufsorganisation führt so zielgerichtet die zentralen und dezentralen Elemente von CLAAS zusammen. Funktionsübergreifend verzahnt zeigt sich die Organisation als Träger und Umsetzer der gruppenweiten Einkaufsstrategie.

Beschaffungsvolumen

direktes Material





2.2.2 Growing Together

Die Integration von Renault Agriculture stellte die *proFIT*-Organisation vor die Herausforderung, zwei gänzlich unterschiedliche Einkaufsorganisationen unter einem Unternehmensdach zu vereinen. Um „**Growing together - Creating Value**“ gemeinsam leben zu können, wurde ein breiter Katalog von Aktivitäten initiiert, um die Integration der internationalen Einkaufsorganisation voranzutreiben. Als wichtigste Maßnahme wurde die frühzeitige Einbindung der französischen Mitarbeiter auch in die strategischen Entscheidungen gesehen. Direkt nach dem Merger fand der erste Strategie-Workshop aller Einkaufsleiter der CLAAS Gruppe statt, um das weitere Ausrollen der *proFIT*-Organisation zu initiieren. Im Anschluss daran wurde ein funktionsübergreifender, gruppenweiter Workshop mit den wichtigsten Key Playern durchgeführt, in dessen Rahmen die

Unternehmensleitung klar und deutlich ihre Unterstützung der *proFIT*-Organisation zum Ausdruck brachte. Mit diesem Bekenntnis des Top Managements bekam die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Standorte einen besonderen Stellenwert.

Regelmäßige Treffen der Einkaufsleiter, der Lead Buyer und der operativ tätigen Einkäufer fördern kontinuierlich den Teamgeist innerhalb der *proFIT*-Organisation und das Gefühl, zu einer Einheit zusammengewachsen zu sein. Die Einkaufsorganisation wirkt heute „wie aus einem Guss“. Alle CLAAS Einkäufer kommen einmal im Jahr zu einem gruppenweiten Einkäufertag zusammen, um sich während Workshops und gemeinsamen Diskussionen über neue Strategien auszutauschen. Durch die Nationenvielfalt der Teilnehmer wird die Zusammenarbeit zwischen den Kulturen gefördert, was zusätzlich durch interkulturelle Trainings

Preisverleihung des 3. Lieferantentags, 14.11.2006, Leipzig

verstärkt wird. Internationale Austauschprogramme zwischen den verschiedenen Einkaufsstandorten fördern ebenfalls das Verständnis für kulturelle Unterschiede und neue Arbeitsweisen. Die parallel stattfindende, permanente Mitarbeiterqualifizierung trägt außerdem der strategisch bedeutenden Position des Einkaufs im Unternehmen und seiner rasanten Entwicklung Rechnung.

Um den CLAAS Spirit auch auf die Lieferanten übertragen zu können und sie dazu zu motivieren, durch ihre Innovationskraft zur Technologieführerschaft von CLAAS beizutragen, wird ebenfalls einmal im Jahr ein internationaler Lieferantentag organisiert. Zum 3. Lieferantentag der CLAAS Gruppe im November 2006 kamen Repräsentanten von mehr als 150 strategischen Lieferanten aus 21 Nationen nach Leipzig, um gemeinsam mit den sie betreu-



Lieferanten sehen gespannt der Feldvorführung zu.

enden Einkäufern direkt auf dem Feld zu erfahren, was für die Endkunden von CLAAS entscheidend ist - innovative Technologie, Qualität, Zuverlässigkeit und Service.

Die Einbindung der Unternehmensleitung sowohl bei Einkäufer- als auch bei Lieferantentagen sowie die regelmäßige Berichterstattung über alle Einkaufsinitiativen sorgen dafür, dass der Einkauf stets im Fokus des Top Managements ist und die notwendige Unterstützung erhält.

Die standortübergreifende Funktionsweise der *proFIT*-Organisation hat entscheidend zum Erfolg der Integration von Renault Agriculture beigetragen. In den international besetzten *proFIT*-Teams wird täglich zielstrebig und ergebnisorientiert zusammengearbeitet. Dabei werden die im CLAAS Einkaufssystem aufeinander abgestimmten Initiati-

ven umgesetzt und somit die fünf Elemente der Master Purchasing Strategy realisiert: Das ist CLAAS Value Sourcing.

2.3 Support-Prozesse im Value Sourcing

Die fortwährende Optimierung der Standard-Einkaufsprozesse wird unterstützt durch eine Vielzahl von Support-Prozessen. Die **Einkaufseffizienz** wird durch verbesserte Kommunikationswege oder den elektronischen Austausch von Daten permanent erhöht. Beispielsweise ist **CiIP** das elektronische CLAAS Lieferantenportal, welches Anfrage- und Bestellprozesse effizient unterstützt und worüber Zeichnungen und Normen bereitgestellt werden. Die ver-

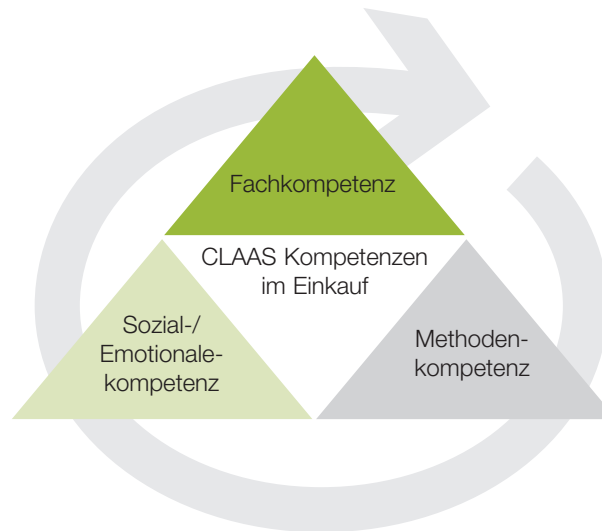
schiedenen prozessbezogenen Maßnahmen ermöglichen es CLAAS, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Zentraler Faktor in jedem Prozess sind die Mitarbeiter als Treiber und Umsetzer der Einkaufsziele. Die neuen Erwartungen und Leistungsprofile deklinieren sich hinunter bis auf jeden einzelnen Einkäufer. Damit diese mit den an sie gestellten Anforderungen nicht allein gelassen werden, wird ein breit angelegtes Trainingsprogramm zur **Performancesteigerung** angeboten. Neben der Fachkompetenz wird auch die soziale Kompetenz sowie die Methodenkompetenz gefördert. Das zielgruppenorientierte **Qualifizierungsprogramm** wird durch Expertenworkshops, in denen neue und innovative Themen behandelt werden, und durch langfristig begleitende Coachings für Führungskräfte – und auch die Leistungsträger von morgen - abgerundet.



Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess sichert die Nachhaltigkeit der persönlichen Weiterentwicklung.

Um die Erhöhung der Einkaufseffizienz messen zu können, nimmt der CLAAS Einkauf regelmäßig an Benchmarkstudien teil. Zudem findet ein reger Austausch mit Lieferanten und vergleichbaren internationalen Unternehmen statt, um sich zu Einkaufsmethoden, Prozessen und Strategien auszutauschen und voneinander zu lernen.

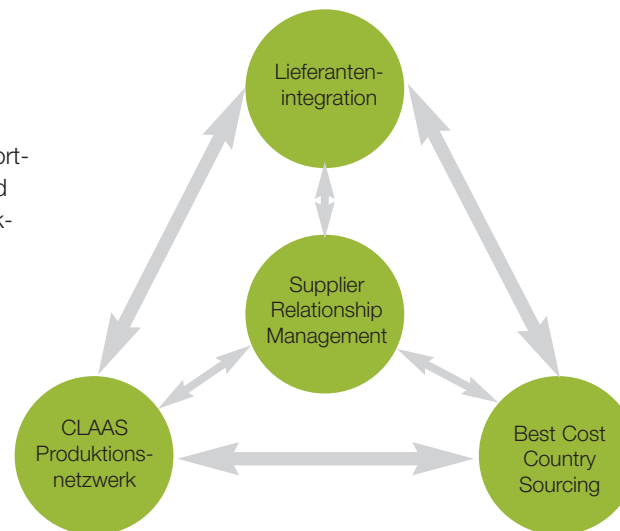


Das CLAAS Stahlteam wurde für seinen Erfolg vom BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.) in einer **Benchmarkstudie** zwischen deutschen Industrieunternehmen ausgezeichnet. CLAAS konnte seinen Stahlbedarf zu Spitzenkonditionen decken.



2.4 Das CLAAS Einkaufssystem: Ein Bündel von Einkaufsinitiativen

Das CLAAS Einkaufssystem beinhaltet ein Methoden-Portfolio mit mehr als 20 Einkaufswerkzeugen. Entsprechend der Master Purchasing Strategy sind diese Einkaufswerkzeuge zielgerichtet in drei wesentliche Initiativen um das Lieferantenmanagement gruppiert worden:



Die **Lieferantenintegration** bündelt alle Methoden und Vorgehensweisen zur Integration der Entwicklungs- und Lieferpartner in die Wertgestaltungs-, Wertschöpfungs- und Logistikkette. Bei der Entwicklung neuer Produkte werden die Lieferanten frühzeitig über sogenannte **Konzepttage** integriert. Dabei bringen sie ihr Entwicklungs- und Produktions-Know-how mit ein, um CLAAS bei seiner Technologieführerschaft zu stärken. In dem sich daran anschließenden Partnerentwicklungsprozess lässt der Einkauf nicht, wie in anderen Branchen üblich, den Lieferanten auf sich allein gestellt, sondern optimiert gemeinsam die Produkt-, Prozess- und Kostenstrukturen des Lieferanten. Dabei werden die Methoden der Wert-, Zielpreis- und Wertstromanalyse angewandt. Ziel ist es, den Kundenwünschen zum Serienstart in jeder Hinsicht gerecht zu werden.



In den letzten zwei Jahren wurden über 20 **Konzepttage** durchgeführt. Zur Optimierung von Teilen und Baugruppen haben Lieferanten ihr Know-how eingebracht. Je nach Phase im Produktlebenszyklus konnten dabei Kostensenkungspotenziale von bis zu 30% erzielt werden. Als konsequente Weiterführung dieses erfolgreichen Ansatzes werden aktuell Lieferanten aus unterschiedlichen Produktbereichen zusammengebracht, um gemeinsam ganze Systemketten zu optimieren. Damit wird der Grundstein für die Innovation von morgen gelegt.

Zusammen mit dem Lieferanten hat ein *proFIT*-Team das Produktionspektrum von Abgasanlagen für Traktoren optimiert. Zum einen wurden über die Methode **Wertanalyse** Kostensenkungspotenziale technischer Natur von durchschnittlich 15% generiert. Zum anderen wurden durch die **Zielpreisanalyse** Potenziale für die Beschaffungsoptimierung des Lieferanten geschaffen. Die Ergeb-

nisse beeinflussen neben dem existierenden Produktspektrum zweier Standorte auch zukünftige Modelle, da gemeinsam neue Technologien entwickelt wurden. Die Zielpreisanalyse wird systematisch durch ein modernes Software-Tool unterstützt. Indem Produkt, Prozesse und alle Nebenfaktoren der Preisbildung eines Lieferanten analysiert werden, wird generelle **Transparenz bei den Einkaufspreisen** erzielt. Damit konnten beispielsweise bei Motorkomponenten Einsparungen von bis zu 20% erzielt werden.

Zur weiteren Konzentration auf die **CLAAS Kernkompetenzen** wurde 2005 der Bereich der Automatendreherei komplett ausgegliedert. Seitdem werden die 1,8 Mio. Drehteile im Wert von ca. 2 Mio.€ von einem Lieferanten zugekauft, der in diesem Bereich zum Systempartner entwickelt wurde. Heute wird die gewonnene Fläche für eine komplett neue Produktionslinie genutzt.

Über die Supply Chain Integration wird dem Lieferanten nicht nur der Zugang zu wettbewerbsfähigen Logistikbedingungen gewährt, sondern er wird auch in das **CLAAS Produktionsnetzwerk** integriert. Vor jeder Outsourcing-Entscheidung wird gemeinsam mit dem Lieferanten die Frage gestellt, ob Eigenfertigung, die Verlagerung kompletter Baureihen oder eine Mischung aus beidem am sinnvollsten ist. Bei einer Mischlösung ist der Lieferant mit eigener Produktion in das CLAAS Produktionsnetzwerk integriert.

Diese Fragestellung vernetzt sich wiederum mit den Initiativen Lieferantenintegration und **Best Cost Country Sourcing**, da die internationale Ausrichtung von CLAAS ein internationales Produktionsnetzwerk und damit die Nähe zu den internationalen Absatzmärkten erfordert. Best Cost Country Sourcing bedeutet, nicht nur dort zu beschaffen,



Die „Lieferanten des Jahres 2006“ der CLAAS Gruppe in Leipzig .

wo die entscheidenden CLAAS Absatzmärkte sind, sondern auch dort, wo unter Sicherstellung der hohen Qualitäts-, Innovations- und Serviceansprüche die besten Einkaufsbedingungen zu realisieren sind.

Um Bauteile für Best Cost Country Sourcing zu identifizieren, werden mit Hilfe der Werkzeuge der Lieferantenintegration, beispielsweise der Wertanalyse, nicht nur Volumina von CLAAS sondern auch Lieferantenvolumina analysiert, um gemeinsam deren sinnvolle Verlagerung zu prüfen.

Diese Initiativen setzen innovative und hochmotivierte Lieferanten voraus, die über das **Lieferantenmanagement** identifiziert werden. Die standort- und funktionsübergreifende CLAAS Lieferantenbewertung bildet hierbei die

Grundlage zur gezielten Lieferantenqualifizierung und Weiterentwicklung sowie zur Ableitung von Lieferanten- und Warengruppenstrategien. In ausgesuchten Kooperationsprojekten verschwimmen zunehmend Unternehmensgrenzen, so dass partnerschaftlich gemeinsame Verbesserungspotenziale realisiert werden.

Um die strategischen Lieferpartner immer wieder zu Höchstleistungen zu motivieren, werden **internationale Lieferantentage** durchgeführt, in deren Rahmen ausgezeichnete Lieferantenleistungen prämiert werden. Während Top-Lieferantenmeetings auf Vorstandsebene werden die Anforderungen der Kunden und des Unternehmens direkt vermittelt: In Gummistiefeln wird auf dem Feld gemeinsam erlebt, was eine CLAAS Maschine letztendlich für den Kunden ausmacht.

Das gesamte CLAAS Einkaufssystem zielt auf den Aufbau von langfristigen Lieferpartnerschaften, um Technologieführerschaft und profitables Wachstum nachhaltig zu sichern. Mit Value Sourcing hat der Einkauf den Wandel vom Warengruppenmanager bis hin zur Schlüsselfunktion für das Management von Technologien vollzogen.



3 Best Cost Country Sourcing.

Der internationale Lieferantenpreis wird alljährlich vergeben.

Die bereichs- und standortübergreifende Bündelung der Kompetenzen der CLAAS Mitarbeiter im Rahmen des CLAAS Value Sourcing findet seinen nachdrücklichsten Ausdruck im Konzept des Best Cost Country Sourcing. Nachfolgend sollen Arbeitsweise und bisherige Erfolge dieser Initiative dargelegt werden.

3.1 „Sowing Value“: Mehr als Global Sourcing

Obwohl das Thema Global Sourcing bereits seit vielen Jahren die Wirtschaftspresse füllt, belegt eine Vielzahl an gescheiterten Projekten und nicht erreichten Einsparungen die Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung für viele Unternehmen. Konsequenterweise seiner Strategie folgend und

die Vorteile seiner Einkaufsorganisation nutzend, wurde die Best Cost Country Sourcing Initiative von CLAAS jedoch von Beginn an auf eine solide Basis gestellt:

Unter Einbezug aller Produktgesellschaften und der beteiligten Funktionsbereiche des Unternehmens wird das gesamte Produktionsvolumen der CLAAS Gruppe systematisch auf Best Cost Country Sourcing Potentiale untersucht. Die Analyse findet über die *proFIT*-Teams weltweit koordiniert statt. So werden von Beginn an alle Anspruchsgruppen und Key Player bei der späteren operativen Umsetzung eingebunden.

Mögliche Zielregionen, erwartete Einsparungen, aber auch Kosten werden anhand einer **Total Cost of Ownership Betrachtung** (TCO) analysiert. Eine systematische Betrachtung möglicher Risiken und ihr späteres Management sind

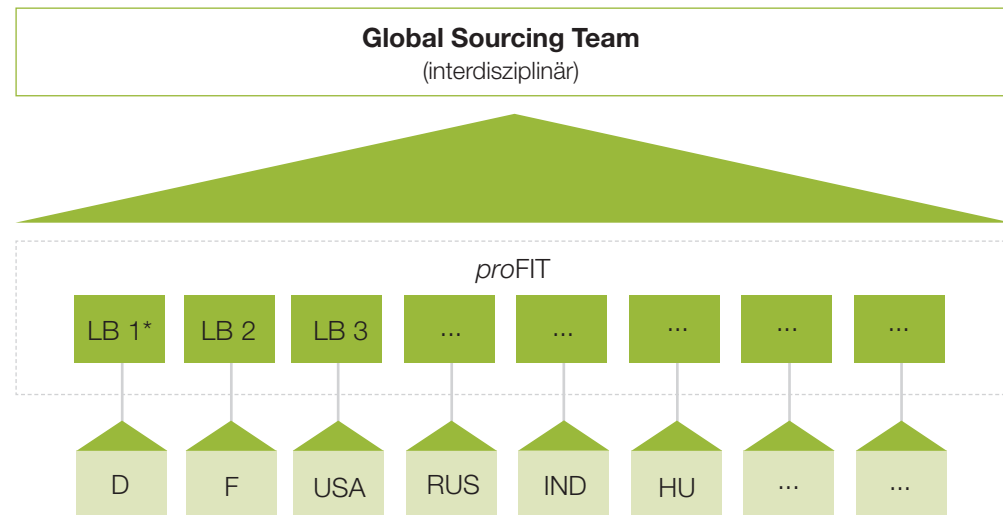
dabei für CLAAS Standard. Das Selbstverständnis des Unternehmens CLAAS mit seinem Qualitäts- und Innovationsanspruch ist nicht nur strategische Motivation für Best Cost Country Sourcing sondern wesentliche Prämisse der Analyse.

Die identifizierten Wertpotenziale werden schließlich im Zusammenspiel aller Fachabteilungen und Initiativen im Wesentlichen durch die *proFIT*-Organisation realisiert. Die Koordination des strategischen Sourcing Prozesses erfolgt über ein zentrales **Global Sourcing Team**. Dieses Team koordiniert und steuert die Beschaffungsprozesse, um gruppenweite Synergien nutzen und harmonisieren zu können und um die Zielerreichung der Initiative Best Cost Country Sourcing zu gewährleisten.



Bestehend aus direkten Vertretern aus dem Standorteinkauf, Repräsentanten des Konzerneinkaufs, der Logistik und des Qualitätsmanagements, arbeitet das Global Sourcing Team praktisch als virtuelle Projektorganisation. Weitere Unterstützung des Prozesses leisten dedizierte Sourcing Teams direkt in den fokussierten Beschaffungsmärkten Zentral- und Osteuropa und Indien, die sich permanent vor Ort befinden.

Entscheidend für den Erfolg der Initiative Best Cost Country Sourcing ist ihre Berücksichtigung in der kurz- und mittelfristigen Budgetplanung jeder Produktgesellschaft. Zudem werden die gruppenweiten Ziele im Global Sourcing Team und in den Produktgesellschaften bis auf das persönliche Zielsystem der involvierten Mitarbeiter heruntergebrochen und darin verankert.



*LB = Lead Buyer



3.2 „Creating Value“: Die Umsetzung von Best Cost Country Sourcing

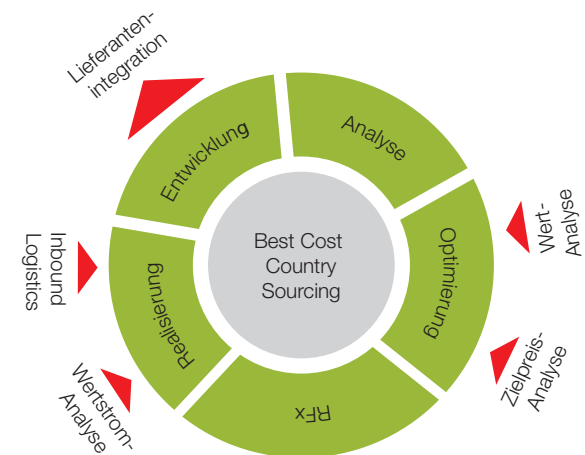
Neben klassischen Einkaufsprozessen, wie z.B. Lieferantenauswahl und -freigabe, ist das Global Sourcing Team für die Vernetzung mit anderen Initiativen verantwortlich.

Nach der Auswahl von geeigneten Warengruppen und Bauteilen für Verlagerungsaktivitäten wird zusammen mit dem Lieferantenintegrationsteam eine wertanalytische Betrachtung durchgeführt, um die Eignung für eine Verlagerung festzustellen. Die Produkte werden dabei auf ihr Optimierungspotenzial untersucht und gegebenenfalls im Systemverbund oder auch nur an bestimmte Länderspezifika angepasst. Anhand der anschließenden Zielpreisanalyse kann eine Auswahl an passenden Niedriglohnländern unter TCO-Gesichtspunkten getroffen werden.

Nach einem systematischen Anfrage- und Ausschreibungsprozess werden die Lieferanten, Produkte und Prozesse entsprechend der CLAAS Anforderungen zusammengeführt. Hierbei unterstützt die Lieferantenintegration über eine Wertstromanalyse, welche die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten zum Verbau-Ort bei CLAAS analysiert und schließlich, beispielsweise im Zusammenspiel mit **Inbound Logistics**, optimiert. Inbound Logistics bezeichnet sämtliche Aktivitäten zur Optimierung der Logistikkette und der Sicherstellung der Materialversorgung, wie beispielsweise die Standardisierung von Ladungsträgern und Behältern sowie die effiziente Abwicklung aller globalen Bezüge durch zwei ausgewählte Kernlieferanten.

Ziel ist es, die richtigen Lieferanten zu Systempartnern zu entwickeln und als Impulsgeber technischer Innovation zu nutzen. Best Cost Country Sourcing gipfelt damit in einem

integrierten weltweiten Lieferantennetzwerk, das zum strategischen Vermögensgegenstand des Unternehmens wird.





3.3 „Harvesting Value“: Die Ergebnisse

Best Cost Country Sourcing wird als kontinuierlicher Prozess vorangetrieben. Allein in 2008 sind weitere 23 Fokusprojekte geplant. Diese priorisierten Projekte bestimmter Warengruppen machen dabei bereits 40% des zu verlagernden Volumens bis 2012 aus. Insgesamt wird der Global Sourcing Anteil am Einkaufsvolumen von aktuell 12%, d.h. ca. 100 Mio. €, in nur fünf Jahren auf über 20% erhöht. Der Anteil des verlagerten Volumens gibt dabei nur bedingt Aufschluss über die möglichen Einsparungen, die durch das Ineinandergreifen mit den anderen Einkaufsinitiativen einen zusätzlichen Hebel erfahren. Hierbei werden zwischen 30 und 50 gruppenweite Lieferanten in Zentral- und Osteuropa sowie Asien aufgebaut. Die geplante Verla-

gerung amortisiert sich unter Beachtung aller mit der Initiative verbundenen Kosten in weniger als zwei Jahren, wobei ein stabiler gruppenweiter Best Cost Country Sourcing Prozess in der Einkaufsorganisation verankert ist.

Das optimale Ineinandergreifen der Einkaufsinitiativen im CLAAS Einkaufssystem in Verbindung mit der *proFIT*-Organisation zeigt, wie der Einkauf als wichtiger Werttreiber zum Unternehmenserfolg beiträgt. Ein Erfolg der messbar ist: Aus einer komplexen Post-Merger-Phase kommend, konnte die CLAAS Gruppe in nur drei Jahren ihren Umsatz um 57% auf 2,35 Mrd. € bei wachsender Produktivität steigern, wobei sich auch das Einkaufsvolumen zwischen 2003 und 2006 mehr als verdoppelt hat. Die Basis dieser Erfolge wird dabei auch von Außen wahr-

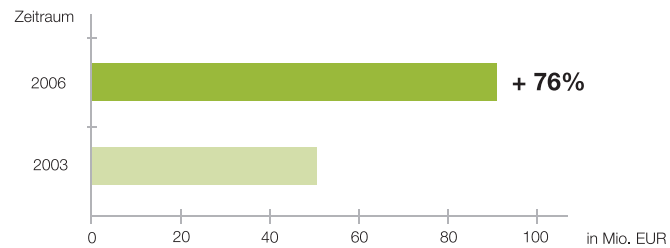
genommen und bestätigt: Seine Effektivität wurde CLAAS beispielsweise vom Unternehmermagazin „impulse“ (Ausgabe Oktober 2006) bescheinigt, welches das Unternehmen unter den Top 8 der produktivsten Familienunternehmen Deutschlands sieht. Es verwundert vor diesem Hintergrund nicht, dass die Produktivität pro Mitarbeiter von 2003 bis 2006 um 61% gestiegen ist.



Ein Projekt der Initiative Best Cost Country Sourcing ist die **Verlagerung von Keilriemenscheiben nach Indien**. Trotz der Komplexität des Produktes werden inzwischen 80% des Keilriemenscheiben-Bedarfs für Mähdrescher von einem neu entwickelten indischen Lieferanten bezogen und führen zu Einsparungen von 25% gegenüber altem Standardpreis.

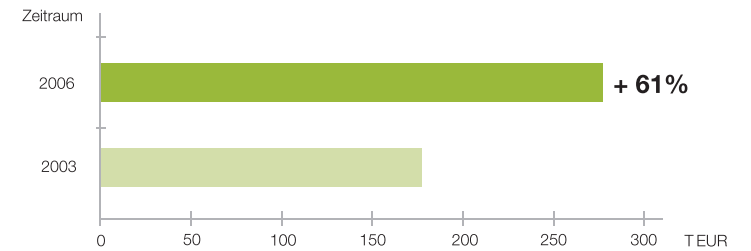
Best Cost Country Sourcing

direktes Material



Produktivität

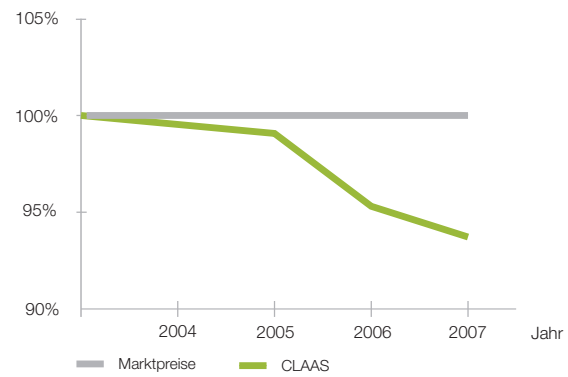
Umsatz je Mitarbeiter



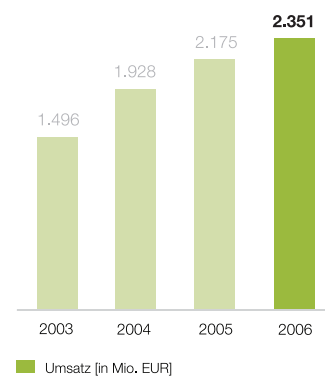
Best Cost Country Sourcing



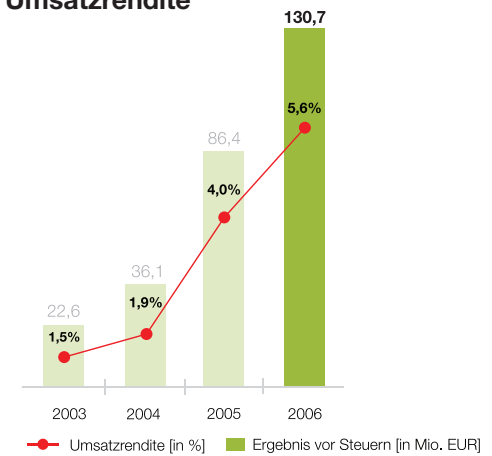
Entwicklung der Einstandspreise



Umsatz



Umsatzrendite



4 Erfolgreich mit Tradition in die Zukunft.



Die erfolgreiche Umsetzung aufeinander abgestimmter Einkaufsinitiativen in einer standort- und funktionsübergreifenden *proFIT*-Organisation bestätigt den CLAAS Einkauf in seinem Konzept des Value Sourcing. Erfolgsentscheidend ist dabei nicht die Größe oder Internationalität des Unternehmens sondern die durchgehende Systematik und Konsequenz in der Umsetzung. Value Sourcing zum Leben zu erwecken kann dabei nur über aktives Change Management erreicht werden. Die erfolgreiche Post-Merger-Integration mit Renault Agriculture hat den Einkauf in der Richtigkeit seines Vorgehens zusätzlich bestärkt.

Value Sourcing kennt kein Ende: Um im internationalen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bleiben, wird CLAAS sein Einkaufssystem weiter ausbauen und in Kooperation mit seinen Lieferanten in direkten Kundennutzen umwandeln. Einzelne Initiativen, wie Best Cost Country Sourcing,

sind daher niemals abgeschlossen. Gerade erst hat CLAAS die Grundsteinlegung für sein zweites Mähdräckerwerk in Indien vorgenommen, das 2008 in Betrieb gehen wird.

Die Erfolge der Lieferantenintegration sollen zunehmend die Grenzen des direkten Netzwerks überschreiten und wertvolle Allianzen auch mit branchenfremden Unternehmen ermöglichen. CLAAS hat hier bereits die Initiative ergriffen und regt mit deutlichem Echo den deutschlandweiten Austausch mit führenden Unternehmen zu Einkaufsmethoden an.

In der Wertetradition des Familienunternehmens CLAAS spielen Langfristigkeit und Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle, die der Einkauf im Umgang mit seinen Lieferanten tagtäglich lebt. Mit dem Selbstverständnis als

wesentlicher Werttreiber übernimmt der Einkauf unternehmerische Verantwortung durch seine gesamte Organisation.

„Growing Together – Creating Value“!

CLAAS KGaA mbH
Münsterstrasse 33
33428 Harsewinkel
Tel. +49 (0)5247 12-0
www.claas.com

