

# Zusammenwachsen – um zusammen zu wachsen.

Die internationale CLAAS Supply Chain Initiative



Unternehmen: CLAAS KGaA mbH

Initiative: „Zusammenwachsen –  
um zusammen zu wachsen“.  
Die internationale  
CLAAS Supply Chain Initiative

Teamleiter: Josip T. Tomasevic – Leiter Konzerneinkauf  
Dr. Ulf Leinhäuser – Leiter Produktionsentwicklung  
Bülent Ileri – Leiter Transportlogistik  
Peter Rudzio – Leiter Ersatzteillistik

Team: Michael Adam, Fabrice Bardel, Florence Beauvoir,  
Rainer Buschmann, Steven Coroller, Johannes  
Dolle, Sandor Dora, Dietmar Düsing, Anton  
Fetscher, Ekkehart Gläser, Heinrich Flasskamp,  
Ronald Hammacher, Walter Heid, Robert Horvath,  
Bertrand Jacquemot, Dirk Kissel, Ingo Körner,  
Gilles Marulier, Christophe Perge, Natalie Prince,  
Dirk Ronge, Ernst Rimmele, Amaury Salsun, Markus  
Sandmann, Daniela Schmid, Stefan Schulte, Jürgen  
Schürer, Roland Sobisch, Attila Urban, Pal Velkey,  
Andreas Wagner, Sven Wagner, Cedric Zimoch





# Inhalt

Vorwort .....	4
1 Der Markt für Landmaschinen .....	6
2 CLAAS – Tradition meets Hightech .....	7
3 Ausgangssituation – Die Welt der CLAAS Extrem Logistik .....	9
3.1 Komplexität, Saisonalität und Servicequalität .....	9
3.2 Internationales Wachstum .....	11
3.3 Die Integration von Renault Agriculture .....	12
4 Die CLAAS Supply Chain Initiative – ein logistisches Gesamtwerk .....	14
4.1 Supplier Relationship Management .....	15
4.2 Inbound Logistics .....	15
4.3 Manufacturing Logistics .....	16
4.4 Outbound Logistics .....	17
4.5 Service Parts Network Optimization .....	17
5 Erfolgsfaktoren und Erfolge der CLAAS Supply Chain Initiative .....	19
5.1 Die Erfolgsfaktoren .....	19
5.2 Die Erfolge .....	20
6 Fazit und Ausblick .....	23



Die CLAAS Gruppe hat durch eine konzernweite Supply Chain Initiative ihre Strategie des profitablen Wachstums nachhaltig umgesetzt und im Markt für Landmaschinen eine Spitzenposition im globalen Wettbewerb erreicht.

Die Notwendigkeit zur Globalisierung entsteht durch das Wachstum der Weltbevölkerung – alle zwei Tage um die Einwohnerzahl einer Weltstadt wie Frankfurt am Main. Für CLAAS als Markt- und Technologieführer in der Agrartechnik erwächst der unternehmerische Auftrag aus der gesellschaftlichen Verantwortung, die stark wachsende Weltbevölkerung auch in Zukunft zu ernähren. CLAAS hat diese Herausforderung angenommen und die globalen Absatz- und Beschaffungsmärkte durch Produktionswerke in Nordamerika, Russland und Indien weiter durchdrungen.

Um in den klimatisch und ertetechnisch unterschiedlichsten Weltregionen mit innovativen, marktspezifischen Pro-

dukten zu bestehen, bietet CLAAS vom Zuckerrohrernter für Südamerika bis zum Reismähdrescher für Asien die gesamte Bandbreite der Erntetechnik an. Zusätzlich wurde das Produktprogramm durch Übernahme der Traktorensparte vom französischen Hersteller Renault in 2003 komplettiert. Bereits 2006, also nur drei Jahre später, wurde mit dem AXION der erste komplett von CLAAS entwickelte Traktor erfolgreich am Markt platziert. Inzwischen bietet CLAAS seinen globalen Kunden auch bei Traktoren ein umfangreiches Produktspektrum an – vom 25 PS Schlepper für Indien bis zum 335 PS Traktor für Russland.

Der leidenschaftliche Einsatz aller Mitarbeiter rund um den Globus gilt dem Anspruch **„Zusammenwachsen – um zusammen zu wachsen“**, für das Unternehmen, die Menschen und die Umwelt.

Die operativen Produktgesellschaften und die Geschäftsführung der CLAAS Gruppe haben gemeinsam erkannt, dass nur ein weltweit integriertes Einkaufs-, Produktions- und Servicenetzwerk die Basis für profitables Wachstum auf globaler Ebene bildet. Folglich wurden in einer konzernweiten Supply Chain Initiative die globalen Wertschöpfungsprozesse ganzheitlich hinterfragt, neu gestaltet und konsequent aufeinander abgestimmt.

Ausgehend vom Kunden umfasst die Initiative die gesamte Supply Chain von der Inbound- über die Produktionslogistik bis hin zur Outbound- und Ersatzteillogistik. Die Logistik wurde für CLAAS zum ressortübergreifenden Motor für profitables Wachstum.

Das gemeinsame Bekenntnis von Geschäftsführung und operativen Einheiten zu den definierten Zielen und dem



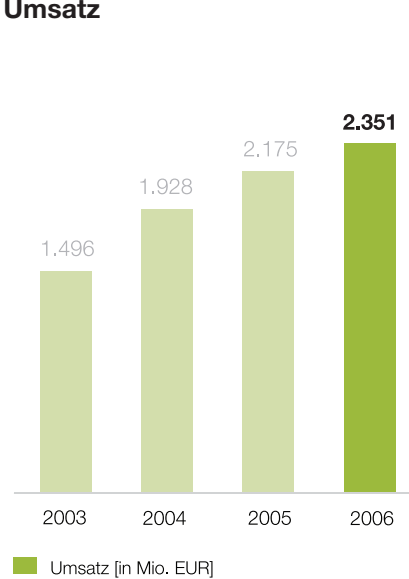


vereinbarten Vorgehen hat zu einer extrem schnellen Umsetzung in nur drei Jahren geführt.

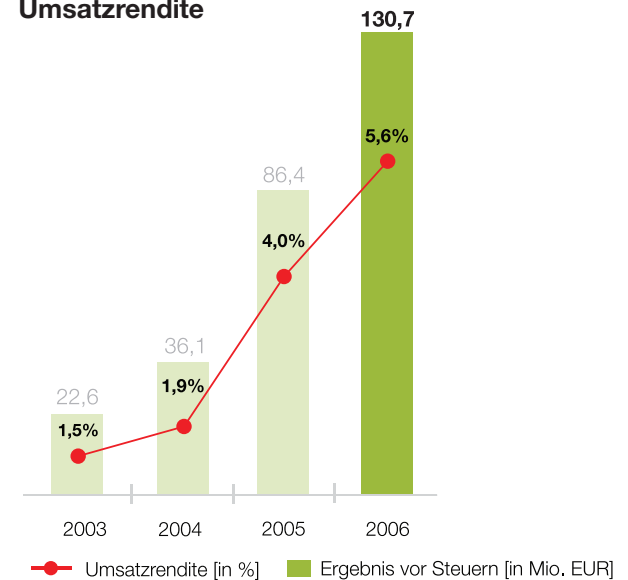
In der Umsetzung wiederum ist es das Verdienst des operativen Teams aus Logistik- und Einkaufsleitern der einzelnen Standorte, die mit absoluter Konsequenz gruppenweite Standards für Versorgungsklassen, Ladungsträger, Kommunikationsprotokolle sowie Transport- und Performancemanagement definiert und eingeführt haben. Als Ergebnis konnte die CLAAS Gruppe von 2003 bis 2006 ihren Umsatz um 57 % auf 2,35 Mrd. € und die Umsatzrendite um das Dreifache auf 5,6% steigern.

Die Bewerbung um den Deutschen Logistik-Preis soll vor allem der Ermutigung anderer Familienunternehmen mit Pioniergeist in Deutschland dienen, sich der Globalisierung zu stellen – und Logistik als Schlüssel für Wachstum zu erkennen.

### Umsatz



### Umsatzrendite



# 1 Der Markt für Landmaschinen.



Im Markt für Landmaschinen fokussiert CLAAS sich auf Erntetechnik und Traktoren. Zum Bereich der Erntetechnik zählen sowohl Mähdrescher für die Getreideernte als auch Feldhäcksler, Mähwerke, Heuwender und Ballenpressen für die Futterernte. Das wichtigste Produkt in der Landmaschinenindustrie ist der Traktor, bei Erntemaschinen ist der Mähdrescher am bedeutendsten. Die Produkte werden zunehmend zu „fahrenden Fabriken“, in die modernste Technologie wie GPS-Kartierung oder visuell-basierte Lenktechnik Einzug hält.

Aufgrund des hohen Investments je Maschine (der Preis für einen Mähdrescher beträgt bis zu 300 T€) 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 gerade einmal

25 Tagen im Jahr. Für die Kunden wird daher Ernteleistung durch Innovation, Zuverlässigkeit und Qualität des Service-netzes zu einem entscheidenden Kaufkriterium.

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 Landtechnik entwickelt. Die asiatischen Märkte, und dort insbesondere China und Indien, entwickeln sich rasant, sind jedoch noch durch ihre sehr fragmentierten landwirtschaftlichen Strukturen limitiert.

Die Landmaschinenindustrie zeigt einen starken Trend in Richtung Globalisierung und Konsolidierung. Neben einigen großen multinationalen Konzernen, die starke interna-

tionale 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 oder AGCO, ein Konzern mit 17 Marken wie z.B. Fendt, Massey Ferguson oder Valtra.

Bei der Getreideernte ist CLAAS mit seinen Mähdreschern die Nr. 1 in Europa, bei der Futterernte mit den Feldhäcks-lern Weltmarktführer. CLAAS versteht sich mehr denn je als Systemanbieter, der mit seinen Traktoren, Mäh-dreschern und Futtererntemaschinen die gesamte Bandbreite der Erntetechnik abdeckt.



## 2 CLAAS – Tradition meets Hightech.

Als August Claas im Jahr 1913 die Firma CLAAS gründete, hatte er sicherlich noch keine Vorstellung von der Notwendigkeit anspruchsvoller Logistiksysteme. Trotzdem setzte er bereits damals mit Teamarbeit, Anpassungsfähigkeit, Service-Verständnis und Innovationen Maßstäbe für die Logistik von heute.

Die Zuverlässigkeit, mit der die CLAAS Maschinen trotz der schwierigen europäischen Erntebedingungen mit den kurzen Erntezeiten und dem relativ feuchten Klima arbeiten, gilt bis heute als wegweisend.

Der Erfolg der Produkte machte es notwendig, die Produktionskapazitäten auszubauen – und schon hier bewies CLAAS ein Gespür für die richtigen Trends. Die Internationalisierung begann bereits 1962 in Frankreich mit einem neuen Pressenwerk 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, weit vor dem aktuellen Wirbel um den Subkontinent, in Faridabad ein Werk für Mähdrescher zur Reisernte.

Seit 1999 ist CLAAS auf dem schwierigen US-Markt vertreten, dem Heimatmarkt der schärfsten Wettbewerber, und ist dort mit Feldhäckslern inzwischen Marktführer. Die Eröffnung eines eigenen Werks in Omaha im US-Bundesstaat Nebraska in 2001 war die logische Konsequenz. In 2003 gab es einen weiteren Meilenstein in der CLAAS Geschichte: Durch die Übernahme des französischen Traktorenherstellers Renault Agriculture mit einem großen Produktionswerk in Le Mans, Frankreich, erweiterte

CLAAS sein Produktportfolio um eigene Traktoren und bietet nunmehr Systemlösungen „aus einer Hand“ an.

Die Erkenntnis der Notwendigkeit des „Zusammenwachsens – um zusammen zu wachsen“ wurde von Beginn der organisatorischen und prozessualen Integrationsaktivitäten an berücksichtigt, und so ergaben sich keine Schnittstellen zu den französischen Kollegen. Das Unternehmen wirkt heute „wie aus einem Guss“.

Zwei Jahre später nahm CLAAS im russischen Krasnodar die Produktion in einem neuen Mähdrescherwerk auf – und schaffte hiermit als erster westlicher Agrartechnikhersteller eigene Kapazitäten im wichtigen Landwirtschaftsmarkt Russland. Zeitgleich konnte auf der Weltmesse des Landmaschinenbaus, der „Agritechnica“, im Jahr 2005 der LEXION 600 präsentiert werden, der





Cathrina und Helmut Claas

zurzeit leistungsstärkste Mähdrescher der Welt. In nur einer Stunde kann ein LEXION 600 bis zu 80 Tonnen Getreide ernten und damit die Bevölkerung einer Stadt wie Frankfurt am Main einen Tag mit Brot versorgen.

Hergestellt wird die neue Generation der Riesen-Mähdrescher, die eine Leistung von fast 600 PS aufweisen (zum Vergleich: ein Porsche 911 muss mit gut der Hälfte auskommen), im Stammwerk in Harsewinkel. Die dortige Mähdrescherproduktion ist eine der modernsten der Welt. Rund 20.000 Einzelteile werden hier zu einem Mähdrescher zusammen gebaut – ein erster Hinweis auf die logistische Komplexität, die sich für Produktion und Ersatzteilversorgung ergibt.

Innovationen werden bei CLAAS weiterhin groß geschrieben. Obwohl den größten Wettbewerbern für eine vergleichbare Produktpalette fast das zehnfache Entwicklungsbudget zur Verfügung steht, gelang CLAAS im letzten Geschäftsjahr eine Steigerung der weltweiten Patentanmeldungen um 13 % bei etwa 100 Mio. Euro F&E Aufwendungen.

In der dritten Generation setzt Cathrina Claas die Arbeit im Aufsichtsrat der Gruppe fort. Auch sie lebt die traditionellen CLAAS Werte wie absolute Ausrichtung auf die Kundenwünsche und konsequente Mitarbeiterorientierung vor.

Im Zusammenhang mit dieser Philosophie spricht man bei CLAAS von einer eigenen DNA, die bei jeder „Zellteilung“, also beispielsweise der Erweiterung des Produktionsver-

bundes, den neuen „Familienmitgliedern“ mitgegeben wird. Dies gilt auch für die sanfte Integration von Renault Agriculture, die in kürzester Zeit sehr kooperativ gelungen ist.

Der Unternehmensstandort Harsewinkel ist heute das Zentrum eines internationalen Produktionsnetzwerkes mit weit diversifizierten Baureihen. Aufgrund der beschriebenen Produkt- und Kundenstruktur, der Globalisierung und vor allem durch das kontinuierliche, signifikante Wachstum werden extreme Anforderungen an die Logistik gestellt.

CLAAS produziert heute in sieben deutschen und sieben ausländischen Standorten rund um den Globus.



# 3 Ausgangssituation – Die Welt der CLAAS Extrem Logistik.



Aus der Vogelperspektive betrachtet erscheint die Logistik des Landmaschinenherstellers CLAAS in Harsewinkel wie die eines mittelständischen, erfolgreichen Maschinenbau-Unternehmens. Es gilt, verschiedene Produktionswerke mit Material zu versorgen, Fertigprodukte auszuliefern sowie Ersatzteile vorzuhalten und zu versenden.

Erst der Blick ins Detail lässt die enormen Logistik-anforderungen erkennen, denen sich CLAAS stellen muss. Dabei gilt es vor allem drei Herausforderungen an die Logistik gleichzeitig zu beherrschen. Dies sind

- die Landmaschinenindustrie mit ihrer Komplexität der Produkte, der Saisonalität des Marktes und der Ersatzteilversorgung bis aufs freie Feld
- das starke internationale Wachstum und
- die Integration von Renault Agriculture in die CLAAS Gruppe.

## 3.1 Komplexität, Saisonalität und Servicequalität

Betrachtet man die Beschaffungslogistik, so ist ein grundlegendes Verständnis der CLAAS Produkte erforderlich. Wie zuvor beschrieben handelt es sich um Maschinen im „XXL-Format“ mit hoher Teilevielfalt und Varianz. Ein Großteil dieser „Industrieanlagen auf Rädern“ wird nach dem „Make to Order“ Prinzip kundenindividuell produziert und macht folglich das „Customizing“ der Produkte notwendig. Daher gilt es pro Fahrzeug ca. 20.000 Sachnummern gezielt zu beherrschen mit Bauteilen, die von der Dimension einer Unterlegscheibe bis hin zum zugekauften 1.000 Liter Tank oder der Fahrerkabine reichen. Hinsichtlich der Variantenzahlen haben Kunden beispielweise die Möglichkeit, gemäß ihren Anforderungen zwischen ca. 80 ver-

schiedenen Felgentypen zu wählen, dies wiederum in Kombination mit 100 verschiedenen Reifentypen – mit einem Felgendurchmesser von bis zu 38 Zoll.

Die Beschaffungsmärkte sind heute auch für CLAAS global und reichen neben den Zulieferländern in Ost-Europa inzwischen bis nach Asien und in die USA, mit entsprechenden Konsequenzen für Lieferzeiten, -frequenzen und logistischen Qualitätsanforderungen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die gefertigten Stückzahlen geringer als beispielsweise bei einer LKW-Produktion ausfallen. In 2006 verließen ca. 6.500 Einheiten das Werk in Harsewinkel – ein vergleichsweise kleines Volumen. Hier signifikante Skaleneffekte und konsolidierte Eingangstransporte zu erreichen, beschreibt eine anspruchsvolle Aufgabe.



Zudem gestaltet sich die Produktionslogistik aufgrund der mit der Agrarwirtschaft verbundenen Saisonalität als sehr komplex. Erntemaschinen kommen nur innerhalb eines begrenzten Erntezeitfensters von maximal zwei Monaten des Jahres zum Einsatz. Dabei beträgt die Netto-Einsatzzeit maximal 25 Tage. Entsprechend müssen sie möglichst zeitnah im Vorfeld der Ernte produziert und zur Verfügung gestellt werden, während nach diesem Zeitpunkt kaum noch Marktbedarf besteht. In der Praxis bedeutet dies eine Verdichtung von ca. 80 % des Produktionsvolumens auf Produktions- und Logistikeinrichtungen in den Monaten April bis Juli, anschließend ein unmittelbarer Abfall der Produktionsleistung auf unter 20 % der Jahresmenge über den Rest des Jahres.

Das Bestellverhalten der Kunden im Hinblick auf Bestellzeitpunkt, Mengen und Produkttypen ist außerordentlich volatil. Kleinste Klimaschwankungen können direkte Auswirkungen auf den kurzfristigen Auftragseingang haben. Dies führt zu einer schwierigen Prognose der zu erwartenden Verkäufe der Fertigprodukte.

Je nach Wetterverlauf und Entwicklung der Erntequalität werden mehr oder weniger Maschinen benötigt. So kommt es, dass die Abnahmezahlen einzelner Kunden sehr kurzfristig zwischen 10 und 100 Erntemaschinen schwanken können. Dabei ist die Toleranz hinsichtlich der Lieferzeit üblicherweise gering. Die Kunden fordern die Lieferung oftmals sofort – oder gar nicht mehr.

Auch die CLAAS Distributionslogistik stellt eine Klasse für sich dar. Die fertigen, „Dinosaurier“ ähnlichen Maschinen müssen schnell und sicher zu den Kunden transportiert werden, um sofort einsatzbereit zu sein – und das weltweit in mehr als 140 Länder.

Dabei sind die extremen Ausmaße der Produkte zu berücksichtigen, die nur über Spezialtransporte zu beherrschen sind. CLAAS setzt dabei auf alle gängigen Verkehrsträger wie RoRo Schiffe, Flugzeug oder Bahn. Die CLAAS Entwickler haben bei der Neukonstruktion von Maschinen stets die Einhaltung des Bahnprofils im Produktlastenheft verankert. Am Transportmarkt sind die verfügbaren Ressourcen hierfür generell begrenzt. In Verbindung mit der extremen Saisonalität stellt jede Auslieferung das Koordinationsvermögen der CLAAS Logistiker vor große Herausforderungen. Schließlich





ist auch auf die Kosten der Transporte höchstes Augenmerk zu legen, um die Wettbewerbsfähigkeit besonders gegenüber nationalen Wettbewerbern zu gewährleisten.

Aufgrund der beschriebenen engen Erntezeitfenster müssen die Landmaschinen bestmöglich genutzt werden. Üblicherweise bleibt nur wenig Zeit für Wartung und Instandhaltung und natürlich kommt es bei der Arbeitsbelastung zu Verschleiß und gegebenenfalls auch zu Maschinenstillständen. Diese bedeuten für die erntenden Unternehmer unmittelbare Umsatzverluste und sind daher so schnell wie möglich zu beheben. Das weltweite Ersatzteildistributionsnetzwerk mit zwei europäischen Zentrallagern für Erntemaschinen und für Traktoren verfügt neben den Nachschublinien für Bestandslieferungen an die Ersatzteildistributionspartner in den Ländern auch über Kanäle für

schnellste Notfalllieferungen. Bemerkenswert ist dabei, dass die defekten Maschinen in der Regel nicht in einer Werkstatt stehen, sondern teilweise auf vollkommen menschenleeren Flächen ohne Infrastrukturanbindung - sprichwörtlich „allein auf weiter Flur“. Hier sind Ersatzteillieferungen auch gelegentlich mit dem Hubschrauber notwendig, um die Maschinen schnellstmöglich wieder betriebsbereit zu machen.

Die beschriebenen Anforderungen an die Extrem Logistik sind tägliche Rahmenbedingungen, in denen sich CLAAS sicher bewegen muss. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in allen Bereichen der CLAAS Logistik besondere Anforderungen bestehen, wie sie vermutlich in dieser Kombination in keiner anderen Branche der Welt auftreten.

### 3.2 Internationales Wachstum

Die CLAAS Gruppe ist seit 2003 um ca. 60% gewachsen, der Auslandsanteil liegt dabei bei ca. 80%. Dieses Wachstum wird durch drei wesentliche Einflussfaktoren getrieben, die sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen werden. Dazu gehört erstens das nachhaltige Wachstum der Weltbevölkerung und der damit verbundene, steigende Bedarf an Nahrungsmitteln. Zweitens wird die Landwirtschaft zunehmend professioneller. Der globale Trend geht zu großen Farmbetrieben, die leistungsfähige Maschinen benötigen, um wirtschaftlich zu arbeiten. Drittens tritt zunehmend der Markt für erneuerbare Energien in den Vordergrund. Auch hier ist CLAAS mit seinen Maschinen ein wesentlicher Prozesspartner in der Energieerzeugungskette.



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 Wachstumsziele konzentrierte und weniger auf das Heben gruppenweiter Synergien. So wies zu Beginn der Supply Chain Initiative jeder Standort einen eigenen logistischen Reifegrad auf. Für das gemeinsame Wachstum wichtige Standards hinsichtlich Versorgungsklassen (JIS, JIT, Kanban, etc.), Ladungsträgern, Prozessen und IT waren nicht vereinbart.

Der Produktionsverbund zeigte sich logistisch als Konglomerat aus verschiedenen Einzelorganen, die zwar durch aus Zulieferbeziehungen unterhielten und in denen

gemeinsames „grünes CLAAS Blut“ pulsierte, die aber keinen geschlossenen Organismus darstellten.

Die logistischen Hauptschlagadern wie konsolidierte Inbound Logistik, gemeinsam genutzte Transportpartner oder Regel-Kommunikation mit Lieferanten und Kunden fehlten fast vollständig. Hierdurch ergaben sich Ineffizienzen wie das Abwickeln von täglich über 200 verschiedenen, meist ohne Preisvereinbarung anliefernden Speditionen, das Managen von fast 500 „Standard- Behältertypen“, und sogar das Betreiben paralleler Ersatzteildistributionsnetzwerke – das Wachstum hatte einfach schnelle Lösungen gefordert.

### 3.3 Die Integration von Renault Agriculture

Die Integration von Renault Agriculture, der Traktorensparte des französischen Renault-Konzerns, in das Familienunternehmen CLAAS aus Ostwestfalen klingt zunächst nach einer schwierigen Aufgabe. Tatsächlich zeigte sich, dass ein signifikanter Anteil der Sachnummern und Komponenten von gleichen Lieferanten bezogen wurde, jedoch mit unterschiedlichen logistischen Prozessen. Um gegenüber Lieferanten und Kunden als ein Unternehmen aufzutreten, war es ein geschäftlicher Imperativ, die Traktorensparte mit der Supply Chain Initiative in die CLAAS Gruppe zu integrieren. Über die Teamarbeit bei der Harmonisierung





der Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Ersatzteillogistik wuchsen die beiden Organisationen schnell zusammen und arbeiten heute als eine Einheit. So konnte bereits im Jahr 2006 nach nur drei Jahren der Integration mit dem AXION der erste vollständig von CLAAS entwickelte Traktor erfolgreich auf den Markt gebracht werden.

Nach Erfassen der Ausgangssituation war dem Management schnell klar, dass die gruppenweite Koordination der Logistik über mehrere Standorte einen neuen Stellenwert im Unternehmen einnehmen musste. Es sollte daher ein Logistiksystem entwickelt werden, welches einerseits die operativen Aufgaben effizient bewältigt, andererseits durch Universalität und globale Vernetzung eine Plattform für die

Integration weiterer Standorte bildet. Hierdurch bekam die konzernweite Supply Chain Initiative über Nacht eine vollkommen neue Bedeutung. Logistik wird heute bei CLAAS als wichtiger „Enabler“ der Wachstumsstrategie gesehen. „Zusammenwachsen – um zusammen zu wachsen“ wurde zum Schlagwort der neuen Logistikinitiative.



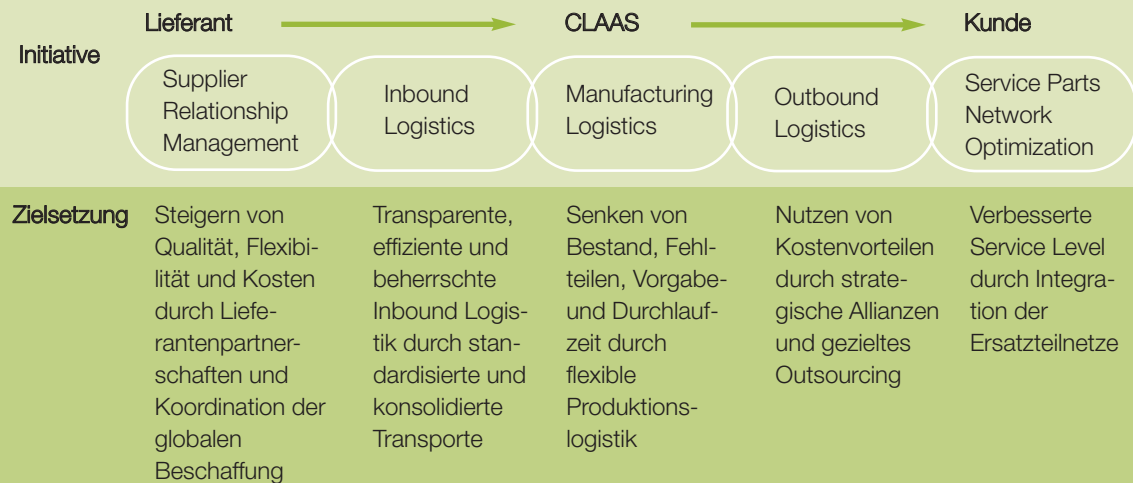
# 4 Die CLAAS Supply Chain Initiative – ein logistisches Gesamtwerk.



CLAAS versteht Logistik nicht als „Hype-Thema“ sondern als grundsolides „logistisches Gesamtwerk“. Internationales Wachstum und zunehmend globale Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsnetze haben die Logistik im Hause CLAAS zur Kernkompetenz werden lassen. „Zusammenwachsen – um zusammen zu wachsen“ war die erklärte Mission für alle Beteiligten. Die CLAAS Supply Chain Initiative wurde als grundlegende Reorganisation der weltweiten Unternehmenslogistik gestartet.

Die Logistik wird bei CLAAS entsprechend des übergreifenden Supply Chain Gedankens vom Konzerneinkauf gemeinsam mit dem Bereich Produktionssysteme koordiniert. Die logistische Roadmap wurde gemeinsam entwickelt und in einzelnen, bereichs- und unternehmensübergreifenden Initiativen in nur drei Jahren umgesetzt.

## Die CLAAS Supply Chain Initiative







## 4.1 Supplier Relationship Management

Die Intensivierung der Zusammenarbeit mit Lieferanten gilt bei CLAAS als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren, um das Wachstum der Gruppe beherrschen zu können.

Neben Innovationskraft, Technologie, Qualität und Kostengestaltung ist die Vereinheitlichung der Logistikschnittstellen mit den Lieferanten eine herausfordernde Aufgabenstellung. Im Rahmen der Supplier Relationship Management Initiative wurde die Regelkommunikation mit den Prozesspartnern mit höchster Geschwindigkeit etabliert. Direkte Regelkommunikation per EDI erfolgt mit identifizierten A-Lieferanten, zusätzlich wurden ca. 100 weitere Lieferanten auf das CLAAS Lieferantenportal ([clip.claas.com](http://clip.claas.com)) aufgeschaltet, das in kürzester Zeit in Betrieb genommen wurde. Das Portal erleichtert den automatisierten Daten-

und Informationsaustausch über Web-EDI, erlaubt die Übernahme von CLAAS Prognosedaten für die kollaborative Planung und stellt die inzwischen standardisierten „Logistik-Vereinbarungen“ mit Anlieferregelungen, Behältervorschriften und Prozessbeschreibungen für die Zulieferpartner zur Verfügung. So haben insbesondere die neuen Lieferanten, die über die Einkaufsinitiative „Best-Cost Country Sourcing“ identifiziert werden, schnellen und unmittelbaren Zugang zu der CLAAS Logistikwelt.

## 4.2 Inbound Logistics

Im Rahmen der Inbound Logistik Initiative wurden Transport und Lagerung im gesamten Produktionsverbund adressiert.

Nach der Erfassung der Transportkosten der Werke und ihrer Wareneingangskomplexität wurde offensichtlich, dass

die Anzahl der eintreffenden Spediteure drastisch vermindert werden muss, um das prognostizierte Wachstum zu ermöglichen. Anstelle der Vielzahl an Einzelspediteuren sollten nur wenige strategische Logistikpartner für die nun geforderte, lückenlose Warenverfolgung zum Einsatz kommen. Die Anzahl der anliefernden Transporteure wurde von über 244 auf nur zwei verringert. Nach Erstellung des Konzepts und der Ausschreibung wurden an nur einem Tag 650 Lieferanten auf die beiden neuen Logistikpartner umgestellt. Die Umstellung erfolgte ohne Reibungsverluste, bei voller Gewährleistung der Versorgungssicherheit.

Parallel dazu wurden zu den bestehenden „ab Werk“-Lieferanten weitere Lieferanten mit „frei Haus“-Lieferkonditionen auf „ab Werk“ umgestellt. Innerhalb eines Jahres wurden mehr als 150 Lieferanten (80 % des Beschaffungsvolumens) auf „ab Werk“-Lieferkonditionen umgestellt – verbunden mit wesentlichen Einsparungen im Transport-



bereich. Durch die eigenständige Übernahme der Transportverantwortung konnten Bündelungseffekte erzielt und somit die Fahrzeugauslastung erhöht werden. Zusätzlich wurde die Komplexität des Anlieferungsprozesses wesentlich reduziert. Dank des guten Verhältnisses von CLAAS zu seinen Lieferanten konnte hierbei eine unerwartet hohe Umsetzungsgeschwindigkeit erreicht werden.

Neben der reinen Transportausschreibung und den sich ergebenden Skaleneffekten wurden die Eingangsverkehre auch strukturell optimiert. Die konsequente Einführung von Milkrun-Verkehren erlaubt nun die volumenkonsolidierte Anlieferung aus ausgewählten Regionen.

### 4.3 Manufacturing Logistics

Bezüglich der Anlieferprozesse und Bandversorgung wurde eine umfassende Standardisierung durch die Definition von in allen Werken gültigen Versorgungsklassen erreicht. Jeder Sachnummer ist eine entsprechende Versorgungsklasse zugeordnet und systemtechnisch in SAP hinterlegt. Nach der System-Erfassung im Wareneingang folgt jedes Teil dem der Versorgungsklasse zugeordneten Prozess (z.B. JIS/JIT). Durch Prozessverbesserungen und selektive Einführung von Konsignationslagerung konnte die Umschlaghäufigkeit des Umlaufaufbestands in den letzten drei Jahren um 70 % gesteigert werden.

Zusätzlich wurde die Anzahl der im Umlauf befindlichen Behältertypen drastisch und innerhalb kürzester Zeit reduziert. Die Verwendung von Standardbehältern erhöht die

Behälterverfügbarkeit, unterstützt die Prozessvereinheitlichung und erlaubt die effizientere Nutzung von Flurfördergeräten. Gruppenweit wurde in allen Werken innerhalb eines Jahres die Anzahl der Behältertypen von 493 auf 26 reduziert. Bis 2008 werden es nur noch acht verschiedene Behältertypen sein. Zeitgleich wurde ein KLT-Ladungsträgerpool in Betrieb genommen, der mit Hilfe der Internet-basierten Abrechnung eine neue Qualität der Kostentransparenz schafft und dabei hilft, die jährlichen Behälterinvestitionen und laufenden Kosten für Reinigung, Wartung und Instandhaltung signifikant zu senken.

Weiterhin wurde die Auszeichnung der angelieferten Sendungen und Waren nach VDA-Standard vereinheitlicht und somit eine direkte Übernahme der Informationen in SAP ermöglicht.





## 4.4 Outbound Logistics

Der Handlungsspielraum der Distributionslogistik für CLAAS Produkte ist traditionell begrenzt. Aufgrund der Dimensionen der zu versendenden Produkte kommen nur Tieflader bzw. Spezialbahnwaggons in Frage – und hier weist der Transportmarkt aufgrund der hohen Kosten und schlechten Auslastung der Fahrzeuge bei Rücktransporten nur begrenzt zur Verfügung stehende Ressourcen auf. Erschwerend kommt für CLAAS die extreme Saisonalität hinzu, die eine kontinuierliche Nutzung der Fahrzeuge über den Jahresverlauf unmöglich macht.

Deshalb wurde ein strategisches Portfolio entwickelt, um sowohl für die kontinuierlichen Versandtransporte zu Spitzenzeiten als auch für das auftretende Spot-Geschäft jederzeit einen Pool an Transportpartnern zur Verfügung zu haben, die über Rahmenverträge mit CLAAS verbunden

sind. Auf diese Weise ist eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge gewährleistet, bei maximaler Flexibilität und konstant niedrigen Kosten. Ergänzend wurden direkte Verträge mit Reedereien für RoRo-Transporte geschlossen, um sich die knappen Ressourcen zu sichern.

Darüber hinaus forciert CLAAS auch Innovationen auf dem Transportsektor. So wurde beispielsweise gemeinsam mit einem Spediteur ein Multifunktions-LKW entwickelt, der durch seine Flexibilität den Transport sowohl für Mähdrecher auf dem Weg nach Frankreich als auch für Traktoren auf dem Rückweg nach Deutschland ermöglicht.

Parallel dazu wurden die Outbound-Prozesse vom Ende der Montagelinien bis zum Versand aufgenommen und detailliert analysiert. Daraufhin wurde im Traktorenwerk in Le Mans die gesamte Versandabwicklung neu gestaltet und an Logistikdienstleister vergeben. Insgesamt konnten

in den letzten drei Jahren die Kosten für Outbound-Transporte erheblich reduziert werden, obwohl die Transportressourcen in diesem Marktsegment rar und gut ausgelastet sind.

## 4.5 Service Parts Network Optimization

Die Anforderungen an die Ersatzteillogistik sind in den letzten Jahren rasant angewachsen. Immer weniger Erntemaschinen bearbeiten immer größere Flächen, da die Erntekapazität der Maschinen immer weiter gestiegen ist. In der Regel bleibt nur wenig Zeit für Wartung und Instandhaltung und natürlich führt die hohe Arbeitsbelastung zu Verschleiß und gegebenenfalls auch zu Maschinenstillständen, die schnellstens behoben werden müssen. Der CLAAS Service hat sich hier durch seine Leistungsfähigkeit seit vielen



Jahren eine besondere „allzeit-bereit“ Reputation verdient – und zwar auch außerhalb sonst üblicher Arbeitszeiten, am späten Abend und auch am Wochenende. Das Ersatzteillogistikkonzept von CLAAS und seinen Vertriebspartnern kombiniert auf einzigartige Weise die Vorteile einer zentralen Organisation (Kosten, Bestände) mit den Stärken einer dezentralen Struktur (Kundennähe, Servicevorteile).

Das weltweite Ersatzteildistributionsnetzwerk besteht aus zwei europäischen Zentrallagern, weiteren Regionallagern zur Übernachtversorgung in den Kernmärkten sowie dezentralen Servicezentren und unterstützt die Importeure und lokalen Händler im Ersatzteilservice und -vertrieb.

Das Parts Logistics Center (PLC) in Hamm-Uentrop ist ein hochmodernes, intelligent automatisiertes Ersatzteildistributionszentrum und bildet das Fundament der weltweiten Ersatzteilversorgung. Zum Beispiel werden hier zwischen

Eingabe des Kundenauftrags online beim Händler und der Bereitstellung zur Abholung im PLC Durchlaufzeiten von weniger als 30 Minuten erzielt.

In der Übernachtversorgung aus den Zentrallagern setzt CLAAS auf individuelle, gemäß den Bedürfnissen des Marktes maßgeschneiderte Transportlösungen, die späte Bestellschlusszeiten und Lieferung während der Nacht bzw. am frühen Morgen ermöglichen. Von entscheidender Bedeutung ist insbesondere die Verfügbarkeit der Teile in der Nähe des Einsatzes, um die Maschine möglichst am selben Tag wieder nutzen zu können. Zur weiteren Differenzierung vom Wettbewerb und um die ständig wachsenden Anforderungen an den Service für Landmaschinen zu erfüllen, werden zusätzlich zum Bestand beim Händler funktionswichtige, langsam drehende Teile in regionalen Kompetenzzentren vorgehalten. Erklärtes und erreichtes Ziel ist es, ein breites Spektrum von Ersatzteilen innerhalb

von drei Stunden Fahrzeit für jeden Kunden in den Kernmärkten bereit zu halten. So kann über diese Teile auch dann verfügt werden, wenn die normalen Transportnetze nicht genutzt werden können, d.h. am Abend und am Wochenende.

Unterstützt wird das Konzept durch die Integration aller Bestände der Zentral- und Regionallager im CLAAS SAP-System, sowie durch Internet-basierte Tools zum Austausch von Bestandsinformationen bei unabhängigen Händlern und Importeuren. Auf diese Weise lassen sich die Bestände im Ersatzteillogistiknetzwerk als ein „virtuelles Lager“ nutzen.

Somit kann durch das Zusammenwirken der verschiedenen Distributionsstufen exzellenter Service geboten werden, ohne Bestände und Logistikkosten steigen zu lassen.



# 5 Erfolgsfaktoren und Erfolge der CLAAS Supply Chain Initiative.

## 5.1 Die Erfolgsfaktoren

Logistik wird bei CLAAS aufgrund des bereichsübergreifenden Charakters von Einkauf und Produktion gemeinsam getrieben. Natürlich gibt es für die Einzelinitiativen eindeutige Projektverantwortungen, aber der übergreifend gelebte Gedanke der Gesamtwertschöpfung stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Initiative dar. Jeder Projektteamleiter erhielt sowohl quantitative als auch qualitative Ziele im Sinne der Gesamtziele mit enger Terminplanung. Diese wurden durchgehend nach konsistenten Controlling-Vorgaben anhand von Kennzahlen verfolgt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der effizienten Umsetzung ist die Unterstützung durch das Top-Management. Die Geschäftsführer der CLAAS Business Units sowie die Geschäftsführer für Einkauf und Produktion sind Sponsoren der Initiative und können so bereichsübergreifende

Ziele setzen und in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter verankern. Die Einkäufer werden heute nicht mehr nur an Materialpreisen sondern auch an der gesamtlogistischen Leistung eines Lieferanten gemessen.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die stringente Umsetzung war es, während der Konzepterarbeitung auch gezielt „Quick Wins“ zu realisieren, um sofort wirksame Einsparungen zu erzielen oder qualitative Prozessverbesserungen zu erreichen. Auf diese Weise konnte eine hohe Motivation der beteiligten Projektteammitglieder und -partner erreicht werden.

Für alle beschriebenen Initiativen standen Projektteammitglieder aus dem operativen Tagesgeschäft zur Verfügung. In den Teams fanden Über-Kreuz bzw. Doppelbesetzungen – mit entsprechender Belastung – statt, da die verschiedenen Themenfelder nur auf wenige Mitarbeiter

verteilt werden konnten. Die mit den persönlichen Zielvorgaben der Teammitglieder kongruente Projektzielsetzung, der CLAAS Teamgedanke und schnelle Erfolge bewirkten, dass alle vom ersten Tag an an einem Strang zogen und jedes Teammitglied über die übliche Arbeitszeit hinaus die notwendige Extraleistung einbrachte.

In regelmäßigen Steuerkreissitzungen auf höchster Ebene – denn die Logistik ist inzwischen im Top-Management „angekommen“ – wurden Projektfortschritt und Zielerreichung überprüft.

Das Management mahnte dabei immer wieder an, Präzedenzfälle zu schaffen, Pilotprojekte aufzubauen und „foto-grafierbare Ergebnisse“ zu liefern – durch diese mitgegebene „Erdung“ der Projektaktivitäten konnte die volle Akzeptanz in den umsetzenden Werken erreicht werden.



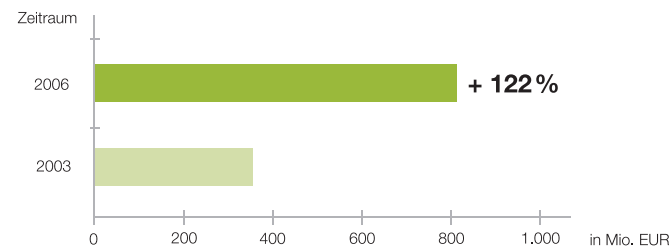
## 5.2 Die Erfolge

Das Beschaffungsvolumen der CLAAS Gruppe zeigt ein gegenüber der Umsatzsteigerung (+57 %) doppelt so hohes Wachstum – ein Indikator für verringerte Fertigungstiefe. Ohne Konzentration auf Kernkompetenzen und vermehrtes Outsourcing wäre ein solches Wachstum nicht beherrschbar. Gemeinsam mit der Steigerung des Anteils an Best Cost Country Sourcing leitet sich hieraus die Bedeutung der globalen Supply Chain für CLAAS ab.

Die wesentlichen Erfolge der Initiative werden nachfolgend aufgezeigt. Es sei noch einmal daran erinnert, dass diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der anspruchsvollen Landmaschinen-Logistik mit den extremen Saisonalitäten, der Vielfältigkeit der Bauteile, den großvolumigen Fertigprodukten und nicht zuletzt den hohen Serviceerwartungen der Kunden erzielt wurden.

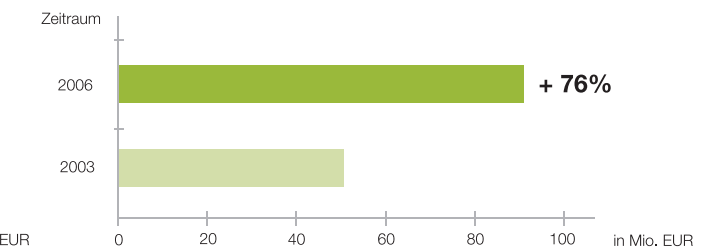
### Beschaffungsvolumen

direktes Material



### Best Cost Country Sourcing

direktes Material

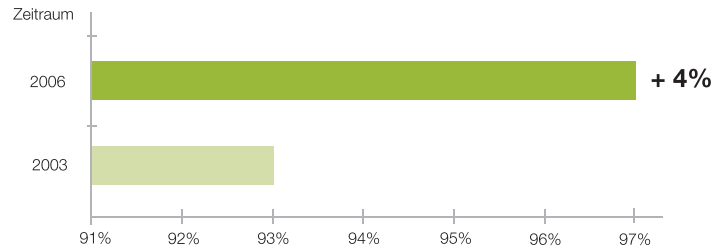




## Kundennähe durch hohe Serviceleistung

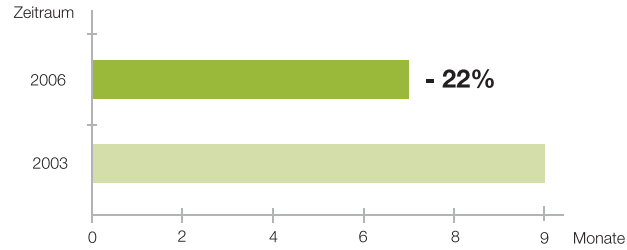
### Ersatzteil-Verfügbarkeit

Service Level



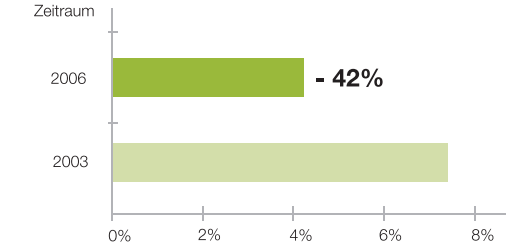
### Bestandsreichweite

Ersatzteile



### Transportkosten

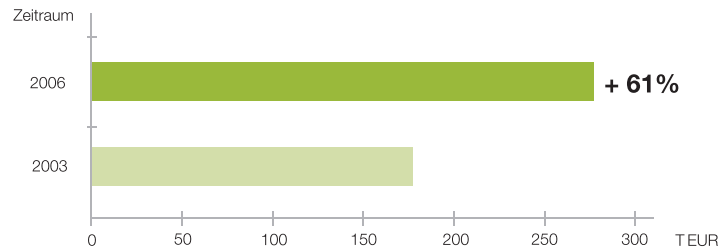
in % vom Umsatz



## Hohe Effizienz durch reduzierte Verschwendung

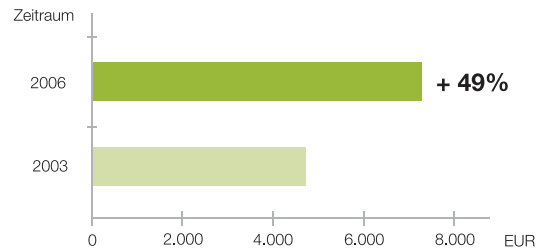
### Produktivität

Umsatz je Mitarbeiter



### Produktivität

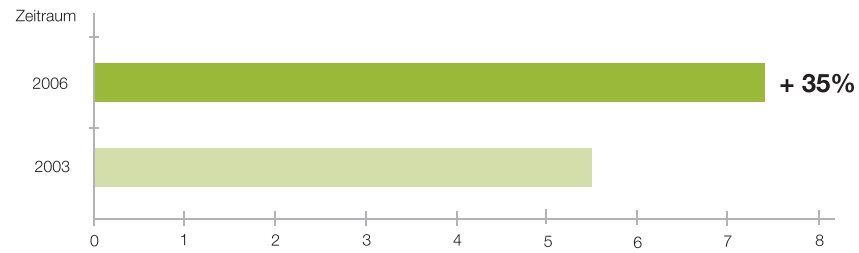
Umsatz je m<sup>2</sup> Produktionsfläche



## Flexibilität durch erhöhte Geschwindigkeit

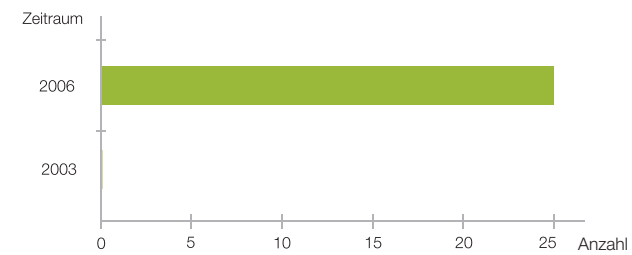
### Bestandsumschlag

Umsatz / Gesamtvorräte



### Anzahl Milkruns

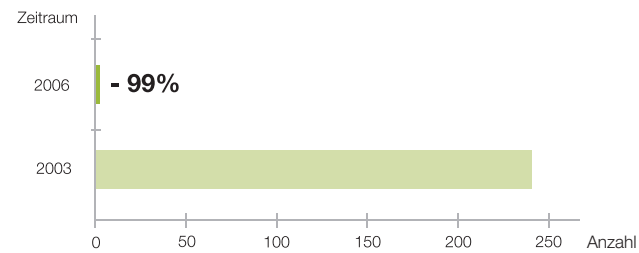
Eingangstransporte



## Reduzierte Komplexität durch Nutzen von Synergien

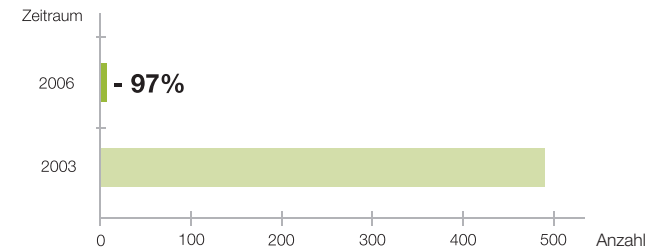
### Anzahl Speditionen

Eingangstransporte



### Anzahl Behältertypen

Standardbehälter





# 6 Fazit und Ausblick



Betrachtet man die Aktivitäten abschließend, so lässt sich die besondere Leistung der CLAAS Gesamtlogistik wie folgt zusammenfassen.

Trotz knapper Ressourcen wurden die Projektinhalte der relevanten Logistik-Potenzialfelder zeitgleich bearbeitet und vorangetrieben. Wo es vorher eher unkoordinierte Materialflüsse ohne Prozessstandardisierung, mit geringer Transparenz und mit wenig Synergienutzung innerhalb des Produktionsverbundes gab, wurde innerhalb kürzester Zeit eine leistungsfähige Logistik-Gesamtkonzeption aufgebaut und umgesetzt – ohne jedoch hierfür aufwändige Overhead-Strukturen zu schaffen.

Nach jeweils extrem kurzen Konzeptphasen begann stets unmittelbar die praktische Umsetzung. Gelingen konnte dies nur durch eine Ausrichtung aller Beteiligten an der

gemeinsamen Strategievorgabe und der Erkenntnis, dass Wachstum bei CLAAS eine funktionierende Gesamtlogistik zwingend erfordert.

Es kann heute festgestellt werden, dass die CLAAS Supply Chain Initiative nicht nur zu einer dynamischen Entwicklung der logistischen Performance mit positiver Auswirkung auf das Geschäftsergebnis der CLAAS Gruppe führte, sondern auch eine Plattform darstellt, auf der die operative Einbindung neuer Tochtergesellschaften reibungsarm und schnell erfolgt ist und auch in Zukunft erfolgen wird.

Natürlich gibt es auch zukünftig viel zu tun, denn schließlich schreitet die Globalisierung weiter voran und bei den wichtigen Trendthemen „Welternährung“ und „alternative Energiegewinnung“ ist CLAAS durch die Technologieführerschaft seiner Produkte ein wichtiger Impulsgeber.

Gerade erst hat CLAAS die Grundsteinlegung für sein zweites Mähdrescherwerk in Indien vorgenommen, das 2008 in Betrieb gehen wird. Auch dieses gilt es logistisch effizient anzubinden und in den bestehenden CLAAS Werksverbund zu integrieren.

Zukünftig wird insbesondere die Prozessintegration mit den Lieferanten weiter vorangetrieben. Zudem erhofft sich CLAAS Effekte durch die frühzeitige Involvierung der Logistik in die Entwicklungstätigkeiten. Logistikgerechtes Design wird ein weiterer Baustein für die durch die Logistik geschaffene Plattform des „Zusammenwachsens – um zusammen zu wachsen“.



CLAAS KGaA mbH  
Postfach 1163  
33426 Harsewinkel  
Tel. +49 (0)5247 12-0  
[www.claas.com](http://www.claas.com)

06/07 (G) deutsch 256 099.0