

➔ Interview

„Einkauf konkurriert mit Produktion sowie Forschung und Entwicklung“

➔ Claas-Geschäftsführungsmitglied Thomas Klatt über den Gewinn des BME-Innovationspreises und die Bedeutung von Einkauf und Logistik bei dem Landmaschinenhersteller.



Thomas Klatt, Claas-Geschäftsführer Controlling und Betriebswirtschaft, und Josip Tomasevic, Leiter Konzerneinkauf, nahmen den „BME Innovationspreis 2007“ von Holger Hildebrandt (li.), Hauptgeschäftsführer des BME, und Jürgen Marquard (re.), Vorstandsvorsitzender des BME, entgegen

Interview mit Thomas Klatt, Geschäftsführer Controlling und Betriebswirtschaft beim Landmaschinenhersteller Claas. Im siebenköpfigen Geschäftsführungsteam verantwortet Klatt das Thema Einkauf.

Das Unternehmen wurde im November 2007 für die Reorganisation des Einkaufs unter dem Motto: „Growing Together – Creating Value: Mit Value Sourcing zu nachhaltigem und profitabilem Wachstum“ mit dem „BME-Innovationspreis 2007“ ausgezeichnet.

Mit dem Innovationspreis zeichnet der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) als Deutschlands führender Verband für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management seit 1986 zukunftsfähige Konzepte in Einkauf und Logistik aus.

LOGISTIK inside: Herr Klatt, was bedeutet der Gewinn des BME-Innovationspreises für Claas?

Klatt: Dieser wichtige Preis zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir haben

vor drei, dreieinhalb Jahren angefangen, den Einkauf sozusagen von den Füßen auf den Kopf zu stellen. Ziel war ein Konzept für den Einkauf der Zukunft bei Claas.

Für mich war es dann faszinierend zu sehen, wie getaktet die einzelnen Elemente umgesetzt wurden. Heute gehören wir zu den im Einkauf am besten aufgestellten Unternehmen. Der Einkauf dient ja auch dazu, ein Unternehmen abzusichern und voran zu bringen. Daß wir das erreicht haben, ist uns mit dem Preis bestätigt worden.

LOGISTIK inside: Sie haben auch den Deutschen Logistikpreis der BVL gewonnen. Welcher Preis ist wichtiger: der vom BME oder der der BVL?

Klatt: Beide sind wichtig, denn sie sind relativ überschneidungsfrei. Der eine ist mehr logistikzentriert, das heißt wir haben uns nach Innen und Außen aufgestellt, um uns mit den Kunden und den Lieferanten zu vernetzen. Bei dem anderen ging es darum, wie setzen wir in einem engeren Sinne die Einkaufsstrategie um. Der Einkaufspreis ist aus meiner Sicht also etwas schmäler aufgestellt und geht dafür mehr in die Tiefe. Insofern ergänzen sich beide. Das ist für uns nicht anderes als ein TÜV-Check, nach dem Motto: Wie fit ist eigentlich eure Organisation.

LOGISTIK inside: War die Bewerbung für beide Preise eine koordinierte Aktion oder eher Zufall?

Klatt: Als Unternehmen mögen wir Zufälle nicht so gerne.

LOGISTIK inside: Sie betonen, dass Claas ein Familienunternehmen ist. Welchen Einfluss hat diese familiäre Prägung auf Einkauf und Logistik?

Klatt: Die Freiheitsgerade, die wir haben, um unser Geschäft zu führen, sind so groß wie in jedem börsennotierten Unternehmen auch. Ähnlich wie bei einer gelisteten Aktiengesellschaft haben wir verschiedene Kontrollgremien wie den Aufsichtsrat oder den Gesellschafterausschuss. Die Unterschiede mögen einerseits darin liegen, dass bestimmte Sachverhalte intensiver diskutiert werden. Andererseits können wichtige Sachverhalte schneller diskutiert werden, da man sich mehr fokussiert. Die Einberufung der Gremien geht erheblich schneller.

LOGISTIK inside: Claas ist ein Familienunternehmen. Wie weit befasst sich die Eigentümerfamilie mit Einkaufs- und Logistikthemen?

Klatt: Im Gesellschafterausschuss, der das gesamte Geschäft überwacht, sind die drei Familien Claas vertreten. Diese halten alle Anteile am Unternehmen. Ich glaube, feststellen zu können, dass personenabhängig bestimmte Schwerpunkte gesetzt sind. Schließlich soll der Ausschuss die gesamte Bandbreite des wirtschaftlichen Handelns abdecken. Ich sehe, was das Thema Logistik angeht, eher keinen Schwerpunkt bei der Familie. Was auch nicht notwendig ist,



Klatt: Als Unternehmen mögen wir Zufälle nicht so gerne

denn dieses sind stützende und nicht das Unternehmen treibende Prozesse. Zu letzteren zählen Innovation und Forschung sowie Vertrieb und Marketing.

LOGISTIK inside: Was konnten Sie in Sachen Einkauf und Logistik von dem übernommenen Traktorenhersteller Renault Agriculture lernen?

Klatt: Im Einkauf haben wir sehr stark von den Marktkenntnissen und der Marktmacht der Firma Renault profitiert. Renault Agriculture war in den Renault-Konzern in Frankreich eingebunden und hatte in vielen Teilbereichen bessere Preise als wir sie realisiert hatten. Da hatten wir ganz klar positive Synergien von Frankreich nach Deutschland. Was die Organisation der Bereiche Einkauf und Logistik angeht, waren wir durchaus ebenbürtige Partner und jeder hat vom anderen gelernt. Ich möchte mir hier nicht anmaßen zu sagen, ob es eine leichte Überlegenheit auf der einen oder anderen Seite gegeben hat.

LOGISTIK inside: Gab es konkrete Dinge, die Sie im Einkauf von Renault übernommen haben?

Klatt: In den Bereichen Systemintegration

oder Aufbau von Entwicklungs- und Systempartnern war uns die Automobilindustrie voraus. Hier konnten wir etwas lernen. Die Franzosen konnten lernen, wie der Prozess-Gedanke bei Claas gelebt wird: Weg von der eigentlichen Funktion hin zum gesamten Prozess.

LOGISTIK inside: Was ist für Claas das wichtigste Ergebnis aus der Umsetzung des Konzeptes?

Klatt: Es fällt mir schwer einen Punkt zu nennen. Das sind zwei bis drei Punkte. Das wichtigste

ist sicherlich die Vernetzung des Einkaufs mit den anderen Funktionen – von der Entwicklung bis in die Produktion. Das zweite Thema ist die Lieferantenintegration. Bereits in der Konzeptentwicklung neuer Produkte prüft der Einkauf, ob es sinnvoll ist, Entwicklungstätigkeiten extern zu vergeben oder es im Haus selbst zu machen. Der dritte Aspekt ist der Roll-out unseres Global Sourcing.

LOGISTIK inside: Sie sind Controller, können Sie diese Ergebnisse auch quantifizieren?

Klatt: Am Ende des Tages wollen wir zwei Ziele erreichen: Zum einen wollen wir auch in kritischen Situationen mit Teil- ➔

In Sachen Systemintegration von Renault gelernt



Das Top-Modell unter den Claas-Mähdreschern, der „Lexion 600“ wird von einem 16-Liter, V8-Zylinder-Motor mit 586 PS angetrieben

len, die wir für die Produktion brauchen, versorgt werden. Das ist uns herausragend gelungen. Beispielsweise waren wir trotz Lieferengpässen mit Reifen in der Baumaschinenbranche stets gut versorgt. Selbstverständlich brauchen wir adäquate Preise. Es gibt klare Ziele für den Einkauf, wo die Preise einzelner Produkte in den nächsten Jahren liegen sollen. Dies wird bei uns anhand von sechs verschiedenen Realisierungsstufen von der Idee über den Vertragsabschluss bis zu dem Moment, wo es tatsächlich in der Kasse klingelt, überwacht.

LOGISTIK inside: Wie hat Ihre Konkurrenz auf das neue Konzept für Einkauf und Logistik reagiert?

Klatt: Bislang ist mir nichts aufgefallen.

LOGISTIK inside: Liegt das daran, dass das Thema von der Branche noch nicht so erkannt ist oder dass Ihre Wettbewerber so fortschrittlich sind?

Klatt: Wir haben uns im Vorfeld natürlich schon angesehen, wie andere Unternehmen diese Dinge handhaben und was wir von den Besten lernen können. Daraus ha-

ben wir versucht abzuleiten, wie wir uns vom Wettbewerb differenzieren können.

LOGISTIK inside: Einkauf und Logistik sind bei Claas in unterschiedlichen Geschäftsführungsressorts aufgehängt. In welchem Verhältnis stehen die beiden Bereiche?

Klatt: Wir sind sehr eng verzahnt. Wenn wir beispielsweise über Produktionslogistik sprechen, ist das immer ein gemeinsames Thema von Einkauf und Logistik.

LOGISTIK inside: Warum ist der Einkauf im Controlling aufgehängt?

Klatt: Ich glaube das sind traditionelle Gründe. Der Einkauf soll ja eine neutrale Instanz sein. Wenn wir uns die Entwicklungstendenzen des Einkaufs der vergangenen 30 Jahre anschauen, dann hat der Einkauf sich gewandelt, vom Dienstleister der Produktion hin zum Konkurrenten der Produktion und hin auch zum Konkurrenten von Forschung und Entwicklung. Das bedingt, dass der Einkauf neutral aufgehängt sein sollte. Von der Sachkompe-

tenz her könnte der Einkauf auch in anderen Bereichen angesiedelt sein.

LOGISTIK inside: Wie würden Sie den Beitrag von Einkauf und Logistik zum Unternehmenswert von Claas beschreiben?

Klatt: Ich würde ungern Zahlen nennen. Wir machen uns ein Bild davon, wo wir die Preisentwicklung zugekaufter Güter sehen.

Dagegen spiegeln wir die Preisentwicklung an unseren Märkten, das heißt, was können wir an die Kunden weiter reichen. Daraus resultiert das Ziel für den Einkauf, welches wir auf die Millionen genau spezifizieren und nachverfolgen.

Anhand dieses Monitorings konnten wir feststellen, dass der Einkauf erheblich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Das kommt auch darin zum Ausdruck, dass der Einkauf mit einem Volumen von 1,4 Milliarden Euro den Anteil der selbst erbrachten Wertschöpfung erheblich übersteigt.

LOGISTIK inside: Wie entwickelt sich die Fertigungstiefe bei Claas?

Tendenz zu weniger Fertigungstiefe wird anhalten

Klatt: Die Tendenz zu weniger Fertigungstiefe wird anhalten. Man muss aber konstatieren, dass wir schon sehr frühzeitig große Schritte auf diesem Weg gegangen sind. Daher wird, verglichen mit den letzten Jahren, die Geschwindigkeit abnehmen. Die Grenze sehen wir bei einem Eigenfertigungsanteil von um die 25 Prozent. Derzeit liegen wir etwas unter 30 Prozent. Komponenten, die wir zu unseren Kernkompetenzen zählen oder für die es kein stabiles Lieferantennetz gibt, werden wir auch künftig selber fertigen.

LOGISTIK inside: Was würden Sie anderen Geschäftsführungskollegen empfehlen, die ein ähnliches Projekt planen?

Klatt: Erstens: theoretisch gründlich vorbereiten. Jedes Unternehmen muss sein eigenes Konzept finden. Ich glaube, dass die Pfeiler, auf denen dieses Konzept ruht, für alle Unternehmen im Wesentlichen die gleichen sind. Aber sie sind unterschiedlich ausgeprägt und stehen an unterschiedlichen Stellen. Das muss jeder für sich anpassen. Das Zweite ist, wenn das Konzept erarbeitet wird, es breit auszurichten. Die an den Einkauf grenzenden Funktionsbereiche müssen es mittragen. Als Drittes gilt es den gefundenen Weg mit Entschlossenheit zu beschreiten: Wenn alle genickt haben, dann muss es auch gemacht werden.

LOGISTIK inside: Was steht für 2008 beim Einkauf in Ihrem Unternehmen ganz oben auf der Agenda?

Klatt: Nachdem wir die großen Schritte gemacht haben, müssen wir jetzt die neuen Instrumente schärfen. Wir haben nun alles erfolgreich eingeführt und die nächsten zwei Jahre werden ein evolutionärer Prozess. Die Revolution ist vorbei. Finetuning steht auf der Agenda. Es wird in den nächsten zwei bis drei Jahren keine grundlegenden Überlegungen geben, an Organisation und Struktur des Einkaufs etwas zu verändern.

LOGISTIK inside: Claas setzt auf die Bahn – was für Konsequenzen hat der Streik für Claas?

Klatt: Zurzeit noch keine. Wir haben aber ein Notfallkonzept erarbeitet, um von der Schiene auf die Straße zu gehen. Das wäre aber sehr bedauerlich. Dazu muss ich anmerken, dass für uns derzeit noch keine Hochsaison ist. Diese beginnt erst im Dezember/Januar. Was wir noch nicht genau überblicken können, ist, wie weit uns der



Klatt: Nach der Revolution jetzt die Evolution

Streik bezüglich Zulieferbetriebe treffen könnte. Wir wissen nicht von allen Zulieferern, ob es für das, was per Schiene angeliefert wird auch entsprechende Notfallkonzepte gibt.

LOGISTIK inside: Wäre es denn möglich so große Geräte schnell auf die Straße zu verlagern?

Klatt: Rein theoretisch ist das kein Problem. Der größte Anteil unserer Transporte sind heute ja schon Straßentransporte. Bloß stoßen wir in der Praxis an Grenzen bei den Speditionen. Trailer dieser Größenordnung sind knapp und haben extrem lange Lieferzeiten. Einen Hundertprozentausfall des Schienenverkehrs könnten wir so nicht verkraften. Gleiches gilt für unsere Konkurrenz.

LOGISTIK inside: Wie reagieren Sie auf die steigenden Transportpreise und knappe Laderaumkapazitäten?

Klatt: Für den Straßengüterverkehr haben wir in der Vergangenheit unsere Strategie verändert. Ein- und ausgehende Transporte haben wir in die eigenen Hände genommen. Bislang waren das zum Teil Freihaus-Anlieferungen. Jetzt arbeiten wir mit einigen wenigen Spezialisten sehr eng zusammen. Wir haben langfristige Vereinbarungen getroffen und haben derzeit noch keine Notwendigkeit gesehen, die Preise nach oben oder unten anzupassen.

LOGISTIK inside: Inwieweit hat Ihr stark saisonales Geschäft Einfluss auf Einkauf und Logistik?

Klatt: Wir versuchen heute mit unserer Produktion die Saisonkurve möglichst nachzufahren. Es wird nicht mehr wie früher 260 Tage im Jahr, 8 Stunden am Tag gleichmäßig produziert, sondern wir haben die Produktion im Prinzip auf acht Monate im Jahr zusammengedampft. Dort mit unterschiedlichen Belastungsphasen, die in der Spitze das Doppelte dessen betragen, was wir in entspannten Zonen haben.

Das stellte eine ganz besondere Herausforderung an unsere Zulieferer dar. Dieser sollten ja tunlichst auch unserer Saisonkurve folgen. Das gelingt, weil wir eng mit unseren Lieferanten zusammenarbeiten, abstimmen und vorplanen. Diese liefern dann just-in-time oder just-in-sequence. Dazu kommt, dass wir die Anlieferungen auch entsprechend organisiert und abgestimmt haben, so dass wir mit dem Frachtaufkommen auch intern zurecht kommen. Bei uns stehen nicht mehr zufälligerweise fünf LKW unabgestimmt auf dem Hof, die gleichzeitig abgeladen werden wollen.

LOGISTIK inside: Sie setzen beim Global Sourcing eher auf Indien als auf China, warum?

Klatt: Wir arbeiten sehr eng mit unseren Lieferanten zusammen. Dazu nutzen wir unsere vorhandenen Produktionsstandorte als Basis. Wir haben derzeit ein Werk in Indien und bauen aktuell ein zweites auf. Diese nutzen wir als Sourcing-Hubs, um Lieferanten zu suchen und schließlich diese auch für unsere Werke in Westeuropa zu nutzen. Neben der wichtigen räumlichen Nähe sehen wir in Indien attraktive Konditionen und eine sehr ingenieursgetriebene Industrie, die Unterstützung dankbar annimmt. Wir sind dort mit unserem Volumen ein attraktiver Partner, während China doch eher größere Stückzahlen gewöhnt ist. ←

Weitere Infos zum Konzept

Das Interview ist Bestandteil des Artikels „BME-Innovationspreis 2007: Spielen, teilen – Spaß haben“, aus der Dezember-Ausgabe (12/07) des Fach- und Wirtschaftsmagazins **LOGISTIK inside**. In dem Magazinbeitrag wird das Konzept mit seinen Einzelheiten ausführlich vorgestellt.