

KRAFTRAUM



»Ich habe Freude am Verändern«

Der Landmaschinenhersteller Claas führt in Hamm sein globales Zentrallager für Ersatzteile. BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer traf dort Dietmar Düsing, Director Supply Chain-Management, zu einem Spaziergang über das Betriebsgelände.

Christoph Meyer: Lieber Herr Düsing, hier in Hamm lagern 211.000 Ersatzteile für Landmaschinen. Wenn so ein Mähdrescher an einem Erntetag stehen bleibt, ist das für den Landwirt ja eine mittlere Katastrophe. Fliegen Sie dann die benötigten Teile mit dem Hubschrauber ein?

Dietmar Düsing: Nicht ganz, aber fast: Wir sind sehr schnell. Wir garantieren, dass wir von 100 Aufträgen mindestens 97 noch am selben Tag rausschicken. Dabei hilft vor allem die Digitalisierung. Wir nutzen zum Versand spezialisierte Dienstleister und die Paketdienste, Overnight-Services, Kuriere und für die Überseeländer den Luftverkehr. In der Erntezeit haben wir zusätzlich immer zwei Fahrzeuge hier stehen, die direkt losfahren können. Es gibt außerdem die Möglichkeit zur Selbstabholung: Da wird meist jemand aus dem Betrieb oder aus der Familie losgeschickt. Im Sommer stehen bei uns täglich um die 100 Leute vor der Tür.

Meyer: Da liegen die Nerven bei einigen sicher blank?

Düsing: Ja, und ich kann es verstehen. Ich komme selbst aus der Landwirtschaft und kenne den Druck: Wenn die Ernte da ist und das Wetter schlechter zu werden droht, muss das Getreide dringend gedroschen werden. Eine Verzögerung bedeutet Verluste, die Qualität kann leiden oder Folgekosten drohen, etwa für das Trocknen des Getreides. Die Maschinen sind teuer, sie laufen nur kurze Zeit – und gerade dann müssen sie einfach funktionieren. Da wir aber für die Verladung verantwortlich sind, müssen wir bei den Selbstabholern auch schon mal den einen oder anderen überzeugen, doch auf einen Kurier zu setzen: Ein großes, schweres Ersatzteil passt nicht immer in den Kombi oder ins Cabrio ...

Meyer: Sie sind selbst auf einem Bauernhof groß geworden?

Düsing: Ja, mein Vater hat lange einen Betrieb geführt, der aber nicht groß genug war als Existenzgrundlage für weitere Generationen. Ich wohne dort heute noch und habe einen Nebenerwerb als Landwirt. Die Ackerflächen habe ich verpach-

tet, aber zum Hof gehören noch Obstwiesen mit Apfelbäumen, und ich halte eine kleine Herde Rinder.

Meyer: Was hat Sie an der Logistik gereizt?

Düsing: Vor allem die Ganzheitlichkeit – dass man die Dinge hier nicht in kleinen Schachteln sieht, sondern immer von Anfang bis Ende betrachtet. Es hat mir immer viel Spaß →



Zur Person

Dietmar Düsing hat an der Uni Dortmund Betriebswirtschaftslehre studiert und über Betriebsinformatik und Industriebetriebslehre seine Leidenschaft für die industrielle Logistik entdeckt. Als studentische Hilfskraft am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund unter der Leitung von Prof. Reinhardt Jünemann vertiefte er sein Wissen in diesem Bereich. Düsing kam 1990 als Trainee zum Hoesch-Konzern und wurde dort Logistikleiter im Automotive-Bereich, bevor er 1996 in einem mittelständischen Unternehmen tätig war. 2001 wechselte er zu Claas. Dort verantwortete er zunächst das Teilprojekt Logistik bei einer Werksrestrukturierung in Harsewinkel. Heute ist Düsing Vice President After Sales Supply Chain-Management.



Eine der vielen Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit bei Claas: Die Versandkisten aus Holz werden wiederverwendet.

gemacht, dass man über Prozesse Dinge verändern und vereinfachen kann, immer auch im Zusammenspiel mit der IT. Außerdem gefällt mir, dass man auf sehr viele unterschiedliche Menschen trifft, in verschiedenen Fachbereichen und mit verschiedenen Sichtweisen. Die Vielfalt macht diesen Beruf für mich so interessant: Kein Tag ist wie der andere. Ich habe Freude am Verändern.

Meyer: Welche Rolle nehmen Sie dabei ein – sind Sie eher ein Vordenker, Begleiter, Motivator ...?

Düsing: Fachlich bin ich der Vordenker und Antreiber, entwickle Ideen. Ich bin ein großer Freund von Roadmaps, die den Weg weisen zu dem Punkt, an den man sich entwickeln will. Dass man sich weniger auf das konzentriert, was heute unter den gegebenen Bedingungen möglich scheint, sondern sich fragt: Was will ich morgen? Und damit hat man einen Nordstern, den man ansteuern kann. Persönlich erfüllt es mich dann auch besonders, die unterschiedlichen Menschen in unseren Teams auf diesem Weg mitzunehmen, sie immer wieder zu motivieren.

Meyer: Wie genau gelingt Ihnen das?

Düsing: Ich selbst habe als junger Trainee und wissenschaftliche Hilfskraft immer wieder erlebt, wie ich als ehrgeiziger Anfänger viel Arbeit geleistet habe, und präsentiert haben sie andere. Das hat mich gestört, und deshalb habe ich es anders gemacht, als ich selbst in Verantwortung kam. Wenn ich

»Ich komme selbst aus der Landwirtschaft und kenne den Druck: Wenn die Ernte da ist und das Wetter schlechter zu werden droht, muss das Getreide dringend gedroschen werden.«

Dietmar Düsing

Diplom-, Bachelor- und Master-Arbeiten von Studierenden betreue, bin ich immer wieder begeistert davon, wie diese jungen Menschen ohne viel Vorwissen an Herausforderungen herangehen – und es schaffen, mit ihrer Energie und ihren Ideen erfahrene Kräfte mitzunehmen und durchaus deren Mindset zu verändern. Genau dabei möchte ich sie unterstützen. Auch weil ich immer wieder sehe, was möglich wird, wenn das Zusammenspiel der Generationen gut funktioniert. Ich habe zudem die innere Überzeugung, dass mein Erfolg als Führungskraft immer auf dem Erfolg des gesamten Teams beruht. Deshalb sehe ich meine Aufgabe darin, andere erfolgreich zu machen. Und ich habe früh gespürt, dass Claas ebenfalls dieser Philosophie folgt.

Meyer: Sie sind 2001 ins Unternehmen gekommen. Welche Stationen haben Sie seitdem geprägt?

Düsing: Meine erste Aufgabe war, als Projektleiter eine Werksrestrukturierung in Harsewinkel zu begleiten. Wir haben nicht nur das Werk auf links gedreht, sondern gleichzeitig eine neue Organisation eingeführt. Claas hat 2003 die Traktorenfertigung von Renault übernommen, da war ich stark eingebunden, dann folgte ein Werk in Russland, danach Ungarn. Wir haben ein neues Werk in Indien gebaut und in Betrieb genommen, das habe ich noch länger begleitet, und wir haben auch hier in Hamm vor allem in den vergangenen Jahren sehr viel entwickelt: Wir setzen auf Automatisierung, haben ein Hochregallager gebaut und es um ein automatisches Kleinteilelager erwei-

Fotos: Atelier für Fotografie Golz

tert. Wir modernisieren unsere Lagerverwaltungs-Software und erweitern die Kommissionierung am Hochregallager, haben da in den letzten acht Jahren die Umschlagleistung auf der gleichen Fläche schon verdoppelt. Es ist alles immer sehr dynamisch.

Meyer: Mit der CS Parts Logistics GmbH haben Sie 1999 ein Joint Venture zwischen Claas und Kühne + Nagel begründet. Welche Vorteile ergeben sich daraus im täglichen Betrieb?

Düsing: Unsere Zusammenarbeit hat sich von einem reinen Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu einer sehr effizienten Partnerschaft entwickelt, in der wir die Stärken beider Unternehmen verschmelzen. Das läuft wirklich gut, inzwischen schon seit 25 Jahren.

Meyer: Beinahe genauso lange sind Sie in der BVL-Welt unterwegs. Welchen Mehrwert sehen Sie in der Vernetzung?

Düsing: Wir sind mit Claas ein sehr aktives Mitglied im Themenkreis Ersatzteillmanagement der BVL, der sowohl fachlich als auch menschlich ungemein bereichernd ist. Ich schätze auch den Austausch mit dem Team und die engagierte Arbeit von Kolleginnen wie Anne Suhling. Die BVL kenne ich schon aus meiner Studienzeit, als ich als wissenschaftliche Hilfskraft am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML in Dortmund gearbeitet habe. Im Unternehmen habe ich die Verbindung verstärkt. Ich war auf vielen Kongressen und

schätze den Austausch einfach sehr: Man gewinnt andere Sichtweisen durch Gespräche und die Vorträge und geht damit im Unternehmen dann auch wirklich Dinge anders an, treibt Veränderungen voran. Es ist vor allem auch schön, dass man sich mit Vertretern anderer Firmen im Markt inhaltlich austauschen kann und sich gegenseitig inspiriert.

»Ich habe die innere Überzeugung, dass mein Erfolg als Führungskraft immer auf dem Erfolg des gesamten Teams beruht. Deshalb sehe ich meine Aufgabe darin, andere erfolgreich zu machen.«

Dietmar Düsing

Meyer: Das ist für mich spannend zu hören, weil wir für uns vor einiger Zeit noch einmal klar formuliert haben, dass wir als Verein Menschen verbinden und die Logistik der Zukunft gestalten. Es freut mich, wenn Sie das so erleben, dass dieser Austausch auf unseren Veranstaltungen und in Formaten wie den Themenkreisen dazu beitragen kann. Gibt es etwas, das Sie sich noch von uns wünschen?

Düsing: Für uns als Ersatzteillogistiker ist tatsächlich wichtig, dass unsere individuellen Herausforderungen Raum finden, wie auf dem Forum Ersatzteillistik. Denn wir haben einfach ganz andere Themen als beispielsweise die Produktionslogistik und sind auch nicht gut mit E-Commerce-Händlern vergleichbar – wir arbeiten nicht sequenziell ab. Das ist so speziell, dass es einen eigenen Rahmen verdient.

Meyer: Das ist völlig richtig, das haben wir auch schon als Learning mitgenommen, und das Forum wird in wenigen Tagen wieder in Nürnberg stattfinden, nicht integriert in die →

Das automatische Kleinteilelager ist Teil der umfangreichen Automatisierung am Standort.



BVL Supply Chain CX wie vergangenes Jahr. Der Deutsche Logistik-Kongress 2007 in Berlin ist Ihnen sicher besonders in Erinnerung geblieben. Damals haben Sie den Deutschen Logistik-Preis gewonnen – was hat Ihnen das bedeutet?

Düsing: Es war wie ein Ritterschlag der Logistik. Bei der Restrukturierung in Harsewinkel haben wir in einem sehr großen Team in sehr kurzer Zeit die gesamten logistischen Prozesse im Werk und auch die Fertigungsprozesse umgestellt. Wir haben das in einem Riesenprojekt zusammengeführt und mit einer Reorganisation abgeschlossen. Das, was wir da an Standards entwickelt haben, hat dazu geführt, dass wir als Gesamtunternehmen den Deutschen Logistik-Preis gewonnen haben. Die Preisverleihung war wirklich ein Erlebnis: vor 2.000 Menschen und mit Caren Miosga auf der Bühne – wir gut zu erkennen an unseren grellgrünen Krawatten. Ich habe vorher völlig unterschätzt, was das alles bewegen konnte. Wir haben sehr viel Aufmerksamkeit gewonnen und wichtige Kontakte geknüpft.

Meyer: Was gefällt Ihnen an am meisten an Ihrer Arbeit im Unternehmen?

Düsing: Das Vertrauen, das uns allen entgegengebracht wird. Dahinter steckt natürlich auch eine gewisse Leistungserwar-

tung. Dafür bekommt man Zuverlässigkeit, darf sich einbringen und Dinge umsetzen. Ich arbeite in einem Konzern und habe dennoch unternehmerische Freiheiten, konnte immer viel tun und die Logistik nach meinen Vorstellungen im Unternehmen mitgestalten. Sie sehen einen zufriedenen Menschen vor sich.

»Ich arbeite in einem Konzern und habe dennoch unternehmerische Freiheiten, konnte immer viel tun und die Logistik nach meinen Vorstellungen im Unternehmen mitgestalten. Sie sehen einen zufriedenen Menschen vor sich.«

Dietmar Düsing

sich mit dem Familienunternehmen und seinen Produkten sehr stark identifizieren. Das ist ein echter Schatz an Potenzialen, und das Arbeiten fällt so viel leichter. Hierarchie-Ebenen gibt es vor allem auf dem Papier. Natürlich ist nicht alles perfekt, aber klar ist: Die Menschen stehen bei Claas im Mittelpunkt. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei uns ist außergewöhnlich lang; das liegt sicher auch daran, dass man hier Dinge entscheiden und vorantreiben darf – und dass dieser Einsatz anerkannt wird.

Meyer: Es ist doch auch einfach cool, wenn man sagen kann, man arbeitet für einen Hersteller von so großen Maschinen und sorgt mit dafür, dass die immer laufen?

Düsing: Ja, teilweise kommen unsere Mitarbeitenden auch

Meyer: Wie erleben Sie Ihre Belegschaft?

Düsing: Hier finden sich sehr viele Menschen, die intrinsisch motiviert sind, weil sie

Über ein Joint Venture mit Kühne + Nagel hat Claas vor 25 Jahren die CS Parts Logistics GmbH gegründet, die als Logistikpartner des Unternehmens fungiert.



Fotos: Atelier für Fotografie Golz



Auf 150.000 Quadratmeter Hallenfläche organisiert Claas am Standort Hamm rund 211.000 Ersatzteile.

aus der Landwirtschaft, und es ist natürlich gerade in unserer Produktion in Harsewinkel beeindruckend, wenn man diese Maschinen täglich vor sich hat. Was ich spüre, ist, dass unsere Teams zusammenstehen.

Meyer: *Wie gehen Sie im Lager mit den saisonalen Schwankungen um?*

Düsing: Neben unserem Zentrallager von Claas hier in Hamm für die ganze Welt haben wir in vielen Ländern eigene Vertriebsgesellschaften und dort regionale Läger, die wir mit den wichtigsten Teilen bestücken. Hier in Europa gehen 70 Prozent der Waren direkt zum Händler oder sogar zum Endkunden. Im Winter sorgen wir dafür, dass die Händler sich bevorraten und die wichtigsten Teile einlagern können. Dann kippt das irgendwann von Lageraufträgen zu Sofortaufträgen – und wenn die Grasernte beginnt, geht's richtig los. Wir spüren aber ganzjährig eine Grundlast, weil Claas ja auch Traktoren im Programm hat, die das ganze Jahr über eingesetzt werden, etwa Teleskoplader und Radlader. Zudem ist auf der Südhalbkugel in unserem Winter Erntezeit. Wir sind auf jeden Fall rund um das Jahr erreichbar, haben nur an ganz wenigen Feiertagen wirklich geschlossen.

Meyer: *Wie gelingt die Balance zwischen Verfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit?*

Düsing: Im Ersatzteilgeschäft ist Verfügbarkeit neben gutem Service alles: Wenn wir ein Teil nicht liefern, wird es jemand anders tun. Bestände sind wichtig, Kosten sind auch sehr wichtig, aber weniger die Lagerkosten als die der Transportverpackungen. Wir können unsere Bestände über sehr gute Prognoseverfahren gut planen, die wir immer weiter verfeinern. Die Wirtschaftlichkeit wird nicht zuletzt dadurch

unterstützt, dass wir nur dieses eine Zentrallager weltweit haben: Wir würden keine zweite Schneidwerkmulde in die USA verlegen, wenn die in drei Jahren nur einmal gebraucht wird.

Meyer: *Wie sichern Sie optimalen Service?*

Düsing: Vor allem durch unsere eigenen Vertriebsgesellschaften und über eigene Academies, die dafür sorgen, dass die Menschen in den Werkstätten und jene, die mit den Maschinen arbeiten, gut geschult sind. Weiterhin sind die Maschinen immer digitaler vernetzt, und wir bauen Service-Systeme auf. Werkstätten unterstützen wir mit einem Claas Service Office als Teil von Claas Connect, das Daten liefert. Wir setzen auch zunehmend künstliche Intelligenz ein, unter anderem zur Auswertung von Kundenanfragen, in Diagnosesystemen und in der Teile-Erkennung. Dafür, dass die Anwendungen sicher sind, sorgen wir über eine Kooperation mit dem KI-Test- und Zertifizierungsunternehmen CertifAI. Ich sehe immer wieder, dass Standardisierung enorm wichtig ist. Mit hoher Standardisierung kann ich schneller auf Veränderungen reagieren – bei starker Spezialisierung ist der Anpassungsaufwand viel höher. Wir brauchen ein gutes Fundament für die immer schnelleren Veränderungen unserer Zeit. Hier am Standort hängt ein Zitat von Helmut Claas, Sohn unseres Firmengründers August Claas, an der Wand: „If you want to be the leader, you must keep running.“

Meyer: *Was bedeutet Ihnen das persönlich?*

Düsing: Für mich steht es dafür, dass wir uns nie mit einer Lösung zufriedengeben. Wenn man anfängt, zufrieden zu sein, ist man auch nicht mehr wachsam und offen und reagiert gegebenenfalls nicht rechtzeitig auf Neues. Aufholen ist zudem immer kräftezehrend – und Vorangehen ist spannender. (jg) ■