

# SCHNELLECKE

2018.1

Einblicke in die Schnellecke Group

## BOXENFUNK BEI SCHNELLECKE

Internet of Things: kommunizierende Behälter

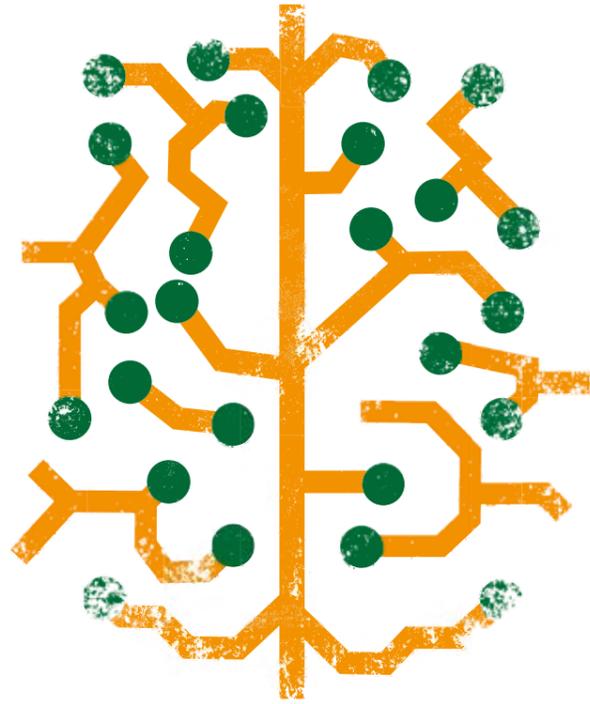


**VON DRESDEN IN DIE WELT**

KWD: Bauteile für eine sichere Mobilität

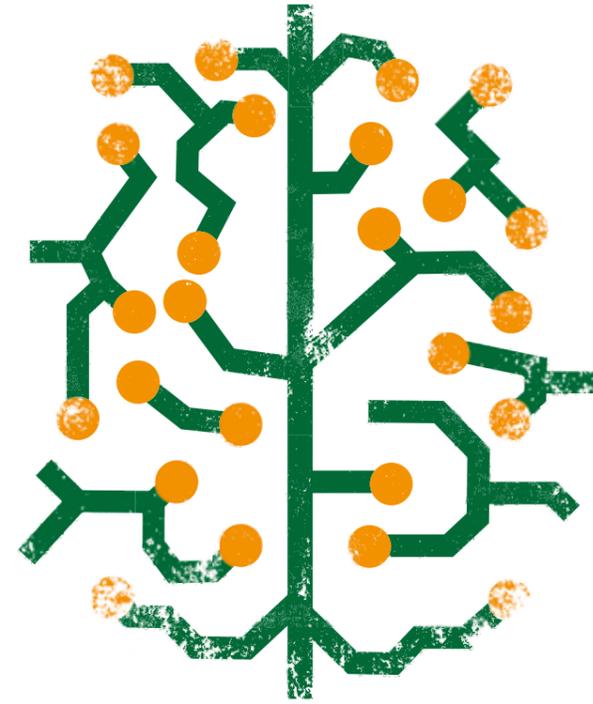
**VIVA ESPAÑA!**

Schnellecke in Spanien: Besuch in Barcelona und Pamplona



**D**as Internet of Things (IoT) ist ein Sammelbegriff für Technologien einer globalen Infrastruktur der Informationsgesellschaften, die es ermöglicht, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen.

Quelle: Wikipedia



**W**ith a trillion sensors embedded in the environment — all connected by computing systems, software and services — it will be possible to hear the heartbeat of the earth, impacting human interaction with the globe as profoundly as the internet has revolutionized communications.

Peter Hartwell,  
*Senior Director for Advanced Technology  
at InvenSense, Inc.,  
former Director of Motion Sensing at Apple and  
Senior Researcher at Hewlett-Packard Labs*



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

das Jahr 2018 hat für die Schnellecke Gruppe eine besondere Bedeutung. Damit meine ich nicht allein die erfreuliche Geschäftsentwicklung, sondern die Neuformulierung der Mission und Vision für die Schnellecke Logistics, zusammen mit einem neuen strategischen Programm für die kommenden Jahre, welches wir Ihnen in diesem Heft vorstellen.

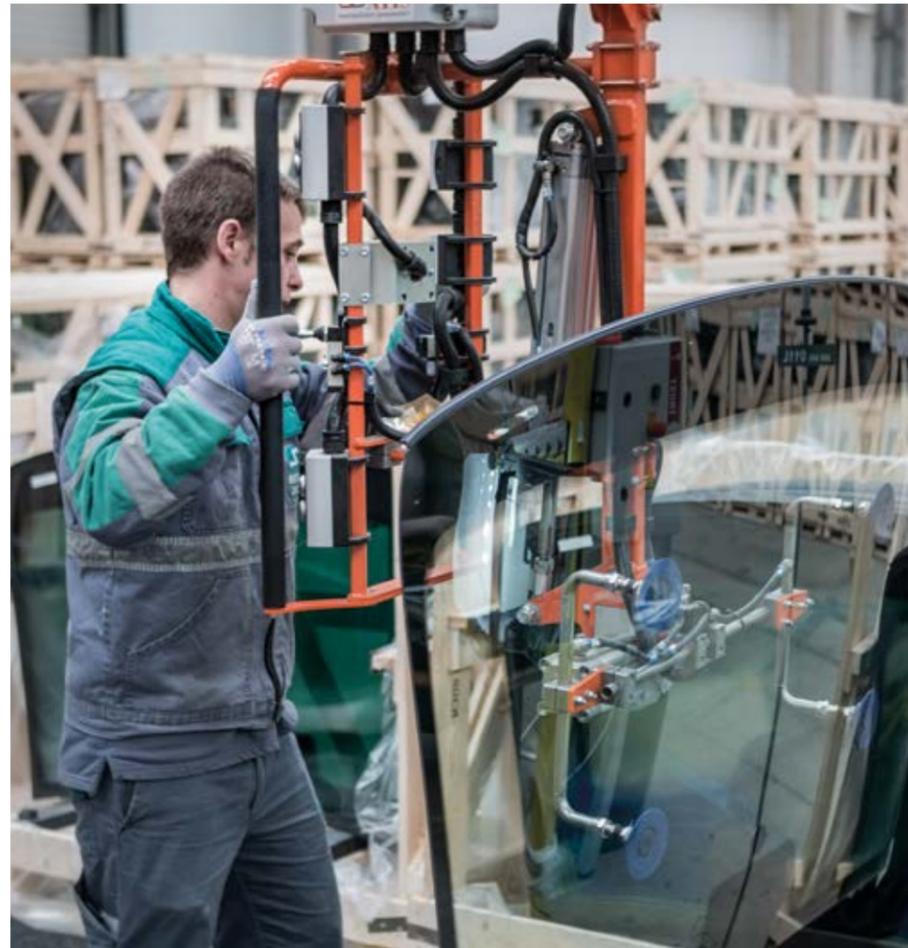
Seit Jahren schon ist Schnellecke bekannt für die Nutzbarmachung technologischer Innovationen für unsere Kunden. Microsoft Kinect, Google Glass, RFID, SAP Hana Cloud, Internet of Things – das alles und mehr haben wir in den logistischen Alltag überführt. Jetzt haben wir die Bedeutung der Digitalisierung für uns und unsere Kunden durch die Aufnahme in unsere strategischen Leitlinien noch einmal unterstrichen.

Immer wieder stellen wir fest, dass viele der von der Schnellecke Gruppe angebotenen Leistungen selbst bei unseren Kunden nicht bekannt sind. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen in diesem Heft einen Einblick in das Leistungsspektrum unserer Produktionssparte geben. Die KWD blickt auf eine über 150jährige Geschichte zurück und ist heute bei der Entwicklung neuer Fertigungsverfahren vorne mit dabei.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Ihr

  
Nikolaus Külps  
CEO Schnellecke Group



## ◀ SEITE 6 VIVA ESPAÑA!

Eine Reise zu den spanischen Standorten der Schnellecke Gruppe bei Barcelona und Pamplona

## ▲ SEITE 36 VON DRESDEN IN DIE WELT

Seit 154 Jahren stellt KWD Bauteile für eine sichere Mobilität her

## ◀ SEITE 22 MIT DEM K-GERÄT FÜR DEN SUMA PICKEN

In Landshut stellt Schnellecke die Belieferung des Komponentenerkes der BMW Group mit innovativen Methoden sicher

## SEITE 48 „WIR WOLLEN FÜHREND BEI DER ERSCHLISSUNG NEUER DIGITALER GESCHÄFTSFELDER WERDEN“

Interview mit Sven Virgens über die neu formulierte Mission und Vision sowie die Strategie der Schnellecke Logistics

TITELTHEMA:  
INTERNET OF THINGS

## ◀ SEITE 30 BOXENFUNK BEI SCHNELLECKE

In einem Pilotprojekt werden Behälter mit Sendern ausgerüstet und sind so jederzeit lokalisierbar





VIVA

lacabina  
muebles  
recuperados



# ESPAÑA!

EINE REISE ZU DEN  
SPANISCHEN STANDORTEN  
DER SCHNELLECKE  
GRUPPE BEI BARCELONA  
UND PAMPLONA



Als 1970 der erste Lkw von Schnellecke die spanische Grenze überquerte, ahnte noch niemand, was sich in wenigen Jahrzehnten daraus entwickeln würde.

Inzwischen ist die Schnellecke Group schon lange mit eigenen Gesellschaften in Spanien ansässig. Wir haben die Niederlassungen bei Barcelona und Pamplona besucht.

**S**agrada Familia, Parc Güell, Ramblas - die katalanische Hauptstadt Barcelona ist ein beliebtes Touristenziel. Sie lockt mit viel Kultur, gutem Essen und einem angenehmen Mittelmeerklima. Für Unternehmen ist das weniger interessant als die Tatsache, dass Barcelona auch ein wichtiges Wirtschaftszentrum ist. So hat unter anderem SEAT sein Stammwerk im wenige Kilometer entfernten Martorell.

Bereits zu römischer Zeit war Martorell, gelegen im Hügel-land nordwestlich von Barcelona, ein wichtiger Wegpunkt. Hier befindet sich der Hauptsitz von Schnellecke Logistics España, ganz in der Nähe des SEAT Werkes, um das herum sich zahlreiche Zulieferer angesiedelt haben. Der Carrer Galileu windet sich mit sanfter Steigung einen Hügel hoch. Von Weitem schon erkennt man die riesige Logistikhalle von Schnellecke. Hier werden wir von Standortleiterin Sara Grell empfangen, die uns einen kurzen Überblick über die Historie des Standortes gibt. „Begonnen haben wir 1994 in der Zona Franca am Hafen von Barcelona“, erinnert sie sich. „Da hatten wir unsere erste Niederlassung und unser erstes großes Projekt.“

#### Anfang mit CKD

Und das hatte es in sich. Der Kunde war VW de México, der mit SEAT-Modellen beliefert wurde. Anfangs lief alles gut. Von Oktober 1994 bis Anfang Januar 1995 stieg die Zahl der ausgelieferten 40-Fuß-Container von null auf täglich fünfzehn oder zwanzig. Ein halbes Dutzend Mitarbeiter aus Wolfsburg teilte sich eine Wohnung mit sechs Zimmern, arbeitete jeden Tag bis zu 16 Stunden.

Doch Mitte Januar 1995 brach der mexikanische Peso ein. VW de México halbierte sein Geschäft und fuhr es eine Woche später auf ein Viertel herunter. Ende Januar war dann ganz Schluss. 180 Mitarbeiter standen ohne Arbeit da. Aber das Glück kam Schnellecke zu Hilfe. Aus Barcelona sollten SEATs im SKD-Verfahren zu den Philippinen verschifft werden und Schnellecke sicherte sich den Auftrag und neunzig Arbeitsplätze. Zum Jahresende 1995 lief auch das CKD-Geschäft langsam wieder an.

Das ist jetzt über 20 Jahre her. Inzwischen ist Schnellecke ein erfahrener Partner im CKD-Geschäft, wie ein Blick auf die aktuelle Situation zeigt. In den Hallen in Martorell werden Teile für Audi und Volkswagen verpackt, um von dort aus verschickt zu werden.

Aus den hohen Regalreihen im Wareneingang werden die zu verpackenden Artikel zu den Packstraßen befördert, wo sie in langen Reihen in Transportkisten verstaut werden. Eine Auditab-

teilung prüft anschließend stichprobenweise, ob alles richtig und vollständig verpackt wurde.

### Frauenquote mehr als erfüllt

Die Mitarbeiter in den Hallen sind mit mobilen Funkgeräten ausgerüstet, um so jederzeit flexibel an einen anderen Einsatzort gerufen werden zu können. „Wenn früher beispielsweise irgendwo ein Staplerfahrer fehlte, war immer viel Gerenne und Zeitverlust“, erklärt Sara Grell. „Heute kann mit den Funkgeräten in Minutenschnelle ein Fahrer dorthin beordert werden, wo er gerade dringend benötigt wird.“

Ein paar Meter weiter den Hügel hoch hat Schnellecke eine zusätzliche Halle angemietet, in der Modulmontagen für den Automobilzulieferer Borgers S.A. durchgeführt werden. Hier werden Kofferraumverkleidungen für den SEAT Leon vormontiert. Das Rohmaterial wird in eine Pressma-

schine eingelegt und darauf eine Matte zur Schalldämpfung aufgepresst. Auch hier führt eine junge Frau das Kommando – durchaus bemerkenswert für die Region, wo Schnellecke die Frauenquote im Management mehr als erfüllt.

Im Gegensatz zum übrigen Spanien ist die Arbeitslosenquote rund um Barcelona extrem niedrig. Das macht es nicht leicht, Arbeitskräfte zu finden. Schnellecke hat deshalb eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern. „So machen wir beispielsweise zu Beginn jeder Schicht zehn Minuten Gymnastik“, sagt Gell. „Natürlich innerhalb der Arbeitszeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ja eine schwere körperliche Tätigkeit ausüben, bleiben so gesünder. Außerdem wollen wir in diesem Jahr zusätzliche ergonomische Maßnahmen einführen, um die Belastungen weiter zu reduzieren.“

Ein Problem lässt sich damit allerdings nicht lösen: das einer Jugend, die andere Prioritäten setzt als vorherige Generationen. Viele von ihnen leben noch bei den Eltern und haben wenig existenziellen Druck. „Diese neue Generation zu motivieren, das wird unsere nächste große Herausforderung sein“, so Grell.

### Karosserien für Brasilien und Indien

Wir fahren weiter zur MKD-Halle in Esparragueira. Der kleine Ort mit einer über tausendjährigen Geschichte liegt nördlich von Martorell. Zu beiden Seiten des Städtchens ragen bewaldete Hügelketten auf, über deren Gipfeln an diesem diesigen Frühlingstag ein grauer Schleier liegt.

Nur ein knappes Dutzend Menschen arbeitet gleichzeitig in der riesigen Halle. Sie machen Fahrzeugkarosserien und Sitze versandbereit für den Transport nach Brasilien oder Indien. Montiert wird hier nichts, wie Maria Angeles Rangil erläutert, die das Profitcenter leitet: „Beim MKD gehen die Karosserien von hier aus in die verschiedenen Zielländer. Alle weiteren Komponenten werden von anderswo oder direkt im Empfängerland bezogen.“

Rangil ist eine kleine, energiegeladene Person mit einem freundlichen Gesicht und einer ungewöhnlichen Leidenschaft: Sie lebt in Barcelona und ist Fan von Real Madrid. Sie hat bereits 1994 bei Schnellecke gearbeitet, als das Unternehmen noch in der Nähe des Hafens seinen Sitz hatte. Damals war sie in der Abfertigung; im Laufe der Jahre hat sie Stück für Stück mehr



Verantwortung übernommen und leitet seit 2013 die MKD-Halle. Ihr Credo: Management durch ständige Interaktion mit den Mitarbeitern. So ist sie viel in der Halle unterwegs, um jederzeit ansprechbar zu sein.

Was hier gemacht wird, sieht einfach aus, hat es aber in sich. Auf der einen Seite werden fertig lackierte Fahrzeugkarosserien von Audi angeliefert. Nach einer gründlichen Sichtinspektion im Lichttunnel werden die Bodenmatten eingelegt und per Scanner mit dem Fahrzeug verheiratet. Die Kühlerhaube wird mit einer Schraubvorrichtung fixiert und es werden zwei Querträger aus Stahl unter die Karosserie geschraubt, mit denen sie auf das Versandgestell aufgesetzt wird.

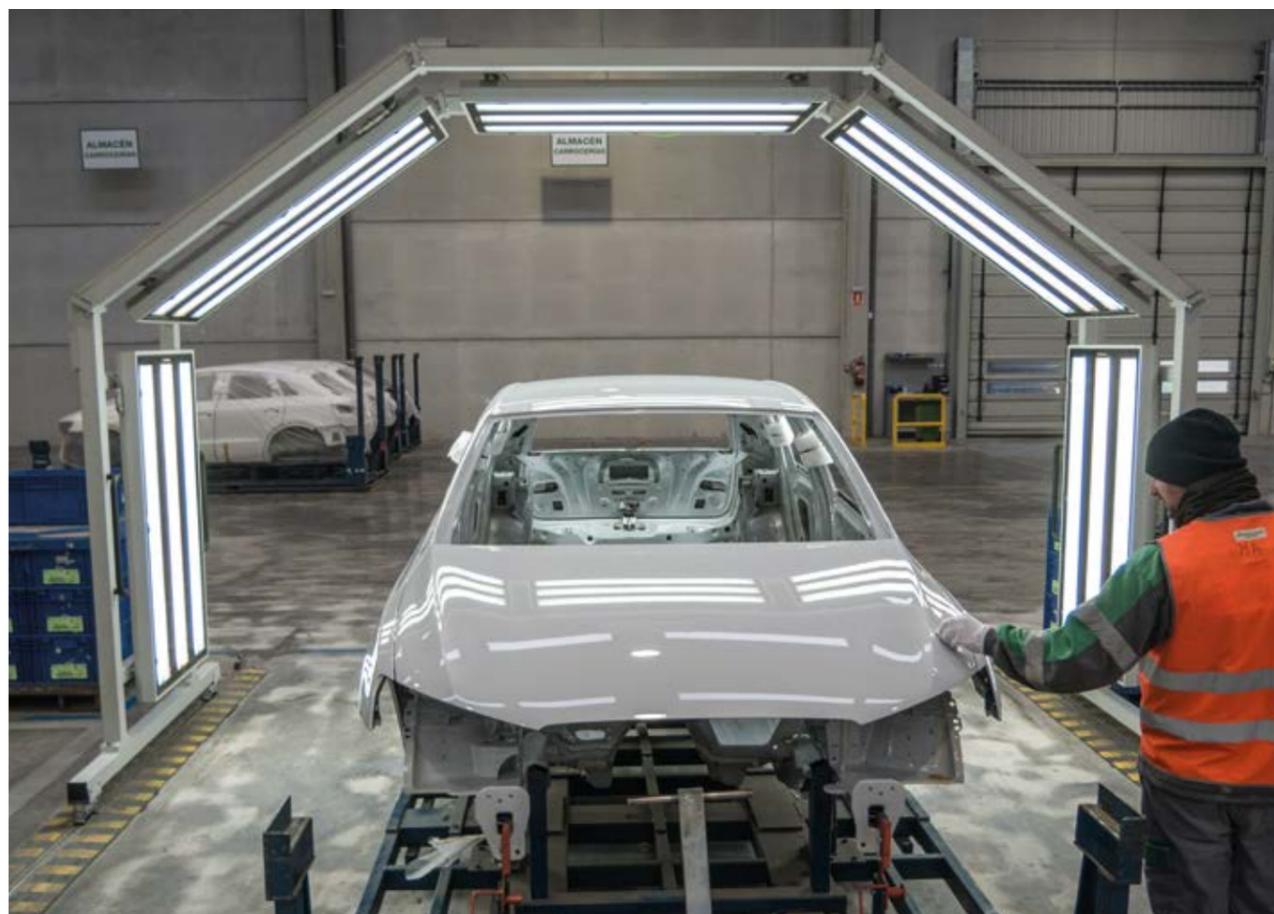
Mit einer Hebebühne werden die Karosserien in einem Winkel von 45° auf einen Holzbock gesetzt und festgeschraubt. Vier dieser Holzgestelle passen genau in einen 40-Fuß-Seefrachtcontainer. Die Gestelle werden zusammengeklappt angeliefert und erst kurz vor dem Aufsetzen der Karosserie aufgebaut und stabilisiert.

### Sitze in der Kiste

In der kleineren Nebenhalle werden Fahrzeugsitze in Holzkisten verpackt. Hier riecht es wie in einem Sägewerk, ein angenehmer Duft, der von den zahlreichen Holzelementen ausgeht, die entlang des Verpackungsweges gestapelt sind und aus denen Zug um Zug eine fertige Transportkiste entsteht.

Mit einem elektrischen Manipulator werden die schweren Vordersitze auf einer Art Palette abgestellt. Es folgt die Montage von Rück- und Seitenwänden. Eine zweite Ebene wird eingezogen, auf der die Rücksitze, verpackt in einem Karton, verstaut werden. Am Ende verlässt eine versandfertige Kiste die Halle. Das Ganze geschieht ohne Hektik, aber in einem gleichmäßigen Takt. Wie ein Uhrwerk schnurrt der Betrieb vor sich hin, von der Ankunft der Sitze und Karosserien bis zum Abtransport.

Auch für uns ist es Zeit, Abschied zu nehmen. Wir reisen weiter zum zweiten Standort von Schnellecke in Spanien – nach Pamplona.



SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG

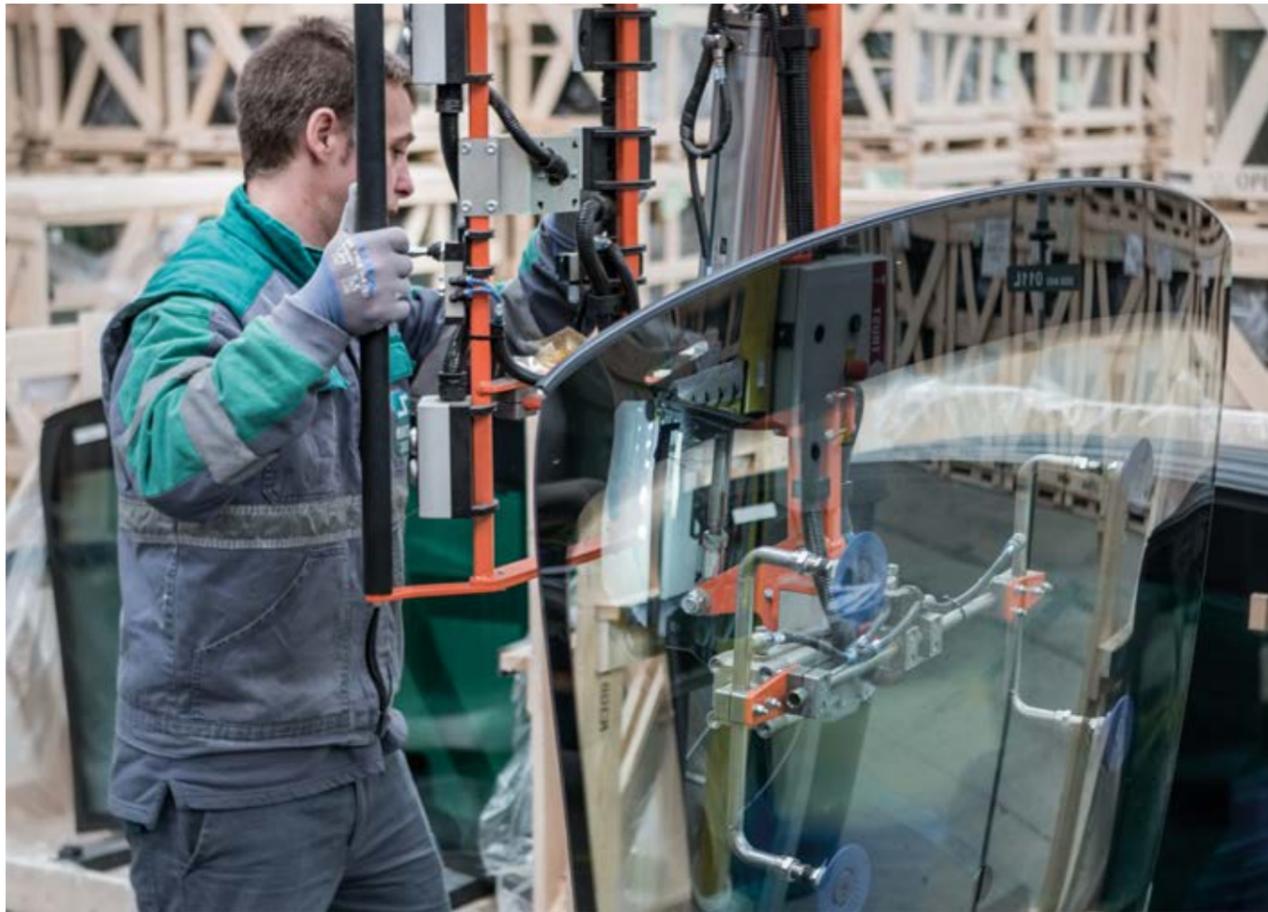
SCHNELLECKE  
111 970  
STAPELFAKTOR  
6-FACH TARA 206 KG  
NUTZLAST 1000 KG



### Pamplona: Produktion und Pinxtos

Knapp zwei Stunden fahren wir von Bilbao aus durch eine weiträumige Berglandschaft, bis wir Pamplona erreichen. Bekannt ist die Stadt vor allem durch die Sanfermines, die jährlichen Feierlichkeiten zu Ehren des heiligen Fermin, der ein Sohn Pamplonas war. Weltbekannt dabei ist der encierro, der Stierlauf, der vom 7. bis zum 14. Juli täglich in den engen Gassen der Stadt stattfindet: Jeden Morgen um acht Uhr wird eine Rakete gezündet und sechs Stiere werden losgelassen. Vor ihnen haben sich die Stierläufer mit ihren roten Halstüchern und roten Schärpen versammelt, die dadurch ihren Mut beweisen wollen, dass sie möglichst knapp vor den Tieren rennen.

Viel mehr wissen die meisten Menschen außerhalb Spaniens nicht über Pamplona. Aber die Hauptstadt der Provinz Navarra hat weitaus mehr zu bieten als bildstarke Folklore und leckere Pinxtos, die baskische Variante der Tapas. Denn Navarra gehört zu den dynamischsten Regionen Spaniens. Bildung, Gesundheit, Industrie, Forschung und Entwicklung – Navarra liegt weit über Landesdurchschnitt. Und ist traditionell stark im Bereich Transport und Logistik. Kein Wunder also, wenn sich in der Region viele bekannte Unternehmen angesiedelt haben, darunter auch VW. Das Volkswagen-Werk Pamplona ist mit über 300.000 hergestellten VW Polo pro Jahr einer der größten Produzenten von Volkswagen und beschäftigt etwa 5.000 Mitarbeiter.



Im Nordwesten Pamplonas ist mit dem Poligono Industrial Arazuri-Orcoyen ein großes Industriegebiet entstanden, wo sich um Volkswagen herum zahlreiche Zulieferbetriebe gruppieren. Auch Schnellecke ist mit zwei Hallen vor Ort.

### Von Waschmaschinen und Scheiben

Wir werden von Juanma Legorburu und Max Dores begrüßt, der eine stellvertretend für Schnellecke Logistics, der andere für KWD, die beide hier ihren Sitz haben. „Wir sind der einzige internationale Schnellecke Standort mit Logistics, Produktion und Transport“, schmunzelt Legorburu. Dabei ist vom Transport nicht viel zu sehen. Lediglich ein halbes Dutzend Disponenten unter der Leitung von Estibaliz Gomez dirigiert von hier aus die rund siebzig Fahrer, die unter anderem regelmäßig für Bosch Siemens Haushaltsgeräte mit eigenen Trucks und Megatrailern Güter von der Produktion in Zaragoza zum Distributionszentrum nach Deutschland bringen. In der Transportsparte konzentriert sich Schnellecke auf Full Truck Load, also Transporte mit einer einzigen Komplettladung. Mit dieser Strategie ist man in den letzten Jahren sehr erfolgreich gewesen und hat auch Mercedes als Kunden gewinnen können.

Unsichtbar sind hier in der Halle auch die rund dreißig Mitarbeiter, die bei VW Navarra innerhalb des Werkes in der Inhouse-Logistik arbeiten und dort das Linefeeding sicherstellen. Lediglich in der etwa zweihundert Meter entfernten Logistikhalle gibt es für uns etwas Handfestes zu besichtigen. Dort werden für verschiedene Kunden Teile, beispielsweise Felgen für GM oder Bauteile für VW, gelagert und auch CKD-Aufträge für Pressteile ausgeführt. Und es wird sequenziert, in diesem Fall Windschutzscheiben und Seitenfenster für den VW Polo.

Die Scheiben werden vom Hersteller aus dem russischen Kaluga angeliefert und hier auf Sequenziergestelle gepackt. Die Herausforderung dabei: Die Seitenscheiben werden ohne Barcodes oder andere Identifizierungsmarker geliefert. Die Lösung: Unter Einsatz neuester Kameratechnologie in Verbindung mit optischer Zeichenerkennung (OCR) werden die zu sequenzierenden Seitenscheiben gescannt. In Echtzeit signalisiert das System dem Mitarbeiter während des Sequenzierprozesses über einen OCR-Algorithmus visuell, ob er die richtige Scheibe ausgewählt hat. Integriert in das Schnellecke JIT System, verarbeitet die Software die empfangenen Gestelllisten und führt den Mitarbeiter nahezu fehlerfrei durch den Prozess. Ebenso wie bei der Bestäti-

gung der richtigen Scheibe unterstützt das System über Leuchtpunkte an den Scheibenpositionen die Mitarbeiter bei der Identifizierung der richtigen Scheibe für die Sequenz.

### 17 Millionen für neue Roboterlinien

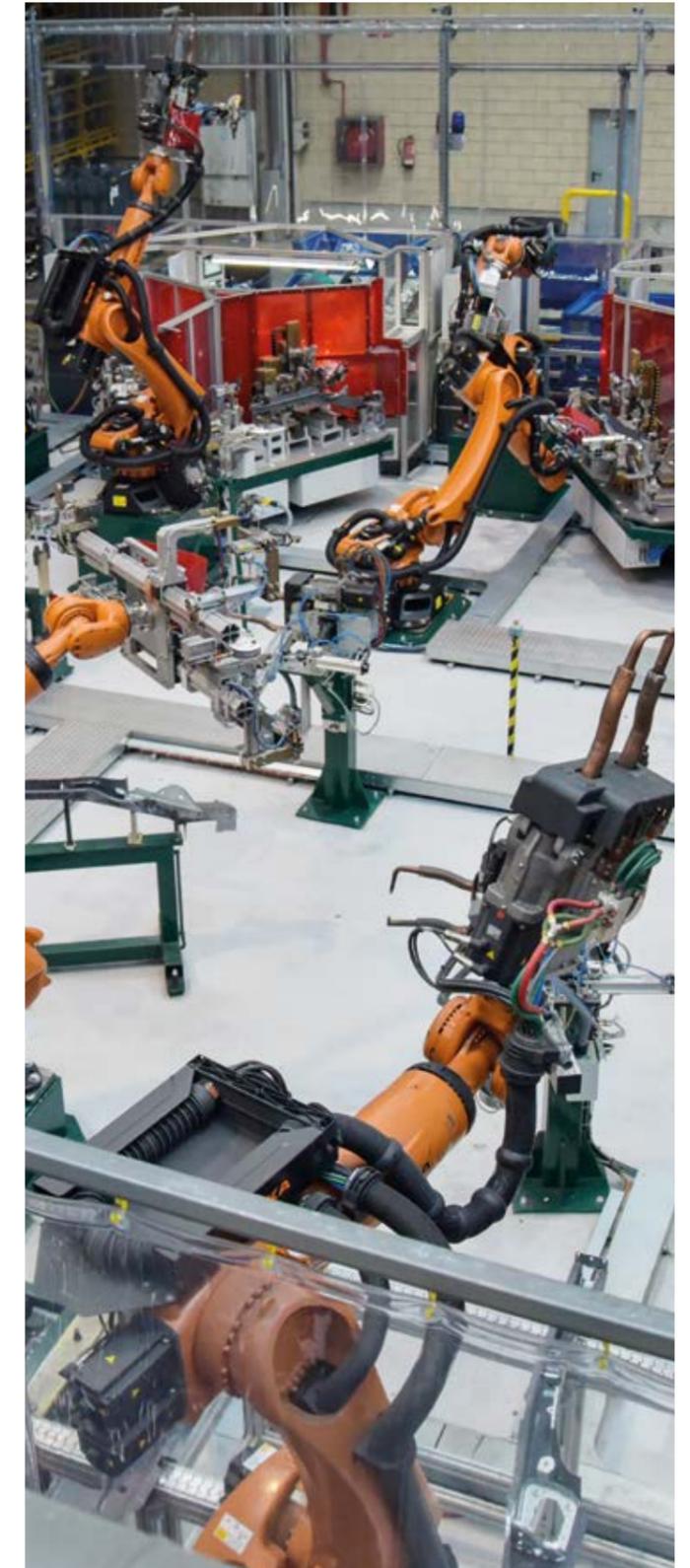
Deutlich sichtbarer ist hier am Standort KWD. Seit 1998 werden hier auf rund 10.000 qm Schweißzusammenbauten für den Polo für VW Navarra angefertigt, darunter Längsträger links und rechts, Abschlusssteil, Tunnel und Dichtkanal. Gerade wurden erst wieder für rund 17 Millionen Euro neue Roboterschweißlinien bei KWD installiert, wie uns Max Dores erklärt. „Alle Maschinen gehören uns, ebenso wie die Hallen“, unterstreicht er.

Die Investition war Folge einer Anfrage von VW Navarra, ob KWD seine Kapazitäten deutlich steigern könne. „Andere Lieferanten waren ebenso ausgelastet wie wir, da haben wir uns für diese Investition entschieden“, so Dores. Sie stellt zugleich eine Grundlage dar für die Strategie von KWD, vom Teilezulieferer zum Systempartner der Automobilhersteller zu werden. Das beinhaltet eigene Entwicklung ebenso wie den Zusammenbau von Einzelteilen zu kompletten Modulen. Neben VW Navarra ist auch Mercedes ein wichtiger Kunde. „Wir sind 2nd Tier Supplier für die Türen des Viano und Vito“, erklärt Dores, der seit 2004 bei Schnellecke ist und die Entwicklung von KWD hautnah mitverfolgt hat. Heute ist er bei KWD als Regional Manager Business Development Spain & Portugal für die Gewinnung neuer Aufträge zuständig.

Hinter hohen Schutzverglasungen liegen die Roboterschweißzellen und verrichten ihre Arbeit im gleichmäßigen Takt. Selbst außerhalb der Schweißzellen spürt man noch die Hitze, die dort erzeugt wird. So wird in der Halle trotz der kühlen Außentemperatur lediglich an den Arbeitsplätzen geheizt, wo sich Mitarbeiter befinden.

Hin und wieder müssen wir den Gabelstaplern ausweichen, die durch die Halle flitzen, um neue Teile zu den Schweißzellen zu bringen oder dort abzuholen. Stichprobenweise werden fertig geschweißte Module aus der Produktion entnommen und im Qualitätssicherungslabor überprüft.

Mitarbeiter zu finden ist, laut Dores und Legorburu, bislang kein Problem. „Im Durchschnitt sind die Mitarbeiter bei uns bereits seit sieben Jahren im Unternehmen.“





Zum Abschluss besuchen wir, nach einem Bummel durch das Zentrum von Pamplona, noch das Café Iruna an der Plaza del Castillo, ein gefliestes Gran Café, in dem die Zeit stehen geblieben zu sein scheint. Auf der langen Bar präsentieren sich Pinxtos aller Art, eins leckerer anzusehen als das nächste. Max Dore unterstreicht noch einmal die Ziele von KWD in Richtung Systempartnerschaft, bevor wir uns verabschieden, um uns in wenigen Tagen in Portugal wiederzutreffen.



## Die Idee mit den Kisten

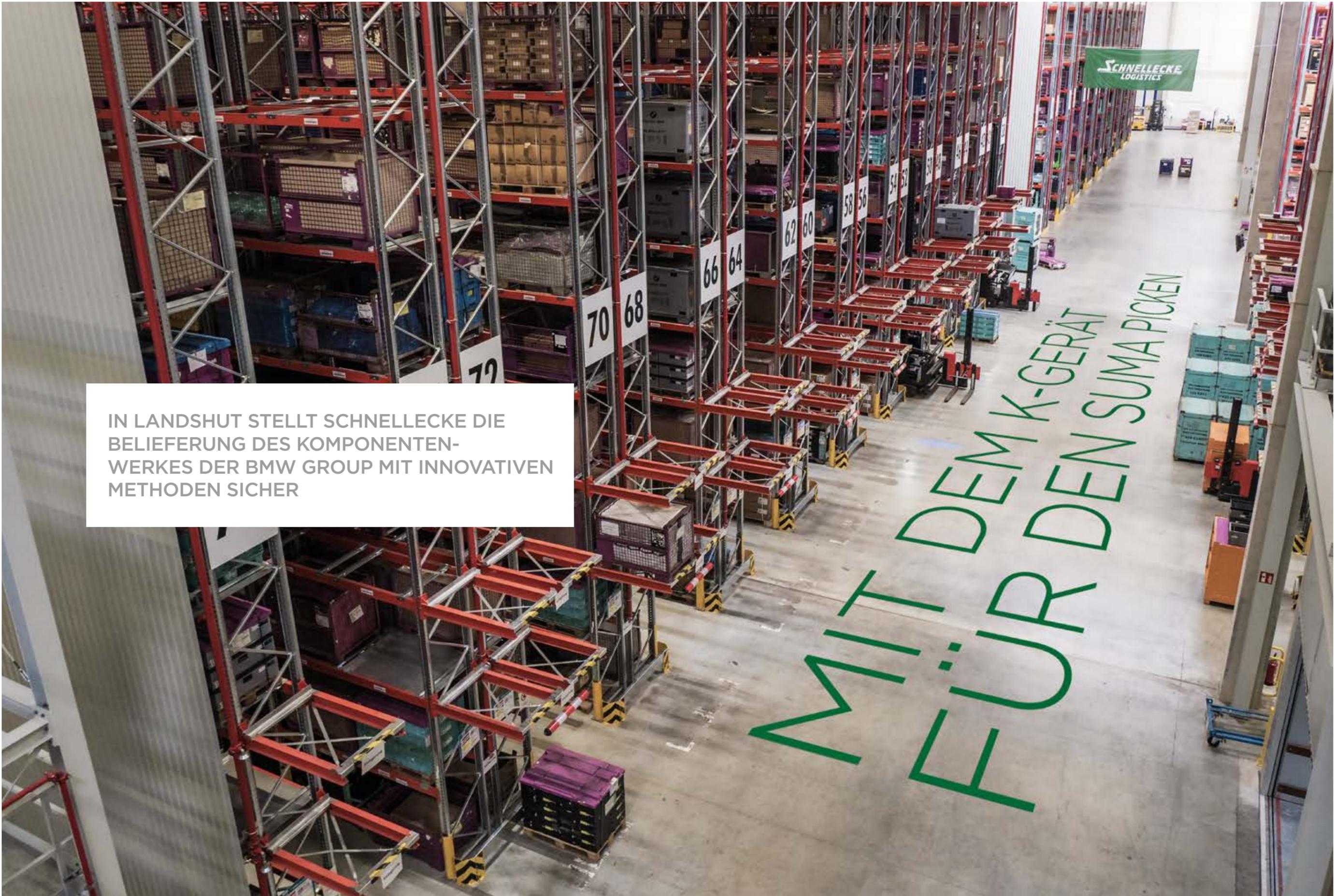
### Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen

Für den CKD-Versand werden sogenannte CKV-Kisten benötigt. Das Problem: Sie sind relativ großvolumig und verursachen daher beim Antransport hohe Kosten. Aus diesem Grund übernahm Schnellecke in Absprache mit dem Hersteller, der Thimm Schertler GmbH, die Konfektionierung und Fertigstellung der CKV-Kisten in Spanien. Das erforderliche Material wird von Thimm Schertler angeliefert. „Das ist eine ungewöhnliche Situation“, erklärt Sara Grell. „Denn so ist Thimm Schertler zugleich unser Lieferant und unser Kunde. Daran mussten wir uns beide erst gewöhnen.“

Inzwischen werden alle bei CKD benötigten Verpackungsbehälter vor Ort zusammengebaut. Gearbeitet wird im Einschichtsystem mit sieben Mitarbeitern. So können bei Vollausslastung etwa 500 Kisten pro Tag gefertigt werden.

Schon 2012 hat Schnellecke in diesem Bereich zudem Arbeitsstellen für Menschen mit verschiedenen Beeinträchtigungen geschaffen. In Zusammenarbeit mit einer örtlichen Initiative kommen mehrmals wöchentlich beeinträchtigte Menschen ins Werk in Martorell, die den Aufbau der Kisten sowie auch von Gefachen, den Stegeinsätzen in den Kartons, übernehmen.

Das Resultat ist eine Win-Win-Situation. Denn neben der erfolgreichen Integration der Menschen mit Beeinträchtigungen konnten zugleich auch die Kosten der Verpackungen gesenkt werden.



IN LANDSHUT STELLT SCHNELLECKE DIE BELIEFERUNG DES KOMPONENTENWERKES DER BMW GROUP MIT INNOVATIVEN METHODEN SICHER



Am Rande der niederbayerischen Stadt Landshut erstreckt sich ein Werkskomplex, der eine kleine Stadt für sich bildet. Es ist das Komponentenwerk der BMW Group.

Auf dem Gelände befindet sich seit einiger Zeit auch eine Halle, die von Schnellecke bewirtschaftet wird. Von hier aus wird die Versorgung der Produktion im Werk sichergestellt.

**R**und 4.300 Mitarbeiter fertigen bei der BMW Group in Landshut Motor- und Fahrwerkskomponenten aus Leichtmetallguss, Kunststoffkomponenten für das Interieur und Exterieur sowie Gelenkwellen und Austauschmotoren, die weltweit an nahezu alle Automobil- und Motorenwerke der BMW Group geliefert werden.

Direkt nach der Einfahrt durch Tor 5 befinden wir uns vor der großen Halle, in der Schnellecke angesiedelt ist. Von hier aus wird die Sequenzierung für die Fertigung gewährleistet. „Wir beliefern sechs Abteilungen des Werkes: Leichtmetallgießerei, Gelenkwellenfertigung, Sondermotoren, E-Motoren, Kunststoff Exterieur und CFK“, erläutert Teamleiter Qualität Mehmet Caglar, der uns durch die Halle führt. „Für uns ist das so, als wenn wir sechs verschiedene Kunden haben, und wir sorgen dafür, dass jeder Kunde gleichwertig behandelt wird.“

#### Emissionsfreier Südtunnel

Im engen Takt verlassen Factory Trains und Lkws den Südtunnel mit der Fracht für die Produktionslinien. Was diesen Tunnel so besonders macht: Hier dürfen nur Elektrofahrzeuge verkehren. Also werden auch die großen 40-Tonner von einem elektrischen Motor angetrieben, was man

spätestens dann bemerkt, wenn sie sich nahezu lautlos in Bewegung setzen. An der Decke befinden sich mobile Ladekabel, die gleich nach dem Anhalten zum Fahrzeug gezogen und eingestöpselt werden können. „Das mit den Elektromotoren war ein Vorschlag der BMW Group, dem wir gerne nachgekommen sind und bei dem wir unsere Erfahrungen im Einsatz von E-Lkws nutzen können“, so Peter Deutschmann, Leiter der Schnellecke Business Unit Landshut. „Es gab zwar ein paar Anlaufschwierigkeiten, da es sich eigentlich um Prototypen handelt, die hier unter echten Serienbedingungen eingesetzt werden, aber inzwischen funktioniert alles einwandfrei.“

Die Lkws werden für die schweren Teile eingesetzt, zum Beispiel für die Ver- und Entsorgung der Leichtmetallgießerei mit Voll- und Leergut. Leichtere Teile werden mit den Factory Trains zur Fertigung gebracht. Sieben dieser überlangen Routenzüge wurden neu angeschafft. Sie sind extrem geräuscharm und emissionsfrei und trotz ihrer Länge enorm wendig und spurtreu.

Der gesamte interne Verkehr läuft über den Südtunnel, alles was von außen kommt oder dorthin ausgeliefert wird, findet im Nordtunnel statt. Denn Schnellecke liefert nicht nur ins Werk, sondern übernimmt auch fertige Komponenten und stellt diese zur Abholung bereit. Die Lkws im Nordtunnel sind dann auch vorwiegend Fahrzeuge mit Dieselmotor.





### K-Geräte im Schmalgang

Zwischen den beiden Tunneln liegt die Lagerhalle, mit Hochregallager, Blocklager, Schmalgang- oder Breitganglager. Hier wird kommissioniert, allerdings auf ganz spezielle Weise. Ein Mitarbeiter auf einem Schmalganggerät fährt in die Regalreihe ein und, je nach zu kommissionierendem Artikel, mehrere Meter in die Höhe, bis er das richtige Regal erreicht hat. Der Stapler zieht den Lagerbehälter mit den Teilen aus dem Regal vor den Fahrer, der dann daraus manuell die Artikel in den Umlaufbehälter kommissionieren kann, die ihm als aktuelle Abrufe aus dem SAP System angezeigt werden.

Dabei wird hier eine ganz eigene Sprache gesprochen. „Der Kollege pickt jetzt mit dem K-Gerät für den SUMA“, sagt Deutschmann ganz selbstverständlich. K-Gerät steht dabei für Kommissioniergerät, SUMA für Supermarkt. Und picken bezeichnet das Entnehmen aus den Kästen.

### Staplermanagement per Laser

Alle Stapler sind über ein System namens IdentPlus miteinander verbunden, ein laserbasiertes 3D-Staplerleitsystem, das mit dem SAP System der BMW Group gekoppelt ist. Auf allen Staplern sind Sensoren montiert. Dank präziser Laserlokalisierung werden die Staplerfahrer direkt zu jeder gewünschten Ware geleitet. Waren, Lagerplätze und Zielorte werden automatisch identifiziert, ohne Scannen von Barcodes. „So kommen wir unserem Null-Fehler-Ziel deutlich näher und können Transportaufträge in Echtzeit auf Basis realer Staplerpositionen optimieren“, erklärt Deutschmann.

Im Testbetrieb befindet sich derzeit auch ein Fahrerloses Transportfahrzeug, das ebenfalls über IdentPro gesteuert wird.

### Besuch im Supermarkt

Wir gehen weiter zum angesprochenen Supermarkt. Hier kommissionieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einzelteile für bestimmte Fahrzeugkomponenten zu sogenannten Carsets, die es



beispielsweise für die Stoßfänger vorn und hinten gibt. Dabei werden die Kommissionierer durch eine elektronische Führung (Pick by Light) unterstützt und auch das Einlegen der Behälter in das richtige Sequenzierfach wird elektronisch gesteuert. Insgesamt werden die Carsets aus über 300 verschiedenen Einzelteilen zusammengestellt.

Am Rand der Halle befindet sich der Leitstand, sozusagen das Herz aller hier ausgeführten Aktivitäten. Ein halbes Dutzend großer Monitore an der Längswand gibt in Echtzeit einen Überblick über die Lage auf dem von Schnellecke bewirtschafteten Areal. Direkt daneben befindet sich der Leitstand der BMW Group. Alle Systeme sind miteinander verbunden, so können auftretende Probleme ohne Zeitverzögerung gemeinsam gelöst werden.

Inzwischen ist auch die zweite Stufe des Projekts angelaufen, bei der Schnellecke die Versorgung der Vordächer im Werk übernimmt., berichtet Fachbereichsleiter Dominik Kiermeier, der für diese Aufgabe verantwortlich ist. Das bedeutet, es müssen in kürzes-

ter Zeit über achtzig zusätzliche Staplerfahrer eingestellt werden – ein nicht ganz leichtes Unterfangen in einer Region mit sehr niedriger Arbeitslosigkeit.

### Neue Wege beim Training

Deshalb geht man in Landshut neue Wege beim Training der Mitarbeiter. „Wir haben festgestellt, dass wir die Arbeitsplatzbeschreibungen viel zu kompliziert formuliert haben“, erklärt Ties Babbe, Schnellecke Geschäftsführer für die Standorte Landshut und Dingolfing. „Darum setzen wir jetzt ein Konzept um, das sich TWI, Train Within Industry, nennt. Als erstes wurden die teilweise sechs Seiten umfassenden Arbeitsplatzbeschreibungen in Einzelschritte zerlegt, jeweils mit den drei Fragen: Was mache ich? Was ist wichtig bei diesem Schritt? Warum mache ich das?“

Jeder neue Mitarbeiter, der einen Stapler bedient, nimmt an dem Training teil. Geschult werden sie nach TWI-Prinzipien von zwei extra dafür qualifizierten Trainern. Zu diesem

Zweck stellte die BMW Group eine etwa einen Kilometer entfernte Halle mit Hof zur Verfügung, Schnellecke mietete einen Auflieger und zwei Stapler, an denen trainiert werden kann. In der Halle können ganz einfach verschiedene Layouts aufgebaut werden, wie sie sich auch im realen Alltagsbetrieb finden.

In der ersten Frühlingssonne stehen die acht Staplerfahrer und sehen dem Trainer dabei zu, wie er das Entladen von Gitterkästen mit Gussteilen demonstriert. Dann ist jeder von ihnen an der Reihe, die Aufgabe dreimal nacheinander zu wiederholen und dabei immer wieder die drei Punkte zu nennen. „Durch diese Wiederholung und das Zuschauen der anderen geht der jeweilige Arbeitsschritt in Fleisch und Blut über“, sagt Sebastian Gieler, Senior Referent Personal- und Organisationsentwicklung, der für die Durchführung des Trainings und danach auch an den anderen bayrischen Standorten verantwortlich ist. „Und es zeigt den Mitarbeitern auch, dass wir sie wertschätzen und Wert auf ihre Qualifizierung legen.“

*Das mit den Elektromotoren war ein Vorschlag der BMW Group, dem wir gerne nachgekommen sind und bei dem wir unsere Erfahrungen im Einsatz von E-Lkws nutzen können.*





# BOXENFUNK BEI SCHNELLECKE

IN EINEM PILOTPROJEKT WERDEN  
BEHÄLTER MIT SENDERN AUSGERÜSTET UND  
SIND SO JEDERZEIT LOKALISIERBAR

Wenn über Logistik gesprochen oder geschrieben wird, dann wird das Thema „Behälter“, wenn überhaupt, meist nur am Rande gestreift.

Dabei ist Logistik ohne Transportbehälter nicht denkbar.



Bei Schnellecke sind seit diesem Jahr erstmals Behälter im Einsatz, die selbsttätig mitteilen, wo sie sich gerade befinden.



**M**ehrwegtransportbehälter, wie sie in der Industrie vielfach eingesetzt werden, sind teuer und stellen einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar. Deshalb sind Unternehmen daran interessiert, diese Behälter möglichst effektiv einzusetzen und Verluste zu verhindern. Weltweit entsteht jährlich ein dreistelliger Millionenschaden durch scheinbar spurlos verschwundene Behälter.

Mit der Inbetriebnahme des ersten Internet-of-Things (IoT)-Piloten ist Schnellecke nun im Rahmen der Digitalisierung der Logistikprozesse in nur drei Monaten Projektlaufzeit ein wichtiger strategischer Schritt gelungen. „Wir sind jetzt in der Lage, die Behälterstandorte bei einem Projekt für unseren Kunden genau zu ermitteln und somit die Transporte zu optimieren“, berichtet Denis Wirries, der das Projekt bei Schnellecke leitete.

Die Erfassung von Behältern an verschiedenen Stationen eines Mehrwegsystems ist nicht neu. Allerdings wird das meist dezentral und vor Ort durchgeführt. Der Wareneingang erfasst Behälteranzahl und Empfänger, der Wareneingang am Zielort ebenfalls. Die Daten werden häufig noch manuell und auf Papier festgehalten. Jeder Teilnehmer im Mehrwegsystem führt zwar eigene Konten über den Behälterumlauf, allerdings

werden diese häufig nicht zeitgleich, sondern nur in bestimmten Intervallen abgeglichen. Oft werden dabei die Daten, wegen unterschiedlicher Systeme, sogar noch per Telefon oder E-Mail untereinander ausgetauscht. So sind nicht nur Fehler vorprogrammiert, der gesamte Prozess kostet auch viel Zeit.

#### Behälter auf Sendung

„Wir haben die Behälter mit smarten Sendern, sogenannten Beacons, ausgestattet, die in kurzen Intervallen ihren Aufenthaltsort übertragen“, erläutert Wirries das Prinzip, das bei Schnellecke Anwendung findet. „So können wir die JIS-Behälter kontinuierlich auf ihrem Weg von der Kommissionierung bis zur Montage des Kunden verfolgen.“

In der Vergangenheit kam es immer wieder zu Situationen, in denen dem Kunden die Behälter ausgingen und er bei Schnellecke neue anforderte. Das führte zu einer zeitintensiven Suche nach den möglichen Standorten ungenutzter Behälter auf dem Kundenareal. Eine Behälterumlaufplanung in Echtzeit war auf diese Weise nicht möglich.

Das ist nun vorbei. Die an den Behältern angebrachten Beacons senden ihre Standortin-

formationen an IPS (Indoor-Positioning-System) Gateways, die entlang des Weges der Behälter positioniert sind. Alle Bewegungen werden online übertragen, in Echtzeit ausgewertet und anschließend an die SAP Cloud Plattform von Schnellecke gesendet. Dort werden sie gespeichert und auf-

bereitet. Dabei ist nicht die exakte (GPS-)Position relevant, sondern vielmehr der Aufenthalt in einer vorher definierten Zone, in der sich die Behälter an- oder abmelden.

Dazu wurde das Gelände bei Schnellecke und dem Kunden in **fünf Zonen** unterteilt:

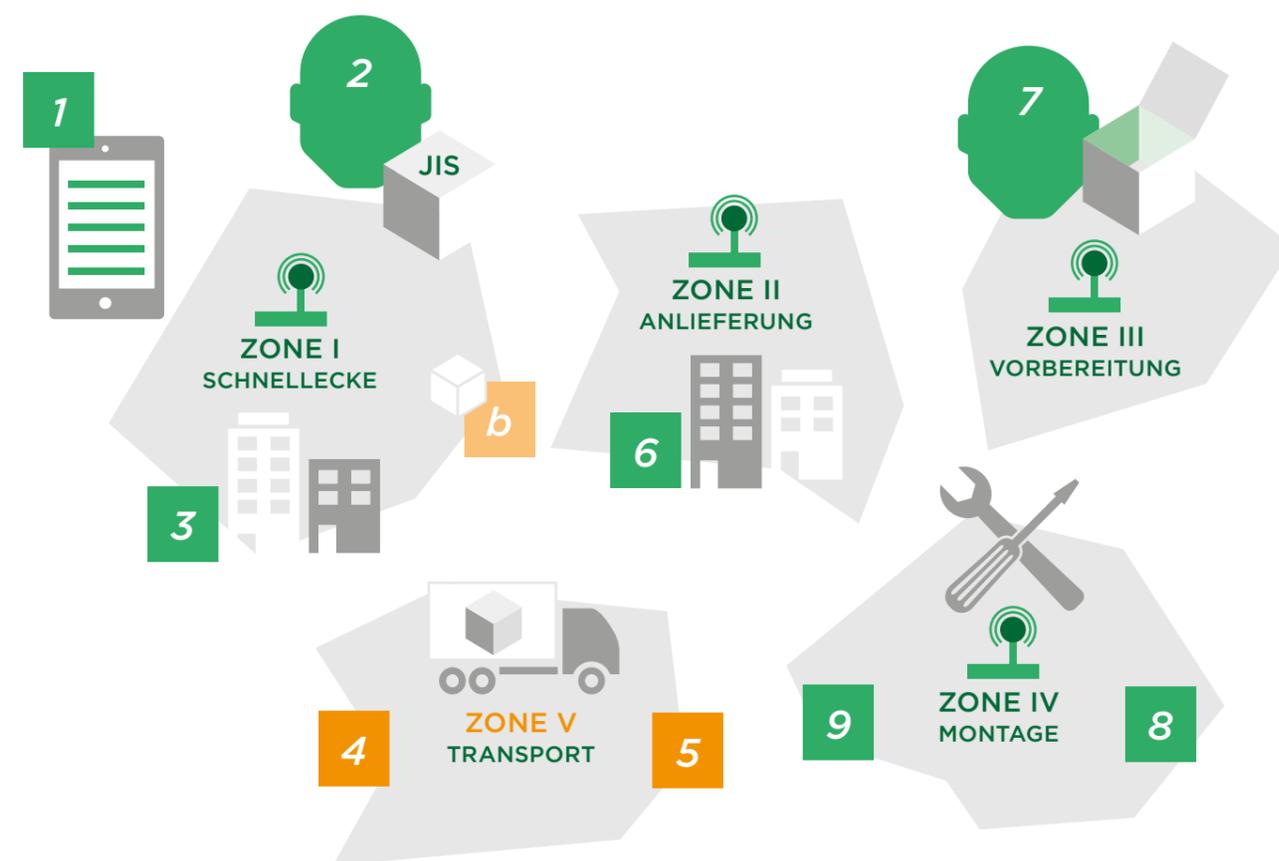


Die Auftragsdaten werden aus dem Schnellecke-JIT-System an die Cloud übermittelt und mit den vorliegenden Behälterstandorten verknüpft. Somit kann in Echtzeit verfolgt werden, wie der Bearbeitungsstand der Aufträge und Behälter fortschreitet – nicht nur von Schnellecke, sondern auch vom Kunden, der das System ebenfalls nutzt.

### Bestehende Prozesse neugestalten

Die Vorteile liegen auf der Hand: Neben der aufwändigen Suche nach Behältern entfällt auch die manuelle Registrierung am Wareneingang durch die Fahrer. Es existiert jederzeit ein Überblick über die Standorte der Behälter beim Kunden, der zudem auf diese Weise besser auf absehbare Engpässe reagieren kann.

„Dieses Projekt legt einen Grundbaustein für unser strategisches Ziel der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse, indem wir Bewegungen digital nachvollziehen können“, betont Dr. Abaid Goda, der bei Schnellecke die Corporate IT-Operation leitet. „Mit den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich bestehende Prozesse neugestalten und optimieren. Die Lösung mit den Beacons ist beispielsweise überall und schnell einsetzbar und benötigt keine feste Infrastruktur.“



## DER PROZESS IN DER PRAXIS

- 1** Sequenzabruf vom Kunden. Über den Sequenzabruf wird mitgeteilt, welche Waren in welcher Reihenfolge benötigt werden. Die Abrufe werden in der Regel in einem festen Takt gesendet, unabhängig, ob die Produktion des Kunden bereits die angelieferte Ware verarbeitet hat.
- 2** Die Mitarbeiter von Schnellecke beginnen darauf mit der Befüllung der JIS-Behälter.
- 3** Der Behälter wird dann neben der Kommissionierungszone abgestellt und verbleibt dort bis zum nächsten Transportfenster.
- 4**
  - a** In regelmäßigen Abständen kommt ein Lkw zur Zone. Dort werden dann die wartenden JIS-Behälter verladen.
  - b** Ebenfalls bringt der Lkw regelmäßig leere JIS-Behälter zurück, diese werden zuvor entladen und ebenfalls im Bereich der Kommissionierungszone abgestellt. Diese leeren Behälter werden dann von den Schnellecke Mitarbeitern wieder mit neuen JIT-Abrufen befüllt.
- 5**
  - a** Der Lkw mit den befüllten JIS-Behältern fährt zum Kunden und wird dort in der Zone 2 entladen. Die Behälter werden zunächst in dieser Zone abgestellt.
  - b** Leere Behälter werden dann wieder auf den Lkw verladen.
- 6** In unregelmäßigen Abständen oder bei Anforderung bringen die Mitarbeiter des Kunden die Behälter an die Vorbereitungslineien.
- 7** Hier wird die Ware aus den Fächern entnommen und verarbeitet. Die Fertigteile werden dann wieder zurück in die Fächer gelegt.
- 8** Jeder so vorbereitete Behälter wird dann an die eigentlichen Produktionslinien angestellt. Dort werden die Fertigteile aus den Behältern entnommen und zu kompletten Einheiten zusammengesetzt.
- 9** Die leeren Behälter werden in der Nähe der Produktionslinie abgestellt und in unregelmäßigen Abständen in die Zone 2 zurückgebracht.

# VON DRESDEN IN DIE WELT

SEIT 154 JAHREN STELLT KWD BAUTEILE FÜR  
EINE SICHERE MOBILITÄT HER





In Radeberg, nur wenige Kilometer von Dresden entfernt, merkt man kaum etwas von der Umtriebigkeit, welche die nahe Landeshauptstadt auszeichnet. Hier verläuft das Leben rund um den still-echt wieder hergerichteten Markt- platz noch gemächlich. Doch die Ruhe täuscht.

Nur einen Kilometer Luftlinie entfernt stampfen rund um die Uhr gigantische Pressen im Minutentakt, um Bauteile für die Automobilindustrie herzustellen.

**W**ir arbeiten an unseren Kernanlagen im Vier- schichtbetrieb, das er- fordert die Auftragslage“, erklärt uns Werkleiter Mirko Schmidt. Rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitar- beiter sorgen in Radeberg dafür, dass die Automobilindustrie zahlreiche, oft sicherheitskritische Bauteile, für eine Vielzahl von Fahrzeugen erhält. Boden- gruppen, Seitenteile, Längs- und Quer- träger, Halterungen – das alles und mehr stellt KWD her.

Über zwölf Millionen Bauteile und Baugruppen verlassen pro Monat das Werk, verpackt in etwa 110.000 Trans- portbehältern. Ein großer Teil geht direkt an die Automobilkunden, ein kleinerer an die internationalen Standorte der KWD, wo sie zu Baugruppen zusamen- geschweißt werden.

Die großen Pressen senken sich mit einem Druck von bis zu zweitausend Tonnen auf das zu formende Material aus Stahl oder Aluminium. Dabei werden die gewaltigen Kräfte bis ins kleinste Detail

exakt gesteuert, vom Pressdruck bis zur Umformgeschwindigkeit. Denn bei den Bauteilen, die hier hergestellt werden, kommt es auf absolute Präzision im Zehntelbereich an.

In einem Teil des Haupthallen- schiffs türmen sich die Werkzeuge auf, die derzeit nicht benötigt werden. Und wenn hier von Werkzeugen die Rede ist, dann hat das nichts zu tun mit Handwerk- zeugen, wie sie jeder kennt. Vielmehr handelt es sich fast immer um mehrere Tonnen schwere, massive Umformwerk- zeuge, oft mehrere Meter lang und breit und nahezu meterdick, die in die riesigen Pressen eingesetzt werden, um jeweils ein bestimmtes Teil zeichnungsgerecht zu formen.

Die Werkzeuge werden nach Vor- gaben von KWD von Spezialfirmen an- gefertigt. Dennoch unterhält das Unter- nehmen eine eigene Abteilung für den Werkzeugbau. Wieso das? „Wir reparie- ren kleinere Schäden an den Werkzeugen selbst“, erklärt Ausbildungsleiter Eric Steidl, der uns durch die Hallen führt.



Entsprechend arbeiten hier nur Facharbeiter, übrigens im flexiblen Dreischichtbetrieb, denn sie müssen jederzeit verfügbar sein, wenn es Probleme mit einem Werkzeug gibt.

Als Besucher kann man durchaus schnell den Überblick in den großen Hallen verlieren. Da ist es schon etwas ruhiger im angebauten Verwaltungstrakt, wo wir unsere nächsten Gesprächspartner treffen. Von ihnen wollen wir etwas zu den Themen Innovation und Mitarbeitende erfahren.

### „Wir wollen die Entwicklung mit prägen“

Innovation – das ist ein großes Thema bei KWD. Es steckt sozusagen in der DNA des Unternehmens, wie uns Entwicklungsleiter Dr. Jens Ullrich erklärt. „Der Werkstoff Metall wird nicht umsonst schon so lange in der Automobilindustrie eingesetzt“, sagt er. „Metalle haben viele faszinierende Eigenschaften. Um diese allerdings zur Geltung zu bringen, braucht es jede Menge Know-how.“

Art der Legierung, Fertigungsverfahren und Erwärmung müssen exakt aufeinander abgestimmt sein. „Es gibt schon eine Reihe von Parametern, die man berücksichtigen muss“, so Ullrich. „Wie gestalte ich beispielsweise Türaufprallträger so, dass sie Aufprallkräfte nicht weitergeben, sondern absorbieren? Wie optimiere ich Dachstreben oder Instrumentenfelträger so, dass sie versteifend optimal die Karosserie unterstützen? Wie kann ich dieselbe Aufgabenstellung mit unterschiedlichen Metallen im Sinne des Leichtbaugedankens lösen?“ Das sind Fragen, mit denen sich die Entwicklungsingenieure bei KWD beschäftigen. Denn, so betont Ullrich: „Unser Ziel ist es, nicht hinter der Entwicklung herzuläufeln, sondern sie mit zu prägen. Das machen wir mit eigener Forschung, aber auch durch Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten, Hochschulen und Mitarbeit in Konsortien aus Industrie und Wissenschaft.“

Als ein Beispiel für die Innovationskraft von KWD nennt er Verfahrensentwicklungen zum Semi-Hot-Forming. Das wird benötigt bei der Umformung von speziellen Alumi-

umlegierungen wie 7021 oder 7075, die so fest sind wie Stahl, aber leichter. „Mit solchen Legierungen so zu arbeiten, dass sie allen automobilen Anforderungen gerecht werden, ist eine echte Herausforderung“, betont Ullrich.

Gearbeitet wird auch an alternativen Fügeverfahren im Multimaterialdesign. Diese gewinnen im Fahrzeugbau immer mehr an Bedeutung, so beim Verbinden unterschiedlichster Materialien in komplexen Karosseriebaugruppen im Bereich der Rohbaufertigung. Ganz vorne mit dabei ist KWD bei der Verarbeitung von Organoblechen, also glas- oder/und kohlenstofffaserverstärkten Kunststoffen. Hier arbeitet das Unternehmen an einem Prozess zur Umformung von Organoble-

chen bei gleichzeitigem Einbringen von Thermoplastmassen durch Hinterpressen.

Bereits im produktiven Einsatz befindet sich ein Verfahren, das in dieser Form hoch innovativ ist. „Wir sind die Ersten, die im Werkzeug verschweißen können“, so Ullrich. Um dieses Ziel zu erreichen, war eine gut abgestimmte Teamarbeit verschiedenster Fachbereiche nötig, um die Expertisen in das Projekt einzubringen.

Innovation ist bereits ein Thema bei den Auszubildenden. Eric Steidl zeigt uns ein Werkzeug, das die Azubis für die Platinen-Bearbeitung entwickelt, gebaut und zur Serienfertigung gebracht haben. Dadurch wurde ganz nebenbei die Stückzahl von 4 auf 24 bearbeitete Teile pro Minute erhöht.



*Um die faszinierenden  
Eigenschaften von  
Metall zur Geltung zu  
bringen, braucht es  
jede Menge Know-how.*

Für Steidl ist dieser Ansatz für die Ausbildung sehr wichtig: „Wir wollen, dass unsere Auszubildenden in Prozessen denken und begreifen, dass sie mit ihren Fähigkeiten einen wesentlichen Beitrag leisten zur Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Denn die Zukunft eines Unternehmens entsteht in der Ausbildung.“

#### Personalstrategie quergedacht

Noch haben die deutschen Standorte der Unternehmensgruppe geringe Probleme, qualifizierte Auszubildende und Fachkräfte zu finden. Aber die Luft wird dünner, insbesondere bei den Facharbeitern. Jens Leubner, Leiter HR für die deutschen Standorte der KWD, sagt: „Wir sind, wie alle anderen Unternehmen auch, vom Fachkräftemangel betroffen, vor allem bei den technischen Berufsgruppen.“

Leubners Strategie, um dem zu begegnen, irritiert zunächst: „Wir wollen unser Angebot an Ausbildungsberufen sogar noch erweitern. Gerade weil der Arbeitsmarkt der Facharbeiter schrumpft, müssen wir noch mehr und vor allem noch wirksamer selbst aktiv werden. Gefragt sind Berufe wie beispielsweise Maschinen- und Anlagenführer, Produktionstechnologen und Industriemechaniker. Wir stellen unser Angebot an potenzielle Mitarbeiter breiter auf und werden unsere Arbeitgebermarke stärken. Das heißt

allerdings nicht, dass wir mit unseren Qualitätsansprüchen heruntergehen.“

Zum anderen sei es so möglich, „Talente intern weiterzuentwickeln“, so Leubner. „Deshalb investieren wir in Konzepte der internen Fort- und Weiterbildung, welche dem gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozess durch die Digitalisierung gerecht werden.“ An den Arbeitsbedingungen wird es jedenfalls nicht scheitern, denn die Fluktuationsraten in Radeberg und auch am Standort in Wolfsburg liegen deutlich im einstelligen Bereich.





### Boom in Tschechien

Das ist nicht an jedem Standort so. Ein Beispiel ist die KWD Bohemia s.r.o. im tschechischen Dobruvice, nicht weit von Prag entfernt. Hier werden auf derzeit 13.000 qm Fläche mit 450 Mitarbeitern in erster Linie Schweißzusammenbauten für Skoda produziert, aber auch Rohbaumfänge und Fügechnik. Damit ist KWD Bohemia der größte Lieferant plattform-relevanter Bauteile für den Skoda Octavia und den Karoq.

Nahezu seit der Gründung wird hier in drei Schichten produziert, neuerdings auch an den Wochenenden. Eine weitere Expansion ist geplant. Dabei sind nicht die Auftragslage oder die Technik das Problem, sondern die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Rund um das Skoda Werk in Mladá Boleslav haben sich zahlreiche Zulieferer angesiedelt, und das Jobangebot ist groß. Gerade die jungen Leute haben selten eine große Bindung an einen Betrieb. Wenn es anderswo ein paar Euro mehr zu verdienen gibt, dann sind sie schnell bereit zum Wechsel.

Kontinuierlich investiert KWD Bohemia in den Standort. 16 Schweißanlagen wurden allein für die Projekte Skoda Octavia und Polaris angeschafft, eine neue Online-Rollformanlage aufgebaut. Heute produziert KWD Bohemia pro Jahr knapp 20 Millionen Schweißzusammenbauten, die punktgenau bei Skoda und anderen Kunden ans Band geliefert werden.

### Spanien: Wachstum mit VW und Mercedes

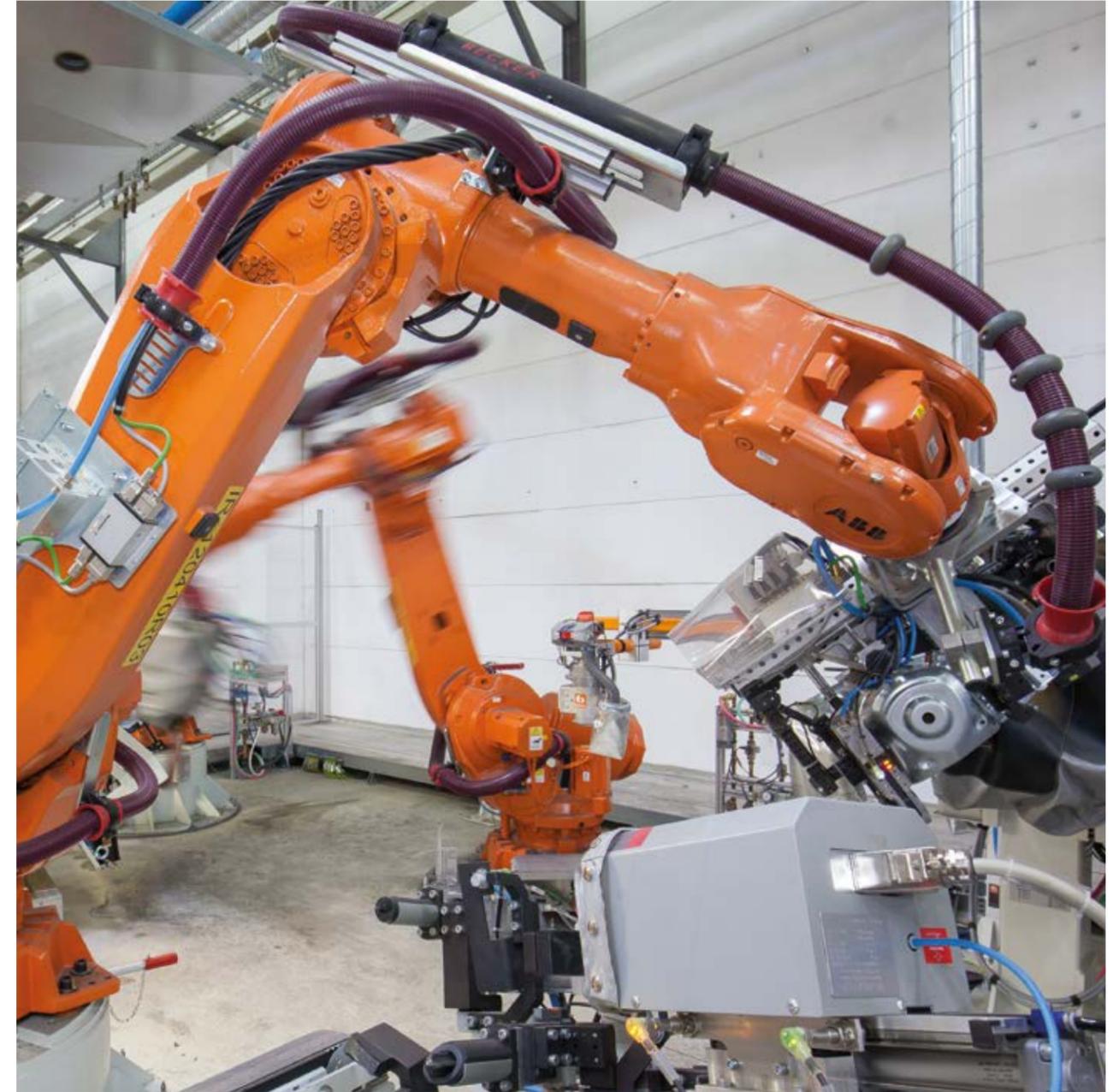
Am Standort Pamplona wurden ebenfalls gerade 17 Millionen Euro in neue Roboterschweißlinien investiert, ausgelöst durch den hohen Bedarf an Bauteilen für den neuen VW Polo. Ein weiterer Kunde ist indirekt Mercedes; hier fertigt KWD España für einen 1st Tier-Lieferanten Türelemente für den Vito und Viano.

### Portugal: Ausweitung der Produktion

Palmela, etwa eine halbe Autostunde von Lissabon entfernt, ist Standort von VW Autoeuropa und einer Vielzahl weiterer Industriebetriebe. Bereits 2000 baute KWD dort einen Standort auf. Seitdem wird hier von fast 200 Mitarbeitenden auf über 10.000 qm Fläche für VW, Ford und Mercedes produziert und zwar Rollformen, Streckbiegen und Schweißzusammenbauten. Durch die hohe Nachfrage nach dem VW T-Roc wird derzeit auch die Produktion bei KWD Portugal hochgefahren und in neue Maschinen investiert.

### China: Erfolgreiches Joint Venture

Einen weiteren Standort unterhält KWD in China. Mit dem chinesischen Unternehmen Dalian Innovation wurde im Dezember 2004 das Joint Venture Dalian KWD Innovation Automotive Parts Ltd. (DKIA) in Dalian gegründet und im Mai 2005 die Produktion aufgenommen. DKIA hat zwei Produktionsschwerpunkte. Zum einen sind es klassische Motorenteile, zum anderen Automobilteile. Alle Teile werden durch Tiefziehen, Stanzen, Biegen, Schweißen, Schneiden und Lackieren hergestellt. Ein Schwerpunkt der Fertigung ist das Tiefziehen von Ölwanne, sowohl für Pkws als auch für Lkws.



### Gute Perspektiven

Die Perspektiven für KWD sehen also gut aus? „Auf jeden Fall“, nickt Vorstandsmitglied Lothar Müller. Gerade wurde von Volkswagen ein Auftrag zur Durchführung von Falz-, Klebe- und Fügeprozessen erteilt. Das werden neunzig neue Mitarbeitende in einer ebenfalls neuen Halle in Wolfsburg übernehmen.

„Durch unsere Innovationskraft und Zuverlässigkeit haben wir uns einen sehr guten Namen gemacht“, betont Müller. Über 1.400 Mitarbeitende und mehr als 350 Millionen Euro Jahresumsatz unterstreichen das. Und die Zeichen stehen weiter auf Wachstum. Der Wandel im Automobilmarkt stellt auch Unternehmen wie KWD vor große Herausforderungen, für die sich das Unternehmen gut gerüstet sieht.

„Ein wesentlicher Punkt unserer Strategie ist in den kommenden Jahren die Transformation vom Teilezulieferer zum Systempartner“, erklärt Müller. „Wir wollen in Zukunft auch Entwicklungspartner der Industrie sein, nicht nur Hersteller.“

Bis dahin ist es gewiss noch ein steiniger Weg. Aber KWD hat in den letzten 154 Jahren gezeigt, dass man solche Herausforderungen meistern kann.



## VOM KÖNIGLICHEN HOFWAGENBAUER ZUM INNOVATIVEN AUTOMOBILZULIEFERER



Im Jahr 1864 gründet der dreiunddreißig Jahre alte Sattler Carl Heinrich Gläser in Dresden eine Werkstätte für den Bau von Kutschwagen und Schlitten. Aufgrund der Qualität der Produkte gehören schon ein Jahr später der Königliche Marstall und das Königliche Oberstallamt zu den festen Kunden. So liefert Gläser bis 1903 allein 125 Kutschen und Wagen und sieben Schlitten an das Königliche Oberstallamt. Heinrich Gläser darf sich „Königlicher Hofwagenbauer“ nennen.

Die Rohbauten für die Kutschen bezieht er von Friedrich August Emil Heuer in Radeberg. Weil Gläser keine Kinder hat, setzt er Heuer als seinen Nachfolger ein, der 1902 die Geschäftsführung übernimmt.

Es ist die Zeit, in der das Automobil die Kutsche mehr und mehr verdrängt. Heuer steigt in dieses vielversprechende Geschäftsfeld ein und beginnt mit der Fertigung von Automobilkarosserien. Eine aufwändige Arbeit, denn allein die Lackierung der Karosserien dauert damals vier bis sechs Wochen, weil die Lacke nur sehr langsam trocknen.

Schnell wird die Limousine aus dem Hause Gläser zu einem Statussymbol, zumal sie eine Besonderheit aufweist: Die sogenannte Phaeton-Limousine wird mit einem abnehmbaren Oberteil ausgeliefert – das, was man heute Hardtop nennen würde. 1908 stellt Gläser auf der Automobil-Ausstellung in Berlin einen mechanischen, mit einer Kurbel bedienbaren Fensterheber vor und erhält darauf 1912 ein Patent.

Die zwanziger Jahre werden zu goldenen Zeiten für das Dresdner Unternehmen. Die Automobilindustrie macht riesige Fortschritte, und Gläser liefert Karosserien für alle großen Markenhersteller, darunter Audi, Mercedes, Hansa-Lloyd, Steyr, Horch, BMW, Opel, Fiat, Ford, Buick, Cadillac und Chevrolet.

Der Krieg macht dem Erfolg des Karosseriebauers ein Ende. Auch bei Gläser wird auf Militärproduktion umgestellt. Nach Kriegsende wird die Gläserkarosserie GmbH im Oktober 1945 von der Sowjetischen Militäradministration enteignet. KWD baut weiter Karosserien, nun für die DDR-Marken IFA, Wartburg und Trabant.

Nach dem Fall der Mauer nimmt KWD Kontakt zur Wilhelm Karmann GmbH in Osnabrück auf. Es kommt zu einer Zusammenarbeit. Die Dresdner erhalten von Karmann den Auftrag zur Herstellung der Bodengruppe für das VW Golf Cabriolet. Auch die Volkswagen AG selbst beauftragt KWD mit der Fertigung von Schweißbaugruppen für Scirocco, Corrado, Passat und Polo.

Zum Jahresende 1993 scheidet die Treuhand als Alleingesellschafter aus der KWD aus und übergibt das Unternehmen an Schnellecke. Zum Zeitpunkt der Übernahme ist KWD noch am Standort Dresden-Klotzsche tätig, der allerdings durch den geplanten Flughafen-Ausbau keine Perspektive mehr hat. Bis 1996 werden Presswerk und Rohbau in Radeberg neu errichtet und der Standort verlegt. Mit einer übernommenen Mannschaft von rund 270 erfahrenen Karosseriebauern gelingt es KWD sehr rasch, sich als Lieferant hochwertiger Karosserie-Einzelteile und -Baugruppen zu etablieren und einen Kundenstamm renommierter Automobilhersteller zu gewinnen, darunter VW, Porsche, Audi und Daimler.



„WIR WOLLEN FÜHREND BEI DER ERSCHLIESSUNG NEUER DIGITALER GESCHÄFTSFELDER WERDEN“

INTERVIEW MIT SVEN VIRGENS ÜBER DIE NEU FORMULIERTE MISSION UND VISION SOWIE DIE STRATEGIE DER SCHNELLECKE LOGISTICS

Das Jahr 2018 schreibt nicht nur die Erfolgsgeschichte der Schnellecke Group fort, sondern ist auch noch aus einem anderen Grund von Bedeutung: Die Vision und Mission von Schnellecke Logistics wurden überarbeitet und eine langfristige Strategie bis 2025 definiert.

Ihr Name: SMART25.



Details und Hintergründe dazu erläutert Sven Virgens, Leiter des Strategic Management Office (SMO) der Schnellecke Group.

**Herr Virgens, sprechen wir zunächst über Mission und Vision. Was hat sich da geändert und warum?**

Sven Virgens: Vielleicht sollten wir mit einer Definition von Vision und Mission beginnen, weil das oft ganz unterschiedlich verstanden wird. Für Schnellecke Logistics beschreibt die Mission, warum es uns überhaupt gibt und was wir tun. Die Mission definiert sozusagen die Existenzberechtigung von Schnellecke Logistics im Markt. Sie beschreibt das Hier und Heute.

Die Vision hingegen beschreibt in inspirierender Weise einen Zustand, welchen wir in der Zukunft erreichen wollen. Sie ist das gewünschte Ergebnis eines Veränderungsprogramms und dient damit als langfristige Orientierung für unsere Geschäfts- politik und Strategie.

Die Überarbeitung war erforderlich, weil sich das Umfeld und die Märkte, in denen wir operieren, rasant verändern und wir klare Leitplanken für die kommenden Jahre benötigen. Deshalb haben wir im letzten Jahr Kundenbefragungen vorgenommen, mit externen Fachleuten gesprochen, die technologischen und sozialen Entwicklungen analysiert und zahlreiche Workshops durchgeführt, an deren Ende nun die neue Mission und Vision stehen.

**Und die lauten?**

SV: Unsere Mission lautet „Smart Solutions. Creating Value. Worldwide.“ Das bedeutet konkret: Wir bieten die besten logistischen Lösungen am Markt, damit unsere Kunden großartige Produkte realisieren können. In dieser Hinsicht sind wir enabler, die unseren Kunden dabei helfen, ihre Ziele zu realisieren und erfolgreich zu sein.

Bislang machen wir das in erster Linie durch die Optimierung komplexer Supply Chains und schaffen damit Werte für unsere Kunden. In Zukunft könnten das aber auch Leistungen sein, die darüber hinaus gehen.

Unsere Vision ist: „We redefine logistics and make it happen.“ Das ist natürlich ein hoher Anspruch, an dessen Realisierung wir intensiv arbeiten. Wir streben danach, innovative digitale Logistikkösungen für unsere Kunden zu entwickeln, so wie wir es beispielsweise bereits mit Google Glass und dem Internet of Things umgesetzt haben. Und wir wollen führend bei der Erschließung neuer digitaler Geschäftsfelder werden. Auch in dieser Richtung haben wir erste Schritte unternommen.

**Das sind nun normative Leitplanken, aber noch keine Strategie. Die haben Sie an anderer Stelle festgehalten ...**

SV: Richtig, Strategie besteht ja aus einem Dreiklang von Zielen, Initiativen und den Mitteln, die zu deren Umsetzung bereitgestellt werden. Jedes Unternehmen braucht eine Strategie, wenn es langfristig erfolgreich sein will. Ein Unternehmen, das ausschließlich auf Ereignisse am Markt reagiert, wird sein Verhalten ständig ändern müssen. Mit einer klaren Strategie hingegen kann ein Unternehmen im Markt agieren und ihn damit mitgestalten.

Mittelfristige strategische Programme sind für Schnellecke nicht neu. Anfangs hieß das WIR, was für Wachstum, Innovation und Rentabilität stand. Im Jahr 2010 folgte dann BEST 2020. Damit wollten wir eine Grundlage für operative Exzellenz schaffen. Dieser Schritt war damals sehr wichtig

für die Verbesserung unserer Performance, denn die Finanzkrise hatte natürlich auch unser Unternehmen getroffen. Nachdem dieses Ziel erreicht war, haben wir BEST 2020 über diese Aufgabe hinaus um wesentliche strategische Themenfelder erweitert und damit einen umfassenden strategischen Prozess auf allen Ebenen implementiert. SMART25 ist nun der Nachfolger davon.

#### Warum dieser Name?

SV: SMART25 kann als Akronym für eine Reihe von Aussagen stehen. Man kann es als „Schnellecke Market Targets 2025“ ebenso interpretieren wie „Smart mobilization of all resources for tomorrow“. In erster Linie drückt SMART25 aber eines aus: Unsere Strategie muss lauten, auf allen Ebenen smarter, also intelligenter, schneller und innovativer zu sein als unsere Mitbewerber.

#### Im Namen BEST 2020 steckt ja die Aussage, dass das Programm noch zwei Jahre läuft.

#### Warum jetzt ein vorzeitiger Wechsel?

SV: In den letzten Jahren haben sich Umfeld, Technologien und Kundenerwartungen stark verändert. Darauf wollen und müssen wir reagieren. In der neuen Strategie werden Digitalisierung und Nachhaltigkeit weitaus stärker im Fokus stehen als zuvor. Außerdem verabschieden wir uns von der ausschließlichen Fixierung auf die Automotive Industrie. Bereits jetzt

arbeiten wir weltweit für etliche Kunden aus anderen Branchen, das sollte sich auch in der Strategie niederschlagen.

Ansonsten gibt es aber auch viele Gemeinsamkeiten zwischen BEST 2020 und SMART25. Beide Strategien basieren auf dem Navigationsmodell für strategische Unternehmensführung von Gälweiler, und beide bedienen sich eines identischen Strategieprozesses. Die strategischen Ziele werden auch weiterhin in Form von fünf Erfolgsgrößen in so genannten „Zielehäusern“ definiert. Solche Zielehäuser gibt es für die Unternehmensbereiche Schnellecke Logistics und KWD. Eine weitere Konkretisierung und Operationalisierung erfolgt dann über Zielehäuser für jede Region und Business Unit. Auch die Konzernbereiche haben ihre eigenen Zielehäuser. Damit erstreckt sich das System über alle Ebenen unseres Unternehmens und gibt den Mitarbeitern klare Ziele. Das Initiativprogramm aus BEST 2020 wird natürlich nicht abgebrochen, sondern läuft bis zur Beendigung planmäßig weiter, während wir neue Initiativen entwickeln, die daran anschließen und zur Erreichung unserer Langfrist-Ziele 2025 beitragen werden.

#### Wie lauten die von Ihnen angesprochenen fünf Erfolgsgrößen?

SV: Marktstellung bezeichnet unsere Position im Markt. Um diese zu halten und auszubauen,



müssen wir ständig unsere Produkte weiterentwickeln, um geänderten Kundenanforderungen Rechnung zu tragen; wir müssen uns in den geografischen Märkten entwickeln, die die besten Chancen für uns bieten; und wir müssen unser Kundenportfolio diversifizieren, um mehr Ausgewogenheit herzustellen. Innovationsleistung enthält Ziele zur Optimierung und Automatisierung unserer Prozesse und zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, mit einem Schwerpunkt auf Digitalisierung. Produktivität & Effizienz spricht für sich: Wir bewegen uns in Märkten, wo um jeden Cent hart gerungen wird. Geld verdienen kann hier nur, wer extrem effizient arbeitet. Attraktivität für gute Leute bieten wir nur dann, wenn diese Freiräume haben, sich entwickeln können und mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Hier sind auch und gerade die Führungskräfte auf allen Ebenen gefordert. Ertragskraft schließlich ist die Grundlage für alles, denn ohne Gewinne werden wir nicht in der Lage sein, unsere Strategie umzusetzen. Die Überschüsse werden benötigt für erforderliche Investitionen, beispielsweise in die Infrastruktur, die Entwicklung von Mitarbeitern, neuer Technologien, aber auch für Rücklagen. Deshalb müssen wir unsere Ertragskraft nicht nur halten, sondern verbessern, damit wir für Risiken der Zukunft gerüstet sind. Das alles steht zudem immer unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit, die für uns als Familienunternehmen eine große Rolle spielt. So haben wir KPIs zu wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit entwickelt und werden diese systematisch verfolgen.

**Nun ist Papier ja bekanntlich geduldig. Wie sorgen Sie dafür, dass diese Strategie auch weltweit von allen Mitarbeitern mitgetragen wird?**

SV: Wie schon bei BEST 2020 haben wir auch für SMART25 eine stufenweise Ausrollung über alle Regionen, Standorte und Konzernbereiche geplant, also eine interne Kampagne. Die beginnt im Herbst und wird das gesamte Instrumentarium der Kommunikation umfassen, von Schulungsmaterial über Rollups und Videos bis hin zu Beispielen für Best Practice. An allen Standorten wird es Change Agents geben, die den Prozess lokal vorantreiben, so wie natürlich auch die Führungskräfte. Damit stellen wir sicher, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.



► Wir bieten die besten Logistiklösungen an und ermöglichen so unseren Kunden, herausragende Produkte zu realisieren.

► Wir optimieren komplexe Lieferketten und schaffen damit Mehrwert für unsere Kunden.

► Wir verpflichten uns, innovative digitale Logistiklösungen für unsere Kunden zu schaffen.

► Wir sind Vorreiter bei der Erschließung neuer digitaler Geschäftsmöglichkeiten.

## Impressum

### Schnellecke 2018.1

Einblicke in die Schnellecke Group

#### Herausgeber:

Schnellecke Group AG & Co. KG  
Stellfelder Straße 39  
38442 Wolfsburg  
www.schnellecke.com

#### Redaktion:

Cersten Hellmich (V.i.S.d.P.),  
Gerd Ruebenstrunk

#### Texte:

Gerd Ruebenstrunk, Schnellecke

#### Layout und Grafiken:

Pascal Frank

#### Fotos:

André Forner (Seite 40, 42),  
Hirkophoto (Seite 30),  
Schnellecke

#### Druck:

Meiling Druck, Haldensleben

#### Copyright:

© Juni, 2018  
Schnellecke Group AG & Co. KG

Nachdruck nur nach Genehmigung durch den Herausgeber. Der Inhalt muss nicht die Meinung des Herausgebers wiedergeben.

#### Kontakt:

insight@schnellecke.com

