

PORSCHE DESIGN

SMARTPHONE



 **BlackBerry**

Back in Black. Geschwärztes Glas. Schwarzes Metall. Schwarzes Leder. Das Porsche Design P'9981 Smartphone von BlackBerry® in Schwarz ist da: mit State-of-the-Art-Technologie. Für alle, die Luxus in der Reduzierung auf das Wesentliche suchen.

www.porsche-design.com

KRONE

SCHWERE LAST

HARTER WETTBEWERB AUF DEM TRAILER-MARKT

Der deutsche Nutzfahrzeug-Spezialist Krone bietet maßgeschneiderte Lösungen für Spediteure. Um im Preiskampf zu bestehen, fährt der Hersteller ein konsequentes Effizienz-Programm – nicht nur in der Produktion.

📄 SVEN HEITKAMP



FOTO_KRONE

Am vollautomatischen Schwebbahnsystem gleiten rund 25 Quadratmeter große Stahlgerippe durch die Werkshalle: unbehandelte Chassis-Plattformen auf ihrem Weg zur Strahlanlage, zur Tauchlackierung und zur Farbpulverbeschichtung. Unweit davon steht Hannes Hansen mit einem schweren, gelben Druckluftschrauber und zieht den Schraubensatz der Räder mit exaktem Drehmoment an der Radnabe fest. Zehn Bolzen sorgen für den sicheren Halt der Räder mit einem Meter Durchmesser, es rattert und zischt am Montageband, ehe die halb fertige Pritsche an den nächsten Arbeitsplatz weiterrollt.

Hansens Kollegen werden an dem Auflieger kurz darauf Bauteile mit einem schlichten blauen Symbol anbringen: eine stilisierte Krone, Zeichen des Familienunternehmens Bernard Krone, einer von Europas größten Trailerherstellern, ansässig im Emsland, ein dünn besiedelter, flacher Landstrich im Nordwesten Deutschlands. Jahresproduktion aktuell: 27000 Sattelaufleger, Containerchassis und Anhänger. Rund 120 Fahrzeuge täglich. „Wir stellen jeden Tag 1500 Meter Sattelaufleger her“, sagt Firmenchef Bernard Krone.

Krones Trailer sind international unterwegs: Der Konzern unterhält Länderververtretungen in ganz Europa, in Marokko und Algerien, dazu Vertriebsgesellschaften in Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden, Russland, Ungarn und Kasachstan sowie Werke in Dänemark und der Türkei. Nur ein Drittel der Produktion im Nutzfahrzeugbereich wird in

Deutschland verkauft, zwei Drittel vor allem in Skandinavien sowie in Ost- und Zentraleuropa. Dieses wachsende Auslandsengagement hilft dem Fahrzeugprofi, den immer kürzeren Konjunkturzyklen zu trotzen: War das Geschäft 2010 noch deutlich zurückgegangen, hat die Krone-Gruppe zuletzt mit 1,4 Milliarden Euro Umsatz beinahe wieder Rekordhöhen erreicht. „Irgendwo ist immer ein Markt, der besser läuft“, sagt der 35-jährige Geschäftsführer, der 2010 die Firma von seinem Vater, Dr. Bernard Krone, übernahm.

Den Löwenanteil der Gruppe – die auch hochwertige Landmaschinen wie Feldhäcksler, Ladewagen und Ballenpressen produziert und weltweit vertreibt – leistet die Nutzfahrzeugsparte mit 880 Millionen Euro Umsatz. Doch anders als die Vierzigtonner, die auf der Autobahn mit konstantem Tempo ihre Kilometer zurücklegen, muss das mittelständische Unternehmen auf häufige Schwankungen im Markt reagieren. Die Launen der Gesamtwirtschaft treffen nicht nur den Güterverkehr, sondern auch die Ausrüster der Speditionen: die Nutzfahrzeug-Hersteller. „Wenn sich der Markt beruhigt, merken wir das sofort“, sagt Bernard Krone. „Erst bei Gebrauchtwagen, dann bei Ersatzteilen und schließlich bei Neufahrzeugen. Und das innerhalb weniger Wochen.“ Das Umfeld sei schwieriger geworden, die Märkte seien volatil, die Kundenansprüche sehr hoch. Der Preiskampf im globalen Speditions- und Logistikgeschäft ist brutal, Spritpreise und Abgaben steigen, Margen sinken. „Die Preise unterschreiten zum Teil die Schmerzgrenze“, beklagt Krone. „Viele Transportunternehmen verdienen längst nicht so, wie sie eigentlich müssten. Logistik wird in Europa leider nicht als Teil der Wertschöpfung angesehen, sondern als notwendiges Übel.“

Damit besteht auch in der Nutzfahrzeugbranche ein massiver Verdrängungswettbewerb. Nur ein weiterer großer Anbieter und einige regionale Firmen hätten die jüngsten Krisen unbeschadet überstanden, sagt Krone. Und eben sein Konzern. Der Premiumhersteller trotzt dem Preisdruck, er steht für höchste Qualitäts- und Sicherheitsansprüche, geringste Lebenszykluskosten und die Kreativität, vielfältige Kundenwünsche auch mit eigenen Innovationen zu erfüllen. „Wir bedienen uns in der Produktion eines Baukastensystems und liefern mit einer riesigen Palette an Serienkomponenten verschiedenste maßgeschneiderte Fahrzeugvarianten – je nach Ladungsart, Fahr Anforderung und Branchenbedürfnissen“, erklärt Krone.

Um am Markt zu bestehen und die Produktion am Laufen zu halten, hat das Unternehmen bereits in Bedrängnis geratene Zulieferer und Kunden unterstützt oder aufgekauft. Wichtig für den Erfolg sind zudem Großkunden, die im Jahr mehr als 2000 Auflieger bestellen. „Wir sind bevorzugter Lieferant bei Großflotten, die ein kontinuierliches Austauschprogramm ihrer Fahrzeuge betreiben“, sagt Krone. Von den 2000 aktiven Kunden machen allein die Top-20-Partner ein Drittel des Umsatzes aus. Ein starkes Fundament im schwankenden Markt.

Als ein Segen erweist sich auch die geringe Fertigungstiefe von rund 15 Prozent. So kann Krone Nachfragerückgänge mit Vorwarnzeit an die Lieferanten weitergeben. „Das Risiko der Marktschwankungen“, sagt Krone, „ist auf viele Schultern verteilt.“ Hinzu kommt ein →



Senkrechtstarter: Die Stahlchassis der Sattelaufleger werden nach der Tauchlackierung für den individuellen Aufbau mit Kabelsträngen ausgerüstet.

EINST HUFEISEN – HEUTE „MEGA LINER“

Die Geschichte der Krone-Gruppe ist die Erfolgsgeschichte einer Unternehmerfamilie in vierter Generation. 1906 legte Bernhard Krone mit einer ererbten Landschmiede samt Gasthof im Emsland-Dorf Spelle den Grundstein für das Unternehmen. Bernhards Söhne, Enkel und Urenkel, alle mit Namen Bernard, bauten den kleinen Betrieb zu einem wachsenden, weltweit tätigen Konzern für Landtechnik und Nutzfahrzeuge aus. Bis heute.

Firmenchef „Bernard, der IV.“, der mit zwei älteren Schwestern aufwuchs, übernahm 2010 die Führung – mit 32 Jahren. Sein Vater sagte: „Jetzt musst du richtig ran.“ Der Senior lenkt bis heute als Ratgeber im Beirat Richtungsentscheidungen mit, hält sich aber aus dem operativen Geschäft heraus. „Wir wollen klare Verhältnisse“, sagt Bernard Krone. Er habe das schwere Erbe nie als Last gesehen und sich schon als Kind darauf vorbereitet.

Familie Krone pflegt ihre Traditionen: Vor den Firmensitzen in Spelle und Werlte stehen große Büsten des Gründers, in der Verwaltung hängen Porträts der Ahnen. Auch in der Region ist das Familienunternehmen fest verwurzelt: Werlte und Spelle haben längst ihre Bernard-Krone-Straßen.



FOTO CHRISTOPH BAUER

Starke Stütze: Firmenchef Bernard Krone baut auf das Erbe seines Urgroßvaters Bernhard – der trug noch die Latzhose des Schmieds. Die Büste empfängt Besucher am Firmensitz in Werlte.

GÜNSTIGER EINKAUFEN!

Das Beispiel Krone zeigt: Bei Materialkosten lassen sich ungeahnte Effekte für das Ergebnis erzielen.

Grundgerüst, Fahrwerk, Aufbauten: Die Fertigung von Sattelaufliegern und Lkw-Anhängern funktioniert bei Krone wie mit einem riesigen Modellbaukasten. Aus einem Sortiment von rund 20 000 Einzelkomponenten werden die verschiedenen Trailertypen Stück für Stück zusammengefügt. In 13 Meter lange, veredelte Stahlgerüste der Chassis werden Kabel und Luftschläuche eingeflochten, Achsen, Fahrgestelle und Bremsen montiert, schließlich Rungen, Einstecksysteme, Stirnwände, Boxen, Anfahrerschutz, Leitern, Hecktüren und Planen aufgesetzt. 1200 Tonnen Materialeinsatz am Tag, ein Bausatz von 530 Lieferanten.

In jüngster Zeit jedoch kamen die Erlöse des Nutzfahrzeugbauers aufgrund der Marktlage in Europa unter Druck – obwohl der Umsatz stieg. Erster Ansatzpunkt für Porsche Consulting war es daher, die Bestandteile des enormen Baukastensystems zu analysieren, unnötige Herstellungskosten in den Komponenten aufzudecken und schließlich den Einkauf zu optimieren. „Wir gingen davon aus, dass in diesen Bereichen die besten Effekte erzielt werden können“, sagt Geschäftsbereichsleiter Andreas Baier. „Denn der Materialeinsatz bei Krone ist sehr hoch, die Fertigungstiefe beträgt nur rund 15 Prozent.“ Ziel war nun eine Reduzierung des Materialkostenanteils von 89 auf 83 Prozent. Und tatsächlich konnten schon im ersten Jahr Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe erzielt werden: durch Wertanalysen der Module, neue Produktgestaltungen und intensive Lieferanten-Workshops, Bündelungen im Warenkorb und eine Internationalisierung der Beschaffung.

Die gründliche Wertanalyse hatte bald ergeben, dass einige Serienbauteile unnötig hochwertig waren: Lackierungen an nicht einsehbaren Stellen, zu dicke Bleche, Versiegelungen, die wenig nutzten. Stirnwände, die an verdeckten Flächen aufs Feinste von Hand geschliffen wurden. Entbehrlicher Aufwand also, der vermeidbare Kosten verursachte. Zudem kalkulierte Porsche Consulting, wie hoch die Kosten verschiedener Komponenten der Lieferanten tatsächlich sind – so ließen sich Kostentreiber und Einsparpotenziale identifizieren. Einzelne Verträge wurden auf dieser Basis neu gestaltet. Auch das Bedarfs- und Kapazitätsmanagement wurde verbessert, Warengruppen weiter gebündelt, Einkaufsprozesse optimiert und die Einkaufsabteilung geo-coacht. Die Beschaffung außerhalb Europas, vor allem in Asien, soll künftig deutlich ausgebaut werden. Krone hat jetzt eigens Wertanalytiker eingestellt, die kontinuierlich auf die Kostenentwicklung achten.

Und es blieb nicht bei diesem Projekt. Porsche Consulting nahm sich auch der Auftragsabwicklung sowie der Organisation der

Abteilung Konstruktion & Entwicklung und des Vertriebs an. Durch eine engere Kommunikationskette zwischen Kunden, Außendienst und Produktion beträgt die Liefertreue mittlerweile deutlich über 90 Prozent. Es sind effiziente Projekte von kurzer Dauer, die Krone Hilfe zur Selbsthilfe bieten und dem Unternehmen dazwischen Zeit lassen, Veränderungen systematisch umzusetzen und wirken zu lassen.

„Solche Standortbestimmungen sind wichtig“, sagt Bernard Krone. „Wenn jemand mit externer Brille auf die Prozesse guckt, geht einem plötzlich ein Licht auf.“ Auch die Mitarbeiter seien dankbar, weil sie in die Entwicklungen einbezogen werden und eigene Ideen umsetzen können. Für die Zukunft wird eine Baukastenstrategie für die neue „Liner 5“-Generation von Krone entwickelt. Durch geschicktes Variantenmanagement (siehe auch S. 28 ff.) sollen individuelle Kundenwünsche noch besser umgesetzt werden – und dies allein mit einem optimierten Baukastensystem.

**KRONE
IN ZAHLEN**

Die Krone-Gruppe umfasst das Fahrzeugwerk Werlte sowie die Landmaschinenteknik und die Landtechnik Vertrieb und Dienstleistungen. Firmensitz ist Spelle, weitere Produktionsstandorte sind Herzlake und Lübtheen sowie Hvam (Dänemark) und Tire (Türkei).

*Umsatz der Gruppe im Geschäftsjahr 2011/2012:
1,39 Milliarden Euro, davon Fahrzeugwerk:
878 Millionen Euro*

Exportanteil der Gruppe: 66,6 Prozent

*Jahresproduktion bei Nutzfahrzeugen:
27 000 Fahrzeuge, davon etwa 70 Prozent
„Profi Liner“ und „Mega Liner“*

*Zahl der Mitarbeiter:
2055, davon im Fahrzeugwerk: 900*

*Absatzmärkte im Bereich Nutzfahrzeuge:
Deutschland (34 %), Skandinavien (23 %),
Zentraleuropa (22 %) und Osteuropa (21 %)*

intelligentes Personalmanagement mit Arbeitszeitkonten, flexiblen Produktionszeiten und einer hauseigenen Zeitarbeitsfirma, die ohne Profit arbeiten kann. Entlassungen gibt es daher kaum bei Krone. Dafür ist die Verantwortung des mehr als 100 Jahre alten Familienunternehmens in der strukturschwachen Region zu groß. „Bevor wir Leute nach Hause schicken, werden Zeitkonten runtergefahren, Stunden abgebaut, Schichten rausgenommen“, sagt Krone. „Ich bin in einer ländlichen Region zu Hause. Ich will nicht, dass uns die Leute vom Hof jagen.“

Krone-Bestseller sind der „Profi Liner“, ein vielseitiger Allrounder zumeist mit Seiten- und Dachplanen, sowie der „Mega Liner“ mit extra flachem Chassis und drei Metern Innenhöhe. Er ist besonders für die Automobilindustrie gefragt – in ihm können je drei Gitterboxen mit Bauteilen für die Pkw-Produktion übereinandergestapelt werden. Daneben gibt es viele Branchenmodelle wie den speziell verstärkten „Paper Liner“ für tonnenschwere Papierrollen, den „Cool Liner“ mit Kühlkoffern für temperaturgeführte Lebensmittel- oder Pharmatransporte, Container-Chassis und viele andere Typen. Durchschnittspreis pro „Profi Liner“: 23 000 Euro, bei einer Laufleistung von durchschnittlich drei Millionen Kilometern und 15 bis 20 Jahren Einsatzzeit.

Die jeweilige Ausstattung konstruiert Krone ganz nach Wunsch, inklusive Corporate Design. Auch die Fahrwerke werden nach Bedarf konfiguriert: „Fährt ein Laster jedes Jahr 200 000 Kilometer, bestellt der Kunde hochwertige Achsen und Reifen. Legt er die meisten Strecken im Huckepack auf der Bahn zurück, reicht eine normale Aus-

stattung“, sagt Krone. Stellen die am Markt verfügbaren Bauteile nicht zufrieden, werden zudem Komponenten eigens mit Lieferanten entwickelt, etwa Telematik-Lösungen, die im Markt immer mehr an Bedeutung gewinnen, Ladungssicherungszubehör wie das preisgekrönte „Multi Safe System“ und Dachvarianten wie den „Ice-Protect“ gegen gefährliche Schneelasten.

Krone ist damit ein technologischer Schrittmacher der Branche. „Viele Kunden fragen bereits nach Komponenten, die unter unserem Namen laufen“, sagt Krone. „Daher haben wir zum Beispiel einen Achsenhersteller übernommen.“ Um weitere Produktionskosten zu reduzieren, will Krone seinen Baukasten weiter standardisieren, um maßgeschneiderte Lösungen zu bieten, ohne Unikate bauen zu müssen. Zudem erwägt der Firmenchef, das Unternehmen strategisch noch breiter aufzustellen und mehr Produkte in den Märkten vor Ort zu montieren. „Wir haben“, sagt Krone, „immer noch Potenzial.“

Eindrucksvoll unter Beweis gestellt hat der Nutzfahrzeug-Experte diesen Anspruch jüngst mit der Studie „Aero Liner/Concept S“ – ein gemeinsam mit MAN aerodynamisch perfektionierter Sattelzug, dessen optimale Stromlinienform dem Grindwal entlehnt ist (siehe S. 43). Der „Aero Liner“ kommt mit bis zu 25 Prozent weniger Kraftstoff aus, ein fahrtüchtiger Prototyp steht im MAN-Showroom in München. Wann er auf die Straßen kommt, ist unklar. Um dasselbe Ladevolumen zu bieten wie herkömmliche Fahrzeuge, muss er gut zwei Meter länger sein, als bisher zugelassen. Doch Krone hat sich schon oft etwas einfallen lassen. ←



FOTO: CHRISTOPH BAUER

Während vorkonfektionierte Achsen mit einem Krangestell in die Montagevorrichtung gehoben werden, sorgt der Einsatz von Schlagschraubern für die typische Krone-Geräuschkulisse.