

# Werte leben. Kurs halten.

## KONZERN-KENNZAHLEN DER KÖRBER AG

In Mio. Euro	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Operatives Geschäft</b>					
Auftragseingang	2.016	1.965	2.252	2.320	2.191
Umsatz	1.943	2.004	2.194	2.342	2.317
EBITA <sup>1</sup>	229	229	222	258	141
Umsatzrendite (EBITA) <sup>1</sup>	11,8%	11,4%	10,1%	11,0%	6,1%
Jahresüberschuss nach Steuern <sup>2</sup>	159	151	137	150	34
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>3</sup>	193	138	218	167	244
Investitionen in Sachanlagen	53	48	54	58	65
Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	104	99	120	129	145
Forschungs- und Entwicklungsquote	5,3%	4,9%	5,4%	5,5%	6,2%
<b>Bilanzkennzahlen zum Bilanzstichtag 31. Dezember</b>					
Eigenkapital	1.339	1.470	1.578	1.727	1.769
Bilanzsumme	2.109	2.194	2.352	2.535	3.241
Eigenkapitalquote <sup>4</sup>	63,5%	67,0%	67,1%	68,1%	54,6%
<b>Mitarbeiter zum Bilanzstichtag 31. Dezember</b>					
Mitarbeiter <sup>5</sup>	9.595	9.553	11.190	11.950	11.578

<sup>1</sup> Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (Earnings before interest, taxes and amortization – EBITA)

<sup>2</sup> Beinhaltet planmäßige Abschreibungen auf Firmenwerte gemäß HGB

<sup>3</sup> Ab 2014 gemäß DRS 21

<sup>4</sup> Eigenkapital in Prozent der Bilanzsumme

<sup>5</sup> Inklusive nicht konsolidierter Gesellschaften

# Wir sind Körber

**Körber – der Name steht international für Innovationskraft, technologischen Fortschritt und einzigartiges Know-how, immer ausgerichtet auf den Erfolg und die Zufriedenheit unserer Kunden.**

In all unseren Geschäftsfeldern sind wir Weltmarktführer. Unser Wissen und unsere Erfahrungen in der Prozesstechnik, Feinstbearbeitung, Steuerung und Regelung oder auch bei Druck- und Verarbeitungstechnik sind Alleinstellungsmerkmale im Markt. Wir agieren global, ohne den Bezug zu den lokalen Gegebenheiten aus den Augen zu verlieren. Davon profitieren unsere Kunden überall auf der Welt. Sie schätzen unsere Zuverlässigkeit und unsere auf sie zugeschnittenen Leistungen. Das starke Fundament des Körber-Konzerns sind unsere konzernweit einheitlichen Grundsätze und Unternehmenswerte. Sie sind auch Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer auf langfristig profitables Wachstum ausgerichteten Strategie.

# Inhalt

- 4 Vorwort des  
Vorstandsvorsitzenden
- 6 Der Vorstand der Körber AG
- 8 Körber weltweit
- 10 Übersicht der Geschäftsfelder
- 12 Verantwortung@Körber  
**Körber-Geschäftsfelder**
- 14 Automation
- 18 Logistik-Systeme
- 22 Werkzeugmaschinen
- 26 Pharma-Systeme
- 30 Tissue
- 34 Tabak
- 38 Unternehmensbeteiligungen
- 40 Unternehmen der Geschäftsfelder
- 42 Konzern-Gewinn-und-Verlust-  
Rechnung
- 43 Konzern-Bilanz

# Unser strategisches Wachstumsziel

Mit unserem klar definierten, langfristigen Wachstumsziel bis 2025 haben wir uns viel vorgenommen. Dieses Wachstum erreichen wir, indem wir dauerhaft unsere Kunden begeistern. Durch organisches Wachstum und strategische Akquisitionen soll sich unser Gesamtumsatz im Vergleich zu 2013 mehr als verdoppeln.

## Unsere Körber-Vision

Körber gestaltet die Zukunft! Wir sind technologisch führend, gemeinsam stark und begeistern unsere Kunden und Partner als Branchenexperten in allen Geschäftsfeldern.

## Unsere Körber-Mission

Als internationaler Technologiekonzern mit starker regionaler Präsenz schaffen wir messbaren Nutzen und Mehrwert für unsere Kunden. Als zuverlässiger, solider Partner entwickeln und liefern wir weltweit mit unseren Kunden und für sie zukunftsweisende, innovative Lösungen und passgenaue Dienstleistungen.

## Impressum

**Herausgeber:** Körber AG  
Corporate Communications, Hamburg

**Konzeption, Gestaltung und Satz:**  
BISSINGER[+] GmbH  
Medien und Kommunikation, Hamburg

**Druck:** Beisner Druck GmbH & Co. KG

Dieser Jahresbericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.

# Unsere konzernweiten Unternehmenswerte

Unternehmenswerte bilden die „Leitplanken“ eines Unternehmens in Zeiten der Herausforderung und des Wandels. Wo grundlegende Werte Halt geben, können selbst starke Kräfte am Unternehmen zerren – die Fähigkeit, zu agieren und sicher durch unruhige Gewässer zu steuern, bleibt gewahrt.

## **Kundenzufriedenheit**

Wir sind Körper und schaffen Mehrwert für unsere Kunden, indem wir unsere Kunden und Partner als Branchenexperten begeistern. Als zuverlässiger, solider Partner entwickeln und liefern wir weltweit mit und für unsere Kunden zukunftsweisende, innovative Lösungen und passgenaue Dienstleistungen.

## **Innovation**

Wir sind Körper und gestalten Innovationen, indem wir unsere Erfahrung, unser Know-how und unseren Ideenreichtum für den Erfolg unserer Kunden einsetzen. Fortlaufende Innovationen und Verbesserungen unserer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse sind Garant für unsere Technologieführerschaft.

## **Menschen und Wissen vernetzen**

Wir sind Körper und vernetzen Menschen und Ideen, indem wir die Vielfalt unseres Know-hows und unserer Erfahrungen erkennen und nutzen. Als international tätiger Konzern fördern und fordern wir den Austausch untereinander, um mit all unserem Wissen zu effizienten und besten Lösungen zu kommen.

## **Verantwortung**

Wir sind Körper und übernehmen Verantwortung, indem wir unsere konzernweit einheitlichen Unternehmenswerte zur Grundlage unseres Handelns machen. Wir halten, was wir versprechen, und handeln zuverlässig nach innen und außen. Vertrauensvolle und langfristige Beziehungen zu unseren Mitarbeitern und Geschäftspartnern sind der Schlüssel für unseren Erfolg.

## **Zukunftsorientierung**

Wir sind Körper und streben nach nachhaltigem, profitabilem Wachstum, indem wir es als motivierende Herausforderung annehmen, dauerhaft erfolgreich und finanziell unabhängig zu bleiben. Wir entwickeln gemeinsam profitable und nachhaltige Lösungen. Dabei setzen wir weltweit auf unsere Mitarbeiter, die wir mit modernen und attraktiven Arbeitsbedingungen in ihrem Tun unterstützen.



## Vorwort des Vorstandsvorsitzenden

# „Wir sind Körper – Wir gestalten die Zukunft!“

**K**onjunkturelle Schwankungen und Marktveränderungen in unseren Geschäftsfeldern und den Branchen unserer Kunden gehören für uns zum Alltag. Doch deren Volatilität nimmt stetig zu. Weht der sprichwörtliche Wind aus unterschiedlichen Richtungen, gilt es, Kurs zu halten und gleichzeitig als Team flexibel zu reagieren. Dafür bilden unsere konzernweiten Unternehmenswerte die Leitplanken. Wertvolle Diskussionen mit unseren rund 12.000 Körper-Mitarbeitern weltweit zu „Kundenzufriedenheit“, „Innovation“, „Menschen und Wissen vernetzen“, „Zukunftsorientierung“ und „Verantwortung“ gaben zusätzliche Impulse für unseren Weg in die Zukunft.

2015 war ein herausforderndes Geschäftsjahr: Unser Umsatz sank im Vergleich zum Rekordvorjahr 2014 leicht um ein Prozent auf 2.317 Millionen Euro. Unser Ergebnis liegt mit 141 Millionen Euro deutlich unter dem Vorjahreswert (258 Millionen Euro). Erreichten einige Geschäftsfelder neue Höhen, waren andere mit dramatischen Nachfragerückgängen und Marktumbrüchen konfrontiert. Auch politische Krisen und die verlangsamte Weltkonjunktur beeinflussten unser Geschäft.

Im Wissen um diese und zukünftige Herausforderungen haben wir uns nochmals fokussierter und flexibler aufgestellt. Dies umfasste Portfolio-Bereinigungen genauso wie strukturelle und kapazitative Anpassungen: Wesentlich war, dass wir das Geschäftsfeld Tabak mit einer Neuausrichtung auf den nachhaltig veränderten Markt eingestellt haben. Als Folge der Belastungen durch den erstarkten Schweizer Franken für unsere Schweizer Unternehmen

waren dort ebenfalls Maßnahmen notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unser Hauptaugenmerk lag darauf, unsere Produktions- und Kundenprozesse nachhaltig leistungsfähiger zu gestalten. Der stellenweise mit den Anpassungen verbundene Abbau von Arbeitsplätzen war schmerzhaft, aber unvermeidlich. Wir haben diesen im Bewusstsein unserer sozialen Verantwortung umgesetzt.

Mit dem Verkauf von Winkler+Dünnebier (W+D) an die Barry-Wehmiller-Gruppe haben wir 2015 das letzte Unternehmen der ehemaligen Papiersparte des Konzerns veräußert. Wir sind sicher, dass W+D in seinem neuen Umfeld eine gute Zukunft hat. Die Verkäufe von Baltic Elektronik und des Standorts Grevesmühlen der Baltic Metalltechnik sichern die Zukunft der beiden Unternehmen, da die jeweiligen neuen Eigner in den spezifischen Märkten breiter aufgestellt sind.

Gleichzeitig dienten Unternehmenszukäufe der weiteren Internationalisierung und beschleunigen unsere Anstrengungen beim Thema Technologietransfer – einer wesentlichen Voraussetzung für Innovationen. Mit der Gründung des Joint Ventures Irdp AG stärken wir unser Know-how im Bereich additive Fertigung. Der Zukauf der Efacec Handling Solutions, eines portugiesischen Anbieters für automatisierte Fördertechnik- und Lagersysteme, stützt mit seinen Standorten in Südeuropa und Asien unsere globale Wachstumsstrategie. Auch vom integrierten Leistungs- und Produktspektrum des Mergers von Rondo-Pak und Contemporary Graphic Solutions in den USA profitieren unsere Kunden direkt.





Das unterstreicht, dass unsere konsequente Ausrichtung auf Mehrwert für unsere Kunden zentrales Ziel aller strategischen und operativen Maßnahmen ist. Begeisterte Kunden sind die Basis unserer auf nachhaltiges, langfristig profitables Wachstum ausgerichteten Strategie. Diese kombiniert unsere unternehmerischen Wurzeln und unsere umfassende technologische Expertise mit einem Fokus auf neue Märkte, Branchen und Technologien.

Durch eine intensivere Verzahnung und Einbeziehung unserer Mitarbeiter sind wir 2015 nochmals besser darin geworden, Stärken konsequent zu nutzen: Mit zahlreichen internen Initiativen und Projekten haben wir im Interesse unserer Kunden dafür gesorgt, noch flexibler und schneller zu werden, und das bei steigender Qualität unserer Produkte, Services und Prozesse. Beispiele dafür finden Sie in diesem Bericht.

Auch in den kommenden Jahren werden wir diesen Weg konsequent weitergehen.

Unseren Mitarbeitern, die mit Engagement und Kreativität diese Veränderungen mitgestalten, gebührt großer Dank. Denn sie machen unsere Kunden jeden Tag erfolgreicher, treiben Innovationen voran und übernehmen so Verantwortung für die Zukunft unseres Konzerns. Unser Dank gilt ebenso unseren Kunden, Geschäftspartnern und Dienstleistern, die vertrauensvoll mit uns zusammengearbeitet haben.

2016 werden wir nutzen, unseren Weg in die Zukunft weiter auszugestalten. Und das mit dem klaren Ziel, den Körber-Konzern als bevorzugten Technologieanbieter in allen unseren Geschäftsfeldern zu etablieren.

Denn: „Wir sind Körber – Wir gestalten die Zukunft!“

Hamburg, März 2016

A handwritten signature in blue ink that reads "R. Bauer". The signature is fluid and cursive, with a prominent "R" and "B".

Richard Bauer  
Vorstandsvorsitzender der Körber AG



Hildemar Böhm  
Mitglied des Vorstands

Christopher Somm  
Mitglied des Vorstands





Stephan Seifert  
Stellvertretender  
Vorstandsvorsitzender

Richard Bauer  
Vorstandsvorsitzender

# Körper weltweit

Der Körper-Konzern vereint technologisch führende Unternehmen mit mehr als 100 Produktions-, Service- und Vertriebsgesellschaften. An Standorten rund um den Globus verbindet Körper die Vorteile einer weltweit präsenten Organisation mit den Stärken hoch spezialisierter und flexibler mittelständischer Unternehmen, die ihren Kunden Lösungen, Produkte und Services in den Geschäftsfeldern Automation, Logistik-Systeme, Werkzeugmaschinen, Pharma-Systeme, Tissue, Tabak und Unternehmensbeteiligungen bieten.





18  
**ASIEN**

**China**

- Peking
- Chongqing
- Guangzhou
- Kunming
- Shanghai

**Hongkong**

- Hongkong

**Indien**

- Bangalore
- Mumbai

**Indonesien**

- Jakarta

**Japan**

- Anjo City
- Shizuoka
- Tokio

**Malaysia**

- Petaling Jaya
- Shah Alam

**Singapur**

- Singapur

**Taiwan**

- Hsinchu

**Türkei**

- Izmir
- Van

29  
**EUROPA II**

**Frankreich**

- Chilly-Mazarin
- Fleury-les-Aubrais
- Lyon
- Toulouse

**Großbritannien**

- Surrey
- Warwickshire
- Winchester

**Italien**

- Bregnano
- Lucca
- Mailand
- Paese (Treviso)

**Österreich**

- Wels

**Portugal**

- Moreira da Maia

**Russland**

- Moskau
- St. Petersburg

**Schweiz**

- Allschwil
- Bern
- Biel
- Etziken
- Fehraltorf
- Grabs
- Rüti
- St. Gallen
- Steffisburg
- Winterthur

**Spanien**

- Sant Cugat del Vallès

**Tschechien**

- Ejpovice
- Kuřim

**Ungarn**

- Pécs

1

**AFRIKA**

- Kapstadt



# Unsere Geschäftsfelder



## AUTOMATION

Das Geschäftsfeld Automation entwickelt, produziert und vertreibt international hochwertige und innovative Produkte sowie Dienstleistungen in den Geschäftsbereichen Antriebs- und Automatisierungstechnik, Sensortechnik, Energietechnik und Elektronikfertigung. Sämtliche Unternehmensbereiche zeichnen sich durch technologisch führende Produkte aus und setzen neue Maßstäbe, um ihren Kunden nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern.



## LOGISTIK-SYSTEME

Das Geschäftsfeld Logistik-Systeme bietet hochwertige, intelligente und effiziente Logistik-Lösungen entlang der Wertschöpfungskette seiner Kunden – von der Projektierung und Beratung über Software, Förder-, Palettier- und Lagertechnik bis zur umfassenden Systemintegration für die Produktions-, Distributions- und Transportlogistik. Mit Kompetenz, Erfahrung und höchsten Qualitäts- und Servicestandards bieten die fünf Unternehmen Aberle, Aberle Software, Inconso, Langhammer und Efacec Handling Solutions maßgeschneiderte Logistik-Lösungen, die ihre Kunden in ihren Märkten nachhaltig erfolgreicher machen.



## WERKZEUGMASCHINEN

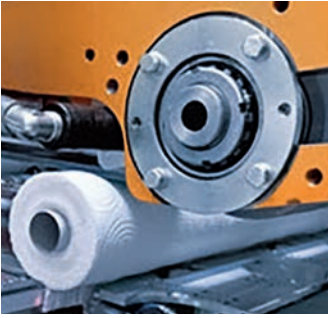
Das Geschäftsfeld Werkzeugmaschinen vereint die weltweit führenden Anbieter von Präzisionsmaschinen für Schleifen, Erodieren, Lasern, Kombinationsbearbeitung und Messverfahren. Mit den acht Unternehmensmarken Studer, Schaudt, Mikrosa, Walter, Ewag, Mägerle, Blohm und Jung verfügt das Geschäftsfeld über das jeweils breiteste Applikationswissen, das größte Produktportfolio und das umfassendste Dienstleistungssortiment im internationalen Markt.



## PHARMA-SYSTEME

Das Geschäftsfeld Pharma-Systeme bietet Lösungen für sichere und effiziente Prozesse bei der Herstellung und Verpackung pharmazeutischer Produkte sowie zur Rückverfolgbarkeit von Arzneimitteln. Die einzigartige Kombination von Prozess-Know-how und Spitzentechnologie macht das Geschäftsfeld zu einem der führenden Systemanbieter für die Pharma- und Biotech-Industrie. Das Geschäftsfeld vereint unter seinem Dach die international führenden Unternehmen Dividella, Mediseal, Rondo, Seidenader und Werum mit Entwicklungs- und Produktionsstandorten in Deutschland, der Schweiz, der Tschechischen Republik und den USA.





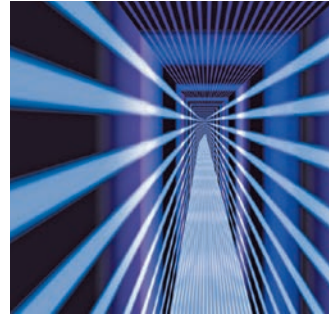
### **TISSUE**

Das Geschäftsfeld Tissue steht für Innovation, modernste Technologien und Komplettlösungen für Maschinen- und Anlagentechnik zur Verarbeitung und Verpackung von Toilettenpapier und Küchenrollen. Herausragende Innovationsleistungen und eine konsequente Kundenorientierung machen Fabio Perini, die Führungsgesellschaft des Geschäftsfelds, zum Technologie- und Marktführer der Branche.



### **TABAK**

Das Geschäftsfeld Tabak mit den Marken Borgwaldt, Decouflé, Garbuio Dickinson, Hauni und Sodim ist der weltweit führende Anbieter von Technologien sowie technischen Services und Beratungsleistungen für die internationale Tabakindustrie. An Standorten rund um den Globus unterstützen die Unternehmen des Geschäftsfelds Kunden in den Bereichen Tabakaufbereitung, Filter- und Zigarettenherstellung sowie Mess- und Analysegeräte und Flavor.



### **UNTERNEHMENS- BETEILIGUNGEN**

In den kommenden Jahren will der Körper-Konzern weiter wachsen – auch über strategische Investitionen. Wichtige Zukunftstechnologien und -märkte stehen dabei im Blickpunkt. Das Geschäftsfeld Unternehmensbeteiligungen bietet den passenden Rahmen für jene Unternehmen, mit denen der Konzern „Neuland“ betritt. Auch Unternehmen mit besonderen Marktbedingungen finden hier ein ideales Umfeld. Bislang gehörte mit Winkler+Dünnebier (W+D), dem führenden Technologiepartner der Briefumschlag- und Mailing-Industrie sowie für Sonderanwendungen für die Tissue-Industrie, ein Unternehmen zu dem Geschäftsfeld.

# Verantwortung @ Körper

Durch eine intensivere Verzahnung und Einbeziehung unserer Mitarbeiter sind wir 2015 nochmals besser darin geworden, Verantwortung für uns und unsere Umwelt zu übernehmen: mit zahlreichen Initiativen und Projekten.



## „PLASTIC? SAY NO ... WITH YOUR COFFEE CUP TO GO.“

Unter diesem Slogan stellten die Auszubildenden bei Hauni in Bergedorf ihren Aktionstag zur Abfallvermeidung vor. Dank 2.500 selbst designten „Coffee to go“-Bechern aus Keramik wird der jährliche Verbrauch von 50.000 Einwegbechern aus Plastik deutlich reduziert.

# − 1.500 t CO<sub>2</sub>

### MASCHINENKOMPONENTEN

−15%

### STAND-BY-MANAGEMENT

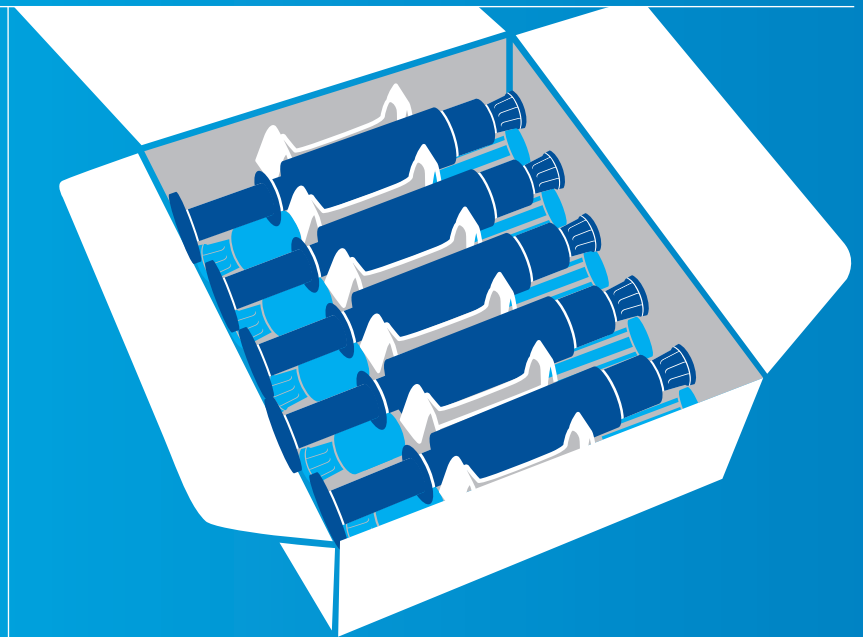
−5%

### STUDER-TECHNOLOGY

−5%

**GESAMT-  
ENERGIEERSPARNIS  
AM BEISPIEL DER  
STUDER S41**

# 25%



### PHARMA-SYSTEME

Sichere Verpackung für Impfstoffe dank WorldStar-Gewinner für Impfstoffverpackung.

- Umweltfreundlicher dank **100 Prozent Papier**
- Volumen gegenüber Plastikhalterungen um über **50 Prozent** reduziert
- Pro Jahr über **1 Million Dollar** Kosteneinsparungen beim Kunden

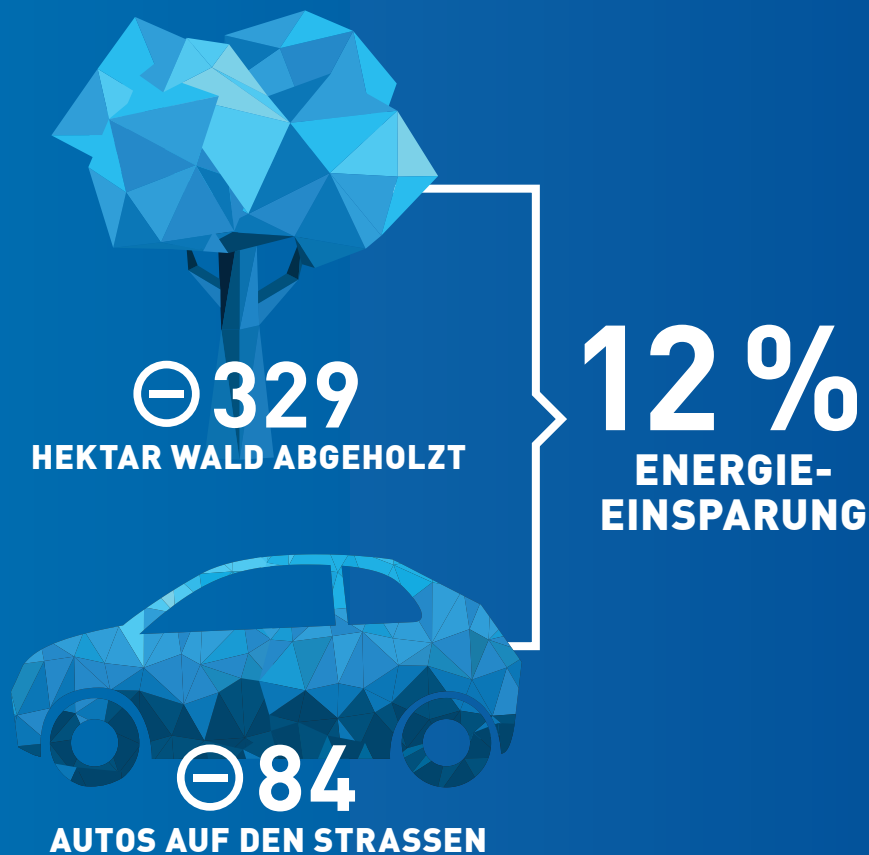


## SENSITEC SETZT AUF „GREEN POWER“

Das Jahr 2015 begann beim Sensorhersteller Sensitec grün. Im Januar 2015 hat Sensitec mit seinem Energieanbieter ENTEGA für den Standort Mainz den Wechsel zur Versorgung mit Ökostrom vollzogen und beweist damit sein Engagement für Mensch und Umwelt.

# BE BETTER, BE GREEN

Maßnahmen zur Reduzierung  
von Energieverschwendung im Geschäftsfeld Tissue



Installation von  
Bewegungsmeldern



Einbau von  
LED-Beleuchtung  
in neuer  
Montagehalle



Umstellung  
des kompletten  
Fuhrparks auf  
Eco-Modelle



**ENERGIESPAR-  
MASSNAHMEN  
IM GESCHÄFTSFELD  
LOGISTIK-SYSTEME**



Dank neuer  
Farbmischsysteme  
den Druckluft-  
verbrauch um mehr  
als 50 % reduziert

Energieeffizienter  
durch Umstellung  
von Kolben-  
auf Schrauben-  
kompressoren



Energierückspeisung für  
frequenzgeregelt Antriebe  
und Servomotoren

**Geschäftsfeld Automation**

# Den eigenen Arbeitsplatz entwickeln

Die Produktion bei LTI Motion hat ein neues „Lean-Layout“. Dessen Entwicklung haben die Mitarbeiter entscheidend beeinflusst.











**A**utomatisierte Abläufe prägen die Industrie in immer stärkerem Maße. Roboter und Greifsysteme steuern viele Prozesse. Aber es gibt auch wichtige Ausnahmen von dieser Entwicklung – etwa in der Elektronik- und Antriebsreglerproduktion. Hier werden Leiterplatten oftmals noch von Hand mit bedrahteten Bauelementen bestückt und zu innovativen Automationssystemen montiert. Warum ändert sich das nicht? „Aus technischen Gründen“, erklärt Martin Majohr, Head of Operations beim Körper-Unternehmen LTI Motion im hessischen Lahnau. „In manchen Fällen, speziell bei unterschiedlichen Maßen der Bauteile oder Baugruppen, ist die Motorik der menschlichen Hand in Effizienz und Genauigkeit bis jetzt unübertroffen.“ Vor diesem Hintergrund rücken die Arbeitsplätze der Fertigungsmitarbeiter in den Fokus: Wie müssen sie gestaltet sein, damit der Produktionsprozess einerseits schnell und fehlerfrei ist, andererseits jeder Mitarbeiter sehr gute ergonomische Bedingungen vorfindet?

Um präzise Antworten auf diese Frage zu bekommen, gingen Produktionsplaner in Lahnau einen ungewöhnlichen Weg, denn die Mitarbeiter haben ihre Arbeitsplätze selbst entworfen. Alle Beteiligten konnten so ihre Ideen und ihr Know-how optimal einbringen. Das Ergebnis dieser zielgerichteten Wissensvernetzung kann man seit September 2015 in der Gerätefertigung von LTI Motion begutachten. Das Projekt dauerte

rund ein Jahr. Nach einer dreimonatigen Analyse begann die Planungsphase: „In einem ersten Schritt haben wir eine idealtypische Produktionslinie aus Karton und Holz gebaut und mit diesem Modell den Produktionsprozess simuliert“, sagt Alexandra Städele, Gruppenorganisatorin für ServoOne CM. „So konnten wir überprüfen, ob unsere Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet und alle Greifräume ideal angeordnet sind. Bei Problemen wurde die Karton-Holz-Konstruktion einfach verändert.“ „Cardboard Engineering“ nennen Experten dieses Verfahren, das inzwischen bereits zu einem Standard bei der Entwicklung von Lean-Prozessen geworden ist. Die Elektronikexperten gingen aber noch einen Schritt weiter, erzählt Städele: „Auch den Aufbau der fertigen Arbeitsplätze haben wir begleitet. Das war ein wichtiger Schritt, weil dabei weitere Detailverbesserungen möglich wurden. Die Bestückung und die darauffolgende Montage sind anspruchsvolle Aufgaben, von denen unsere Produktqualität massiv abhängt. Das Ergebnis musste deshalb rundum perfekt sein.“ Denn das Kernziel der Umgestaltung sind jederzeit topzufriedene Kunden.

Dabei ist die Neugestaltung der Arbeitsplätze nur ein Element in dem umfangreichen Veränderungsprozess. Letztlich haben die Automationsexperten ihr komplettes Hallen-Layout verändert, um extrem schlanke Produktionsabläufe zu erreichen. Die Wege der Mitarbeiter standen dabei ebenso im Fokus wie Materialfluss, Energiemanagement und Informations-

wege. Am Beispiel des ServoOne CM, eines Automationssystems für Maschinen, wird der Ansatz deutlich: Seine Herstellung erfolgt in vier Stufen – von der Bestückung der Leiterplatten über einen Baugruppentest bis hin zu der Gerätemontage und den Endtests. „In der Vergangenheit mussten die Mitarbeiter sehr lange Wege zurücklegen, um beispielsweise die fertig bestückten und getesteten Leiterplatten in die Gerätemontage zu tragen. Diese Wege entfallen jetzt komplett. Alle Teilprozesse gehören zu einer zusammenhängenden Montagelinie“, berichtet Martin Majohr.

Zusätzlich wird bei LTI Motion schrittweise ein sogenannter One-Piece-Flow implementiert: Dabei durchläuft jede einzelne Baugruppe alle Produktionsstufen direkt hintereinander – derzeit produzieren die Mitarbeiter noch etwa acht fertige Baugruppen, die gesammelt weitergereicht werden. Diese „vorproduzierte“ Stückzahl wollen die Planer Schritt für Schritt reduzieren. Ist das gelungen, wird die einzelne Baugruppe unmittelbar nach Fertigstellung weitergegeben. Dabei lassen sich viele Materialflüsse optimieren – zum Beispiel, weil die Logistik das benötigte Material „just in time“ und in präzisen Mengen am Band bereitstellt. Nicht zuletzt sinkt dadurch die Durchlaufzeit für ein Automationssystem deutlich. „Wir entwickeln und produzieren Innovationen, mit denen wir in einem harten Wettbewerb stehen“, so Majohr abschließend. „Deshalb sind diese Veränderungen so essenziell für unsere Zukunft und Grundvoraussetzung für ein profitables Wachstum. Wir wollen mit ihnen in vielfacher Weise besser werden, unsere Qualität weiter steigern und die Kosten nachhaltig senken – damit unsere Kunden unser Leistungsversprechen ‚Performance.Sustained‘ auch immer wieder erleben, wenn sie mit uns arbeiten.“



3 FRAGEN AN

**HARTMUT BRAUN**

CEO GESCHÄFTSFELD AUTOMATION

**Was haben Ihre Kunden ganz konkret von den Prozessveränderungen?**

Zunächst einmal steigt die Qualität unserer Automationstechnologie kontinuierlich weiter an, weil Produktionsfehler immer seltener werden. Außerdem können wir flexibler reagieren und Kundenwünsche schneller umsetzen. Für unsere individualisierbare Technologie ist das ein ganz wichtiger Wettbewerbsfaktor.

**Haben Sie auch technische Investitionen in der Produktion getätigt?**

Auf jeden Fall. Das herausragende Beispiel hierfür ist unser vollautomatisches Testsystem per Roboter. Diese Innovation haben wir, dank unseres Know-hows und unserer Erfahrung, weitgehend selbst entwickelt. Mit ihr sorgen wir für eine höhere Testtiefe und schnellere Prozesse.

**Liegen bereits Rückmeldungen der Kunden vor?**

Nicht direkt – dafür ist es noch zu früh. Allerdings sind viele Kunden bei Führungen durch unsere Montage beeindruckt. Das ist für uns entscheidend, weil unsere Automationstechnologie das Endprodukt der Kunden – die Maschine – stark beeinflusst. Unsere Kunden überzeugen sich deshalb auch immer von der Qualität der Produktionsabläufe.

„Veränderungen sind essenziell für unsere Zukunft.“



**Geschäftsfeld Logistik-Systeme**

# Nicht härter, sondern intelligenter arbeiten

Startschuss zur nachhaltigen  
Verbesserung der  
Produktionsabläufe im  
Geschäftsfeld.











**R**oland Fuchs hat nach eigenen Worten „einen Riesentopf voll mit Daten“ zur Verfügung – das Ergebnis einer intensiven Arbeitsphase im vergangenen Jahr. Über mehrere Wochen hinweg besuchte der neue Head of Operations des Geschäftsfelds Logistik-Systeme die vier Produktionsstandorte in Deutschland und Portugal. Er führte nicht nur ausführliche Gespräche mit Geschäftsführern oder Produktionsleitern, sondern analysierte gemeinsam mit einem Unternehmensberater auch die vorliegenden Produktionsdaten rund um Materialfluss, Montage oder die abschließenden Prüfungsprozesse. „Wir haben uns einen sehr guten Überblick verschafft und die erforderlichen Grundlagen geschaffen, um die Unternehmen effizient zu vergleichen. Wenn Sie so wollen, war diese Analysephase der Startschuss zu einem Prozess, der unsere Produktion in den nächsten Jahren nachhaltig verbessern wird.“

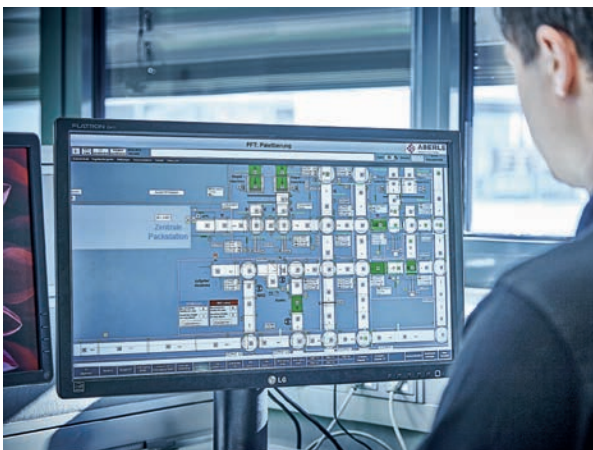
Bis Ende des zurückliegenden Jahres dauerte die Auswertung und Einordnung des umfangreichen Datenmaterials. Inzwischen wurden die Ergebnisse den Verantwortlichen der Standorte vorgestellt. „Letztlich geht es uns darum, an allen Standorten schlanke Prozesse zu etablieren. Wir wollen die Durchlaufzeiten für die Produktion einer Anlage weiter verringern, Verschwendung weitestgehend vermeiden und unsere Qualitätsstandards nochmals erhöhen“, so Fuchs. Das weitere Vorgehen wird gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort erarbeitet. Wesentliches

Prinzip: Die Methoden des Lean-Managements werden der jeweiligen Situation angepasst. „Wir werden das Wissen und die Erfahrung unserer Mitarbeiter gezielt nutzen und ihren Austausch fördern. Durch die Vernetzung im Geschäftsfeld entstehen wertvolle Ideen“, so Fuchs.

In der Detailplanung gehen die Logistik-Experten Schritt für Schritt systematisch vor. Am Anfang steht eine Wertstromanalyse des jeweiligen Produktionsbereichs. Dafür wird die Materialbewegung eines Bereichs visualisiert. Schwachstellen im Ablauf werden so schnell deutlich. „Dem stellen wir den idealen Prozess gegenüber und erarbeiten mit unseren Mitarbeitern die passende Lösung“, erklärt Fuchs.

Grundsätzlich soll die gesamte Klaviatur des klassischen Lean-Managements offen betrachtet und auf ihre Anwendbarkeit geprüft werden. Denn die Bandbreite der möglichen Maßnahmen reicht von der sogenannten 5S-Methode, mit der sich die Struktur des Arbeitsplatzes einfach verbessern lässt, über den Aufbau eines Ideenmanagements bis zur Einführung von Audits und Kennzahlen für die Erfolgskontrolle. Die Idee des Managements dahinter: Sich früh auf nur eine Methode festzulegen, schränkt den Freiraum für Mitarbeiter bei der Mitgestaltung zu stark ein. Das soll vermieden werden. „Ich habe in allen Gesprächen mit unseren Geschäftsführern großen Zuspruch und Offenheit gegenüber diesem Ansatz wahrgenommen“, sagt Fuchs dazu. „Meine Kollegen haben die Leis-

tungsfähigkeit der Standorte bereits auf ein sehr gutes Niveau gebracht. Sie sehen zusätzliche Potenziale in der Einführung von Lean-Management.“ Dabei geht es keineswegs nur um Kundenanforderungen und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Geschäftsfelds. Auch die Arbeitsqualität soll sich verbessern. „Arbeite intelligenter und nicht härter“, lautet die Devise. Aus Sicht von Fuchs, der gleichzeitig auch technischer Geschäftsführer der Langhammer GmbH ist, ist genau das Grundvoraussetzung für den Erfolg: „Die eigentliche Kunst ist es, einen Wandel im Denken anzustoßen. Anschließend werden unsere Mitarbeiter selbstständig ihre Prozesse optimieren. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen einen richtigen Schub für Motivation und Ideen mit sich bringt.“ Und das gilt keinesfalls nur in der Anfangsphase. Die Mitarbeiter entwickeln stattdessen einen kontinuierlichen Prozess. Gerade für die Logistik-Technologie ist dieses Vorgehen wesentlich, denn in kaum einem anderen Technologiefeld entstehen ähnlich individuell angepasste Anlagenlösungen. Es gibt bei jedem Kunden eine andere Herausforderung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die komplexe Förder-, Palettier- und Lagertechnik immer weiter an. Noch schneller und präziser sollen die Systeme alle Handling-Aufgaben erledigen. „Der vorgelagerte Maschinenbau muss daher dauerhaft einen Schritt voraus sein und immer wieder Innovationen entwickeln. Genau das streben wir für unsere Kunden mit der Einführung eines systematischen Lean-Managements an. Es ist somit ein wichtiger Baustein in der Weiterentwicklung des Unternehmens.“



3 FRAGEN AN



### **HUBERT KLOSS**

CEO GESCHÄFTSFELD LOGISTIK-SYSTEME

#### **Lassen sich die Lean-Methoden aus der Serienfertigung überhaupt auf die Einzelfertigung im Logistik-Bereich übertragen?**

Davon sind wir überzeugt. Auch in der Einzelfertigung gibt es viele Prozesse und Materialflüsse, die man standardisieren und perfektionieren kann. In der Folge sinken zum Beispiel die Durchlaufzeit in der Produktion und die Fehlerquote massiv. Das bringt uns wesentliche Vorteile bei unseren Kunden, und darauf kommt es an!

#### **Erwarten Sie Widerstände gegen den neuen Ansatz?**

Nein, gar nicht. Unsere Mitarbeiter werden sehr schnell auch die Chancen für sich erkennen. Und zum Gesamtpaket gehören auch Schulungen und Coachings. Also ein umfassendes Weiterbildungsprogramm, von dem viele unserer Mitarbeiter profitieren. Außerdem werden alle stolz sein, wenn die ersten positiven Rückmeldungen unserer Kunden kommen.

#### **Wovon ist der Erfolg abhängig?**

Ganz einfach: Unsere Mitarbeiter werden voll eingebunden, damit die Maßnahmen zum Standort passen. Wir stülpen keine „Schablone“ über die Unternehmen, sondern entwickeln gemeinsam unser eigenes Lean-System.

„Die Leistungsfähigkeit unserer Standorte ist bereits auf einem sehr guten Niveau.“



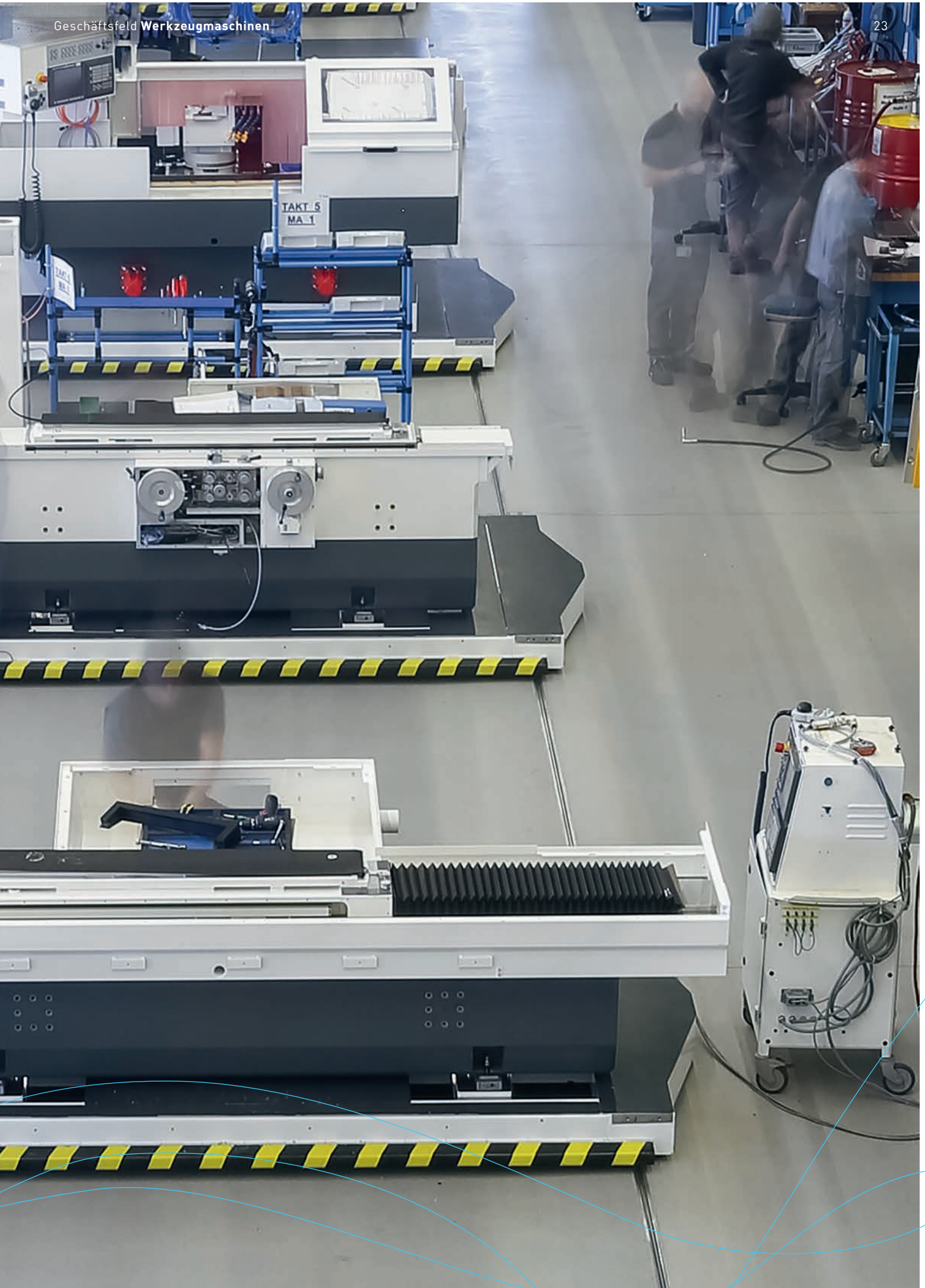
**Geschäftsfeld Werkzeugmaschinen**

# Wenn die Produktion ins Fließen kommt

Revolution im Maschinenbau:  
Fritz Studer AG setzt auf  
kontinuierliche Fließmontage.









**G**anz langsam und kontinuierlich fließen die Schleifmaschinen durch die Werkshalle. Genau genommen legt jede von ihnen in vier Stunden nur 5,50 Meter Wegstrecke zurück – das aber stetig und ohne Unterbrechung. Auf diese Weise durchläuft die Maschine verschiedene Stationen, an denen jeweils bis zu vier Monteure arbeiten, um mit ihrem Experten-Know-how die hoch präzisen Schleifmaschinen fertigzustellen. „Diese kontinuierliche Fließmontage kennen viele sicher vom Automobilbau. Für den Werkzeugmaschinenbau ist sie hingegen eine Innovation“, berichtet Gerd König, einer der Geschäftsführer der Fritz Studer AG mit Hauptsitz in Steffisburg in der Schweiz. „Seit Oktober des vergangenen Jahres fertigen wir fast unser ganzes Programm mit diesem ‚PuLs-Lean-Ansatz‘ – von der Standardmaschine bis hin zur spezifischen Kundenlösung.“

Im Idealfall sind alle 16 Montagestationen mit einer Maschine belegt. Verlässt eine Maschine ihre aktuelle Montagestation, rückt die nächste immer direkt aus der vorherigen nach. Dabei kann es sich auch um ein gänzlich anderes Modell handeln.

Trotzdem müssen in jedem Fall die dazugehörigen Materialien bereitliegen – gerade diese Tatsache macht die Fließmontage im Spezialmaschinenbau zu einer logistischen Herausforderung. Zudem verändern sich je nach Maschinentyp die Tätigkeiten des Monteurs, denn er verbleibt an seinem Platz und wandert nicht mit einem Modell durch die Halle. „Der vorherige Montageprozess war komplett anders“, erklärt Jozo Kovacevic, Monteur bei Fritz Studer. „Die Maschine stand fest an einer Stelle in der Halle. Alle Teile wurden zu ihr gebracht. In mehreren Wochen montierten wir die Maschine an einem Ort.“ Ganz nebenbei spezialisierten sich viele Monteure auf ein Modell. „Das ist bei der Fließmontage nicht mehr der Fall. Alle Mitarbeiter müssen ihren Teilprozess an jedem Modell durchführen können und daher die ganze Modellpalette kennen“, ergänzt König und durchkreuzt damit nebenbei eine Klischee-Vorstellung: Die Arbeit in der Fließmontage ist keineswegs langweiliger, sondern vielmehr abwechslungsreicher. Zugleich müssen die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und alle vorgegebenen Montageprozesse zuverlässig umsetzen. „Rund um die Einführung gibt es deshalb ein umfangreiches



Schulungsprogramm, das die Mitarbeiter durchlaufen“, so König. Überhaupt gilt: Die Veränderung findet entlang der gesamten Wertschöpfungskette statt. Auch die Prozesse in der Vormontage, im Einkauf oder in der Warenwirtschaft wurden angepasst – und das keineswegs „von oben herab“. Stattdessen haben die Mitarbeiter viele Maßnahmen eigenständig entwickelt. „Letztlich befindet sich die Fritz Studer AG hier in einem nachhaltigen Wandel, mit dem wir uns auf die Zukunft vorbereiten. Unsere Produktionslösungen sollen fortlaufend besser werden und innovativ sein. Das ist die Grundvoraussetzung dafür“, fasst König zusammen.

Rund dreieinhalb Jahre dauerte die Entwicklung und Realisierung dieser Montage-Revolution im Maschinenbau. Am Anfang standen „unzählige Besprechungen“, wie König sich erinnert, in denen Produktionsplaner die Voraussetzungen diskutierten. Außerdem führten die Schleifexperten umfangreiche Laborversuche durch. Dabei dokumentierten sie beispielsweise Tausende Montageprozesse lückenlos und beantworteten auch kritische Fragen: Wie ist es zum Beispiel möglich, Schleiftests auf einer beweglichen Plattform durchzuführen? Immerhin benötigt eine Schleifmaschine einen extrem stabilen Untergrund. „Die Entwicklung der Führung im Hallenboden war ein weiteres Element unserer Planungen“, so König dazu. „Ihre stabile Technologie ist vergleichbar mit den Achsführungen einer Werkzeugmaschine. Das garantiert perfekte Testbedingungen.“

Am Ende ihrer kleinen „Tour“ durch die Werkshalle ist jede Maschine auslieferbereit. Der gesamte Hauptmontageprozess inklusive Tests dauert nur noch acht Tage – ein außergewöhnlicher Leistungswert für den Werkzeugmaschinenbau. In der neuen Montage werden, in der gleichen Zeit wie Standardmaschinen, auch kundenspezifische Lösungen realisiert, denn das Fließtempo der Linie ist immer gleich. „Wir setzen hier einen Meilenstein im Maschinenbau und kommen unserem Ziel ‚Best in class‘ einen großen Schritt näher. Mehr Planungssicherheit können wir unseren Kunden eigentlich kaum bieten“, sagt König abschließend.

3 FRAGEN AN

**GERD KÖNIG**GESCHÄFTSFÜHRER FRITZ STUDER AG  
UND SCHAUDT MIKROSA GMBH**Welche Vorteile haben Kunden vom schnelleren Tempo dank Fließmontage?**

Die Produktionssituation unserer Kunden ändert sich häufig sehr schnell. Für steigende Stückzahlen benötigen sie unter Umständen kurzfristig eine neue Anlage. Wir bieten jetzt eine entsprechende Lösung.

**Wie reagieren Sie auf Auftragsschwankungen?**

Unser System ist flexibel. Derzeit läuft die Linie zweimal vier Stunden am Tag. Es wäre aber natürlich möglich, auch andere Schichtmodelle einzuführen. Dann steigt die Ausbringung. Das Gegenstück dazu wären sogenannte „Leer-Takte“, in denen nicht montiert würde, wodurch die Auslieferungsmenge sinkt.

**Profitieren neben den Kunden auch Ihre Mitarbeiter?**

Absolut, hier ein Beispiel: Unsere Monteure legten vor der Umstellung während der rund acht Wochen Montagezeit sehr lange Laufwege zurück – meist, um Bauteile zusammenzustellen. Das ist jetzt vorbei. Alles liegt an jeder Station griffbereit vor. Die Produktion ist optimal gestaltet, die Arbeit wird zielgerichteter und damit effizienter.

„Wir bereiten uns mit nachhaltigem Wandel auf die Zukunft vor.“



## **Geschäftsfeld Pharma-Systeme**

# Jeden Tag ein bisschen besser werden

Veränderungsprozesse  
bei dem Unternehmen  
Werum IT Solutions  
werden durch die Mitarbeiter  
eingeleitet – ein  
erfolgreiches Modell.







**O**b Apps auf dem Smartphone oder das PC-Betriebssystem – regelmäßige Updates, mit denen Probleme in einer Software behoben werden, gehören dazu. Angesichts umfangreicher und komplexer werdender Anwendungen wird es schwieriger, die Fehlerquote bei Neuentwicklungen zu minimieren. Für die Entwickler von Werum IT Solutions ist diese Aufgabenstellung sogar noch anspruchsvoller. Ihr Manufacturing Execution System (MES) „PAS-X“ kommt in der streng regulierten Pharmaindustrie zum Einsatz und dient der Steuerung vielfältiger Produktionsabläufe. Von der reibungslosen Funktion der Software hängt auch die Sicherheit in der Herstellung eines Medikaments ab. Zudem gilt: Programmänderungen sind angesichts der strengen Regulation nur mit großem Aufwand möglich.

Wie lassen sich in diesem Umfeld Fehler vermeiden – immerhin kommen sie selbst in deutlich einfacheren Anwendungsbereichen immer wieder vor? „Man kann sie in einem Programmierprozess nie ganz ausschließen. Dazu ist er zu vielschichtig. Wir wollen sie aber so weit wie möglich reduzieren“, sagt dazu Jens Blödorn, Senior Head of PAS-X Development bei Werum. Gemeinsam mit seinem Team kam er dabei auf eine ebenso einfache wie wirkungsvolle Idee: Der Test von PAS-X wird zum Dauerzustand. „Man kann sich das ganz konkret vorstellen“, sagt Blödorn. „Es gibt bei uns seit

Kurzem einen Kollegen, der neben dem Programmierer sitzt und rund um die Uhr das Programm testet. Gefundene Fehler werden direkt beseitigt.“ Dabei arbeiten bei Werum immer mehrere kleine Teams parallel an der Weiterentwicklung von PAS-X – ein reiner Produkttester gehört zukünftig immer dazu. „Die Zahl der Fehler ging mit diesem Ansatz schon signifikant zurück. Das konnten wir bei dokumentierten Tests erfolgreich belegen“, fasst Blödorn zusammen.

Vermeidbare Fehler im Entwicklungsprozess hat auch Anwendungsarchitekt Manfred Meyer im Blick. Mit seinem Team ist er für die individuellen Anpassungen der PAS-X-Software für Kunden verantwortlich. Im Fokus stehen dabei beispielsweise die Schnittstellen zu anderen Programmen im System. „Dafür analysieren wir vor Ort die Prozesse zusammen mit unseren Kunden. Anschließend entwickle ich eine detaillierte Aufgabenbeschreibung für unsere Programmierer. Folglich hängt eine Menge an diesem Briefing“, erklärt Meyer, dessen Team den bisher etablierten Prozess im vergangenen Jahr überarbeitet hat. Ein Dutzend Maßnahmen wurden im Team entwickelt, wovon schon gut die Hälfte in die Praxis übernommen worden ist. „Neu ist etwa, dass ich das Verhalten der aktuellen Kundensoftware und das gewünschte Verhalten der zukünftigen Software vergleichend beschreibe. Durch diese einfache Maßnahme verstehen unsere Programmierer wich-



tige Zusammenhänge schneller und besser“, so Meyer. „Auch von unseren Kunden haben wir bereits jetzt viel positives Feedback bekommen.“

Neue Testprozesse, dazu eine veränderte Dokumentation für die Programmierer – diese Maßnahmen sind beispielhaft für den aktuellen Veränderungsprozess bei Werum. An vielen Stellen im Unternehmen werden Verbesserungen selbstständig durch die Mitarbeiter initiiert, die sich dafür auch übergreifend vernetzen sowie ihr Wissen und ihre Erfahrung zielgerichtet einbringen. „Hierfür gibt es bewusst keine Vorgaben oder ein aufgeschriebenes System“, betont Geschäftsführer Hans-Peter Subel. Stattdessen hat er Teamleiter und Verantwortliche Anfang 2015 aufgefordert, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern ihre Prozesse zu analysieren. „Konzentriert euch auf konkrete Herausforderungen – was kann man in eurem Bereich besser machen?“, fragte Subel auf einer Betriebsversammlung. Seitdem entstehen regelmäßig neue Ideen, die von Teamleitern wiederum während der Betriebsversammlungen präsentiert werden und zur Nachahmung anregen. „Am Ende profitieren alle gemeinsam“, sagt Subel, der mit diesem Ansatz keineswegs nur die Softwareentwickler im Blick hat. „Wir stehen bei unseren Kunden für Innovationen und eine perfekte Dienstleistung. Dieser Anspruch ist eine andauernde Herausforderung für das ganze Unternehmen. Denn selbst einfache Buchhaltungsprozesse oder Vertriebsmaßnahmen müssen fehlerfrei sein, damit der Gesamteindruck bei unseren Kunden stimmt und sie uns vertrauen. Daher sind alle aufgefordert und mitverantwortlich dafür, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.“



3 FRAGEN AN

### **HANS-PETER SUBEL**

GESCHÄFTSFÜHRER WERUM IT SOLUTIONS

#### **Wie kamen Sie auf die Idee, den Optimierungsprozess ganz in die Hände Ihrer Mitarbeiter zu legen?**

Wir verändern und verbessern schon seit einiger Zeit unsere internen Strukturen. Durch Dezentralisierung arbeiten viele kleine Teams eigenverantwortlich an unserer Software. Daher war es nur konsequent, dass auch Optimierungsprozesse so ablaufen.

#### **Was ist das Erfolgsgeheimnis dieses Modells?**

Auf der einen Seite machen wir so unsere offene Unternehmenskultur erlebbar. Unsere Mitarbeiter können sich an vielen Stellen einbringen. Das ist auch bei diesem Projekt die Erfolgsbasis. Auf der anderen Seite hat sich schnell eine Eigendynamik ergeben – jedes erfolgreiche Verbesserungsprojekt inspiriert zu neuen Ideen. Das führt zu Erfolgen bei unseren Kunden und spornt dann wiederum alle Mitarbeiter an.

#### **Wie geht es weiter?**

Wir werden nach zwei Jahren erneut überprüfen, wie sich das Prinzip auf unsere Produktqualität auswirkt. Denn letztlich wollen wir damit einen starken „Spirit“ im Unternehmen schaffen: Jeder Einzelne soll sich stets fragen, was er noch tun kann, damit unsere Produkte und Leistungen besser werden, um unsere Kunden langfristig zu begeistern.

„Am Ende profitieren wir alle gemeinsam.“

**Geschäftsfeld Tissue**

# Experten- netzwerk für den Erfolg

Alle Prozesse bei Fabio Perini stehen auf dem Prüfstand. Kombiniert erzeugen die Verbesserungsmaßnahmen eine große Wirkung.











**M**aschinenbau von der Stange? Das ist im Geschäftsfeld Tissue undenkbar. Jede Maschine muss an sehr unterschiedliche Produktionsumgebungen angepasst werden. Nur auf diese Weise können wir innovative und nachhaltige Lösungen garantieren“, stellt Michele Ceccarelli von Fabio Perini klar – und umreißt damit seine eigene Aufgabe. Zusammen mit seinem Team initiierte der Verantwortliche für Prozessoptimierung einen umfassenden Wandel bei den Tissue-Maschinenbauern, damit die Unternehmen des Geschäftsfelds noch schneller und präziser auf Kundenwünsche reagieren können. Eine Fülle von Prozessen wird fortlaufend perfektioniert und teilweise über alle Standorte hinweg vereinheitlicht. Mit dem Programm „TISSUE GO Beyond Excellence“ stellt sich das Geschäftsfeld für die Zukunft auf und strebt damit ein nachhaltiges Wachstum an.

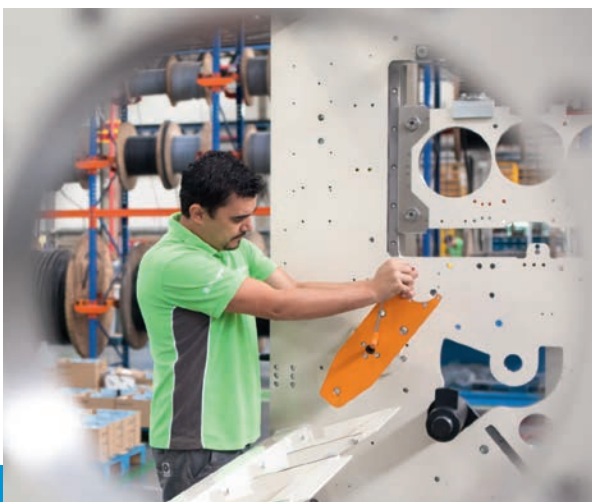
Dabei geht es nicht nur um die Produktion. Sämtliche Prozesse werden „durchleuchtet“, was gerade kleine Beispiele verdeutlichen – etwa eines aus dem Einkauf: „Für unseren Maschinenbau benötigen wir je nach Kundenwunsch immer wieder zusätzliche Anbauten wie zum Beispiel Schutzelemente, einfache Antriebseinheiten oder Trittbrettkonstruktionen“, erklärt Francesca Boffi vom Material-Management am Standort Lucca. „In der Vergangenheit haben wir die dazugehörigen Einzelteile als sogenannte Gruppen bei Zulieferern bestellt und die Anbauten dann

selbst montiert. Rund 20 verschiedene Teilegruppen wurden dafür benötigt. Das Ganze war nicht profitabel und sehr zeitintensiv.“ Dazu kommt, dass die einfachen Komponenten kaum etwas mit dem Know-how rund um die Tissue-Produktion zu tun haben. „Daher haben wir entschieden, fertig montierte Anbauten einzukaufen. Das tun wir jetzt seit Mitte 2015. Dadurch sinken die Kosten in diesem Bereich um rund 10 Prozent, das geben wir an unsere Kunden weiter“, ergänzt Prozessoptimierer Ceccarelli.

Aber wie kommt man überhaupt auf dieses Einkaufsdetail und das dazugehörige Einsparpotenzial? Die Antwort verweist auf größere Zusammenhänge, denn Francesca Boffi ist ein sogenannter „Green Belt“ (Träger des Grünen Gürtels) – wie mehr als 50 weitere Mitarbeiter allein am Standort Lucca. Im gesamten Geschäftsfeld gibt es noch zig weitere. Der Titel beschreibt im Qualitätsmanagementsystem Lean Six Sigma eine bestimmte Verantwortung und Rolle, die ein Mitarbeiter im Verbesserungsprozess hat. „Das funktioniert wie ein internes Expertennetzwerk, welches überall die Prozesse perfektioniert – ein unschätzbare Gewinn“, sagt Ceccarelli, der vor wenigen Jahren die Methode in Lucca eingeführt und seitdem an allen anderen Standorten des Geschäftsfelds ausgerollt hat. Weltweit kommen ständig neue „Experten“ hinzu, die sich auch untereinander vernetzen und ihre Erfahrungen austauschen. „Nach der Ausbildung hat man das nötige Know-how für die

Entwicklung von neuen oder optimierten Prozessen“, sagt Boffi, die mit einer strikt angewandten Lean-Six-Sigma-Methode der überflüssig teuren Teilmontage auf die Spur kam.

Gerade vor Kurzem hat der Six-Sigma-Spirit den amerikanischen Standort in Green Bay, Wisconsin, erfasst. „Die ersten Reaktionen an einem Standort sind immer vergleichbar“, sagt Operations Manager Saransh Choudhury. Einige Mitarbeiter seien zunächst unsicher. Andere würden direkt enorme Chancen für sich und das Unternehmen erkennen. Sobald der Wandel einsetze und man erste Erfolge sehe, nehme die Zustimmung immer rapide zu. So wurde 2015 der gesamte Produktionsbereich in den USA nach Lean-Prinzipien umgestaltet. Darunter ist auch eine Versuchsanlage für Kunden. Jetzt erfolgt die Testproduktion in einem präzise strukturierten Arbeitsumfeld, belastbare Ergebnisse liegen deshalb schneller vor. „Es gibt außerordentlich positive Rückmeldungen unserer Kunden zu diesen neuen Prozessen, mit denen sich Zeit und somit Kosten einsparen lassen“, erklärt Ceccarelli, der bereits wieder das nächste Projekt in Green Bay im Auge hat: Die Lean-Optimierung eines Servicelagers. Dabei werden fast 40 Prozent der bisherigen Stellfläche eingespart und die Anordnung der Regallager komplett überarbeitet. „Es entstehen dadurch natürlich zunächst Vorteile für Fabio Perini. Fast wichtiger ist aber, dass unsere Kunden direkt profitieren, weil wir im Lager deutlich schneller auf Bestellungen reagieren können“, sagt Ceccarelli. „Die Umgestaltung ist somit ein weiterer Schritt hin zu unserem übergeordnetem Ziel: Wir werden ein Unternehmen, das ganzheitlich auf seine Kunden ausgerichtet ist.“



**STEFANO DI SANTO**  
CEO GESCHÄFTSFELD TISSUE

### **Wie verändert die „Customer First“-Strategie Ihr Geschäftsfeld?**

Jeder Kunde soll die beste Tissue-Produktionslösung bekommen – und das überall auf der Welt. Deshalb vereinheitlichen wir bestimmte Prozesse an allen Standorten, etablieren schlanke Produktionsabläufe und überprüfen das Ganze mithilfe von Audits und Kennzahlen. Wir stellen uns unsere Unternehmen dabei immer als ein Team mit einem gemeinsamen Auftrag vor.

### **Welche Rolle übernehmen die Mitarbeiter?**

Um unsere Ziele zu erreichen, benötigen wir Spitzenleistungen – und die sind nur in einem perfekten Umfeld möglich. Deshalb nehmen die Gestaltung der Arbeitsplätze und die Weiterbildung große Rollen ein. Ein Grundsatz von uns ist auch, dass alle Maßnahmen zu optimalen Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen passen müssen. Darüber hinaus übernehmen unsere Mitarbeiter in den Prozessen viel Verantwortung.

### **Ist dieser Prozess bald abgeschlossen?**

Nein, offen gestanden nie. Für unsere Produkte müssen wir immer wieder innovative Technologien entwickeln. Genau das können wir aber nur garantieren, wenn wir laufend besser werden. Die Veränderungen im Kleinen addieren sich also zu einem großen Gewinn für alle, hören aber nicht mehr auf.

„Unsere Kunden profitieren direkt.“



**Geschäftsfeld Tabak**

# Tempomacher für die Lasermontage

Durchlaufzeiten für komplexe Laser halbieren? Bei Hauni haben Mitarbeiter und Lean-Experten mit Teamwork Erstaunliches erreicht.







 **HAUNI**  
KÖRBER SOLUTIONS

**LASERPORT**

**Viermühlige Elektro**  
Verlegung alle Lasertypen  
Verlegung Solo alle Lasertypen  
Lagerhängige Klemmkästen

**Viermühlige Elektro**  
Verlegung alle Lasertypen  
Verlegung Solo alle Lasertypen  
Lagerhängige Klemmkästen



**B**ereits auf den ersten Blick fällt es auf: Die Lasermontage der Hauni Maschinenbau AG wirkt bis ins kleinste Detail aufgeräumt und präzise strukturiert. Im Vergleich zu traditionellen Werkshallen wirkt die Fläche fast schon ein wenig leer – und das trotz der Tatsache, dass hier eine Hightech-Komponente für Zigarettenmaschinen mit rund 500 Bauteilen hergestellt wird. Was ist passiert? „Im Vergleich zu vorher hat sich tatsächlich viel getan“, bestätigt André Flint, Abteilungsleiter der Lasermontage bei Hauni. „Wir haben die Prinzipien des Lean-Managements konsequent angewandt. Unser Ziel war es, die Durchlaufzeit für einen Laser von 15 auf zunächst einmal 8 Arbeitstage zu reduzieren. Gerade die perfekte Gestaltung aller Arbeitsflächen mit kurzen Wegen ist eine der Voraussetzungen dafür.“

Für jeden Produktionsplaner ist das ein bekannter Ansatz, denn es kostet grundsätzlich viel Zeit, wenn Mitarbeiter benötigte Materialien suchen und dabei überflüssige Wege zurücklegen. Allerdings stecke deutlich mehr hinter den verkürzten Prozessen, wie Patrick Scheede betont. Der Wirtschaftsingenieur leitet seit Januar 2015 das Programm „FAST – Our way of working“, mit dessen Hilfe bis 2021 eine veränderte Denk- und Arbeitsweise im gesamten Geschäftsfeld implementiert wird. „Es geht nicht nur darum, Lean-Methoden anzuwenden“, sagt Scheede. „Wir streben vielmehr eine Kulturveränderung an. Jeder Mitarbeiter soll sein Arbeitsumfeld aktiv gestalten und mithelfen, ein schlankes Unternehmen zu erschaffen.“ – Auch die Mitarbeiter der Lasermontage haben diesen hohen Anspruch ernst genommen und ihren Produktionsablauf weitgehend verändert, denn der bisherige Materialfluss erschwerte die Prozesse. „Viele Laserkomponenten wurden unabhängig vom Bedarf in die Halle gebracht“, beschreibt André Flint die Ausgangssituation. In der Folge mussten die Mitarbeiter die teilweise zu früh angelieferten Paletten und Gitterboxen bis zum Start der Montage mehrfach in der Halle umlagern oder neu sortieren. „Heute orientiert sich die Logistik hingegen am tatsächlichen Kundenbedarf und liefert die jeweils benötigten Teile zum richtigen Zeitpunkt“, so Flint.

Grundlage für diese Optimierung ist wiederum eine gänzlich andere Montage-Umgebung: Seit Anfang 2015 „wandert“ jeder Laser durch drei Stationen – und zwar gemeinsam mit dem Monteur. Die für die jeweilige Teilmontage benötigten Komponenten stehen in jeder dieser Stationen genau in der richtigen Menge bereit. Dafür steuert die Montage mithilfe eines Abrufsignals (Pull-Prinzip) die Logistik. Große „Materialpuffer“ gehören folglich der Vergangenheit an. Zudem wird das Material von der Logistik griffbereit bereitgelegt und teilweise entpackt. Zuvor mussten die Monteure das komplett selbst erledigen.

Kürzere Wege, direkter Zugriff auf alle Komponenten, dazu ein konsequentes Abarbeiten nach Auftragseingang – die Erfolge lassen sich jeden Tag in der Montage messen. Derzeit entsteht ein Laser in rund acht Tagen. Demnächst sollen daraus sogar sechs Tage werden. Der Antrieb dazu kommt wieder aus dem Team, wie Flint bestätigt: „Aktuell arbeiten wir daran, die Arbeitsplätze laufend weiter zu optimieren. Beispielsweise sollen an jeder Station zukünftig nur noch die wirklich benötigten Werkzeuge zur Verfügung stehen. Das erleichtert viele Prozesse enorm.“



Insgesamt passt die neue Lasermontage perfekt zu den umfassenden Lean-Veränderungen bei Hauni, denn seit 2014 erfolgt auch die Montage der sogenannten Protos-M-Maschinen per Taktfertigung. Die Laser kommen sowohl hier als auch direkt bei Kunden im Rahmen einer etwaigen Maschinennachrüstung zum Einsatz. Jetzt erfolgt ihre Montage mit einer deutlich kürzeren Durchlaufzeit. Auf diese Weise kann flexibler und mit kurzer Reaktionszeit auf jede neue Anforderung reagiert werden – für das ganze Unternehmen ist das eine Grundbedingung für den Erfolg. Letztlich soll nur der Kunde den Takt in der Produktion vorgeben und Überproduktion vermieden werden. „Wir streben deshalb perfekte Abläufe in jedem Detail an. Unser Ziel ist es, in allen Bereichen des Unternehmens fortlaufend besser zu werden“, erklärt Scheede, der mit einem ausgeklügelten Qualifizierungskonzept den FAST-Prozess unterstützt. „Abseits der Vorteile für unsere Kunden – zum Beispiel mit Blick auf Lieferzeiten – sorgt dieses Programm für eine große Arbeitserleichterung“, so der Optimierungsexperte. „Viele positive Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitern bestätigen uns, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.“



**DR. MARTIN HERMANN**  
CTO GESCHÄFTSFELD TABAK

**Wie geht es im Projekt FAST in den kommenden Jahren weiter?**

FAST wurde als Pilotprojekt am Standort Bergedorf gestartet mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten unseres Auftragserfüllungsprozesses signifikant zu reduzieren. Mit der Initiative „FAST – Our way of working“ wollen wir bis spätestens 2021 in allen Bereichen und Unternehmen des Geschäftsfelds die Arbeitsweise nach der Lean-Methode fest verankern. Wichtig ist dabei, dass die gesamte Organisation in allen direkten und indirekten Bereichen Bestehendes laufend infrage stellt und Prozesse kontinuierlich verbessert.

**Wie kann man sich das konkret vorstellen?**

Allein am Standort in Hamburg gibt es zum Beispiel drei Lean-Experten, die Mitarbeiter beim Verbesserungsprozess methodisch unterstützen. Solche Experten gibt es bald an allen Standorten. Dazu kommen sogenannte Lean-Praktiker, die Teil eines Produktionsteams sind und gemeinsam einen Prozess optimieren.

**Verändert sich nur die Produktion?**

Nein, wir wenden die Lean-Prinzipien in allen Unternehmensbereichen an. Es ist wie ein Puzzle: Man beginnt mit einzelnen zentralen Bereichen, mit zusammenhängenden Wertströmen. Dann kommen weitere Bausteine bzw. Puzzlestücke hinzu. Bis 2021 haben wir alle Prozesse im Geschäftsfeld umgestellt.

„Die Basis sind perfekte Abläufe in jedem Detail.“



# Wie wichtig sind Mega- und Technologietrends für den Körper-Konzern?

Megatrends wie Globalisierung, Klimawandel oder Digitalisierung beeinflussen alle Bereiche der Gesellschaft. Außerdem haben sie prinzipiell einen globalen Charakter und entwickeln sich über lange Zeiträume hinweg. In der Folge entsteht bei Verbrauchern oft ein Bedarf an veränderten oder neuen Produkten und Dienstleistungen. Ein Technologietrend ist im Vergleich eher relevant für Technologien, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, umfasst also bei Weitem nicht alle gesellschaftlichen Zusammenhänge. Technologietrends sind deutlich fokussierter als Megatrends. Trotzdem sind sowohl Mega- als auch Technologietrends für die strategische Ausrichtung des Körper-Konzerns substantiell. Die Verantwortlichen im Konzern beschäftigen sich daher damit, wie relevant ein Mega- oder Technologietrend für die aktuellen und zukünftigen Technologien, Produkte und Dienstleistungen des Konzerns und seiner Kunden ist. Müssen die eigenen Produkte und Dienstleistungen angepasst werden? Oder lassen sich mit dem vorhandenen Know-how neue Produkte und Dienstleistungen passend zu den Veränderungen bei Verbrauchern und Märkten entwickeln? Die Antworten fließen in alle strategischen Entscheidungen ein und sind ausschlaggebend für die weitere Ausgestaltung der bestehenden Geschäfts- und Angebotsmodelle oder den Aufbau neuer Geschäftsfelder.

## Geschäftsfeld Unternehmensbeteiligungen

Im Oktober hat die Körper AG mit dem strategischen Investor Barry-Wehmiller Companies, Inc. eine Vereinbarung zum Verkauf der Winkler+Dünnebieber GmbH (W+D – dem Geschäftsfeld Unternehmensbeteiligungen zugehörig) unterzeichnet. Diese umfasste das operative Geschäft von W+D (einschließlich POEM) in Neuwied und Löhne in Deutschland sowie die US-Tochter W+D North America und das Tochterunternehmen in Malaysia, W+D Asia Pacific. W+D ging mit Abschluss der Transaktion Ende Dezember an Barry-Wehmiller über.

**INTERVIEW MIT STEPHAN SEIFERT  
FINANZVORSTAND UND STELLVERTRETENDER VORSTANDSVORSITZENDER  
DER KÖRBER AG**

## „Frühzeitig auf Trends reagieren“



**Herr Seifert, Körber will weiter wachsen – auch durch strategische Investitionen. Wie fließen Technologietrends in Ihre Entscheidungen mit ein?**

Technologietrends von heute bestimmen die Geschäfte und den Erfolg von morgen. Daher ist es zum einen unser Ziel, die marktführenden Positionen unserer Geschäftsfelder sowohl durch eigene Innovationen als auch durch Akquisitionen von zukunftsorientierten und technologisch führenden Unternehmen zu stärken und auszubauen. Zum anderen prüfen wir auch außerhalb des Konzerns neue Entwicklungen sowie innovative Technologien und Unternehmen als mögliche zukünftige Wachstumstreiber oder neue Geschäftsfelder für unseren Konzern. Dies ist für uns als zukunftsorientierter Technologiekonzern entscheidend.

**Welche spezifischen Zukunftstechnologien haben Sie dabei im Blick?**

Im Fokus sind derzeit Zukunftstechnologien im Sinne von „Industrie 4.0“, also der Vernetzung und Digitalisierung unserer Produkte und Dienstleistungen. Dabei beschäftigen wir uns neben Software für Maschinen und Anlagen auch mit zukunftsweisenden, übergreifenden Softwarelösungen. Zusätzlich befassen wir uns mit innovativen Verfahren wie beispielsweise additiver Fertigung. Beides kann zu ganz neuen Produkt- und Prozesslösungen führen, die für unsere Kunden von Interesse wären. Die Umsetzung solcher Technologietrends ist Kernelement unserer Strategie und damit auch zukünftiger Akquisitionentscheidungen.

**Konnten Sie schon Erfolge bei der Umsetzung Ihrer Akquisitionsstrategie verzeichnen?**

Natürlich! Zum Beispiel mit den Akquisitionen der Softwareunternehmen Werum IT Solutions und Inconso in den Geschäftsfeldern Pharma-Systeme und Logistik-Systeme. Damit haben wir frühzeitig auf diese Trends reagiert. Wir sind schon jetzt in der Lage, die immer stärkere Verknüpfung von Maschinen, Prozessen und Daten im Interesse unserer Kunden führend mitzugestalten. Diesen Ansatz wollen wir weiter ausbauen, um unseren Kunden vorausschauend zukunftsfähige Lösungen anbieten zu können. Gleichzeitig treiben wir damit unsere Transformation zum international richtungsweisenden Technologiekonzern voran.

**Beziehen Sie auch Start-ups in Ihre Überlegungen mit ein? Können Sie sich hier auch Investitionen in neue Bereiche vorstellen?**

Auch hier ein klares Ja. Ein passendes Beispiel ist unser 2015 gegründetes Joint Venture Iprd AG im Geschäftsfeld Werkzeugmaschinen mit einem Spin-off der ETH in Zürich. Hier entwickeln wir zukunftsweisende additive Fertigungsverfahren und laserbasierte Fertigungstechniken gemeinsam weiter.

Darüber hinaus können wir uns auch strategische Investitionen in Start-ups ohne unmittelbare Synergien zu unseren heutigen Geschäftsfeldern vorstellen. Wichtig ist, dass wir die Unternehmen identifizieren, mit denen wir erfolgreich innovative Technologien oder neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Außerdem müssen die Unternehmen oder Partner zu unserer langfristig ausgerichteten Wachstumsstrategie passen.



# Unternehmen unserer Geschäftsfelder

## Geschäftsfeld Automation

- **Baltic Elektronik GmbH**, Grevesmühlen/Deutschland
- **Dressel GmbH**, Unna/Deutschland
- **Heinz Fiege GmbH**, Röllbach/Deutschland
- **Körber Automation GmbH**, Lahnau/Deutschland
- **LTI AUSTRIA GmbH**, Wels/Österreich
- **LTI DRIVES Co. Ltd.**, Hsinchu/Taiwan
- **LTI Motion Deutschland GmbH**, Lahnau/Deutschland
- **LTI Motion GmbH**, Lahnau/Deutschland
- **LTI Motion Italia S.r.l.**, Settimo Milanese/Italien
- **LTI Motion Schweiz GmbH**, Rüti/Schweiz
- **LTI Motion (Shanghai) Co. Ltd.**, Shanghai/China
- **LTI REEnergy A.S.**, Van/Türkei
- **LTI REEnergy Co. Ltd.**, Hsinchu/Taiwan
- **LTI ReEnergy GmbH**, Unna/Deutschland
- **LTI USA Ltd.**, Mechanicsburg/USA
- **Sensitec GmbH**, Lahnau-Waldgirmes/Deutschland
- **Sensitec GmbH**, Mainz/Deutschland

## Geschäftsfeld Logistik-Systeme

- **Aberle GmbH**, Leingarten/Deutschland
- **Aberle Logistics GmbH**, Siegen/Deutschland
- **Aberle Software GmbH**, Stuttgart/Deutschland
- **Efacec Handling Solutions S.A.**, Moreira da Maia/Portugal
- **Efacec Singapore Pte. Ltd.**, Singapur/Singapur
- **Godrej Efacec Automation & Robotics Ltd.**, Mumbai/Indien
- **inconso Aktiengesellschaft**, Bad Nauheim/Deutschland
- **inconso Beteiligungs GmbH**, Bad Nauheim/Deutschland
- **inconso SASU**, Lyon/Frankreich
- **inconso Software S.L.**, Sant Cugat del Vallès/Spanien
- **Körber Logistics Systems GmbH**, Bad Nauheim/Deutschland
- **Langhammer GmbH**, Eisenberg/Deutschland
- **Langhammer GmbH**, Freiberg/Deutschland

## Geschäftsfeld Werkzeugmaschinen

- **Blohm Jung GmbH**, Göppingen/Deutschland
- **Blohm Jung GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Ewag AG**, Etziken/Schweiz
- **Fritz Studer AG**, Steffisburg/Schweiz
- **Fritz Studer AG Kompetenzzentrum Innenschleifen**, Biel/Schweiz
- **Irpd AG**, St. Gallen/Schweiz
- **Mägerle AG Maschinenfabrik**, Fehraltorf/Schweiz
- **Schaudt Mikrosa GmbH**, Leipzig/Deutschland
- **StuderTEC K.K.**, Tokio/Japan
- **United Grinding GmbH**, Moskau/Russland
- **United Grinding GmbH**, India Branch Office, Bangalore/Indien
- **United Grinding Group AG**, Bern/Schweiz
- **United Grinding Mexico Sociedad Anonima de Capital Variable**, Querétaro/Mexiko
- **United Grinding North America Inc.**, Fredericksburg/USA
- **United Grinding North America Inc.**, Miamisburg/USA
- **United Grinding (Shanghai) Ltd.**, Shanghai/China
- **United Grinding (Shanghai) Ltd.**, Branch Office Beijing, Peking/China
- **United Grinding (Shanghai) Ltd.**, Branch Office Chongqing, Chongqing/China
- **United Grinding (Shanghai) Ltd.**, Branch Office Guangzhou, Guangzhou/China
- **Walter Ewag Asia-Pacific Pte. Ltd.**, Singapur/Singapur
- **Walter Ewag do Brasil – Importação e Exportação de Máquinas Ltda.**, São Paulo/Brasilien
- **Walter Ewag Italia S.r.l.**, Bregnano/Italien
- **Walter Ewag Japan K.K.**, Anjo City/Japan
- **Walter Ewag UK Limited**, Warwickshire/Großbritannien
- **Walter Maschinenbau GmbH**, Garbsen/Deutschland
- **Walter Maschinenbau GmbH**, Tübingen/Deutschland
- **Walter s.r.o.**, Kuřim/Tschechien

## Geschäftsfeld Pharma-Systeme

- **Dividella AG**, Grabs/Schweiz
- **Körber Medipak América Latina Soluções Farmacêuticas Ltda.**, São Paulo/Brasilien
- **Körber Medipak Systems AG**, Winterthur/Schweiz
- **Körber Medipak Systems GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Körber Medipak Systems Machinery s.r.o.**, Kuřim/Tschechien
- **Körber Medipak Systems NA Inc.**, Clearwater/USA
- **Mediseal GmbH**, Schloß Holte-Stukenbrock/Deutschland
- **Mediseal GmbH**, Shanghai Representative Office, Shanghai/China
- **Rondo AG**, Allschwil/Schweiz
- **Rondo obaly s.r.o.**, Ejpovice/Tschechien
- **Rondo-Pak Inc.**, Norristown/USA
- **Seidenader Maschinenbau GmbH**, Markt Schwaben/Deutschland
- **Werum IT Solutions America Inc.**, Parsippany/USA
- **Werum IT Solutions America Inc.**, Cary/USA
- **Werum IT Solutions America Inc.**, San Francisco/USA
- **Werum IT Solutions GmbH**, Hausach/Deutschland
- **Werum IT Solutions GmbH**, Sankt Augustin/Deutschland
- **Werum IT Solutions GmbH**, Lüneburg/Deutschland
- **Werum IT Solutions GmbH**, Zweigniederlassung Allschwil, Allschwil/Schweiz
- **Werum IT Solutions K. K.**, Tokio/Japan
- **Werum IT Solutions Pte. Ltd.**, Singapur/Singapur
- **Werum IT Solutions SARL**, Toulouse/Frankreich

## Geschäftsfeld Tissue

- **Engraving Solutions S.r.l.**, Lucca/Italien
- **Fabio Perini Germany GmbH**, Neuss/Deutschland
- **Fabio Perini Indústria e Comércio de Máquinas Ltda.**, Joinville/Brasilien
- **Fabio Perini Japan Co. Ltd.**, Shizuoka/Japan
- **Fabio Perini North America Inc.**, Green Bay/USA
- **Fabio Perini (Shanghai) Co. Ltd.**, Shanghai/China
- **Fabio Perini S.p.A.**, Lucca/Italien
- **Körber Engineering (Shanghai) Co. Ltd.**, Shanghai/China

## Geschäftsfeld Tabak

- **ASL Analytic Service Laboratory GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Baltic Metalltechnik GmbH**, Grevesmühlen/Deutschland
- **Baltic Metalltechnik GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Borgwaldt Flavor GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Borgwaldt KC GmbH**, Hamburg/Deutschland
- **Borgwaldt KC Inc.**, North Chesterfield/USA
- **Decouflé s.à.r.l.**, Chilly-Mazarin/Frankreich
- **Dickinson Legg Inc.**, Richmond/USA
- **Dickinson Legg Limited**, Winchester/Großbritannien
- **Garbuio Dickinson Group Holding S.r.l.**, Paese (Treviso)/Italien
- **Garbuio (Shanghai) Trading Company Limited**, Shanghai/China
- **Garbuio S.p.A.**, Paese (Treviso)/Italien
- **Hauni do Brasil Máquinas e Equipamentos Para Tabaco Ltda.**, São Paulo/Brasilien
- **Hauni Far East Limited**, Hongkong/Hongkong
- **Hauni Far East Ltd.**, Kunming Representative Office, Kunming/China
- **Hauni Hungaria Géppgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság**, Pécs/Ungarn
- **Hauni Japan Co. Ltd.**, Tokio/Japan
- **Hauni (Malaysia) Sdn. Bhd.**, Shah Alam/Malaysia
- **Hauni Maschinenbau AG**, Hamburg/Deutschland
- **Hauni Primary GmbH**, Schwarzenbek/Deutschland
- **Hauni Richmond Inc.**, Richmond/USA
- **Hauni Singapore Pte. Ltd.**, Singapur/Singapur
- **Hauni South Africa (Pty.) Ltd.**, Kapstadt/Südafrika
- **Hauni St. Petersburg Ltd.**, St. Petersburg/Russland
- **Hauni Teknik Hizmetler ve Ticaret Limited Sirketi**, Izmir/Türkei
- **Hauni Trading (Shanghai) Co. Ltd.**, Shanghai/China
- **ISIS S.r.l.**, Paese (Treviso)/Italien
- **PT. Garbuio Dickinson Indonesia**, Jakarta/Indonesien
- **Sodim S.A.S.**, Fleury-les-Aubrais/Frankreich
- **UNIVERSELLE Engineering U.N.I. GmbH**, Schwarzenbek/Deutschland

## Geschäftsfeld Unternehmensbeteiligungen

- **POEM PreOwnedEnvelopeMachines GmbH**, Neuwied/Deutschland
- **W+D Asia Pacific Sdn. Bhd.**, Petaling Jaya/Malaysia
- **W+D Engineering (Shanghai) Co. Ltd.**, Shanghai/China
- **W+D North America Inc.**, Lenexa/USA
- **W+D UK Ltd.**, Surrey/Großbritannien
- **Winkler+Dünnebier GmbH**, Löhne/Deutschland
- **Winkler+Dünnebier GmbH**, Neuwied/Deutschland



## KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2015

In TEUR	2014	2015
Umsatzerlöse	2.342.332	2.317.277
Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Leistungen	15.392	5.576
Andere aktivierte Eigenleistungen	3.821	2.573
<b>Gesamtleistung</b>	<b>2.361.545</b>	<b>2.325.426</b>
Sonstige betriebliche Erträge	154.962	168.720
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	768.058	765.954
Aufwendungen für bezogene Leistungen	119.306	128.816
	<b>887.364</b>	<b>894.770</b>
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	659.247	741.500
Soziale Abgaben und Aufwendungen	135.286	146.627
davon für Altersversorgung	23.369	25.646
	<b>794.533</b>	<b>888.127</b>
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	93.044	108.274
Sonstige betriebliche Aufwendungen	528.383	515.639
Erträge aus Beteiligungen	256	2.422
davon aus verbundenen Unternehmen	256	2.422
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	25	33
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	15.019	21.585
davon aus verbundenen Unternehmen	928	782
Abschreibungen auf Finanzanlagen	1.346	1.389
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.625	21.920
davon an verbundene Unternehmen	21	8
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>224.512</b>	<b>88.067</b>
Außerordentliche Erträge	0	11.677
Außerordentliche Aufwendungen	0	13.326
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>-1.649</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	74.386	52.679
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>150.126</b>	<b>33.739</b>
Ergebnisanteile konzernfremder Gesellschafter	-905	-912
<b>Konzernbilanzgewinn</b>	<b>149.221</b>	<b>32.827</b>

# KONZERN-BILANZ

Vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2015

In TEUR	2014	2015
<b>Aktiva</b>		
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	306.654	268.976
Sachanlagen	350.482	351.510
Finanzanlagen		
Anteile an verbundenen Unternehmen	12.483	18.101
Beteiligungen	3.462	4.920
Sonstige Ausleihungen	8.641	8.888
	<b>24.586</b>	<b>31.909</b>
	<b>681.722</b>	<b>652.395</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		
Vorräte	587.742	604.393
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	563.331	516.282
Wertpapiere	420.213	511.015
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	215.623	877.276
	<b>1.786.909</b>	<b>2.508.966</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>6.388</b>	<b>6.197</b>
<b>Aktive latente Steuern</b>	<b>59.988</b>	<b>65.060</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>0</b>	<b>8.775</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.535.007</b>	<b>3.241.393</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	<b>1.720.253</b>	<b>1.761.552</b>
Anteile Konzernfremder am Eigenkapital	<b>7.211</b>	<b>7.569</b>
	<b>1.727.464</b>	<b>1.769.121</b>
<b>Rückstellungen</b>	<b>295.546</b>	<b>332.908</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>508.593</b>	<b>1.138.488</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>3.404</b>	<b>876</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.535.007</b>	<b>3.241.393</b>











Körber AG

Anckelmannsplatz 1  
20537 Hamburg  
Telefon: +49 40 21107-01  
Telefax: +49 40 21107-11  
E-Mail: [info@koerber.de](mailto:info@koerber.de)  
[www.koerber.de](http://www.koerber.de)