

Das Unternehmen

50 Jahre Exzellenz! Die Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG (HORA) handelt nun schon seit einem halben Jahrhundert nach dem Unternehmensslogan: Excellence is our Standard. Die treibende Kraft sind mehr als 300 Mitarbeitende, die den Willen in sich tragen, täglich diesem selbstgesteckten Anspruch gerecht zu werden. Die Ergebnisse 50 erfolgreicher Jahre sind vielfältig und spiegeln sich unter anderem im Umsatz von rund 50 Mio. EUR mit einem Exportanteil von über 65 % wider.

Das inhabergeführte, konzernunabhängige mittelständische Familienunternehmen mit Sitz im ostwestfälischen Schloss Holte-Stukenbrock fokussiert sich seit 1967 auf die Energie- und Gebäudetechnik.

Regelarmaturen mit Stellantrieben zu konstruieren, herzustellen, international zu vertreiben und sie während des gesamten Lebenszyklus zu betreuen, ist das Kerngeschäft des Unternehmens. HORA hat sich als renommierter Hersteller von kundenspezifischen Lösungen weltweit einen exzellenten Namen gemacht.

Das Unternehmen besteht aus zwei Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Produkt- und Vertriebschwerpunkten. Der Geschäftsbereich Flow Control ist auf Stellgeräte für die Industrie- und Gebäudeautomation sowie für Gasspeicher und -verdichter spezialisiert. Der Geschäftsbereich Power Technology konzentriert sich auf individuelle Kundenlösungen für die Kraftwerkstechnik.

Ausgangssituation

Das Kerngeschäft des Geschäftsreiches Flow Control ist die Entwicklung, Produktion und der Vertrieb von linearen und axialen Regelventilen für Gas-, Wasser- und Dampf anwendungen mit dazu passenden Stellantrieben. Hierbei werden die Marktsegmente „Heizung, Lüftung und Klimatisierung“, „Industrielle Heizen und Kühlen“ und „Gasspeicherung und -verdichtung“ bedient. Während der Geschäftsbereich im Marktsegment „Heizung, Lüftung und Klimatisierung“ Produktvarianten aus standardisierten Ventil- und Antriebsbaureihen liefert, werden in den beiden anderen Segmenten kundenspezifische Lösungen ab Stückzahl 1 realisiert.

Der Geschäftsbereich legte in der Vergangenheit den Fokus auf die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse,

um die Produktverfügbarkeit für den Kunden zu optimieren. Dies alleine ist für das Unternehmen als Alleinstellungsmerkmal nicht mehr ausreichend. Vielmehr verlangen die Kunden heute kundenspezifische, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produktversionen. Der Anspruch des Unternehmens, diese Bedürfnisse zu erfüllen, brachte die bestehende IT-Landschaft hinsichtlich Produktkonfiguration und Auftragsabwicklung an ihre Grenzen. Die Anforderungen an das bestehende IT-System bei HORA haben sich in den vergangenen zehn Jahren grundlegend verändert. Die Funktionalität der alten IT-Lösung und das vorhandene Produktionslayout begrenzten den weiteren Unternehmenserfolg.

Zu den Kunden des Geschäftsreiches Flow Control gehören international agierende Großunternehmen. Diese Key Accounts verlangen von HORA Prozessstandards, wie sie als Benchmarks in der Elektronik- oder Automobilindustrie üblich sind.

Trotz aller Erfolge in der Vergangenheit, zu dem auch der Gewinn des MX-Awards 2008 zählt, sah das Unternehmen die Chance in einer erneuten Restrukturierung des gesamten Geschäftsbereiches.

Abbildung 1



Umsetzungskonzept

Am Anfang stand ein definierter Strategieprozess. Die erarbeitete Strategie spezifiziert die vier Perspektiven: Markt und Kunde, Produkte, Prozesse und Mitarbeiter. Sie ist mit klaren Wachstums- und Renditezielen verknüpft. Zur Erarbeitung der Strategie wurde das Feedback des Kunden eingeholt. So wurde die Strategie am Kundennutzen ausgerichtet. Das aus dem Strategieprozess resultierende Ziel lautet: Kundenprobleme verstehen, Lösungen anbieten und einen Mehrwert für den Kunden generieren.

Konkret bedeutete das für HORA Flow Control folgendes Zielszenario: HORA Flow Control ist stark in Varianten, liefert in Stunden statt Wochen und jeder Mitarbeitende richtet seine Tätigkeiten auf die Anforderungen des Kunden aus, sodass der Geschäftsbereich eine benchmarkfähige Kundenorientierung lebt. Das alles stützt sich auf eine durchgängige digitale Prozesskette. Sie beginnt mit dem HORASet, einem Produktkonfigurator, der dem Kunden mit seiner intuitiven Oberfläche die Möglichkeit gibt, sich zu informieren und sein gewünschtes Produkt mit einfachen Berechnungstools selbst auszulegen und zu konfigurieren.

Der Produktkonfigurator erfasst die notwendigen Informationen strukturiert und gibt diese an die gekoppelten ERP-PDM-Systeme weiter. Ohne Systembrüche wird so das ergonomisch optimierte und durchgängig im KANBAN versorgte Montagesystem angesteuert. An Montagearbeitsplätzen wird der Poka-Yoke-Ansatz durch Assistenzsysteme unterstützt.

Alle zur Herstellung des Produktes notwendigen Informationen wie Stücklisten, Arbeitspläne etc. werden über die Sachmerkmale der modular aufgebauten Produktpalette generiert und den Montagesystemen zur Verfügung gestellt.



Abbildung 2

Innovation ist für HORA die Kombination aus Produkt- und Prozessoptimierung. Grundlage ist die lebenslange, individuell zugeschnittene Mitarbeiterentwicklung. Dieses Innovationsverständnis sieht HORA als Basis für den Unternehmenserfolg. Um den beschlossenen Zielzustand zu erreichen, waren im Kern folgende strategische Schritte für Produkte und Prozesse erforderlich:

Produkte: Über eigene basistechnologische Entwicklungen hinaus versteht sich HORA Flow Control als Time-to-market-Entwicklungspartner für seine Kunden.

Die klare Strukturierung der Produktpalette und die Festlegung der auf der modularen Produktplattform beschriebenen Sachmerkmale begrenzt die Komplexität der Produktvarianz ohne Einschränkungen hinsichtlich der Kundenwünsche. Die Begrenzung der Komplexität ist der Ausgangspunkt für die anschließende Optimierung aller Wertschöpfungsprozesse.

Heute kann HORA kleinste Stellventile und komplexe Industrieventile intern nahezu identisch abwickeln und maßgeschneiderte Produkte mit wenig auftragspezifischem Anpassungsaufwand herstellen.

Produkte entwickelt HORA selbst. Es entsteht eine Basisversion. Darauf aufbauend erarbeitet das Unternehmen gemeinsam mit den Kunden spezifische, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produktversionen.

Die Produktkomplexität durch Versionen und Varianten begrenzt HORA durch das modulare Baukastensystem. Diese Art von Produktinnovation fordert neben dem Technologie- und Produktverständnis auch die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der Konfigurations- und Prozesssystematiken. Der digitale Abwicklungsprozess ist bei diesem Weg immer von zentraler Bedeutung. Der Geschäftsbereich ermöglicht die schlanke und kostengünstige Abwicklung eines breiten Versions- und Variantenspektrums. Er bezieht Kunden, Lieferanten und externe Dienstleister mit ein. So lebt HORA Open Innovation. Die offene Zusammenarbeit im Unternehmen, aber auch mit den Kooperationspartnern lässt die optimale Lösung für die Herausforderungen der HORA-Kunden zu.

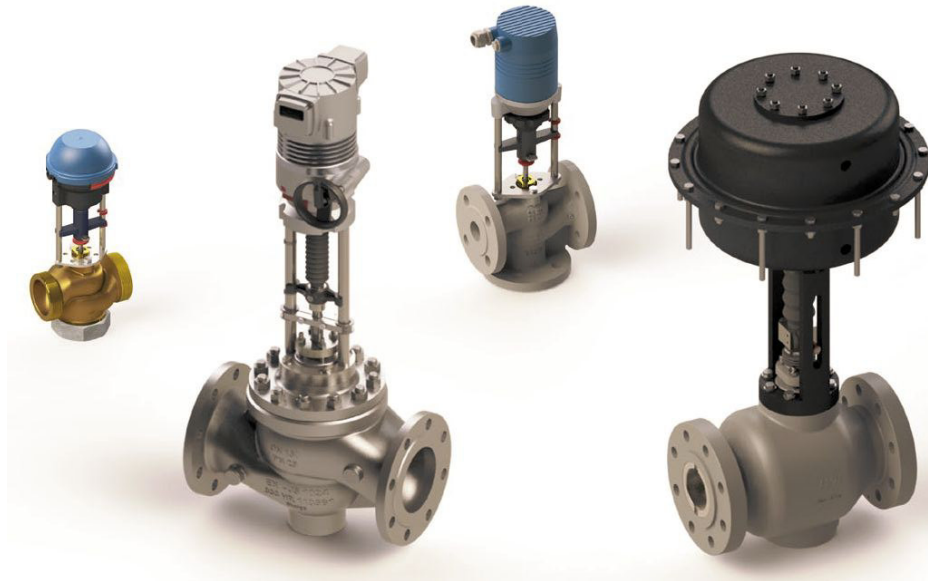


Abbildung 3

Durch die gemeinsam entwickelten State-of-the-Art-Produkte und -Dienstleistungen schafft HORA den entscheidenden Mehrwert für die Kunden.

Externe Partner – wie zum Beispiel beratende Professoren der kooperierenden Hochschulen, Produktmanager mit großer Marktkenntnis, Entwicklungsspezialisten in bestimmten Technologien – agieren für die Organisation als „Technologiescouts“ und liefern Impulse, welche durch das Produkt-/Projektmanagement gefiltert in den Produktentwicklungsprozess einfließen.

Eines der wichtigsten Elemente, das HORA auszeichnet, ist ein vertrauensvolles und offenes Innovationsklima. Ein Klima, in dem es auch darum geht, ungewöhnliche Ideen umzusetzen. Aufgrund der flachen Hierarchie und der innovationsfreudigen Einstellung der Mitarbeitenden hat die beste Idee im HORA Geschäftsbereich Flow Control immer die Möglichkeit, realisiert zu werden.

Prozesse: Die Optimierung unserer Prozesse sichert die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit am Standort.

Seit zwei Jahrzehnten ist die Priorisierung der Prozessoptimierung in den HORA-Unternehmensgrundsätzen festgeschrieben. Es ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung der Abläufe in der Organisation entstanden.

In der langjährigen Zusammenarbeit des Unternehmens mit Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten wurden die HORA-Produktionsprozesse im Unternehmen aber auch in externen Laboren immer wieder infrage gestellt – in den letzten Jahren mit dem Schwerpunkt der digitalen Vernetzung der betrieblichen Abläufe. Die enge Verzahnung mit den Hochschulen gibt dem Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, künftige Prozessprofis und Führungskräfte selbst auszubilden und sie früh an das Denken in Exzellenz und Benchmarkfähigkeit heranzuführen.

HORA *Flow Control* liefert einen Teil der Produktpalette als assemble-to-order mit Lieferzeiten von wenigen Stunden.

Um dies zu ermöglichen, werden Prozessverbesserungen und Fehler umgehend abgestellt. Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren der stabilen Prozesskette ist die Leidenschaft, Zuverlässigkeit und Präzision der HORA Belegschaft. Die Begeisterung für Innovationen rund um Produkte und Prozesse sowie die zeitnahe Implementierung auch in die digitale Konfigurationslogik und in die digitalen Workflows bereiten der rasanten und nachhaltigen Prozessoptimierung des Geschäftsbereiches den Weg. Einmal aufgetretene Probleme, die in der Konfiguration und in den Workflows behoben wurden, sind so nachhaltig abgestellt.

Bei HORA *Flow Control* gibt es kein administrativ zu pflegendes Vorschlagswesen! Die Mitarbeitenden genießen sehr große Freiheiten, ihren Prozess zu optimieren und die unmittelbare Umsetzung von Verbesserungen und die Beseitigung von Fehlern vorzunehmen. Durch eine täglich auf dem Shopfloor gelebte Kommunikationskaskade, mit der Probleme innerhalb kürzester Zeit an die Stelle mit der notwendigen Lösungskompetenz herangetragen werden, sodass sie schnell und effizient gelöst werden können, wird eine kontinuierliche Verbesserung gelebt.



Abbildung 4

Die Implementierung der Strategie führte zu einem neuen Produktentwicklungsprozess und zur Implementierung neuer, auch digitaler Prozesse. Alle Maßnahmen hatten gravierende Auswirkungen auf die Gesamtorganisation des Geschäftsbereiches. Insbesondere die Auswirkungen auf die IT-Architektur und auf das Produktionslayout waren enorm.

Heute, vier Jahre nach dem Start der Restrukturierung, befindet sich sowohl die Produktion als auch die IT-Architektur in einem grundlegend veränderten Zustand. Der komplette Geschäftsbereich wurde maßgeblich verändert und ist für die neuen Herausforderungen gewappnet.

Ausblick

Die strategische Unternehmensausrichtung in Bezug auf die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten bietet weiterhin immenses Optimierungspotenzial. Die enorme Unternehmensidentifikation der Mitarbeitenden und die 100%ige Reinvestition der Unternehmensgewinne sind die ideale Voraussetzung für weitere Optimierungsmaßnahmen. Durch die implementierten Veränderungen und die Neuausrichtung des gesamten Geschäftsbereiches konnte eine Umsatzerhöhung von 30 % generiert werden.

- Schaffung einer modernen IT-Infrastruktur durch neue ERP-, PDM-, CAD-Software sowie eines neuen webbasierten Kundenkonfigurators
- Synchronisation der IT-Architektur (Serverlandschaft)
- durchgehende Vernetzung der Systeme bei reduzierten Schnittstellen durch die Verdichtung der Funktionen im neuen ERP-System und Abstimmung von angedockten Übergangslösungen
- Implementierung eines neuen, internen Produktkonfigurators und Neustrukturierung der bestehenden Produktvarianten und -versionen zur Reduzierung der Komplexität
- Zentralisierung von Logistikbereichen
- Implementierung eines RFID-gesteuerten Lieferantenkanbans
- Umsetzung einer klaren Fertigungsstrategie
- Zusammenlegung von Prozessinnovationsteam und IT