

MANUFACTURING EXCELLENCE REPORT 2008

Sonderdruck



Excellence is our standard



BESTES KMU – HOLTER REGELARMATUREN GMBH & CO. KG (HORA)

Unternehmensvorstellung

Excellence is our standard: So lautet der Anspruch von HORA, Deutschlands führendem Hersteller von Regelventilen und Stellantrieben für die Energie- und Gebäudetechnik. 1967 gegründet, erwirtschaften heute mehr als 230 Mitarbeiter einen Jahresumsatz von 40 Millionen Euro, die Exportquote liegt bei 65 Prozent.

HORA konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen: Entwicklung, Konstruktion, Herstellung und Vertrieb von innovativen Regelventilen und Antrieben. Konsequenterweise werden die spezifischen Kundenbedürfnisse in den beiden Geschäftsfeldern Building+Automation (B+A) und Power Technology bedient.

Im Bereich B+A entwickelt und produziert HORA Armaturen und Antriebe für die Heizungs-, Lüftungs-, Klimatechnik und die Prozessautomation.

Der Geschäftsbereich Power Technology ist seit mehr als vier Jahrzehnten spezialisiert auf Sonder-Regelventile für die Kraftwerkstechnik. Alle Aktivitäten werden am ostwestfälischen Standort in Schloß Holte-Stukenbrock realisiert und weltweit von Vertriebspartnern unterstützt. HORA ist ein unabhängiges, in zweiter Generation geführtes Familienunternehmen. Die Unternehmensgewinne werden vollständig in moderne Betriebsausstattungen, die Produktentwicklung und die Optimierung der Prozesse investiert.



Ausgangssituation

Im Geschäftsbereich Building+Automation produziert HORA selbstentwickelte Regelventile und Stellantriebe und bietet eine komplette Produktpalette für die Gebäudeautomatisierung. 40 Jahre Erfahrung haben das Familienunternehmen europaweit zum Partner erfolgreicher Mess- und Regelfirmen sowie Systemanbieter heranwachsen lassen. Als einer der führenden Lieferanten in diesem Markt musste sich der Geschäftsbereich B+A – wie viele Komponentenhersteller im deutschen Maschinen- und Anlagenbau seit Ende der 90er-Jahre – neuen Herausforderungen stellen:

- Rückgang der Baubranche im Inland um 35 Prozent
- bis zu 30 Prozent Preisverfall
- neue internationale Wettbewerber
- Bedarf eines internationalen Vertriebes
- hohe Lohnkosten im internationalen Vergleich
- Globalisierung der Beschaffungsmärkte

Über vier Jahrzehnte haben kundenspezifische Produktvarianten die Komplexität erhöht. Hinzu kommen hohe Stahl- und Gusspreise, die Notwendigkeit weltweiter Materialbeschaffung und die Abhängigkeit von Lieferanten. Eine zunehmende Produktvergleichbarkeit erfordert zusätzliche Differenzierungen außerhalb der reinen Produkteigenschaften. Neben den externen Veränderungen kamen bei HORA parallel interne Aspekte hinzu. Für die deutsche Armaturenindustrie eher ungewöhnlich, verdoppelte das Unternehmen in den 90er-Jahren den Umsatz und die Mitarbeiterzahl. Das Wachstum von einem kleinen zu einem mittleren Unternehmen schuf zusätzliche Aufgaben.

Das mittelständische Unternehmen stand vor großen Herausforderungen und der Frage: Wie gelingt eine Reorganisation des Bereiches B+A vor dem Hintergrund der sich gravierend verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen? Die Antwort war eine systematische Unternehmensentwicklung mit professionellen Werkzeugen und modernen Methoden wie der Balanced Scorecard und einem innovativen Supply Change Management, neuen Vertriebsstrategien, Produkt- und Prozessinnovationen, qualifizierten Mitarbeitern, Controlling und betrieblichen Regelungen, also eine komplette Neuordnung.

Erfolgreiche Konzepte / Lösungsansätze und Erfolg

Wo fängt ein Unternehmen an, wenn es einen Geschäftsbereich vollständig umstrukturieren will? Am besten, indem es ganzheitlich aus der Kundenperspektive denkt. HORA stellte sich vor 13 Jahren die Fragen: Wie werden wir im Bereich Building+Automation für bestehende und neue Kunden noch interessanter? Wie heben wir uns von Mitbewerbern ab? Eine Niedrigpreispolitik schied aus. Moderne Technik und eine hohe Qualität der Produkte sind mittlerweile selbstverständliche Parameter. Schnelligkeit und Zuverlässigkeit sind die neuen, entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Das strategische Ziel lautet: HORA muss dem Kunden die komplette Produktpalette inklusive kundenspezifischer Varianten bei deutlich verkürzten Durchlaufzeiten bieten. Ganz konkret hieß das 1995: Wir wollen zukünftig die Lieferzeit von aktuell zwei bis drei Wochen auf zwei Tage reduzieren. Der zweite Anspruch an die Unternehmensentwicklung lautete Ende der 90er-Jahre: Wir lösen die Kostenproblematik nicht durch eine Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer, sondern wir verbessern unsere Strukturen mit professionellen Werkzeugen am Standort. Im Fokus standen dabei Innovationen in den Prozessen, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sowie innovative Produkte. Und: HORA will Maßstäbe in der Branche setzen!



HORA entwickelte eine Vision, ein Leitbild sowie Zielsysteme und Maßnahmen, die mit Unterstützung der Balanced Scorecard umgesetzt wurden. Die Aufbau- und Ablauforganisation wurden verändert, um die komplette Auftragsabwicklung schlanker zu gestalten. Die am Auftragsdurchlaufprozess Beteiligten sind so organisiert, dass die Kundenaufträge besser und vor allem schneller abgewickelt werden. Dafür ziehen zum Beispiel Mitarbeiter aus Arbeitsvorbereitung, Einkauf, Montage und Versand zusammen in ein Büro direkt in der Fertigung.

Überflüssige Wege fallen weg, Informationen können direkt und schnell weitergegeben werden. Das spart Zeit und Geld. Um die Produktion zu optimieren, gestaltet HORA Arbeitsplätze um, ändert die Materialbereitstellung und verbessert den Materialfluss. Dabei werden im Rahmen von Diplomarbeiten Methoden wie Multimomentaufnahme und andere Werkzeuge zur Prozessoptimierung angewendet.

Die Übersichtlichkeit wird erhöht. Mit Hilfe von Wegedigrammen werden Transportwege minimiert. HORA optimiert die „Supply Chain“ ganzheitlich vom Lieferanten bis zum Kunden. Mit der Kanban- Methode orientiert sich in der gesamten Montage der Produktionsablauf nach dem Pullprinzip ausschließlich am Bedarf einer verbrauchenden Stelle im Fertigungsablauf. Diese flexible Produktionssteuerung reduziert Lagerbestände, spezielle Zwischenprodukte und somit gebundenes Kapital. Produkte werden erst fertig montiert, wenn der Kunde sie beauftragt. Parallel zu den Veränderungen der Strukturen nutzt HORA auch begleitende Maßnahmen im Sinne der japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie Kaizen wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), das Konzept 5S und Fehlervermeidung. Neben der klassischen Produktentwicklung hat HORA ein Prozessinnovationsteam

(PIT) gegründet, in dem Nachwuchingenieure arbeiten, die sich um unternehmensweite Prozessoptimierung kümmern. Für den Erfolg dieser enormen Restrukturierung ist die Einbeziehung der Mitarbeiter essenziell. Deshalb werden die Mitarbeiter in den laufenden Prozess eingebunden. Ihr Erfahrungsschatz wird dort gebraucht, wo individuelle Arbeitsplätze umstrukturiert werden. Offenheit und Transparenz sind wesentliche Faktoren. Und die stehen bei HORA schon von jeher an erster Stelle. Denn eine der Visionsaussagen von HORA ist es, attraktivster Arbeitgeber in der Armaturenbranche zu sein. Deshalb kommuniziert das Unternehmen wichtige Kennzahlen ganz offen intern in und extern aus allen Bereichen und legt viel Wert auf ein attraktives Arbeitsumfeld.

Eine stetige bedarfs- und talentorientierte Weiterbildung sowie eine zukunftsorientierte Nachwuchsförderung sind selbstverständlich. Talente werden rechtzeitig rekrutiert und die Führungsqualität kontinuierlich verbessert. Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche und Bonusregelungen sind weitere wichtige Faktoren für die Attraktivität von HORA als Arbeitgeber. Übrigens gab es seit der Gründung 1967 keine betriebsbedingten Kündigungen.





Neben verbesserten Prozessen und qualifizierten Mitarbeitern sind innovative Produkte unerlässlich. Alle Kernprodukte im Bereich B+A sind Eigenentwicklungen. Im Bereich mikroprozessorgesteuerter intelligenter Hubantriebe (kurz MC-Antriebe) beispielsweise ist HORA Pionier. HORA hat die Mechanik und Elektronik seiner Stellantriebe von Grund auf neu konstruiert und ist damit technologieführend.

Die MC-Antriebe zeichnen sich für den Kunden dadurch aus, dass sie durch die Mikroprozessortechnologie universell und flexibel einsetzbar sind. Für den Kunden sind sie einfach zu installieren (Plug and play). Ein Ziel war von Anfang an, die Antriebe so zu konstruieren, dass eine äußerst effiziente Produktion ermöglicht wird. So wird beispielsweise in den Antrieben auf die Verwendung von Schrauben verzichtet. Bereits durch kleine Modifikationen während der Montage kann HORA auf Kundenwünsche schnell und flexibel reagieren.

Jüngste patentierte Innovation ist ein Hubantrieb mit Notstelleneinrichtung, welcher das Regelventil im Falle eines Stromausfalls selbsttätig schließt. Im Gegensatz zu den sonst üblichen mechanischen Konstruktionen arbeitet die neue Entwicklung geräuscharmer, schonender und langlebiger. Forschung und Entwicklung haben von jeher einen sehr hohen Stellenwert. Die F&E-Mitarbeiter setzen moderne Methoden wie FEM, CFD, 3D CAD, FMEA und Rapid Prototyping ein.

Die Maßstäbe sind gesetzt, das Ergebnis kann sich sehen lassen: Heute liefert HORA im Bereich komplexer Variantenprodukte auftragsbezogen anstatt innerhalb von drei Wochen innerhalb von nur zwei Tagen. Bei Standardprodukten ist das Ziel sogar übererfüllt bei gleichzeitig höherer Liefertreue: Der Kunde gibt seinen Auftrag bis 11 Uhr ab, und bereits nach vier Stunden sind die Produkte fertig im Versand. Die Investitionen im Bereich B+A haben sich gelohnt.

Ausblick, nächste Zielsetzung

Optimierung ist nie zu Ende. Eines der nächsten Ziele im Bereich Building+Automation ist es, die Systematik weiter zu verfeinern und auf komplexe Variantenprodukte zu übertragen. Im Bereich Power Technology werden derzeit die Produktionsflächen von 4 800 auf 7 800 Quadratmeter um 60 Prozent erweitert. Die Investitionen für Gebäude, Einrichtung und Maschinen belaufen sich auf mehrere Millionen Euro.

Mit diesen Investitionen rüstet sich HORA für das sich abzeichnende Wachstum der kommenden Jahre. Diesen Herausforderungen entsprechend arbeitet das Unternehmen konsequent daran, hervorragende Fachkräfte zu gewinnen und zu entwickeln.



Wir danken unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren Einsatz bei der Gestaltung des HORA Geschäftsbereichs B+A.



Den renommierten Industriepreis haben für HORA Georg Bode, kaufmännischer Geschäftsführer, Ralf Schulze, Geschäftsbereichsleiter Building+Automation und der geschäftsführender Gesellschafter Dr. Dieter Dresselhaus in Berlin entgegen-
genommen.



Excellence is our standard

Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG
Helleforthstrasse 58 - 60
33758 Schloss Holte-Stukenbrock
Germany

phone: +49 (0) 52 07-89 03-0
fax.: +49 (0) 52 07-8 80 37
e-mail: mail@hora.de
Internet: www.hora.de



Excellence is our standard