

Komprimierte Prozesse für bessere Kompressoren

von Ralf Kappelar
Produktion Nr. 36, 2007

CH-ZUG (je). Standardisierte, standortübergreifende IT-Systemlösungen und Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme führte die Hoerbiger Kompressortechnik GmbH ein, um ihren weltweiten Expansionskurs in den Produktionsbetrieben zu festigen. Doch sind die betrieblichen Prozesse an den einzelnen Standorten in Europa, Amerika und Asien historisch gewachsen und die Landschaft der Systeme ist heterogen.

Wenn ERP-Systeme erfolgreich installiert und betrieben werden sollen, ist es wichtig, bereits vorher eine möglichst einheitliche und optimierte Prozesslandschaft zu schaffen. Mit diesem Ziel startete das weltweit in den Geschäftsfeldern Kompressor-, Automatisierungs- und Antriebstechnik führende Konzern Ende 2006 sein Projekt SHARE. Im Unternehmensbereich Kompressortechnik (730 Mio Euro Umsatz mit 5 300 Mitarbeitern) sollten in der Planungs- und Vorbereitungsphase zunächst alle Kernprozesse sowie Organisations- und Datenstrukturen untersucht werden, um sie standortübergreifend zu optimieren und so weit wie möglich zu standardisieren. Nur so kann gewährleistet werden, dass nach der Einführung



Bild: Hoerbiger

Transparenz erst schafft den Durchblick – im Change-Management ebenso wie beim Kolbenkompressor.

von ERP die Pflege von Stammdaten und Systemeinstellungen vereinfacht und beschleunigt abläuft.

Werden einheitliche Prozesse umgesetzt, ergeben sich eine ganze Reihe von Vorteilen: Die Standorte lassen sich einfacher miteinander vergleichen. Vor Ort vorhandene Verbesserungsmöglichkeiten können schneller erkannt und umgesetzt werden. Gemeinsame Lieferanten- und Materialstammdaten mit einheitlicher Nummernsystematik erhöhen die Transparenz – Daten sind leichter verfügbar. Eine verbesserte Standardisie-

rung der eingesetzten Produktionsmaterialien an allen Standorten führt zu Kostensenkungen. Beschließt ein Unternehmen, einen neuen Standort aufzubauen oder ein neues Produkt einzuführen, so lassen sich verschiedene Alternativen hinsichtlich ihrer Kosten leichter bewerten. Wenn bestehende Produkte an einem anderen Standort hergestellt werden sollen, lassen sich Kapazitäten vorab übergreifend betrachten.

„In unserem Pilotprojekt haben wir uns entschieden, auf das Know-how eines Spezialisten aus dem Bereich

Prozessoptimierung zurückzugreifen“, erinnert sich Dr. Harald Stehr, Leiter Engineering KM & IT bei Hoerbiger. „Der neutrale Blick eines externen Beraters – in unserem Fall die ROI Management Consulting – ist wichtig, da man bei der Bewertung der eigenen Prozesse oft betriebsblind ist.“

Ist-Zustand klar erfassen und Soll-Zustand definieren

In der Startphase des Projekts wurden die Kommunikations- und Spielregeln definiert und die zu verwendenden Werkzeuge und Methoden eingeführt. Nachdem die Prozesse analysiert worden waren, kamen noch sechs Szenarien für zehn betroffene Kernprozesse infrage. Der Berater ROI verglich und bewertete sie mit weiteren unternehmensinternen Vorgängen und Musterlösungen anderer Produzenten.

Im anschließenden Schritt erarbeitete das Projektteam die zukünftigen Soll-Prozesse, auch Blueprint-Lösungen genannt. Ein Beispiel dafür: Ein neuer, stärker systemgestützter Ablauf zwischen Produktion und Bestelleingang („Make to Order“) führt dazu, dass sich Aufträge schneller und individueller abwickeln lassen. Er ersetzt den bisherigen Prozess für die Kundenauftrags- und Lagerfertigung.

Ein weiteres Beispiel: Ein global und lokal sich permanent verbessernder, also rollierender Planungsprozess unterstützt es, die Ressourcen in den Produktionsstandorten besser planen zu können. Gleichzeitig ersetzt er die lokal erstellte Planung, die auf dem jährlichen Budget basiert.

Auf Grundlage des endgültigen Blueprint-Konzepts werden die als notwendig erachteten Maßnahmen erstmals zusammengestellt. Um sie in die Realität zu übertragen, müssen Prioritäten gesetzt werden – sowohl im organisatorischen Bereich (Change Management) als auch in den IT-Systemen (Customizing- und Programmieraktivitäten).

Umgesetzte Änderungen weiter beobachten und pflegen

Bei Hoerbiger ist so schließlich eine einheitliche Systemlandschaft entstanden. „Das war gerade an unseren schnell wachsenden Standorten in Asien wichtig“, betont Harald Stehr. „Besonders hier erwiesen sich die Abläufe und Systeme als besonders heterogen.“ Ein neu eingerichteter Kreis von Projektleitern, IT-Spezialisten und Vertretern aller Standorte soll dafür sorgen, dass die Homogenisierung schließlich im gesamten Konzern umgesetzt und erhalten wird.