



HEROSE GMBH ARMATUREN UND METALLE

Strategisches Innovationsmanagement

Wilfried W. Zschalich
HEROSE GMBH, Bad Oldesloe
Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH
Veranstaltungsreihe „Erfolg ist die beste Existenzsicherung“
Lübeck, 14. Oktober 2010

Gliederung

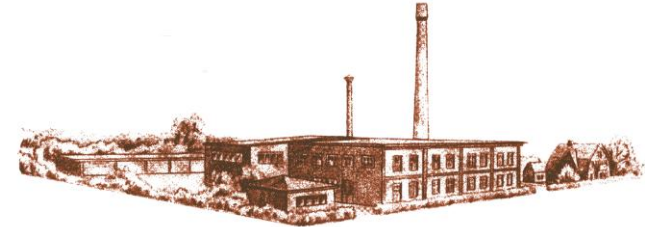
- **Das Unternehmen**
- **Die Produkte und die Anwendungen**
- **Die These**
- **Strategisches Innovationsmanagement - Definition**
- **Neuausrichtung des Unternehmens**
- **Ausblick Produktinnovationen**
- **Ausblick Prozessinnovationen**
- **Fazit**

Das Unternehmen



- Gegründet: 1873
- Mitarbeiter: 186

Seit über 135 Jahren Qualität als Maßstab



- 1873** Gründung der Armaturenfabrik TH. ROSE KG in Hamburg
- 1921** Gründung der HERO Armaturenwerk G.m.b.H. in Bad Oldesloe
- 1947** Gründung der gemeinsamen Vertriebsgesellschaft
HEROSE GMBH ARMATUREN UND METALLE
- 1992** Umzug von Hamburg nach Bad Oldesloe
- 1996** Bezug der neuen Produktionsstätte und „MBO“
- 1999** Verdoppelung der Fertigungsfläche durch 2. Bauabschnitt
- 2006** Bezug des 3. Bauabschnitts – Erweiterung um 75% auf
9.400 m² Nutzfläche

Unternehmensstruktur



HEROSE GMBH

HEROSE LTD

Hangzhou HEROSE
Valves Technology
Co., Ltd.

Mitarbeiter: 186

Mitarbeiter: 5

Mitarbeiter: 2

davon Verwaltung: 11

Verkauf: 22

Einkauf: 4

F & E: 15

Qualitätskontrolle: 8

Produktion: 115

Auszubildende: 11

Die Produkte

**Absperr- und Sicherheitsventile
für die Tieftemperaturtechnik**



**Sicherheitsventile für
industrielle Anwendungen**



**Armaturen für ölgekühlte
Transformatoren**



Die Anwendungen

Tankfahrzeuge für flüssige Gase



Stationäre Behälter für flüssige Gase



Luftzerlegungsanlagen



Die Anwendungen

Kompressoren



Silofahrzeuge



Ölgekühlte Transformatoren




Die These

**Strategisches Innovationsmanagement
ist keine neue und keine besondere
unternehmerische Herausforderung!**

„Strategisches Innovationsmanagement“ – Definition

- **Innovation: Erneuerung, Verjüngung (lat.)**
 - Das entstehen neuer Sprosse an ausdauernden Pflanzen, wie es jedes Jahr aus den Winterknospen entsteht. (Brockhaus, 15. Aufl. 1931)
- **Innovationsmanagement:**
 - Unternehmenspolitische Maßnahmen und Führungsaktivitäten, die die Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte, bzw. die Entwicklung und innerbetriebliche Realisierung von Prozess- oder Sozialinnovation zum Gegenstand haben. (Brockhaus, 20. Aufl. 1996)
- **Strategisch: Strategie (*strategos*, griech.):**
 - Feldherrenkunst, Kriegslehre; im Gegensatz zur Taktik die Lehre von der Kriegsführung im Großen. (Brockhaus, 15. Aufl. 1931)
 - Genau geplant, einer Strategie folgend (Brockhaus, 20. Aufl. 1996)

Herausforderungen der Vergangenheit

- 
- The left side of the slide features three vertical decorative images. The top image shows a snowy, mountainous landscape. The middle image shows several brass valves with red handles. The bottom image shows a blue sky with white clouds.
- Ab 1960 Schiffbaukrise
 - Ab 1970 Billigkonkurrenz und Importdruck
 - Ab 1975 Substitution von Produkten
 - Ab 1980 DIN / EN-Normung
 - Ab 1990 Probleme der Unternehmensfortführung
 - 1995/1996 Management-Buy-Out

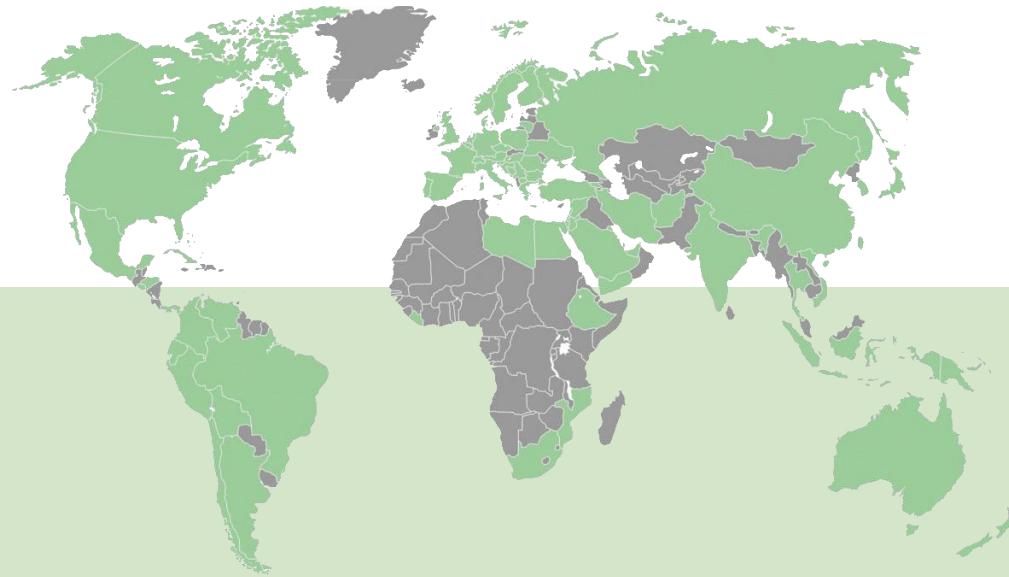
Die Neuausrichtung des Unternehmens war nach dem MBO notwendig.

➤ **Beginn des strategischen Innovationsmanagements**

Neuausrichtung nach „MBO“

- **Programmbereinigung**
 - Verkauf Schiffbau- und Hochdruckprogramm
 - Ausweitung der Sicherheitsventile
- **Produktivitätssteigerungen**
 - Investitionen in Neubau, Maschinenpark und Personal
- **Internationalisierung der Märkte**
 - Global tätigen Kunden ins Ausland folgen
- **Konzentration des Marktes**
 - Konzentration auf Oligopolmarkt
 - Reaktion auf Marktkonsolidierung
- **Neue Produkte**
 - Tieftemperaturtechnik als Schwerpunkt
- **Strategische Unternehmensplanung**
 - Erstmals 2003, Revision 2007

Weltweiter Oligopolmarkt TT-Technik



Wenige Großkunden

Hauptkunden

Globale Gasindustrie

- Air Liquide
- Linde / BOC
- Air Products
- Messer
- Praxair

Behälterbau

- Chart / Ferox
- Cryolor (zu Air Liquide)
- Taylor Wharton
- VRV
- CIMC

Wenige Anbieter

Hauptwettbewerber

Europa

- Bestobell (GB)
- Blackhall (GB)

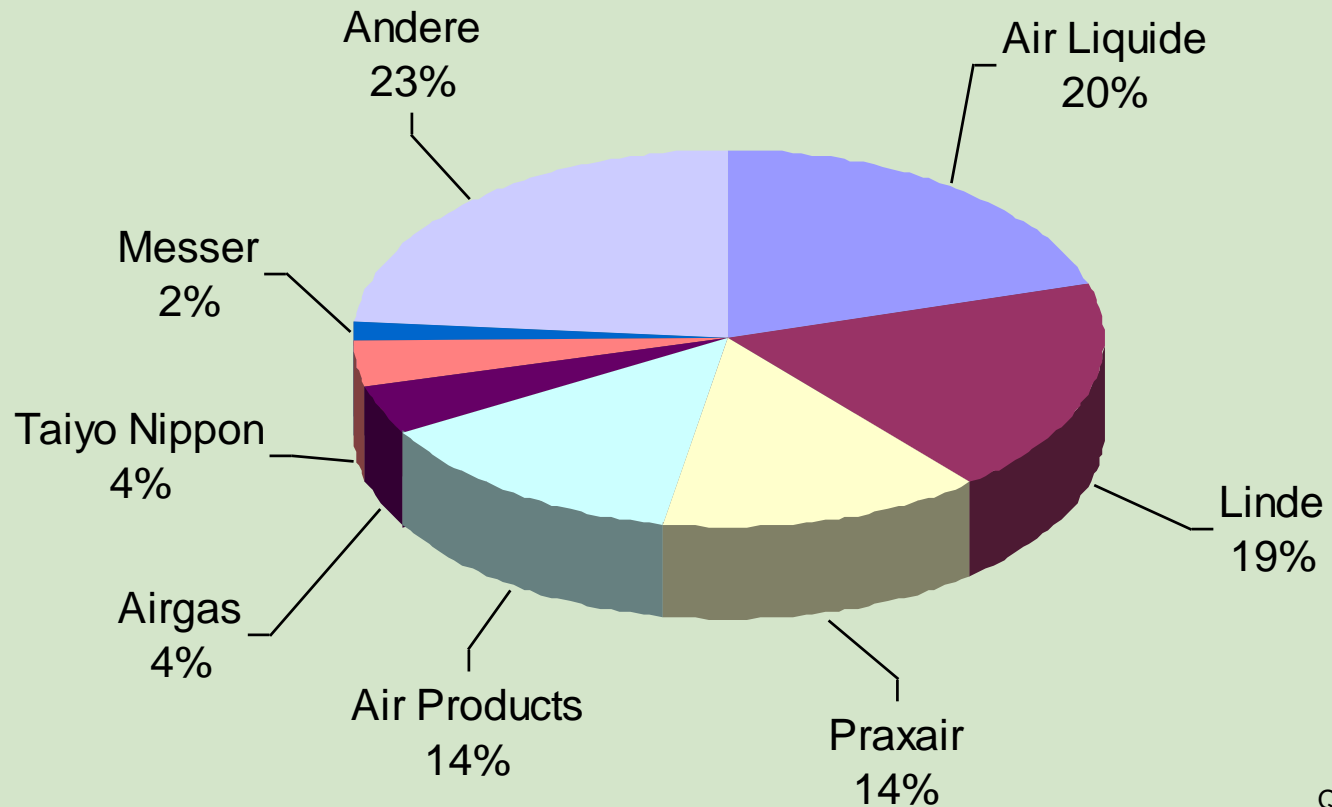
Japan

- KKK

USA

- Rego / Goddard
- Rockwood Swendeman
- Anderson Greenwood
- Generant

Weltmarktanteile Industriegas – Hersteller 2008



Quelle: Gasworld

Neue Produkte für die Tieftemperaturtechnik



- **Bei stationärer Lagerung von tiefkalt verflüssigten Gasen:**
 - Sicherheitsabsperrentil als Überfüllsicherung
 - Füllmodule
 - 3-Wege-Kugelhähne
- **Bei Transport von tiefkalt verflüssigten Gasen:**
 - Ventile mit pneumatischen/elektrischen Antrieben
 - Absperrschieber mit eigenentwickeltem Antrieb
- **In der Anlagentechnik:**
 - Einsatz neuer Werkstoffe für den Offshorebereich
 - Ventile mit Faltenbalg (Höhere Abdichtung nach Außen)
 - Ventile in „Fire-safe“-Ausführung für z. B. LNG (Liquefied Natural Gas)

Die HEROSE Vision



HEROSE ist ein eigentümergeführtes Maschinenbauunternehmen.

HEROSE ist die Nummer Eins bei Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Tieftemperatur-Armaturen weltweit mit einem Marktanteil von 35% im Jahre 2012.

HEROSE ist einer der zehn führenden europäischen Hersteller von Sicherheitsventilen für industrielle Anwendungen.

HEROSE erreicht 2012 einen Umsatz von € 60 Mio., davon mehr als ein Drittel mit Sicherheitsventilen.

Die HEROSE Mission



HEROSE sorgt weltweit für die Sicherheit seiner Kunden im Umgang mit Gasen, Dämpfen und Flüssigkeiten.

HEROSE garantiert hohe Qualität und Produkte auf höchstem technischen Niveau.

HEROSE investiert dafür überproportional in Forschung, Entwicklung und Technologie.

Unternehmensstrategien



▪ **Produkt-Markt-Strategien:**

- Tieftemperaturarmaturen
- Sicherheitsventile für industrielle Anwendungen
- Armaturen für ölgekühlte Transformatoren


▪ **Funktionale Strategien:**

- Vertrieb und Marketing
- Materialwirtschaft und Fertigung
- Forschung und Entwicklung
- Organisation und Personal
- Finanzen

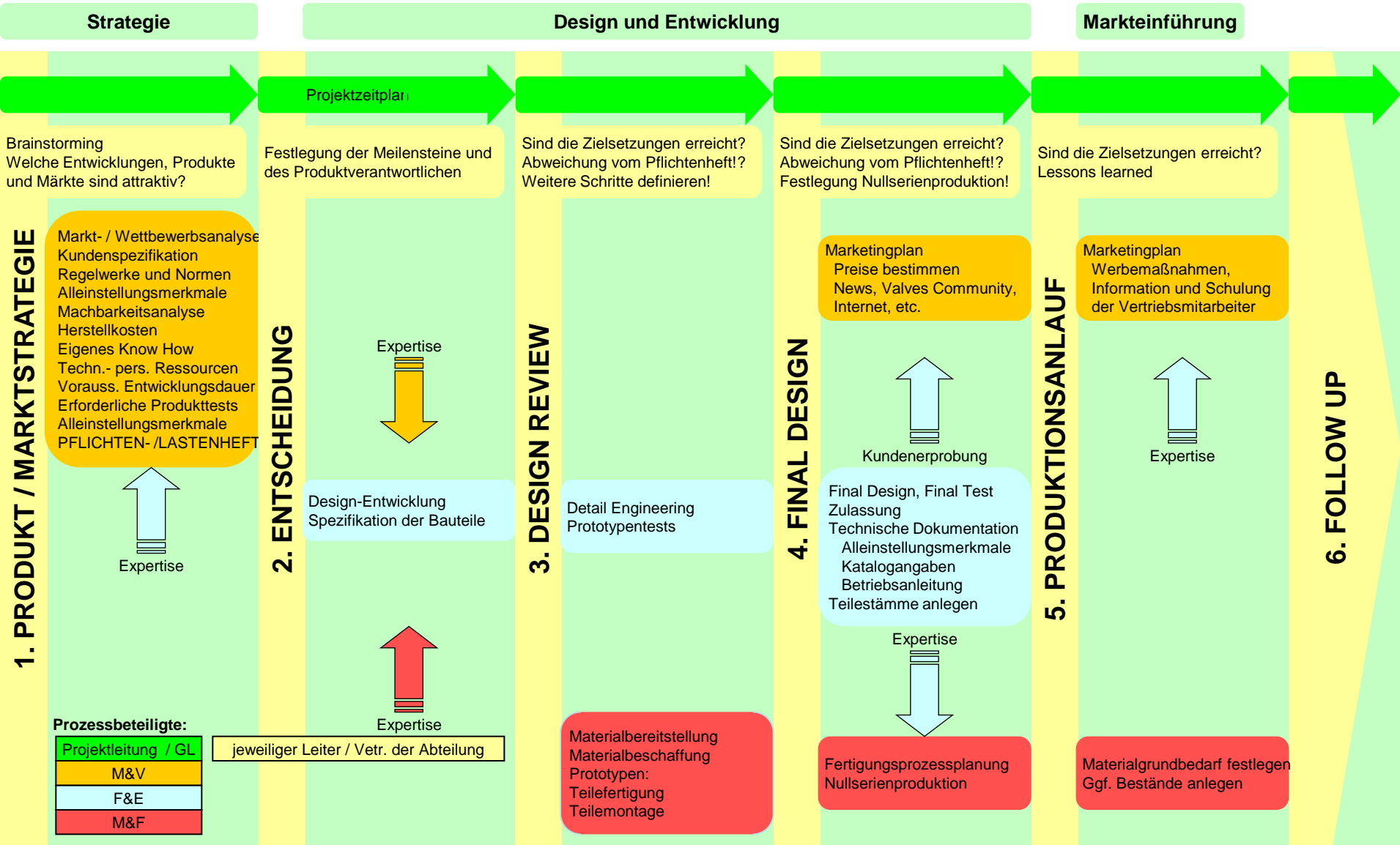
Ausblick Produktinnovationen

- **HEROSE wird zum Komplettanbieter für tiefkalt-verflüssigte Industriegase**
 - Entwicklung einer komplett neuartigen Spindel-Kegelverbindung durch ein flexibles Rohrelement, dadurch Einzelteilreduzierung von 9 auf 3.
 - Druckregelventile
 - Sicherheitstemperaturabsperrentile
 - Ventile für Vakuumisolierungen
 - Ventile für H₂ und He-Anwendungen
- **Ausbau von Forschung und Entwicklung**
 - Ausbau der Produktgruppe Sicherheitsventile zum starken zweiten Standbein
 - F&E Quote >5%
- **Konsequente Trennung der Ressourcen für kundenspezifische Konstruktionen und Neuentwicklungen**

Ausblick Prozessinnovationen

- 
- A photograph of several industrial valves with red handles and brass bodies, arranged on a white surface.
- **Weiteres Wachstum des Marktes für Industriegase**
 - ca. 5% p.a. bis 2012
 - **Einführung von „Policy Deployment“ als Controllinginstrument für die Umsetzung der Unternehmensstrategie**
 - **Neugestaltung von Prozessen unter den Gesichtspunkten des „Lean Management“ in regelmäßigen Workshops**
 - 5S-Prinzipen
 - Kaizen – kontinuierlicher Verbesserungsprozess
 - Wertstromdesign
 - SMED – Methode zur Reduzierung von Rüstzeiten
 - **Entwicklung eines reproduzierbaren und interdisziplinären Produktentstehungsprozesses (PEP)**

Produktentstehungsprozess – PEP



Fazit

- Durch konsequentes strategisches Produkt- & Prozess-Innovationsmanagement gehört HEROSE heute zu den Gewinnern der Globalisierung
 - Der Unternehmer muss seine „Hausaufgaben“ erledigen: Sich anbahnende Änderungen rechtzeitig erkennen und agieren, bevor sie eintreten, und nicht nur auf Veränderungen reagieren.
 - HEROSE ist Marktführer in einem wachsenden Nischenmarkt
- **Strategisches Innovationsmanagement ist eine normale unternehmerische Herausforderung – weder neu noch besonders**



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

14. Oktober 2010

Kontakt:

Wilfried W. Zschalich

HEROSE GMBH
ARMATUREN UND METALLE

Elly-Heuss-Knapp-Str. 12

D-23843 Bad Oldesloe

Tel.: 04531 / 509 132

E-mail: Wilfried.Zschalich@herose.de