

RINGSPANN GmbH
61348 Bad Homburg, Germany
Tel. +49 (0) 6172 275 0
Fax. +49 (0) 6172 275 275
<http://www.ringspann.de>
holger.buchner@ringspann.de

Christoph Gmelch
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender

Dr. Holger Buchner
Kaufmännischer Geschäftsführer

Transferworkshop für Betriebsräte
Düsseldorf, 19. Oktober 2007

Praxisbeispiel 2: IMPROVE bei Firma RINGSPANN Vorgehen gesamtbetrieblicher Verbesserungsprojekte



Inhalt

1. Ausgangssituation, Zielsetzung und Lösungsansatz im Projekt

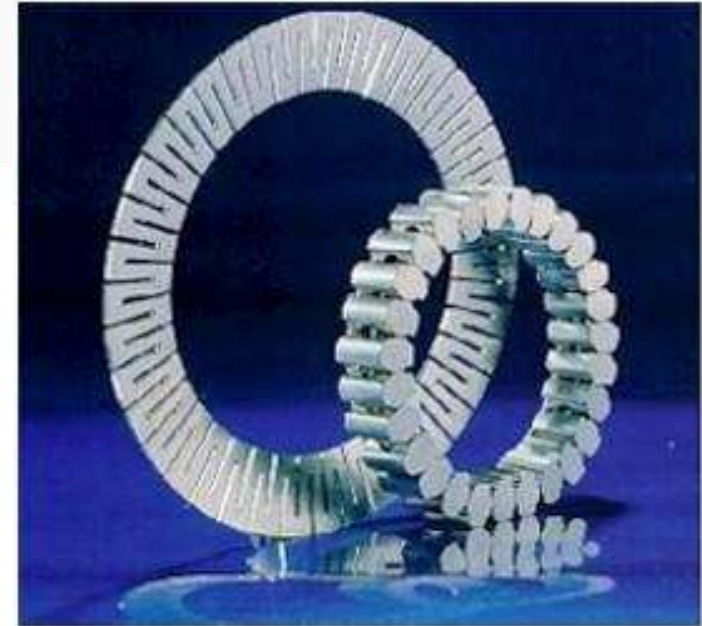
2. Rolle des Betriebsrates

3. Ergebnisse und Erfahrungen



Was ist RINGSPANN?

Das Unternehmen im Überblick



Gründung:	1944 (Familienunternehmen)
Tochtergesellschaften:	In Deutschland, England, Frankreich, Indien, Schweiz, Spanien, USA und China
Beschäftigte:	Hauptsitz Bad Homburg 240, gruppenweit ca. 300
Umsatz:	gruppenweit ca. 45 Millionen EUR (2006)
Produkte:	Industrie-Freiläufe, Industrie-Scheibenbremsen, Welle-Nabe Verbindungen, Drehmoment- und Kraftbegrenzer, Präzisions-Spannzeuge

Ausgangssituation:

- 5000 aktive Kunden
- 30000 Lieferpositionen/Jahr
- 50000 aktive Teile
- Hohe Wertschöpfungstiefe (Zerspanende Einzelteilerfertigung)
- Einzel-/Kleinserienfertigung (1 Stück bis 2500 Stück)
- 12000 Fertigungsaufträge/Jahr; 500 gleichzeitig in der Fertigung

Konsequenzen:

- Lange Durchlaufzeiten
- Niedrige Liefertermintreue
- Hohe Bestände
- Hoher Anteil nicht wertschöpfender Aktivitäten – Produktivitätsprobleme

Integrierte Modernisierung:

- 1. Reorganisation: Realisierung einer Produktorientierten Teamorganisation
- 2. IMPROVE: Einführung eines RINGSPANN-Produktionssystems



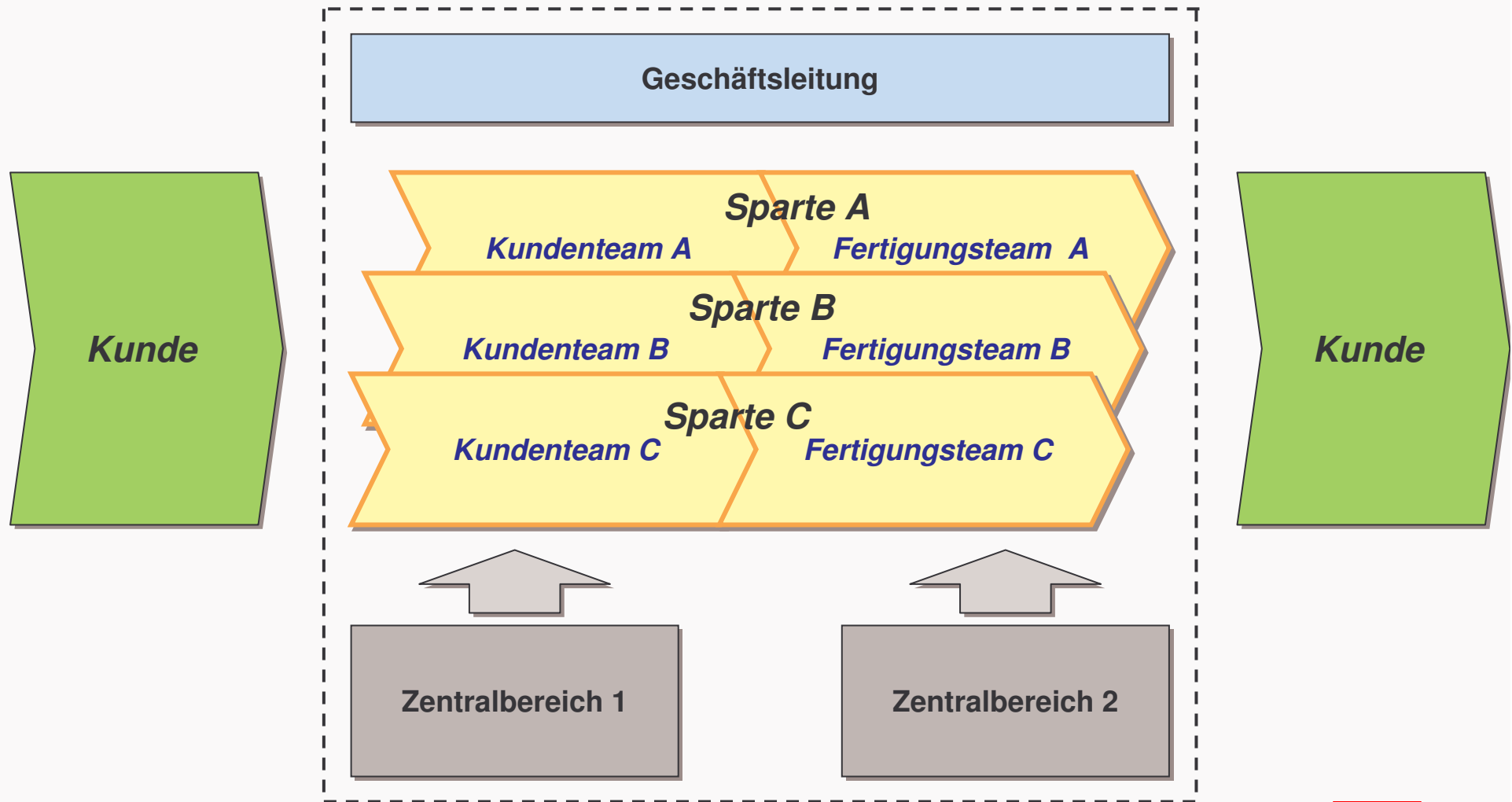
1. Zielsetzung des Projektes

- **Deutliche Erhöhung unserer Liefertermintreue (von ca. 80 % auf mehr als 90 oder sogar 95 %)**
- **Signifikante Verkürzung unserer Lieferzeiten (für Katalogerzeugnisse, die nicht lagerhaltig sind, von 6 – 8 Wochen auf 1 – 2 Wochen)**
- **Bessere Ausrichtung auf unsere Zielmärkte und –kunden**
- **Verbesserung der preislichen Konkurrenzfähigkeit unserer Firma (Produktivitätssteigerung)**
- **Schaffung der Voraussetzungen für ein weiteres, streßarmes Umsatzwachstum von RINGSPANN**
- **Zukunftssicherung des Unternehmens durch verbesserte Rentabilität und dadurch erhöhtes Innovations- und Investitionspotential**

**Nachhaltige Sicherung des Standortes Bad Homburg durch Termintreue,
Schnelligkeit und Produktivität**



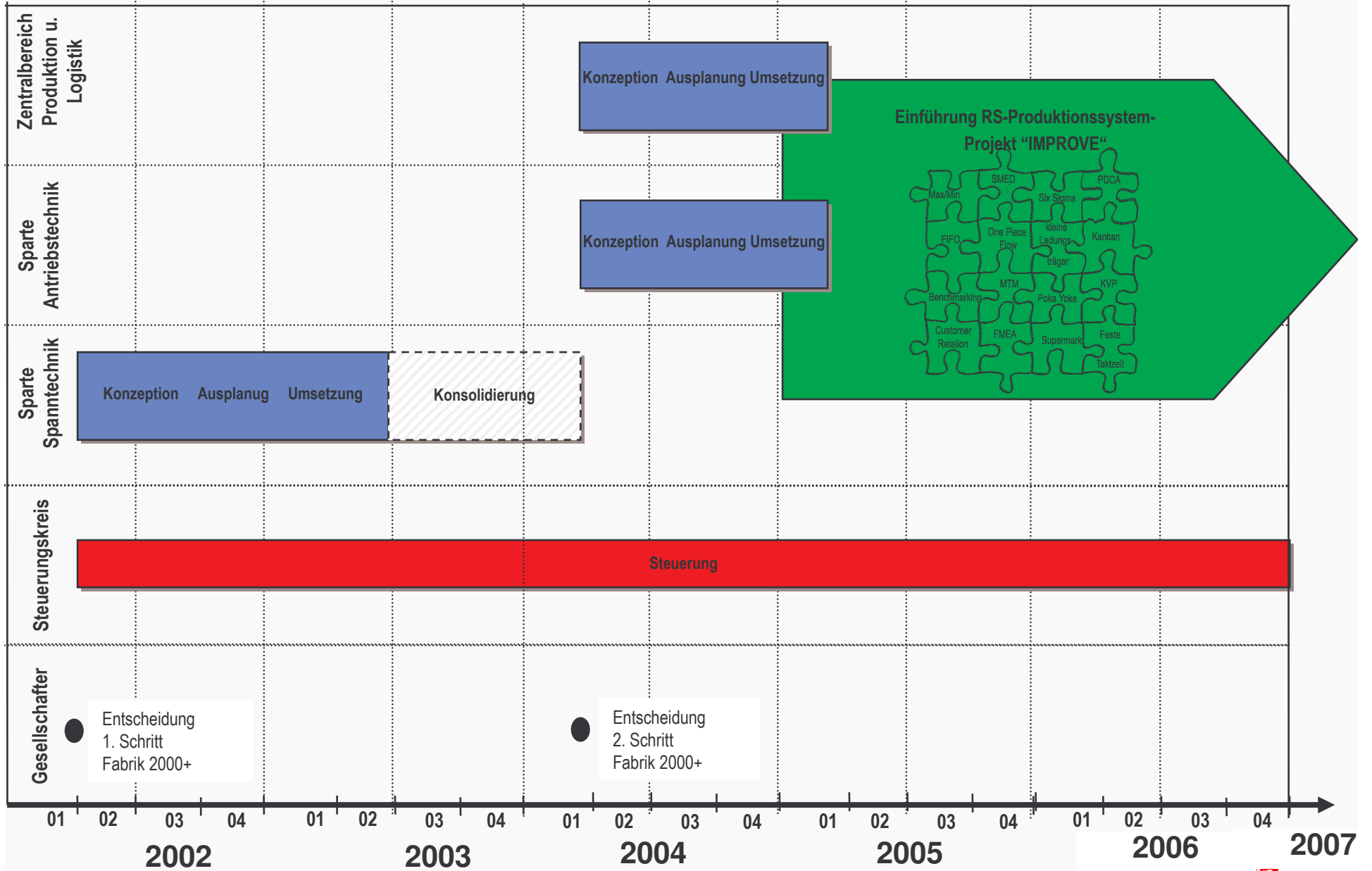
Aufbauorganisation mit Produkt-orientierten Sparten



Bausteine des integrierten Modernisierungskonzeptes bei RINGSPANN



Integrierte Modernisierung bei RINGSPANN



Inhalt

1. Ausgangssituation, Zielsetzung und Lösungsansatz im Projekt

2. Rolle des Betriebsrates

3. Ergebnisse und Erfahrungen



Der Mensch im Veränderungsprozeß

Probleme:

Angst vor
Nachteilen

Fehlendes
Vertrauen

Furcht vor dem
Unbekannten

Lösungen:

Alle Interessen
berücksichtigen

Manipulation
ausschliessen

Wissen
aufbauen

**Alle Betroffenen umfassend,
klar, frühzeitig und regelmäßig
informieren!**

Informationspolitik

Zielgruppendefinition und Timing:

Zielgruppenbeispiel

- Fertigungsteams
- bald
- Kundenteam
- umgehend
- „Stark“ Betroffene
(z. B. Dreher)
- sofort!
- Rest des Unternehmens
- Jedes Team für sich
(Teambewusstsein)

Projektmarketing:

Wichtig um Bewusstsein zu entwickeln

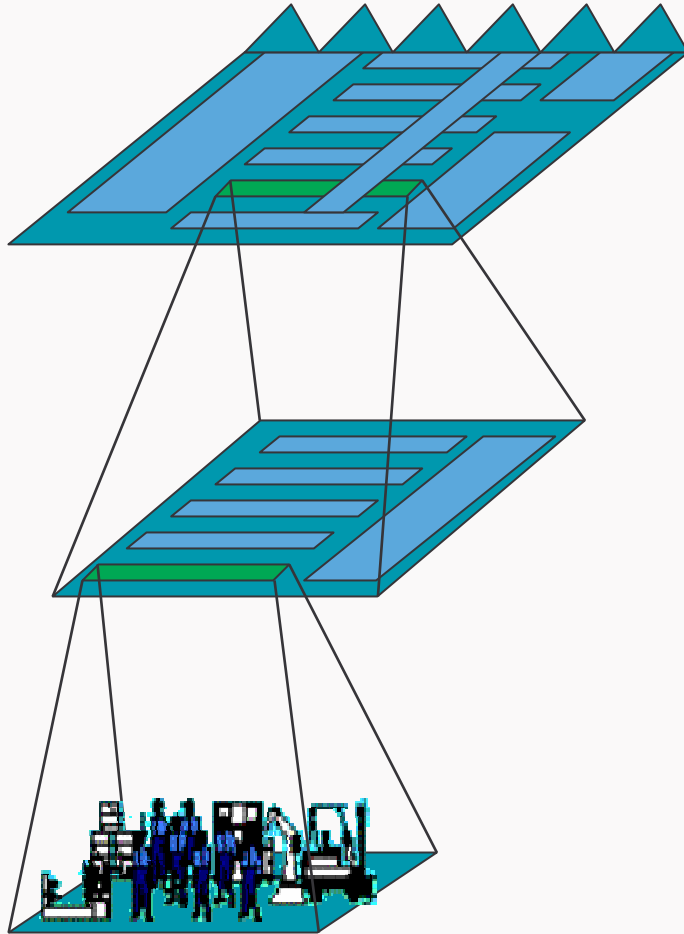
- Über längeren Zeitraum
- Abwechslungsreich,
viele Nadelstiche
- Einheitliche Signale,
Botschaften

Inhalte der Informationen:

Regelmäßiger Informationsbedarf

- Was läuft zur Zeit?
- Bis wann gibt es Entscheidungen?
- Wie wird jeder eingebunden?
- Was kommt auf uns zu?

Hierarchischer Projektaufbau



Gesamtprojekt

„Steuerungskreis - IMPROVE Team“ mit TOP-Mgt., Gesamtprojektleiter und Betriebsrat
Aufgaben: Ziele, Entscheidungen, Ergebnisbewertung, Ressourcen, Projektcontrolling

Teilprojekte

„Konzeptionsteams“ mit Teilprojektleiter (Pate), ausgewählten betroffenen MA (Experten), Betriebsrat
Aufgaben: inhaltliche Konzeptentwicklung, Grobplanung, Berichterstattung

Ausplanung und Realisierung

Alle betroffenen Werker/Sachbearbeiter der Teams mit Unterstützung von Vorgesetzten/Experten, Betriebsrat
Aufgaben: Detailplanung, Umsetzung, kontinuierliche Anwendung/Verbesserung



Umbau - Umstellung (1)



Umbau - Umstellung (2)



Nach der Reorganisation mit Umbau/Umzug wurde die Methode 5 A eingeführt



1. Seiri

2. Seiton

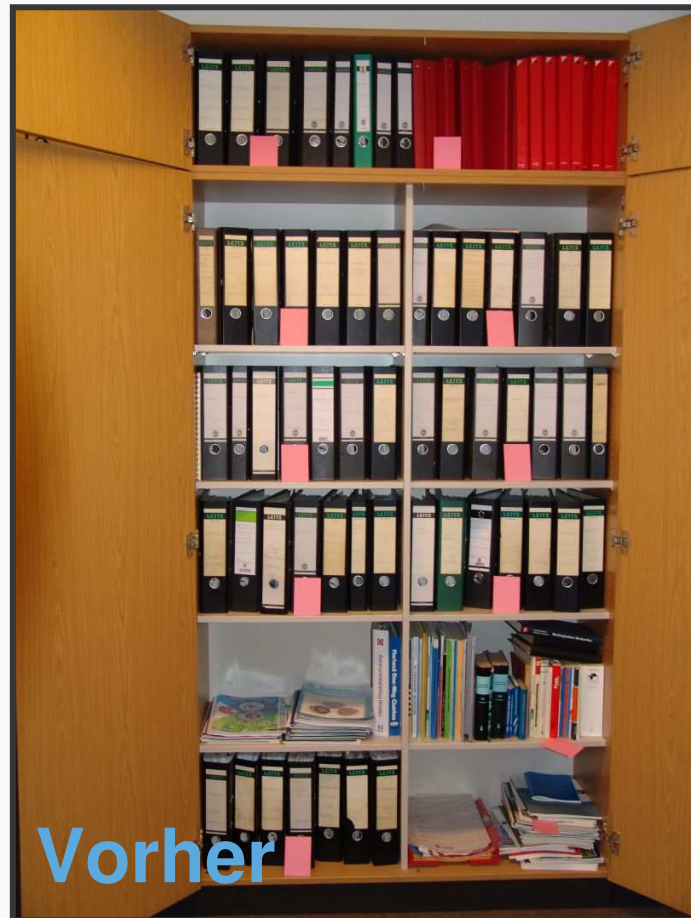
3. Seiso

4. Seiketsu

5. Shitsuke



5A im Büro



5A in der Fertigung

Vorher



Vorher



Nachher



Nachher



5A in der Montage

Vorher



Vorher



Nachher



Nachher



Inhalt

1. Ausgangssituation, Zielsetzung und Lösungsansatz im Projekt

2. Rolle des Betriebsrates

3. Ergebnisse und Erfahrungen



Tipps für gesamtbetriebliche Verbesserungsprojekte

- *Nicht zu viel auf einmal vornehmen, realistische Erwartungen formulieren*
- *Mit „Störungen“ rechnen*
- *Themen durchziehen, um Erfolge verbuchen zu können*
- *Feedback geben*
- *Objekte für Pilotprojekte nicht zu schwierig auswählen*
- *Neue Methoden ausführlich schulen*
- *Regelmäßig berichten, Prioritäten überprüfen, Ziele nicht aus den Augen verlieren*
- *Übersicht zu Aktivitäten behalten*
- *Deutlich machen, was schon erreicht wurde*

Botschaften der Unternehmensleitung zu Beginn des Projektes und Bewertung der Umsetzung aus Sicht des Betriebsrates

„Unser erklärtes Ziel ist es dabei, die anstehenden und – was sicher allen hier Anwesenden klar ist – unvermeidlichen Veränderungen im Rahmen des Projektes so zu gestalten, daß:

- *Niemandem etwas weggenommen wird und*
- *weder Lohn/Gehalt noch Arbeitsplätze eingespart werden.*
- *Vielmehr wollen wir jedem eine Perspektive und Entwicklungsmöglichkeit entsprechend seinen Fähigkeiten bieten, die, soweit irgendwie möglich, auch seine persönlichen Interessen und Vorstellungen berücksichtigt.,*