



2. Nationale Exkursion, Göttingen am 07. und 08. Mai 2009 Ergebnisorientierte Prämie bei Sartorius electronics

Wilfried Werkmeister + Holger Möhwald, Mai 2008



Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Die zwei Sparten im Sartorius-Konzern



Biotechnologie

- Anbieter kompletter Lösungen für biopharmazeutische Produktionsprozesse und Labore
 - Filtrations- und Separationsprodukte, Bioreaktoren und Fermenter für Labor- und Prozessanwendungen, Service



Mechatronik

- Komplettanbieter für Wägetechnologie
 - Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Prozessanwendungen, Service

Auswahl an Produkten von Sartorius Mechatronics



- Mikrowaage ME36S
- für die Einwaage von Kleinstmengen mit einer Ablesbarkeit von 1 µg, voll-auflösend über den gesamten Wägebereich bis 31 g



- Professional Meter PP-50
- pH-, Ionen und Konduktometer zur Analyse von wässrigen Medien und Lösungen

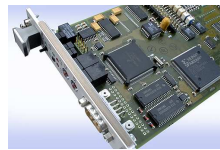


- Feuchtemessgerät MA 150
- Thermogravimetrisches Feuchtemessgerät mit einer maximalen Heizleistung von 220°C und einem Wägebereich bis 150 g

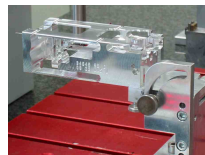
Drei verschiedene Fertigungsbereiche gibt es bei Sartorius



Vorfertigung Elektronik



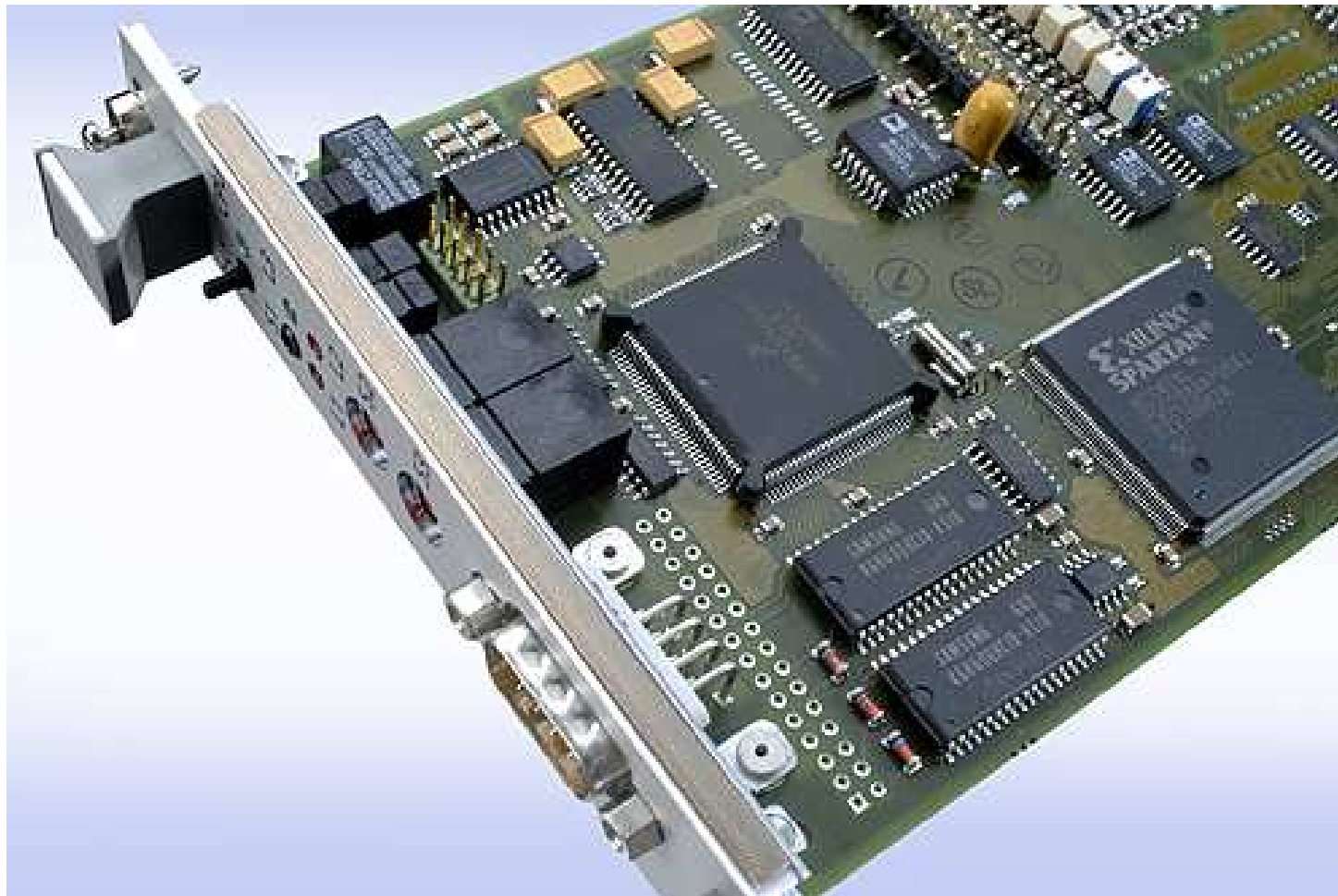
Vorfertigung Mechanik



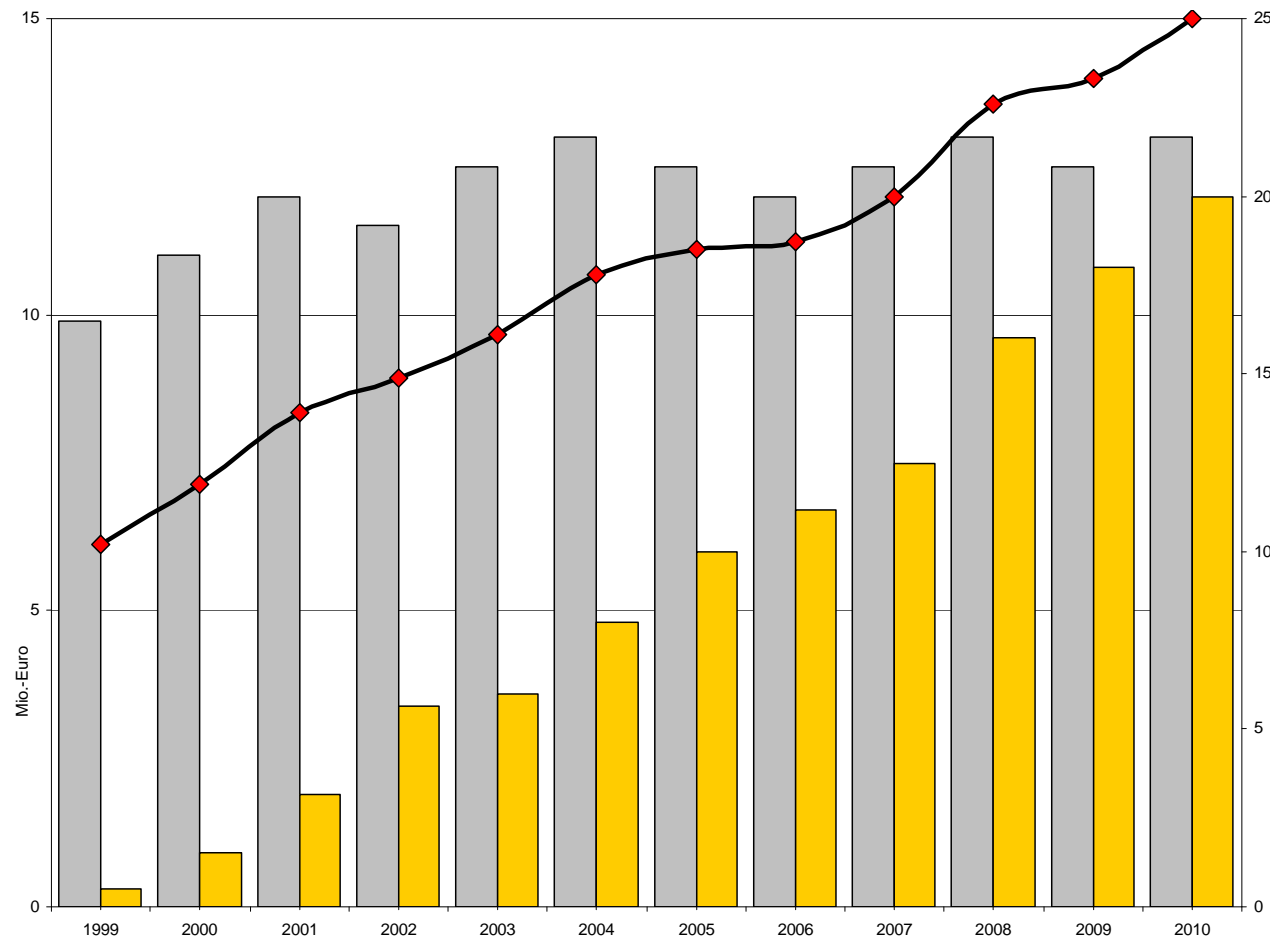
Endmontage, Komplettierung



Sartorius electronics ist eine Geschäftseinheit der Sparte Mechatronik



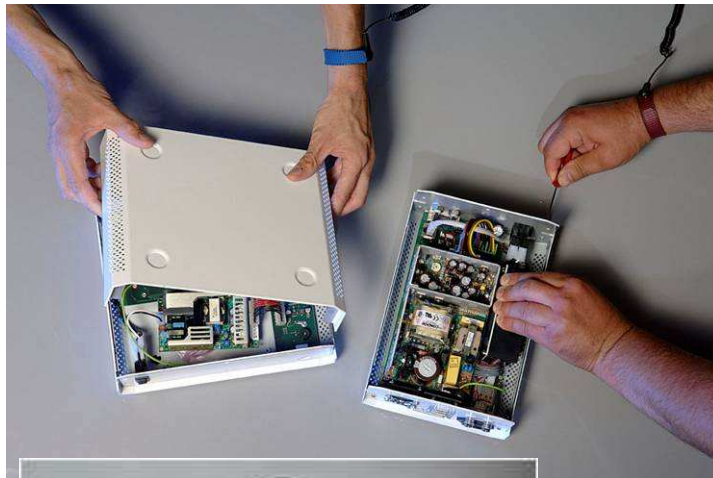
Das Dienstleistungsgeschäft wird seit 1999 kontinuierlich ausgebaut



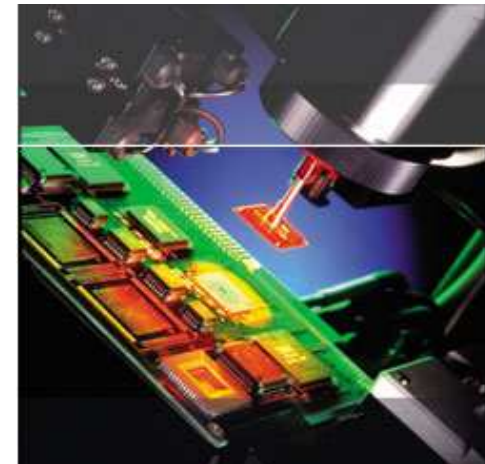
Von manuellen bis hochautomatisierten Arbeitsgängen



Darüber hinaus verschiedenste ergänzende Dienstleistungen



Komplettmontage



Rework-
Station



EMV-
Messlabor



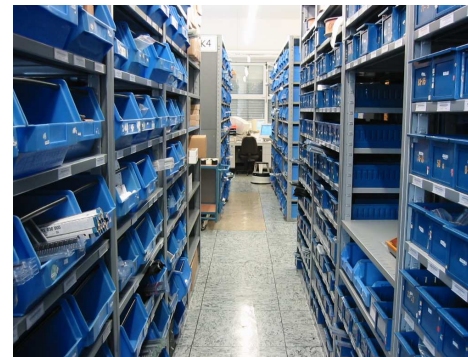
Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Gruppenarbeit als Instrument zur Problembewältigung

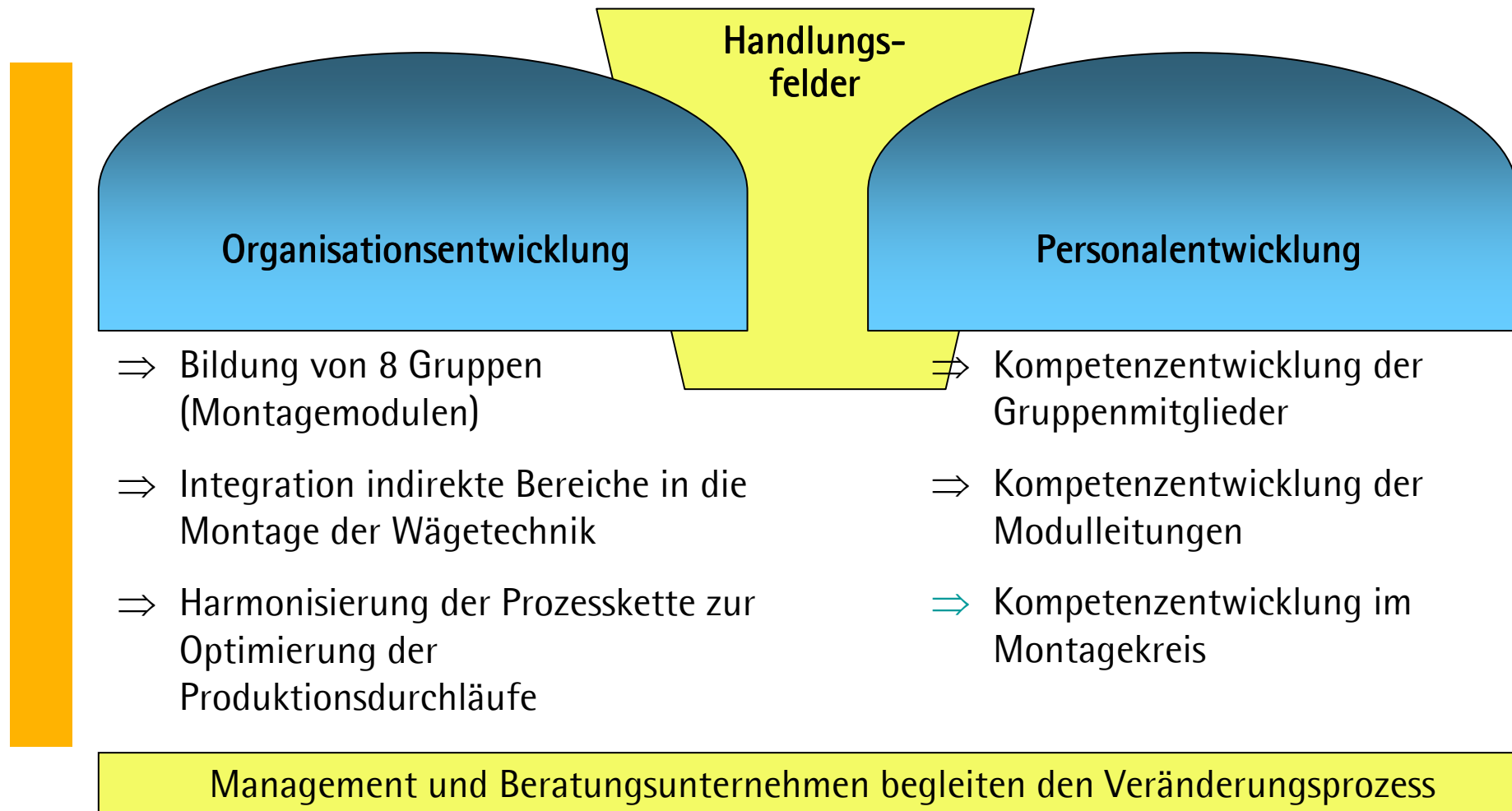
Einführung von Gruppenarbeit, Prämientlohnung und Gleitzeit

- Zu hohe Bestände, dadurch drastische Reduzierung der Produktion
- Kostendruck durch asiatischen Wettbewerb



Bildung vom Montagearbeitskreis und Lösungsfindung – Hauptsache, es wird etwas verändert

Die Einführung von Gruppenarbeit begann 1995



Start der Gruppenarbeit war 1996

Allgemeine Daten zum Projekt zwischen 1996 und 2000	
Einzelne Personen sind überzeugt von der Idee Gruppenarbeit	1993
Gründung des Steuerungsgremiums „Montagearbeitskreis“	1994
Abschluss der Betriebsvereinbarung über „Gruppenarbeit und den Entlohnungsgrundsatz Prämie“	27. Oktober 1995
Start der Gruppenarbeit in einer Pilotgruppe	01. Dezember 1995
Start der Gruppenarbeit in weiteren Bereichen	01. April 1996
Betriebsvereinbarung über „Flexible Arbeitszeiten in der Messgerätefertigung“	18. April 1996
Teilnahme am EU-Programm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“	01. August 1996 – 31. Dezember 2000
Beginn der Qualifizierungsmaßnahmen für Gruppensprecher	August 1997
Beginn der Führungskräfte trainings	Januar 1998
Prozessbegleitung	Seit 11/1996

Berechnung der Prämie in der Gruppenarbeit

Gutschrift aus Arbeitsplan Anwesenheit

Prämienermittlung Montagemodule
 Liste Bearbeiten Springen System Hilfe

Rückmeldungen Anwesenheiten

Prämienermittlung Montagemodule Zeit 12:50:08 Datum 13.04.04
 Zeitraum 01.04.04 - 10.04.04

Modul 282 Analysenwaagen Details zum Zeitraum

Tag	Datum	Masch/h	Leist/h	Anwes/h	IGrad%	SGrad%	HR%
DO	01.04.04	0,00	147,80	192,33	76,85	113,26	0,00
FR	02.04.04	0,00	202,24	129,91	155,68	113,26	10,00
SA	03.04.04	0,00	4,14	0,00	0,00	113,26	0,00
SO	04.04.04	0,00	3,11	0,00	0,00	113,26	0,00
MO	05.04.04	0,00	154,28	156,16	98,80	113,26	0,00
DI	06.04.04	0,00	191,41	138,61	138,09	113,26	10,00
MI	07.04.04	0,00	159,79	118,01	135,40	113,26	10,00
DO	08.04.04	0,00	123,05	61,35	200,57	113,26	10,00
FR	09.04.04	0,00	6,74	0,00	0,00	113,26	0,00
SA	10.04.04	0,00	3,56	0,00	0,00	113,26	0,00

Maßnahmen zur Einführung der Gruppenarbeit

Art der Maßnahme	Art der Durchführung	Teilnehmerkreis	Zeitpunkt	Zeitliche Dauer
Information der Gruppen	Zusammenkunft der Module	Alle Mitarbeiter und Führungskräfte	Sommer 1996	1 Vormittag
Sitzungen der Steuergruppe (Montagekreis)	Arbeitstreffen	Montagekreis	2-monatlich	Vormittag (4 Stunden)
Strategiesitzungen Montagekreis	Workshop	Montagekreis	3 mal gesamt	Ganztags = ca. 30 Stunden
Betriebsbesuche	Reisen MB 1997 , Dematic '98, Festo '99	Gruppensprecher und Meister	2 mal	2 Tage
Prozessbegleitung des gesamten Projektes	Extern durch Unternehmensberater	Gruppen, GS, Modulleitungen	Kontinuierlich 5 Beratertage im Monat	4 Jahre
Prozessbegleitung in Form von Moderation	Intern durch Mitarbeiterin	Gruppengespräche, Meisterrunden	1996 M-Runde 2 x Monat, kaum GG	Ca. 60 Veranstaltungen
Gruppenentwicklung	Workshops	Jeweils die MA einer Gruppe	1998 = 3 Veranstaltungen 1999 = 7 Veranstaltungen	10 Tage
Coaching Führungskräfte und Gruppensprecher	Durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	Nach Bedarf	insgesamt ca. 10 Beratertage
Qualifizierung: Moderation, Kommunikation, Protokollführung etc.	Durch externen Unternehmensberater	Modulleitung und Gruppensprecher	Von 09/98 bis 10/99 in Teilgruppen 14-tägig	Ca. 20 Schulungen á 4 Std.



Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Seit 1998 regelmäßige Workshops zur Gruppendynamik



Ab 2000 verstärkt Kompetenzentwicklung und Mitarbeitergespräche

Name		Anmerkung: Der persönliche Qualifizierungsplan ist mit dem Bedarf der gesamten Abteilung abzustimmen. Dies gilt insbesondere für die Mindestteilnehmerzahl von Kursen		
Lohngruppe				
Arbeitsbereich				
Von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter regelmäßig ausgeführte Tätigkeiten	Qualifizierungsstand nach Einschätzung Mitarbeiter*	Qualifizierungsstand nach Einschätzung Fachvorgesetzter*	Qualifizierungsbedarf (bei „JA“ erfolgt Aufnahme in den Qualifizierungsplan)	
			0 Ja	0 Nein
			0 Ja	0 Nein
			0 Ja	0 Nein
* Die Einschätzung bitte auf einer Skala von 1 (beherrscht sehr gut) bis 5 (Anlernkenntnisse) eintragen				
Entwicklungsvorstellungen, die der Mitarbeiter für sich hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				
Entwicklungsvorstellungen, die der Vorgesetzte für den Mitarbeiter hat (fachlich, sozial, EDV, Führung, usw.):				

Maßnahme	Anzahl der Personen
EDV Grundlagen (Einführung PC, MS Office, SAP, usw.)	29
Grundlagen Elektronik, Mechanik	16
Betriebsmittelschulung (u.a. Löten, Prüfen)	13
Kaufmännische Grundlagen, Terminstelle, Projektmanagement	4
Externer Kundenbesuch	2
Produktkenntnisse	2
EDV Spezial (Corel Draw, CAD-Software, Betriebsmittelsoftware)	2
Fachschulung beim Lieferanten	1
Meisterschule	1



Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- **Äußerer Druck führt zu Handlungszwang**
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Der Druck von außen nimmt zu: Herbst 2005

Sartorius will die Arbeitskosten drücken

Kreuzburg: „Flexibilität ist zu teuer“ / Wochenendzuschläge sollen gekürzt werden

Gerade ist der Chef der Sartorius AG von einer Chinareise zurückgekehrt. Joachim Kreuzburg hat seinen Betriebsrat mitgenommen, um mit eigenen Augen zu sehen, dass sich in Asien für wenig Geld gute Qualität produzieren lässt. Jetzt will die Geschäftsführung am Göttinger Stammsitz des weltweit tätigen Biotechnologielieferkonzerns die Arbeitskosten senken.

Göttingen (ib). Bei den Wochenendzuschlägen – derzeit 50 Prozent am Sonnabend und 100 Prozent am Sonntag – will Kreuzburg stark kürzen. „Flexibilität ist teuer – zu teuer“, sagt er. Es könne zudem nicht sein, dass er erst in langwierige Verhandlungen mit dem Betriebsrat eintreten müsse, wenn ein Großauftrag reinkommt – „statt erst mal die Arbeit wegzuputzen“.

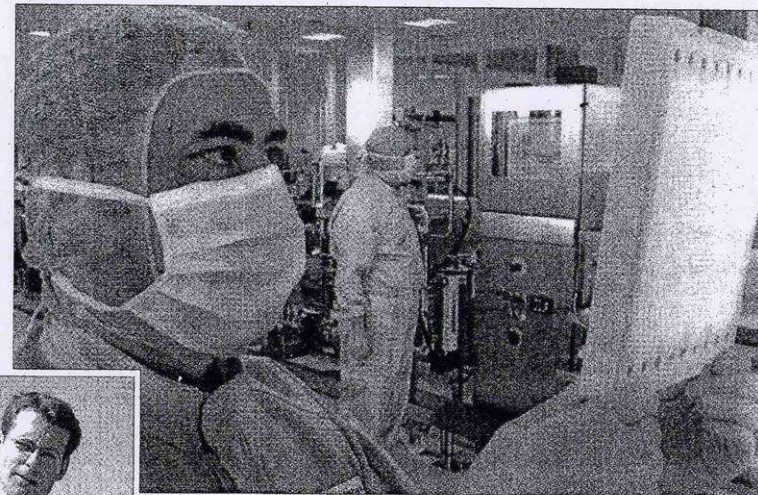
So hat Kreuzburg unter anderem eine pauschal vereinbarte Zahl von Sonderschichten im Sinn. Überhaupt sollen die Schichtpläne neu gestaltet werden. Da stimmt die Unternehmensleitung mit dem Betriebsrat überein. Nach den Worten von Betriebsratschef Uwe Brethauer gibt es für die gut 1700 Sartorius-Mitarbeiter in Göttingen derzeit noch

„Dutzende von Arbeitszeitmodellen“.

Dass die Personalkosten – sie machen 30 Prozent der Gesamtkosten aus – sinken müssen, ist auch dem Betriebsrat klar. Er fordert im Gegenzug Arbeitsplatzgarantien. Sartorius hat gerade den Standortversicherungstarifvertrag mit der IG Metall gekündigt. Seit dem 1. Juli sind damit Betriebs-schließungen oder Verlagerungen ohne ihre Zustimmung möglich.

Darum gehe es ihm aber nicht, betont Kreuzburg. Der Firmenchef bekennt sich zu Göttingen – auch als Produktionsstätte. Immerhin läuft im rund 60 Millionen Euro teuren „Werk 2001“ gerade erst alles rund. Die gläserne Fabrik, in der seit September 2001 Filter im nahezu staubfreien Reinraum gefertigt werden, sei jetzt zu 80 Prozent ausgelastet.

„Innovationen müssen in



Prüfender Blick: Im neuen Werk produziert Sartorius Filterelemente. dpa



Joachim Kreuzburg

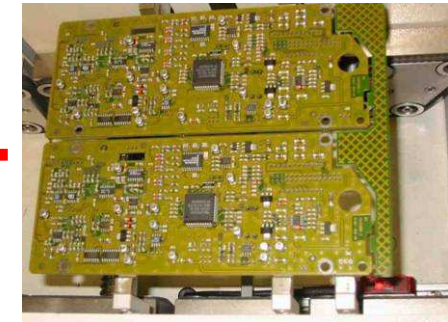
ddp

den“, sagt Kreuzburg. Die Beschäftigten in der Entwicklungsabteilung möchte er fünf Stunden länger – ohne Lohn-Einigung mit

dem Betriebsrat und der IG Metall über das Gesamtpaket für flexiblere Arbeitszeiten soll spätestens Ende September stehen. Insgesamt sieht Kreuzburg den Konzern wieder auf einem erfolgreichen Weg. Nachdem er vor gut einem Jahr kurz nach seinem Antritt als Sartorius-Chef 180 Stellen strei-

chen musste, wächst jetzt der Ertrag wieder. Beide Sparten – die Mechatronik (Waagen und Gleitlagertechnik) und die Biotechnologie (Filter und Fermentationstechnik) – machten ihm derzeit Freude, sagt Kreuzburg. In den USA verliere man kein Geld mehr, in Asien brumme das Geschäft.

Das konkrete Problem: Sartorius – Radwag im Vergleich



In jeder Waage ist eine Elektronik. Wenn wir Waagenkunden verlieren, verliert auch electronics Arbeit!!!

Fakt ist (leider): Wir haben mit der Firma Kern bereits einen sehr wichtigen Kunden an Radwag verloren.

Wir müssen handeln!!!!



Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- **Ablauf und Inhalt der Verhandlungen**
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Ziele der Unternehmensleitung mit einer neuen BV „Prämie“

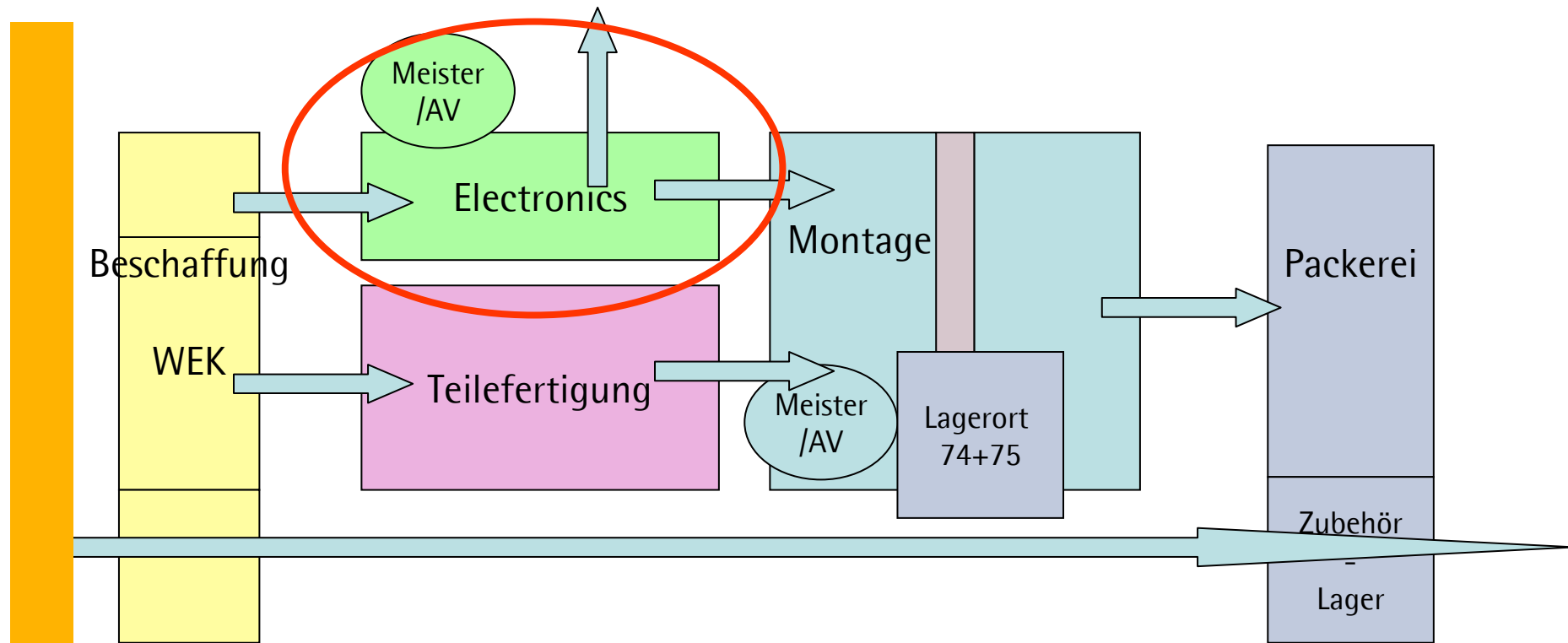
- Die Fertigungskosten müssen um 20% reduziert werden
- Für die bisherigen Mitarbeiter wird es Arbeitsplatzsicherung entsprechend der Qualifikation am Standort Göttingen geben
- Es müssen deutliche Anreize für Leistungssteigerungen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gegeben werden
- Kundenorientierung muss zu einem Anreiz für alle Mitarbeiter werden, die Liefertreue muss erhöht werden

Fazit:

Die Mitarbeiter sollen nicht schneller arbeiten müssen, sie sollen intelligenter arbeiten

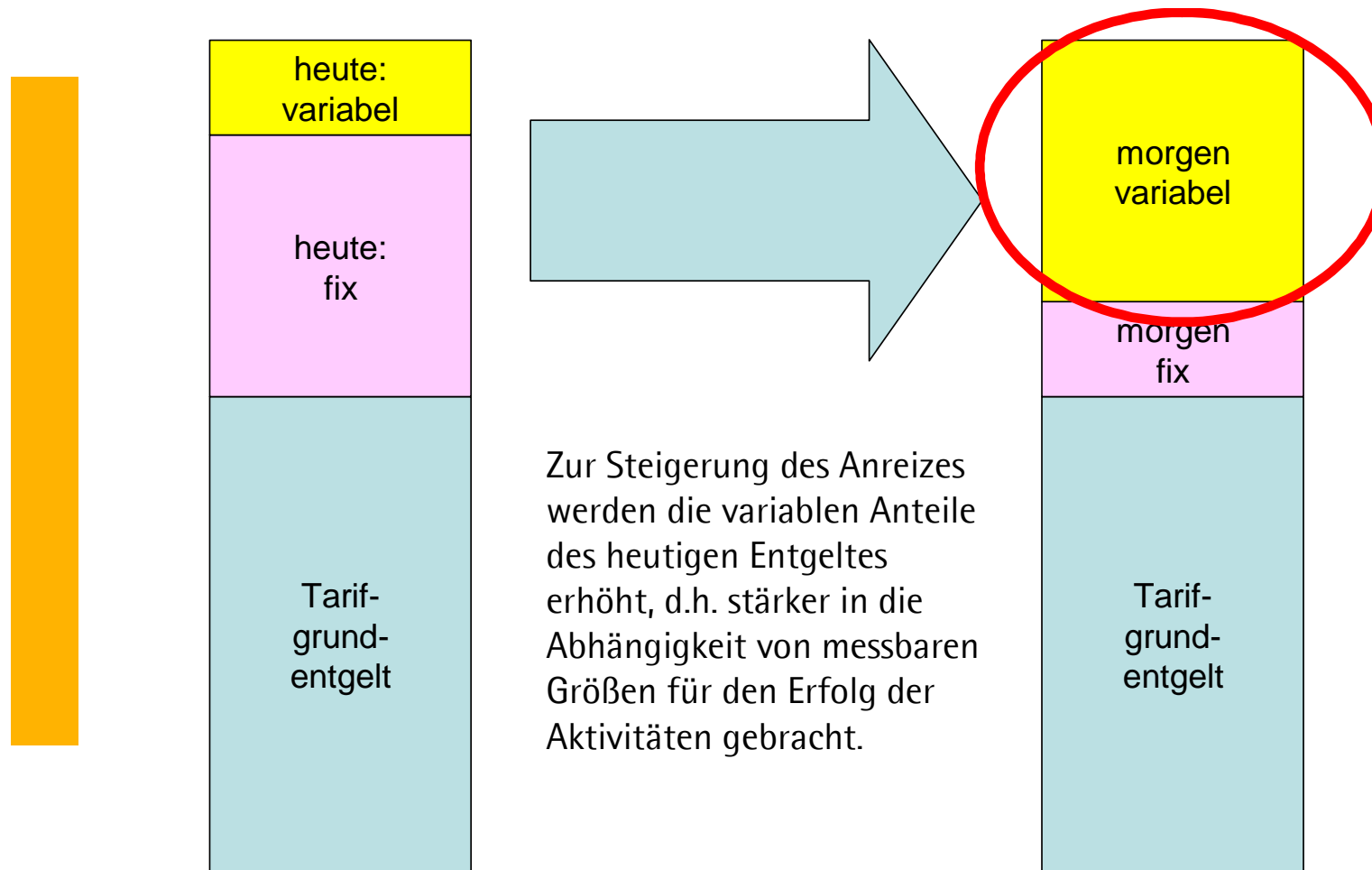


In die Regelungen müssen weitere Bereiche einbezogen werden



Für die betroffenen Teilprozesse sollen unterschiedliche Anreize zur Anwendung kommen.

Unterschied von der alten zur neuen BV „Prämie“





Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie Teildeckungsbeitrag

Folgende Kennzahlen sollen als Anreize für die Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen dienen

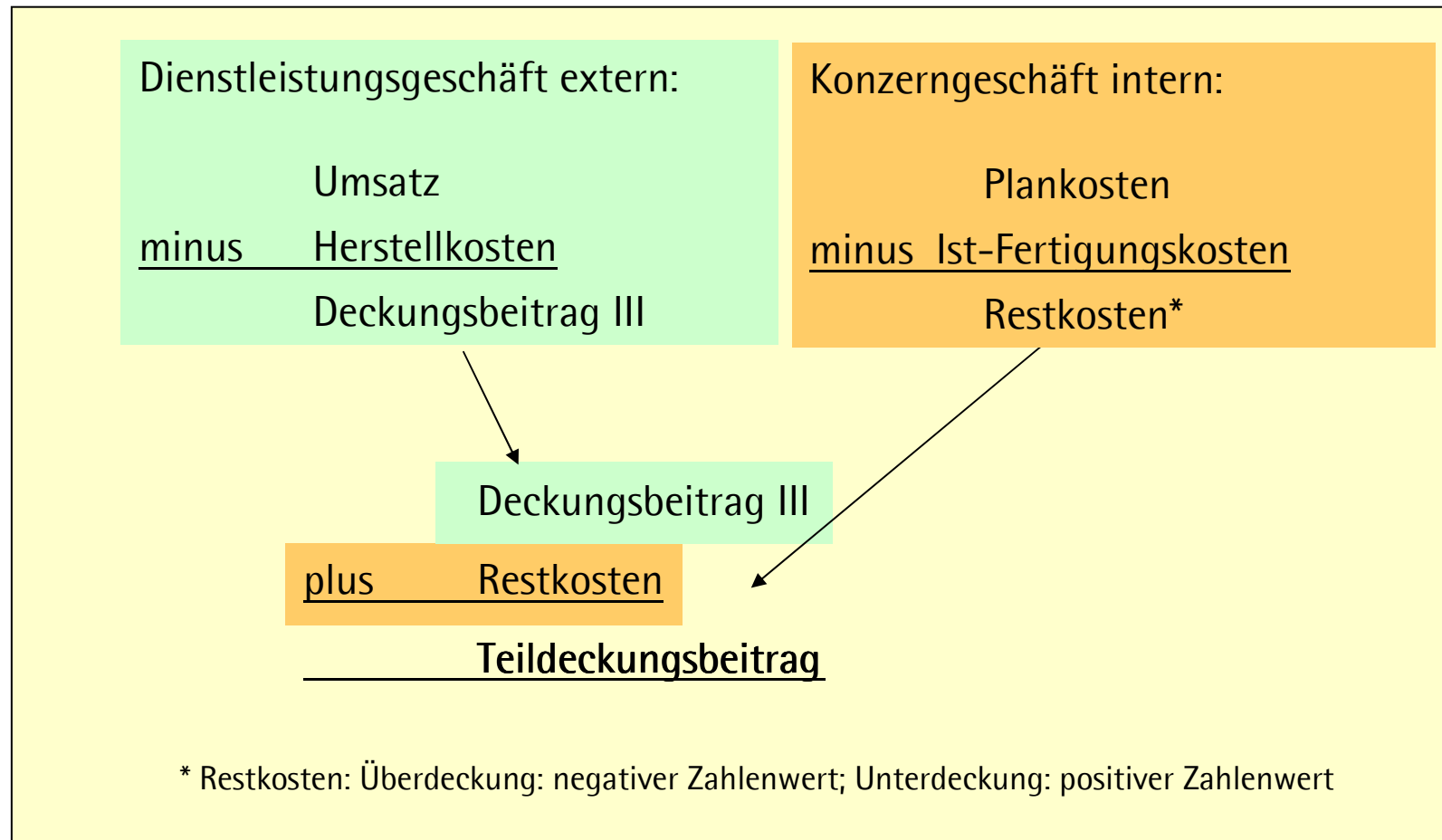
Kennzahl:	Montage	BS,EK, WEK, LG 132 u. 27	Electronics	TF	Bewertung:
Produktivität	X			x	jährlich
Effizienz	X			x	monatlich
Liefertreue	X	X	X		monatlich
Reichweite	X (*)	X			jährlich
Teildeckungsbeitrag			x		jährlich

(* gilt nur für Modulleitung)

Für TDB wird eine Abschlag in Höhe von 50% der max.Prämie gezahlt, in der TF müssen noch die Zielgrößen definiert werden.

* nur EK

Gewinnorientierte Prämie = Teildeckungsbeitrag

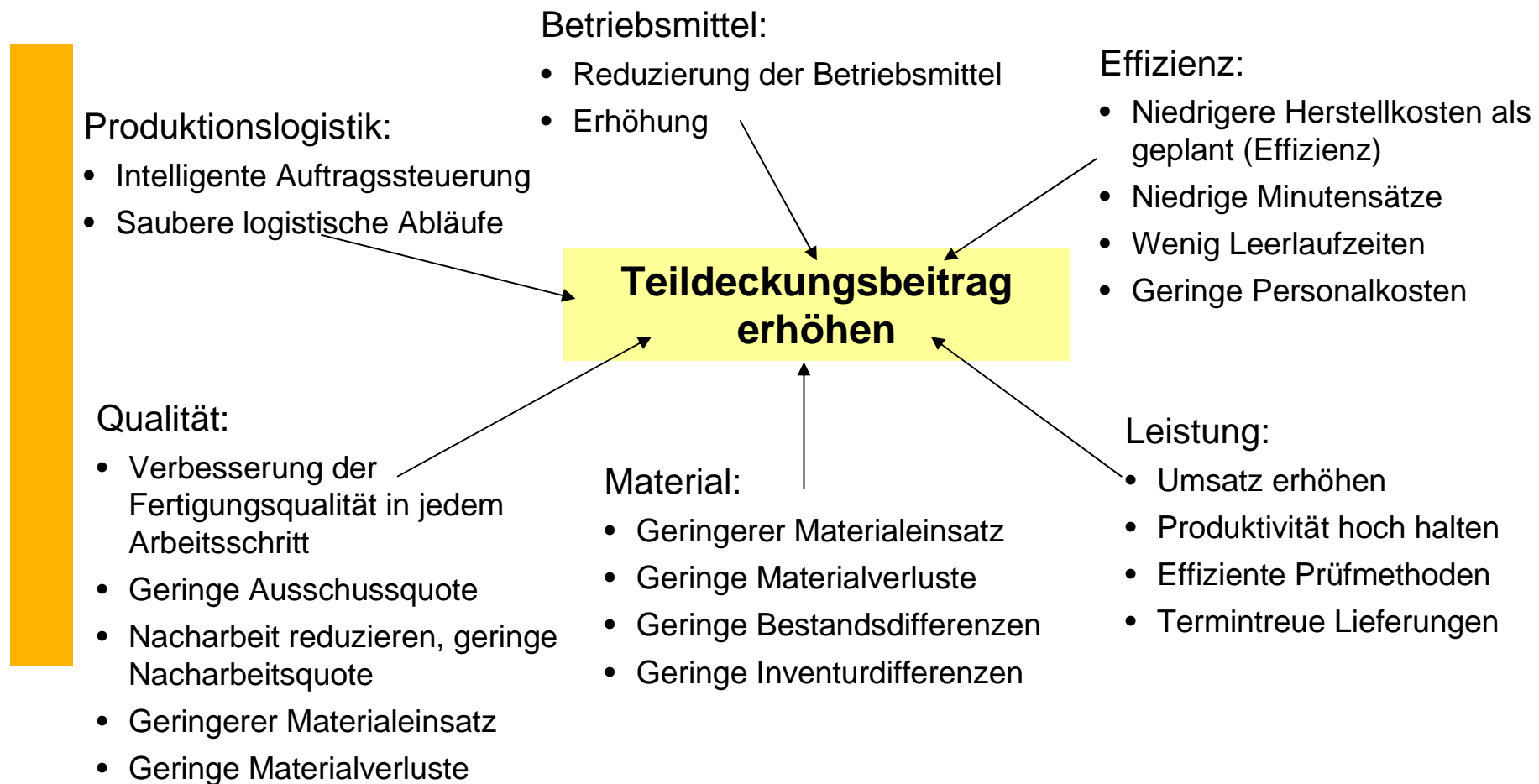




Agenda | Agenda

- Vorstellung Sartorius Mechatronics und Sartorius electronics
- Die Historie der Entwicklung innovativer Arbeitssysteme
- Die Maßnahmen bei Sartorius electronics
- Äußerer Druck führt zu Handlungszwang
- Ablauf und Inhalt der Verhandlungen
- Die Regelung für Sartorius electronics
- Der Umgang mit der neuen Prämie
Teildeckungsbeitrag

Was können wir tun, um den Teildeckungsbeitrag zu erreichen?



KVP-Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung (Beispiele)



Die Beleuchtung an den SMD-Anlagen ist auf einer Seite deutlich aufgerüstet, so dass mögliche Fehler vermieden werden



Die Materialkästen werden nummeriert, so dass die Materialien immer an der gleichen Stelle im Regal stehen und nicht gesucht werden



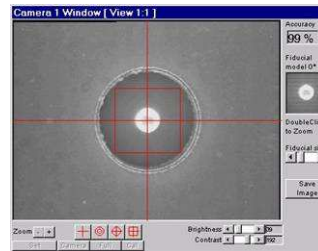
Es gibt viele defekte Gurte, die nicht repariert werden, da niemand Zeit dafür hat. Was würde es kosten, die Gurte zur Reparatur zu schicken?



Unter der Bestückung an der neuen SMD-Linie fehlte ein Auffangblech. Inzwischen installiert und Reinigungszeit verkürzt



Aufräumen in den Kellerräumen, wegschmeißen und Platz schaffen



Am Flying Probe werden gelegentlich Lagepunkte nicht richtig erkannt. Das führt dann dazu, dass neben der Anlage zusätzlich noch eine Mitarbeiterin zur Überwachung sitzt.



Die die neuen Kittel fehlt Platz in der Garderobe. Das kostet Lauf- und Suchzeiten



Riesiger Zeitaufwand beim Säubern von Lötrückständen bei Kappa-BG. Besser wäre es evtl. über eine Ultraschallanlage diese BG zu säubern



= umgesetzt



= Umsetzung beschlossen, noch nicht ausgeführt



= noch nicht besprochen

KVP – Stand in der Ende des Jahres 2008

- 52 Vorschläge vollständig umgesetzt
- 13 Vorschläge, die weitgehend umgesetzt sind
- 9 Maßnahmen, die eng mit dem Umbau in Zusammenhang stehen
- 24 Maßnahmen, die sich in der Umsetzung befinden
- 15 Maßnahmen, die sich noch in der Entscheidungsfindung befinden

Summe: 113 Ideen in 1 ½ Jahren



Qualifizierung durch „Lernen in kleinen Einheiten“ (L.i.k.e.)



Lernen in kleinen Einheiten

Die Schulungen finden im Rahmen der normalen Arbeitszeit statt

Fachlehre findet 1 mal die Woche statt von 10 – 11 Uhr, SE-Besprechungsraum
 Strategie findet an Einzelterminen statt



Fachlehre	Lötkurs	Intern	Herr Siric	4 mal 2 Schichten		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carola Fischer ▪ Gutke ▪ Irma ▪ Stoll ▪ Erna ▪ Liobu ▪ Petra Lo.
	Bauteillehre		Herr Höche	4 mal 2 Schichten		Erna THT – Alle
	Informationen u. Bedienung der neuen Waschmaschine	Intern	Herr Peters	1 mal		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sebastian ▪ Trümper ▪ Klocke ▪ Busse ▪ Erna
	Einweisung in die Bedienung des <u>Vötsch</u> Klimaschranks	Intern	Herr Höche	1 mal 2 Schichten		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heike, ▪ Astrid ▪ Sebastian ▪ Klocke ▪ Grazyna ▪ Trümper
	Wie löte ich an der Miniwelle?		Herr Höche			

Ergebnis electronics 2008

Ergebnis Electronics Jan.- Dez. 2008		
Verkaufsabteilung G10		
	Electronics	
	T€	%
Nettoerlöse Dritte (mit Vertriebsnummern)		
Nettoerlöse Töchter (mit Vertriebsnummern)		
Nettoerlöse Dritte(ohne Vertriebsnummern)		
Nettoerlöse Töchter(ohne Vertriebsnummern)		
Nettoerlöse		100,0
HK für Vertriebsnummern (Dritte)		
HK für Vertriebsnummern (Töchter)		
Materialverbr./Fertigung(4xx Auftr.'Nr.)		
Best'sveränderung		
rest.Kosten		
Summe HK		80,3
DB III		19,7
Entwicklungskosten		0,0
Vertriebskosten Electr. K'st 276		1,7
DB IV		18,0
Overhead Sparte (aus BA-Rechnung)		6,0
E B I T		12,0



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!