



RIBE[®]
100
JAHRE
INNOVATIONEN



LIEBE MITARBEITER LIEBE FREUNDE UNSERES HAUSES

Wir feiern in diesen Tagen das hundertjährige Bestehen unseres Familienunternehmens. Wir sind dankbar, dass wir dieses Jubiläum aus einer Position der Stärke heraus und in einer guten konjunkturellen Lage begehen dürfen. Wir sind stolz auf das Erreichte, und dankbar für das, was unsere Vorfahren geleistet haben.

Tradition und Innovation gehen bei RIBE seit Firmengründung Hand in Hand. Die Herstellung kaltgeformter Schrauben in den 20er Jahren legte den Grundstein für den Erfolg von RIBE bis in die heutige Zeit, in der neue Werkstoffe und Technologien, vor allem aber die Internationalisierung unserer Geschäfte in den Vordergrund rücken. Wir gehören zu den weltweit führenden Entwicklern und Herstellern von mechanischen Verbindungselementen, Technischen Federn und Elektroarmaturen. RIBE ist für die Wachstumsmärkte der Zukunft bestens gerüstet – sei es für die Automobilindustrie, die Bahntechnik und für den Ausbau der Energie-Infrastruktur.

Dies alles wäre ohne unsere Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer nicht denkbar. Ob intern oder extern – wir setzen auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf ein konstruktives Miteinander, auf ein Fairplay in jeder Hinsicht. Beste Qualität und die Erfüllung höchster Kundenansprüche sind für uns dabei die Maxime – Ansporn zu immer neuen Höchstleistungen und Garant für unseren Erfolg zugleich. Loyale Mitarbeiter, die als Azubi, Absolvent oder erfahrene Fach- und Führungskraft in unser Unternehmen kommen, bleiben oft für Jahrzehnte, auch über mehrere Generationen hinweg, in unserem Unternehmen. Die Personalpolitik von RIBE baut auf ein qualifiziertes Aus- und Weiterbildungsmanagement, auf ein umfassendes Gesundheitsmanagement und auf die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung.

Wir sind ein Familienunternehmen, und wir halten zusammen. Wir besinnen uns auf das Erreichte, folgen dem Erfolgskurs unserer Väter und halten dabei immer Ausschau nach neuen Ufern. Wir haben den Mut zu Veränderungen und die Fähigkeit zum Wandel. Wir erforschen Neue Materialien und neue Prozesse und erkunden neue Märkte im In- und Ausland. Tradition und Innovation, Heimat und Expansion sind die Pole, zwischen denen wir uns zielstrebig in Richtung Zukunft bewegen.

Herzlichst,
Ihre



Frank A. Bergner



Thomas Dann



Walter Reifenröther

INHALT

100 JAHRE INNOVATIONEN

IMPRESSUM

Herausgeber
RIBE Richard Bergner Holding GmbH & Co. KG
Bahnhofstraße 8 – 16
91126 Schwabach
Geschäftsführung:
Frank A. Bergner, Thomas Dann, Walter Reifenröther
Tel.: +49 9122 / 87-0
Fax: +49 9122 / 87-13 71
Internet: www.ribe.de

Redaktion
Gudrun Kosche
Journalistin, München

Gestaltung
CMB Communications GmbH, Mühlhausen

Fotografie
Stephan Spangenberg, Schwabach

Historische Fotos
RIBE-Archiv

Organisation und Koordination
Stefanie Beck, RIBE, Schwabach
Melita Distler-Grosz, RIBE, Schwabach

Erscheinungstermin
20.05.2011

DIE FIRMA

- 6 Von Highlight zu Highlight auch in den nächsten 100 Jahren
- 12 Drahtzieher mit Kalkül
- 16 Gut verzahnt
- 20 Drahtseilakte im Höchstspannungsnetz

PRODUKTIONSPROZESSE

- 24 Da wuchs zusammen, was zusammen gehört
- 30 Ein gerüttelt Maß an Zuversicht und Schrauben
- 34 Garanten für eine moderne Fertigung
- 38 Gerüstet für die Produktion von morgen

LOGISTIK & QUALITÄTSMANAGEMENT

- 42 Eine enge Synchronisation ist unerlässlich
- 46 Wir streben ständig nach Verbesserung

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

- 50 Audienz in der ehemaligen Wirkungsstätte
- 54 Bahnbrechende Erfindungen im Wandel der Zeit
- 58 Aluminium ist das Gold der Zukunft

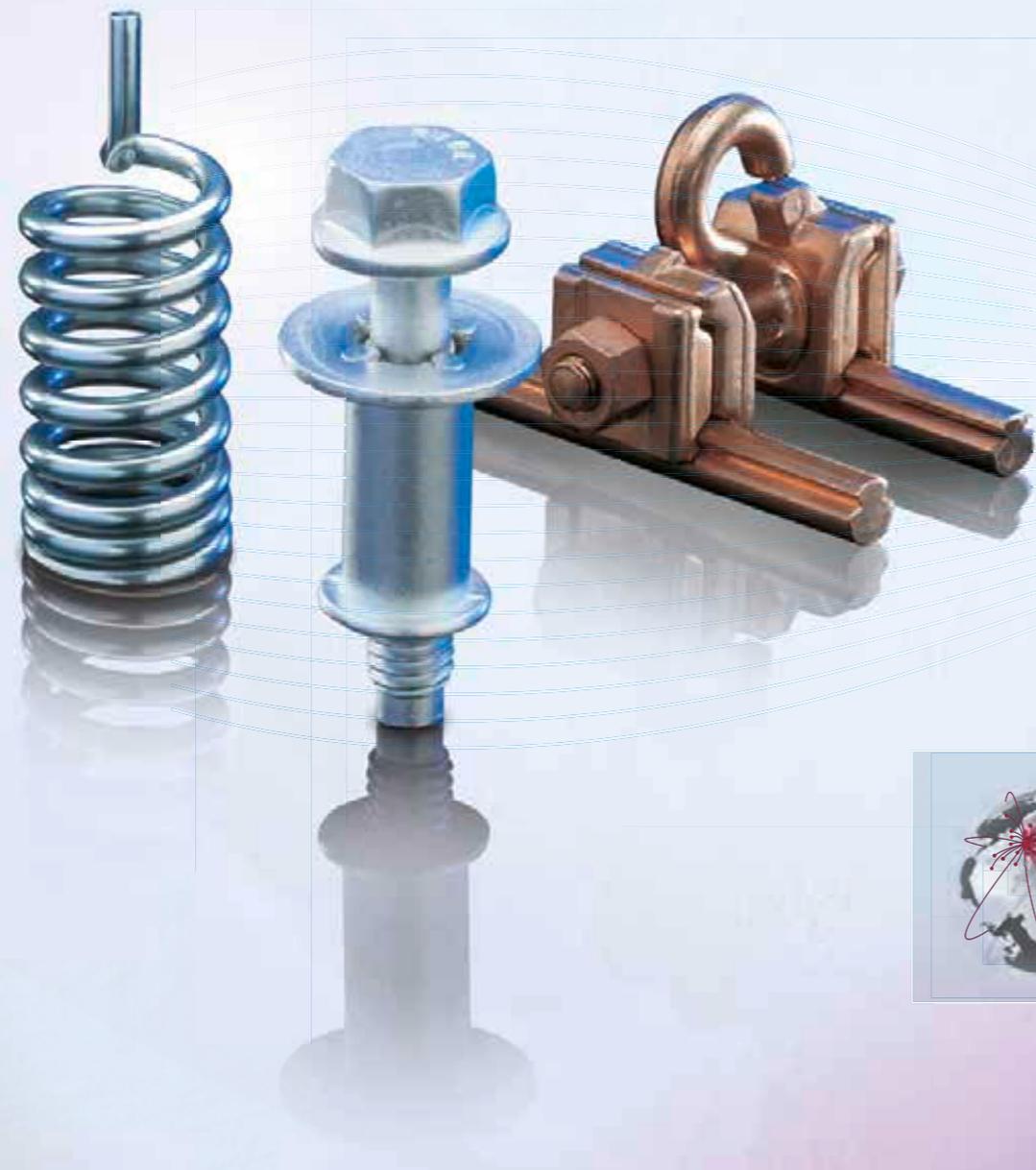
DIE MITARBEITER

- 62 Hochmotiviert starten Auszubildende ihre berufliche Karriere bei RIBE
- 66 Loyalität über Generationen hinweg
- 70 Personalführung im Zeichen des Demografiewandels
- 74 Handeln im Sinne der Mitarbeiter

DAS MANAGEMENT

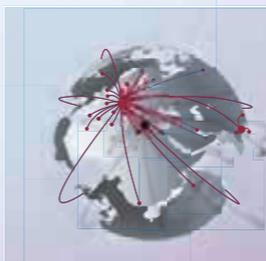
- 76 Lead-Position über ein ganzes Jahrhundert hinweg
- 82 Zusammenhalt in Familienunternehmen
- 86 Das Ererbe gut über drei Runden gebracht
- 90 Science Fiction in klingende Münze verwandeln – in fast jeder Währung
- 94 Kleiner China-Ratgeber – Große Wirkung

98 HISTORIE



VON HIGHLIGHT ZU HIGHLIGHT AUCH IN DEN NÄCHSTEN 100 JAHREN

DIE RIBE HOLDING – EIN FAMILIENUNTERNEHMEN
MIT TRADITION UND INNOVATIONSKRAFT



Was einst als kleine Federnfabrik begann, ist heute ein mittelständischer Global Player, der Kunden weltweit mit Verbindungselementen, Technischen Federn und Elektroarmaturen beliefert. Damit ist RIBE in den Boom-Branchen der Zukunft – in der Automobilindustrie, in der Bahntechnik und beim Ausbau der Energie-Infrastruktur – bestens positioniert.

Die Richard Bergner Holding GmbH & Co. KG mit Sitz im fränkischen Schwabach ist einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von mechanischen Verbindungselementen, Technischen Federn und Elektroarmaturen. Seit der Gründung im Jahr 1911 hat RIBE die mittelständische Ausprägung und den Charakter eines familiengeführten Unternehmens beibehalten und gleichzeitig immer wieder neue Akzente im Bereich Neue Technologien gesetzt. Die geschäftsführenden Gesellschafter der RIBE-Gruppe, Frank Bergner und Thomas Dann, leiten das Unternehmen in der dritten / vierten Generation.

RUND 1.200 QUALIFIZIERTE UND ENGAGIERTE MITARBEITER

Heute beschäftigt die RIBE Holding 1.200 Mitarbeiter an zehn Standorten weltweit, davon 900 in Schwabach und 40 in Radebeul. In den internationalen Niederlassungen arbeiten rund 200 Beschäftigte in der Slowakei, 70 in China und 5 in Malaysia. Darüber hinaus ist RIBE durch Joint-Ventures, Kooperationen und Lizenzen nicht nur in West und Fernost vertreten – also in USA, Mexiko und Brasilien sowie in Taiwan, Korea und Indien, sondern agiert über das mit Partnern gegründete Netzwerk Global Fastener Alliance (GFA) weltweit. In dem kooperativen Netzwerk arbeiten heute sieben Firmen zusammen. Zielsetzung der Allianz ist es, global agierende Kunden in ihren jeweiligen Märkten besser unterstützen zu können – damit bietet die RIBE Gruppe ihren Geschäftspartnern eine weltweite Präsenz.

HIGHLIGHTS IM PRODUKT-PORTFOLIO

Im Jahr 2010 erwirtschaftete die RIBE Gruppe mehr als 140 Millionen Euro. Zu den absoluten Highlights des sehr breiten und tief gefächerten Produktspektrums des fränkischen Entwicklungspartners RIBE gehören im Bereich Verbindungstechnik die hochfeste Alu-Schraube RIBE-Aluform, die führende Getriebe- und Motorenhersteller in der Produktion einbauen, das Funktionsmodul RIFIXX, die Errungenschaften aus den Geschäfts-

bereichen Verbindungstechnik und Technische Federn kombiniert, sowie Elektroarmaturen, die Freileitungen in Höchstspannungsnetzen verbinden und anschließen.

ATEMBERAUBENDE TECHNIK

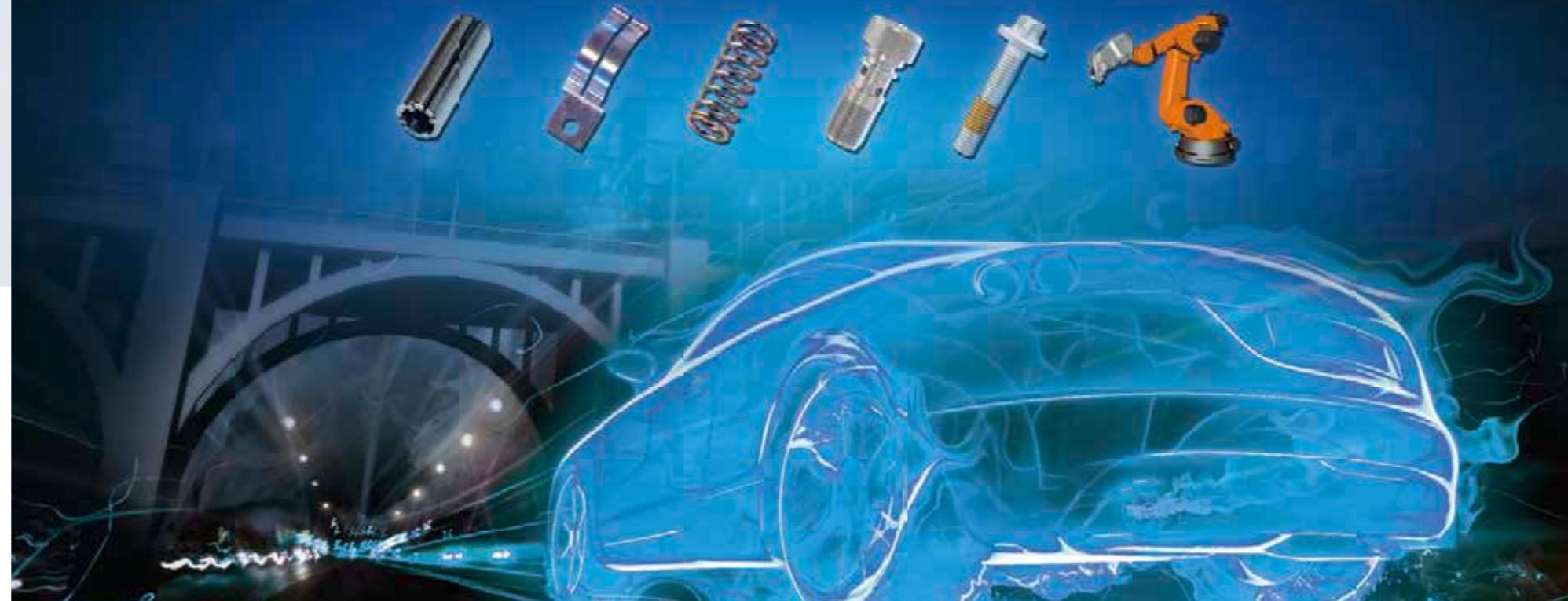
Besonders spektakuläre Beispiele für Höchstspannungsnetze, die in größter Höhe und über weiteste Distanzen hinweg gespannt werden können, sind die Bosphorus-Kreuzung bei Istanbul, die Überspannung des Suez-Kanals, der das Mittelmeer mit dem Roten Meer verbindet, und die

Überspannung des Sunndalsfjords in Norwegen. Der mit 227 Metern höchste Freileitungsmast Europas steht in Deutschland und ist ebenfalls mit RIBE-Armaturen bestückt: die Elbekreuzung 2 bei Hamburg. Qualität bewährt sich eben – und RIBE-Produkte werden weltweit nachgefragt.

PREMIUM LABEL FÜR DIE BIG NAMES DER AUTOMOBIL-BRANCHE...

Als mittelständisches Unternehmen beliefert RIBE die Giganten der Branche: Automobilhersteller wie Daimler, BMW, VW, Audi oder Porsche

WIR BEWEGEN MENSCHEN IN DIE ZUKUNFT



sowie Automobilzulieferer wie Bosch, Getriebehersteller ZF, Reifenhersteller Conti oder TRW, der sich auf Airbags spezialisiert hat. Die Kunden aus der Automobilbranche beziehen von RIBE nicht nur hochfeste Spezialschrauben aus Stahl und Aluminium, gewindelfurchende Schrauben oder Komponenten, sondern auch Produkte aus dem RIBE-Geschäftsbereich Technische Federn und Blechfügetechnik: filigrane Drahtfedern für den Aufroll-Mechanismus in Sicherheitsgurten, die im entscheidenden Moment arretieren müssen, stärkere Federn, wie

sie Webasto in den Schiebedächern verarbeitet, oder starke Federn, wie sie Porsche für das Ausklappen des Spoilers verwendet. Komplexe Systeme wie RIFAST, die aus Einpressschrauben und Muttern bestehen und mit einem Blech zusammengefügt sind, kann der Kunde in ein- und demselben Arbeitsgang zeitsparend einbauen.

... IN DER MEDIZINTECHNIK...

Zu weiteren Hauptabnehmern des RIBE-Geschäftsbereichs Technische Federn, der pro Jahr insgesamt rund 330 Millionen Federn produziert, gehören

Unternehmen der Medizintechnik. Ob es sich um Federn und Stanz-Biegeteile handelt, die die Dosiermechanismen von Asthma-Inhalatoren betätigen, oder um Teile von Stechhilfen für Diabetes-Patienten – immer geht eine intensive Forschung & Entwicklung voraus, die zudem höchste Sicherheitsanforderungen erfüllen muss.

... UND IM BEREICH INFRASTRUKTUR

Zu den Top-Kunden des RIBE-Geschäftsbereichs Elektroarmaturen

**RIBE BELIEFERT
DIE GIGANTEN
DER BRANCHE.**

COMPETENCE CONNECTS



gehören im Inland die Deutsche Bahn, die großen Energieversorger RWE, E.ON, Vattenfall oder EnBW und die Netzbetreiber Amprion, TenneT und 50 Hertz. Daneben besitzt RIBE auch im Ausland einen erstklassigen Ruf – in der Energiebranche genauso wie bei Eisenbahngesellschaften. Auch multinationale Industriekonzerne wie Siemens oder Alstom, die komplette Schienenverkehrssysteme anbieten oder Kraftwerke und Turbinen bauen, vertrauen uneingeschränkt auf die renommierte RIBE-Qualität.

Damit der Strom in Hochspannungsfreileitungen und auf Bahntrassen fließen kann, müssen Kabel verbunden und angeschlossen, abgespannt und bedämpft werden. RIBE ist in der Branche der führende Anbieter von Lösungen und stellt über 40.000 Produkte her: Freileitungsarmaturen für Leiterseile oder Isolatorenketten, Phasenabstandhalter, Schwingungsdämpfer, Kabelbefestigungsklemmen, Erdungsmaterial, Bauteile für Quertragwerke, Maste und Ausleger, Radspanner oder Streckentrenner, um nur die wichtigsten zu nennen.

DAS SCHWINGUNGLABOR VERSETZT INGENIEURE IN BEGEISTERUNG

RIBE bietet Kunden zudem eine ganz besondere Engineering-Dienstleistung: Mechanische Untersuchungen wie zum Beispiel Schwingungsversuche oder Zustandsuntersuchungen an Leiterseilen und Kabeln können im hauseigenen Schwingungslabor durchgeführt werden. Hier können Schwingungsdämpfer und Spiralklemmen unter echten Bedingungen erforscht werden, und auch das macht RIBE zum gefragten Entwicklungspartner.

ZIELFÜHREND IN ZIELMÄRKTEN

Mit neuen Technologien, die RIBE künftig im Bereich Neue Materialien und übergreifend auf alle drei Geschäftsbereiche konvergent entwickeln wird – den sogenannten Advanced Technologies – visiert das Schwabacher Unternehmen hauptsächlich vier Branchen an: den Motorsport/Automobilbau, die Luft- und Raumfahrttechnik, die Solartechnik und die Medizintechnik. Für die Kernspintomografen und Röntgenapparate von Siemens Medical

DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE GROSSARTIGE ZUKUNFT KÖNNTEN NICHT BESSER SEIN.

Care aus Erlangen entwickelte RIBE beispielsweise Schrauben mit dem Sonderwerkstoff VACON 11, um die hohen Anforderungen an die Wärmebeständigkeit der magnetischen Felder erfüllen zu können.

ZUVERLÄSSIGE ZULIEFERER

All diese Erfolge wären ohne gute und verlässliche Zulieferer von Vormaterial kaum möglich – wie etwa die Saarstahl AG, die sich auf die Produktion von Walzdraht in verschiedenen Qualitätsstufen spezialisiert hat, oder die Firma FR. u. H. LÜLING GmbH &

Co. KG aus dem westfälischen Altena, die zu den größten familiengeführten Drahtziehereien in Europa gehört und RIBE mit Kaltstaudraht beliefert.

GLÄNZENDE AUSSICHTEN

Entscheidend für das Geschäft von RIBE sind die Entwicklungen in der Automobilbranche und der Ausbau der Freileitungsnetze und der Bahntrassen. Genau diese Bereiche werden immens wachsen. Der Weltautomarkt 2011 fiebert Wirtschaftsauguren zufolge einem neuen Rekordjahr entgegen – die Branche freut sich im 125. Jubiläumjahr des Automobils unisono.

Der Verkehrsboom in China führt zu einem gigantischen Wachstum im Bereich der Hochgeschwindigkeitszüge. In den kommenden Jahren werden etliche Tausend Kilometer Bahntrassen verlegt. RIBE als führender Know-how-Träger rund um den Bahnkomplex und mit zwei Niederlassungen in China vertreten wird eine entscheidende Rolle in diesem Szenario spielen. Und der geplante Ausstieg aus der Atomkraft in Deutschland erfordert den Bau von neuen Freileitungen, um Windparks und Solaranlagen besser ans Stromnetz anbinden zu können. Die Voraussetzungen für eine großartige Zukunft könnten nicht besser sein und geben einen vielversprechenden Auftakt ins nächste Jahrhundert.

DRAHTZIEHER MIT KALKÜL

LÜLING BELIEFERT RIBE
SEIT JAHRZEHTEN MIT
KALTSTAUCHDRAHT

„Willkommen in der Burg- und Drahtstadt Altena/Westfalen!“, prangt in sauberen, weißen Lettern auf dem frisch renovierten, aber verwaisten Bahnhofsgebäude. Regen tropft durch das Wellblechdach auf dem Bahnsteig. Allein die gusseisernen Säulen, die das marode Dach tragen, zeugen vom Aufschwung vergangener Gründertage, die den reichen Erzvorkommen in der Region zu verdanken sind. Und damit wäre die Geschichte von Altena auch schon fast erzählt – gäbe es nicht die Firma FR. u. H. LÜLING GmbH & Co. KG, die in Altena beheimatet ist und RIBE mit Draht beliefert.

EUROPÄISCHER MARKTFÜHRER MIT BODENHAFTUNG

LÜLING hat zwar auch unter dem Bevölkerungsschwund der Stadt zu leiden, doch weiß der westfälische Familienbetrieb aus der Not eine Tugend zu machen: Die leer stehenden Wohngebäude direkt neben der Fabrik jedenfalls hat LÜLING kurzerhand gekauft, um auf dem Gelände weitere Betriebsanlagen aufzubauen – teils als Ersatzanlage, teils zur Erweiterung bestehender Kapazitäten. Denn LÜLING gehört zu den größten familiengeführten Drahtziehereien in Europa. Mehr als 60.000 Tonnen Kaltstauchdraht verlassen pro Jahr die Werkshallen, das ist ein Fünftel des europäischen Bedarfs. 2.000 Tonnen davon gehen pro Jahr zu RIBE nach Schwabach und nach Nitra/Slowakei.



v. li. n. re.
Rolf Udo Hasenstab
ehemaliger technischer Leiter (in Rente)
Peter-Wilm Schmidt
Geschäftsführer

GESCHÄFTSPARTNER MIT RIBE SEIT DER NACHKRIEGSZEIT

Die Geschäftsbeziehung zwischen LÜLING und RIBE ist über Jahrzehnte hinweg gewachsen. Peter-Wilm Schmidt, geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens, überreicht mir als Beweis eine Lieferbestätigung über „81 Ringe“ aus dem Jahr 1948! „Never change a winning team“ lautet auch hier die Devise. „Wir haben denselben hohen Qualitätsanspruch an die von uns ausgelieferte Ware, und die Chemie stimmt“, fasst Firmenboss Schmidt die Erfolgsformel zusammen.

DIE CHEMIE ZWISCHEN DEN BEIDEN FAMILIENUNTERNEHMEN STIMMT

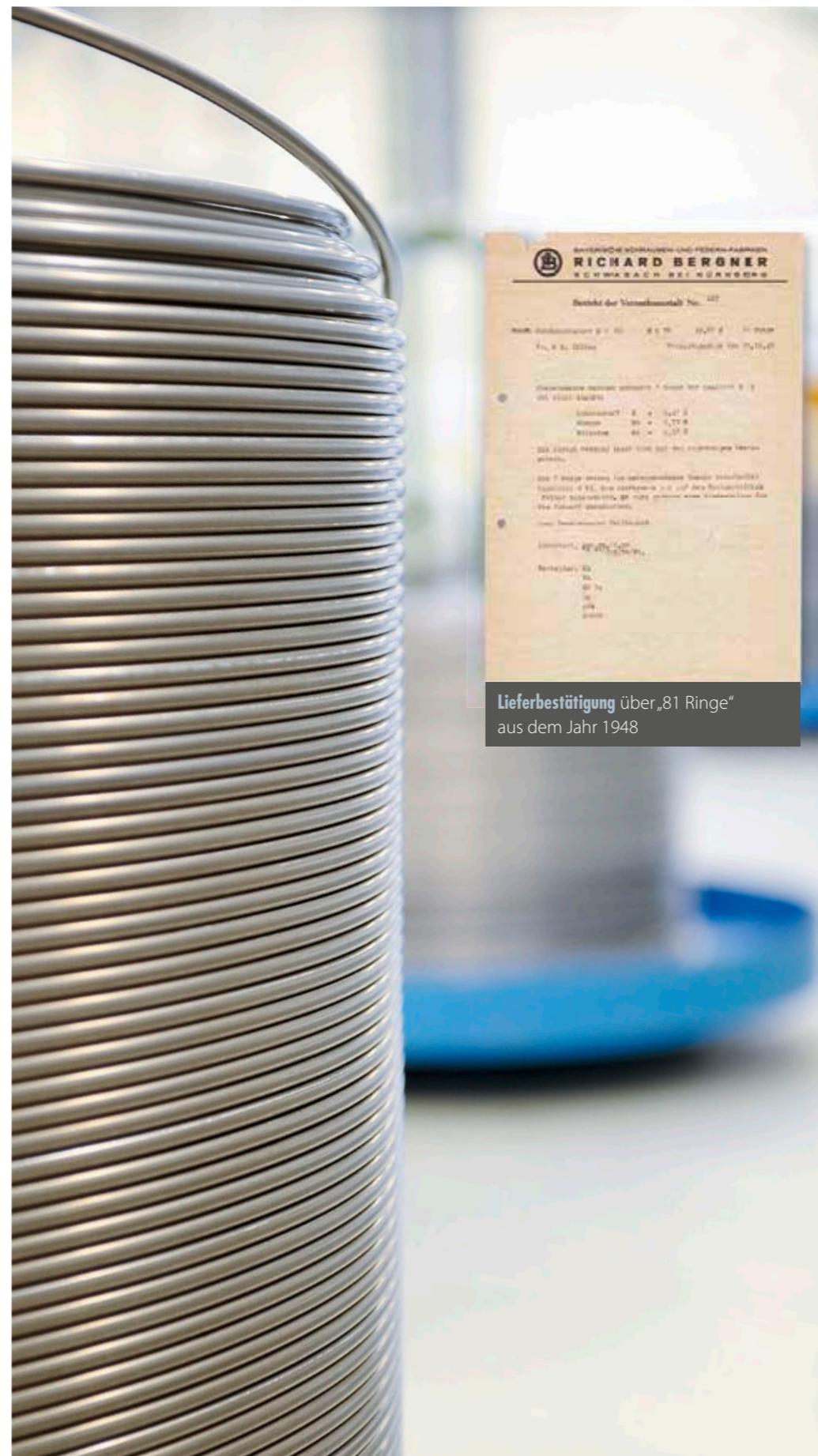
„RIBE ist ein wichtiger und pflegeleichter Kunde“, bestätigt Rolf Udo Hasenstab, ehemaliger Technischer Leiter bei LÜLING und nach 25-jähriger Firmenzugehörigkeit jetzt im wohlverdienten Ruhestand. „Die Ansprüche von RIBE sind hoch, aber ernsthaft begründet“, so der erfahrene Diplomingenieur, der für LÜLING quer durch Europa reiste, um die internationalen Kunden technisch zu beraten und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen. Hasenstab hat mit vielen Technikern intern und mit vielen Kunden extern gesprochen und kennt die Klaviatur der verschiedenen Charaktere. „Wir schätzen es besonders, dass RIBE uns in die Entwicklung neuer Produkte mit einbezieht.“ Gemeinsam suchen LÜLING und RIBE nach der für alle Seiten kostengünstigsten Lösung

– ein wichtiges Kriterium im internationalen Wettbewerb.

Meistens sagen Peter-Wilm Schmidt und Rolf Udo Hasenstab „die Firma Bergner“, wenn sie von RIBE sprechen. Auch damit drückt sich der Respekt des einen Familienunternehmens vor dem anderen aus. Besonders familiengeführte Betriebe spüren die gesellschaftliche Verantwortung, die sie in der Region tragen. „Wir müssen 120 Familien ernähren“, sagt Schmidt, der sich schon mal als „Seelsorger für seine Mitarbeiter“ bezeichnet. Übermäßige Entnahmen aus dem Firmenkapital verbieten sich da von selbst. Denn „Liquidität“, so Schmidt, „ist das A und O, wie wir zuletzt auch in der Finanzkrise gesehen haben“. Die Eigenkapitalquote beträgt bei LÜLING zwar stolze 60 Prozent, doch ist viel davon in Immobilien und Fabrikanlagen gebunden. Damit Spielraum bleibt, erlegt Schmidt sich selbst und den Mitgesellschaftern strenge Regeln und Disziplin auf.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IST GEREGLT

Vom „Patriarch im Mittelstand“ indes will er nichts wissen. „Unsere Ressortleiter entscheiden auf gleicher Augenhöhe“, betont der Vollblut-Unternehmer, der im Januar 2011 sein 40. Berufsjubiläum feierte. Mit 22 Jahren trat er als kaufmännischer Lehrling in den elterlichen Betrieb ein, den er nur sechs Jahre später mitleitete.



Die Übergabe an seinen Sohn Fabian wiederum, der bereits Prokura hat, ist schon in trockenen Tüchern.

„Man kann sich nicht früh genug um die Nachfolgeregelung kümmern“, sagt Schmidt, der in seinem Führungsteam genau analysierte, wer wann in den Ruhestand geht und welcher Filius wie weit mit dem Studium ist.

DIE ARCHAISCHE KRAFT DER MASCHINEN

Wir werfen einen Blick in die Fabrik. Große Oberlichter tauchen die erste Halle in Pastelltöne. Hier rütteln die Ziehmaschinen, fliegt der Staub. Der Walzdraht aus dem Walzwerk wird hier von 38 mm Durchmesser bis an das Fertigmaß gezogen. In einer weiteren Halle stehen riesige Öfen, die wie goliathische Einmach-Kochtöpfe ausschauen und Hitze verströmen. In den 24 Meter hohen Hallen hebt ein 32-Tonnen-Kran immense Gestelle, die die Drahtbunde tragen, in die Öfen und bedeckt sie mit Heizhauben. So wird der Stahl wärmebehandelt und damit weiter verformbar gemacht. Große Kräne, die in der Oberflächenbehandlungsanlage an der Decke hängen, tauchen Walzdraht-Ringe in große Bottiche mit Chemikalien ein – so wird der Draht von Zunder befreit und mit Schmiermitteln ummantelt, um ihn erneut ziehfähig zu machen. Wenn der Draht an das endgültige Fertigmaß gezogen wurde und auch die Endkontrolle

passiert hat, wird er verpackt, konfektioniert und versandt.

NATÜRLICHE ROHSTOFFE

Erzvorkommen allein sind nicht der Grund, weshalb sich die Draht-Industrie in Altena angesiedelt hat. Auch die Wälder, aus deren Holz Holzkohle für die Verhüttung der Erze gewonnen wurde, haben dazu beigetragen, dass sich ab dem 13. Jahrhundert Hütte an Hütte an den Ufern der Flüsse Nette, Rahmede und Lenne reihte. Denn ihre Wasserkraft erzeugte die Energie, mit der die Ziehscheiben der damaligen Ziehmaschinen angetrieben wurden. Die Flüsse haben tiefe Täler in die Landschaft gegraben. Und dadurch ist Altena heute sehr bergig, sehr malerisch – und feucht, zum Leidwesen der Anwohner im Winter. „Alles vereist“, hört man als erstes, wenn man in der kalten Jahreszeit in Altena anruft. Das sagt auch die Taxifahrerin, die bergab schon mal mit zwei Reifen auf dem Bürgersteig fährt, um die Griffigkeit des Schnees zu nutzen.

ERFOLG SETZT SICH DURCH

Aus den 65 Ziehereien der Gründerzeit, die im Fachjargon „Rollen“ genannt werden, haben sich heute neun drahtziehende Fabriken herauskristallisiert, mit LÜLING als Platzhirsch. Selbst Jubilar, feierte das Stahldrahtwerk im Jahr 2007 sein 150-jähriges Bestehen. Zum heutigen 100-jährigen Jubiläum von RIBE gratulieren die „Lülings“, allen voran Peter-Wilm Schmidt, ganz herzlich.

GUT

VERZAHNT



Mediterranes Flair im Südwesten Deutschlands. Die Sonne scheint warm in diesen März-Tagen, der Bodensee schimmert blau, der Horizont verschwimmt im Nichts. Erahnen lässt er sich erst in der Dämmerung, wenn die Alpen schemenhaft ins Blickfeld rücken, oder bei Dunkelheit, wenn die Lichterketten des gegenüberliegenden Ufers seine Silhouette nachzeichnen. Am Firmament funkeln die Sterne, dort, wo auch der Zeppelin fuhr. Dem Graf von Zeppelin ist an der Uferpromenade ein Denkmal errichtet, von der Stadt Friedrichshafen, „in Dankbarkeit“. Und ohne den Zeppelin gäbe es ZF nicht.

RIBE BELIEFERT ZF FRIEDRICHSHAFEN MIT ALU-SCHRAUBEN FÜR DEN EINBAU IN PKW-GETRIEBEN.

ZF Friedrichshafen wurde 1915 gegründet, um das Getriebe für den Zeppelin zu entwickeln und zu produzieren. Dennoch steht das „Z“ im Firmennamen nicht für „Zeppelin“, wie viele meinen, sondern für „Zahnradfabrik“. In der Tat sind es bis heute noch immer vor allem Zahnräder, die ineinandergreifend Getriebe zum Laufen bringen, wie sie in Autos, Baumaschinen, Nutzfahrzeugen, in Schiffen und Flugzeugen eingebaut werden – für die Mobilität zu Lande, zu Wasser und in der Luft.



VON DER ZAHNRADFABRIK ZUM WELWEIT FÜHRENDEN ANTRIEBSSPEZIALISTEN

ZF entwickelt und fertigt heute weitaus mehr als nur Getriebe: Auch Lenkungen und Fahrwerkkomponenten sowie komplette Achssysteme und -module gehören zum Portfolio des 12,9-Milliarden-Euro-Konzerns, der ebenfalls bald sein hundertjähriges Bestehen feiern wird und seit der Produktion für den Zeppelin kräftig diversifiziert hat. Das baden-württembergische Schwergewicht ist im Ländle daheim und in der Welt zuhause: ZF ist ein weltweit führender Automobilzulieferkonzern, der mit 64.000 Beschäftigten Produkte und Lösungen für die Antriebs- und Fahrwerktechnik in 27 Ländern entwickelt und produziert.



8-Gang-Automat-Getriebe

Nur eines von zahlreichen Einsatzgebieten für die RIBE Alu-Schraube.

DAS 8-GANG-AUTOMAT-GETRIEBE SCHLÄGT ALLE REKORDE

Und RIBE ist dabei. „RIBE ist der Partner für die Alu-Schraube“, erklärt Marcus Hornikel (Bild li.), der in der Zentralen Forschung und Entwicklung von ZF in Friedrichshafen für die Grundlagen- und Anwendungsentwicklung im Bereich Mechanische Komponenten/Betriebsfestigkeit verantwortlich zeichnet und auf den Gebieten der Antriebs-, Lenkungs- und Fahrwerktechnik tätig ist. ZF setzt RIBE-Aluform nicht nur in der Produktion des Doppelkupplungsgetriebes für Porsche ein, sondern vor allem in der Produktion des legendären ZF-8-Gang-Automatgetriebes, das schon bei seiner Einführung im Jahr 2007 für Aufsehen sorgte. Die Big Names der Branche wie Audi oder BMW schätzen vor allem, dass das 8-Gang-Automatgetriebe trotz Kraftstoffeinsparung von circa sechs Prozent im Vergleich zum 6-Gang-Automatgetriebe mehr Leistung als sein Vorgänger überträgt, dabei mit dem gleichen Bauraum auskommt und nicht mehr Bauteile benötigt.

OHNE ALU-SCHRAUBE UNDENKBAR

Damit wurden scheinbar unvereinbare Ziele unter einen Hut gebracht, und RIBE hat mit der Alu-Schraube einen handfesten Beitrag dazu geleistet. Schrauben aus Aluminium, wie sie RIBE in den 90er Jahren als erster Hersteller von Verbindungstechnik serienreif auf den Markt gebracht hat, sind für die moderne Leichtbauweise im Automobilbau von heute deshalb so wichtig, weil Aluminium wesentlich leichter ist als Stahl und damit zur Gewichtersparnis beiträgt. Darüber hinaus ist eine Alu-Schraube aus

dem gleichen Wertstoff wie das Alu-Gehäuse – und das bedeutet, sie hat unter Temperatureinfluss – und unter Motorhauben kann es ganz schön heiß werden – die gleiche Wärmeausdehnung wie das sie umgebende Material.

Weshalb ist das so wichtig? Wenn sich Schraube und Gehäuse gleichmäßig ausdehnen, kommt es zu keinen unerwünschten plastischen Verformungen, die Festigkeit ist identisch, und die Qualität der Verbindung bleibt auch bei erhöhten Betriebstemperaturen nahezu unverändert. Einfach gesagt: Die Schraube hält auch extremsten Bedingungen stand.

EINE VERBINDUNG, DIE HÄLT

Auch die Verbindung zwischen ZF und RIBE ist von hoher Festigkeit: Die beiden Unternehmen sind schon seit den 90er Jahren partnerschaftlich verbunden. Die Initialzündung dafür gaben Hubert Friedrich, der bis zu seinem altersbedingten Ausscheiden 2009 fast 45 Jahre bei ZF hauptsächlich auf dem Gebiet „SDK - Schrauben, Dichten, Kleben“ tätig war, und Dr. Wolfgang Thomala, ehemals Leiter Forschung & Entwicklung bei RIBE. „Dr. Thomala ist eine Koryphäe auf seinem Gebiet, und ich habe sehr gern mit ihm zusammengearbeitet“, sagt Marcus Hornikel, der mit dem „Schraubenpapst“, wie er in der Fachwelt genannt wird, noch bis 2010 nach dessen Pensionierung interne Schulungen bei ZF durchgeführt hat.

„Meine ersten Berührungspunkte mit RIBE hatte ich im Jahr 1996, als ich die Abschlussarbeit eines Maschinenbautechnikers bei uns im Hause

betreute, der die Einsatzgebiete der Alu-Schrauben von RIBE untersuchte“, sagt Hornikel, der im vergangenen Jahr sein 25-jähriges ZF-Jubiläum feierte – auch diese Verbindung hält. 1985 begann er bei dem Friedrichshafener Getriebespezialist seine technische Ausbildung, war danach in der Qualitätssicherung tätig und besuchte die Fachschule für Technik, die er als Maschinenbautechniker abschloss. Heute ist der Entwicklungsprofi konzernweit der Ansprechpartner zum Thema Schraubverbindungen, also für 5.100 Mitarbeiter im Bereich Forschung &

„MAN BEKOMMT DIE ALU-SCHRAUBEN VON RIBE NICHT ZUM BESTEN PREIS, ABER MIT DER BESTEN QUALITÄT.“

Entwicklung, vor allem in Friedrichshafen und in den Engineering Centers in Pilsen, Tokio und Shanghai. „Es geht auch ohne Doktor“, sagt der umgängliche Schwabe lachend, als er mir die Mechanik eines Automatgetriebes an einem Schnittmodell erklärt.

KUNDENPFLEGE AM PULS DER ZEIT

Wenn Marcus Hornikel über „den“ RIBE spricht, wie man im Schwabenland so sagt, ist er voll des Lobes: „Die Zusammenarbeit mit RIBE geht über das Normalmaß hinaus. RIBE ist eine Vorzeigefirma, die mitdenkt und uns effektiv

Arbeit abnimmt.“ So schätzt Hornikel vor allem den Sachverstand und die Expertise von Dr. Ralf Jenning, Leiter Produktcenter Aluminium bei RIBE, wie auch die proaktive Unterstützung von ZF-Key-Account-Manager Christian Jungkunz bei RIBE. Man tauscht sich rege aus, philosophiert über technische Raffineszen und arbeitet schon im Beta-Stadium zusammen. So sind Prototypen aus Schwabach in Friedrichshafen immer hochwillkommen, um gemeinsam neue State-of-the-Art-Lösungen zu erspüren. Hornikels größter Traum ist die 8.8-Schraube aus Aluminium, die bis heute in Fachkreisen als unrealisierbar gilt – Anreiz genug für die Ingenieure von RIBE.

RIBE gilt bei ZF als „strategischer Lieferant für die Alu-Schraube“, der die Benchmarks für Wettbewerber setzt. „Man bekommt die Alu-Schrauben von RIBE nicht zum besten Preis, aber mit der besten Qualität“, sagt Hornikel. „Und ich meine: Als bester Getriebelieferant muss ZF mit dem besten Material

arbeiten!“ Diesen Leitsatz befolgt Marcus Hornikel auch privat, wenn er sich auf sein Drössiger-Mountainbike setzt, sich Kind und Kegel oder auch mal RIBE-Key-Account-Manager Christian Jungkunz schnappt und in die Berge zum Radeln fährt. Was von Friedrichshafen aus so blau und schemenhaft hinter dem Bodensee am Horizont verschwimmt, wird jenseits des Ufers auf Steigungen von über 10 Prozent kräftezehrende Realität – und nicht nur da ist es gut, starke Partner an seiner Seite zu haben.

DRAHTSEILAKTE IM HÖCHST- SPANNUNGSNETZ

RIBE BELIEFERT DIE RWE-GESELLSCHAFT AMPRION MIT ELEKTROARMATUREN FÜR HOCHSPANNUNGSFREILEITUNGEN

„Traversen! Zehn Meter Stockwerkabstand bei 380 kV!“ – Bruno Schwedmann, Leiter der Technik im Leitungsbau der Amprion GmbH in Dortmund, greift beherzt zum Stift, dreht sich jäh um, malt an die Wand hinter seinem Schreibtisch wilde Linien und Kringel, bis die weiße Tafel voll ist. Und wischt, wischt – das nächste Bild erscheint an der Wand. Der Mann hat Herzblut, lebt mit seiner Technik, macht sie auch denjenigen verständlich, die bis dato wenig – oder nichts – von Traversen wussten.

RIBE UND RWE PRÄGTEN SEINEN WEG

Bruno Schwedmann startete seine berufliche Karriere 1982 bei RWE, einem der größten Energieversorgungskonzerne Europas, der damals noch Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk hieß und 2009 die RWE-Gesellschaft Amprion gegründet hat, der Bruno Schwedmann heute als Leiter Technik für Leitungen mit den Spannungstufen 220.000 und 380.000 Volt – im Fachjargon kurz 220/380kV-Leitungen – angehört. Die Amprion GmbH ist ein bedeutender Übertragungsnetzbetreiber in Europa und betreibt ein 11.000 Kilometer langes Höchstspannungsnetz in Deutschland. Von Nie-

dersachsen bis zu den Alpen werden mehr als 27 Millionen Menschen über das Amprion Netz versorgt.

ZWEI BEWÄHRTE PARTNER – AMPRION & RIBE

Von Anfang an arbeitete Bruno Schwedmann im Bereich Leitungstechnik, und das ist bis heute so geblieben. Ende 1982 stattete Bruno Schwedmann dem Schwabacher Hersteller von Elektroarmaturen, Technischen Federn und Verbindungselementen seinen ersten Besuch ab, und die Zusammenarbeit hat sich über die Jahre stets intensiviert. Zitat Bruno Schwedmann: „Wir suchten damals

nach einem Bedämpfungskonzept gegen die Auswirkungen der winderregten Schwingungen auf unseren Leiterseilen und Fernmeldeluftkabeln. Wir schauten uns mehrere Wettbewerber an, und das RIBE-Konzept war aus unserer Sicht mit Abstand das beste. Wir sind bis heute dabei geblieben!“, sagt der Vollblut-Techniker – was einem Ritterschlag gleich kommt. Denn Amprion nimmt eine Leitposition in der Branche ein.



ENGE, VERTRAUENSVOLLE ZUSAMMENARBEIT

Der Rheinländer verbrachte einige Zeit in den Werkhallen des fränkischen Elektroarmaturespezialisten. Währenddessen wächst das Vertrauen, wachsen Freundschaften. So verbrachte Bruno Schwedmann im Sommer 1988 sechs Wochen Urlaub am Brombachsee in der Nähe von Schwabach. Auch wenn während dieser Zeit ein Problem im Leitungsbau auftrat – Bruno Schwedmann war zur Stelle. Und das zu Zeiten ohne Internet, ohne die Allgegenwärtigkeit des Handys. Ein Anruf beim Leiter des Camping-Platzes genügte, der zu Schwedmanns Zelt radelte, der daraufhin zur örtlichen Post eilte... Der

Verbindungsaufbau war beschwerlich, aber er funktionierte.

WERTVOLLE ERKENNTNISSE AUS DEM SCHWINGUNGLABOR

Leiteseilschwingungen bestimmten fortan Bruno Schwedmanns Weg. Und es ist der rote Faden in seiner Zusammenarbeit mit RIBE seit fast 30 Jahren. Dem Bedämpfungskonzept gegen winderregte Schwingungen folgte ein Sanierungskonzept gegen Schwingungsbrüche an Nachrichtenkabeln in Kupfertechnik, das RIBE mit RWE Mitte der 80er Jahre entwickelte. Dafür war es wichtig, die sogenannten Kármánschen Wirbelablösungen zu untersuchen. Das ist ein Phänomen in der Strömungsmechanik, wonach

sich hinter einem luftumströmten Körper gegenläufige Wirbel ausbilden – für das Installieren und Warten von Höchstspannungsnetzen ein wichtiger Punkt. Um das Phänomen besser beurteilen zu können, bildete RIBE im hauseigenen Schwingungslabor sogar einen Mast nach, an dem die optimale Kabelführung ermittelt wurde. Mit Erfolg, das Problem wurde gelöst.

GEMEINSAME ENTWICKLUNG VON SYSTEMEN

Amprion und RIBE setzen auf Zusammenarbeit, und so sind heute noch 140 Bauteile im aktuellen Katalog von Amprion verzeichnet, die von RIBE entwickelt wurden. Bruno Schwedmann schätzt die konstruktive

Zusammenarbeit – die er auch schon mal gern beschleunigt, wenn ihm der Prozess zu lange dauert. So zum Beispiel während einer Kooperation von RWE und RIBE unter Einbeziehung der TU Darmstadt, als der 58-Jährige kurzerhand bei Messungen im RIBE-Schwingungslabor die zweite und dritte Stelle hinter dem Komma auf dem PC-Bildschirm mit Isolierband überklebte. Weil ihm, dem Praktiker, die erste Stelle schon längst genügte. – Bruno Schwedmann ist eben ein Mann der Tat, der auch mal zu unorthodoxen Mitteln greift, um schneller zum Ergebnis zu kommen.



Bruno Schwedmann Leiter der Technik im Leitungsbau der Amprion GmbH in Dortmund

HISTORISCH GEWACHSEN

Die Zusammenarbeit zwischen der Amprion GmbH und RIBE hat eine lange Geschichte. Vor Jahrzehnten schon wurden Tragklemmen, Abspannklemmen und Schwingungsdämpfer vom JWH Elektroarmaturenwerk Radebeul bei Dresden bezogen. Johannes Wilhelm Hofmann, der Gründer von JWH, und Richard Bergner, der Gründer von RIBE, pflegten schon seit den 20er Jahren enge Kontakte. Auf der Grundlage von JWH begann RIBE in der Nachkriegszeit, eine eigene Elektroarmaturesparte aufzubauen. 1982, als Bruno Schwedmann begann, in Schwabach ein- und auszugehen, lief das Elektroarmaturen-Geschäft von RIBE bereits auf Hochtouren.



Bild rechts: Johannes Wilhelm Hofmann (JWH) & Richard Bergner (RIBE) >

AUSBLICK

Bruno Schwedmanns Blick fällt aus der Fensterfront seines Büros in den schönen Westfalenpark, der das imposante Gebäude umgibt. Grün wohin das Auge blickt, das beruhigt. Inspiration finden nicht nur die Mitarbeiter des Konzerns, die hier in der Mittagspause spazieren gehen, sondern auch Künstler wie Sigrun Menzel, die ihr Projekt „Luftlicht 0042“ in den Bäumen des Parks verwirklicht. 300 wassergefüllte Klarsichtbeutel sind mit Kabelbindern an den Bäumen befestigt. Sie sollen

Wassertropfen symbolisieren, die spiralförmig an einem Hochspannungsmast hinunter rinnen.

„RIBE hat fast alle Produkte im Sortiment und in der Qualität, die wir für den Freileitungsbau brauchen.“

„Mit dem Schwingungskonzept von RIBE haben wir über 25 Jahre nur gute Erfahrungen gemacht“, blickt Bruno Schwedmann zurück.

Für die Zukunft wünscht er sich, dass das Produktspektrum so vielfältig bleibt.

Schon heute betreibt Amprion mit 11.000 Kilometern eines der längsten Höchstspannungsnetze in Deutschland. Und von den vielen Kilometern Freileitungen, die bis 2020 noch fehlen, will allein Amprion in den nächsten Jahren 800 km bauen – auch mit den Elektroarmaturen von RIBE.





• Radebeul

• Schwabach

Deutschland 1946

Nach dem zweiten Weltkrieg gehörte Schwabach der amerikanischen und Radebeul der sowjetisch besetzten Zone an.



Dr. Lotar Möcks

Geschäftsführer der neugegründeten Hochspannungs-Armaturenwerk GmbH Radebeul.

DA WUCHS

ZUSAMMEN

WAS ZUSAMMEN

GEHÖRT

OST-WEST: KURZ NACH DER WENDE HAT RIBE SCHWABACH DAS EHEMALIGE WERK JWH RADEBEUL GEKAUFT

Schon 1925 knüpften sich feste Bande zwischen RIBE Schwabach und dem Elektroarmaturen-Werk JWH Radebeul bei Dresden, als sich JWH finanziell an RIBE beteiligte. Die Beteiligung wurde 1955 aufgelöst, doch 1991 wuchsen beide Firmen erneut zusammen, als RIBE die Anteile am inzwischen umbenannten „Hochspannungs-Armaturenwerk Radebeul“ unter Aufsicht der Treuhand kaufte. Eine Ost-West-Beziehung, die trotz Kriegswirren, Enteignung von JWH in der Nachkriegszeit und Kaltem Krieg nie zum Erliegen kam – die Wiedervereinigung am Beispiel der Richard Bergner Elektroarmaturen GmbH & Co. KG.





Eine zukunftsweisende Verbindung wurde gefestigt, als sich Johannes Wilhelm Hofmann, der Gründer der „Fabrik elektrischer Apparate“ in Kötzschenbroda, heute ein Stadtteil von Radebeul bei Dresden, 1925 zu einer Kapitalbeteiligung in Höhe von 49 Prozent an den Richard Bergner – Bayerische Schrauben- und Federnfabriken Schwabach entschloss. J. W. Hofmann, wie er in allen schriftlichen Dokumenten bezeichnet wird, und Fritz Dann kannten sich bereits zuvor auf persönlicher Ebene, gingen gemeinsam zur Jagd, besprachen die wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen der damaligen Zeit.

Die Wirtschaftskrise der 20er und 30er Jahre mit Inflation, Währungsreform und Deflation hatte auch das Schwabacher Unternehmen hart getroffen. Die Fabrik von J. W. Hofmann indes hatte sich als erste europäische Spezialfabrik für elektrische Armaturen aller Art weit über die Landesgrenzen hinaus einen exzellenten Ruf erworben. Der Wiederaufbau der zuvor beschlagnahmten und abgebauten Leitungsnetze und die Versorgung großer Gebiete mit Elektrizität nach dem Ende des Ersten Weltkriegs beschernten dem sächsischen Unternehmen eine sehr positive Auftragslage. J. W. Hofmann hatte dadurch die Mittel, in das Unternehmen Richard Bergner einzusteigen und mit frischem Kapital den Eigentümerfamilien zu helfen, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen.

1925 – EIN JAHR WEGWEISENDER ENTSCHEIDUNGEN

Diese positive Entwicklung nutzte Richard Bergner für die Stab-Übergabe. 1925 zog sich der Gründer aus der Geschäftsleitung zurück und legte die Führung in die Hände der zweiten Generation. Sein Sohn Waldemar Bergner, der bereits seit 1918 an seiner Seite gestanden hatte, übernahm die technische Leitung, sein Schwiegersohn Fritz Dann die kaufmännische Leitung des Unternehmens. Waldemar Bergner, Fritz Dann und J. W. Hofmann unterzeichneten im Zuge der Kapitalbeteiligung eine Absichtserklärung, sich bei Schicksalsschlägen fortan gegenseitig zu helfen. Diese Absichtserklärung sollte später noch eine entscheidende Rolle spielen.

AUFBAU DER ELEKTROARMATUREN-SPARTE IN SCHWABACH AB 1946

Nach dem Zweiten Weltkrieg gehörte Radebeul zur sowjetischen Besatzungszone, was viele der ehemaligen Führungskräfte veranlasste, das Elektroarmaturen-Werk in Radebeul zu verlassen und sich in Schwabach

anzusiedeln. „Die ehemaligen Mitglieder der Führungsriege gingen nach Schwabach, weil J. W. Hofmann an der Firma beteiligt war. Insofern lag es nahe, die eigene Zukunft genau dort neu aufzubauen“, erzählt Gunter Wolf, heute Vertriebsleiter Osteuropa der RIBE Elektroarmaturen GmbH & Co. KG. Er gehört dem Unternehmen seit 1975 an und hat die Wende als Firmenmitglied aktiv miterlebt.

Die Kollegen aus Radebeul, die sich nach Schwabach aufmachten, kamen in jenen Tagen einzeln und über die Grüne Grenze in den amerikanisch besetzten Teil Deutschlands. Im Gepäck brachten sie Konstruktionszeichnungen mit. Joseph Nefzger, technischer Leiter in Radebeul und später technischer Leiter in Schwabach, kam über Berlin und wurde zwischenzeitlich verfolgt. Wilhelm Scheithauer, Fertigungsleiter in Schwabach, stieß ebenfalls aus Radebeul hinzu“, berichtet RIBE-Pensionär Dr. Lotar Möcks, der zur Zeit der Wende Technischer Leiter Elektroarmaturen in Schwabach war und 1956 bei RIBE in Schwabach begann. „Damals fühlte ich mich als gebürtiger Hesse unter all den Kollegen aus Radebeul direkt als Exot im Elektroarmaturenwerk in Schwabach“, erzählt er schmunzelnd. Die Männer aus Radebeul legten mit ihrem Know-how den Grundstein für die dritte technische Sparte der bis dahin mit Elektroarmaturen nicht befassten Schrauben- und Federnfabrik.

ENTEIGNUNG VON JWH IM JAHR 1953

Das konnte nur im Sinne von J. W. Hofmann gewesen sein, der zu Beginn der Nachkriegsjahre noch in Radebeul ausharrte, bis er 1953 enteignet



Johannes Wilhelm Hofmann
Gründer HAW-Radebeul



Demonstration
von HAW-Mitarbeitern zum 1. Mai 1953

wurde. Eigentlich hätte dies schon eher geschehen können, weil das Unternehmen kriegswichtig gewesen war, die entsprechende Größe besaß und ihren Sitz in der sowjetischen Zone hatte. Aber da J. W. Hofmann viele Kriegsgefangene beschäftigte, sie gut behandelte und diese für ihn aussagten, wurde er tunlichst nicht enteignet – jedenfalls zunächst – und das war ein entscheidender Punkt für die weitere Unternehmensgeschichte von JWH und RIBE, wie sich später herausstellen sollte.

Die Verknappung von Kupfer, Stahl und Aluminium in der sowjetisch besetzten Zone und die reduzierte Belieferung Westdeutschlands aufgrund der Besatzungspolitik veranlassten JWH Radebeul und RIBE Schwabach 1948, ein weiteres gegenseitiges Abkommen zu schließen: JWH erhielt das benötigte Rohmaterial sowie Halbfabrikate der jungen Elektroarmaturen-Sparte aus Schwabach, deren Fabrikanlagen in der Nachkriegszeit noch nicht ausreichend für eine komplette Produktion von JWH-Produkten

ausgestattet waren. Im Gegenzug erhielt RIBE die endgefertigten Elektroarmaturen geliefert – eine Provokation für die sowjetische Besatzungsmacht, die J. W. Hofmann daraufhin 1953 enteignete und die Firma als „VEB Hochspannungs-Armaturenwerk Radebeul (HAW)“ weiterführte.

Offiziell warf man J. W. Hofmann vor, die Rohmaterial-Lieferungen aus dem Westen nicht ordentlich verzollt zu haben. Wegen Zoll- und Devisenvergehens wurde ihm der Prozess gemacht. Danach siedelte er mit seiner Familie nach Nürnberg über. Dort erteilte der inzwischen betagte Mann den Bayerischen Schrauben- und Federnfabriken Richard Bergner die ausschließliche Lizenz für die Benutzung seiner Erfindungen, für die seine ehemaligen Führungskräfte bei RIBE in Schwabach schon den Boden bereitet hatten. Seine Anteile an RIBE übertrug J. W. Hofmann an seine Kinder, die ihre Beteiligung an RIBE jedoch aufgaben, um ihre eigenen Wege zu gehen. Seit 1955 war RIBE wieder im alleinigen Besitz der Familien Bergner und Dann.

C. F. Bergner
Senior-Gesellschafter

RIBE - HAW Elektrotechnik GmbH Radebeul
Renoviertes Verwaltungsgebäude 2010.



UNTERNEHMENSPOKER NACH DER WENDE

Das Jahr 1953 der Enteignung ist deshalb so wichtig, weil dies nach Gründung der DDR 1949 geschah. „Was zwischen 1945 und 1949 enteignet wurde, fällt unter das alliierte Recht und wäre für Entschädigungs- oder Rückgabeforderungen nicht greifbar“, erklärt RIBE-Vertriebsleiter Gunter Wolf. „So aber griff die Regelung ‚Rückgabe vor Entschädigung‘, die im Rahmen der Wiedervereinigung 1990 verabschiedet wurde. Danach sollte grundsätzlich die Rückgabe des Grundvermögens an den ehemaligen Eigentümer oder seine Erben erfolgen.“ Tatsächlich tauchte urplötzlich der Enkel J. W. Hofmanns, Dr. Johannes Wilhelm Hofmann, im Sommer 1990 auf und machte seine Ansprüche geltend, als die Verhandlungen zwischen RIBE und dem ehemaligen JWH-Werk schon auf Hochtouren liefen.

EINE SPANNENDE DIENSTREISE

„Es war eine meiner spannendsten Dienstreisen, als mich mein damaliger

Chef im Februar 1990 gebeten hatte: ‚Fahr‘ mal in den Westen zu RIBE“, sagt Gunter Wolf, damals 34 Jahre alt und Technischer Leiter im Werk Radebeul. „Ich war seit 1975 bei JWH beziehungsweise HAW beschäftigt, wusste aber bis zur Wende nichts von unserem Pendant in Schwabach. Die Geschichte wurde totgeschwiegen“,

„DURCH DIE WENDE KAM BEWEGUNG...“

so Gunter Wolf. „Durch die Wende kam Bewegung in die Sache, wir suchten gezielt nach Unterlagen und den Kontakt nach Schwabach. Also fuhren wir hin.“

GLÜCKLICHE FÜGUNGEN

Jetzt kommt die Absichtserklärung der gegenseitigen Hilfe aus dem Jahr 1925 wieder ins Spiel, die C. F. Berg-

ner, der Nachfolger von Waldemar Bergner, im Februar 1990 mündlich bekräftigte, als Gunter Wolf das erste Mal vor ihm stand. „In unseren Familien gibt es ein Familiengesetz, wonach die Firma Bergner sich gegenüber dem Werk Radebeul verpflichtet fühlt, in Notlagen helfend einzugreifen“, erklärte C. F. Bergner, der Wolf von der Firmenbeteiligung aus dem Jahr 1925 berichtete. Zudem kam ihnen der Zufall zu Hilfe: Plötzlich fand man ein Schriftstück aus dem Jahr 1955 mit direkt prophetischem Inhalt, wonach die Firma RIBE das

Vorkaufsrecht am Hochspannungs-Armaturenwerk Radebeul besaß. „Die Absichtserklärung von RIBE, uns ohne Wenn und Aber zu helfen, hat uns schwer beeindruckt“, sagt Gunter Wolf. „Denn sie wussten ja nicht, was sie erwartet. In jenen Tagen gab es weder ein Wiedervereinigungsgesetz noch ein Treuhandgesetz noch war klar, in welchem Umfang Investitionen zu tä-

tigen sein würden. Trotzdem standen sie zu uns.“ Der Enkel des ehemaligen Firmengründers J. W. Hofmann hegte kein Interesse, selbst in die Firmenleitung einzusteigen, er wollte ausbezahlt werden. „Also saßen drei Parteien am Verhandlungstisch: RIBE als Käufer des entschlackten Hauptwerks HAW, die Treuhand und Enkel Johannes“, erinnert sich Frank Bergner, Sohn von C. F. Bergner, heute geschäftsführender Gesellschafter der RIBE Holding, der damals bei den Verhandlungen aktiv beteiligt war. RIBE machte Gebrauch vom Vorverkaufsrecht, das in den 50er Jahren vereinbart wurde: „Die Treuhand übertrug dem Enkel Johannes dessen Anteile, und RIBE hat sie im selben Atemzug von ihm gekauft“, erzählt Frank Bergner von den spannenden Verhandlungen zu nächtlicher Stunde. „Wir führten das Gespräch auf Basis einer Währung ohne Bestand und auf der Grundlage einer Bilanz ohne Aussagekraft. Die Fabrik war marode und die Zukunft unklar. Da half nur eins: Augen zu und durch!“

„EINE DEUTSCH-DEUTSCHE ERFOLGSGESCHICHTE.“

STARKE UNTERSTÜTZUNG

Die Zusammenarbeit begann sehr schnell und sehr unbürokratisch. Die Geschäftsleitung aus Schwabach fuhr schon vor dem endgültigen Kauf alle 14 Tage nach Radebeul, um die Umstrukturierung voranzutreiben, Mitarbeiter kaufmännisch zu schulen und einen Vertrieb aufzubauen. Tatkräftig unterstützt wurden sie dabei vor allem von Dr. Lotar Möcks, der damals die technische Leitung des Bereichs Elektroarmaturen bei RIBE in Schwabach innehatte und in Personalunion zum Geschäftsführer der neugegründeten Hochspannungs-Armaturenwerk GmbH Radebeul ernannt wurde. „Der Maschinenpark war total veraltet“, blickt Dr. Möcks zurück, „aber die Produkte, allen voran die Feldabstandhalter, und das zugrunde liegende F&E-Know-how waren auf der Höhe der Zeit.“

„Die Firma RIBE hat in den ersten fünf Jahren nach der Übernahme insgesamt 15 Millionen D-Mark in das HAW investiert, aber niemals Geld abgezogen“, sagt Wolf dankbar. „Den erwirtschafteten Gewinn durften wir im Werk Radebeul investieren.“ Riesige Hallen, so groß wie in Schwabach, mussten neu eingedeckt werden, sanitäre Anlagen wurden renoviert, eine umweltfreundliche, energiesparende Gas-Heizungsanlage wurde neu eingebaut, das Verwaltungsgebäude unter Denkmalschutz-Gesichtspunkten modernisiert und innen mit einer komplett neuen Elektroinstallation und Computervernetzung ausgebaut. Die Konstruktionsabteilung wurde 1992 mit CAD-Systemen und die Fertigungsanlagen mit CNC-gesteuerten Maschinen ausgestattet.

Seit dem 01. Januar 2000 firmiert das sächsische Unternehmen unter dem Namen Richard Bergner Elektroarmaturen GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Radebeul – nicht nur in den Augen von Gunter Wolf „eine deutsch-deutsche Erfolgsgeschichte“.



**ERWIN STEINBAUER ARBEITET
SEIT 40 JAHREN IN DER WALZEREI
FÜR KLEINSCHRAUBEN BEI RIBE**

EIN GERÜTTELT MASS AN ZUVERSICHT UND SCHRAUBEN

Im RIBE-Jubiläumsjahr kann auch Erwin Steinbauer, Fertigungsgruppenleiter im Bereich Verbindungstechnik Kleinschrauben bei RIBE, ein persönliches Jubiläum feiern: sein 40. Jahr bei dem Schwabacher Spezialist für Verbindungstechnik, Technische Federn und Elektroarmaturen. Der Kombi-Walzerei hält der unerschütterliche Franke seit 1971 die Treue.

Die Liebe zum Metall begleitet Erwin Steinbauer schon sein gesamtes Berufsleben: 40 Jahre bei RIBE und zuvor sechs Jahre als Schmied und Landmaschinenmechaniker. 1971 trat er bei RIBE als Maschineneinsteller in der Kombi-Walzerei ein, die er heute als Fertigungsgruppenleiter führt. „Die Abteilung war jung damals, genau wie ich, und wir sind zusammen gewachsen“, sagt Erwin Steinbauer, der seine Tätigkeit liebt und in ihrer Erfüllung gefunden hat.



ANERKENNUNG DURCH DIE VORGESETZTEN

Sehr früh konnte der zuverlässige Mann die ersten Führungspositionen übernehmen – 1974 als Schichtführer, 1976 als Vorarbeiter – und die Personalverantwortung wuchs. „Das Schöne war, ich habe die Ernennungen nie forcieren müssen. Wenn ich gedacht habe, jetzt wäre der richtige Zeitpunkt für eine Lohnerhöhung, sind die Vorgesetzten von sich aus auf mich zugekommen“, freut sich Erwin Steinbauer.

Wir betreten sein Reich, die Walzerei. Hier in der sogenannten „Nachbearbeitung“ werden die Schrauben-Rohlinge den Kundenwünschen angepasst. Schrauben, die zuvor in der Staucherei in ihre Grundform gepresst wurden, erhalten in der Walzerei bei Erwin Steinbauer die gewünschte Länge, das geforderte Gewinde, das richtige Profil.

HERR ÜBER 75 MASCHINEN

Es riecht nach Öl, Metallstaub flimmert durch die Luft, die Maschinen stampfen. Wir sind in der Abgraterei. Hier werden überstehende Teile des Schraubenkopfes entfernt, indem der sogenannte Schlitten in der Abgratmaschine die Schrauben mit auf seine schnelle Fahrt nimmt, sie mit Wucht durch eine Matrize jagt, ihnen wummernnd den gewünschten Stempel aufpresst.

Wie kommen die Schrauben dahin?

Große Schwingförderer lassen die Schrauben tanzen und schlagen den Takt. Sie sehen aus wie Trichter, in die die Schrauben-Rohlinge aus der Staucherei hineingeschüttet werden.

„Schwingförderer“ heißen sie deshalb, weil der Trichtertopf in Schwingungen versetzt wird und die Schrauben dadurch sukzessive nach vorn befördert. Der Topf vibriert, die Schrauben springen hoch, der Topf vibriert weiter und fängt auf einer Spirale die Schrauben weiter vorn wieder auf. Vereinfacht gesagt: Je stärker die Schrauben im Topf durcheinander gerüttelt werden, desto geordneter können sie fallen – in eine Schiene, in der sie mit dem Kopf nach oben aufgereiht werden.

ABGRATEN, FACETTIEREN, SCHLITZEN

Das ist für alle Prozesse in der Walzerei gleich. Und von dort aus rutschen sie in Zuführschiene – bereit für die Abgraterei, für’s Facettieren, wo der Schaft abgeschrägt wird, oder für’s Schlitzen, wo ein rotierendes Sägeblatt den gewünschten Schlitz in den Schraubenkopf schneidet – Kreuzschlitz oder Schlitz. „Pro Minute durchlaufen 400 Teile die Walzmaschinen“, erzählt Erwin Steinbauer stolz. „In der Woche machen wir rund 25 Millionen Schrauben in meinem Bereich.“

„IN ALL DER ZEIT KONNTE ICH VIELE IDEEN VERWIRKLICHEN“

In der Walzerei werden die Schrauben mit einem Gewinde versehen, in der Kombi-Walzerei – dem Hauptbetätigungsfeld von Erwin Steinbauer – erhalten die Schrauben zusätzlich eine Scheibe. Hier entstehen die sogenannten Kombischrauben: Wenn zuerst die Scheibe auf den Schraubenschaft bis an den Kopf geschoben und dann das Gewinde gewalzt wird, kann die Scheibe anschließend nicht mehr herunterrutschen. Sie ist unverlierbar geworden.

RASENDE SCHLITTEN UND ROLLENDE WALZBACKEN

Erwin Steinbauer lebt mit seinen Maschinen. Er beherrscht sie, führt sie vor und kann sie auch jederzeit stoppen, um im Zeitlupentempo das vorzuführen, was die rasenden Schlitten, rollenden Walzbacken und flinken Drehscheiben sonst in Sekundenschnelle fabrizieren.

Eine Vielzahl von kleinen Transportbehältern stehen auf Rollwägen bereit, gefüllt mit Schrauben – fertig für den Abtransport in die Wärmebehandlung, wo die Schrauben gehärtet werden, oder in die Galvanik, wo sie einen korrosionsfesten Überzug erhalten, der sie dauerhaft haltbar gegen Umwelteinflüsse macht. Die Schrauben aus dem Kleinschraubenwerk werden in der Automobilindustrie und vor allem in der Elektroindustrie eingesetzt.

„Seit nunmehr 40 Jahren habe ich schon einiges mit der Firma und meinen Kolleginnen und Kollegen erlebt“, hält der 61-Jährige Rückschau. „In all der Zeit haben wir viele Maschinen neu angeschafft und Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt. Dabei konnte ich viele Ideen verwirklichen“, sagt der Jubilar dankbar, der damit das erfüllt, was RIBE auf allen Ebenen fördert: Mitarbeiter, die ihre Persönlichkeit und ihre Ideen im Team einbringen.



GARANTEN FÜR EINE MODERNE FERTIGUNG

TECHNISCH VERSIERT UND ENGAGIERT: MANFRED PEIPP, IGNAZ HELD UND HERMANN JUNGMEIER

Zielstrebige Mitarbeiter haben bei RIBE große Aufstiegschancen. Aus einstigen Maschinenschlosser- und Werkzeugmacher-Lehrlingen sind heute Führungskräfte in verantwortungsvoller leitender Position geworden: Manfred Peipp widmet sich als Projektleiter hauptsächlich der Verbindungstechnik, Ignaz Held ist Fertigungsgruppenleiter Wickel- und Windetechnik im Bereich Technische Federn, und Hermann Jungmeier leitet die Fertigung Elektroarmaturen in Schwabach.

RIBE Fertigungsspezialisten

v. li. n. re. Ignaz Held
Fertigungsgruppenleiter
Wickel- und Windetechnik

Manfred Peipp
Projektleiter
Verbindungstechnik

Hermann Jungmeier
Fertigungsleiter
Elektroarmaturen

Firmentreue und Aufstiegszwillen sind allen drei gemein. 43 Jahre ist Hermann Jungmeier bei RIBE, sein 40. Berufsjubiläum im RIBE-Jahrhundertjahr feiert Ignaz Held, und Manfred Peipp gehört dem Schwabacher Unternehmen schon 31 Jahre an. Was hielt sie so lang bei der Stange? „Die gute Ausbildung“, kommt unisono als Antwort. „RIBE war die einzige Lehrwerkstatt weit und breit, und wer einen handwerklichen Beruf in der Metallindustrie ergreifen will, der ist am besten bei RIBE aufgehoben“, sagt Manfred Peipp, der 1980 die Ausbildung zum Maschinenschlosser im Hause RIBE begann.

MIT SPASS AN DER ARBEIT

„RIBE passt zu mir, und ich passe zu RIBE“, bestätigt Ignaz Held, der sich ebenfalls bei dem Schwabacher Unternehmen zum Maschinenschlosser ausbilden ließ. „Die Firma wuchs, und man wurde gebraucht“, erzählt Hermann Jungmeier, der 1968 bei RIBE die Ausbildung zum Werkzeugmacher begann. Nach Abschluss seiner Lehre wurde er als Mustermacher für Elektroarmaturen übernommen – ein Beruf, den es heute im Zeitalter der PC-Simulation gar nicht mehr gibt. „Wir haben alle Muster selbst gebaut“, blickt der erfahrene Fertigungsmeister zurück. „Die Arbeit hat Spaß gemacht. Wegen zwanzig, dreißig Pfennig in der Stunde mehr haben wir das Unternehmen bestimmt nicht gewechselt.“

„RIBE IST EIN TEIL MEINES LEBENS“

ABWECHSLUNG ÜBER JAHRZEHNTE HINWEG

Langweilig sei es gewiss nicht geworden: Die Umstellung auf EDV habe die Arbeitsweise in der Verwaltung und in der Fertigung in den 80er Jahren komplett verändert, nach der Wende 1989 war Hermann Jungmeier in die Elektroarmaturen-Fertigung von RIBE in Radebeul stark eingebunden, und in jüngster Vergangenheit reiste er oft nach Changzou in China, um einem chinesischen Partnerunternehmen Unterstützung im Bereich Bahnarmaturen zu leisten. „Wir hatten Dolmetscher aus China dabei und wurden von unserem Tochterunternehmen RIBE Shanghai unterstützt. Dabei war es besonders faszinierend, zu sehen, wie schnell die chinesischen Techniker unsere Zeichnungen und vor allem die Werkzeugskizzen praktisch umgesetzt und damit ihre Fertigung aufgebaut haben.“

QUER DURCH ALLE TECHNISCHE BEREICHE...

„RIBE ist ein Teil meines Lebens“, sagt Ignaz Held, der alle drei technischen Sparten bei RIBE durchlaufen hat: Nach der Lehre war er kurzzeitig als Reparaturschlosser für Stauchmaschinen in der Verbindungstechnik beschäftigt, danach wechselte er in die Versuchsabteilung für Muster- und Prototypenbau der Elektroarmaturen-Fertigung, und 1978 trat er als Einsteller für vollautomatische Drahtfedernmaschinen



in den Bereich Technische Federn ein. Diesem Bereich ist er seitdem treu geblieben, und sein heutiges Aufgabengebiet umfasst nicht nur die Federnfertigung in Schwabach, sondern auch im Werk Dubnica in der Slowakei.

... ODER SPEZIALISIERT

Manfred Peipp, der 2010 die neue Alu-Linie ansah und dessen Karriere sonst satellitenartig um den Bereich Staucherei kreist – ob als Maschineneinsteller der Mehrstufenpressen, die mehrere Verfahren wie das Stauchen und Abgraten in ein- und demselben

Arbeitsgang erledigen, als Fertigungsbereichsleiter Stauchen oder jetzt als Projektleiter – ihn fasziniert es, „mit dem Werkzeug zu experimentieren, Arbeitsprozesse zu vereinfachen und die Mitarbeiter darin einzubeziehen“.

FASZINATION FÜR VOLLAUTOMATISIERTE PROZESSE

Die Technikbegeisterung wird im Gespräch besonders deutlich, als wir auf den Unterschied zwischen CNC (Computerized Numerical Control)-Steuerungen und Speicherprogrammierbaren Steuerungen (SPS) kommen, die doch allesamt Maschinen steuern

und regeln. Da entspinnt sich fix eine lebhaftige Debatte zwischen Ignaz Held und Manfred Peipp. Die Begeisterung von Ignaz Held geht eindeutig in Richtung CNC-Maschinen, die vor Ort programmiert werden können, was bei den SPS-Steuerungen nicht möglich ist.

„1985 wurde die erste CNC-gesteuerte Drahtformmaschine angeschafft, damit begann für mich ein neues Aufgabengebiet im Bereich Technische Federn“, erzählt Ignaz Held. Seitdem ist die Anzahl und die Komplexität der CNC-Maschinen stetig gewachsen.

Heute steuern CNC-Maschinen mit zwölf oder 16 freiprogrammierbaren Achsen ausgeklügelte Arbeitsprozesse bei RIBE – präzise, lautlos und schnell, 24 Stunden am Tag. Der Fertigungsprozess schließt mit einer optischen Prüfung der gefertigten Federn durch hochauflösende Kamerasysteme und mit einem Aussortierprozess ab: Nur einwandfreie Federn kommen in den Versand. Diese Null-Fehler-Produktion bietet eine optimale Sicherheit für die Kunden. Auf diese Weise entstehen zum Beispiel Parade-Produkte von RIBE wie die Aufrollfeder für Kofferraumabdeckungen oder die Rückholfeder für den Sicherheitsgurt im Auto.

QUALIFIZIERUNG IST TRUMPF

Soviel Technik verlangt hoch qualifizierte Mitarbeiter. „Für die Bedienung der CNC-Maschinen ist eine eigene Ausbildung nötig“, stellt Ignaz Held fest. An einer hohen Qualifizierung führt kein Weg vorbei, und sie muss immer wieder aktualisiert werden. Generell gilt: „Man muss Aufstiegschancen sehen und finden“, sagt Hermann Jungmeier, der insgesamt sogar viermal die Abendschule besucht hat. Auch Ignaz Held und Manfred Peipp machten ihren Industriemeister an der Abendschule – zwei Jahre lang, montags bis mittwochs im Anschluss an die Arbeit und ab und zu am Wochenende. Das verlangt eiserne Disziplin, Durchhaltevermögen und Belastbarkeit. „So wird es nie langweilig, auch wenn man viele Jahre in derselben Firma arbeitet“, schmunzelt Hermann Jungmeier. „Denn mit der steigenden Qualifikation verändern sich die Aufgabengebiete. So kann man sich Schritt für Schritt weiterentwickeln.“

RIBE Produktionsleiter

Richard Lehner (links) hat die Produktionsleitung zum Jahreswechsel 2010/2011 an Fernando Gomes Anjo (rechts) übergeben.

GERÜSTET FÜR DIE PRODUKTION VON MORGEN

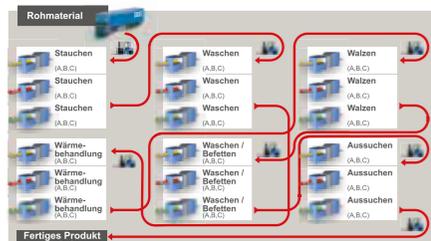
**RIBE-PRODUKTIONSLEITER FERNANDO
GOMES ANJO UND RICHARD LEHNER
ZIEHEN AM SELBEN STRANG**

Mit der Initiative „RIBE 2011“ will das fränkische Industrieunternehmen die Rüstzeiten und Prozesse in der Produktion und Logistik optimieren. Was in der neuen Alu-Linie heute schon Realität ist, soll in Zukunft auch auf andere Produktionsbereiche ausgeweitet werden. Die Anschaffung neuer Maschinen ist dabei nur ein Punkt von vielen auf der Agenda. Mindestens genauso wichtig ist es, Abläufe klug zu strukturieren und die Mitarbeiter für die Veränderungsprozesse zu begeistern.

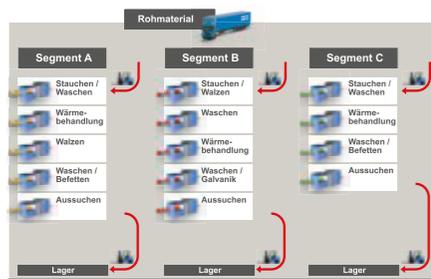
„Wir wollen das Prinzip der Linienfertigung, das wir in der neuen Alu-Linie verwirklicht haben, auf den Stahlbereich duplizieren“, erklärt Richard Lehner, der Anfang 2010 interimistisch die Produktionsleitung bei RIBE übernommen und die Alu-Linie gestartet hat. „Wir haben zuerst die Prozesse in der Alu-Fertigung umgestaltet, weil wir hier die Prozessschritte zusammenfügen und somit eine lineare Fertigung realisieren konnten.“ Die Ausweitung auf den Stahlbereich und die unterschiedlichen Fertigungsprozesse stellen eine höhere Anforderung für die Zukunft dar. Die Prozessfolgen in der Alu-Fertigung sind zu 80 Prozent identisch, während die Arbeitsfolgen im Stahlbereich in puncto Wärmebehandlung, Waschen und Walzen je nach Produktart immer wieder differieren.



Richard Lehner (links)
Fernando Gomes Anjo (rechts)



Bis 2009 erfolgte die RIBE® Fertigungsorganisation nach dem Prinzip der Werkstattfertigung



Seit 2010 wird die RIBE® Fertigung schrittweise in selbststeuernde Fertigungssegmente unterteilt

„Nun haben wir die Erfahrung gesammelt und können sie auch in komplexeren Prozessen anwenden“, sagt Richard Lehner, der zum Jahreswechsel 2010/2011, wie bei Amtsantritt vereinbart, die Produktionsleitung an Fernando Gomes Anjo übergeben hat. Richard Lehner, der zuvor 30 Jahre lang leitende technische Positionen bei Bosch innehatte, betreute das Projekt „Alu-Linie“ befristet – bis zur Inbetriebnahme.

LINIENFERTIGUNG IN DER FLUSSORIENTIERTEN FERTIGUNG

Dem erfahrenen Fertigungsmann ist es gelungen, die Durchlaufzeit von 25 auf 5 Tage zu reduzieren. Dies wurde in zwei Schritten umgesetzt: „Zunächst haben wir eine virtuelle Linie festgelegt und auf sie abgestimmte Prozesse zugeordnet, um auch hier anhand von Kennzahlen eine Entscheidung treffen zu können, wie die Reihenfolge realisiert werden sollte“, erklärt Richard Lehner. Danach wurde dementsprechend das Layout erstellt und die Reihenfolge in eine flussorientierte Fertigung festgelegt. „Bei diesem Vorgehen haben wir kreuzende Materialströme mit entsprechenden Zeitverschwendungen

eliminiert. Das hat es uns ermöglicht, über einen Vorher-Nachher-Vergleich einen deutlichen Vorteil analysieren zu können, der dann entsprechend umgesetzt wurde. Die lineare Anreihung von Stauchmaschinen mit nachgeschalteten Wasch- und Vorwärmungsanlagen führte zu einer klaren Anordnung des Produktionsprozesses mit einer strukturierten Prozesserkennung“, verdeutlicht Richard Lehner.

UMWELTBEITRAG UND OPTIMALE NUTZUNG VON RESSOURCEN

Bei der linearen Anordnung von Maschinen haben Richard Lehner und seine Mitarbeiter am Ende des Stauchprozesses eine entsprechende Zentrifuge mit der Zielsetzung installiert, die Reinigung und die Öltrennung zu verbinden. Durch das Abschleudern des Öls ist eine Wiederverwendung möglich und somit auch ein Beitrag zur Umwelt und die optimale Nutzung von Ressourcen gewährleistet. Durch den Einsatz dieser Zentrifugen besteht zusätzlich die Möglichkeit, definierte Beschichtungsmittel anzubringen, die dafür sorgen, dass ein gleiches Anzugsmoment bei der Montage nach Kundenvorgabe erreicht wird.

KURZE RÜSTZEITEN ERHÖHEN DEN DURCHSATZ

„Mit einem effizienten Engpassmanagement wollen wir die Bestände reduzieren und die Durchlaufzeiten verkürzen“, erklärt Fernando Gomes Anjo, der die Produktion bei RIBE seit Dezember 2010 leitet. „Dafür ist es entscheidend, die Rüstzeiten zu verkürzen und klare Rüstvorgänge zu definieren, um die Verfügbarkeit der Anlagen zu gewährleisten.“

Die Schichtbelegung wird dadurch besser planbar.“

STEUERUNG DES WARENFLUSSES

Ein weiterer und wesentlicher Bestandteil des Engpassmanagements ist die Einrichtung von Magazinen mit Signalanzeigen, die den Mitarbeitern die Reihenfolge von Befüllung mit Ware und Entnahme vorgeben. Zusätzlich werden diese Magazine mit einer Minimal-Maximal-Anzeige ausgestattet. „Der gesamte Bereich Verbindungstechnik soll damit flächendeckend ausgestattet werden“, plant Fernando Gomes Anjo. „Damit werden die Umlaufbestände entlang des Fertigungsprozesses gesteuert und so gering wie möglich gehalten.“ Mehr noch: Die Magazine sind mit einer Zählkarte ausgestattet, die die Mitarbeiter bei Überfüllung kennzeichnen. „Diese Markierung ermöglicht es uns, die Häufigkeiten der Überfüllung zu ermitteln und ein Eskalationsprinzip zu installieren. Wird eine Anlage als Engpassmaschine identifiziert, wird sie mit einem Status-Board ausgestattet, und das Engpassmanagement wird angestoßen“, so der Produktionsleiter.

DIE UNBEUGSAME MACHT DES STATUS-BOARDS

„Die Zielsetzung des Status-Boards besteht darin, mit einer definierten und visualisierten Methodik Ursachen zu ermitteln, die zu einer Verschlechterung des Nutzungsgrades führen“, sagt Gomes Anjo. „Durch die Bündelung der Fachbereiche Technik, Prozess und Abteilungsleitung können wir Verschwendungen und Störungen kurzfristig beseitigen.“



ZUERST DIE ORGANISATORISCHEN SCHWIERIGKEITEN LÖSEN

Angenehmer Nebeneffekt, der das Herz jedes Controllers schneller schlagen lässt, ist die Erkenntnis aus diesen Prozessen, „dass die Neuananschaffung von Maschinen selten die einzige Lösung ist“, wie der gebürtige Portugiese mit schwäbischen Wurzeln festgestellt hat. „Man sollte erst die organisatorischen Schwierigkeiten lösen – dadurch erübrigt sich dann sogar der Neukauf.“ So konnte zum Beispiel im Bereich Verpacken/Versand mit nur geringen Investitionen der Output innerhalb von drei Monaten um circa 25 Prozent gesteigert werden.

MITARBEITER FÜHREN UND MOTIVIEREN

„Der Schlüssel zum Erfolg sind qualifizierte und vor allem motivierte Mitarbeiter. Unsere Kunden erwarten zu Recht perfekte Qualität von unseren Produkten. Dies erfordert von jedem Einzelnen in unserem Unternehmen den absoluten Willen zur kontinuierlichen Verbesserung – in allem, was wir tun“, betont der Produktionsleiter.

„Es ist die Aufgabe des Managements, diese Verbesserungen permanent auf allen Ebenen sicher zu stellen. Qualität prägt das gesamte Erscheinungsbild unseres Unternehmens. Sie hat ihr Fundament in professionell organisierten, internen Arbeitsprozessen, die wir kontinuierlich und systematisch verbessern. Die Fortführung der Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern ist eine bedeutende Säule für den Erfolg des Unternehmens“, so der sachkundige Produktionsleiter, der durch seine langjährige Beschäftigung bei Rodenstock und Bohnacker nicht nur über einen großen Erfahrungsschatz bei der Anwendung von Methoden, sondern auch in der Führung von Mitarbeitern verfügt. „Wenn es uns nicht gelingt, das Team zu begeistern, dann nutzen auch die besten Maschinen nichts.“





EINE ENGE SYNCHRONISATION IST UNERLÄSSLICH

FERTIGUNGS- STEUERUNG, PRODUKTION UND DISTRIBUTIONS- LOGISTIK GEHEN HAND IN HAND

Kanban, Nivellierung, Synchronisation – hinter diesen Schlagworten verbirgt sich eine ausgeklügelte Logistik, gepaart mit einer kostenoptimal gesteuerten Produktion. Warum in den RIBE-Geschäftsbereichen Verbindungstechnik und Technische Federn nach dem Supermarkt-Prinzip produziert wird und die Planung eine wesentliche Rolle spielt, erklären uns Volker Janssen, Leiter Distributionslogistik der RIBE Holding, und Christian Dann, Leiter Fertigungssteuerung RIBE Verbindungstechnik.

Volker Janssen (links)
Leiter Distributionslogistik
RIBE Holding

Christian Dann (rechts)
Leiter Fertigungssteuerung
RIBE Verbindungstechnik

Produktion auf Halde oder auf Abruf – diese Kardinalsfrage der Logistik hat RIBE für sich bereits eindeutig beantwortet: Bereits im Jahr 2009 wurde im Unternehmensbereich Technische Federn die Kanban-Methode vollständig eingeführt. Auch im Bereich Verbindungstechnik gab es erste Umsetzungen dieser Fertigungsstrategie, mit der Produktionsabläufe verbrauchsorientiert gesteuert werden. Das Pull-Prinzip von Kanban richtet sich ausschließlich nach dem tatsächlichen Verbrauch von Materialien in der Fertigungskette.

Eine flächendeckende Umsetzung der Kanban-Steuerung war im Bereich Verbindungstechnik jedoch leider noch nicht möglich. „Denn die ausreichende Verfügbarkeit von Fertigungskapazitäten ist eine der Voraussetzungen für die Kanban-Steuerung“ erklärt Christian Dann, Leiter Fertigungssteuerung der RIBE Verbindungstechnik GmbH & Co. KG. „Und diese standen aufgrund der stark anziehenden Absatzmengen im gesamten Jahr 2010 weder bei den internen Prozessen noch bei den externen Lieferanten in ausreichendem Maße zur Verfügung.“

Im Bereich Technische Federn wurde das Projekt Kanban-Steuerung bereits insgesamt erfolgreich umgesetzt. Die verbrauchsgesteuerte Planung ermöglichte es, auch im Rekordumsatzjahr 2010 eine sehr hohe Liefertreue mit zugleich sinkenden Lagerbeständen sicherzustellen.

**„MIT KANBAN STEUERN
WIR DEN LAGERBESTAND
WIE IN EINEM SUPERMARKT“**



UMSETZUNG DER KANBAN-PHILOSOPHIE

„Mit Kanban steuern wir den Lagerbestand wie in einem Supermarkt – sobald eine Lücke im Regal entsteht, wird sie wieder aufgefüllt“, sagt Volker Janssen, Leiter Distributionslogistik der RIBE Holding. „Im Bereich Verbindungstechnik wird der Supermarkt in Form eines Synchronisationspuffers vor der Logistik entstehen. Das wird die Produktion bei den umsatzstärksten Artikeln von den Nachfrageschwankungen entkoppeln.“

Produziert wird also nur das, was aktuell verbraucht wird – und dies auch bei kurzfristigen Änderungen des Bedarfes. „Das ist möglich, weil mit dem Zur-Neige-Gehen eines benötigten Artikels beim Kunden der Auftrag zur Nachproduktion zeitnah ausgelöst wird“, erklärt Volker Janssen. „Die Bestandsmenge im Synchronisationspuffer wird für die Volumenartikel regelmäßig entsprechend der Verbrauchsmenge neu berechnet. Das sorgt für ein ausgeglichenes Bestandsniveau, aus dem die Kundenabrufrmengen erfüllt werden“, führt der Logistiker weiter aus. „Dadurch wird es uns gelingen, im Bereich der Distributionslogistik flexibel auf kurzfristige Änderungen zu reagieren, ohne gleich Einfluss auf die Produktionsplanung zu nehmen.“

GUT GEPLANT IST HALB GEFERTIGT

„Für kurze Durchlaufzeiten und somit niedrige Bestände ist neben einer getakteten Produktion auch eine

funktionierende Planung notwendig“, erläutert Christian Dann. „Entscheidend hierbei ist die enge Synchronisation der Kundenbedarfe mit den Fertigungskapazitäten. Dazu gehört neben der Maschinenkapazität auch die Personaleinsatzplanung.“ Daneben ist die punktgenaue Verfügbarkeit von Werkzeugen und Rohmaterialien zum Startzeitpunkt des Produktionsauftrages ein weiterer wichtiger Planungsfaktor. „Es darf nicht passieren, dass ein neues Produkt auf der Maschine eingeplant und auch gerüstet wird, wenn noch Werkzeug oder Rohmaterial fehlen beziehungsweise noch nicht vorbereitet sind“, gibt Christian Dann als Leiter Operative Planung zu bedenken. „Dadurch würden wir unnötig kostbare Zeit verschenken und den Nutzungsgrad unserer Anlagen senken.“

Die genaue zeitliche Planung ist auch dafür eine entscheidende Voraussetzung, dass Fernando Gomes Anjo, Produktionsleiter der RIBE Holding, eine klare Organisation der Rüstvorgänge definieren und somit die Rüstzeiten senken kann. Eine flexible Fertigungs- und Distributionslogistik kann nur im engen Zusammenspiel aller beteiligten Bereiche – Planung, Produktion und Distribution – erreicht werden. Deshalb arbeiten Christian Dann und Volker Janssen gemeinsam mit Fernando Gomes Anjo daran, die Synchronisierung zwischen Produktionsfluss und Lieferfähigkeit zu optimieren – damit auch in modernen Fabrikhallen die Flusslehre von Heraklit gilt: Alles fließt.

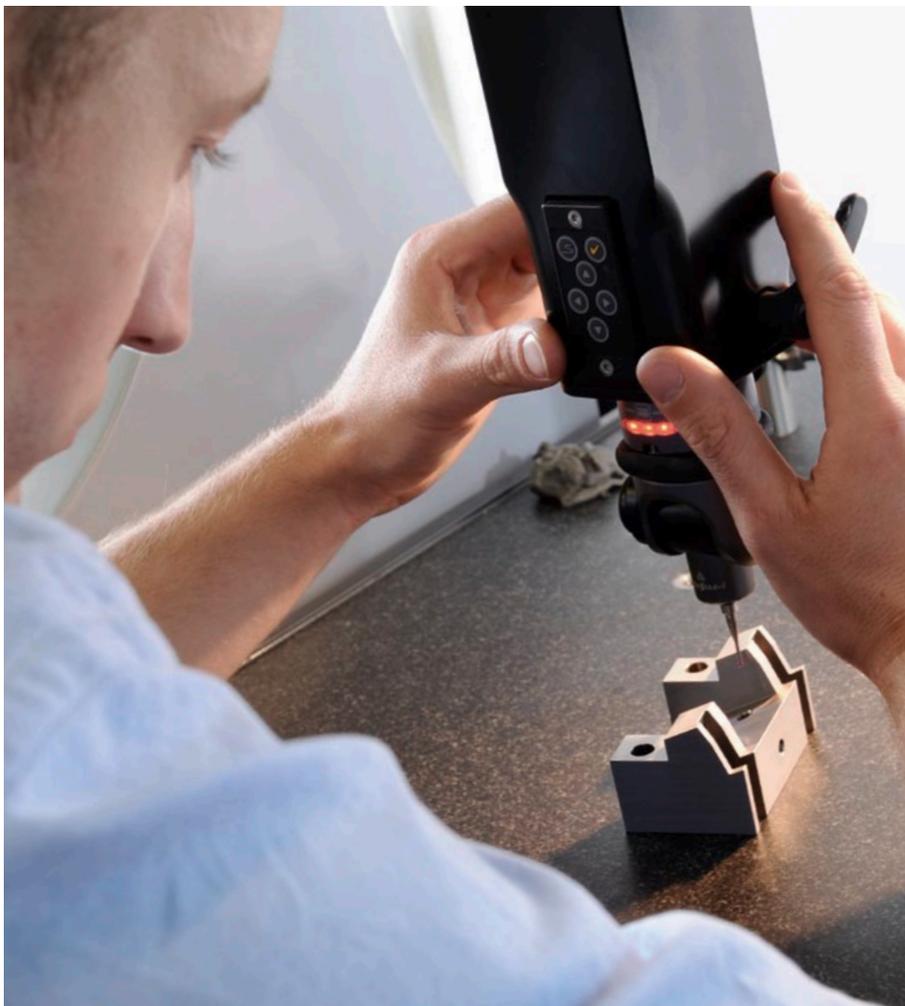


WIR STREBEN STÄNDIG NACH VERBESSERUNG

BEI DOUGLAS BEARD RUHT DAS QUALITÄTS- MANAGEMENT VON RIBE IN GUTEN HÄNDEN

Qualität auf höchstem Niveau für Produkte und Service gehören für RIBE von Anfang an zu den obersten Unternehmenszielen. Das mittelständische Unternehmen aus Schwabach verfügt über ein Qualitätsmanagement-System, das mit der ISO/TS 16949 die höchste Auszeichnung der Automobilindustrie erhalten hat. Darüber hinaus hat RIBE im Jahr 2010 den Bereich Qualitätsmanagement neu organisiert, vor allem um die Kommunikationsstrukturen und Abläufe weiter zu optimieren.

Douglas Beard
Leiter Qualitätsmanagement/Technologien der RIBE Holding



„UNS GING ES HAUPTSÄCHLICH DARUM, DIE KOMMUNIKATION WEITAUS DIREKTER ZU GESTALTEN,

als dies bisher der Fall war“, erklärt Douglas Beard, Leiter Qualitätsmanagement/Technologien und Prokurist der RIBE Holding. „Deshalb ist das zentrale Qualitätsmanagement-Büro, das wir neu eingerichtet haben, ein Großraumbüro ohne Raumteiler. Hier arbeiten die Kollegen aus den verschiedenen Bereichen des Qualitätsmanagements zusammen, um ihre Qualifikationen kundenorientiert zu bündeln.“

NEU IST DIE POSITION DES QUALITÄTSBETREUERS...

Die Zuordnung von Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten ist klar geregelt. So gibt es künftig neben der Sachbearbeiterin für Logistik und dem Key Account für den jeweiligen Kunden auch den „Qualitätsbetreuer“. Sie sind die direkten Ansprechpartner für die Kunden, und ihre vorrangige Arbeit besteht darin, die TS Norm zu wahren. Die Norm ist für sie die Richtschnur, wenn es um die Umsetzung der Kundenanforderungen oder um die Behebung von Fehlern im Rahmen der Reklamationsbearbeitung geht.

... UND DIE DES NEUTEIL-VERANTWORTLICHEN

Neu im Bereich Engineering der RIBE Holding ist auch die Position des Neuteilverantwortlichen. Er ist für die sogenannte Neuteile-Feasibility nach innen zuständig. Die Neuteilverantwortlichen sind hoch qualifizierte Projektleiter, die „ihre Produkte“ termintreu und den hohen qualitativen Anforderungen entsprechend zur Serienreife führen. Gerade hier zeichnet sich die Verbindung modernster Qualitätsmethoden wie QVP (Qualitätsvorausplanung) und RIBE-Know-how zu einem besonderen Wettbewerbsvorteil in der Branche aus.

DIE „GELEBTE SCHRIFTLICHE FIXIERUNG DES AUDITS“

Douglas Beard sieht die Aufgabe eines modernen Qualitätsmanagers vor allem in der reibungslosen Imple-

mentierung der Kundenwünsche und Normanforderungen in die Praxis. In seinen Augen ist die Feststellung eines Ist-Zustands oder eines Verbesserungsbedarfs durch ein Audit „nicht das Ende, sondern der Beginn“. Denn dann erst müssen Maßnahmen gefunden werden, Fehler zu beheben, und diese Maßnahmen müssen zügig und nachhaltig umgesetzt werden.

Das heißt ganz konkret: Wenn zum Beispiel in der mechanischen oder werkstofflichen Fertigungsprüfung die Zugfestigkeit oder die Härte der Schraube nicht mit den Sollvorschriften übereinstimmen, oder wenn es eine Lieferbeanstandung wie Verpackungsfehler, Wickelfehler bei Federn, Gießfehler bei Elektroarmaturen oder eine tatsächlich beschädigte Schraube gibt, dann ruht das Qualitätsteam um Douglas Beard und seine 40 Mitarbeiter nicht eher, bis der Fehler behoben ist.

Von den Mitarbeitern im Qualitätsteam sind einige Beschäftigte „Handaussucher“. Sie sind deshalb wichtig, weil das menschliche Auge hin und wieder der Kamera überlegen ist. Zum Beispiel dann, wenn sich ein reklamierter „kleiner schwarzer Fleck“ als „blinder Punkt“ in der Kameralinse erweist. „Nicht jedes reklamierte Teil ist tatsächlich defekt“, fasst Douglas Beard das Ergebnis zusammen.

Seine Devise lautet PDCA – Plan-Do-Check-Act (Planen-Tun-Überprüfen-Umsetzen). Der berühmte vierphasige

Problemlösungskreis im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), der auf den amerikanischen Statistiker William E. Deming zurück geht, hat das Qualitätsmanagement bis heute maßgeblich beeinflusst.

che einen sehr guten Ruf hatte, was Qualität betrifft. Das hat mich gereizt“, erzählt der Amerikaner, der seit 1969 mit Unterbrechungen in Deutschland lebt. Heute ist der Ingenieur, der einen Master in Ethischem Management hält, nicht nur Geschäftsführer der

RIBE-Niederlassung in der Slowakei und damit für insgesamt 280 Mitarbeiter im In- und Ausland verantwortlich, sondern er zeichnet in der gesamten Holding für das Qualitätsmanagement verantwortlich, das er auch in den vorherigen Aufgaben bei RIBE stets schätzte. „Was mich am Qualitäts-

management so fasziniert, ist das ständige Streben nach Verbesserung. Wenn wir unsere Arbeit gut machen, dann tragen wir dazu bei, dass unsere Kunden unsere Produkte reibungslos weiter verarbeiten können.“

„DAS STÄNDIGE STREBEN NACH VERBESSERUNG FASZINIERT MICH.“

Douglas Beard

QUALITÄTSMANAGER MIT HERZ UND VERSTAND

Douglas Beard gehört dem Unternehmen seit 15 Jahren an. „Ich bin damals zu RIBE gegangen, weil das Unternehmen schon sehr lange in der Bran-

William E. Deming US-amerikanischer Physiker, Statistiker und Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements

Demings Produktionssystem, so wie er es 1950 dem japanischen Management erklärte.



AUDIENZ IN DER EHEMALIGEN WIRKUNGSSTÄTTE

DER RUF ALS „SCHRAUBEN-PAPST“
EILT RIBE-PENSIONÄR DR. WOLFGANG
THOMALA VORAUSS

Fast drei Jahrzehnte hat Dr. Wolfgang Thomala die Forschung und Entwicklung im Bereich Verbindungstechnik bei RIBE in Schwabach geleitet. In dieser Zeit haben er und RIBE den Ruf als bester Zulieferer der Branche erworben. Im RIBE-Werk 1 sprechen wir mit dem eloquenten Maschinenbau-Ingenieur über seine Erfolge, Milestones und welchen Rat er aufstrebenden Mitarbeitern heute geben würde – eine Tour d'Horizon.

Die erste Vorlesung hält mir Dr. Wolfgang Thomala gleich zu Beginn unseres Gesprächs: Wir warten auf einen Kollegen, doch die Tür klappt immer wieder von alleine zu. Kurzerhand schnappt sich Dr. Thomala seine Aktenmappe, sagt: „Das haben wir gleich!“ und lehnt sie auf dem Fußboden schräg gegen die Tür. „Jetzt haben wir ein labiles Kräfte-Gleichgewicht.“ Die Tür bleibt, wie gewünscht, offen stehen.

TÜFTLER MIT DIDAKTISCHEM GESCHICK

Dr. Thomala ist Ingenieur durch und durch – und mindestens genauso engagiert als Dozent. Der ehemalige Leiter Forschung & Entwicklung der RIBE Verbindungstechnik lebt mit der Technik und hat sich dank seiner Fachkenntnisse im Unternehmen und weithin in der Branche einen exzellenten Ruf erworben. Hat über die „Dauerhaltbarkeit von Schraubenverbindungen“ promoviert, wissenschaftlich gearbeitet, zahlreiche Bücher und Fachbeiträge geschrieben, in Zusammenarbeit mit den Professoren Heinrich Wiegand und Karl-Heinz Kloos das Fachbuch „Schraubenverbindungen“ veröffentlicht, das getrost als „Bibel“ des „Schrauben-Papstes“ bezeichnet werden darf, hat fast drei Jahrzehnte für RIBE gearbeitet und viele, viele Workshops gehalten.

Nicht umsonst hatte ihn sein Gymnasiallehrer noch zur Schulzeit gefragt, ob er nicht selbst einmal das Lehrfach anstreben würde. Das verneinte er zwar in jungen Jahren, weil er mit der lukrativen Zahnmedizin liebäugelte, um schließlich im „vielleicht viel spannenderen“ Maschinenbau zu landen. Doch hat er seitdem immer wieder Lehraufträge an der Technischen Universität Darmstadt angenommen, viele Ingenieure in hausinternen und -externen Seminaren instruiert und letztendlich auch Laien immer wieder gern einen lebhaften Einblick in die vielerorts zu Unrecht als trocken verschrieene Materie gegeben.

Fachbuch „Schraubenverbindungen“ Autor: Dr. Wolfgang Thomala, Heinrich Wiegand und Karl-Heinz Kloos



WERTSCHÄTZUNG IN DER GANZEN BRANCHE

Der Mann, der als Koryphäe gilt, stellt sein Licht gern unter den Scheffel – und wie es scheint, auch ein bisschen aus Koketterie. Doch große Leute müssen nicht die Trommel schlagen, damit sie gehört werden. Als Dr. Thomala noch beim Fachverband Schrauben und Normteile (heute Deutscher Schraubenverband) beschäftigt war, wurde er 1980 vom damaligen RIBE-Geschäftsführer Carl Friedrich Bergner höchstpersönlich abgeworben, um fortan im Schwabacher Unternehmen seine Kenntnisse einzubringen.

Gesagt, getan. Dr. Thomala hat so gut wie die Hälfte der renommierten RIBE-Blauhefte geschrieben, hausintern die ohnehin schon qualifizierten Ingenieure noch weiter angespornt und auch Kundenanfragen stets brillant beantwortet. „Dabei war es immer mein Ziel, eine bestmögliche technische Lösung zu finden, die kostengünstig realisierbar war“, sagt der agile Pensionär. Etwa wenn er gefragt wurde, wie sich Kosten drosseln ließen und er allzu pompös gestaltete Schrauben so entschlackte, dass die Produktionskosten im konkreten Fall von 1,50 D-Mark auf 40 Pfennig pro Schraube sanken. Oder wenn der Kunde fragte, wie der Abriss eines zylindrischen Schraubenkopfes mit Innensechskant bei der Montage verhindert werden könne, er den Sachverhalt messerscharf analysierte und sogar eine eigene Formel für die Lösung des Problems entwickelte.

Das ist echte Kundenorientierung

Für Kunden, die mit Konstruktionsfragen zu ihm kamen, entwickelte Schrauben-Papst Dr. Wolfgang Thomala sogar eigene Formeln. Hier im Bild die Lösung, wie Kopfabriss bei der Montage verhindert werden kann.

$$y_{\min} = \frac{\sqrt{16A_s^2 - \pi^2(d_{Sch}^2 - d_m^2)^2}}{2 \cdot x \cdot \pi \cdot (d_{Sch} + d_m)}$$

DAS GESAMTE SPEKTRUM DES SCHRAUBEN-UNIVERSUMS

„Ich vermute, dass mich die Branchenkenner deshalb ‘Schrauben-Papst’ nennen, weil ich mich mit so ziemlich allen Sachfragen der Verschraubungstechnik intensiv beschäftigt habe“, erklärt Dr. Thomala bescheiden – aber nicht ohne Augenzwinkern. Der Träger der August-Thum-Medaille der TU Darmstadt hat sich unter anderem mit der Berechnung, Gestaltung und Herstellung von Schrauben, mit Gewindefragen, mit der Werkstoffauswahl, Normung und Belastbarkeit bei zügiger und dynamischer Beanspruchung oder mit der Montage befasst.



RATSCHLAG FÜR JUNG-INGENIEURE

Zahlreiche Patente geben beredtes Zeugnis über die Schaffenskraft von Dr. Thomala, der Jung-Ingenieuren rät, sich im Maschinenbau-Studium nicht zu früh zu spezialisieren. „Parallel zum technischen Studium sollten Fremdsprachen erlernt und betriebswirtschaftliche Kenntnisse erworben werden, um in Anbetracht des zunehmenden Kostendrucks in den Unternehmen die kaufmännischen Entscheidungen besser beurteilen und mitgestalten zu können“, so der unternehmerisch denkende Techniker. Doch vor allem hänge das berufliche Fortkommen nicht allein von der fachlichen Neigung ab: „Der Erfolg wird ganz entscheidend dadurch geprägt, dass man Kollegen, Vorgesetzten und Kunden respektvoll, ehrlich und rücksichtsvoll begegnet.“

„ERFOLG - DURCH RESPEKTVOLLE, EHRliche UND RÜCKSICHTSVOLLE ZUSAMMENARBEIT.“

Dr. Wolfgang Thomala

v. l. n. re.:
Dr. Wilhelm Schneider,
Thomas Kurtz und
Dr. Klaus Dehlke

BAHNBRECHENDE ERFINDUNGEN IM WANDEL DER ZEIT

ENTWICKLUNGSLEITER DR. WILHELM SCHNEIDER, DR. KLAUS DEHLKE UND THOMAS KURTZ GEBEN BEREDT ZEUGNIS

Revolutionäre Herstellungsprozesse und innovative Produkte bilden seit Firmengründung das Fundament für den Erfolg von RIBE. Zu den Meilensteinen in Forschung & Entwicklung gehören die erfolgreiche Einführung der Kaltumformung im Herstellungsprozess von Schrauben zu Beginn der 20er Jahre, die Konzentration auf Spezialschrauben seit den 80er Jahren und die Entwicklung komplexer Systeme seit den 90er Jahren. Der Werkstoff Aluminium spielt dabei eine immer wichtigere Rolle.

Obwohl Richard Bergner sein Unternehmen 1911 als Federnfabrik gründete, gelang ihm der große Durchbruch mit der Fabrikation von Schrauben. Schon im ersten Jahr seines Bestehens nahm der Hersteller von Federn, der die Spielzeugindustrie belieferte und kleine Spielzeuggewehre selbst herstellte, auch Schrauben in sein Portfolio mit auf. Doch zu dieser Zeit begegnete die Industrie der kaltgeformten Schraube im allgemeinen noch sehr zurückhaltend, weil weder Werkstoff noch Fertigung, wie sie damals in Deutschland gehandhabt wurde, den Erwartungen standhielt.





20ER JAHRE VOM DREHTEIL ZUM KALTFORMTEIL

Anreiz genug für Richard Bergner, intensivst an der Verbesserung zu forschen. Schon zwei Jahre nach Firmengründung präsentierte er die qualitativ einwandfreie, kaltgeformte, preisgünstige Schlitzschraube – der Kundenkreis wuchs. In der Wiederaufbauzeit nach dem Ersten Weltkrieg entstand wachsender Bedarf an kaltgeformten Sechskantschrauben, die Richard Bergner in Zusammenarbeit mit der Industrie entwickelte. 1921 brachte er mit großem Erfolg die kaltgeformte Sechskantschraube in hoher Qualität auf den Markt, die den Grundstein für den Erfolg von RIBE bis heute legte.

„Die Herstellung kaltgeformter Schrauben war deshalb so bahnbrechend, weil ein wesentlicher Nachteil im bisherigen Herstellungsprozess umgangen werden konnte: Beim bis dato üblichen Drehen wurde die Faserstruktur des Metalls durchbrochen und so die mechanischen Eigenschaften der Schraube beeinträchtigt“, erklärt Thomas Kurtz, Leiter Produktcenter Motorschrauben der RIBE Verbindungstechnik GmbH & Co. KG. „Dieser Effekt tritt nicht auf, wenn das Metall durch Kaltumformung seine Form erhält.“



30ER JAHRE AUTOMOBILE FORDERN HOCHFESTE SCHRAUBEN

„Das war deshalb so wichtig, weil mit der Verbreitung des Automobils in den 30er Jahren die Forderung nach hochfesten Schrauben zur Übertragung größerer Kräfte laut wurde. Dieser Trend hat sich mit der Einführung immer leistungsfähigerer Motoren teilweise noch verstärkt: „Werden normale Schrauben mit Festigkeiten von 800 bis 1200 N/mm² eingesetzt, so sind heute in Hochleistungsmotoren teilweise Schrauben mit Festigkeiten von 1600 N/mm² erforderlich“, erläutert Dr. Wilhelm Schneider, Leiter Produktcenter Systemkomponenten & Bauteile der RIBE Verbindungstechnik GmbH & Co. KG. Das machte die Erfindung von hochfesten Schrauben erforderlich. Und hochfest wurden die Schrauben erst durch das damals auf diesem Gebiet neue Verfahren der Vergütung.

ERST DURCH DAS VERGÜTEN WIRD DIE SCHRAUBE AUS STAHL HART GENUG

Beim Vergüten – und das ist bis heute so – wird der Stahl zunächst gehärtet. „Die Gitterstruktur ändert sich bei hoher Temperatur im Wärmebehandlungssofen“, benennt Fachmann Dr. Schneider diesen Vorgang. Durch das anschließende Abschrecken im Wasserbad wird die neue Gitterstruktur quasi eingefroren. Da der Stahl in diesem abgeschreckten Zustand jedoch zu spröde für die technische Anwendungen der Schraube ist, „glashart“, wie es Dr. Schneider bezeichnet, folgt eine zweite Wärmebehandlung mit wesentlich niedrigeren Temperaturen, das sogenannte Anlassen. Mit der Höhe der Temperatur beim Anlassen kann die gewünschte Festigkeit der Schraube eingestellt werden.

SCHLUSSGEWALZT ODER SCHLUSSVERGÜTET

Insbesondere im Verbrennungsmotor werden dynamisch hochbelastbare Schrauben benötigt. Für die Herstellung derartiger Teile wird der vom Draht gestauchte Rohling zunächst vergütet, das heißt auf die erforderliche Festigkeit gebracht, erst dann wird das Gewinde gewalzt. „Solcherart schlussgewalzte Schrauben weisen eine wesentlich höhere dynamische Belastbarkeit auf als schlussvergütete Schrauben, bei denen das Gewinde in den 'weichen' Rohling gewalzt und erst dann die Vergütung zur Erzielung der erforderlichen Festigkeit durchgeführt wird“, erklärt Thomas Kurtz.

80ER JAHRE VON DER STANDARDSCHRAUBE ZUR SPEZIALSCHRAUBE

Bis Mitte der 70er Jahre produzierte RIBE Standardschrauben, die mit dem sogenannten Boltmaker kostengünstig hergestellt wurden. Der Boltmaker ist eine Mehrstufenpresse, die mehrere Arbeitsschritte – das Stauchen des Drahts zum Schraubenrohling und das anschließende Walzen des Gewindes – in einer Maschine durchführt.

In den 80er Jahren begann die Entwicklung und Produktion von Spezialschrauben. „Die Kunden kamen immer öfter zu uns mit Zeichnungen von Schrauben, die sie für die Konstruktion des Motors brauchen. Wir analysieren den Bedarf, stellen das Problem des Kunden in unseren Laboren nach und entwickeln dann genau die Teile, die zum jeweiligen Anwendungsfall passen. RIBE ist ein Entwicklungslieferant“, betont Dr. Schneider. Zu den Spezialschrauben gehören zum Beispiel gewindefurchende Schrauben, die ihr Muttergewinde bei der Montage selbst herstellen, oder hochfeste Schrauben für Pleuel-Verschraubungen in Motoren. „Der Trend zu den Spezialschrauben, gepaart mit dem großem Know-how, das wir in der Verbindungstechnik haben, macht uns unverwechselbar und zu einem der Marktführer“, so der Entwicklungsleiter.



DIE SCHRAUBEN-HÜLSEN-KOMBINATION RIFIXX

Eine weitere Erfolgsgeschichte schreibt RIBE mit RIFIXX. „Unser Kunde suchte nach einer vereinfachten Montagelösung. Mit unserer Schrauben-Hülsen-Kombination RIFIXX, die im Bauteil des Systemlieferanten vormontiert wird, konnten wir dem Automobilhersteller helfen, den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Montage erheblich zu senken“, erklärt Dr. Schneider. „Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass keine Kleinteile in Freiräume fallen können, weil Schraube und Hülse unverlierbar im Systemteil angeordnet sind. Der logistische Aufwand und das Handling konnten so deutlich vereinfacht werden.“



90ER JAHRE RIBE-ALUFORM LÄUTET DAS NEUE JAHRTAUSEND EIN

Das Automobil, das vor 125 Jahren von Carl Benz erfunden wurde und dieses Jahr ebenfalls ein stolzes Jubiläum feiert, stellt immer

wieder neue Anforderungen an Hersteller von Verbindungselementen. Hochfest müssen die Schraubenverbindungen nach wie vor auch im modernen Leichtbau-Auto sein, aber bei reduziertem Gewicht. Wesentlich leichter als Stahl ist Aluminium, der neue Werkstoff der Zukunft. RIBE hat Mitte der 90er Jahre die Bedeutung des neuen Vormaterials erkannt und dann als erster Hersteller von Verbindungselementen Schrauben aus Aluminium, die RIBE-Aluform, zur Serienreife geführt. „Übliche Werkstoffe waren schon gründlich erforscht und ausgereizt. Die Anforderungen nach geringen Abmessungen und geringerem Gewicht bei gleichzeitig hoher Belastbarkeit konnte RIBE sehr gut mit Aluform-Schrauben abbilden, die mit einer speziell entwickelten Technologie hergestellt werden“, sagt Thomas Kurtz.



RIFAST – VON DER SCHRAUBE ZUM KOMPLEXEN SYSTEM

Auch die Technologie RIFAST ist eine Success-Story. RIFAST versteht sich als Systemlösung für die automatisierte Herstellung von Blechteilen mit eingepressten Verbindungselementen wie Schrauben, Muttern oder ähnlichen Teilen. „Die Automobilindustrie will Kosten sparen. Zeit ist Geld, und wir helfen dem Automobilhersteller, beides zu sparen, indem wir ihm die für seinen jeweiligen Anwendungsfall erforderlichen Verbindungselemente anliefern und er sie mit den von uns ebenfalls bereitgestellten Verarbeitungsgeräten während der Blechteilherstellung in der Presse funktionsgerecht einbringen kann“, verdeutlicht Blechfügetechnik-Experte Dr. Klaus Dehike, Leiter Produktcenter Blechfügetechnik der RIBE Verbindungstechnik GmbH & Co KG, das Konzept. „Früher wurden Bleche geschweißt, und Muttern und Bolzen mussten in einem extra Arbeitsgang hinzugefügt werden. Das gehört mit RIFAST der Vergangenheit an. Außerdem spart der Kunde mit RIFAST bis zu 80 Prozent seiner Logistikkosten.“



ALUMINIUM IST DAS GOLD DER ZUKUNFT

MIT DER ALU-SCHRAUBE STÖSST DR. RALF
JENNING IN IMMER NEUE EINSATZFELDER
VOR.

RIBE hat schon zu Beginn des Jahrtausends die Vorteile der Alu-Schraubverbindung erkannt und mit der RIBE-Aluform als erste Firma zur Serienreife geführt. Aus dem Leichtbau-Auto ist die Alu-Schraube heute nicht mehr wegzudenken. Neu sind Anwendungen in der Photovoltaik und in der Medizintechnik. Die Schwabacher Ingenieure haben schon ihre Fühler danach ausgestreckt.

Moderne Autos sind sicher und komfortabel, doch der Luxus fordert seinen Tribut: Klimaanlage, Sitzeinstellung und Massagefunktion im Fahrersitz schlagen vom Gewicht her kräftig zu Buche – und das ausgerechnet in einer Ära des Automobils, in der die Fahrzeuge möglichst leicht sein sollen, um den Energieverbrauch so gering wie möglich zu halten.



Automobilindustrie RIBE-Aluform serienmäßig im Doppelkupplungsgetriebe von Porsche und ZF-8-Gang-Automatgetriebe.

DAS NON-PLUS-ULTRA DER NEUEN WERKSTOFF-TECHNOLOGIE

Diesen Widerspruch löst der Werkstoff Aluminium auf. „Aluminium ist leicht und dennoch von hoher Festigkeit“, erklärt Dr. Ralf Jennings, Leiter Produktcenter Aluminium in der RIBE Verbindungstechnik GmbH & Co. KG in Schwabach. „Ein weiterer Vorteil besteht in der niedrigen Korrosionsneigung“, so der Werkstoffwissenschaftler, der an der Friedrich-Alexander-Universität (FAU) Erlangen-Nürnberg sein fachliches Rüstzeug holte und es zunächst beim Uni-Spin-off Neue Materialien Fürth GmbH anwendete, bevor ihn RIBE holte.

EINSATZGEBIET LEICHTBAU-AUTO

Der renommierte Getriebehersteller ZF Friedrichshafen war einer der ersten, der die Zeichen der Zeit erkannte und schon früh die RIBE-Aluform in der Produktion seiner Getriebe eingesetzt hat. Heute baut ZF die RIBE-Aluform serienmäßig vor allem in der Produktion des Doppelkupplungsgetriebes für Porsche und im ZF-8-Gang-Automatgetriebe ein, das seit der Markteinführung in 2007 für Furore in der Automobilbranche sorgt. „ZF denkt in Leichtbau“, bringt es Dr. Jennings auf eine kurze Formel. „Und das ist auch gut für RIBE, denn ZF ist die Benchmark für alle Getriebehersteller.“

Um die maximale Performance der Alu-Schraube zu erreichen, muss sie entsprechend montiert werden. Hier kommt das sogenannte überelastische Anzugsverfahren zum Einsatz. Vereinfacht ausgedrückt muss der Montage-Winkel optimal auf die notwendige Klemmkraft in der Schraubverbindung abgestimmt sein. Und nicht nur darin ist RIBE Vorreiter.



„ALUMINIUM WIRD IN DER ZUKUNFT EINE GRÖßERE ROLLE SPIELEN.“

PRODUKTION IN DER NAGELNEUEN FERTIGUNGSLINIE

Seit einem Jahr produziert RIBE die Alu-Schraube in der neu geschaffenen und blitzblanken Alu-Linie in Werk 2 in Schwabach. Hier werden alle Kompetenzen um die Alu-Fertigung gebündelt: die Staucherei, in der die Alu-Schrauben-Rohlinge in der Kaltumformung aus dem angelieferten Material entstehen, die Wärmebehandlung, die die Rohlinge hart genug für die Walzerei machen, in der das Gewinde in den Schaft gewalzt wird, und auch gleich Versand und Transport. „Das haben wir so straff organisiert, damit die Durchlaufzeiten kürzer werden“, erläutert Alu-Chef Dr. Jennings. „Heute produzieren wir zwei bis drei Millionen Teile pro Woche.“ „Obwohl wir die Alu-Schraube im heimischen Schwabach herstellen und das Material aus Europa beziehen, sind wir weltweit Technologie- und Kostenführer. Die Fertigung ist hochproduktiv, und die Alu-Schraube von RIBE erreicht die beste Qualität“, betont Dr. Ralf Jennings. „Denn unsere Entwickler sind Problemlöser. Sie sind innovativ, handwerklich geschickt und arbeiten voller Begeisterung mit neuen Materialien.“

NEUE MÄRKTE

In Zukunft wollen die Schwabacher Ingenieure ihren Branchenradius stärker ausweiten, denn zur Zeit beliefert RIBE im Geschäftsbereich Verbindungstechnik zu 80 Prozent die Automobilbranche. „Wir wollen vielseitiger und damit unabhängiger werden“, sagt Dr. Jennings. Neue Chancen sieht der Werkstoff-Experte in der Photovoltaik und in der Medizintechnik. „In der Solarbranche werden viele Schrauben montiert. Diese Verbindungen müssen Stürmen standhalten und dürfen nicht rosten – die Alu-Schraube erfüllt genau diese Anforderungen!“, meint Dr. Jennings.

In der Medizintechnik geht die Präferenz von RIBE in Richtung Anlagenbau. Verschraubungen an Computertomografen erachtet Dr. Jennings als lukrativer als etwa Verschraubungen an Hüftgelenken, weil weniger Zertifizierungen nötig sind und der Bürokratie-Aufwand dadurch um ein erhebliches Maß reduziert werden kann. „Meine Vision ist, dass wir uns vom reinen Automotive-Zulieferer zu einem Partner für viele Branchen entwickeln. Denn über kurz oder lang wird Aluminium in mehr Geräten stecken, als wir uns das heute vorstellen können.“



HOCHMOTIVIERT STARTEN AUSZUBILDENDE IHRE BERUFLICHE KARRIERE BEI RIBE

AUSBILDUNGSLEITER JOHANN OEDER UND DREI AZUBIS GEBEN EINEN EINBLICK IN DIE LEHRE

Der gute Ruf der RIBE-Ausbildung ist weithin bekannt. Die RIBE-Gruppe beschäftigt heute rund 1.200 Mitarbeiter, davon 100 Auszubildende. Pro Jahr starten rund 25 Azubis mit einer Lehre im technisch-gewerblichen und im kaufmännischen Bereich in eine vielversprechende berufliche Zukunft bei dem Schwabacher Industrieunternehmen. Aufgrund des hohen Ausbildungsstandards bildet RIBE auch Azubis anderer Firmen aus.

In der Lehrwerkstatt herrscht eine Betriebsamkeit wie in einem Bienenstock. Überall wird gehämmert, gedreht, gefräst. Geballte Power an den Werktsichen. Hier brummt es, die jungen Leute sind wissbegierig und voller Tatendrang. Johann Oeder, Ausbildungsleiter Gewerbliche Ausbildung bei RIBE, bewegt sich sichtlich erfreut durch die Schar seiner Schützlinge.

Vor fast 50 Jahren war er an ihrer Stelle: 1962 begann er selbst eine Lehre als Werkzeugmacher bei dem Schwabacher Betrieb – seit 1971 bildet er die Werkzeugmechaniker, wie sie nun genannt werden, die Industriemechaniker, Zerspanungsmechaniker und Maschinen- und Anlagenführer aus. Somit kann auch Johann Oeder im RIBE-Jubiläumjahr ein rundes Jubiläum begehen – sein 40. Jahr als Ausbilder. „Ich bin hier einer der Dienstältesten“, sagt er augenzwinkernd und lebhaften Widerspruch erwartend. Und ganz offensichtlich hält ihn die Beschäftigung mit den Jugendlichen jung.

„WENN WIR HAARGENAU ARBEITEN, ARBEITEN WIR SCHON VIEL ZU UNGENAU.“

Timo Müller

INDUSTRIEMECHANIKER HABEN DIE GRÖSSTEN CHANCEN

„Bei den technisch-gewerblichen Ausbildungsgängen bilden wir hauptsächlich Industriemechaniker aus“, berichtet Johann Oeder, „denn sie bringen wir nach Abschluss der Lehre am besten in der Fertigung bei uns unter.“ RIBE übernimmt meist alle Lehrlinge. Das Krisenjahr 2009 war eine Ausnahme. Im Jubiläumsjahr will der Betrieb als soziale Geste zusätzlich zwei Auszubildende aus besonders schwierigen Verhältnissen in die Ausbildung aufnehmen, um ihnen bessere Startchancen zu ermöglichen. Darüber hinaus werden ab dem Jahr 2011 noch zwei neue Ausbildungsplätze hinzukommen, da künftig auch Mechatroniker im Hause ausgebildet werden. Mechatroniker kombinieren Kenntnisse aus der Mechanik und der Elektronik, sie bauen zum Beispiel Roboter für die industrielle Produktion.

Werkzeugmechaniker, wie sie seit jeher bei RIBE ausgebildet werden, werten technische Zeichnungen aus und bearbeiten Werkstücke durch Bohren, Sägen oder Schleifen sowohl manuell als auch an computergesteuerten Maschinen. Zerspanungsmechaniker fertigen passgenaue Einzelteile durch Drehen, Fräsen oder Schleifen und richten Maschinen ein. Die gesamte Abwicklung von Aufträgen an einer Maschine übernimmt der Maschinen- und Anlagenführer. Übergreifende Aufgaben hat der Industriemechaniker: Er ist dafür verantwortlich, alle Maschinen und Anlagen bei RIBE funktionstüchtig am Laufen zu halten. Er baut die Anlagen zusammen, richtet sie ein und kontrolliert, ob alles richtig funktioniert. Auch die Fertigung von Maschinen oder Einzelteilen durch Fräsen, Schleifen, Drehen oder Feilen gehört zu seinen Aufgaben.

GENAUIGKEIT IST DAS A UND O

„Wir arbeiten mit einer Genauigkeit von einem Tausendstel Millimeter“, erzählt Timo Müller, Industriemechaniker-Azubi im zweiten Lehrjahr, stolz. „Es gibt ein geflügeltes Wort bei RIBE: ‘Wenn wir haargenau arbeiten, arbeiten wir schon viel zu ungenau.’ Denn ein Haar misst im Schnitt 0,05 Millimeter, und wir arbeiten im Bereich von 0,01 bis 0,005 Millimeter.“ Anhand von Skizzen, die am PC erstellt wurden, fertigen und reparieren Timo Müller und seine Azubi-Kolle-

gen Prototypen für die Werkzeuge, die bei RIBE eingesetzt werden. Es handelt sich um Kleinserien von maximal 20 Stück – zum Beispiel Führungsleisten, Abdeckleisten oder Schienen.

Sebastian Zottmann, ebenfalls Azubi zum Industriemechaniker im zweiten Lehrjahr, schätzt vor allem die gut ausgestattete Lehrwerkstatt. „Das ist ein Quantensprung im Vergleich zu anderen Betrieben, wie wir in der Berufsschule hören“, sagt der 20-Jährige. „RIBE hat nicht nur eine eigene Lehrwerkstatt, sondern auch hochmoderne Maschinen in ausreichender Anzahl darin. So können wir bei RIBE auch CNC-Kurse im Fräsen oder Pneumatik-Schulungen absolvieren.“

„Es ist immer wieder eine Herausforderung, einen Metallklotz vor sich zu haben, und dann zu sehen, wie daraus fertige Teile, zum Beispiel eine kleine Lokomotive, entstehen“, veranschaulicht Timo Müller, der auch in seiner Freizeit mit Metall arbeitet. Deshalb war es für ihn ein logischer Schritt, bei RIBE in die Lehre zu gehen.

KAUFMÄNNISCHE AZUBIS DURCHLAUFEN ALLE ABTEILUNGEN

Im Unterschied zu den gewerblich-technischen Auszubildenden, die erst ab dem dritten Lehrjahr zwischen Staucherei, Ausscherei, Elektroarmaturen- oder Federnabteilung roulieren, wechseln die kaufmännischen Auszubildenden schon sehr früh durch sämtliche betriebswirtschaftlichen Bereiche. So lernen sie konkret, welche Aufgaben in Einkauf, Vertrieb und Logistik oder im Controlling und in der Personalbetreuung zu erfüllen sind. Der PC ist dabei der ständige Begleiter.

„Es ist ein tolles Gefühl, wenn man im Einkauf etwas bestellt hat und die Ware dann mit dem eigenen Namen im Adressfeld eintrifft“, sagt Carolin Lehner, angehende Industriekauffrau im dritten Lehrjahr. Sie liebt es, selbständig zu arbeiten und eigene Kunden und Lieferanten zu betreuen. Ausschlag für die Berufswahl gab ein Industrie-Praktikum in der siebten Klasse: „Ich war auf der Realschule im künstlerischen Zweig und erkannte, wie wichtig wirtschaftliche Grundkenntnisse für das Berufsleben sind.“ Die 20-Jährige sieht die Lehre als „Grundausbildung“ und als Basis für verschiedene Berufe.



ERWARTUNGEN DER JUGEND

Während sich Timo Müller und Sebastian Zottmann vor allem einen sicheren Arbeitsplatz wünschen, der von der Werkzeug-Auswahl so vielseitig bleibt wie bisher, steht für Carolin Lehner die Modernisierung der Firma auf der Wunschliste ganz oben. „Es hat sich schon viel getan, viele Büros wurden umgestaltet, die Kantine renoviert, Fassaden erneuert. Aber es gibt noch viel zu tun“, findet die junge Frau, die in der fünften Generation in der Firma ihrer Vorfahren arbeitet. Auch wenn sie die Lehre als Sprungbrett in jedwede berufliche Zukunft sieht, so spürt man doch deutlich das Verantwortungsbewusstsein dem Familienunternehmen gegenüber. Besonders faszinierend findet Carolin Lehner die Internationalität und die gleichzeitige Verwurzelung des fränkischen Unternehmens. Als sie kürzlich die RIBE-Niederlassung in Shanghai besucht hat, war es anheimelnd, im Fernen Osten dieselben RIBE-Boards und Werkbänke in den RIBE-Farben Weiß, Grau und Blau vorzufinden – einer der vielen Vorteile der RIBE-Standards, die auch aus Sicht von Carolin Lehner noch ausgeweitet werden sollten.



LOYALITÄT ÜBER GENERATIONEN HINWEG

FAMILIE DEGEN ARBEITET IN
DER DRITTEN GENERATION IM
FAMILIENUNTERNEHMEN RIBE

Wie vom Blitz getroffen hält Marie Degen im Gang inne. „Allmächd, des hob i jetzt 14 Jahr´ nimmer g´sengn.“ Bewegt blickt sie auf das Tor, das sich für sie heute noch einmal hebt – zum Fototermin. Familie Degen nimmt Stellung in der Staucherei: Norbert Degen, Vorarbeiter in der Wärmebehandlung, seine Mutter, heute im Ruhestand und damals in der Rissprüfung beschäftigt, und seine beiden Söhne, Patrick und Christoph, Azubis bei RIBE im dritten Lehrjahr – Patrick als angehender Elektroniker, Christoph als zukünftiger Industriemechaniker.

Familien Degen arbeitet seit drei Generationen bei RIBE:

Norbert Degen (rechts), seine Mutter Marie und seine Söhne Christoph (links) und Patrick (mitte)

Die Wurzeln der Familie Degen bei RIBE reichen bis ins Jahr 1955 zurück: Damals begann Johann Degen, der bereits verstorbene Vater von Norbert Degen, als Heizer bei dem Schwabacher Betrieb. Der gelernte Heizungsinstallateur war sehr stolz darauf, bei einer Firma mit einem solch guten Ruf zu arbeiten und blieb RIBE bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1988 treu. Zeitweise arbeiteten und arbeiten noch immer drei Familienmitglieder gleichzeitig im Unternehmen: erst Vater, Mutter und Sohn Norbert – von 1983 bis 1988 – und jetzt erneut, seit 2008, Norbert Degen und seine beiden Söhne in der Ausbildung.

Maschinenschlosser. Norbert Degen wurde nach der Lehre übernommen, ging dann zur Bundeswehr und kam als Schichtführer in der Wäscherei/Beizerei wieder zu RIBE zurück. „Ich arbeitete in drei Schichten, machte den Industriemeister, und seit meinem Wechsel in die Wärmebehandlung habe ich keinen Schichtbetrieb mehr“, erzählt der 45-Jährige, der in seiner Freizeit aktiv den Kampfsport Taekwondo betreibt und erst kürzlich die Prüferlizenz erhalten hat.

Maschinen steuern können, wir halten die Anlagenelektronik instand, und wir verdrahten Schaltschränke.“ Mit der Realschule möchte er „auf keinen Fall“ tauschen, die Lehre macht ihm viel mehr Spaß. „Es ist ein tolles Gefühl, etwas zu programmieren oder zusammenzubauen und dann zu sehen, dass es auch funktioniert!“ Sein Bruder Christoph, der es liebt, präzise mit Metall zu arbeiten, hat den Beruf des Industriemechanikers ergriffen. Industriemechaniker bauen Ma-

Norbert alt genug war und in die Lehre ging, nahm ich die Ganztagsstelle in der Rissprüfung an.“

FINGERFERTIGKEIT IN DER RISSPRÜFUNG

Während heute Risse durch das sogenannte Farbeindring-Verfahren ausfindig gemacht werden, wurden früher die Schrauben magnetisiert. Marie Degen und ihre Kolleginnen – in der Rissprüfung arbeiteten im Gegensatz zur Produktion mehr Frauen als Män-

abgeschlossen waren und die Vergrößerungsgläser hatten, damit wir die haarfeinen Risse erkennen konnten“, erinnert sich Marie Degen. „Manchmal waren mehr, manchmal weniger Risse drin – das war von der jeweiligen Härtung der Schrauben abhängig“ – also von der Wärmebehandlung, wie sie heute Sohn Norbert durchführt.

„Ich habe sehr gern bei RIBE gearbeitet“, sagt die Pensionärin. „Die Arbeit hat Spaß gemacht, mit den Kollegen

1955

EIN GUTER RUF VERPFLICHTET

Wie ist es, wenn der Vater in derselben Firma arbeitet? „Wenn der Vater überall bekannt ist, erleichtert es einem selbst die Arbeit, weil sein guter Ruf auf uns übergeht“, sagt Patrick, der gerade das dritte Lehrjahr als Elektroniker für Betriebstechnik absolviert. „Das kann aber auch ein Nachteil sein, wenn vielleicht mal etwas nicht so läuft, wie’s laufen sollte.“ „Die Kommunikation ist gut, und man hilft sich“, ergänzt sein Bruder Christoph, der ebenfalls im dritten Jahr bei RIBE lernt und mit der Lehre zum Industriemechaniker in die Fußstapfen seines Vaters getreten ist.

„Wir reden beim Abendbrot über die Firma, was wir an dem Tag erlebt haben, und das verbindet. Denn jeder von uns weiß, was der andere meint“, sagt Norbert Degen, der seinen beruflichen Werdegang 1983 als Industriemechaniker-Lehrling bei RIBE begann. Damals hieß das noch

DIE ARBEITSFELDER DER FAMILIE ERGÄNZEN SICH

Seit 2004 arbeitet Norbert Degen als Vorarbeiter in der Wärmebehandlung, wo die Schrauben gehärtet werden. Er teilt die Schichten der Mitarbeiter ein, bestellt Betriebsstoffe, überwacht die Anlagen und koordiniert deren Wartung. „An den Schaltschränken werde ich meinen Sohn Patrick in Zukunft öfters sehen“, lacht der stolze Vater, denn die Maschinen sind elektronisch gesteuert, und die Kabel laufen in den Schaltschränken zentral zusammen – ein reiches Betätigungsfeld für Betriebstechnik-Elektroniker.

Die Begeisterung für Elektronik und Metall hat sich vererbt. Patrick, dessen Lieblingsfächer Mathe und Physik waren, will „zu hundert Prozent“ in die Welt der Elektronik eintauchen. Deshalb hat er sich für die Ausbildung zum Elektroniker für Betriebstechnik entschieden. „Wir programmieren SPS-Steuerungen, mit denen wir die

schinen und Fertigungsanlagen nicht nur zusammen und prüfen, ob alles funktioniert, sondern sie fertigen auch einzelne Teile.“ Drehen, Fräsen, Bohren, Gewinde schneiden – schon in der Schule gehörten Mathe und Werken zu meinen Lieblingsfächern“, sagt Christoph.

FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSZEITEN

Von der Wärmebehandlung, in der Norbert Degen arbeitet, gingen früher die Schrauben direkt in die Rissprüfung. Marie Degen arbeitete von 1983 bis zu ihrer Pensionierung 1997 ganztags in der Rissprüfung, wo die Schrauben auf Risse untersucht werden. „Vorher hatte ich eine Abend-Putzstelle in der Geschäftsleitung von RIBE, damit ich tagsüber meine Familie versorgen konnte“, erzählt die heute 73-Jährige gern. „Als mein Sohn

„WIR REDEN BEIM ABENDBROT ÜBER DIE FIRMA, WAS WIR AN DEM TAG ERLEBT HABEN, UND DAS VERBINDET.“

Norbert Degen

ner – tauchten die magnetisierten Schrauben in Metallspäne ein, damit sich die Metallspäne an die Schrauben hefteten. Da ein Riss ein anderes Magnetfeld hat als der intakte Teil der Schraube, hefteten sich dort, wo Risse waren, die Späne in entgegengesetzter Richtung an das Metall. So konnten die Frauen erkennen, welche Schraube fehlerhaft war und sie aussortieren. Dazu bedurfte es geübter Fingerfertigkeit und guter Augen. „Wir trugen Brillen, die zum Schutz dicht

habe ich mich gut verstanden, und das familiäre Klima im Unternehmen hat mir sehr gut gefallen.“ Heute lebt Frau Degen gut umsorgt in einer Anlage des betreuten Wohnens und genießt ihren Lebensabend. Doch wenn sich das Tor zum Werk erhebt und die Erinnerungen an die gemeinsamen Erlebnisse bei RIBE wach werden, möchte sie vielleicht nochmal ganz kurz das Rad der Zeit ein klein wenig zurückdrehen.



**FÜR PERSONALLEITER PETER
OBERST SIND GESUNDHEIT
UND QUALIFIZIERUNG DER
SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG**

PERSONALFÜHRUNG IM ZEICHEN DES DEMOGRAFIE- WANDELS

Ein gutes Aus- und Weiterbildungsmanagement und ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement sind die Grundpfeiler der Personalpolitik bei der RIBE Holding. Die Fluktuationsrate ist entsprechend niedrig. Zudem hat sich das Schwabacher Familienunternehmen durch ein geschicktes Personalmarketing sehr gut auf dem Bewerbermarkt positioniert.

Vom vielerorts beklagten Fachkräftemangel ist bei der RIBE Holding in Schwabach nicht viel zu spüren. Der metallverarbeitende Betrieb unterscheidet drei Qualifikationsebenen: Auszubildende, die die berufliche Grundausbildung durchlaufen, Meister, Techniker und Fachwirte, die sich durch Schulungsprogramme weitergebildet haben, und Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fakultäten der Universitäten und Fachhochschulen. „Gerade für die Lehre bekommen wir so viele Bewerbungen, dass wir große Auswahlmöglichkeiten haben“, sagt Peter Oberst, Leiter Personalwesen und Prokurist der RIBE Holding. „Wir leiden nicht unter dem Fachkräftemangel.“

AZUBIS DURCHLAUFEN DIE GRUNDAUSBILDUNG

RIBE ist eines der größten Ausbildungsunternehmen in der Region. Aufgrund des hohen Ausbildungsstandards und der modern ausgestatteten Lehrwerkstatt lassen auch andere Firmen sehr gern ihre Azubis bei RIBE ausbilden – so zum Beispiel die Schaeffler Gruppe aus Herzogenaurach, die unter der Marke INA Wälzlager und Gleitlager sowie Präzisionselemente für Motoren, Getriebe und Antriebsstränge produziert. „Wir bieten unseren Azubis eine sehr gute Ausbildung, und üblicherweise übernehmen wir alle RIBE-Azubis am Ende ihrer Lehrzeit“, erklärt Peter Oberst.

WEITERBILDUNG ZUM MEISTER

Technisch versierten Mitarbeitern bietet RIBE Unterstützung bei der Weiterbildung. „Ein Mitarbeiter, der im Drei-Schichten-Betrieb arbeitet, hat keine Chance, die Technikerschule zu besuchen“, sagt der umsichtige Personalleiter. „Ihnen bieten wir an, das Arbeitsverhältnis ruhen zu lassen, um die Technikerschule zu absolvieren. Wir garantieren ihnen die Arbeitsplatzsicherheit, und in den letzten beiden Jahren haben fast alle, die eine Weiterbildung gemacht haben, danach eine bessere Stelle in unserem Unternehmen bekommen.“ Peter Oberst sieht das auch ganz pragmatisch: „Alles, was ich an Fluktuation vermeiden kann, muss ich nicht neu beschaffen.“

DIE DIPLOMARBEIT ALS EINSTIEG

Studenten der ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Fakultäten lockt RIBE mit Praktika und Diplomarbeiten. Ziel dabei ist es, ihnen ein so positives Bild von RIBE zu vermitteln, dass sie letztendlich im Unternehmen bleiben. „Um bei den Absolventen entsprechend Eindruck machen zu können, müssen wir uns schon ein wenig anstrengen“, so Peter Oberst. „Viele von ihnen finden es schicker, bei einem Automobilhersteller zu arbeiten als bei einem Automobilzulieferer. Bei ihnen können wir aber dadurch punkten, dass wir ein mittelständisches Unternehmen sind, in dem sie auch schon zu Beginn ihrer Tätigkeit weitaus mehr Verantwortung übernehmen können, als das vielleicht jemals innerhalb eines großen Konzerns möglich ist.“

GERINGE FLUKTUATION

Der Erfolg gibt dem Personalleiter Recht – die Fluktuationsrate bei der RIBE Holding liegt bei nur 2,08 Prozent. In der RIBE Holding arbeiten 1.200 Mitarbeiter weltweit, 900 davon in Schwabach und 40 in Radebeul. An den internationalen Standorten arbeiten rund 200 Beschäftigte in der Slowakei, rund 70 in China und 5 in Malaysia.

Auch wenn RIBE trotz Demografiewandel genügend Fachkräfte hat und vom Primäreffekt der veränderten Demografie verschont bleibt, so macht sich doch der zweite Effekt bemerkbar: die steigende Lebensarbeitszeit und das zunehmende Alter der Belegschaft. „Wir begegnen dieser Tatsache mit einem ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement“, sagt Peter Oberst, der seit 1993 bei RIBE das Personalwesen leitet. „Denn nicht nur qualifizierte und motivierte, sondern auch leistungsfähige Mitarbeiter sind die Basis unseres Unternehmenserfolgs.“



DIE VIER SÄULEN DES GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Dreh- und Angelpunkt ist die Personalbetreuung. „In der Personalbetreuung steuern wir den Einsatz der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Wir prüfen, ob Mitarbeiter und Arbeitsplatz zueinander passen und unter welchen Bedingungen ein Mitarbeiter die Tätigkeit ausüben kann“, erläutert der diplomierte Pädagoge. Das beginnt bei der Vereinbarung flexibler, anforderungsgerechter Arbeitszeitregelungen und reicht bis zur individuellen Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen.

Sind Mitarbeiter längere Zeit krank und leiden sie unter gesundheitlichen Einschränkungen – zum Beispiel nach einer Krebserkrankung oder nach einem Bandscheibenvorfall – tritt der sogenannte Fallmanager in Aktion. Er berät den Mitarbeiter und plant mit ihm die nächsten Maßnahmen im Rahmen des Wiedereingliederungsmanagements, um die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden und seinen Arbeitsplatz zu erhalten. Betroffen sind aktuell 52 Mitarbeiter – die Schwerbehindertenquote im Betrieb liegt bei 5,45 Prozent. Ihnen hilft der Fallmanager etwa bei der Kontaktaufnahme mit gesetzlichen Leistungsträgern, mit dem Einbau von Schutzvorrichtungen an den Maschinen, mit Hebehilfen oder entsprechend verstellbaren Schreibtischen.

DER SICHERE UND ERGONOMISCHE ARBEITSPLATZ

Die Arbeitsplatzergonomie gehört zum Bereich Arbeitssicherheit/Umwelt, die dritte Säule des Gesundheitsmanagements von RIBE. Die moderne Arbeitsplatzgestaltung, eine persönliche Schutzausrüstung und Mitarbeiterschulungen tragen dazu bei, Unfälle oder Risiken zu vermeiden, die durch den Umgang mit Gefahrenstoffen auftreten können.

„Die Gesundheit unserer Mitarbeiter hängt zwar von den Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsumfeld ab. Doch sie tragen auch wesentlich selbst zu ihrer Gesundheit bei durch ihre persönliche Einstellung, ihre Gewohnheiten und ihr Verhalten“, findet Peter Oberst. „Prävention“ heißt deshalb das große Schlagwort der vierten Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements. RIBE bietet nicht nur Vorsorgeprogramme an, sondern darüber hinaus vielfältige Aktivitäten zu den Themen Bewegung und Ernährung: von der Rückenschule über Lauf- und Fahrradtreffs bis zum gesunden Essen in der Kantine. „Wir wollen die Leute dazu anspornen, sich gesünder zu ernähren“, sagt Peter Oberst. „Und wer an den Sportveranstaltungen teilnimmt, stärkt nicht nur die eigene Gesundheit und Fitness, sondern lernt auch seine Kollegen näher kennen.“

DER BETRIEBSRAT HAT
SOZIALE, PERSONELLE
UND WIRTSCHAFTLICHE
AUFGABEN

HANDELN IM SINNE DER MITARBEITER

Eine faire und konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ist die Basis für sämtliche Aktivitäten im Sinne der Belegschaft. Der Betriebsrat der RIBE Holding hat verschiedene Ausschüsse gebildet, in denen er die Themen bündelt, die er vorrangig bearbeitet: Zukunftsinvestitionen und Entgeltfragen, Arbeitsgestaltung und Arbeitssicherheit, die Qualität des Essens in der Kantine oder die Ausrichtung von Mitarbeiterfesten.

Wie setzt der Betriebsrat die Interessen der Belegschaft durch? „Wir versuchen, in Belegschaftsversammlungen die Vorstellungen und Erwartungen unserer Mitarbeiter zu ermitteln, und wir besuchen momentan noch viele Kurse, darunter auch juristische Workshops und Rhetorik-Seminare“, sagt Susanne Tauber, Vorsitzende des Betriebsrats von RIBE, stellvertretend für ihre zwölf Betriebsratskollegen. „Aber das allein macht es nicht aus“, bemerkt die Betriebsratschefin. Viel wichtiger ist dies: „Wir suchen die faire Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Wir arbeiten vertrauensvoll zusammen, und der familiäre Charakter des Familienunternehmens kommt uns da sicherlich zugute.“

MITSPRACHE BEI DER ANSCHAFFUNG VON MASCHINEN

Der Bau der neuen Alu-Linie in Werk 2, in der die RIBE-Aluform produziert wird, die Errichtung des neuen Schulungszentrums für die Auszubildenden in Werk 1 und infrastrukturelle Modernisierungsmaßnahmen in beiden Werken gehören zu den wichtigsten Zukunftsinvestitionen, die RIBE seit 2009 initiiert hat. Bis zum Jahr 2015 werden weitere hinzukommen,

insgesamt sind 25 Millionen Euro dafür bereit gestellt.

„Im Arbeitsausschuss für Zukunftsinvestitionen prüfen wir die Investitionsanträge und entscheiden daraufhin im Gremium, ob wir ihnen zustimmen“, erklärt Susanne Tauber. „Für uns ist es so wichtig, dass wir bei der Anschaffung von Maschinen oder bei der Realisierung von Umbaumaßnahmen mitentscheiden, weil wir wollen, dass dies im Sinne der Mitarbeiter geschieht.“

Die Mitbestimmung bei Zukunftsinvestitionen ist Teil des sogenannten Ergänzungstarifs, den der Betriebsrat, die Geschäftsleitung, die IG Metall und die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie VBM im Krisenjahr 2009 verabschiedet haben. Darin ist geregelt, dass die Mitarbeiter von 2009 bis 2015 in verschiedenen Abstufungen auf Weihnachts- und Urlaubsgeld verzichten. Der Verzicht auf Weihnachts- und Urlaubsgeld war ein Beitrag der Belegschaft, um das Unternehmen in der Krise zu unterstützen. Investiert wird vor allem in Maschinen und Infrastruktur, aber auch in zeitgemäße Sozialeinrichtungen und Mitarbeiterqualifikation.

MITBESTIMMUNG BEI ENTGELT UND AUSBILDUNG

Aufgrund der guten Auftragslage konnten wieder Mitarbeiter eingestellt werden. Wenn neue Kollegen oder Mitarbeiter, die dem Unternehmen bereits angehören, beim Entgelt neu eingruppiert werden sollen, kontrolliert der Ausschuss „ERA (Entgelt-Rahmenabkommen)“, ob dies dem

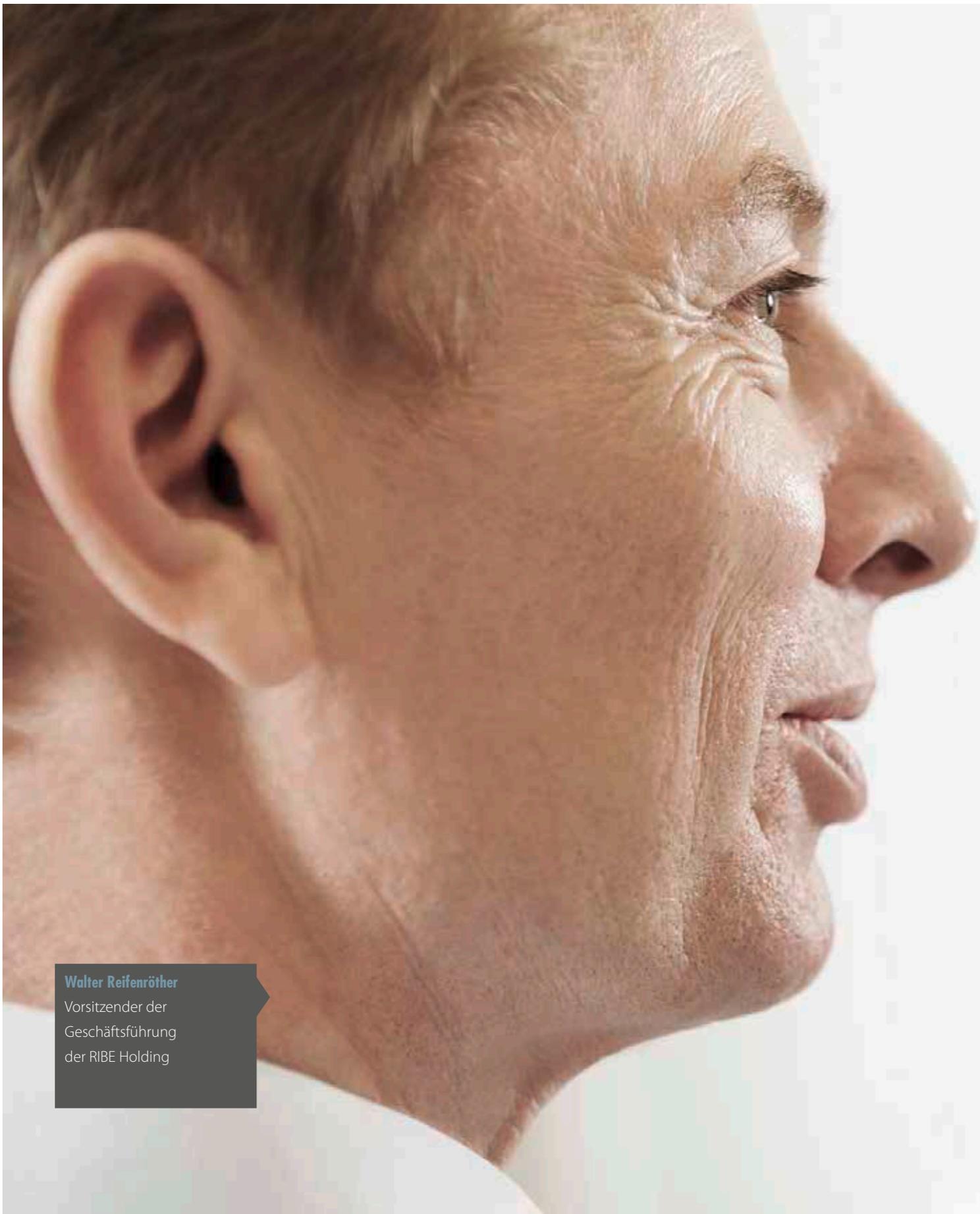
Tarifvertrag entspricht. Und speziell um die Azubis kümmert sich der Arbeitsausschuss „Jugendvertreter“: „Der Betriebsratskollege in diesem Ausschuss nimmt die Azubis bei der Hand und ist Ansprechpartner für ihre Belange“, erläutert Susanne Tauber, die selbst als kaufmännische Azubine bei RIBE begonnen hatte.

DIE KANTINE IST SOZIALER TREFFPUNKT

Das Essen in der Kantine ist Thema des Ausschusses „Kantine“. „Wenn es Reklamationen oder Probleme gibt, sind wir der Ansprechpartner“, sagt Susanne Tauber. „Auch die Einführung von neuem Essen wie des Menüs „Fit und Gesund“ oder des Salatbuffets gehören zu unseren Aufgaben“, so die Betriebsratsvorsitzende.

MITARBEITERFESTE IM SOMMER

Der „Festausschuss“ organisiert die Mitarbeiterfeiern, die alle zwei Jahre stattfinden. Der Betriebsrat sorgt für ein buntes, sommerliches Programm, das sich üblicherweise zwischen Kaffee & Kuchen ab 14 Uhr und Abendessen um 23 Uhr hauptsächlich auf der Festwiese in Werk 2 abspielt. Die Kinder können sich in Spielmobil, Hüpfburg und beim Bull-Riding-Wettbewerb austoben, die Erwachsenen beim Kickerturnier. Führungen für Mitarbeiter, ihre Familien und die Öffentlichkeit finden bei solchen Festen in Werk 1 und 2 statt. Musikalisch untermalt wurde das Programm schon des Öfteren von der volkstümlichen Showband „Die Störzelbacher“, in der auch ein RIBE-Mitarbeiter mitspielt.



Walter Reifenröther
Vorsitzender der
Geschäftsführung
der RIBE Holding

LEAD-POSITION

ÜBER EIN

GANZES

JAHRHUNDERT

HINWEG

WALTER REIFENRÖTHER,
FRANK BERGNER
UND THOMAS DANN
LENKEN DIE
GESCHICKE DER
RIBE HOLDING

Das Familienunternehmen RIBE ist in der Tradition verwurzelt und der Innovation verpflichtet. Der Mut zu Veränderungen begleitet den Hersteller von Verbindungstechnik, Technischen Federn und Elektroarmaturen seit Bestehen. Die Fähigkeit zum Wandel ist entscheidend für Stabilität und Dauerhaftigkeit, wie sie jetzt im Firmenjubiläum zum Ausdruck kommen, und bleibt auch im Erfolg Verpflichtung.



Thomas Dann
Geschäftsführender
Gesellschafter
der RIBE Holding

Herr Reifenröther, Langfristigkeit und Innovation bedingen sich gegenseitig – auch wenn das in unserer so schnelllebigen Welt auf den ersten Blick paradox klingen mag. Wie erklären Sie sich das Phänomen?

Walter Reifenröther: Familiengeführte Unternehmen denken in anderen Zeiträumen als nicht-familiengeführte Unternehmen. Während Konzerne oder Beteiligungsgesellschaften stets das nächste Quartal vor Augen haben, um den Shareholder Value in aller Kurzfristigkeit zu immer neuen Rekordwerten zu führen, wollen Familienunternehmen langfristig Bestand haben. Damit sie das erreichen, müssen sie mindestens genauso innovativ sein. Denn diese langfristige Perspektive verlangt einen längeren Atem. Das Denken im größeren Zeitraum erfordert mehr Weitsicht und auch mehr Kapital. Damit die Eigenkapital-Basis stabil bleibt, muss für ausreichend Cashflow gesorgt sein. Das ist bei RIBE der Fall, denn wir sind hochinnovativ.

Herr Bergner, welche Strategie verfolgen Sie, um mindestens so innovativ zu sein, wie der Wettbewerb es erfordert?

Frank Bergner: RIBE ist als mittelständisches Familienunternehmen anders aufgestellt als große Konzerne, die weltweit operativ tätig sein können, ohne dass dadurch Ressourcen am heimischen Standort abgezogen werden. Das heißt, wir müssen unsere Aktivitäten klug bündeln. Wir differenzieren uns vom Wettbewerb durch besondere technische Leistungen. Unsere Strategie besteht darin, die Wertschöpfung zu steigern. Wir sind Spezialisten und besetzen Nischen

„AKTUELL HALTEN WIR 175 PATENTE.“

Thomas Dann

– und zwar über alle unsere drei technischen Sparten Verbindungstechnik, Technische Federn und Elektroarmaturen hinweg. Unser Unternehmen ist technikgetrieben. Wir haben tiefes und breites Technologie-Know-how. Kurzum, wir bewegen uns im High-End-Segment – und unsere Kunden wissen das.

Was bedeutet das für die Einreichung von Patenten?

Frank Bergner: Diese Strategie ist hervorragend dafür geeignet, patentwürdige Produkte zu schaffen. Denn mit der Komplexität des Produkts steigt die Nachhaltigkeit des Schutzes.

Eine klassische Schraube zu schützen, ist dagegen schwierig.

Herr Dann, wie hat sich die Patentpolitik im Hause RIBE im Lauf der Zeit verändert, und wie viele Patente hält die RIBE Gruppe aktuell?

Thomas Dann: Mit der kaltgeformten Schraube haben unsere Vorfahren im Jahr 1920 den Markt revolutioniert, der bis dahin nur gedrehte Schrauben kannte. Anfangs produzierte RIBE Normschrauben, die in großen Mengen abgesetzt wurden. Heute produzieren wir Spezialschrauben und entwicklungsintensive Systemlösungen, die wir, wenn immer möglich, mit internationalen Patenten schützen. Aktuell halten wir 175 Patente über alle drei Geschäftsbereiche.

Das ist eine beachtliche Zahl. Können Sie uns etwas über Ihre aktuellen Highlights erzählen?

Walter Reifenröther: Unsere Strategie besteht darin, dem Wettbewerb stets einen Schritt voraus zu sein. Zum Beispiel haben wir aktuell ein Beschichtungsverfahren für Aluminium entwickelt, das wir in Kürze auf den Markt bringen werden. Das ist absolut neu. Und an unserer Schrauben-Hülse-Kombination „Rifixx“, die komplett aus Aluminium besteht, beißt sich der Wettbewerb die Zähne aus.

Also Schutz durch Schnelligkeit und Innovationstiefe...

Thomas Dann: ... Sowie das Alleinstellungsmerkmal von RIBE: die Kombination aus Kompetenzen in der Verbindungstechnik, Technische Federn und Elektroarmaturen im selben Unternehmen. Wir wollen ein

Produkt schaffen, das Elemente aus allen drei Bereichen vereint. Dadurch werden wir noch unverwechselbarer. Rifixx vereint zwei Bereiche, die Verbindungstechnik und die Technischen Federn. Jetzt arbeiten wir an einem Produkt, das Elemente aus allen drei Bereichen kombiniert. Neue Werkstoffe oder die Veränderung bestehender Materialien spielen dabei eine sehr wichtige Rolle.

An welchen Projekten arbeiten Sie im Bereich Neue Materialien?

Frank Bergner: RIBE verfolgt dabei zwei Ansätze: einerseits die Entwicklung neuer Lösungen und Verfahren aus Neuen Materialien, andererseits die Nutzung von Verbindungstechnik, Technischen Federn und Elektroarmaturen für Neue Werkstoffe. Im Automobilbau handelt es sich zum Beispiel um neue Verbindungselemente für alle Bereiche des automobilen Leichtbaus.

RIBE streckt auch schon die Fühler nach dem Solarmarkt aus.

Walter Reifenröther: Für die Solartechnik entwickeln wir bautechnische Lösungen für die Befestigung der Solarpaneele auf den Dächern. Während heute überwiegend noch Low-tech zum Einsatz kommt, wollen wir den Monteuren mit Alu-Schrauben, Alu-Profilen und vor allem mit kompletten Montagelösungen die Arbeit erleichtern. Der Handwerker soll nicht erst auf dem Dach alles zusammenschrauben müssen, sondern kann mit unserer Systemlösung, bestehend aus Schrauben, Federn und Stanz- und Biegeteilen, die Paneele montagefreundlich, das heißt einfach, sicher und schnell befestigen.“

Wie schafft es RIBE, in solch hochtechnischen Märkten nicht nur am Puls der Zeit zu bleiben, sondern ihm immer wieder vorauszuweichen?

Frank Bergner: Wir sind deshalb so gut, weil die Kunden uns fordern. Die Automobilhersteller und –zulieferanten sowie die deutschen Energieversorger, Bau- und Bahnfirmen haben höchste Ansprüche. RIBE ist bei diesen Abnehmern ein geschätzter, strategischer Lieferant, der bereit ist, Entwicklungsprojekte mit viel Kompetenz und Kreativität zu begleiten.

Walter Reifenröther: Wir sind Problemlöser. Unsere Mitarbeiter verfügen oft über jahrzehntelange Produkt- und Prozesserfahrung.

RIBE hat in der Tat einen klangvollen Namen im Bereich der Forschung und Entwicklung.

Thomas Dann: RIBE hat es über all die Jahre hinweg sehr gut verstanden, sich immer wieder neue Wurzeln zu ziehen und die Kompetenz im Hause zu behalten.

Frank Bergner: Wir geben unseren F&E-Ingenieuren nicht die Lösung vor, sondern das Ziel. Den Weg finden sie selbst. Für einen gewissen Anteil der Arbeitszeit lassen wir ihnen die berühmte Spielwiese, die Entwickler und Forscher so schätzen. Umso motivierter arbeiten sie an den kundenbezogenen Projekten. Wir erwarten natürlich, dass sie ihre Freiräume verantwortungsvoll nutzen. Die Kreativität unserer Mitarbeiter sichert unseren Fortschritt. Denn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter machen das Unternehmen fit für die Zukunft.



Frank Bergner
Geschäftsführender
Gesellschafter
der RIBE Holding

**„WIR GEBEN
DAS ZIEL VOR.“**

Frank Bergner



ZUSAMMENHALT IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN

STARKE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN
KÖNNEN SICH SELBST ZURÜCKNEHMEN

Über den Zusammenhalt in Familienunternehmen sprachen wir mit Dr. Dieter Maier, Beiratsvorsitzender der RIBE Holding. Dr. Maier ist prädestiniert für diese Aufgabe, da er sowohl mittelständische Familienunternehmen als auch große Konzerne sehr gut kennt und beide Welten verbindet. Der sympathische Schwabe weiß, was den Reiz ausmacht, ein Unternehmen zu führen – auch wenn dies nicht immer ganz so leicht ist.

Herr Dr. Maier, schon in Ihrer Zeit als Bereichsvorstand bei Bosch haben Sie RIBE als Zulieferer schätzen gelernt. Tiefe Einblicke in ein Familienunternehmen konnten Sie anschließend in der Konzernleitung bei Rodenstock gewinnen. Schließlich waren Sie bis zu Ihrer Beiratstätigkeit für RIBE selbst Gesellschafter eines Automobilzulieferers mit 60 Millionen Euro Umsatz. Man kann also sagen, die Entwicklung vom management- zum unternehmergeführten Unternehmen zieht sich wie ein roter Faden gradlinig durch Ihre Biografie.

Dr. Dieter Maier: Ja, das ist richtig. Und die größte Zufriedenheit habe ich dabei empfunden, ein Unternehmen zu führen, an dem ich selbst erheblich beteiligt war, weil ich etwas bewegen konnte. Die größten Gestaltungsmöglichkeiten sind jedoch auch mit dem höchsten Risiko verbunden.

Frei nach dem Motto „No Risk, no Fun“?

Dr. Maier: Das Risiko war eine Begleiterscheinung, nicht der Reiz an sich. Große Gestaltungsmöglichkeiten sind naturgemäß nicht nur mit großer Entscheidungsfreiheit verbunden, sondern auch mit einer immensen Verantwortung. Am sichersten habe ich mich noch als Manager in einem großen Konzern gefühlt. Bei meiner zweiten beruflichen Station habe ich die Erfahrung vieler Arbeitnehmer geteilt und zum ersten Mal gespürt, wie es sein kann, wenn die berufliche Existenz in Gefahr ist – als das Familienunternehmen in Schwierigkeiten kam und erst durch die Kapitalzufuhr eines Private-Equity-Investors umstrukturiert werden konnte. Dass das

eigene Vermögen in Gefahr sein kann, habe ich jedoch erst als substanzieller Gesellschafter eines Unternehmens erlebt.

Und das persönliche Risiko als Unternehmer ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders hoch. Umso wichtiger als Signalwirkung im deutschen Mittelstand sind positive Beispiele von Firmen, die Kontinuität und Beständigkeit zeigen. Besonders erfreulich ist es, wenn eine Firma wie RIBE ein Jahrhundert-Jubiläum feiern kann. Was macht aus Ihrer Sicht den Erfolg von RIBE aus?

Dr. Maier: RIBE ist ein wachsendes Familienunternehmen der vierten Generation. Das bedeutet, dass es heute mehr Gesellschafter gibt als früher, denn mit jeder Generation kommen Erben und somit weitere Eigentümer hinzu. Mit der Anzahl der Eigentümer steigt die Anzahl der Interessen, die unter einen Hut gebracht werden müssen. Wenn man sich den deutschen Mittelstand anschaut, führt das in vielen Unternehmen zu Schwierigkeiten. Nicht so bei RIBE.

Das heißt, RIBE macht es in diesem Punkt besser als andere Familienunternehmen. Wie schafft es RIBE, die Einigkeit unter den Eigentümern zu fördern?

Dr. Maier: Die Einigkeit unter den Eigentümern – zumal, wenn sie aus verschiedenen Familien stammen – ist, von Grund auf betrachtet, eine Frage der Erziehung. Welche Werte werden weitergegeben? So unterschiedlich Familienmitglieder auch sein können – der eine mag nachdenklich und analytisch sein, der

andere eher spontan und pragmatisch – sie alle eint Bescheidenheit. Und damit meine ich vor allem die Fähigkeit, eigene Interessen unter die Interessen der Firma zu stellen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, und das ist bei RIBE sehr stark zu spüren. Das ist eine der größten Stärken von RIBE.

Meinen Sie die Fähigkeit, auch als Familienmitglied das Unternehmen wie ein Externer aus der Vogelperspektive betrachten zu können, um so den Blick für das Wesentliche zu behalten? Dr. Maier: Genau. Schauen Sie, ich begleite RIBE seit etwa drei Jahren als Beirat. Ich bin dazu gekommen, kurz bevor die Wirtschaftskrise von den USA aus den ganzen Globus überrollte. Viele Unternehmen gerieten in eine Schiefelage. Auch RIBE war betroffen. Und genau da hat sich die Stärke von RIBE am deutlichsten gezeigt: das Zurückstellen eigener Interessen hinter die Belange der Firma. Damit meine ich nicht nur, dass Familienmitglieder ihr Privatvermögen eingebracht haben, um die Firma finanziell zu stärken. Noch wichtiger ist die Tatsache, dass die Geschäftsführer so stark waren, nach externen Lösungen zu suchen.

Was meinen Sie damit konkret?

Dr. Maier: Ich meine die Fähigkeit zur Selbstkritik, sich einzugestehen, dass neue Pfade beschritten werden müssen, um die aktuellen Schwierigkeiten zu meistern. Bei RIBE kristallisierte sich heraus, dass Management-Erfahrungen notwendig wurden, die im eigenen Haus nicht vorhanden waren. Mit anderen Worten, es war klug, einen externen Geschäftsführer mit ins Boot

zu nehmen, der das Führungsteam ergänzt. Erfahrungen mit externen Managern hatte man schon gesammelt, sie waren aber bisher immer Teil des Führungsteams gewesen. Jetzt war es notwendig geworden, dass der externe Manager die Führungsrolle im Führungsteam übernehmen sollte. Es zeugt von Stärke, das zuzulassen.

„DIE EINIGKEIT UNTER DEN EIGENTÜMERN IST EINE FRAGE DER ERZIEHUNG.“

Dr. Dieter Maier

Warum war es so wichtig, dass der dritte Mann im Bunde von außen kam?

Dr. Maier: In unserem Fall war es notwendig, Restrukturierungserfahrungen einzubringen, die das eigene Management in diesem Maße nicht hatte. Ein Externer ist auch grundsätzlich unbefangener, nicht so verwachsen mit dem Unternehmen. Das macht es ihm leichter, kritische Auseinandersetzungen zu führen und unpopuläre Entscheidungen zu treffen.

Sie meinen Maßnahmen wie die Entlassung von Mitarbeitern, um Kosten senken und damit die Firma insgesamt retten zu können?

Dr. Maier: Das war sicherlich die schmerzhafteste der leider unvermeidlichen Maßnahmen, die die geschäftsführenden Gesellschafter jedoch schon eingeleitet hatten. Die vorrangige Aufgabe, die der neue Geschäftsführer in seiner Funktion als Chief Restructuring Officer zu erfüllen hatte, bestand darin, das Unternehmen in eine Kostenposition zu bewegen, die ein Überleben ermöglichte, der sogenannte Turnaround. Die Umsätze waren erheblich eingebrochen, die Krise der Automobilhersteller schlug voll auf die Zulieferer durch. Das Unternehmen musste anders aufgestellt und über alle Bereiche hinweg neu strukturiert werden. Da müssen alle Federn lassen.

Und es brachte den gewünschten Erfolg.

Dr. Maier: RIBE hat den Turnaround geschafft und geht gefestigt aus der Krise heraus.

Wie wichtig ist es für den Erfolg des Unternehmens, externe und interne Führungsqualitäten zu vereinen?

Dr. Maier: Sehr wichtig! Während externe Führungskräfte andere Erfahrungen mitbringen und neue Impulse geben, ist es ein großer Vorteil von

Gesellschaftern, dass sie mit dem Unternehmen verwurzelt sind. Was in Krisenzeiten eher hemmt – das Verwachsen mit der Firma, Kontinuität, die befangen machen kann – ist in normalen Zeiten, die den weit größeren Zeitraum in der Geschichte von RIBE einnehmen, ein großer Gewinn. Als Gesellschafter, zumal als geschäftsführender Gesellschafter, hängt man mit Haut und Haaren am Unternehmen. Man ist oft von Kindesbeinen an in diese Position hineingewachsen. Das persönliche Engagement ist stark, das Verantwortungsgefühl hoch. Man ist in Krisenzeiten bereit, persönliche finanzielle Haftung zu übernehmen, weil man an das Unternehmen glaubt. Das finden Sie nur in Familienunternehmen.

Kontinuität ist also auch ein sehr wichtiger Punkt.

Dr. Maier: Ja, die Kontinuität bei der Weitergabe von Werten beim Führen eines Familienunternehmens überträgt sich positiv auf die Mitarbeiter. Auch Mitarbeiter können so ein viel stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln als in nicht-familiengeführten Unternehmen.

In der Tat gibt es bei RIBE Familien, die bereits über Generationen hinweg im Unternehmen arbeiten.

Dr. Maier: Und die Voraussetzung für ihren Erfolg war und ist eine kritische Auseinandersetzung mit den Stärken, den Schwächen und der Kultur des Unternehmens. Die Stärken müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Das ist ein Prozess, der nie zu Ende gehen darf, und der ist bei RIBE vorbildlich in Gang.



Senior-Gesellschafter
Heinz Dann (links) und
C.F. Bergner (rechts)

DAS ERERBTTE GUT ÜBER DREI RUNDEN GEBRACHT

**C. F. BERGNER UND HEINZ DANN
LEITETEN VON 1954 BIS 2002
DIE RIBE HOLDING**

Anlässlich des Firmenjubiläums holten wir auch die Senior-Geschäftsführer C. F. Bergner und Heinz Dann für ein Interview an den Runden Tisch – obwohl sie sich nicht mehr aktiv einbringen wollten. Doch siehe da, das Gespräch dauerte sogar länger als gedacht. Denn beide Senioren hatten sichtlich Freude daran, ihre aktive Zeit Revue passieren zu lassen – auch wenn sie es heute genießen, fernab der Alltagshektik ihren privaten Interessen nachzugehen.

Herr Bergner, wie haben Sie den Übergang vom aktiven Geschäftsleben in den Ruhestand erlebt?

Carl Friedrich Bergner: Sehr gut. Es war ein gleitender Übergang, denn wir waren noch fünf Jahre im Beiratstätigkeit. Auch heute besuchen wir regelmäßig die Gesellschafterversammlungen und lesen monatlich die Unternehmenszahlen. So sind wir auch jetzt noch recht gut im Bilde, wenn auch aus der Warte des Pensionärs, der nicht mehr den täglichen Druck abfedern muss. Endlich habe ich Zeit, zu lesen. Was glauben Sie, wieviele Bücher ich damals hatte, die noch in Zellophan eingewickelt waren? Durch den Stapel habe ich mich längst durchgekämpft. Zur Zeit lese ich die Biografie von Heinrich von Pierer, die Anfang dieses Jahres erschienen ist.

Herr Dann, wann ist der beste Zeitpunkt für die Stab-Übergabe?

Heinz Dann: Mit 65! Für uns war ganz klar, dass wir damit nicht warten wollen, bis ein bestimmtes Ereignis eintritt oder nicht eintritt, sondern gehen, wenn die Altersgrenze erreicht ist. Ohne Wenn und Aber. Manche Patriarchen zögern ihren Abtritt zum Beispiel dadurch hinaus, indem sie sagen: 'Wir können doch jetzt nicht gehen, wenn die Firma schlecht läuft.'

Ich bin jedoch der Meinung, wenn man den Kindern nicht zutraut, die Firma zu leiten, dann soll man eher einen Fremd-Geschäftsführer mit der Aufgabe betrauen, als selbst zu lang zu bleiben. Man muss auch loslassen können.

Welche Kriterien waren entscheidend für die Wahl des Nachfolgers?

Heinz Dann: Im Gesellschaftervertrag haben wir festgelegt, dass pro Familienzweig ein Geschäftsführer ernannt wird. Um Streitigkeiten zu vermeiden, haben wir einen Beirat gegründet, der damals mehr Rechte hatte als in anderen Firmen, denn er konnte entscheiden, wer die Leitung übernimmt. Wir machten zwar Vorschläge, die wir selbstverständlich gründlich vorbereiteten und argumentativ gut vertraten. Doch das letzte Wort hatte der Beirat. C. F. Bergner: Die Übergabe an meinen Sohn Frank war von langer Hand geplant, und der Beirat hat zugestimmt. Zudem hat Frank Business Administration in USA studiert und viele Jahre als Berater auf internationaler Ebene gearbeitet.

... eine gute Vorbereitung auf seine heutige Aufgabe, denn als Berater schaut man viele Firmen an, analysiert deren Schwachstellen, erkennt Muster und kann so diese Fehler gezielt im eigenen Unternehmen vermeiden.

C. F. Bergner: Das ist richtig. Eine vernünftige Ausbildung und Berufserfahrung sind immens wichtig. Heinz Dann: Das habe ich auch meinen Söhnen gesagt: 'Jungs, macht nicht nur ein Studium, sondern auch eine Lehre!' Damit erfährt man sehr gut, unter welchen Arbeitsbedingungen die Mitarbeiter arbeiten, die man später führt. Mein Sohn Thomas, an den ich übergeben habe, hat erst eine Lehre als Bankkaufmann gemacht, anschließend BWL studiert und war ebenfalls als Berater mit Schwerpunkt Produktion und Logistik tätig.

Wie hat sich damals bei Ihnen selbst der Wechsel vollzogen, als Sie die Firmenleitung übernommen hatten?

C. F. Bergner: Auch meinem Vater war die gute Ausbildung sehr wichtig. Ich habe in München Maschinenbau studiert und auf Wunsch meines Vaters noch ein BWL-Studium daran angeschlossen. Meine Bedingung dafür war allerdings, dass ich auch für das zweite Studium in München bleiben konnte. Ich habe dann recht bald darauf die Firmenleitung übernommen, denn mein Vater ist sehr früh verstorben. So habe ich schon als junger Mensch eine hohe Verantwortung übernommen.

Heinz Dann: Ehrlich gesagt, hatte ich es zunächst nicht so eilig, die Firmenleitung zu übernehmen. Auch mir gefiel die Studentzeit in München sehr gut. Aber mein Vater fand, dass es an der Zeit sei, Verantwortung zu zeigen. Also stieg ich ein, und ich muss sagen, kaum war ich drin, sah ich, wie reizvoll es war, im eigenen Unternehmen zu arbeiten. Es hat mir von Anfang an Spaß gemacht. Drei Jahre später war ich dann ebenfalls in der Firmenleitung.

So haben Sie beide in noch jungen Jahren die Firmenleitung übernommen, wenn auch im Abstand von mehr als zehn Jahren – Herr Bergner im Jahr 1954, Herr Dann 1967. Die Arbeitsbedingungen und Lebensumstände waren damals völlig andere als heute. Wie sah Ihr Arbeitsalltag aus?

Heinz Dann: Die Arbeit verlief in wesentlich ruhigeren Bahnen, als dies in der heutigen Hektik möglich ist. Heute klopft jeder hektisch auf dem

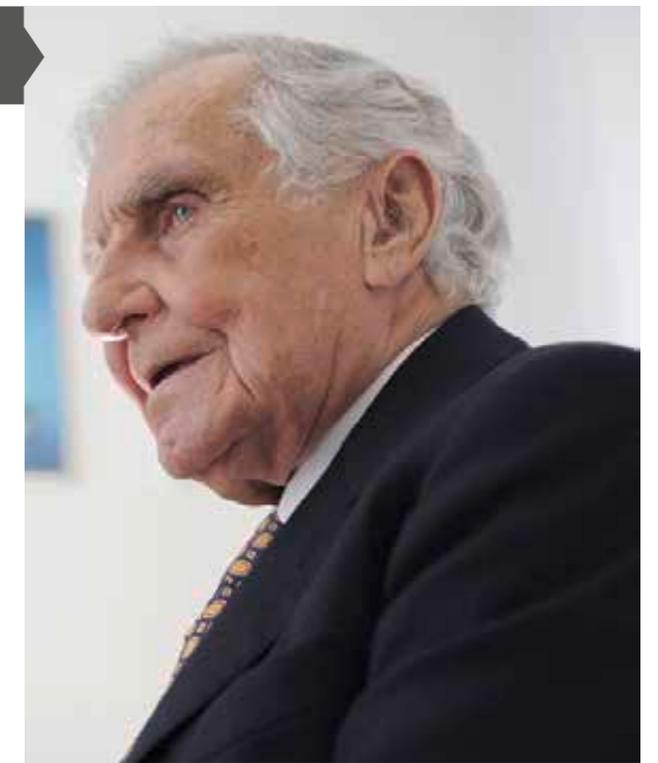
Laptop herum – wir haben die Briefe an Kunden, Wettbewerber und Lieferanten noch diktiert. Das gilt ebenso für die Besuchsberichte oder Protokolle von wichtigen Sitzungen, die auch schon vor dem eMail-Zeitalter an einen definierten Verteiler im Unternehmen geschickt wurden. Der Ton in diesen Briefen wie auch der Umgang in der Geschäftswelt generell war gesetzter, höflicher. Heute schreibt man im Telegrammstil. Wobei ich sagen muss, dass der PC auch sein Gutes hat. Es ist schon faszinierend, welche Möglichkeiten das eröffnet, und ich nutze den Computer seit den letzten beiden Jahren in meiner aktiven Zeit heute auch privat.

Wie haben Sie die Aufgaben untereinander aufgeteilt?

C. F. Bergner: Heinz war für die Finanzen verantwortlich, ich für die Technik. Damals waren die Verbindungstechnik, die Technischen Federn und die Elektroarmaturen noch in einer Bilanz zusammengefasst.

Heinz Dann: Wir haben später die drei Produktionsbereiche firmenrechtlich und bilanziell getrennt, um eine bessere Kostentransparenz zu erhalten und den wirtschaftlichen Erfolg der drei Firmen messen zu können. Durch diesen Schritt entstand zwangsläufig mehr Wettbewerb zwischen den einzelnen Firmen, der zum Teil beabsichtigt war. Das hat aber mitunter wahre Stilblüten getrieben, als sich die Abteilung Elektroarmaturen nicht mehr von der Abteilung Verbindungstechnik mit Schrauben beliefern lassen wollte und sie lieber bei der Konkurrenz kaufen wollten.

C. F. Bergner
Senior-Gesellschafter



Nicht nur die Arbeitsbedingungen, auch die Management-Philosophien haben sich in den vergangenen Jahrzehnten mehrfach geändert. Aber haben manche Dinge nicht immer Gültigkeit? Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter geführt?

C. F. Bergner: Wir zwei Geschäftsführer haben untereinander durchaus kontrovers diskutiert, aber gegenüber unseren Mitarbeitern haben wir immer eine Meinung vertreten – und das ist wohl ein Grundsatz, den gute Firmenlenker auch heute beherzigen. Vor allem muss man aufpassen, dass man nicht ausgespielt wird – etwa wenn ein Mitarbeiter erst bei dem einem Chef sein Anliegen vorbringt und bei einer für ihn nicht zufriedenstellenden Antwort den zweiten Chef in der Hoffnung aufsucht, doch noch eine positive Nachricht zu bekommen.

In einem Familienunternehmen ist der Zusammenhalt in der Geschäftsführung mindestens genauso wichtig wie der Zusammenhalt in der Familie.

Heinz Dann: In der Tat. Wir haben die Firma mit der Maxime 'Die Firma über alles' geführt und das Privatleben den Firmeninteressen untergeordnet.

Damit haben Sie es genauso gemacht, wie es Thomas Mann in seinem Roman „Buddenbrooks“ beschreibt. Heinz Dann: Das ist deshalb so wichtig, weil Streit in der Familie den Untergang eines Familienunternehmens bedeuten würde. Deshalb haben wir auch eine konsequente Informationspolitik gefahren und Privates mit Geschäftlichem nicht vermengt. Wir haben uns aber immer die Zeit genommen, gemeinsam Familienfeste zu feiern, auf denen wir in unseren Ansprachen immer betont haben, wie wichtig der Zusammenhalt in der Familie und auch zwischen den beiden Familienzweigen ist. So haben wir das, was wir von unseren Vätern ererbt haben, gut über drei Runden in die nächste Generation gebracht.



SCIENCE FICTION IN KLINGENDE MÜNZE VERWANDELN - IN FAST JEDER WÄHRUNG

GLOBAL PLAYER RIBE IST
FÜR DIE INTERNATIONALEN
ZUKUNFTSMÄRKTE
MEHRFACH GERÜSTET

Ralph A. Bergner, Director Corporate Development & Licensing bei RIBE, erforscht Neue Materialien und Neue Anwendungen, um Produkte und Lösungen für die Märkte von übermorgen zu entwickeln. Was RIBE dabei vom Wettbewerb unterscheidet, ist der interdisziplinäre Ansatz quer über alle Techniksparten der Holding hinweg, die in dieser Kombination einmalig sind – gestützt durch eine kluge Patent- und Lizenzierungsstrategie. RIBE ist durch Lizenznehmer und eigene Auslandsniederlassungen weltweit vertreten.

Bei RIBE findet schon heute die Zukunft statt: Stehen bei der Initiative „RIBE 2011“ die Optimierung der Rüstzeiten und der Durchläufe in Produktion und Logistik im Vordergrund, soll durch eine bereichsübergreifende Wachstumsstrategie der Umsatz der RIBE Gruppe in den nächsten Jahren stärker als der Markt profitabel wachsen. Ralph A. Bergner, Director Corporate Development & Licensing bei der RIBE Holding in Schwabach, blickt schon ins Jahr 2020.

TOP ALLEINSTELLUNGSMERKMAL

„Um auch in Zukunft in den Schlüsselindustrien hochprofitabel zu sein, identifizieren wir schon jetzt die neuen Märkte und die Produkte, die für die neuen Anwendungen gebraucht werden“, erklärt Ralph A. Bergner. „Neue Werkstoffe sind für uns dabei die Kerntechnologie – und zwar quer über alle technischen Bereiche von RIBE hinweg. Damit wollen wir die Synergieeffekte zwischen Verbindungselementen, Technischen Federn und Elektroarmaturen nutzen. So erhöhen wir unseren USP (Unique Selling Point). Denn die Kombination aus diesen drei technischen Bereichen ist einzigartig, die weist in der Form kein anderes Unternehmen auf.“

ZUKUNFTSFAKTOREN AUFSPÜREN

Um möglichst viele Chancen für die langfristige Wachstumsentwicklung der RIBE Holding aufzuspüren, versammelte Ralph A. Bergner rund 20 Mitarbeiter aus der Forschung & Entwicklung im Workshop „Zukunftsmärkte-Radar“ um sich. Unter der Regie von Zukunftsforscher Dr. Pero Mičić, Vorstand der Beratungsgesell-

schaft FutureManagementGroup aus Eltville am Rhein, entwickelten die RIBE-Ingenieure an zwei Tagen rund 350 Ideen. Daraus wurden insgesamt bis zu 60 Trends, Technologien und Themen als Treiber zukünftiger Veränderungen – als Zukunftsfaktoren – identifiziert.

Der Zukunftsworkshop brachte auch eine Erkenntnis für die Gegenwart: Die F&E-Ingenieure von RIBE, die bis dato noch in den jeweiligen Unternehmensbereichen arbeiteten, werden nun in einem zentralen TEC (Technology)-Center gebündelt, um die geografischen Distanzen innerhalb des weitläufigen Firmengeländes zu überbrücken.

MIT PATENTEN DEN WETTBEWERBSVORSPRUNG SICHERN

Die Bildung von Clustern ist das A und O der neuen Unternehmensstrategie von RIBE. Das fränkische Familienunternehmen bündelt nicht nur die Ingenieure im TEC-Center und die Entwicklungen der Advanced Technologies zentral bei Ralph A. Bergner, sondern der bedächtige Gesellschafter koordiniert nun auch alle Patent- und Lizenz-Aktivitäten der Holding – und dies über alle Techniksparten hinweg, um auch hier Synergieeffekte nutzen zu können. Das macht Sinn, denn die USP-Strategie, durch Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz immer zumindest einen Schritt voraus zu sein, funktioniert nur dann, wenn Me-too-Unternehmen die Produkte nicht so ohne weiteres kopieren können – und dafür ist ein möglichst effizienter Kopierschutz erforderlich. „Wir halten aktuell 175 weltweit angemeldete Patente. Vier Produkt-

und Fertigungslizenzen haben wir weltweit an zehn ausgewählte Partner vergeben“, erklärt Ralph A. Bergner. So finden sich Lizenznehmer von RIBE in Fernost, in Süd- und Nordamerika.

LIZENZNEHMER ATF UND RIFAST IN DEN USA

Don Surber ist Inhaber von ATF, Inc., dem amerikanischen Partnerunternehmen von RIBE. ATF und RIBE nutzen ähnliche Produktionsprozesse und bieten dieselben Produktlösungen in verschiedenen Regionen an. „Wie gut das funktioniert sieht man zum Beispiel ganz deutlich daran, dass RIBE und ATF im selben Jahr für die Zulieferung von Komponenten für Bremssysteme von Robert Bosch als ‘Supplier des Jahres’ ausgezeichnet wurden – RIBE für Europa und ATF für die USA“, erzählt Don Surber. „Das ist mehr Kooperation als Wettbewerb. Denn wir wollen gemeinsam einen globalen Footprint hinterlassen.“ Darüber hinaus ist das Unternehmen ATF von Don Surber, dessen Wurzeln in Deutschland am Bodensee liegen, Mitgesellschafter bei Rifast LLC, dem US-Joint-Venture von RIBE: „Mit Rifast Systems LLC vermarkten wir ein innovatives Verbindungstechnik-System“, erläutert Don Surber. „RIBE hat das In-Die Equipment entwickelt und hält die Patente, RIFAST vermarktet diese in den USA. Wir bewegen uns in einem Markt, in dem nur wenige Firmen aktiv sind. Deshalb ist der Marktanteil sehr groß. Es gibt außer uns nur zwei bis drei Wettbewerber in diesem Nischenmarkt. In den USA decken wir mit RIFAST 20 bis 30 Prozent des Marktes ab, in Europa hält RIBE fast 40 Prozent.“

GLOBAL FASTENER ALLIANCE

„Wir wollen gemeinsam eine größere Nachfrage nach unseren Produkten schaffen“, erklärt Ralph Bergner das Konzept. „Vertrauen ist die Grundvoraussetzung dafür, Kooperationen mit anderen Mittelständlern einzugehen. Man braucht Kooperationspartner, um im Weltmarkt seine Position behaupten zu können. Deswegen hat RIBE zusammen mit ATF, und EJOT-Verbindungstechnik 1998 die Global Fastener Alliance (GFA) gegründet – ein kooperatives Netzwerk, in dem heute sieben Firmen weltweit zusammenarbeiten. Auf diese Partner können wir uns verlassen.“ Mitglieder der GFA sind neben RIBE, ATF und EJOT auch Böllhoff Verbindungstechnik aus Deutschland, MacLean Vehicle Systems aus USA, die Jinhap Company Ltd. aus Korea und die Lakshmi Precision Screws (LPS) Ltd. aus Indien. Zielsetzung der Allianz ist es, global agierende Kunden in ihren jeweiligen Märkten besser unterstützen zu können, Technologieaustausch zu betreiben und Unternehmenskennzahlen im Sinne eines Benchmarking zu vergleichen.

ENTWICKLUNG NEUER MÄRKTE HÜBEN WIE DRÜBEN

ATF hat eine Auslandsniederlassung in Mexiko gegründet, RIBE in der Slowakei. Die Motivation ist ähnlich: „Wir gehen nicht in erster Linie nach Mexiko, um Personal- oder andere Faktorkosten zu sparen, sondern um in neuen Märkten Fuß zu fassen und diese – am besten als Erster – zu entwickeln. Darüber hinaus wollen wir mit unseren Auslandsniederlassungen angrenzende, neue Märkte

erschließen: Wir sehen Mexiko als Tor zur NAFTA wie RIBE die Slowakei als Tor zum osteuropäischen Markt sieht“, zieht Don Surber die Analogie.

DIE SLOWAKEI ALS VERLÄNGERTE WERKBANK

„Stand früher aus westeuropäischer Sicht die Auslagerung lohnintensiver Prozesse nach Osteuropa im Vordergrund, so steht heute der Gedanke der fraktalen Fabrik im Vordergrund“, bekräftigt Ralph Bergner. „Heute geht es also eher darum, Prozesse optimal zu organisieren und zu entscheiden, welche Arbeitsprozesse in Schwabach stattfinden und welche in der Slowakei.“ Jarmila Durackova, als Prokuristin und Werksleiterin von RIBE Slovakia für die Arbeitsprozesse im Werk Dubnica verantwortlich, kann dies nur bestätigen: „RIBE als westeuropäischer Investor wollte nicht, wie einige andere Firmen es taten, einfach nur billige Arbeitskräfte im Ostblock ausnutzen, sondern eine stabile Firma aufbauen. RIBE hat es vorzüglich verstanden, das vorhandene Know-how zu nutzen und die Motivation der slowakischen Belegschaft zu wecken.“ „RIBE hat während seiner 15-jährigen Tätigkeit in der Slowakei zwei hochwertige Werke ausgebaut“, ergänzt Jaromir Sarka, der das RIBE-Werk in Nitra als Prokurist führt. „Während RIBE nach Nitra die Kleinserienproduktion von Verbindungselementen ausgelagert hat, werden in Dubnica die Teile aus Nitra wärmebehandelt sowie Großserien von Verbindungselementen wie Zylinderkopfschrauben und Teilsegmente der Technischen Federn produziert.“

RIBE-NIEDERLASSUNGEN IN CHINA

Auch im Reich der Mitte ist RIBE mit zwei Niederlassungen vertreten. Am Standort Suzhou werden die Aktivitäten rund um die Verbindungstechnik gebündelt, in der Niederlassung in Shanghai, RIBE Electrical Fittings, die Elektroarmaturen. „Der Market Approach ist in diesen beiden Fachbereichen ein völlig unterschiedlicher“, erklärt Martin Fritz, General Manager bei RIBE Electrical Fittings. „Im Markt für Verbindungstechnik sind die Ansprechpartner für westliche Firmen Industrieunternehmen, im Markt für Elektroarmaturen sind es hingegen Ministerien und Energieversorger. Diese sind nicht so leicht zu überzeugen wie Industrieunternehmen, aber wir kommen ganz gut voran“, so der China-Kenner. „Wenn man erst einmal einen Fuß in der Tür hat, kann man gerade im Bereich Technologietransfer sehr gute Geschäfte in China machen“, weiß Martin Fritz. China will das Bahnland Nr. Eins werden und 45.000 Kilometer Bahnstrecke bis zum Jahr 2020 neu bauen. Die dafür eingesetzte Technologie ist weltweit führend. Dazu will RIBE einen entscheidenden Beitrag leisten und möglichst viele der Fahrleitungen mit Elektroarmaturen ausstatten. Um das zu erreichen, ist es jedoch nicht nur wichtig, die richtige Technologie mitzubringen, sondern auch die entscheidenden Kenntnisse im interkulturellen Umgang zu haben. Eine kurze Liste mit den Do’s and Dont’s im chinesischen Geschäftsleben – eine Kostprobe aus dem Erfahrungsschatz von RIBE-Mitarbeitern – haben wir auf den nächsten Seiten zusammengestellt.

Joachim Schäfer (rechts)
mit einem chinesischen
Geschäftspartner



Joachim Schäfer, Regionalvertriebsleiter Asien bei RIBE, kennt China wie seine Westentasche. Er hat sie für uns geöffnet und gibt einen ersten Einblick, wie man Chinesen zum Freund und Geschäftspartner gewinnt – und welche Fettnäpfchen man indes unbedingt vermeiden sollte.

„Man muss erst mal eine gute Stimmung schaffen und dafür sorgen, dass man sich persönlich mag. Nur dann können Sie Geschäfte in China machen“, sagt Joachim Schäfer, der seit 2004 für die Richard Bergner Elektroarmaturen GmbH & Co. KG in Peking lebt und arbeitet. Er selbst ist das beste Beispiel dafür, was Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter ins Reich der Mitte entsenden, oft als Resonanz erleben: „Ich habe China zuerst komplett abgelehnt und wollte auf keinen Fall dort arbeiten.“ Jetzt lebt er dort schon fast ein Jahrzehnt und sprudelt wie ein Wasserfall, wenn er von seiner neuen Heimat erzählt.

KLEINER CHINA-RATGEBER – GROSSE WIRKUNG

RIBE IST MIT ZWEI
NIEDERLASSUNGEN
IM WACHSTUMSMARKT
CHINA VERTRETEN

„Der erste Tag war ein Kulturschock, und ich habe kaum ein Fettnäpfchen ausgelassen“, erinnert sich der agile Franke noch lebhaft. So schieden sich in der Niederlassung am Thema Sauberkeit – des Deutschen liebstes Kind – die Geister zuerst. Schäfer, mit vollem Elan an seiner neuen Wirkungsstätte, wollte sofort Abhilfe schaffen. Um einen Gesichtsverlust zu vermeiden, kritisierte er nicht die Putzfrau, sondern beschied das Equipment als Ursache. Doch weit gefehlt. Die Putzfrau nahm es durchaus persönlich und putzt seitdem demonstrativ um Schäfers Schreibtisch herum, sobald er das Büro betritt.

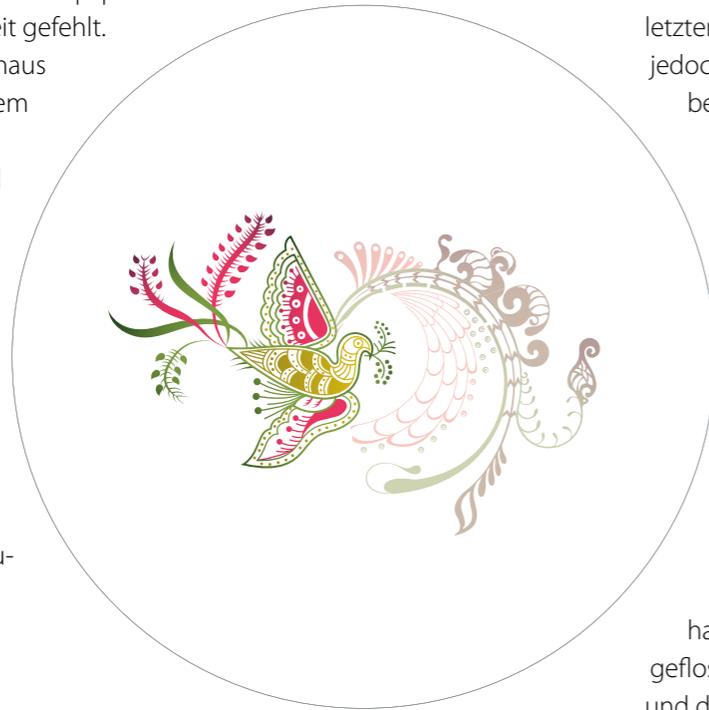
Was lief falsch? „Chinesen empfinden ein solches Verhalten als unhöflich“, weiß Schäfer heute. „Sie sagen dazu mit leiser Stimme: ‘Er hat sehr direkt gesprochen.’“ Regel Nummer eins: Man kommuniziert eher indirekt.

IM LAND DES LÄCHELNS IST HÖFLICHKEIT DAS ERSTE GEBOT

„Chinesen sind sehr rücksichtsvoll und pflegen einen sehr netten und höflichen Umgang miteinander“, hat Schäfer beobachtet. Unter Freunden ist die Ausdrucksweise sogar blumig: „Sie sagen nicht: ‘Schön, Dich zu sehen’, sondern: ‘Es geht mir schon viel besser, seitdem Du da bist’“.

Auch im Geschäftsleben ist Höflichkeit nicht nur eine Zier, sondern wird echt gelebt. Der Gast wird gehegt

und gepflegt, mit Speis´ und Trank auch beim kleinsten Meeting umsorgt und – vor allen Dingen – stets begleitet. Von der Ankunft am Flughafen bis zur Abreise am Bahnhof – immer eskortiert. „Der chinesische Mensch ist ein Gruppenwesen“, analysiert Schäfer. „Allein fühlt er sich sofort einsam, und er hat Angst, zum Beispiel vor Geistern. Sie geben es nicht zu, aber sie glauben daran.“ Es gibt sogar TV-



Serien im chinesischen Fernsehen, die das selbstironisch auf witzige Weise thematisieren, und in denen lustige Äffchen, Schweine, Drachen oder Schlangen als personifizierte Geister Schabernack treiben. Im Alltag hat Schäfer schon oft beobachtet, dass die Taxifahrer im Land des Feng Shui sogar im Winter das Fenster einen Spalt breit öffnen, sobald ein Ausländer sich ins Auto setzt – um dessen bösen Geist zu vertreiben.

WIE MAN „FREUND“ ODER SOGAR „BLUTSFREUND“ WIRD

Auch deshalb ist es im Geschäftsleben wichtig, zuerst eine gute Stimmung zu schaffen und eine persönliche Beziehung aufzubauen. Das ist die Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung überhaupt, umso mehr für eine gute. Denn die chinesische Geschäftspolitik beruht auf gegenseitiger Empfehlung. Das kennen wir hierzulande zwar auch, denn jedes Business ist letztendlich People Business. In China jedoch wird der Empfehlende genau befragt: „Ist das ein Freund?“ Mit einem „Freund“ ist man schon einmal Abendessen gewesen, und man kann sich durchaus vorstellen, mit ihm Geschäfte zu machen. Einen „guten Freund“ hat man schon ein paarmal getroffen und bereits einen Vertrag mit ihm unterzeichnet. Einen „sehr guten Freund“ kennt man aus vielen Geschäften, die man gemeinsam abgewickelt hat, und es ist auch schon Geld geflossen. „Blutsfreunden“ jedoch – und das ist die wörtliche Übersetzung – vertraut man bedingungslos, man kann sich aufeinander verlassen, mit ihnen die sprichwörtlichen Pferde stehlen.



RIBE in Shanghai 2003

wurde RIBE Electrical Fittings Ltd. mit Sitz in Shanghai gegründet. An unserem ersten Standort in China werden Armaturen für Freileitungen und Lichtwellenleiterkabel für den chinesischen und südostasiatischen Raum in bewährter Qualität gefertigt und vertrieben.

2006 erfolgten bei Suzhou RIBE Fastening Systems Co. Ltd. die erste Schritte zu Teilfertigungen.



FREUNDSCHAFT VERPFLICHTET

„Haben Sie es geschafft, einen Chinesen zum Freund zu gewinnen und ein Geschäft anzubahnen, dann erhalten Sie auch Unterstützung, die weit über das Maß hinausgeht, wie wir es in Deutschland kennen“, so Joachim Schäfer. Während ein deutscher Geschäftsmann alles dafür tut, um einen unterzeichneten Vertrag nicht zu brechen, wird ein Vertrag in China als Absichtserklärung interpretiert. Deshalb können Chinesen sogar ohne Gesichtsverlust finanzielle Probleme zugeben, wenn zum Beispiel Lieferzeiten oder Preiszusagen nicht



eingehalten werden können, etwa weil das Rohmaterial plötzlich teurer geworden ist. Der Geschäftspartner wiederum muss das nicht nur akzeptieren, sondern er ist sogar moralisch dazu verpflichtet, zu helfen – und er tut es auch.

Die Kehrseite dieser Medaille: Danach steht der, dem geholfen wurde, in der Pflicht, und das wird sehr ernst genommen. „Viele Chinesen führen sogar ein Beziehungstagebuch“, erzählt Asien-Kenner Joachim Schäfer. Das führt dann wiederum dazu, dass Chinesen versuchen, zu vermeiden, dass ihnen jemand einen Gefallen

tut, nur um nicht in der Schuld des anderen zu stehen.

Aus Verpflichtungen heraus, die durch solche Freundschaftsdienste entstanden sind, erwächst wiederum die Bereitschaft zum Teilen. Die kommunistische Idee des Teilens ist in der Volksrepublik China tief verwurzelt. Der Geschäftsmann, der Gewinne erwirtschaftet, muss bereit sein, etwas davon abzugeben, damit die öffentliche Meinung über ihn nicht vom „guten Geschäftsmann“ zum „schlechten Menschen“ kippt – ein Rat, den auch westliche Unternehmen beherzigen sollten.



HISTORIE

1911 - 1945



1911 Richard Bergner Gründet in der nördlichen Mauerstrasse Schwabach RIBE als Federnfabrik.

1913 In der neuen Produktionsstätte Rohrersmühle werden bereits 30 Mitarbeiter beschäftigt.



1915 Auf einer Doppeldruckpresse werden die ersten kaltgeformten Schlitzschrauben gefertigt.



1925 In diesem Jahr legt Richard Bergner die Führung des Unternehmens in die Hände der zweiten Generation. Sein Sohn Waldemar Bergner – bereits seit 1918 an der Seite seines Vaters – übernimmt die technische und sein Schwiegersohn Fritz Dann die kaufmännische Leitung des Unternehmens.



1917 Die schnell wachsende Firma bezieht größere Fertigungshallen in der Wallenrodstrasse. Die Zahl der Mitarbeiter steigt auf 100.

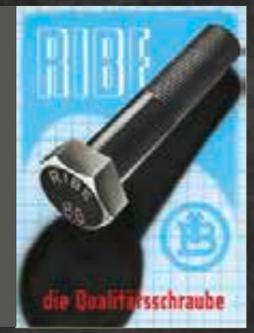
1920 Mit dem Umzug in die Bahnhofstrasse – einem ehemaligen Kasernengelände – trifft Richard Bergner eine weitsichtige unternehmerische Entscheidung.



1945 - 1979

1945 Beginn der Produktion von Nieder- und später Hochspannungsarmaturen durch die Übernahme von Know-How und Patenten von J. W. Hofmann in Radebeul.

1941 Die Weiterentwicklung hochfester Stahlschrauben führte zu einer deutlichen Ausweitung des Produktspektrums und der Anwendungsmöglichkeiten. Damit einher ging ein sprunghaftes Wachstum des Unternehmens.



1951 Im Dezember wurde das Richtfest vom Neubau Walpersdorfer Straße gebührend gefeiert. Fritz Dann (links) Waldemar Bergner (rechts)

1952 Carl F. Bergner tritt in die Firma ein, 1964 folgt Heinz Dann. Die nächste Familiengeneration übernimmt die Verantwortung.

1955 Neubau der Elektroarmaturenfertigung Werk II.



1963 Neubau für die Kleinschraubenfertigung mit einer Produktionssteigerung auf ca. 20 Millionen Schrauben pro Arbeitswoche.



In den 70er Jahren entwickelten sich die Geschäftsfelder Technische Federn und Elektroarmaturen sehr positiv. Das Produktspektrum wurde hier konsequent weiter ausgebaut.

Die Schraubenfertigung wird zunehmend auf Spezialteile konzentriert. Die Investitionsschwerpunkte richten sich auf Mehrstufenpressen und die technologische Weiterentwicklung des Werkzeugbaus.



RIBE Stand auf der Hannovermesse in den 50er Jahren.



1959 Erweiterung des Elektroarmaturen Produktspektrums. Ein Lizenzvertrag mit der Firma Preformed Line Products begründet den Beginn der Spiralarmaturenfertigung.

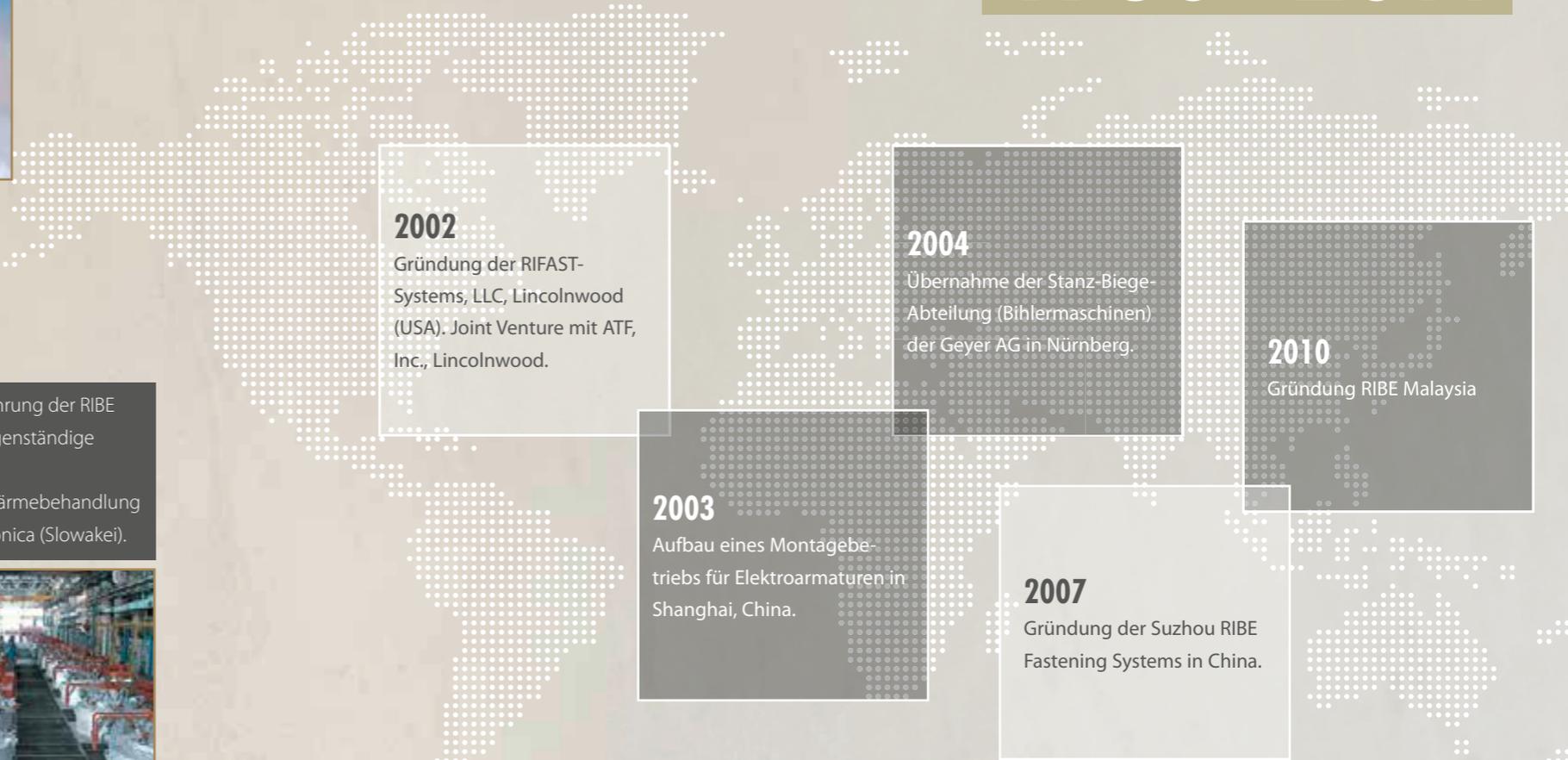
1966 Einführung der elektronischen Datenverarbeitung.



1973 Zusätzlicher Grundstückserwerb und Neubau einer Produktionshalle.

1980 - 2011

Ab den 80ern Jahren treten mit Ralph Bergner, Frank Bergner, Thomas Dann und Christian Dann die dritte und vierte Generation in das Unternehmen ein.



1998 Gründung der GFA – Global Fastener Alliance zur Sicherstellung der weltweiten Verfügbarkeit der RIBE Produkte.

1998 Gründung der RIFAST-Systems GmbH & Co. KG, Schwabach.



1998 RIBE wird der Bayerische Qualitätspreis verliehen.



1998 Neubau unseres Schraubenwerks in Nitra, Slowakei.

2000 Rechtliche Überführung der RIBE Geschäftsbereiche in eigenständige Gesellschaften.
2000 Übernahme der Wärmebehandlung RIBE-Metalurgia k.s., Dubnica (Slowakei).



2002 Gründung der RIFAST-Systems, LLC, Lincolnwood (USA). Joint Venture mit ATF, Inc., Lincolnwood.

2004 Übernahme der Stanz-Biege-Abteilung (Bihlermaschinen) der Geyer AG in Nürnberg.

2010 Gründung RIBE Malaysia

2003 Aufbau eines Montagebetriebs für Elektroarmaturen in Shanghai, China.

2007 Gründung der Suzhou RIBE Fastening Systems in China.

2001 Ausbau der Standorte im Ausland und Erweiterung des Produktspektrums mit insgesamt 1.200 Mitarbeitern.

1991 Erwerb des Stammhauses der Elektroarmaturen, die Hochspannungsarmaturenwerke HAW in Radebeul.
1994 Erwerb der SMI, Süddeutsche Metallindustrie GmbH & Co., Nürnberg.



2010 Inbetriebnahme der weltweit einzigartigen Aluminiumschraubenfertigung



100 JAHRE INNOVATIONEN

HABEN ÜBER 1.200 GUTE GRÜNDE
HIER SEHEN SIE EINIGE DAVON

