



„Unsere Fehlerquote ist um 50 Prozent gesunken.“

Exklusiv-Interview mit Rainer E. Schmücke, Chief Operating Officer, Mercedes Car Group

Fortsetzung folgt

CORE, das 2005 gestartete Restrukturierungsprogramm der Mercedes Car Group, geht in die letzte Runde. Zum Jahresende ist Schluss. Sieben Prozent Umsatzrendite lautet die Zielvorgabe, zwölf Prozent Produktivitätsgewinn sind schon erreicht. Rainer Schmücke, COO der Mercedes Car Group, über das Erreichte und das, was nach ‚CORE‘ kommt.

DaimlerChrysler ist Geschichte. Vermissen Sie Chrysler als Sparring-Partner beispielsweise bei ‚Lean Manufacturing‘, ein Thema, bei dem Chrysler zweifellos viel Erfahrung hat?

Wir haben von Chrysler so manches gelernt, auch in der Produktion. Ein ganz wesentlicher Punkt in der Zusammenarbeit mit Chrysler war für uns als Mercedes Car Group zu verstehen, wo die Unterschiede im System der Chrysler-Produktion und der Mercedes-Produktion liegen – und wo wir uns die Unterschiede erlauben wollen und wo nicht.

Ich möchte aber ausdrücklich betonen, dass die Trennung von Chrysler keinerlei Einfluss auf das ‚CORE‘-Programm hat. ‚CORE‘ wurde vor drei Jahren als internes Programm der Mercedes Car Group aufgesetzt und wir werden es jetzt zum Jahresende auch als Mercedes-internes Programm abschließen.

Was hat Mercedes im Laufe der Jahre von Chrysler gelernt und übernommen?

Drei konkrete Dinge, die wir von Chrysler übernommen haben, sind: Erstens, die Definition eines Kennzahlengerüsts für die

Produktivität, nämlich ‚hours per vehicle‘ und die entsprechenden Anwendungen. Zweiter Punkt ist das Thema ‚Lean Die Standards‘, also ‚schlanke‘ Standards für Presswerkzeuge. Chrysler hat zu diesem Thema bei bestimmten Gruppen von Stählen hervorragende Arbeit geleistet. Als dritten Punkt möchte ich die ‚Layered Process Audits‘ nennen. Hier geht es um die konsequente Einhaltung von Standards in unseren Fabriken.

Bei der neuen C- und E-Klasse arbeiten Entwicklung und Produktion enger zusammen als jemals zuvor. Lässt sich der Erfolg quantifizieren – in Kosten, Reifegrad, Effizienzsteigerung?

Wir erreichen bei der neuen C-Klasse 20 Prozent Fertigungszeitreduzierung gegenüber dem Vorgänger. Aufgrund einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen ist es uns darüber hinaus gelungen, die Qualitätsschleifen, die wir am Anfang eines Produktlebenszyklus fahren, im Vergleich zum Vorgänger um ein Jahr vorzuziehen. Das Produkt ist also um ein Jahr reifer zu Serienbeginn als der Vorgänger sowohl hinsichtlich der Fehlerverfolgung als auch der Fehlererkennung.

Was waren die entscheidenden Stellhebel in der Zusammenarbeit von Entwicklung und Produktion?

Es hat uns enorm geholfen, unsere so genannte Anlauffabrik einzurichten. Hier haben wir die Fertigung von Prototypen, die zunächst in der Entwicklung installiert war, mit der Fertigung der Bestätigungsfahrzeuge unter der Regie der Produktion zusammengelegt. Dadurch wird die Produktion viel früher in die Lage versetzt, die relevanten Inhalte der Fertigung zu einem früheren Zeitpunkt anhand ‚real life‘-Beispielen entsprechend zu verfahren.

Zudem sind wir in der Anwendung der ‚Digitalen Fabrik‘ bei der C-Klasse soweit gekommen, wie wir noch nie waren. Jetzt arbeiten Entwicklung und Produktion an einem einheitlichen Datenmodell. Das verkürzt und verbessert die Kommunikation immens.

Gelten die genannten 20 Prozent Fertigungszeitreduzierung auch für die nächste E-Klasse-Generation, die Anfang 2009 starten wird?

Die Architektur der beiden Modelle ist sehr ähnlich angesetzt und daher rechnen wir mit ähnlichen Effekten.

Woraus resultieren diese Effekte speziell in der Fertigung?

Die beiden Baureihen sind deutlich produktionsgerechter gestaltet als ihre Vorgänger.

‚Effizienz Produktionsstufe‘ heißt eines der insgesamt sechs großen ‚CORE‘-Arbeitspakete. Werden die Produktivitätsziele erreicht?

2006 gaben wir unsere Zielmarke bekannt: Verbesserung der Produktivität um 30 Prozent. 2006 holten wir davon zwölf Prozent, die restlichen 18 Prozent streben wir in den nächsten Jahren an.

Wie sieht der Fortschritt gerechnet in ‚hours per vehicle‘ aus?

Unsere Zielsetzungen für Effizienzverbesserungen beziehen sich auf die Hours per Vehicle. Absolute Zahlen hierzu veröffentlichten wir nicht.

Es gilt nun das Erreichte zu festigen und weiter auszubauen. Wie gehen Sie vor?

Im Rahmen des Mercedes-Produktionssystem haben wir Parametern definiert, deren Umsetzung wir in jedem unserer Werke anstreben. Wir konzentrieren uns auf knapp zehn Einzelkriterien. Die Überwachung der Einhaltung erfolgt mittels der bereits genannten ‚Layered Process Audits‘. So wollen wir sicherstellen, dass wir neue Abläufe und Prozesse sowie Standards nicht nur einführen, sondern dass diese auch nachhaltig umgesetzt und im Gang gehalten werden.

Könnten Sie die wichtigsten der zehn Einzelkriterien bitte nennen?

Beispiele wären das Ein-Takter-Prinzip, Montageweg-Optimierung, kontinuierliche Verbesserung, standardisierte Methoden und Prozesse, sowie interne und externe Kundenorientierung.

‚CORE‘ steht für ‚costs down, revenue up‘. Was kostete ‚CORE‘ bisher?

Die Endabrechnung machen wir erst Ende 2007. Nur soviel vorab: die laufenden Kosten für CORE würden sich innerhalb eines Monat per anno amortisieren. Das heißt, die Einsparungen liegen gegenüber den Aufwendungen um den Faktor von zehn bis zwölf höher.

Stichwort: Qualität: Sind Sie mit dem Ergebnis des jüngsten J.D.Power-Reports zufrieden?

Die jüngsten J.D.Power-Studien belegen, dass wir auch auf der Qualitätsseite massive Fortschritte gemacht haben. Klar ist: es gibt kaum eine Marke, an die die Kunden so hohe Ansprüche stellen wie an Mercedes-Benz. Diese Erwartungen haben wir Anfang des Jahrtausends bei einigen Modellen nicht immer erfüllt. Aber wir haben das Blatt gewendet: Unsere Fehlerquote ist um 50 Prozent gesunken, allein 2006 erreichten wir eine Fehlerreduzierung um 25 Prozent. Dies bedeutet zugleich weniger Garantiefälle und damit auch deutlich niedrigere Garantiekosten.

Wo steckt noch Potenzial, die Fehler weiter zu reduzieren bzw. die Qualität zu steigern?

Wir stellen heute Fehler schon so frühzeitig ab, dass der Kunde erst gar nicht betroffen ist. Ganz ausgeschlossen haben wir alle Fehler noch nicht. Der nächste große Schritt für uns heißt also weg von der Reaktion in Richtung effektive Prävention. Wir müssen Bauteile und ihr Umfeld so beschreiben, dass bereits auf Basis der Lastenhefte sichergestellt werden kann, dass dieses Bauteil in jeder repräsentativen Umfeldbedingung über den gesamten Lifecycle des Fahrzeuges funktioniert.

„Die Zulieferer sind integraler Bestandteil jeder Optimierungsbemühung am Produkt.“

Rainer E. Schmückle, Chief Operating Officer, Mercedes Car Group

Inwieweit kommen da die Zulieferer mit ins Spiel?

Die Zulieferer sind integraler Bestandteil jeder Optimierungsbemühung am Produkt. Der Wertschöpfungsanteil unserer Lieferanten liegt je nach Modell zwischen 50 und 60 Prozent. Die Lieferanten müssen in dem immer enger werdenden Prozess der Produktgestaltung mit einbezogen werden – von der Lastenheftfestschreibung über die Produktkonzeption, über die Entwicklung der Produkte bis hin zum Anlauf in die Fabrik. Das ist ein zunehmend aufwändiger Prozess, aber auch im Sinne des ‚Frontloadings‘ ein sehr notwendiger und lohnenswerter Prozess.

Wie wird dieser Prozess von der Mercedes Car Group künftig gesteuert?

Wichtig war die Neustrukturierung des Lieferanten-Qualitätsmanagements, das jetzt zentral, über die einzelnen Werke hinweg gesteuert wird. Das Lieferanten-Qualitätsmanagement ist direkt dem Bereich ‚Zentrale Qualität‘ und damit meinem Ressort zugeordnet. Die Zentralisierung hilft uns, die Kommunikation schneller und effektiver zu gestalten sowie besser koordiniert zu sein, wenn wir mit Lieferanten reden. Und: Wir interessieren uns zunehmend auch dafür, unter welchen Bedingungen die Lieferanten produzieren, wie sie ihre Stückzahlen ausbringen, wo ihre Kapazitätslinien liegen und wo und unter welchen Rahmenbedingungen Verlagerungen erfolgen.

Im Rahmen von ‚CORE‘ wurden 110 Module als Modulbaukästen definiert, die nun sukzessive auch baureihenübergreifend zum Einsatz kommen. Was ist schon serienreif?

Wir haben 110 Module definiert, abgearbeitet haben wir zwischenzeitlich davon 40.

INTERVIEW

Was unterscheidet die Mercedes-Modulstrategie von den Plattformstrategien der Wettbewerber?

In der Regel basieren die bestehenden Plattformkonzepte auf wenigen Rohbau-Varianten für eine möglichst breite Palette an Derivaten. Wir sind der Überzeugung, dass dieser Ansatz für unsere Ansprüche nicht die notwendige Flexibilität beinhaltet. Unsere Modulstrategie erlaubt uns Volumenerhöhung und zugleich ein hohes Qualitätsniveau, da wir Qualitätsschleifen nicht mehrfach neu anschieben zu müssen. Und: Es schränkt in keiner Weise weder die Wahlfreiheit des Kunden noch die Vielfalt unserer Modelle ein. Und trotzdem erzielen wir Kostenvorteile.

Bis wann wollen Sie das Pensum von 110 Modulen abgearbeitet haben?

Es ist eine Gratwanderung, bei der es um die Balance geht zwischen den Markenanforderungen und den Ausprägungen gewisser Markenanforderungen in der Entwicklung einerseits und Fertigungszeiten, Volumenerhöhung und Kostenvorteilen auf der anderen Seite. Ich rechne mit dem Abschluss dieses Projektes bis Ende des Jahrzehnts. Dann kommen die Module auch verstärkt in unseren Fahrzeugen zum Einsatz, wovon wir uns noch deutliche Kostenreduzierungen versprechen.

Bedeutet das die Abwendung von der bisher relativ strikt verfolgten Single-Sourcing-Strategie?

Das ist eine Frage, die wir auch für uns noch nicht abschließend beantwortet haben. Natürlich wollen wir Skalenvorteile einfahren, was für die Single-Sourcing-Variante spricht. Auf der anderen Seite müssen wir sicherzustellen, dass wir über die Laufzeit des Produktes wettbewerbsfähig bleiben.

Wie ist diesbezüglich der Stand bei den bisher festgelegten 40 Modulbaukästen?

Sowohl als auch. Es gibt keine pauschale Antwort. Wir wollen den Wettbewerb erhalten. Andererseits gibt es Fälle, wo beispielsweise die geforderten Stückzahlen nicht aus einem Werkzeugsatz zu fertigen sind. Dann ist es überlegenswert, ob

ein zweiter Werkzeugsatz beim gleichen Lieferanten stehen soll – oder nicht. Es hängt aber auch davon ab, ob ein Lieferant die Finanzkraft hat, im geforderten Ausmaß zu erweitern.

Zulieferer werden heute im Vorfeld eines Modellanlaufes sehr intensiv von Mercedes-Benz auditert und kontrolliert. Sind die Aufwendungen dafür in den vergangenen Jahren signifikant gestiegen – mit messbarem Erfolg?

Der Aufwand steigt für uns und für die Lieferanten. Es finanziert sich jedoch aus höherer Kundenzufriedenheit, schnelleren Fehlerabstellprozessen und damit geringeren Kulanzkosten – bei uns wie bei den Lieferanten.

Akzeptieren die Zulieferer Unterstützung in dieser Form vom Kunden?

Vom Gros der Lieferanten haben wir positive Rückmeldungen. Wenn er gut koordiniert abläuft, dann profitieren die Lieferanten auch für ihre eigenen Qualitätsprozesse.

Wie weit reicht die Unterstützung?

In vielen industriellen Prozessen haben wir aus langjähriger eigener Erfahrungen ein sehr gutes Verständnis. Wir auditieren heute neben der Technologiefähigkeit und Innovationsfähigkeit in der Entwicklung auch durchaus die Robustheit der Produktionsprozesse. Wir geben Anregungen, wie Dinge besser gemacht werden, um auch – keine Frage - Kostenziele zu erreichen.

Im Rahmen von ‚CORE‘ wurde vieles – salopp gesagt – umgekrempelt und auch Arbeitsplätze abgebaut. Tragen die Mitarbeiter den Wandel im Unternehmen mit?

‚CORE‘ ist – wie bereits gesagt – nicht der Verdienst von Einzelnen, sondern der Mannschaft. Ja, unsere Belegschaft trägt ‚CORE‘ mit und zwar in der ganzen Breite der Organisation. Die gute Resonanz auf dem Markt und bei den Kunden entfacht nun einen zusätzlichen Rückenwind, der der Mannschaft zeigt, dass sie nicht nur investiert hat, sondern dass ein entsprechender Rückfluss da ist. Kompliment an die Mannschaft!

‚Core‘ 2005 bis 2007: In zwei Phasen zu sieben Prozent Umsatzrendite

Des Sterns schwarze Stunde schlug 2004 als die E-Klasse mit Pauken und Trompeten in der Käufergunst durch fiel. Die Rückrufe häuften sich, die Qualität stimmte einfach nicht mehr. 2005 stand der neu berufene DaimlerChrysler-Chef Dr. Dieter Zetsche vor dem, was ihm sein Vorgänger und Welt-AG-Visionär Jürgen Schrempp hinterlassen hatte: Ein glanzloser Stern, tiefe Zahlen bei Smart und die Erkenntnis, dass vor allem die Personal- und Materialkosten drastisch gesenkt werden müssen.

Zetsche formierte ein ‚Rescue‘-Team, in dem Rainer Schmückle, seit April 2005 COO der Mercedes Car Group, für das bereits unter Mercedes-Chef Eckhard Cordes initiierte ‚Ergebnisverbesserungsprogramm CORE‘ verantwortlich zeichnete. Zetsche selbst stellte sich hinter das Programm zur Personalanpassung, bei dem seither rund 10 000 Mitarbeiter, gut ein Viertel davon im Angestelltenbereich, an deutschen Standorten abgebaut wurden.

Aus Cordes‘ ‚Ergebnisverbesserungsprogramm‘, das vor allem mit neuen Modellen die Absatzschwäche in 2005 mildern sollte, wur-

de unter Zetsche’s Regie ein umfassendes ‚Effizienzsteigerungsprogramm‘ mit den klar definierten Zielsetzungen:

- Erstklassige Produkte in Spitzenqualität zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu entwickeln, zu produzieren und zu verkaufen;
- Abläufe schneller, schlanker und besser gestalten, Kosten senken und sich auf das Wesentliche konzentrieren;
- sieben Prozent Umsatzrendite bis 2007

Ein Zwei-Phasen-Plan steuerte die Aktivitäten. In der ersten Phase von ‚Core‘ ging es zunächst darum, Maßnahmen umzusetzen, die das Ergebnis kurzfristig zu verbessern – durch Reduzierung von Material-, Personal-, Energie- und IT-Kosten sowie eine vereinfachte Lagerlogistik.

In der zweiten Phase, die im September 2005 begann, geht es nun darum, strukturelle Maßnahmen umzusetzen. Allein in 2006 wurden mehr als 14 000 Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette realisiert, in deren Fokus dauerhafte Verbesserungen in den operativen Bereichen stehen. tr

Wenn sich der Erfolg einstellt, lässt die Nachhaltigkeit der Bemühungen in der Regel nach. Wie wird sichergestellt, dass das, was mit ‚CORE‘ angestoßen wurde, weiterverfolgt wird?

Es ist richtig: Motivation stellt sich immer leicht ein, wenn die Not groß ist. In dem Moment, wenn die Zahlen stimmen, wächst die Gefahr, dass in alte Denkmuster zurückgefallen wird. Eine Gruppe von Top-Führungskräften denkt momentan ganz konkret über dieses Thema nach und entwickelt Lösungsansätze: Wie können wir neben den rein sachlichen Impulsen, die ja weiterlaufen, auch die Nachhaltigkeit im Verhalten der Menschen generieren? Davon wird sicher in den nächsten Monaten verstärkt die Rede sein.

Sie haben als Verantwortlicher für das ‚CORE‘-Programm in den vergangenen Jahren bei Mercedes sehr viel bewegt. Ihr persönlicher Blick zurück?

Ich sehe, dass das Thema jetzt in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird – dank der Verbesserungen, die wir bei der

Qualität, der Produktivität und schließlich auch beim Ergebnis erzielt haben. Damit bin ich sehr zufrieden, aber wir werden jetzt nicht locker lassen.

Was kommt nach ‚CORE‘?

Sicher nicht ‚CORE hoch zwei‘. Die Anspannung, die ‚CORE‘ dem Unternehmen abverlangt, lässt sich nicht einfach weitere drei Jahre fortschreiben. Ich denke, wir werden mit einer anderen Ausrichtung fortfahren, wobei wir jedoch Teilelemente von ‚CORE‘ dort wohl auch wieder finden werden.

Neue Themen kommen auf die Autoindustrie zu, beispielsweise die heute schon heiß diskutierte CO2-Frage. Diese werden in ein neues Programm einfließen, genauso wie die Fragestellung, wie wir unser Wachstum sicherstellen und unsere Kostendisziplin noch weiter verbessern können. Hier das Gleichgewicht zu halten, ist ein wichtiges Thema der Zukunft.

Das Interview führte Tina Rumpelt ←