

Destination: Top Qualität

Das Ende 2007 auslaufende ‚CORE‘-Programm ist nicht das erste, aber eines der tiefgreifendsten Programme, das sich die Mercedes Car Group bislang verordnet hat. ‚Core‘ steht für ‚costs down, revenue up‘. Hilft's? Die ersten Ergebnisse sprechen für sich. Die Zulieferer stehen dem Neuen zwar wohlwollend, aber dennoch skeptisch gegenüber.

Gutes Stern-Zeichen: Dank dem Restrukturierungsprogramm ‚Core‘ glänzt der Stern wieder. Die Verbesserung der Produktqualität stand im Fokus zahlreicher ‚Core‘-Projekte.

Das Restrukturierungsprogramm ‚Core‘ der Mercedes Car Group geht in die letzte Runde. Gestartet im DaimlerChrysler-Krisenjahr 2005 läuft das Programm Ende 2007 aus. Fest steht aber jetzt schon: Mercedes hat den Stern wieder aufpoliert. Die neue C-Klasse findet im Markt große Resonanz – auch bei jüngeren Käufern, die bis-

lang eher einen Bogen um die Bauerei machten, vor allem bei der Limousine. Die Kunden nehmen den Stuttgarter zunehmend deren Qualitätsschwüre wieder ab. Hinter den Kulissen trieb das ‚Core‘-Team die Qualitätsanstrengungen mit großer Vehemenz voran.

Summary

20 Prozent Reduzierung der Fertigungszeit bei der neuen C-Klasse und 50 Prozent weniger Fehler sind stolze Ergebnisse. Dank des Effizienzprogramms ‚Core‘ fährt die Mercedes Car Group in puncto Qualität – und demnächst wohl auch bei den Kosten – wieder in der Top-Liga mit.

Brancheninsider loben vor allem den ganzheitlichen, über alle Unternehmensbereiche greifenden Ansatz des ‚Core‘-Programms, die klaren Zielsetzungen und die sehr konsequente Umsetzung. Von ‚Core‘ waren alle Bereiche des Unternehmens betroffen – und natürlich haben die Veränderungen nicht überall nur für eitel Sonnenschein gesorgt. Auch nicht bei den Lieferanten.

„Bereitschaft da, Neues anzugehen“

In einer Blitzumfrage der AUTOMOBIL-PRODUKTION bei einigen Zulieferunternehmen zeigten sich diese zwar durchwegs hoffnungsvoll. „Daimler hat jetzt wieder ein offenes Ohr für Innovationen“, bestätigte ein Unternehmenschef. „Der Preisdruck bleibt. Aber wir spüren die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, Neues anzugehen“, formulierte es ein anderer Mercedes-Lieferant. Aber es werden auch Zweifel geäußert. Das Programm sei zu detailliert, vieles verliere sich in seiner Komplexität, kritzelt ein Lieferant. Und immer wieder fällt das Wort „Daumenschrauben“, wenn es um die Zusammenarbeit mit der Mercedes Car Group geht. Die Zulieferer haben die zum Teil rigorosen Nachlass-Forderungen von 2005, den gefürchteten ‚Core-Beitrag‘ der Lieferanten, noch zu gut in Erinnerung.

‚Costs down‘ ist Programm und entsprechend behält auch der Mercedes-Einkauf eine strikte Kostenorientierung bei. So werden derzeit beispielsweise Internet-Bieter-Verfahren forciert, die bei Commodities weitere Kostenreduzierun-



„Wir erreichen bei der neuen C-Klasse 20 Prozent kürzere Fertigungszeiten als beim Vorgängermodell.“

Rainer E. Schmückle, COO Mercedes Car Group (siehe Interview auf Seite 24)

gen erbringen sollen. Viele Lieferanten arbeiten derweil noch an den ‚Core‘-Zielsetzungen: Entfeinerung der Produkte, Standardisierung und Kostensenkungen durch Prozessoptimierung. „Die Zulieferer sind integraler Bestandteil jeder Optimierungsbemühung am Produkt“, betont Schmückle ausdrücklich.

‚Core‘ wirkt genau zur richtigen Zeit. Mercedes ist gerade in einen neuen Fahrzeugzyklus eingestiegen und kann so die Maßnahmen und Ergebnisse von ‚Core‘ zeitnah in die Entwicklung und die Produktion der neuen Fahrzeuge einfließen lassen. Die neue C-Klasse debütierte im Frühjahr, Ende 2008 läuft die Produktion der neuen E-Klasse an, voraussichtlich 2011 wird die neue S-Klasse folgen. Und:

Absatzrekord bei Mercedes und Smart

Die schlechte Nachricht zuerst: Im Juni 2007 verkaufte die Mercedes Car Group 117 200 Fahrzeuge (Vorjahr: 118 800) der Marken Mercedes-Benz, Maybach und Smart – ein Rückgang von 1,3 Prozent im Vorjahresvergleich. Die gute Nachricht: In den ersten sechs Monaten dieses Jahres liegt die Mercedes Car Group beim Absatz leicht über dem Vorjahreswert. 575 000 Fahrzeuge wurden von Januar bis Juni 2007 verkauft, ein Plus von 1,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Die Marke Mercedes-Benz fährt wieder auf Erfolgskurs und erzielte mit 107 300 verkauften Autos (Vorjahr: 106 200) einen neuen Absatzrekord. Und auch der der Smart Fortwo gibt wieder Gas: Allein im Juni fanden 9 800 Smart einen Käufer, 39 Prozent mehr als vor einem Jahr.



Der wirtschaftliche Aufschwung auch im Automobilgeschäft begleitet ‚Core‘. 30 Prozent Produktivitätszuwachs nennt Mercedes als Ergebnis von ‚Core‘. Wahrscheinlich wäre diese Zahl nicht ganz so hoch ausgefallen, würden nicht auch die Prozentpunkte aus der höheren Auslastung der Werke dank steigender Verkaufszahlen hinzu gerechnet.

Erprobter Krisenmanager

Der Mann, der hinter ‚Core‘ steht, heißt Rainer E. Schmückle. Im April 2005 holte der damalige Mercedes-Chef Eckhard Cordes den Freightliner-CEO als Chief Operation Officer der Mercedes Car Group nach Stuttgart. Bei Freightliner hatte der heute 48-jährige Wirtschaftsingenieur gerade ein Restrukturierungsprogramm abgeschlossen. Schmückle zeichnet als COO für die Funktionalbereiche Produktion, Einkauf, Qualität und IT-Technologie verantwortlich. Innerhalb des ‚Core‘-Projektes leitete Schmückle drei von insgesamt sechs ‚Core‘-Arbeitspaketen, nämlich ‚Effizienz Produktionsstufe‘, ‚Optimierung Fertigungsmaterial‘ und ‚Qualität‘.

Der ‚Core‘-Chef lässt keine Zweifel, dass sich die Mühen gelohnt haben. Die von Anfang an für 2007 angepeilten sieben Prozent Umsatzrendite werde die Mercedes Car Group erreichen, bestätigt Schmückle (siehe auch Interview). DaimlerChrysler-Chef Dr. Dieter Zetsche formulierte seine Erwartungen an ‚Core‘ in einem Interview mit *auto motor und sport*: Die Zahl der Stunden, um ein Fahrzeug zu fertigen, soll mit-

Stolperstein ‚New Management Model‘?

Parallel zum ‚Core‘-Programm lief das sogenannte ‚New Management Model‘ – ein Programm, aufgesetzt um die Führungsebene zu verschlanken und Hierarchiestufen abzubauen. Hohe Abfindungen versüßten so manchem Manager den Ausstieg. Wer blieb, musste gegebenenfalls ein ‚down gra-

ding‘ seiner Position hinnehmen. Keine vertrauensbildende Maßnahme. „So mancher Manager hat innerlich gekündigt“, so ein Unternehmensinsider, der fehlende Motivation und mangelnde Akzeptanz gerade auf Führungsebene als „Stolpersteine“ für das ‚Core‘-Programm ausmacht. *tr*

telfristig um 30 Prozent reduziert werden. 2006 habe man bereits zwölf Prozent erreicht, „2007 werden wir einen weiteren erheblichen Schritt tun“.

Es gehe um mehr als nur Zeit und Kosten, betont Schmückle. Die Zielvorgabe von ‚Core‘ sei klar definiert: „Größere Effizienz, höherer Qualität und erstklassige Produkte zu wettbewerbsfähigen Konditionen.“ Schmückle, der als unnachgiebiger Verfechter der ‚Core‘-Zielsetzungen gilt, forderte von allen Beteiligten „Kreativität im Denken und Konsequenz in der Umsetzung.“

Im Rahmen von ‚Core‘ packte das Unternehmen in den vergangenen zweieinhalb Jahren viele Dinge an. Nicht nur Prozesse und Abläufe wurden neu definiert und implementiert, sondern auch die Verwaltung verschlankt, Verantwortungsbereiche neu strukturiert und Hierarchien abgebaut.

Ein wichtiger Mitstreiter an der Seite Schmückles war Simon Boag, in der Produktionsplanung verantwortlich für die Serienfertigung. Der Amerikaner hat seine Handschrift in den Mercedes-Werken hinterlassen. Boag gilt als Experte

der ‚Lean Manufacturing‘. Boag kam von Chrysler zur Mercedes Car Group und nahm sich vor allem der ‚Verschlankung‘ der Produktion an. „Wir haben von Chrysler auf der Produktionsseite so Manches gelernt“, bestätigt Schmückle. Unter anderem die Definition des Kennzahlengerüst’s für die Produktivität in ‚hours per vehicle‘ sowie Auditierungsverfahren und verschiedene Standardisierungsmodelle hat Mercedes von Chrysler übernommen.

Chrysler-Chef Tom LaSorda holte Boag vor wenigen Wochen als Einkaufschef nach Detroit zur Chrysler Group zurück. Die beiden kennen sich aus gemeinsamen Tagen bei GM. Boags Nachfolger bei der Mercedes Car Group ist Rainer Genes, zuvor Leiter des Werkes Bremen.

Anlauffabrik verlagert

Ein wichtiges ‚Core‘-Projekt in der Produktion war beispielsweise die Verlagerung der Anlauffabrik aus der Technischen Entwicklung in die Produktion. Dies intensivierte die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Fertigung – zu beider Seiten Gunsten. Schmückle:

„Wir wollen jedes Jahr um mindestens sechs Prozent wachsen.“

Daimler-Chef Dr. Dieter Zetsche

Der Stern und die Wettbewerber: Nach Einschätzung von CSM Worldwide liegt die Marke Mercedes-Benz sehr gut im Rennen. Bis 2010 erwarten die Marktanalysten in den klassischen Bau-reihen deutliche Zuwachsraten für die Stuttgarter. Vor allem die E-Klasse steht offenbar unter einem sehr guten Stern.

Prognose Produktionszahlen: Aufmarsch des Sterns

Marke	Modell	2007	2008	2009	2010
Mercedes-Benz	A-Class	144 136	133 458	118 692	115 398
Mercedes-Benz	B-Class	136 830	130 811	116 340	105 410
Mercedes-Benz	C-Class	331 679	419 405	380 042	346 420
Mercedes-Benz	CLK	41 578	33 802	53 464	60 515
Mercedes-Benz	E-Class	184 247	197 240	250 080	284 886
Mercedes-Benz	S-Class	84 401	79 230	74 364	70 207
	Summe:	922 871	993 946	992 982	982 836
Audi	A3	223 927	221 050	179 478	161 151
Audi	A4	286 781	347 042	349 481	308 495
Audi	A4 Cabrio	24 935	17 703	3 983	0
Audi	A5	27 678	41 581	39 123	36 008
Audi	A5 Cabrio	0	792	27 829	29 007
Audi	A6 ¹	207 613	184 134	181 240	156 830
Audi	A8	20 179	20 290	17 635	27 687
	Summe	791 113	832 592	798 769	719 178
BMW	1 Series	168 564	213 396	207 092	203 293
BMW	3 Series ²	553 550	523 206	491 535	480 260
BMW	5 Series	220 522	207 238	199 106	190 604
BMW	7 Series	47 307	58 544	64 990	65 282
	Summe	989 943	1 002 384	962 723	939 439
Grand Total		2 703 927	2 828 922	2 754 474	2 641 453

¹ einschließlich A6 Allroad; ² einschließlich Cabrio und Coupé; Quelle: CSM Worldwide

KOMMENTAR: Geliehene Arbeitskraft

Deutliche Rendite- und Produktivitätssteigerungen und das wiedergewonnene hohe Qualitätsniveau hat Mercedes zu großen Teilen dem Restrukturierungsprogramm ‚Core‘ zu verdanken. Zum wirtschaftlichen Erfolg trug maßgeblich der Abbau von rund 10 000 Arbeitsplätzen allein an deutschen Standorten bei. Offiziell ist der Personalabbau seit Ende 2006 abgeschlossen. Und doch geht es munter weiter. In den Werken Sindelfingen und Untertürkheim werden nach wie vor Abfindungen offeriert. Über 1 000 Arbeitsplätze werden so ohne großes Aufhebens zusätzlich abgebaut. In den Werken macht sich Unmut breit. Sindelfingen ist auch dank der neuen C-Klasse voll ausgelastet. Erstmals seit vielen Jahren beschäftigt das Werk Sindelfingen in diesem Sommer wieder Ferienarbeiter: 1 500 sind es. Sie unterstützen die Stamm-Mannschaft auch, die Bedarfsspitzen abzudecken. Warum wird Stammpersonal dennoch abgebaut? Die Rechnung ist eine ganz andere: Während Stammpersonal abgebaut wird, steigt die Zahl der Leiharbeiter und Mitarbeiter mit Zeitverträgen. Man hat sich mit dem Betriebsrat geeinigt: Maximal vier Prozent Leiharbeiter sowie vier Prozent Mitarbeiter auf Zeit sind ausgehandelt. Macht allein in Sindelfingen rund 2 400 für das Unternehmen ‚voll flexible‘ Mitarbeiter.

Tina Rumpelt

„Entwicklung und Produktion arbeiten jetzt an einem einheitlichen Datenmodell. Das verkürzt und verbessert die Kommunikation immens.“

Vorbei auch die Zeiten, in denen bei Mercedes für jedes neue Modell ein Solitärrohbau eingerichtet wurde. Eine Gepflogenheit, die seit Mitte der 90er-Jahre betrieben wurde – damals auf Anraten von den übrigens immer noch im Unternehmen allgegenwärtigen McKinsey-Beratern. „Wir brauchen die Flexibilität im Rohbau, um auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können“, wird heute argumentiert und entsprechend hochflexible Rohbaueinrichtungen, auf denen mehrere Modelle gefertigt werden können, installiert.

Kontrolle à la Chrysler

‚Core‘ bereitete zudem der Eigenständigkeit der Produktionswerke ein Ende. Inzellösungen werden abgebaut, einheitliche Strukturen und Prozesse aufgebaut. Waren unterschiedliche Aufbaureihenfolgen beispielsweise bei der ‚alten‘ C-Klasse-Montage in den Werken Bremen und Sindelfingen noch gängige Praxis, so forciert ‚Core‘ Vereinheitlichung und Standardisierung. Erstmals werden nun auch in Bremen und Sindelfingen in der C-Klasse-Fertigung identische Roboteranlagen eingesetzt. Die Einhaltung der neuen Prozesse und Vorgaben wird in sogenannten ‚Layout Process Audits‘ überwacht. Diese Audits wurden übrigens nach Chrysler-Vorbild implementiert.

Ein ‚Baustelle‘ ist nach wie vor das Werk Rastatt, in dem die A- und B-Bau-reihen vom Band rollen. Dort können heute aufgrund der technischen Auslegung nur Fahrzeuge bis zu einer maximalen Fahrzeuglänge von 4,20 Metern

gebaut werden. Um Rastatt zum vollwertigen Mitglied eines baureihenflexiblen Produktionsverbundes zu machen, muss das Werk noch ‚Hausaufgaben‘ erledigen.

Kurzum, die Schwachstellen in der Produktion sind erkannt und werden jetzt sukzessive mit den neuen Modellreihen umgesetzt – übrigens mit Unterstützung der ‚Lean Manufacturing‘-Experten der amerikanischen Beratungsgesellschaft Harbour. Bekanntestes Produkt von Harbour: der ‚Harbour-Report‘, eine Benchmarkstudie, die die Produktivität von Automobilfertigungen vergleicht und bewertet. Die US-Studie wird alljährlich veröffentlicht, der europäische Report ist jedoch nur für die teilnehmenden Unternehmen zugänglich.

Zweiter wichtiger Stellhebel des Restrukturierungsprogrammes ist die Produktoptimierung. Ein Schwerpunktthema: die Definition von insgesamt 110 Modulen, die künftig als Baukasten für alle Modellreihen eingesetzt werden sollen. 40 davon sind bis heute abgearbeitet und umgesetzt. Die Vereinheitlichung reduziert den Aufwand bei der Qualitäts- und Reifegradabsicherung. Schmückle rechnet mit dem Abschluss dieses Projekts in etwa drei Jahren, dann, wenn die Module in den kommenden, neuen Fahrzeugmodellen zum Einsatz kommen. „Ich verspreche mir davon noch deutliche Kostenreduzierungen“, erklärt Schmückle (siehe auch Interview).

Mercedes will dahin zurück, wo die Marke herkam: Qualität war das, was der Kunde bei Mercedes voraussetzte – ohne sie zu hinterfragen. Die Fehlerquote sei dank der vielfältigen Maß-



Neu gemischt: Fertigte Mercedes seine Pkw-Modelle bisher in Solitärrohbau-Anlagen (Bild: S-Klasse), so lautete der künftige Kurs: hochflexible Mischfertigung.

nahmen bereits um 50 Prozent gesunken, bestätigt Schmückle.

Schmückle nennt des Weiteren 20 Prozent Reduzierung der Fertigungszeit als Ergebnis einer konsequent umgesetzten produktionsfreundlichen Entwicklung, wie sie bei der neuen C-Klasse und bei der nächsten E-Klasse-Generation, die 2009 debütiert, realisiert wurde.

Lernprozess: Weniger ist mehr

Dass weniger mehr sein kann, lernen derzeit die Mercedes-Ingenieure. Nicht nur, dass sie bereits Hunderte von den Kunden nie wahrgenommene Funktionen aus den Fahrzeugen herausgenommen haben, nun geht's weiter mit Vereinfachungen und Standardisierung. Sieben Spezifikationen für einen Lichtschalter über den Lebenszyklus eines Fahrzeuges hinweg? Nie wieder. Eine reicht, gegebenenfalls sogar für mehrere Modellreihen. Sieben Architekturen für Schiebedächer? Schluss damit. Es tun auch zwei: eine für das klassische Schiebedach, eine für das Schiebebedach.

Es kursiert die Zahl, das Toyota um den Faktor 100 weniger Varianten produziere als die deutschen Premium-Hersteller. Mercedes bekennt sich klar dazu, den Kunden eine breite Palette an Möglichkeiten zur Individualisierung bieten zu wollen. Nur, tut's vielleicht nicht auch ein Faktor 50 im Vergleich zu Toyota? Darüber wird bei der Mercedes Car Group gerade viel nachgedacht. Tina Rumpelt ←

Detaillierte Informationen zu den Inhalten und Maßnahmen des ‚Core‘-Programms finden Sie im Internet: www.automobilproduktion.de/oem.php



Sagen Sie uns Ihre Meinung!
Mail an: redaktion@automobilproduktion.de