

Exklusiv-Interview mit Rainer E. Schmückle, COO, Mercedes-Benz Cars

„Dekade der Veränderungen“

Daimlers Pkw-Sparte **MERCEDES-BENZ CARS** bereitet sich auf die Zukunft vor – laut Rainer E. Schmückle „eine Dekade mit enormen Technologiewechseln“, die OEMs wie Zulieferer zu neuen Denkweisen zwingen wird. Der Weg dorthin führt über Unwegsamkeiten: teure CO₂-Regulierung, schwacher Dollar und strammer Wettbewerb vor allem aus Asien.



Herr Schmückle, auf dem AUTOMOBIL-FORUM 2008 werden Sie als Key-Note-Speaker über „Paradigmenwechsel in der Autoindustrie“ am Beispiel Mercedes-Benz Cars sprechen. Wo sehen Sie die großen Herausforderungen der Zukunft?

Die Optimierungen in unserer Branche den letzten zehn, 15 Jahre waren getrieben von enormer Kapitalverfügbarkeit, relativ günstigen Transportkosten und der Öffnung der globalen Beschaffungsmärkte. Von diesen Vorteilen werden wir in den nächsten zehn, 15 Jahren nicht im gleichen Maße wie bisher profitieren können. Der inflationsdämpfende Faktor, der aus

„Wir werden uns in der nächsten Dekade noch viel mehr darauf konzentrieren müssen, was wirklich sinnvoll ist.“

der Effizienz und der Öffnung der Märkte resultiert, wird meines Erachtens an Dynamik verlieren. Wir werden uns zukünftig noch viel mehr darauf konzentrieren müssen, was wirklich sinnvoll ist. Das wird neue Rezepte erfordern.

Mit welchen technologischen Zielsetzungen wird die Autoindustrie auf diesen Paradigmenwechsel antworten?

Wir stehen vor einer Dekade mit enormen Technologiewechseln. Ich glaube, es wird sich in nächster Zeit mehr tun als in den letzten 30 oder 40 Jahren. Wir werden neue Antriebskonzepte sehen, aber auch viele Innovationen zum Thema Leichtbau, denn wir werden ein Mehr an Gewicht im Technologie- oder Elektronikbereich an anderen Stellen kompensieren müssen. Und der Weg wird nicht einfach lauten: weg vom Stahl und hin zu Aluminium und Magnesium. Wir werden verstärkt über ‚intelligenten Leichtbau‘ nachdenken müssen – im Sinne von Bauteileintegration oder Hybridbauweisen. Kurzum, Maßnahmen, die Gewicht sparen, aber trotzdem nicht mehr kosten. Über allem steht: Wir werden in Zukunft wieder sehr viel mehr auf die Produktions- und Werkstofftechnik angewiesen sein.

Welche Rolle spielt das große Thema ‚Umwelt‘ und CO₂-Reduzierung?

Die gesamte Autoindustrie steht derzeit vor der Herausforderung, die Maßnahmen, die zur CO₂-Reduzierung notwendig sind, zu finanzieren. Für uns als Premiumanbieter gilt zudem, dass wir uns auch bei dieser Fragestellung technologisch im Premiumbereich definieren wollen. Operative Exzellenz – also bestmögliche Effizienz und Qualität in unseren Abläufen – im ganzen Unternehmen, in ausnahmslos allen Bereichen – sehe ich als Grundvoraussetzung dafür, diesen Aufwand finanziell und organisatorisch stemmen zu können.

Welche Ziele hinsichtlich weiterer Produktivitätssteigerungen haben Sie sich gesetzt?

Seit 2006 haben wir bis heute etwas mehr als 20 Prozent Produktivitätssteigerung erreicht. Für die nächsten zwei Jahre haben wir uns je nach Baureihe noch zehn bis 15 Prozent als Ziel gesetzt. Wir können in allen Bereichen – von der Produktivität über die Materialkosten bis zur Qualität – noch besser werden.

Müssen die Zulieferer nun wieder weiche Knie bekommen, wenn Sie weitere Kosteneffizienz-Maßnahmen ankündigen?

Ich glaube nicht, dass unsere Zulieferer in der Vergangenheit weiche Knie bekommen haben. Wir haben unsere Ansprüche nie ausschließlich von unserer Produktivitätslinie abgeleitet, sondern von dem, was eine Technik kosten kann und darf, wenn sie effizient und in den richtigen Prozessen und mit dem notwendigen Grad an Innovation hergestellt wird.

„Wir werden in Zukunft wieder sehr viel mehr auf Produktions- und Werkstofftechnik angewiesen sein.“

Inwieweit hat CORE die Einkaufsprozesse verändert?

Eine wesentliche Änderung ist, dass wir heute mit Multi-Jahresplänen arbeiten. Alle diese Pläne sind konsequent benchmark-getrieben. Dazu haben wir unser gesamtes Teilespektrum durchkalkuliert. Auf dieser Basis wurden Zielsetzungen für die einzelnen Segmente und Teilegruppen definiert, die längerfristig gültig und sehr differenziert sind. Auf keinen Fall haben wir einen pauschalen Ansatz gewählt. Unverändert blieb: Wir beurteilen unserer Lieferanten nach wie vor nach vier Hauptkriterien: Qualität, Innovation, Logistik/Zuverlässigkeit und Kosten.

Ein Kernelement des CORE-Programms bestand in der werksübergreifenden Standardisierung der Abläufe. Wie weit ist dieser Ansatz gediehen?

Wir haben beispielsweise die bisherigen Planungsbereiche neu strukturiert und neu gebündelt. Die Produktionsvorbereitung einschließlich der Anlauffabriken wurde komplett in den Produktionsbereich integriert und wird jetzt zentral gesteuert. Zuvor war dieser Bereich der Entwicklung zugeordnet. Auch das Qualitätswesen wurde über alle Werke hinweg gleichgezogen.

Welche Ziele verbinden Sie mit der Standardisierung?

Unserer Philosophie ist einfach: In jedem unserer Werke wird Mercedes-Benz gefertigt. Unsere Kunden haben weltweit den gleichen, hohen Anspruch an unsere Marke, unsere Qualität. Diese müssen wir, wo auch immer auf der Welt, sicherstellen. Und dazu brauchen wir Standards.

Ist die Standardisierung so weit fortgeschritten, dass Sie über ein Konzept verfügen, das als Basis für den Aufbau eines neuen Werkes, zum Beispiel in Osteuropa, tauglich wäre?

Wir sind auf dem Weg, aber ein solches Konzept ist noch nicht zu 100 Prozent ausgestaltet. Ein wichtiger Schritt bei einer solchen Konzeptfindung ist die Anpassung der Fahrzeugarchitekturen. Über unsere Modulstrategie, deren Definition wir heute zu etwa zwei Dritteln abgeschlossen haben, werden auch optimale Manufacturing-Lösungen bei den einzelnen Komponenten gesucht und festgeschrieben.

Ein Beispiel dazu?

Wir erarbeiten beispielsweise Standardlösungen, wie Stoßfänger montiert, Scheinwerfer justiert und Türen eingestellt werden – und das baureihenübergreifend. Dies sind Punkte, bei denen unsere Fahrzeuge in der Vergangenheit differiert

haben. Solche Abläufe werden jetzt methodisch standardisiert, auch um Technologieanwendungen einschränken zu können. Die Standardisierung hilft uns, das Fehlerrisiko zu senken und so auch Neuanläufe sicherer zu gestalten.

Natural Hedging – derzeit ein großes Schlagwort in der Autoindustrie. Kann Mercedes-Benz Cars die Einbußen aufgrund des Dollarverfalls durch Sourcing im Nafta-Raum auffangen?

Grundsätzlich sind wir froh, durch den Ausbau unserer US-Produktion unsere Präsenz im Dollar-Raum frühzeitig gestärkt zu haben. Der schwache Dollar ist aber natürlich ein brisantes Thema, das wir aus zwei Blickwinkeln betrachten:

Mit Blick auf unsere eigene Wertschöpfung und auf die unserer Lieferanten. Hierzu sind noch einige Fragen nicht ausreichend beantwortet, zum Beispiel: Wie wettbewerbsfähig ist der Zuliefermarkt in den USA?

Wo sehen Sie eventuelle Hürden in der Zusammenarbeit mit US-Lieferanten?

Die US-Lieferanten haben sich über Jahrzehnte auf kostengünstige Massenteile fokussiert. Unsere Lieferantenselektion beinhaltet jedoch das wichtige Kriterium ‚Innovationsfähigkeit‘. Wenn der Dollar schwach ist, wächst die Notwendigkeit, entsprechende Ausgleichsmaßnahmen zu erzeugen. Aber alles, was wir anstoßen, muss auch dann noch tragfähig sein, wenn der Dollar wieder stärker wird. Und wir reden hier über Prozesse, die wir nicht über Nacht umstoßen können. Selbst wenn wir heute existierende Designs lieferantenmäßig umstellen, brauchen wir je nach Teil mehrere Monate um den neuen Lieferanten zu qualifizieren.

Wie attraktiv sind derzeit andere Einkaufsregionen im Nafta-Raum, beispielsweise Mexiko?

Wir favorisieren einen räumlich engen Verbund zwischen Lieferantenansiedlung und Produktionswerken. Nicht zuletzt, weil wir glauben, dass die Logistik künftig noch teurer wird. Und: Wir als Mercedes-Benz sehen uns in der Verpflichtung für unsere Kunden die Freiheit aufrecht zu erhalten, das Produkt so individuell zu konfigurieren wie es einem Mercedes entspricht. Das heißt, wir müssen in der Lage sein, die gewünschten Optionen in relativ kurzer Zeit in der Produktion darzustellen. Das bedingt eine ausgeklügelte logistische Perlenkette, die über Tausende von Kilometern nicht aufrecht gehalten werden kann. Ein Bandstillstand kann die Kostenvorteile von ein, zwei Jahren sehr schnell kaputt machen. Zwei Lkw-Tage Entfernung ist wohl bei den meisten der Varianten das Maximum.

Das sind Größenordnungen für Transporte aus dem osteuropäischen Raum nach Mitteleuropa. Liegt dort der zukünftige Fokus?

Ich sehe bei den Lieferanten, die Standorte in Osteuropa nutzen, einen wirtschaftlich größeren Stellhebel als bei Zulieferern im Nafta-Raum. Die Logistik ist günstiger, gut beherrschbar und wir können die Kostenvorteile in der Produktion in Niedriglohnländern trotzdem ausnutzen. Und das wohl auch längerfristig zu günstigen Konditionen. In Asien galoppieren die Kosten derzeit deutlich stärker als in Osteuropa, wobei wir uns durchaus bewusst sind, dass auch in einigen osteuropäischen Ländern die Arbeitskräfte mittlerweile knapper werden.

UNTERNEHMEN + MÄRKTE

Wird angesichts der anhaltenden Dollarschwäche der Standort in den USA gestärkt?

Die Entscheidung, die Kapazitäten in unserem nordamerikanischen Werk in Tuscaloosa auszubauen, haben wir bereits Mitte 2004 mit der Ausweitung der Geländewagenfamilie getroffen und seither die Kapazitäten verdoppelt. Ein weiterer Kapazitätsausbau ist derzeit nicht in Planung.

BMW ist wie Mercedes-Benz im Süden der USA angesiedelt. VW/Audi wird sich aller Voraussicht nach ebenfalls in dieser Region ansiedeln. Würde ein engeres Miteinander auch bei Lieferanten die Dollar-Schmerzen lindern helfen?

Natürlich sehen wir hier Chancen. Die Qualitätsansprüche der deutschen Premiumhersteller bewegen sich auf ähnlichem, sehr hohem Niveau. Der nordamerikanische Automarkt dagegen ist geprägt durch den jahrelangen sehr hohen Kostendruck, der auch bei der Qualität der Produkte Spuren hinterlassen hat. Für die US-Zulieferer gilt leider vielfach: Sie sind nicht wettbewerbsfähig in den Spezifikationen der Premium-Hersteller.

Ist das gleichsam eine Art von Treueschwur an Ihre bisherigen Lieferanten?

Lassen Sie es mich so ausdrücken: Wir, die europäischen Automobilhersteller bilden mit unseren europäischen Lieferanten – egal, wo sie auf der Welt fertigen – eine Schicksalsgemeinschaft. Wir werden uns über kurz oder lang auch mit den japanisch-asiatischen Netzwerken auseinandersetzen müssen. Wahrscheinlich auch mit einem Verbund, der auf dem indischen Subkontinent entsteht. Ich glaube, es ist sinnvoll, noch mehr gemeinsame Interessen mit den Lieferanten zu finden. Das muss sich dann aber auch zum Beispiel am Thema Exklusivität definieren. Die spannende Frage wird dabei sein: Wie bringen wir Wirtschaftlichkeit und Exklusivität wieder in Einklang?

Ist es für Mercedes-Benz Cars vorstellbar, mit BMW oder VW/Audi in den USA zu kooperieren, beispielsweise bei Lieferanten oder in der Logistik?

Grundsätzlich schließen wir Kooperationen mit anderen Herstellern nicht aus. Wir sind zwar Wettbewerber am Markt, aber zu solchen Vorhaben werden Kaufleute und Ingenieure gemeinsam über Konzepte und mögliche Projekte beraten.

Das Interview führte Tina Rumpelt ←