

Johannes Rudnitzki

TANDEM – Die Lieferantenkooperation von DaimlerChrysler

1. Einführung
 - 1.1 Die Entstehung der Kooperation
 - 1.2 Die Philosophie und die Leitsätze der TANDEM-Kooperation
 - 1.2.1 Die Philosophie
 - 1.2.2 Die Leitsätze
2. Die Bausteine der TANDEM-Kooperation
 - 2.1 Das TANDEM-Maßnahmenhaus
 - 2.2 Die Bestandteile des Maßnahmenhauses
 - 2.2.1 TANDEM Plenum
 - 2.2.2 TANDEM Forum
 - 2.2.3 TANDEM Projekt
 - 2.2.4 TANDEM Ideenbörse
 - 2.2.5 TANDEM Patenschaft
 - 2.2.6 TANDEM Support
 - 2.2.7 TANDEM Journal
 - 2.2.8 TANDEM Dokumentation
 - 2.2.9 TANDEM Konkret
3. Entwicklung und aktuelle Situation von TANDEM
 - 3.1 Situation am Standort Deutschland
 - 3.2 TANDEM Global
 - 3.2.1 Die Globalisierung der Kooperation
 - 3.2.2 A-Klasse Mercosul – Ein Modell für TANDEM-Global?
4. Die zukünftigen Handlungsfelder der Kooperation
 - 4.1 Unterstützung des Produktentstehungsprozesses
 - 4.2 TANDEM im TANDEM
5. Ausblick

Johannes Rudnitzki ist Mitglied des Direktoriums der DaimlerChrysler AG und Leiter des Materialeinkaufs MB-PKW der DaimlerChrysler AG.

Erschienen in:

Hahn, D./Kaufmann, L., (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, Gabler Verlag (www.gabler.de), Wiesbaden 1999, S. 169-185.

1. Einführung

Zulieferprogramme der Automobilhersteller stellen die vertikale Ausprägung von Kooperationen in der Automobilindustrie dar. Sie haben das Ziel, die Effizienz und die Effektivität der Gesamtwertschöpfungskette „Automobil“ sowohl auf Hersteller- als auch auf Lieferantenseite zu steigern.

Im folgenden wird TANDEM, die Zuliefererkooperation der ehemaligen Daimler-Benz AG innerhalb der DaimlerChrysler AG, dargestellt. Anhand des Projektes „A-Klasse Mercosul“ wird ein Beispiel für die Umsetzung der Kooperation im internationalen Umfeld aufgezeigt. Abschließend erfolgt ein kurzer Ausblick auf die Zukunft.

1.1 Die Entstehung der Kooperation

Ausgehend von einer kritisch, konstruktiv sachlichen Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und seinen Produkten (und ihrer Entstehung) wurde zum Anfang der 90er Jahre bei Mercedes-Benz erkannt, daß die Formel für den Markterfolg nicht in der Macht eines großen Unternehmens liegen kann, sondern alleine in der zielgerichteten Bündelung der Kräfte von Hersteller und Zulieferpartner.

Diese Bündelung sollte sich nicht nur auf die technischen Lösungen beziehen, sondern auch die zentralen Wettbewerbsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit berücksichtigen.

Die bis dahin pilothaft ausgeführte enge Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Zulieferpartnern im Rahmen der Entwicklung der C-Klasse wurde in einem projektübergreifenden Konzept dokumentiert und auf dem ersten TANDEM Plenum (am 2. März 1993 in Berlin) vorgestellt.

1.2 Die Philosophie und die Leitsätze der TANDEM-Kooperation

Insbesondere der Automobilmarkt ist gekennzeichnet durch weiter steigende Kundenanforderungen an die Hersteller. Vor allem in den Bereichen Preis/Wert-Verhältnis, Technologie, Innovation, Qualität, Langlebigkeit, Design, Umweltverträglichkeit und Service. Der zunehmende Konzentrationsprozeß auf dem Zuliefermarkt läßt zwar einerseits leistungsfähigere Partner entstehen, geht aber andererseits zum Teil so weit, daß gesunder Wettbewerb aufgrund monopolistischer Tendenzen nicht mehr gewährleistet ist. Dieser enorme, vom Markt ausgehende Druck auf Automobilhersteller wie Zulieferindustrie, macht das Erhalten und Ausbauen internationaler Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund wirtschaftlicher, politischer und ökologischer Veränderungen zu einem zentralen gemeinsamen Thema.

Diese Marktsituation erfordert ein ständiges Umdenken auf beiden Seiten. Eine Art des Umdenkens, wie sie im Leitbild des Konzerns manifestiert ist und damit die Basis für die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie auf das kommende Jahrtausend legt.

Als Konsequenz befindet sich das Geschäftsfeld Pkw mit der Marke Mercedes-Benz im Augenblick in vier strategischen Stoßrichtungen in der Offensive:

1. Globalisierungsoffensive,
2. Produktoffensive,
3. Produktivitätsoffensive,
4. Lernoffensive.

Leitbild, Strategieoffensiven, Geschäftssystem, die Marke Mercedes-Benz und die Vision langfristiger Ziele bilden demnach den Gestaltungsrahmen für alles Handeln. Die erfolgreiche Ausfüllung dieses Rahmens verlangt nach einem intensiven Teamwork von Hersteller und Zulieferer, denn nur gemeinsam können diese Herausforderungen bewältigt werden.

1.2.1 Die Philosophie

Aus diesen Marktanforderungen resultieren neue, kreative Wege der Zusammenarbeit: Problemlösungen werden am runden Tisch unter Einbeziehung aller Beteiligten des Herstellers und der Zulieferer erarbeitet.

Das Ziel von TANDEM ist es, die Zulieferer frühestmöglich in den Produktentstehungsprozeß einbeziehen, Kräfte zu und so miteinander aktiv die Zukunft zu gestalten.

Als Basis für eine funktionsfähige Partnerschaft dienen gegenseitiges Vertrauen, offene Kommunikation und die frühe Einbindung.

Die Zusammenarbeit im TANDEM ist keine Einbahnstraße, sondern lebt vom Dialog.

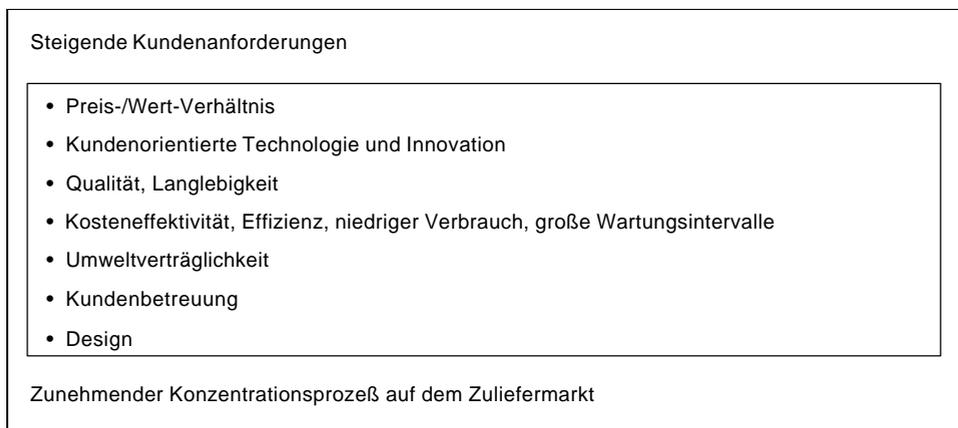


Abbildung 1: Situationsanalyse/Marktanforderungen

Sie stellt die eindeutige Abkehr von einseitigen Herstellervorgaben hin zu echter Partnerschaft dar. Einer Partnerschaft, die für beide Seiten von Nutzen ist.

1.2.2 Die Leitsätze

Aus der dargestellten Philosophie lassen sich Leitsätze für die operative Zusammenarbeit im TANDEM ableiten. Diese Leitsätze werden offen gegenüber den Zulieferern kommuniziert und in der täglichen Zusammenarbeit ständig überprüft.

- *Wir werden die Zukunft positiv mitgestalten, indem wir gemeinsam handeln.*

Der Grundstein für zukünftige Erfolge ist die Besinnung auf die gemeinsamen Stärken. Deshalb baut DaimlerChrysler im TANDEM auf die vertrauensvolle Kooperation mit Zulieferern, die die Grundeinstellung im Umgang mit Kunden, Produkten und Umwelt teilen.

- *Die Wünsche und Anforderungen der Kunden bestimmen unser Handeln und unsere Produkte. Damit schaffen wir ganz konkrete Vorteile im Wettbewerb.*

Innovation, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit sowie ein richtungweisendes Design machen diese Kundenorientierung greifbar. Hier stellt DaimlerChrysler höchste Ansprüche an sich selbst wie an seine Zulieferer. Nur so können sich beide Partner auf Dauer einen entscheidenden Vorsprung vor dem Wettbewerb sichern. Dabei verfolgen sie ein gemeinsames Ziel: Alle Kunden müssen auf die gemeinsame Leistung vertrauen können.

- *Leistungsfähige Firmen werden unsere Partner, wenn sie sich mit unserer Philosophie identifizieren.*

Die Identifikation mit der gemeinsamen Philosophie und das Streben nach gemeinsamen Zielen sind die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit im TANDEM. Je leistungsfähiger, desto langfristiger unser Engagement.

- *Wir fordern und fördern Kreativität und Eigeninitiative unserer Zulieferer.*

DaimlerChrysler schätzt die Kompetenz und Arbeit der TANDEM-Partner und schafft Freiräume für Kreativität und Eigeninitiative, die auch vor kritischer Infragestellung unserer eigenen Leistung nicht halt macht. (Jürgen Hubbert sagte anlässlich des TANDEM Plenums zur IAA 1997: „Wir setzen weiter auf Offenheit und Fairneß, denn für den Erfolg im Wettbewerb der Zukunft brauchen wir keine Jasager, die um jeden Preis einen Auftrag an Land ziehen wollen.“)

- *Wir erwarten ausgeprägtes Kostenbewußtsein – zum beiderseitigen Nutzen.*

Als weltweit operierender Hersteller verfolgt DaimlerChrysler eine offensive Preiswert-Strategie. Mit den Zulieferern werden im TANDEM Strategien zur Kostenoptimierung bei gleichbleibend hoher Qualität und Leistung erarbeitet.

- *Die Gemeinsamkeit, die wir anstreben, ist langfristig angelegt.*

Damit sich TANDEM im Alltag bewähren kann, bedarf es des ständigen Dialogs und einer systematischen, auf Dauer angelegten Zusammenarbeit. Das beinhaltet für alle Beteiligten eine Fülle neuer Erfahrungen und Impulse. Doch gerade dieser kreative Lernprozeß ist die Basis zukünftiger unternehmerischer Erfolge.

- *Wir setzen auf Fairneß und Information in einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung.*

Gegenseitige Offenheit, Vertrauen, Fairneß und kultivierter Umgang miteinander sind die Grundlage jeder langfristigen Zusammenarbeit. Gerade im TANDEM.

2. Die Bausteine der TANDEM-Kooperation

2.1 Das TANDEM-Maßnahmenhaus

Die Leitsätze lassen die Philosophie der Kooperation klarer und relevanter für die Zielgruppen erscheinen. Einen wirklichen Fortschritt, materiell wie immateriell, erzielen beide Parteien nur dann, wenn sie sich über Ziel, Richtung und Geschwindigkeit der Zusammenarbeit geeinigt haben.

Um diese Zusammenarbeit, die ein großes gegenseitiges Vertrauen voraussetzt, aktiv zu gestalten, wurde vor dem Hintergrund der Philosophie und der Leitsätze ein Maßnahmenhaus geschaffen, das aus den Säulen „Veranstaltungen“, „Organisation“ und „Information“ zusammengesetzt ist.

Das Maßnahmenhaus stellt eine gedankliche Einordnung der einzelnen Maßnahmenbausteine in die Gesamtkonzeption dar. Es läßt dabei genügend Spielraum für die individuelle Anwendbarkeit der Maßnahmen. Der Anwender hat somit die Möglichkeit übergeordnete Themen durch die sinnvolle projektbezogene Hintereinanderschaltung von Bausteinen zu bearbeiten.

Die konkrete Umsetzung der Leitsätze im Maßnahmenhaus verdeutlicht das folgende Beispiel: „Wir fordern und fördern die Kreativität und Eigeninitiative unserer Zulieferer.“ DaimlerChrysler fordert einerseits in der Projektarbeit den hundertprozentigen Einsatz der Zulieferpartner, andererseits unterstützt der Hersteller bei Bedarf durch konkrete Support-Leistung.

Im TANDEM Support stellt DaimlerChrysler seinen Lieferanten auf Anfrage unternehmensspezifisches Know-how und Spezialistenwissen zur Verfügung, um gemeinsam gesteckte Ziele und definierte Maßnahmen zum beiderseitigen Nutzen erreichen zu können. Eine Voraussetzung für den Erfolg ist der frühzeitige, offene Umgang mit auftretenden Problemen, denn der angebotene Support versteht sich mehr als Prävention denn als Krisenmanagement.

2.2 Die Bestandteile des Maßnahmenhauses

2.2.1 TANDEM Plenum

Im Plenum versammeln sich die Führungskräfte aus Zulieferindustrie sowie aus Entwicklung, Centern und Einkauf von DaimlerChrysler, um gemeinsame unternehmerische Aufgabenstellungen zu formulieren. Das Plenum bietet außerdem die Möglichkeit, allen TANDEM-Partnern exemplarische Projekte und beispielhafte Erfolge zu präsentieren.

Im Rahmen der Internationalen Automobilausstellung für PKW in Frankfurt am Main

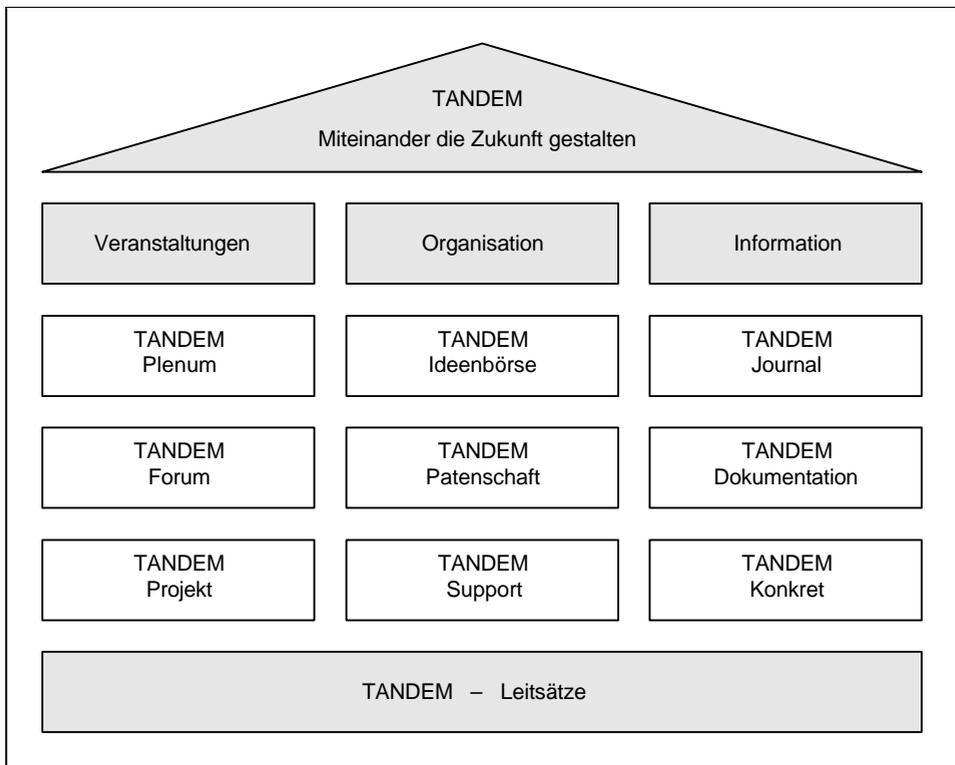


Abbildung 2: Das TANDEM-Maßnahmenhaus

veranstaltete die damalige Daimler-Benz AG am 12. September 1997 ein TANDEM Plenum. An dieser Veranstaltung nahmen etwa 1.000 Vertreter von Zulieferunternehmen und Daimler-Benz teil. In drei Veranstaltungsblöcken wurden allgemeine Branchentrends, strategische Fragen, unternehmensinterne Entwicklungen, aber auch Verbesserungspotentiale in der Zusammenarbeit dargestellt und reflektiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Markteinführung der A-Klasse, die als erstes „komplettes“ TANDEM-Produktprojekt präsentiert werden konnte.

2.2.2 TANDEM Forum

Im TANDEM Forum finden mehrmals im Jahr bedarfsorientierte Workshops für Fachleute aus der Praxis statt. Die inhaltlichen Schwerpunkte sind dabei klar strukturiert in Produkte, Prozesse und Funktionen. Ziele, Aufgabenstellungen und Meilensteine stehen im Rahmen produktbezogener Foren im Mittelpunkt der Diskussionen von Fachleuten aus Zulieferunternehmen sowie der am Projekt beteiligten Bereiche bei DaimlerChrysler.

Zusammen mit den Zulieferpartnern der A-Klasse Mercosul wurde im Februar 1997 ein TANDEM Forum in Stuttgart veranstaltet. Im Mittelpunkt stand dabei die Befähigung der Unternehmen zu einem optimalen Engagement in Brasilien. Doch nicht nur produkt- und standortspezifischen Fragestellungen standen im Focus. Allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Themen im Zusammenhang eines Produktionsaufbaus in Brasilien wurden ausführlich diskutiert.

2.2.3 TANDEM Projekt

TANDEM Projekte sind der Baustein, bei dem die partnerschaftliche Zusammenarbeit am deutlichsten erfolgswirksam wird. In kleinen Teams bearbeiten Zulieferer und Mitarbeiter von DaimlerChrysler „am runden Tisch“ konkrete Projekte. Schwerpunkte sind dabei die Zulieferumfänge für laufende Baureihen, für neue Entwicklungsvorhaben, aber auch für Investitionsgüter und genau abgegrenzte Prozesse. Neben dem wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht die Projektarbeit den Zulieferpartnern, sich in ihrer ganzen Leistungsfähigkeit darzustellen und zu profilieren. Ein kontinuierlicher Lernprozeß fördert dabei ein neues Rollenverständnis auf beiden Seiten.

Im Herbst 1997 trat die A-Klasse Mercosul aus der Entwicklungsphase in die Vorbereitung der laufenden Serie über. Der in der Reifegradprüfung pauschal diagnostizierte „erschwerter Serienanlauf“ initiierte einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß der nach Funktionsgruppen gegliedert in vielen dezentralen TANDEM Projekten ausgeführt wird.

2.2.4 TANDEM Ideenbörse

Spontane Ideen sind bei der Optimierung bestehender Strukturen oft ebenso wichtig wie strategische Überlegungen. Deshalb steht die TANDEM Ideenbörse als „Briefkasten“ allen Anregungen und Vorschlägen der Zulieferer offen.

Die Zulieferpartner haben in ihrer täglichen Arbeit mit dem Hersteller einen tiefen Einblick in die Arbeitsstrukturen und -prozesse. Sie entdecken dabei oft Verbesserungsmöglichkeiten, die beispielsweise die direkten Produktkosten durch funktionale, konstruktive und werkstoffbezogene des Fertigungsmaterials betreffen oder die Abläufe und Systeme qualitativ und quantitativ optimieren. Die TANDEM Ideenbörse ist der Kommunikationskanal für dieses Vorschlagswesen.

2.2.5 TANDEM Patenschaft

Bei Problemen und Fragen, die über tägliche Arbeitsabläufe hinausgehen, können sich Zulieferer an die Person ihres Vertrauens im DaimlerChrysler Einkauf wenden. Als Mentor kümmert er sich um Fragen der Zusammenarbeit und unterstützt den Zulieferer bei übergeordneten Problemstellungen.

Die TANDEM-Paten haben darüber hinaus die Aufgabe, die in der täglichen Zusammenarbeit entstehenden Problemfelder transparent zu machen, sachgebietsübergreifende Themen aufzunehmen, zu objektivieren sowie Lösungsansätze zu moderieren.

2.2.6 TANDEM Support

Partnerschaft lebt von Vertrauen und Offenheit. Im TANDEM Support stellt DaimlerChrysler unternehmensspezifisches Know-how und Spezialistenwissen zur Verfügung, um gemeinsam gesteckte Ziele und definierte Maßnahmen erreichen zu können.

Support wird vom Zulieferer im Rahmen konkreter Fragestellungen angefordert und mit den leistenden Bereichen konkretisiert. So werden beispielsweise Aufgabenstellungen wie Qualitätsmanagement, Prozeßkettenoptimierung oder Umweltschutz wie auch technische sowie betriebswirtschaftliche Fragestellungen durch Support unterstützt.

Gerade im Projekt A-Klasse Mercosul wurde die Leistung des Bausteins Support deutlich. Teams unterstützen die Lieferanten aktiv vor Ort in Juiz de Fora um vom ersten Schritt an effiziente Strukturen zu schaffen, die einen besseren Aufbau der Produktion für beide Seiten garantiert.

2.2.7 TANDEM Journal

Mit der Zeitschrift TANDEM Journal informiert DaimlerChrysler seine Zulieferer regelmäßig und ereignisbezogen über alle Aktivitäten im Rahmen der Kooperation. Damit qualifiziert sich das Journal als ideales Medium, die TANDEM-Philosophie auch in der „Tiefe“ einer Vielzahl von Lesern zugänglich zu machen.

Neben der deutschen Ausgabe werden die Globalisierungsaktivitäten im TANDEM mit einem englischsprachigen Supplement unterstützt, das ein international relevantes Themenspektrum publiziert.

Als unterstützendes Medium wird im Rahmen des Journals das Internet genutzt. Neben Zusammenfassungen der JOURNAL-Artikel finden Nutzer auf der TANDEM-Homepage wichtiges und interessantes rund um TANDEM und nicht zuletzt die Möglichkeit zur Interaktion.

In der internationalen Kommunikation vor Ort wird das TANDEM Journal durch lokale Printmedien ersetzt bzw. ergänzt. In Brasilien wurde eine bestehende Zeitschrift für Nutzfahrzeuglieferanten von Mercedes-Benz do Brasil so weiterentwickelt, daß sie als effiziente Plattform für TANDEM-Botschaften genutzt werden kann. Der nationale Charakter verbunden mit der nationalen redaktionellen Unabhängigkeit blieb erhalten.

2.2.8 TANDEM Dokumentation

Die Arbeit im TANDEM lebt von der Bereitschaft und dem Willen jedes einzelnen sich einzubringen. Doch nur wenn alle Beteiligten genau über die Ziele und Inhalte informiert sind, können sie sich täglich für sie einsetzen.

In schriftlicher, visueller oder audiovisueller Form festgehalten, tragen die Ergebnisse der Foren und Plenen dazu bei, Fachthemen einem möglichst großen Kreis innerhalb der Zulieferunternehmen näherzubringen.

Die Dokumentation des A-Klasse Mercosul Forums im Februar 1997 spielte eine zentrale Funktion in der Lieferantenkommunikation. Nachdem die Teilnehmer des Forums emotional für ein Engagement in Brasilien gewonnen wurden, stellte die Dokumentation die notwendigen tieferen Informationen zur tatsächlichen Entscheidungsfindung zur Verfügung.

2.2.9 TANDEM Konkret

Der von DaimlerChrysler und seinen Zulieferern angestrebten Partnerschaft liegen Spielregeln zugrunde, die den Charakter des Umgangs miteinander regeln.

TANDEM Konkret beinhaltet wichtige Informationen und Festlegungen, die konkrete Fragen der operativen Zusammenarbeit regeln.

Durch die Definition von verbindlichen Grundregelungen der Zusammenarbeit werden Freiräume für kreative Prozesse und Aufgabenstellungen eröffnet.

Die Bausteine des Maßnahmenhauses dürfen nicht alleinstehend betrachtet werden. Das wirkungsvolle Ineinandergreifen sämtlicher Aktivitäten erzeugt ein Gesamtsystem einer Kooperation, die die Leitsätze von TANDEM operativ verwirklicht. Das Maßnahmenhaus lebt vom ständigen Dialog aller Beteiligten – auf allen Ebenen. Erst die Identifikation jedes einzelnen mit TANDEM macht aus der Kooperation eine echte Partnerschaft.

3. Entwicklung und aktuelle Situation von TANDEM

3.1 Situation am Standort Deutschland

TANDEM hat die Erwartungen, mit denen es gestartet ist quantitativ und qualitativ erfüllt. Seit dem Start der Kooperation wurden acht TANDEM Plenen und mehr als 40 TANDEM Foren mit insgesamt über 8.000 Teilnehmern durchgeführt. Mehr als 1.200 TANDEM Projekte brachten Projektbeteiligte von Hersteller- und Zuliefererseite an den runden Tisch und ermöglichten zahllose Prozeßfortschritte. Einsparungen in Milliardenhöhe und eine deutlich verbesserte Marktstellung in Bezug auf Kosten, Qualität und Kundenorientierung haben ihren Teil zum erfolgreichen Ausbau der Marktposition von DaimlerChrysler beigetragen.

In einer vergleichenden Untersuchung (1994) von Bossard Consultants in Zusammenarbeit mit der Universität Augsburg (im Rahmen der Untersuchung wurden 102 Zulieferfirmen nach ihrer Meinung gefragt) erreichte TANDEM, trotz der zu diesem Zeitpunkt noch sehr jungen Konzeption, bereits einen Spitzenplatz unter den Lieferantenprogrammen deutscher Automobilhersteller. Als sehr stark bzw. stark wurden von den Unternehmen

- Teamarbeit und Kooperationsbereitschaft,
- Verbesserung der Beziehungen,
- gemeinsame Zusammenarbeit,
- lange Programmdauer,
- Systematik im Vorgehen,
- gegenseitige Kommunikation,
- langfristige Orientierung,
- Umsetzbarkeit bzw. -dauer der Ergebnisse,
- und die klaren Rahmenvorgaben

genannt. Seitdem ist die Kooperation zusammen mit allen Zielgruppen ständig weiterentwickelt und verbessert worden.

Nach vier Jahren der Lieferantenkooperation läßt sich feststellen, daß sowohl bei DaimlerChrysler als auch auf Seite der Zulieferer die meisten Führungskräfte über die grundsätzlichen Inhalte und Ziele der Kooperation informiert sind. Ebenso wird TANDEM von den Mitarbeitern, die bereits an Veranstaltungen teilgenommen haben oder in Projekte eingebunden waren, aktiv befürwortet und unterstützt. Diese Erfahrung weist darauf hin, daß die Kooperation und ihre Inhalte vor allem durch das Erleben der erfolgreichen Zusammenarbeit weitergegeben wird. TANDEM wird deshalb verstärkt Tools entwickeln, die Arbeitsgruppen eine selbständige und problemadäquate Anwendung der TANDEM-Philosophie ermöglicht und die Kooperation in der täglichen Arbeit am Leben erhält und immer weiter ausbaut.

Die A-Klasse wurde 1997 als erstes, vollständig mit TANDEM entwickeltes Produkt dem Markt vorgestellt. Sie verkörpert einen Meilenstein in der Entwicklung von TANDEM und zeigt mit ihrem Erfolg auch den Erfolg der Kooperation. Diese erste öffentliche Success Story wurde gegenüber den Zulieferern im Umfeld der IAA offen kommuniziert.

3.2 TANDEM Global

3.2.1 Die Globalisierung der Kooperation

Das weltweite Engagement von DaimlerChrysler wird nur in enger Partnerschaft mit den Zulieferern erfolgreich sein. Dabei spielt TANDEM eine zentrale Rolle. Die vielfältigen Potentiale und Vorteile, die in der seit Jahren erprobten Zusammenarbeit im TANDEM entstanden sind, sollen weltweit vor Ort produktiv zum Nutzen beider Partner eingesetzt werden.

In vielen neuen Märkten ist DaimlerChrysler auf eine enge Zusammenarbeit mit seinen Zulieferpartnern existentiell angewiesen. Vor allem in den Märkten in Übersee benötigt das Unternehmen das Know-how der Zulieferer in noch viel höherem Maße, da die Fertigungstiefe in den Produktionsstandorten im Vergleich zu Deutschland wesentlich ge-

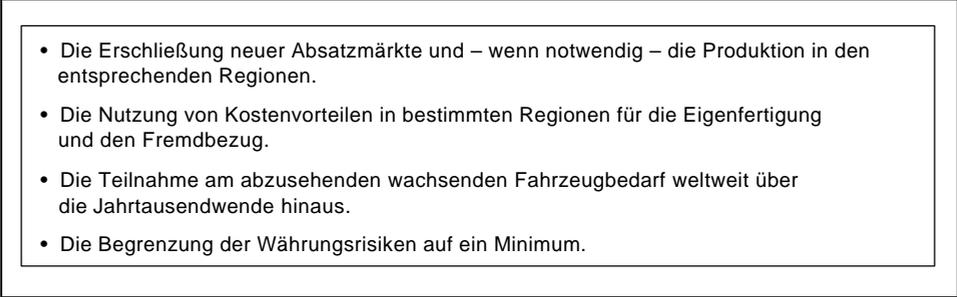
- 
- Die Erschließung neuer Absatzmärkte und – wenn notwendig – die Produktion in den entsprechenden Regionen.
 - Die Nutzung von Kostenvorteilen in bestimmten Regionen für die Eigenfertigung und den Fremdbezug.
 - Die Teilnahme am abzusehenden wachsenden Fahrzeugbedarf weltweit über die Jahrtausendwende hinaus.
 - Die Begrenzung der Währungsrisiken auf ein Minimum.

Abbildung 3: Ziele der Globalisierungsaktivitäten

ringer ist. Aus diesem Grunde werden deutsche bzw. europäische Zulieferpartner dazu ermuntert, in die neuen Märkte zu folgen.

Auf diese Weise kann weltweit vor Ort abgesichert werden, daß die Prozeßsicherheit gewährleistet ist, die Qualität kein Problem wird und die Produktivität stimmt. Darüber hinaus bietet sich die Chance, die Produkte und die Services an die jeweilig bedienten Märkte anzupassen.

Um eine hohe Akzeptanz der Kooperation zu gewährleisten, muß sie für die internen und externen Zielgruppen im Land eine hohe Relevanz besitzen. Aus diesem Grunde werden TANDEM-Beauftragte vor Ort definiert, die die Aufgabe haben, die Botschaften und Tools von TANDEM auf die Situation vor Ort anzupassen. Zum einen ohne die Grundsätze anzutasten, zum anderen mit Rücksicht auf Mentalitätsunterschiede in Zusammenarbeit und Geschäftsgebahren.

Neben der Bereitstellung von Tools in der Kommunikation und der Organisation unterstützt TANDEM im Rahmen der Globalisierung ein ganzheitliches, verstärkt regionenspezifisch orientiertes Personalkonzept. Ganzheitlich in dem Sinne, daß unsere Mitarbeiter nicht nur fachlich methodisch und sprachlich geschult sind, sondern zusammen mit ihren Familien auf andere Kulturen vorbereitet und bei der Integration unterstützt werden.

3.2.2 A-Klasse Mercosul – Ein Modell für TANDEM Global?

Die Zielsetzungen, unter denen das Projekt A-Klasse Mercosul auf die Schiene gesetzt wurde, leiten sich aus den allgemeinen Zielen der Globalisierungsstrategie ab. Die Eroberung neuer Märkte in der erstarkenden Mercosur-Wirtschaftszone mit dem Produkt A-Klasse wurde bereits Anfang der 90er Jahre als Chance für die internationale Platzierung der Marke Mercedes-Benz erkannt. Daraus abgeleitet sollte eine weitgehende Kooperation und Integration der Zulieferer im Aufbau eines innovativen Produktions- und Vertriebssystems am Standort Juiz de Fora realisiert werden. Den Ausschlag für eine Fertigung in Brasilien und damit die Rechtfertigung der Auslandsinvestitionen gaben dabei die folgenden Argumente:

- Vermeidung von Sanktionen wegen der negativen Handelsbilanz des Landes,
- Wechselkursschwankungen der DM und des US\$ und die Abwertungsgefahr der nationalen Währung,
- Nutzung des „Local-Content“ (als Ziel 60 %) als Stabilisierungsinstrument der Regierung.

Eine enge Zusammenarbeit von Mercedes-Benz do Brasil und den Zulieferern wurde in diesem Projekt von Anfang an als entscheidende Voraussetzung für den Erfolg identifiziert. Die überaus anspruchsvollen Termin- und Kostenziele des A-Klasse-Projektes sind nur in direkter Abstimmung aller Partner vor Ort zu realisieren.

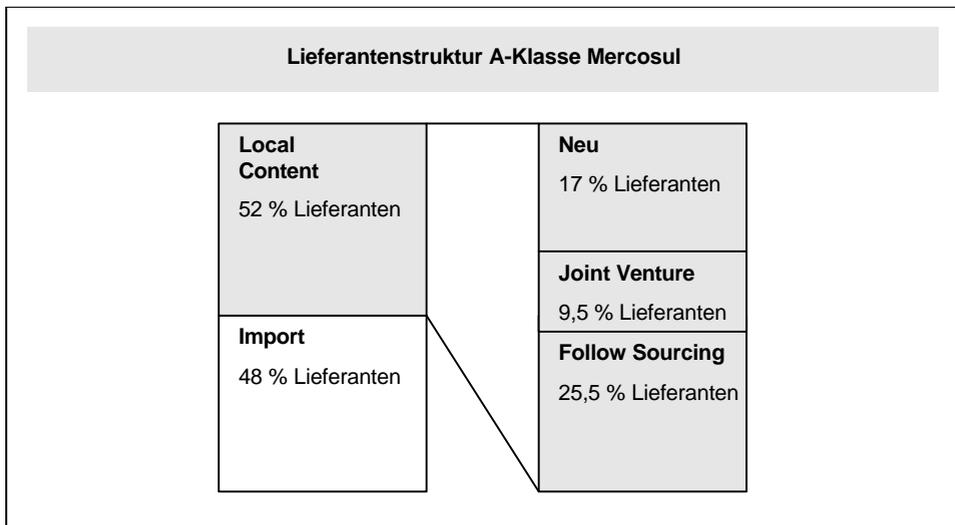


Abbildung 4: Die Lieferantenstruktur

Die enge Einbindung der bestehenden Lieferanten der in Rastatt anlaufenden A-Klasse war in der Realisierung der gesteckten Ziele eine entscheidende Voraussetzung, um die Qualitätsziele eines Produktes „Made by Mercedes-Benz“ zu erreichen.

Aus diesem Grund wurde die TANDEM-Funktion von Anfang an und in enger Abstimmung mit dem internationalen Beschaffungsmanagement in Stuttgart in den Einkaufsbereich vor Ort integriert. Durch den definierten TANDEM-Beauftragten wurde die Kooperation auf die Landesverhältnisse angepaßt, ohne die Grundsätze zu verletzen. In diesem Fall konnte auf einem bereits vorhandenen Kooperationskonzept mit der Bezeichnung „interacao“, das bereits eine hohe Akzeptanz im Nutzfahrzeugbereich hatte, aufgebaut werden.

Bereits zum Zeitpunkt der Lieferantenfestlegung begann die Begleitung des Produktentstehungsprozesses durch TANDEM. Auf dem ersten Forum am 22. Februar 1997 in Stuttgart stand der Abbau von Barrieren, die einem Engagement der bestehenden Zulieferpartner in Brasilien gegenüberstanden, im Mittelpunkt. Zusammen wurden zu diesem Termin Probleme definiert, Lösungsansätze erarbeitet und konkrete Handlungen angestoßen.

Seitens TANDEM wurden die Lieferanten in der folgenden Zeit mit den Projekten und Support an ihrem Heimatstandort und vor Ort aktiv bei der Zielerreichung unterstützt.

Als nächster Meilenstein fand ein Forum in Juiz de Fora am 30./31. Oktober 1997 zum Start der Bemusterung statt. Dieses Forum hatte die folgenden Zielsetzungen:

- Feststellung und Kommunikation des Fahrzeureifegrades gegenüber den beteiligten Zulieferpartnern,
- Zielvereinbarungen zwischen Mercedes-Benz do Brasil und den Lieferanten für die anstehende Bemusterungs- und Try-out-Phase.

In funktionsgruppenspezifischen Workshops diskutierten Hersteller- und Zuliefervertreter über den aktuellen Stand im Projekt und Probleme in der konkreten Zusammenarbeit. Unterstützt von einer lösungsorientierten Methodik und fachlich/didaktisch qualifizierten Moderatoren wurden gemeinsame Zielvereinbarungen aktualisiert und neue Handlungsfelder definiert, mit denen die Herausforderungen der Bemusterungs- und Tryoutphase bewältigt werden können.

Im Verlauf der Veranstaltung zeigte sich, daß die Projektkommunikation im globalen Umfeld mit Problemstellungen konfrontiert wird, die im Inland nicht zu erwarten wären:

- In der konkreten Workshopdurchführung wie auch den Plenumsvorträgen stellte die Sprachbarriere eine Hürde dar, die den spontanen Meinungsaustausch auf der fachlichen Ebene stark behinderte.
- Zwischen den Zulieferstrukturen in Mitteleuropa und in Südamerika war ein zum Teil beträchtlicher „Know-how-gap“ festzustellen. In der Folge wurde in vielen

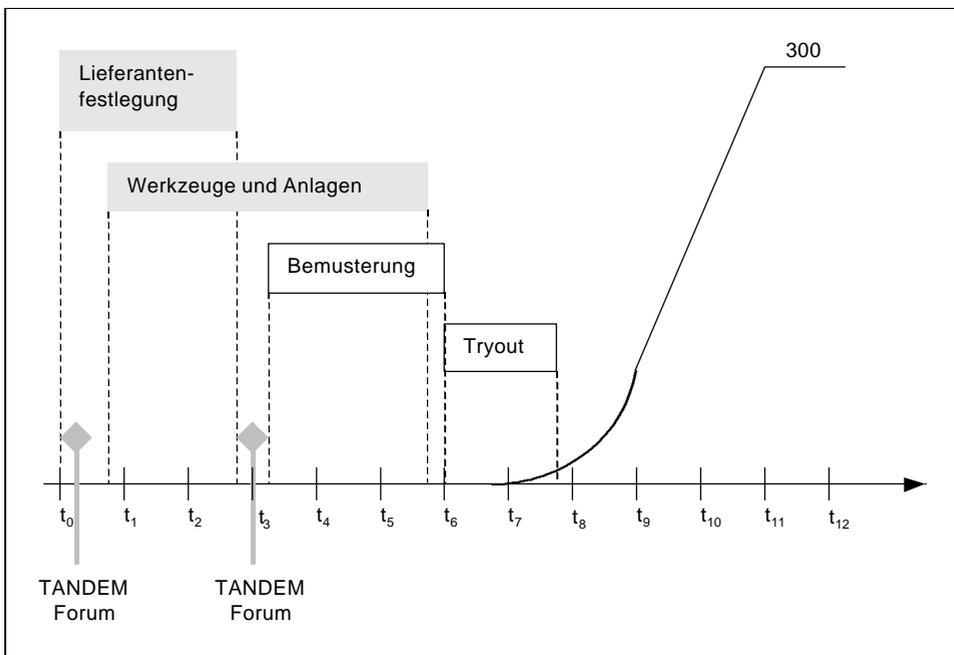


Abbildung 5: Anlauf A-Klasse Mercosul

Workshops zunächst einmal ein einheitliches Prozeßverständnis geschaffen, bevor konkrete Ziele fokussiert werden konnten.

Das TANDEM Forum in Juiz de Fora hat durch die Versammlung aller am Projekt Beteiligten und deren Verpflichtung auf ein Ziel einen entscheidenden Beitrag zum erfolgreichen Serienstart der A-Klasse Mercosul geleistet. Gerade weil die Veranstaltung die kritischen Punkte im Produktentstehungsprozeß mit allen Beteiligten zusammen identifiziert hat, können nun TANDEM Projekte den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß aufnehmen und die identifizierten Probleme lösen.

4. Die zukünftigen Handlungsfelder der Kooperation

Die Elemente der Basiskommunikation der Kooperation und damit die dargestellten Bausteine des Maßnahmenhauses werden immer wieder auf ihre Aktualität und ihre Relevanz gegenüber den Zielgruppen überprüft und weiterentwickelt. Hier besteht, genauso wie in der Globalisierung, ein permanenter Handlungsbedarf. Darüber hinaus eröffnen sich für TANDEM zukünftig zwei weitere Handlungsfelder, die nur die logische Konsequenz der fortschreitenden Durchdringung der Hersteller-Zulieferer-Beziehung mit der TANDEM-Philosophie sind.

4.1 Unterstützung des Produktentstehungsprozesses

Um markt- und kundenorientierter und damit erfolgreicher zu sein, arbeitet DaimlerChrysler bereits zum frühestmöglichen Zeitpunkt des Produktentstehungsprozesses mit seinen Zulieferpartnern am runden Tisch zusammen. So lassen sich bereits Monate vor Serienbeginn Optimierungspotentiale erkennen und Lösungen gemeinsam erarbeiten. Den Zulieferern gibt dies die Möglichkeit, ihr Produkt im großen Zusammenhang zu sehen, ihr Entwicklungs-Know-how einzubringen und den eigenen Produktentstehungsprozeß mit dem von DaimlerChrysler zu harmonisieren.

TANDEM gewährleistet innerhalb dieses Prozesses von Anfang an eine hohe Kommunikationseffizienz, indem es die Zusammenarbeit von DaimlerChrysler und Zulieferpartner eindeutig unterstützt. Von der Bereitstellung von Tools bis hin zur Regelung des Gesamtprozesses an der Schnittstelle „Lieferant“ erschließen sich für TANDEM Handlungsfelder, die weitere Optimierungspotentiale enthalten.

Im aktuellen ersten Schritt werden die Zulieferer für den Gesamtprozeß sensibilisiert, von dem sie bisher oft nur einen kleinen Ausschnitt bewußt miterlebt haben.

Im Rahmen des Plenum 97 wurde eine Ausstellung des Produktentstehungsprozeß präsentiert, durch die die Lieferanten anschaulich, anhand von konkreten Projekten und Exponaten, hindurchgeführt wurden.

Ziel dieses Handlungsfeldes ist es, die Lieferanten weitgehend in den Produktentstehungsprozeß zu integrieren und auf die physische Integration seiner spezifischen Kompetenz im zukünftigen Entwicklungs- und Vorbereitungszentrum vorzubereiten.

4.2 TANDEM im TANDEM

Mit Herausbildung von Systemlieferanten ist es wünschenswert, die Prozesse dieser Lieferanten aktiv zu unterstützen und zu verbessern. Die Prozeßqualität des Systemlieferanten hängt jedoch, analog zur OEM-Lieferantenbeziehung, entscheidend von der Einbindung der Sublieferanten ab.

Die Übertragung des TANDEM-Know-hows auf die vorgelagerten Wertschöpfungsketten trägt demnach entscheidend zur Qualität und zur Effizienz der Gesamtwertschöpfung bei. Eine zentrale zukünftige Aufgabe kann es sein, Zulieferpartner zu einer effizienten Kooperation mit ihren Lieferanten zu qualifizieren. Eine reine vertikale Übertragung der Philosophie und der Tools würde dabei eine Gleichschaltung implizieren, die zu einem Widerspruch mit der Philosophie und einer großen Ablehnung bei den Lieferanten führen würde.

5. Ausblick

TANDEM wird auch in Zukunft die Konzepte und Organisationsformen in der Zusammenarbeit mit der Zulieferindustrie unterstützen und mit immer neuen Akzenten besetzen. Es wird dabei von allen Beteiligten ständig weiterentwickelt.

Gerade angesichts der Fülle von Neuproduktprojekten ist DaimlerChrysler auf eine Qualität der Zusammenarbeit angewiesen, die intern ebenso bereichsübergreifend optimiert wird wie bei den Zulieferern. Dabei muß der Dialog, die Kommunikation, verbessert, die Prozesse untereinander abgestimmt und die Inhalte von Begriffen übereinstimmend definiert werden. Das Ziel ist eine Gleichberechtigung beider Parteien, für die gleiche Voraussetzungen und Konsequenzen gelten sollen.

Die sehr positive Resonanz in den globalen Produktionsstandorten zeigt deutlich, daß die begonnene Globalisierung von TANDEM auf dem richtigen Weg ist. Hier wird sich der Erfolg der Kooperation vor allem am Erfolg des beschriebenen Projektes „A-Klasse Mercosul“ manifestieren.

Darüber hinaus wird TANDEM auch in der neuen DaimlerChrysler AG weiterbestehen und für Kontinuität in der Kooperation mit Zulieferern stehen. Die Geschwindigkeit der Veränderung wird jedoch durch die neuen Chancen erhöht, im Sinne partnerschaftlicher Verbesserung von DaimlerChrysler und seinen Zuliefererpartnern.