

Ralf Merkel

Die Gestaltung qualitätsorientierter Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei Dienstleistern

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de
ISBN: 9783832426040

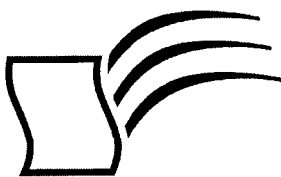
Ralf Merkel

Die Gestaltung qualitätsorientierter Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei Dienstleistern

Ralf Merkel

Die Gestaltung qualitätsorientierter Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei Dienstleistern

Diplomarbeit
an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH)
Fachbereich Maschinen- und Energietechnik
Juli 1996 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2604

Merkel, Ralf: Die Gestaltung qualitätsorientierter Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei Dienstleistern / Ralf Merkel - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000

Zugl.: Leipzig, Fachhochschule, Diplom, 1996

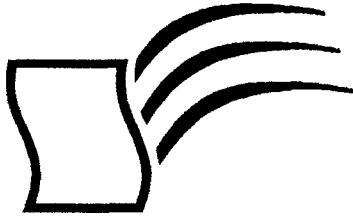
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000

Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

ERKLÄRUNG



Ich versichere wahrheitsgemäß, die Diplomarbeit selbständig angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel vollständig und genau angegeben und alles kenntlich gemacht zu haben, was aus Arbeiten anderer unverändert oder mit Abänderungen entnommen wurde.

Gaggenau, den 25.07.1996

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "R. Mehl".

Unterschrift des Diplomanden

DANKSAGUNG

Diese Arbeit entstand im Rahmen meines Diplom-Semesters als Diplomand der Mercedes-Benz AG, Werk Gaggenau, in der Abteilung Qualitätssicherung und in Zusammenarbeit mit der HTWK Leipzig.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich für das mir entgegengebrachte Vertrauen, für die Unterstützung und die fachliche Beratung bedanken.

Dieser Dank gilt allen Mitarbeitern der Mercedes-Benz AG im Werk Gaggenau, die meine Arbeit unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Ing. Hermann Hofer und Herrn Dipl.-Ing. Thomas Blum, der Mercedes-Benz AG, für Ihre Bereitschaft, diese Arbeit zu betreuen und für viele wertvolle Anregungen, die zum Gelingen der Arbeit beitrugen.

Bedanken möchte ich mich ferner bei Frau Prof. Dr.-Ing. habil. Dagmar Hentschel, der HTWK Leipzig, für vielfältige und wertvolle Anregungen, die entscheidend den Fortschritt der Arbeit begünstigten.

Gaggenau, den 25.07.1996

Ralf Merkel

INHALTSVERZEICHNIS



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
VORWORT	1
1 Diplom-Aufgabenstellung	2
2 Firmenprofil.....	3
2.1 Daimler-Benz AG	3
2.2 Mercedes Benz AG	3
2.2.1 Werk Gaggenau.....	4
2.2.2 Das Produktleistungszentrum Achse	6
2.2.3 Die Abteilung A/QS.....	7
2.2.4 Gründe für das Bestehen der (A)/QS.....	7
2.2.5 Allgemeine Ziele der QS	8
2.2.6 Die Aufgaben der A/QS.....	9
2.2.7 Organisatorische Gliederung der Abteilung Qualitätssicherung.....	11
2.2.8 Die A/QS in der Wandlerfertigung.....	12
3 Begriffe und Definitionen zur QS	13
3.1 Qualität.....	13
3.2 Qualitätssicherung	14
3.3 DIN EN ISO 9004.....	14
3.3.1 DIN EN ISO 9004 Teil 1 (Leitfaden allgemein).....	15
3.3.2 DIN EN ISO 9004 Teil 2 (Leitfaden für Dienstleistungen)	16
3.4 „Werkzeuge“ der Qualitätstechnik.....	19
3.4.1 Fehlerbaumanalyse (FTA)	19
3.4.2 Fehler-Möglichkeiten-und Einfluß-Analyse (FMEA).....	20
3.4.3 Maschinenfähigkeitsuntersuchung (MFU) und statistische Prozeßregelung (SPC).....	20
3.4.4 Poka-Yoke	23
3.4.5 Design of Experiments-DoE (Versuchsplanung)	24
3.4.6 Wertanalyse.....	24
3.4.7 Benchmarking	24
3.5 Eigenverantwortliche Produktion (EVP)	24
3.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)	25
3.7 Bereichsaudit	26
3.8 Review	26
3.9 Der Kunde der QFD-Analyse	26
4 Quality Function Deployment.....	28
4.1 Einführung.....	28
4.1.1 Kurzbeschreibung des QFD.....	28
4.1.2 QFD-Ziele	29
4.1.3 Anwendungsgebiete für die QFD-Analyse	30
4.1.4 Herkunft des QFD und seine Weiterentwicklung.....	31
4.2 Der QFD-Prozeß.....	31

4.2.1 Übersicht zu den Phasen I-IV	31
4.2.2 Phase I (Qualitätsentwicklung/ Design-Characteristics/ Lösungsideen	34
4.2.3 Phase II (Entwicklung Funktionsgruppen/ Teile).....	43
4.2.4 Phase III (Prozeßplanung).....	45
4.2.5 Phase IV (Verfahrensplanung).....	46
4.3 Einführung und Anwendung der QFD-Analyse im Unternehmen	47
5 Techniken der Informationsgewinnung	50
5.1 Die nicht objektiven Techniken	50
5.1.1 Fragebogentechnik	50
5.1.2 Arten der Fragebogen.....	51
5.2 Interviewtechnik	51
5.3 Die Befragung des Kunden.....	56
6 Methoden zur Aufbereitung und Analyse von Daten	59
6.1 Statistische Methoden.....	59
6.1.1 Strichlisten	59
6.1.2 Histogramme.....	60
6.1.3 Das Pareto-Diagramm	61
6.1.4 Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	62
6.1.5 Die Qualitätsregelkarten (QRK)	63
6.1.6 Die Fehlersammelkarte	64
6.2 Software.....	65
7 Die Dienstleistungs-QFD-Analyse angewendet in der Wandler-Produktion - A/QS (Verifizierung)	66
7.1 Die Präsentation von QFD beim Kunden.....	66
7.2 Die Vorarbeit	66
7.3 Phase I: Auswahl der Kundenforderungen und Bestimmung der wichtigsten Dienstleistungsmerkmale.....	67
7.4 Phase II: Bestimmung der Konkreten Lösungen (KL)	81
7.5 Phase III/ IV: Bestimmung der konkreten Pläne und Anweisungen für die praktische Umsetzung	86
8 Motivation, Kommunikation und Qualifikation der Mitarbeiter ...	97
8.1 Motivation.....	97
8.1.1 Motivieren	97
8.1.1.1 Innere und äußere Motivation	97
8.1.1.2 Information und Förderung.....	100
8.1.1.3 Verständnis.....	101
8.1.1.4 Aktives Miteinbeziehen der Betroffenen	103
8.1.1.5 Vorbild und Führung	103
8.1.2 Aufrechterhalten der Motivation	104
8.2 Kommunikation	105
8.2.1 Darstellung der Kommunikationsbeziehungen.....	105
8.2.2 Kommunikation, die vom Kunden ausgeht.....	107
8.2.3 Die Erfassung der Kommunikationsbeziehungen	108
8.3 Erforderliche Qualifikation und Eigenschaften der an der QFD-Analyse beteiligten Personen	112
8.3.1 Allgemein	112
8.3.2 Der Mitarbeiter und der Moderator.....	112

AUSBLICK	114
LITERATURVERZEICHNIS	115
ANHANG	117

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A/PWT	Achse/Produktion Wandler Teile
A/QS	Achse/Qualitätssicherung
ASQC	American Society for Quality Control
E2	Oberer Führungskreis
E3	Führungskreis
E4	Erweiterter Führungskreis
E5	Meister
EG	Eingriffsgrenze
EOQC	European Organisation for Quality Control
EVP	Eigenverantwortliche Produktion
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluß-Analyse
FTA	Fehlerbaumanalyse
HoQ	House of Quality (Qualitätshaus)
IQ-KWE	Integrierte Qualitätssicherung Kontrollwareneingang
KL	Konkrete Lösung(en)
K.-ST.	Kostenstelle
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
M1 - M15	Qualitatives Dienstleistungsmerkmal
MA	Mitarbeiter
MB-AG	Mercedes-Benz Aktiengesellschaft
MFU	Maschinenfähigkeitsuntersuchung
M, μ	Mittelwert
MVL	Materialverwaltung Lager
OEG	Obere Eingriffsgrenze
OGW	Oberer Grenzwert
PBU	Produktbereich Unimog
PDS	Produktionsdokumentationssystem
PFU	Prozeßfähigkeitsuntersuchung
PLZ/A	Produktleistungszentrum Achse
PLZ/G	Produktleistungszentrum Getriebe
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement

QR.....	Qualitätsregelkreis
QRK.....	Qualitätsregelkarte
QS.....	Qualitätssicherung
QUISS.....	Qualitäts-Informations-Sicherungs- und Steuerungs-System
R.....	Spannweite
S, s.....	Standardabweichung
SPC.....	Statistische Prozeßregelung (Statistical Process Control)
T.....	Toleranz
TQM.....	Total Quality Management
UEG.....	Untere Eingriffsgrenze
UGW.....	Unterer Grenzwert
VV.....	Verbesserungsvorschläge
WE.....	Wareneingang
\bar{x}	Mittelwert
\tilde{x}	Median

VORWORT

Qualität hat sich in den letzten Jahren von einer Funktion in der Produktion zu einer Unternehmensphilosophie entwickelt.

Dauerhaft erfolgreich können nur Unternehmen sein, die sich diese Philosophie zu eigen machen und die drei Dimensionen der Qualität - Strategie, Management der Kernprozesse, Mitarbeitermotivation - beherrschen.

Die Ansprüche der Automobilindustrie an die Qualität ihrer Zulieferer ist in den letzten Jahren überproportional gestiegen. Qualität, Zuverlässigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Produkte sind ein unabdingbares Muß und die einzig gültige Eintrittskarte im Wettbewerb um neues Geschäft.

Die Kunden erwarten mit Recht null Fehler bei den Produkten, die sie erwerben. Dies bedeutet für jeden an jeder Stelle im Unternehmen höchste Aufmerksamkeit und den absoluten Willen zur kontinuierlichen Verbesserung in allem, was getan wird, bis zur Perfektion. Kompromisse sind nicht möglich, sie gefährden das Unternehmen und die Arbeitsplätze. Deshalb muß jeder Mitarbeiter im Unternehmen diesen Grundsatz verstehen und ihn sich zu eigen machen. Es ist die wichtigste Aufgabe des Managements auf allen Ebenen, dies permanent sicherzustellen.

Eine McKinsey-Studie hat am Beispiel von 167 untersuchten Unternehmen gezeigt, daß in der Praxis noch große Unterschiede zwischen Qualitätsunternehmen und anderen existieren. Klar wird auch, daß die Qualitätsunternehmen die erfolgreichen, profitablen Unternehmen sind, die sich auf dem Wachstumspfad befinden.

Jeder Fehler erfordert Korrekturmaßnahmen, und diese kosten Geld, und zwar um so mehr, je später sie sich im Prozeß der Produktentstehung und -vermarktung einstellen. Es ist erstaunlich, welche Anstrengungen notwendig sind, um selbst bei relativ einfachen Produkten dauerhaft eine Fehlerquote von Null % zu erreichen. Immer mehr Kontrollen und Überprüfungen im Prozeß und am Ende des Prozesses sind keine Lösung; nur wenn der gesamte Prozeß fehlerfrei beherrscht und die Organisation des Unternehmens sowie das Bewußtsein der Mitarbeiter auf das Ziel „null Fehler“ ausgerichtet werden, ist der Erfolg gesichert. /MCKI 95/

1 Diplom- Aufgabenstellung

Thema: Die Gestaltung qualitätsorientierter Kunden - Lieferanten - Beziehungen bei Dienstleistern

Quality Function Deployment (QFD-Analyse) wurde als Methode, welche die Planung und Entwicklung von Qualitätsfunktionen eines noch nicht existenten Produktes unterstützen soll, entwickelt.

Im Rahmen der Diplomarbeit wird überprüft, ob es möglich ist, diese „technische“ Methode auch auf den Dienstleistungssektor auf die „nichttechnische“ Basis zu übertragen. Parallel zu dieser Untersuchung wird die praktische Umsetzung (Verifizierung) der „nichttechnischen“ Methode in der Abteilung Qualitätssicherung (nachfolgend QS genannt) eingeleitet.

Größtes Hauptanliegen der QS ist es, die Wünsche und Anforderungen des internen Kunden (Produktion) näher kennenzulernen und herauszufinden, wie die QS als Dienstleister diese Anforderungen der Produktion verwirklichen kann.

Da die QFD-Analyse vorwiegend in der Literatur im Zusammenhang mit externen Kunden erscheint, wird während der Verifizierung geklärt, ob die QFD-Analyse Anwendung für einen internen Kunden finden kann und ob es für die QS überhaupt notwendig ist, zwischen den Kategorien „interne“ und „externe“ Kunden zu unterscheiden.

Die Anforderungen des internen Kunden und die Merkmale des Dienstleisters werden im Rahmen der Untersuchung ermittelt.

Im Hinblick auf die interne Kundenzufriedenheit im Unternehmen werden Bewertungsmöglichkeiten des Dienstleisters erarbeitet und Verbesserungen im Sinne einer Optimierung auf der Basis der QFD-Analyse gesucht.

Im Rahmen der Diplomarbeit wird auch untersucht, wie sich die QFD-Analyse auf die Motivation der Mitarbeiter und deren Verhalten hinsichtlich bei Veränderungen der QS in der Produktion auswirkt.

Die Frage, ob die QFD-Analyse ein Werkzeug ist, um die Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde zu fördern, soll einer Antwort zugeführt werden.

Abschließend wird erläutert, welche Qualifikationen für die Mitarbeiter notwendig sind, um es zu ermöglichen, eine QFD-Analyse in einem Unternehmen durchzuführen.

2 Firmenprofil

2.1 Daimler- Benz AG

Die Daimler-Benz AG hat sich in den letzten Jahren vom Automobilkonzern zum Technologiekonzern entwickelt. Der Gesellschaftssitz befindet sich in Stuttgart.

Mitarbeiterzahl: 292.500 (03/96)

Konzernumsatz: 104 Mrd. DM (12/95)

Rekordverlust: 5,7 Mrd. DM (05/96)

Der Technologiekonzern gliedert sich in vier Unternehmensbereiche:

MB	Mercedes-Benz AG
debis	Daimler-Benz Inter Services
AEG	AEG Daimler-Benz Industrie
DASA	Daimler-Benz Aerospace

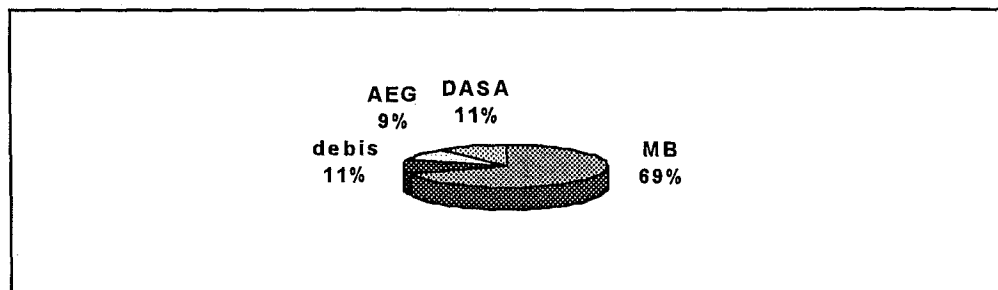


Bild 2.1: Umsatzanteile der Daimler-Benz AG Unternehmensbereiche /MB-AG/

2.2 Mercedes-Benz AG

Die Mercedes-Benz AG, ist der größte Unternehmensbereich des Technologiekonzerns der Daimler-Benz AG. Weltweit werden 197.164 Mitarbeiter beschäftigt.

Ergebnis des Geschäftsjahres 1995:

Umsatz in Mrd. DM: 72,0

Die Mercedes-Benz AG ist in die Geschäftsbereiche Personenwagen und Nutzfahrzeuge unterteilt.

Die Produktionsanteile (stückbezogen) der Mercedes-Benz AG am deutschen Nutzfahrzeugmarkt betragen derzeit über 50 %.

Im Personenwagenbereich mußten trotz Steigerung der Produktionszahlen, aufgrund von Währungsschwankungen, verringerte Umsätze hingenommen werden. Aber mit den neuen Modellen (V-Klasse, A-Klasse, AAV, ...) kann sich die Lage verbessern.

Die deutschen Werke der Mercedes-Benz AG befinden sich in Sindelfingen, Untertürkheim, Bremen, Hamburg, Bad Homburg, Rastatt, Mannheim, Wörth, Düsseldorf, Kassel und Gaggenau.

2.2.1 Werk Gaggenau

Das Werk Gaggenau ist ein Unternehmen des Nutzfahrzeuggeschäftsbereiches der Mercedes-Benz AG. Es wurde 1893 von dem gelernten Kaufmann Theodor Bergmann gegründet und stellt seit 1895 serienmäßig Automobile und Aggregate her.

Mit dem Automobilbau begannen „Bergmanns Industrierwerke Gaggenau“ Ende des vorigen Jahrhunderts. Der geniale Konstrukteur Joseph Vollmer aus Baden-Baden entwickelte die Ideen für die Fahrzeuge, die seit 1895 unter dem klangvollen Namen „Orient-Express“ vertrieben wurden. Sogar durch London fahren rund 200 der Gaggenauer Fahrzeuge als Taxis.

Mit den neuen „Vorrichtungen zur Änderung der Geschwindigkeit von Motorfahrzeugen“ begann im Jahre 1895 die Geschichte des Getriebebaus in Gaggenau. Das Riemenwechsel-Getriebe für 7,15 und 30 Kilometer pro Stunde, ausgestattet mit einem Rückwärtsgang, war der Vorläufer der Getriebe, die heute mit Zahnrädern und Wellen in den Nutzfahrzeuggetrieben eingesetzt werden.

Über eine Vielzahl technischer Neuheiten und Patenten führte ein weiter und manchmal steiniger Weg zum heutigen Mercedes-Benz Werk Gaggenau.

„Süddeutsche Automobilfabrik GmbH“, hieß die Fabrik zwischendurch, später, nach der Übernahme durch „Benz & Cie“ in Mannheim, „Benzwerk Gaggenau GmbH“. Neben Personenwagen fertigten die Pioniere des Automobilbaus seit der Jahrhundertwende Lastwagen, Omnibusse und Sonderfahrzeuge. Im Jahr 1923 rollte einer der ersten Diesel-Lkw der Welt in den Benzwerken zur Probefahrt. Nach der Weltwirtschaftskrise und dem Aufschwung in den 30er Jahren wurde das Werk Gaggenau im zweiten Weltkrieg fast völlig zerstört.

Wiederaufgenommen wurde die Produktion von Schwerlastwagen im Jahre 1948. Wegen des Materialmangels zimmerte man das „Einheitsfahrerhaus“ aus Sperrholz. Die Lage normalisierte sich, und mit der Produktionsübernahme des Unimog im Jahre 1951 ging es weiter aufwärts. Im Zuge der konzernweiten Produktionsneuordnung in den 60er Jahren wurde die Lkw-Montage insgesamt nach Wörth verlagert. Im Dezember 1967 rollte der letzte in Gaggenau montierte Schwerlastwagen vom Band.

Dafür übernahm das Werk Gaggenau (Kenndaten s. Anhang) nach und nach die Herstellung neuer Produkte und spezialisierte sich ab 1969 auf die Getriebefertigung. Entsprechend der steigenden Produktionszahlen galt es neue Betriebsflächen zu erschließen. Im 15 Kilometer entfernten Rastatt wurde 1971 der neue Gaggenauer Werkteil gebaut und bereits sechs Jahre später erweitert. Hieran grenzt heute das Pkw-Montagewerk Rastatt.

Das Werk Gaggenau mit dem Werkteil Rastatt bilden zusammen das zentrale Getriebewerk im Nutzfahrzeugbereich.

Die Zahl der Gesamtbelegschaft des Werkes Gaggenau zum Stand 03/1996 beläuft sich auf ca. 7.000 Mitarbeiter, wobei der Facharbeiteranteil etwa 66 % beträgt.

Der älteste Produktionsstandort für Automobile (der Standort Gaggenau feierte im Jahre 1995 100 Jahre Automobilbau), hat in den vergangenen 4 Jahren seine Belegschaft um fast 3000 Mitarbeiter (ca. 25 %) reduziert. Die wachsende Konkurrenz und die konjunkturelle Flaute der vergangenen Jahre veranlaßten den Standort zu dieser Maßnahme.

Organisatorisch ist das Werk in zwei Produktleistungszentren und ein Produktbereich unterteilt (s. Bild 2.2):

- | | |
|--|--------------|
| • Produktleistungszentrum Achse | PLZ/A |
| • Produktleistungszentrum Getriebe | PLZ/G |
| • Produktbereich Unimog | PBU |

Jedes Leistungszentrum stellt für sich eine wirtschaftliche Einheit dar.

Die Produktion gliedert sich in drei Schwerpunkte: Außenplanetenachsen, Nutzfahrzeuggetriebe und Unimog. Außerdem fertigt das Werk Pkw-Drehmomentwandler für

die Mercedes mit Automatikgetriebe und stellt Preßteile sowie sogenannte Schweißuntergruppen auch für Schwesterwerke her.

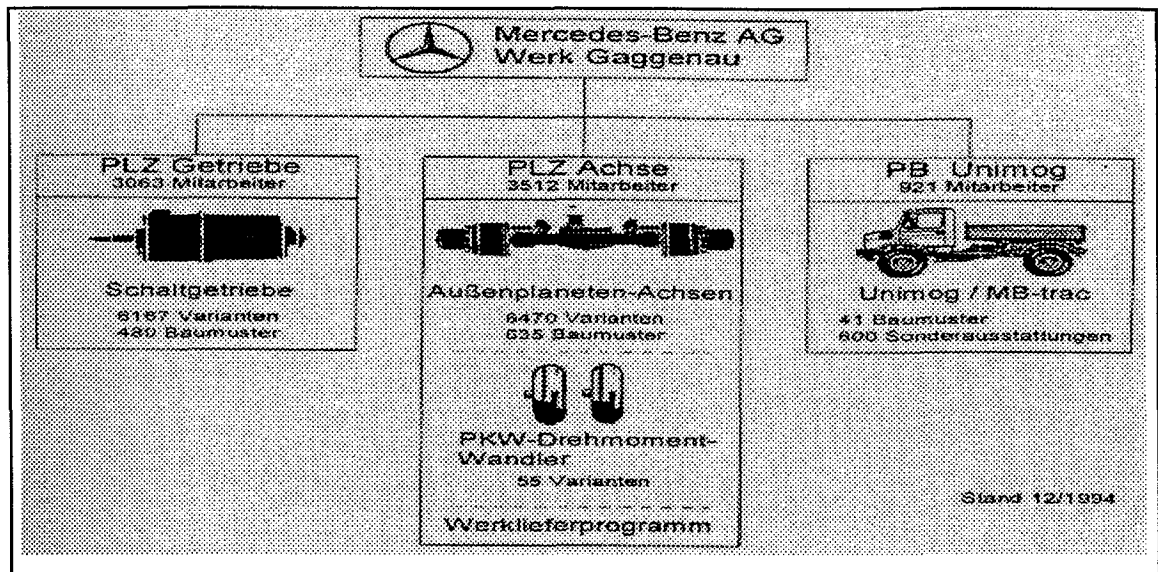


Bild 2.2: Organisationsstruktur und Produktionsprogramm des Werkes Gaggenau

Räumlich betrachtet unterteilt sich das Werk in die Standorte Gaggenau und Rastatt, wobei nur das PLZ/G im Werksteil Rastatt fertigt. Nach der Weichbearbeitung in Gaggenau übernimmt Rastatt das Härten, die Hartbearbeitung und die Getriebemontage sowie die Fertigung der Getriebegehäuse und den Prüfstandslauf.

Dem Standort Gaggenau ist noch eine Außenstelle des Fahrversuches für schwere Lkw angegliedert.

Das Werk Gaggenau steht nicht isoliert in der Produktionslandschaft von Mercedes-Benz. Die Getriebe werden eingebaut in die Düsseldorfer Transporter, die Würther Schwer-Lkw, die Ludwigsfelder Leicht-Lkw, die Mannheimer Busse, die Grazer Geländewagen und natürlich in den Gaggenauer Unimog. Die Gaggenauer Achsen gehen ebenfalls nach Mannheim und Wörth. Das Werk Untertürkheim verwendet die Pkw-Wandler zur Komplettierung der Automatikgetriebe. Blechteile und Schweißuntergruppen werden vor allem in Wörth benötigt.

2.2.2 Das Produktleistungszentrum Achse

Das (PLZ/A) ist mit 3512 Mitarbeitern der belegschaftsstärkste Center im Standort Gaggenau. Hier werden Außenplaneten-Achsen für schwere Lkw, Drehmoment-Wandler für den gesamten Pkw-Bereich und Teile für das Werklieferprogramm gefertigt.