



## Daimler AG Analyse und Bewertung der Instandhaltung

Bild: © Daimler AG

- > *Durch die Zusammenarbeit mit dem FIR konnten wir Potenziale innerhalb unserer Instandhaltungsprozesse transparent machen und mit der Konzeption umsetzungsnaher Maßnahmen einen klaren Fahrplan für die weitere Reorganisation und Entwicklung unser Instandhaltung aufstellen.* <

*Volker Traub, Teamleiter IH Strategie*

### Ausgangssituation

Die Firmengründer Gottlieb Daimler und Carl Benz haben mit der Erfindung des Automobils im Jahr 1886 Geschichte geschrieben. 125 Jahre später, im Jubiläumsjahr 2011, ist die Daimler AG eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses und Daimler Financial Services gehört der Fahrzeughersteller zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller.

Das Werk Mannheim besteht seit 1908 und ist damit eines der ältesten Werke der Daimler AG. An diesem historischen Standort errichtete Karl Benz das erste große Automobilwerk, nachdem

seine vorherigen Produktionsstätten nicht mehr ausreichten. Mit ca. 900.000m<sup>2</sup> ist das Werk Mannheim heute eine der größten Produktionsstätten von Dieselmotoren für Nutzfahrzeuge. Von hier aus werden die Nutzfahrzeugwerke der Daimler AG, aber auch Nutzfahrzeugwerke und Industriekunden auf dem Weltmarkt, mit Reihenmotoren und V-Motoren beliefert. Die ebenfalls im Werk ansässige Gießerei, die zu den modernsten Graugießereien Europas zählt, arbeitet mit der Motorenfertigung im Produktionsverbund.

Im Zuge von Optimierungsbestrebungen in der Instandhaltungsorganisation sowie in der Zusammenarbeit von Instandhaltung und Produktion wurde die Gesamtanlageneffektivität kontinuierlich erhöht. In Fortsetzung sollen in der Instandhaltung weitere Optimierungspotenziale ausgewiesen und Einsparungen realisiert werden.

# DAIMLER

## Daimler

<b>Branche:</b>	Automobilbranche
<b>Produkte:</b>	Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge
<b>Umsatz:</b>	106,5 Mrd. Euro (2011)
<b>Mitarbeiter:</b>	271 000 (2011)
<b>Standorte:</b>	Zentrale in Stuttgart, weitere Standorte in 17 Ländern

## Schwerpunkte im Projekt

Der Schwerpunkt des Projekts lag in der Analyse und Bewertung der Instandhaltungsorganisation und den momentanen Abläufen der Prozesse innerhalb der Instandhaltung. Betrachtungsgegenstand der Untersuchung waren die Motorenproduktion und Gießerei am Standort Mannheim. In der Motorenproduktion lag der Fokus auf den Bereichen Montage und Zerspanung, in der Gießerei auf den Bereichen mechanische Fertigung und Schmelzbetrieb. Ziel des Projekts war es, systematisch individuelle Stärken und Schwächen der Instandhaltung in den genannten Bereichen am Standort Mannheim zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Aufbauend auf dieser Analyse wurden gezielt Handlungsschwerpunkte ermittelt sowie Maßnahmen zur effizienten Weiterentwicklung und Verbesserung abgeleitet und priorisiert. Hierdurch ist eine stufenweise Steigerung des Instandhaltungsbeitrags zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens möglich.

Während des gesamten Projektablaufs wurde auf eine gemeinsame Bearbeitung Wert gelegt, sodass sowohl die Mitarbeiter als auch das Management zusammen mit dem FIR in die Erarbeitung und Identifikation von Stärken und Schwächen einbezogen wurden. Ebenso wurden die Mitarbeiter in die unternehmensspezifische Ableitung und Erarbeitung von Maßnahmen direkt eingebunden und nicht erst nach Projektende mit neuen Konzepten konfrontiert. Diese Herangehensweise stellt sicher, dass abgeleitete Maßnahmen auch von den Mitarbeitern getragen und umgesetzt werden.

## Ergebnisse

Um die Projektziele zu erreichen, wurde der vom FIR entwickelte „IH-Check“, ein IT-gestütztes Diagnoseinstrument zur Ermittlung organisatorischer Verbesserungspotenziale in der Instandhaltung, eingesetzt. Grundlage dieses Instruments ist ein auf den Zielgrößen der Gesamtanlageneffektivität basierendes Reifegradmodell, welches die unterschiedlichen Entwicklungsstufen einer Instandhaltungsorganisation charakterisiert.

Je Einheit wurden zusammen mit Management und Mitarbeitern die einzelnen Reifegrade der insgesamt neun Gestaltungsfelder anhand gezielter Fragen ermittelt sowie die jeweiligen Ziele mit den Instandhaltungsmitarbeitern der Daimler AG individuell angepasst. Im Anschluss an die Bestimmung der Reifegrade erfolgte die individuelle Gewichtung der relevanten Gestaltungsfelder. Darauf aufbauend konnten gezielte Handlungsschwerpunkte definiert werden, die in einem anschließenden Maßnahmenworkshop in konkrete Verbesserungsmaßnahmen überführt wurden. Die Maßnahmen wurden anschließend hinsichtlich ihres Umsetzungsaufwands klassifiziert und folglich differenziert bearbeitet. Entsprechende Bereiche für Verbesserungsmaßnahmen ergaben sich im:

- Materialwesen
- Informations- und Wissensmanagement
- Instandhaltungscontrolling

Mit diesem Maßnahmenkatalog konnte die Daimler AG einen weiteren wesentlichen Schritt Richtung „Best-in-Class-Maintenance“ gehen.