

Die Krise erfolgreich gemeistert: Der Elchtest und die Folgen



Stockholm, 21. Oktober 1997: Der Schwede Robert Collin, stellvertretender Chefredakteur des kleinen Automagazins Teknikens Värld, das bei den Pkw-Herstellern für seine unerbittlichen Tests bekannt und gefürchtet war, traf sich mit vier Kollegen zur Erprobung eines mit Spannung erwarteten Kompaktwagens: der neuen Mercedes-Benz A-Klasse. Der Wagen war als sicherstes Fahrzeug seiner Klasse angekündigt

worden. Bereits seit 1996 lief eine aufwendige Werbekampagne. Der Einstieg in die neue Wagenklasse sollte für Mercedes völlig neue Käuferschichten erschließen und zugleich die Zukunftsfähigkeit des Konzerns unter Beweis stellen. Die A-Klasse sollte zeigen, wie man sich bei Mercedes-Benz Mobilität im 21. Jahrhundert vorstellte: mit kompakten, funktionalen, ökologischen und absolut sicheren Fahrzeugen.

Auch im Hamburger Werk hatte man allen Grund zur Zuversicht: Dem damaligen Werkleiter Dr. Dieter Bobbert war es in schwierigen Verhandlungen gelungen, die Fertigung der Hinterachsen für den neuen Fahrzeugtyp nach Hamburg zu holen. Die Hoffnung war groß, bald auch den Zuschlag für die Produktion der Vorderachsen zu erhalten. Die Achsenfertigung für ein weiteres „Zukunftsmodell“, den noch in der Entwicklung befindlichen Smart, war dem Werk Hamburg ebenfalls sicher. Für das Werk bedeutete dies den Übergang von der Komponenten- zur Aggregatefertigung. Damit hatte das Hamburger Werk seine Bedeutung innerhalb des Konzerns erheblich gesteigert.

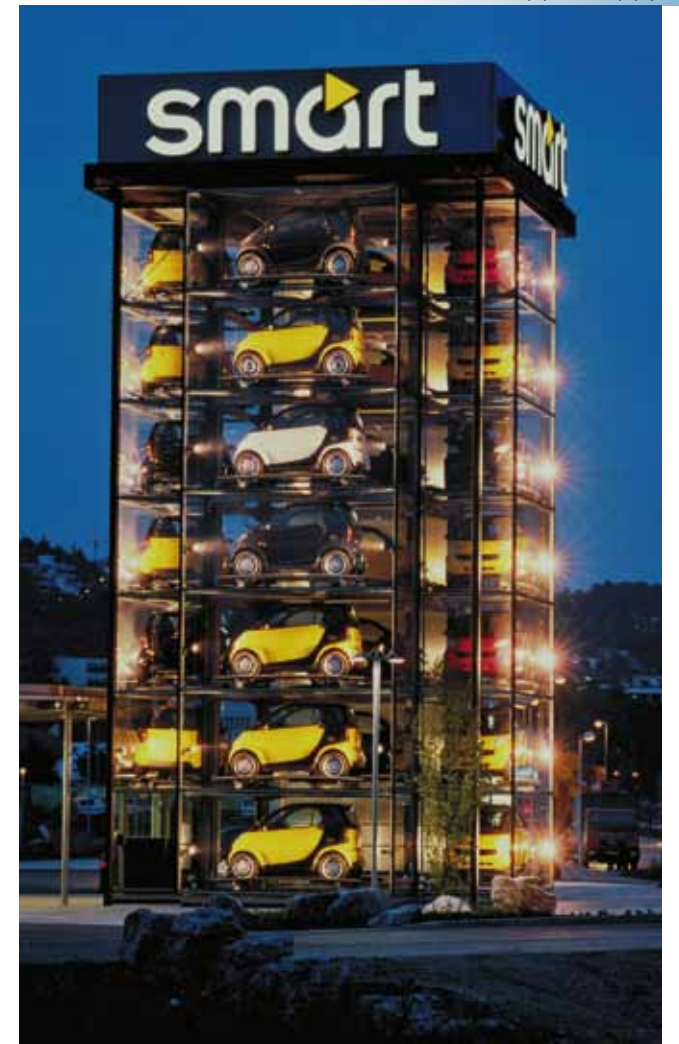
Als Robert Collin und seine vier Kollegen samt einem Sack Ballast als Gepäck an jenem 21. Oktober 1997 mit der neuen A-Klasse auf die Teststrecke fuhren, war die Serienfertigung der Achsen in Hamburg gerade angelaufen. Die Probefahrt war für die Tester weitgehend Routine. Standardmäßig gehörte in Schweden zum Fahrdynamik-Test auch ein Manöver, das als Kinder-Test oder Spurwechselstest bekannt

war, das aber auch ein schnelles Ausweichen vor einem plötzlich auf die Straße rennenden Elch bei gleichzeitigem Gegenverkehr darstellen konnte. Bei verhältnismäßig hoher Geschwindigkeit wurde dabei ruckartig auf die linke Fahrspur ausgewichen, um gleich anschließend das Lenkrad in die Gegenrichtung zu reißen und das Auto wieder nach rechts zu bringen.

Zugegeben: Die Bedingungen für die neue A-Klasse waren alles andere als ideal: Das Auto war voll beladen, das Fahrmanöver war extrem, und das erneute Einlenken nach rechts erfolgte im denkbar ungünstigsten Moment, als das Fahrzeug die maximale Einfederung erreicht hatte. Zudem wurde der Test mit verringertem Reifendruck durchgeführt, was das Aufschaukeln zusätzlich begünstigte. Dennoch war das Ergebnis mehr als unerfreulich: Der Wagen kippte über die Beifahrerseite aufs Dach.

Als die Testergebnisse am nächsten Morgen allgemein bekannt wurden, herrschte in Hamburg große Aufregung: Was konnte man tun? Augenscheinlich hing das Testergebnis mit einem grundlegenden Konstruktionsmerkmal der A-Klasse zusammen: Das kompakte Fahrzeug war trotz des kurzen Radstands relativ hoch. Grund dafür war einerseits der Sandwichboden, bei dem der Großteil des Antriebs zum Schutz der Passagiere unter dem Fahrgastraum untergebracht war. Andererseits sollte das Auto genügend Platz auch für sperrige Fracht bieten. Beispielsweise war man bei Mercedes stolz, dass die A-Klasse bei umgelegten Fondsitzen zwei vollständig montierte Fahrräder aufnehmen konnte. Kein anderer Wagen dieser Größe war dazu in der Lage. Das bald nur noch unter der Bezeichnung Elchtest bekannte Ausweichmanöver hatte die Kehrseite dieser an sich praktischen Konstruktion offenbart: Der Schwerpunkt des Fahrzeugs lag vergleichsweise hoch, und dies hatte die Kippneigung begünstigt.

Die Serienfertigung der A-Klasse wurde ab November 1997 für drei Monate unterbrochen. In dieser Zeit sollte die A-Klasse Elchtest-sicher gemacht werden. Das war die Stunde der Konstrukteure – und ein Paradebeispiel für erfolgreiches Krisenmanagement. Das Hamburger Werk hatte daran wesentlichen Anteil.



Nicht nur die A-Klasse, auch der Smart war Elchtest-gefährdet – ebenso wie die Modelle zahlreicher anderer Hersteller.



Sandwich-Bauweise: Durch die teilweise Verlagerung des Antriebs unter den Innenraum sollte mehr Raum für die Fahrgäste geschaffen werden; die Sicherheit der Insassen erhöhte sich dadurch zusätzlich.

„Plötzlich war vieles nicht mehr gültig“



Werner Schalow, Werkleiter am Standort, über das Krisenmanagement in Hamburg

Herr Schalow, seit Januar 1979 ist das Hamburger Mercedes-Benz Werk Ihre berufliche Heimat. Sie haben zahlreiche Ereignisse aus der jüngeren Werks Geschichte in verantwortlicher Position miterlebt. Welches hat Sie besonders geprägt?

Ganz klar der Elchtest im Jahr 1997, den ich wie die meisten meiner Kollegen als sehr einschneidend für uns alle erlebt habe. Ich war damals im Werk Hamburg-Harburg als Leiter für das Achsencenter tätig und habe so die Geschehnisse hautnah miterlebt. In unserer Achsenfertigung, die wir mit großem Aufwand und viel Herzblut gerade erst aufgebaut hatten, sorgten wir uns aufgrund des „Elchs“ zunächst um einen möglichen herben Rückschlag. Doch wir haben schnell reagiert, die richtigen Entscheidungen getroffen, mit einem unglaublichen Kraftakt aller Beteiligten das Blatt gewendet und aus der vermeintlichen Niederlage schließlich doch etwas Positives gemacht, aus dem wir alle gestärkt hervorgegangen sind. Heute ist die A-Klasse eine echte Erfolgsgeschichte. Dass wir hier in Hamburg dazu beitragen konnten, macht mich schon ein wenig stolz.

...und wie haben Sie damals reagiert?

Als Projektverantwortliche mussten wir uns quasi von einem Tag auf den anderen auf eine völlig neue Situation einstellen. Vieles von dem, was in der Fahrwerksentwicklung vorher Standard war, war plötzlich nicht mehr gültig. Die Fahrzeuge mussten noch mal deutlich wankstabiler ausgelegt werden. Dazu haben wir beispielsweise zunächst die Spurweite vergrößert. Das stellte uns in der Hamburger Fertigung übrigens erstmal vor einige Probleme, denn unsere Transferstraßen sowie die Tauchlackierung waren eigentlich nur für die schmaleren Spurweiten ausgelegt. Dennoch haben wir hier gemeinsam mit den Kollegen aus der Entwicklung und aus der Planung Lösungen gefunden.

Kann man von einem erfolgreichen Krisenmanagement reden, oder lagen in dieser Zeit die Nerven blank?

Alles in allem war diese Krise eine positive Erfahrung, aus der wir sehr viel gelernt haben. Und diese Zeit hat uns alle viel enger zusammengeschweißt: Hier im Werk wie auch in der Entwicklung in Stuttgart und anderswo im Konzern haben wir gemeinsam fieberhaft an Lösungen gearbeitet. Freiwillige Überstunden bis in den späten Abend waren kein Thema, und am nächsten Morgen war jeder wieder wie selbstverständlich pünktlich an seinem Platz. Aber natürlich möchte ich das nicht noch einmal erleben. Deshalb ist das Thema „Elch“ für mich Ansporn und Lektion zugleich.

Was bleibt schließlich nach mehr als einem Jahrzehnt vom Elchtest?

Sie meinen, außer den vielen Plüsch-Elchen und Elch-Souvenirs, die mir zur Erinnerung von befreundeten Kollegen und Geschäftspartnern geschenkt wurden? – Ich glaube, wir haben zahlreiche Innovationen in der Fahrwerkstechnologie angesto-



ben oder zumindest deren Umsetzung beschleunigt, und wir haben als Werk zusätzlich an Selbstvertrauen gewonnen. Wir wussten jetzt: Das Werk Hamburg und die A-Klasse gehören zusammen. Und: Der gemeinsame Einsatz aller für das Werk ist eine gute Voraussetzung, um auch stürmische Krisenzeiten zu meistern.

Herr Schalow, vielen Dank für das offene Gespräch.