

Management:

Von den Schwierigkeiten, deutsche Unternehmensstandards in anderen Kulturen zu installieren

VDI nachrichten, Nürnberg, 11.7. 08, ws –

Wer Qualität produzieren möchte, muss wissen, wie sie entsteht. Deshalb startete die Eirich-Unternehmensgruppe in ihrem neuen Werk in China ein mehrstufiges Projekt. Auf dem Weg, bis die chinesischen Mitarbeiter das nötige Qualitätsdenken verinnerlicht, waren einige Tabus zu brechen.

Das Label 'Made by Eirich' steht international für Qualität", sagt Alexander Zipperle. Als Beleg verweist der Unternehmensbetreuer beim Beratungszentrum RKW Baden-Württemberg in Stuttgart darauf, dass in vielen Ländern Industriemischer „Eirich-Mischer“ genannt werden. Eine entsprechend hohe Bedeutung misst die Eirich-Unternehmensgruppe dem Thema Qualitätsmanagement bei.

Im deutschen Stammwerk in Hardheim ist das Einhalten der definierten Standards kein Problem. Denn dort existiert ein über Jahrzehnte gewachsenes und optimiertes Produktions- und Qualitätsmanagementsystem. Anders ist dies, wenn die Firmengruppe ein neues Werk im Ausland eröffnet.

Beispiel China. Dort beteiligte sich die Unternehmensgruppe 2004 im

Rahmen eines Joint-Ventures an dem Planungs- und Produktionsunternehmen für Gießereianlagen FME, das heute „Eirich-FME Machinery“ heißt. Das Geschäftsvolumen dieses in Jiangyin, nahe Schanghai, gelegenen Unternehmens stieg seitdem kontinuierlich. Deshalb eröffnete Eirich-FME Anfang 2007 nur wenige Kilometer vom alten Betrieb entfernt ein neues Werk – mit einer Gesamtfläche von 18 000 m² und 280 Mitarbeitern.

Das Werk produziert für den weltweiten Markt. Also müssen die dort gefertigten Maschinen und Anlagen den Qualitätsanforderungen der westlichen Industriekunden entsprechen. Eirich in Jiangyin beschloss ein Projekt zu starten, bei dem die Qualität der Produktion in dem chinesischen Werk Schritt für Schritt mit den im Eirich-Stammwerk geltenden Qualitätsstandards in Einklang gebracht wird.

Es ergab sich für Uwe Greissing, der als Betriebsleiter Produktion bei Eirich weltweit über die Produktionsstandorte wacht, die zentrale Frage: Wie können wir den Mitarbeitern in China vermitteln, worin sich Qualität aus Kundensicht zeigt und was nötig ist, damit die gewünschte Qualität produziert werden kann?

Erschwerend kam hinzu, dass die Chinesen um ihre wachsende Rolle in der Weltwirtschaft wissen. Entsprechend sensibel reagieren sie, wenn „Langnasen“ ihnen vorschreiben möchten: „Macht dies, lasst jenes.“

Im April 2007 weilte Michael Meiss von der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner mehrere Wochen im Stammwerk in Hardheim. Dort erläuterten ihm die Eirich-Mitarbeiter die Abläufe in der Produktion. Außerdem nahm der Diplom-Maschinenbauingenieur die Arbeitsplätze in Augenschein – „um ein Ge-

Deutsche Qualität „made in China“



Bei der Einweihung des Eirich-Werkes in Jiangyin ahnten wohl nur die wenigsten, welche Aufbauarbeit im Sinne der Qualitätsverbesserung noch auf sie zukommen sollte. Foto: Eirich

sühr dafür zu entwickeln, worauf ich in China achten muss“.

Alle relevanten Details hielt er auf Fotos fest. Außerdem wurden ein Film gedreht und von den Eirich-Produkten Bilddokumentationen erstellt: Wie sehen die Schweißnähte aus? Wie werden die Mischer montiert?

Wenig später flog Meiss für sechs Wochen nach China, um Grundlagen für eine hochwertige Produktion zu schaffen. Im neuen Werk lagen die benötigten Teile unsortiert auf dem Boden statt auf Paletten. Zudem fehlten an den Produktionsstationen Halter für die Konstruktionszeichnungen, sodass diese zerknüllt in den Ecken lagen. Von der Gestaltung der Umkleidekabine über die Schutzkleidung bis zu Hygienefragen ließ Meiss kein Thema aus.

In Projektmeetings verglichen die Mitarbeiter, wie die Arbeitsplätze in Jiangyin und in Hardheim gestaltet sind. Die im Stammwerk praktizierten Lösungen waren nicht immer der Weisheit letzter Schluss, für Alternativen

Eirich in China

Die Unternehmen der Eirich-Gruppe mit Stammsitz in Hardheim, Baden-Württemberg, sind Anbieter von Maschinen, Anlagen und Dienstleistungen für die Aufbereitung von schüttfähigen Stoffen, Schlickern und Schlämmen. Das neue Werk im chinesischen Jiangyin, nahe Schanghai, ist mit rund 280 Mitarbeitern die größte Produktionsstätte außerhalb Deutschlands.

ws



Uwe Greissing, Eirich: Gute Mitarbeiter binden – auch in China. Foto: Eirich

gab es zahlreiche Spielräume. Alle Beschlüsse hielt Meiss auf einer „To-Do-Liste“ fest, die Lösungen auf Fotos, um für Nachhaltigkeit zu sorgen.

Über das firmeninterne Vorschlagswesen üben die chinesischen Mitarbeiter nun unmittelbar Einfluss auf die Qualität aus, zudem nimmt so die emotionale Bindung an das Unternehmen zu. Ein wichtiger Nebeneffekt, schließlich sind Ingenieure und Techniker auch in China selten.

Es sei nicht selten, dass Mitbewerber Eirich-Mitarbeiter mit dem Versprechen von 50 % oder 100 % mehr Lohn abwerben wollen. „Also müssen wir diese Schlüsselpersonen an unser Unternehmen binden“, betont Uwe Greising, Betriebsleiter Produktion, „denn nur mit einer eingespielten Mannschaft können wir in China so hochwertig wie in Hardheim produzieren.“

BERNHARD KUNTZ