

# Für westliche Industriekunden produzieren

**Wer Qualität produzieren möchte, muss zunächst wissen, was Qualität bedeutet und wie sie entsteht. Deshalb startete die Eirich-Unternehmensgruppe in ihrem Werk in Jiangyin City, China ein mehrstufiges Projekt.**

Bernhard Kuntz

Eines seiner Ziele lautete: Die chinesischen Mitarbeiter sollen die Qualitätsstandards des «Markenartiklers» Eirich verinnerlichen.

Die Eirich-Unternehmensgruppe ist ein führender Anbieter von Anlagen zum Mischen, Mahlen, Granulieren und Trocknen von Stoffen. Und, Made by Eirich steht international für Qualität. Die von Eirich gefertigten Sondermaschinen sind durchwegs massgeschneiderte Einzelfertigungen, die sich unter anderem durch eine hohe handwerkliche Solidität auszeichnen. Eine entsprechend hohe Bedeutung misst man dem Thema Qualitätsmanagement bei.

Im Stammwerk Hardheim ist das Einhalten der Qualitätsstandards kein Problem. Dort existiert ein über Jahrzehnte gewachsenes und permanent optimiertes Produktions- und Qualitätsmanagementsystem. Anders ist dies, wenn die Firmengruppe ein neues Werk im Ausland eröffnet. Dann müssen dort erst die Voraussetzungen geschaffen werden, um die gewünschte Qualität zu produzieren. Kein leichtes Unterfangen. Denn

**Bernhard Kuntz**

Büro für Bildung & Kommunikation  
Eichbergstrasse 1  
D-64285 Darmstadt  
www.bildung-kommunikation.de

Maschinenfabrik Gustav Eirich GmbH & Co. KG  
Walldürmer-Strasse 50  
D-74736 Hardheim  
Telefon +49 (0)6283 510  
www.eirich.de  
eirich@eirich.de

hierfür genügt es nicht, am neuen Standort den erforderlichen Maschinenpark aufzustellen. Auch die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass Qualität produziert werden kann. Am Allerwichtigsten ist aber, dass die Mitarbeiter über das erforderliche Know-how verfügen und «wissen, wofür die Marke Eirich steht und wie die gewünschte Qualität entsteht».

Die letztgenannte Anforderung zu erfüllen, stellt in industriellen Schwellenländern oft eine grosse Herausforderung dar. Diese Erfahrung hat Eirich unter anderem in China gesammelt. Dort ist die Unternehmensgruppe seit zehn Jahren aktiv. Und dort beteiligte sie sich im Rahmen eines Joint-Ventures auch an dem Planungs- und Produktionsunternehmen für Giesseieranlagen FME und benannte dieses in Eirich-FME Machinery um.

## Neues Werk, neue Qualitätsansprüche

Das Geschäftsvolumen dieses in Jiangyin, in der Nähe von Shanghai gelegenen Unternehmens stieg kontinuierlich. Deshalb eröffnete Eirich-FME Anfang 2007 nur wenige Kilometer vom alten Betrieb entfernt ein neues Werk – mit einer Gesamtfläche von über 18'000 m<sup>2</sup> und 280 Mitarbeitern.

Dieses Werk produziert jedoch, anders als das alte, nicht nur für den chinesischen, sondern für den weltweiten Markt. Deshalb müssen die dort gefertigten Maschinen und Anlagen zum Beispiel auch den Qualitätsanforderungen der Kunden

in den westlichen Industriestaaten entsprechen. Entsprechend häufig war der Betriebsleiter Produktion bei Eirich, Uwe Greissing, schon vor der Eröffnung des Werks in China, um dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen hierfür existieren.

Bei seinen Aufenthalten in China merkte Greissing jedoch schnell: Wenn ich nur zwei, drei Tage pro Monat vor Ort bin, kann ich zwar zahlreiche Impulse zur Verbesserung geben, aber keinen Entwicklungsprozess in Gang setzen. Und schon gar nicht kann ich die Mitarbeiter beim Umsetzen begleiten. Deshalb ist die Gefahr gross, dass Vereinbartes nicht umgesetzt wird und die Mitarbeiter wie (im alten Werk) gewohnt weiter arbeiten. Das sah auch Stephan Eirich so. Er ist im Familienunternehmen Eirich für das Qualitätsmanagement verantwortlich. Auch er kam zur Überzeugung: Wir brauchen jemand

vor Ort, der sozusagen stellvertretend für Uwe Greissing das Projekt betreut und den Prozess vorantreibt.

## Gesucht: Qualitätsmanager vor Ort

Doch woher diese Person nehmen? In den Reihen von Eirich gab es hierfür zwar Experten. Doch diese wurden für andere Aufgaben gebraucht. Also kontaktierte Eirich das RKW Baden-Württemberg, mit dem die Unternehmensgruppe in Sachen Personal- und Organisationsentwicklungen oft kooperiert. RKW-Unternehmensbetreuer Zippeler empfahl Michael Meiss von der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, als Unterstützer – unter anderem, weil dieser schon Produktionsleiter im Ausland war und sich als Berater auf das Optimieren von Produktionsprozessen spezialisiert hat.

Eirich vereinbarte mit dem RKW und Dr. Kraus & Partner, in Jiangyin ein «Zukunft gestalten» genanntes Projekt zu starten, bei dem die Qualität der Produktion in dem chinesischen Werk Schritt für Schritt mit den im Stammwerk geltenden Qualitätsstandards in Einklang gebracht wird – jedoch ohne Hardheim blind zu kopieren. Denn



Firmengebäude der Firma Eirich in China.

selbstverständlich müssen in China ebenso wie in allen Ländern die lokalen Gegebenheiten berücksichtigt werden.

### Drei-Phasen-Projekt

Das Projekt gliedert sich vereinfacht dargestellt in drei Phasen. Zunächst sollten mit relativ kurzfristig umsetzbaren arbeitsplatznahen Massnahmen die Grundvoraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Produktion geschaffen werden – auch um das Bewusstsein der Mitarbeiter dafür zu schärfen, dass für das Produzieren von Qualität gewisse Rahmenbedingungen sowie das Beachten gewisser Regeln unabdingbar sind.

Im zweiten Schritt sollten dann die Prozesse so gestaltet werden, dass sie den Qualitätsstandards von Eirich entsprechen, bevor schliesslich im dritten Schritt in der Organisation weitere Werkzeuge implementiert werden, um die Abläufe zu sichern und weiter zu optimieren.

### Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte

Aus dem geplanten Vorgehen ergab sich die Frage: Wie können wir den Mitarbeitern in China zunächst vermitteln,

- was Qualität aus Eirich-Sicht bedeutet,

- worin sich Qualität aus Kundensicht zeigt und
- was nötig ist, damit die gewünschte Qualität produziert werden kann?

Laut Greissing eine zentrale Frage. Denn das Reich der Mitte blickt auf eine 5000 Jahre alte Tradition zurück und die Chinesen wissen, dass ihr Land eine immer grössere Rolle in der Weltwirtschaft spielt. Entsprechend sensibel reagieren sie, wenn irgendwelche «Langnasen» kommen und ihnen vorschreiben «Macht dies, macht das». Insbesondere wenn sie nicht einsehen, warum ein bestimmtes Handeln erforderlich ist.

Vor diesem Hintergrund entschied sich die Eirich-Geschäftsleitung für folgendes Verfahren. Im April 2007 weilte Michael Meiss zunächst mehrere Wochen im Hardheimer Werk. Dort erläuterten ihm die Eirich-Mitarbeiter die Abläufe und wie zum Beispiel bei der Produktion von Industriemischern von der Konstruktion bis zur Auslieferung ein Rädchen ins andere greift. Ausserdem nahm Meiss die Arbeitsplätze in der Produktion und in den produktionsnahen Bereichen in Augenschein und liess sich erläutern, wie diese so und nicht anders gestaltet sind – «um ein Gespür dafür zu entwickeln, worauf ich in China achten muss». Alle relevanten Details hielt Meiss mit Fotos fest. Ausserdem wurde ein Film über die Produktion gedreht. Zudem wurden von den Eirich-Produkten Bilddokumentationen erstellt. Festgehalten wurde zum Beispiel: Wie sehen bei ihnen die Schweissnähte aus? Wie werden die Mischer montiert?

Bei den Begehungen wurde Meiss zumeist von zwei chinesischen Eirich-FME-Mitarbeiter begleitet, die zeitgleich in Hardheim auf ihre Funktion als Produktionsleiter in China vorbereitet wurden und folglich vor Ort eine Schlüsselrolle beim Umsetzen der vereinbarten Massnahmen spielen würden.

### Grundlage: Ordnung und Sauberkeit

So vorbereitet flog Meiss im Mai 2007 für sechs Wochen nach China, um dort zunächst die



Projektmeeting.

Grundlagen für eine hochwertige Produktion zu schaffen. Diese lassen sich, so banal dies klingt, weitgehend mit den Worten «Ordnung und Sauberkeit» zusammenfassen. Greissing erläuterte dies anhand mehrerer Beispiele: Anfangs lagen im neuen Werk die in der Produktion benötigten Teile unsortiert auf dem Boden statt sortiert auf Paletten. Ausserdem fehlten an den einzelnen Stationen zumeist Halter für die Konstruktionszeichnungen, so dass diese oft halb zerknüllt in einer Ecke lagen. Also wurden solche Halter angebracht. Zudem wurde jede Station mit solchen «Hilfsmitteln» wie Besen, Eimer und Schippe zum Saubermachen ausgestattet.

In der ersten Projektphase wurden also primär sofort und kurzfristig umsetzbare Massnahmen ergriffen, die aus deutscher Sicht weitgehend als Selbstverständlichkeiten erscheinen, die in ihrer Summe aber erst dazu führen, dass eine geordnete Produktion möglich ist. Für die chinesischen Mitarbeiter waren diese Dinge aber vielfach «Innovationen». Denn dies waren sie vom alten Werk, das für den chinesischen Markt produzierte, nicht gewohnt.

Die beschriebenen Massnahmen wurden den Mitarbeitern nicht einfach aufoktroiert. Vielmehr wurden zunächst auch in dem chinesischen Werk die Arbeitsplätze fotografiert. Dann traf sich Meiss mit den Führungskräften in der Produktion. In Projektmeetings wurde verglichen, wie die Arbeitsplätze

sowie -bereiche aktuell in Jiangyin aussehen und wie sie in Hardheim gestaltet sind. Dann wurde den Anwesenden erklärt, warum im Stammwerk zum Beispiel die Teile auf Paletten liegen, und darüber gesprochen, wie diese Ziele auch in Jiangyin erreicht werden können. Vorschläge wurden gesammelt, bevor sich die Anwesenden schliesslich entweder für die in Hardheim praktizierte Lösung oder eine andere entschieden.

### Hardheim dient (nur) als Muster

Die in Deutschland gewählte Lösung wurde den chinesischen Mitarbeitern stets nur als Vorschlag präsentiert. Dies war wichtig, damit die Mitarbeiter diese Lösung nicht als Vorgabe empfinden und diese auch akzeptieren, sofern sie sich hierfür entscheiden.

Regelmässig wurde in den Meetings auch über solche Themen wie Arbeitsschutz und Hygiene gesprochen. Erörtert wurde zum Beispiel: Wie, wann und warum sollen die Mitarbeiter Schutzkleidung tragen? Und: Wie sollen die Duschen und Umkleieräume gestaltet sein? Diese Fragen dienten auch als Vehikel, um solche Eirich-Werte wie Menschlichkeit und wechselseitiger Respekt zu transportieren – Begriffe, über die man abstrakt nur schwer diskutieren kann. «Weil sie in Europa und China aufgrund der unterschiedlichen Historie und Kultur eine verschiedene Bedeutung haben. Bricht man sie aber auf die Ebene (Worin zeigt sich das?)







Mitarbeiterschulung.

herunter, werden sie vermittelbar.»

Deutlich zeigt sich bei den Meetings auch ein anderes Verständnis vom betrieblichen Miteinander. So fiel Meiss zum Beispiel auf, dass die Anwesenden, wenn der Vice-Director von Eirich-FME, ein Chinese, im Raum war, nicht wagten, das Wort zu ergreifen oder gar eine andere Meinung als dieser zu äussern. Und der Vice-Director war zumeist im Raum, da er zugleich der Dolmetscher war.

Deshalb beschloss Meiss nach einiger Zeit, fortan eine Verwaltungsangestellte als Dolmetscherin einzusetzen, so dass die Anwesenheit des Vice-Director nicht mehr nötig war. Von diesem Moment an ging ein Ruck durch das Projekt. Das heisst, die Teilnehmer schilderten offener ihre Sicht der Dinge und machten Verbesserungsvorschläge.

Alle Beschlüsse nebst den daraus resultierenden Massnahmen wurden in eine «To-Do-Liste» aufgenommen. Ausserdem wurde stets ein Verantwortlicher

und ein Termin für die Realisierung benannt. War ein Beschluss umgesetzt, wurde die Lösung erneut mittels Fotos dokumentiert – auch um den Mitarbeitern zu illustrieren, wie zum Beispiel ein Arbeitsplatz zum Schleifen von Teilen aussehen sollte und so die gewünschte Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Im August und im November 2007 war Michael Meiss erneut mehrere Wochen in Jiangyin. Nun wurden neben den arbeitsplatzbezogenen (Sofort-)Massnahmen, die bei seinem ersten China-Aufenthalt zentral standen, auch übergreifende Themen in Angriff genommen. So wurde zum Beispiel ein Regal- und Kennzeichnungssystem eingeführt. Ausserdem wurde ein Vorschlagswesen eingeführt, das es den Mitarbeitern ermöglicht, (auch anonym) Verbesserungsvorschläge zu machen.

#### **Das entspricht (nicht) den Eirich-Standards**

Durch diese Massnahmen gelang es, das Bewusstsein der

Mitarbeiter dafür, was Qualität ist, worin sich Qualität zeigt und wie diese entsteht, deutlich zu steigern. Dies zeigt sich in vielen Kleinigkeiten. Greissing nennt mehrere Beispiele. Wenn Zulieferer heute Teile anliefern, sagen Eirich-FME-Mitarbeiter oft: «Die Schweissnähte entsprechen nicht unserem Standard.» Das zeigt, dass sie die Eirich-Standards verinnerlicht haben. Oder wenn Anschlüsse verlegt werden? Dann bestehen sie heute darauf, dass dies nicht Pimal Daumen, sondern mit einer Wasserwaage erfolgt. Vor einem Jahr war das noch nicht der Fall. Denn damals orientierte sich ihr Denken und Handeln noch an den Qualitätsanforderungen des chinesischen Markts, heute an den Anforderungen der Kunden in Europa und Amerika. Besonders stolz ist mandarauf, dass Eirich-Kunden aus Europa, die das Werk in Hardheim kennen, wenn sie nach Jiangyin kommen, heute vielfach sagen: «Wenn ich nicht wüsste, dass ich in China bin, würde ich glauben, ich wäre in eurer Zentrale.» Denn die Produktion in China wirkt heute so gut strukturiert und organisiert wie in Hardheim.

Nachdem die Grundlagen für eine qualitativ hochwertige Produktion gelegt waren, begann 2008 die zweite Projektphase. Das heisst nun wurden die Prozesse gemäss den Eirich-Qualitätsstandards optimiert. Als Muster hierfür dienten die Prozesse in Hardheim, wobei Eirich erneut wichtig war, dass diese nur als Benchmark genutzt werden. Denn die Mitarbeiter sollten vor Ort die jeweils beste Lösung fin-

den. Und diese Lösung sollte dann ihrerseits wiederum als Impuls für mögliche weitere Verbesserungen in Hardheim und den anderen Eirich-Werken dienen.

#### **Durch Mitsprache Mitarbeiter binden**

Dass die Mitarbeiter an den Lösungen aktiv mitarbeiten und die Information zwischen den Bereichen und Werken fliesst, erachtet Eirich nicht nur im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung für wichtig. Ist dies doch auch ein Instrument der Mitarbeiterintegration und -bindung. Diese Faktoren sind für eine erfolgreiche Produktion «in China mindestens ebenso wichtig wie in Europa». Denn Ingenieure und Techniker sind in China eine Mangelware – speziell solche mit Berufserfahrung, die unerfahrene Kollegen anleiten können. Entsprechend stark werden gerade die Mitarbeiter, die die Kernmannschaft jeder Belegschaft bilden, umworben. Keineswegs ungewöhnlich ist es, dass Mitbewerber versuchen, solche Mitarbeiter mit dem Versprechen von 50 oder 100 Prozent mehr Lohn abzuwerben.

Entsprechend wichtig ist es, diese Schlüsselpersonen nicht nur finanziell, sondern auch emotional ans Unternehmen zu binden. Denn nur mit einer eingespielten Mannschaft kann man in China hochwertig produzieren. Deshalb wurde bei Eirich im Oktober 2007 entschieden: Ähnliche Projekte wie in China sollen ab 2008 in allen aussereuropäischen Werken stattfinden.