



6-7/2008
www.zi-online.info

Ziegelindustrie International
Brick and Tile Industry International



Producing in China for industrial customers of the West

In China für westliche Industriekunden produzieren

To produce quality, you first have to know what quality is and where it comes from. With that in mind, the Eirich Group launched a multi-stage project at their new plant in Jiangyin City, China. One of its main objectives reads: The Chinese employees need to internalize the quality Standards pursued by "brand producer" Eirich.

1 Introduction

The Eirich Group is a leading supplier of plant and equipment for mixing, grinding, granulating and drying diverse materials. "Made by Eirich" Stands international[^] for quality, because special-purpose machines built by Eirich are tailor-made, one-off products characterized by, among other attributes, a high level of professional-artisanal solidity. In fact, in many countries refer to industrial mixers as Eirich mixers -just like paper handkerchiefs are usually referred to as Tempo handkerchiefs in Germany. Accordingly, the Eirich Group attaches great importance to good quality management.

2 Define and abide by quality Standards

In Germany, it is no problem to comply with quality Standards. At the Eirich Group's parent facility in Hardheim, the in-place production and quality management System has had decades of time to grow and undergo permanent optimization. When the group opens a new plant abroad, however, it is a different story. Then, the foundations for achieving the targeted quality have to be established anew, and that is no easy Job. It is not enough to simply install all the necessary machinery at the new location. The processes involved also have to be engineered for producing quality, and, most important, the employees have to be given the requisite know-how and made aware of what the Eirich label Stands for and how the desired quality comes to be.

In industrial threshold countries, that last-mentioned criterion can amount to a major challenge. This is an experience that Eirich has had more than once, including in China, where the Group has been active for a decade already. In 2004, Eirich entered into a Joint venture with FME, an engineering and manufacturing Company for foundry equipment, which was subsequently renamed Eirich-FME Machinery.

3 New factory, new quality Standards

Since then, this Jiangyin-based enterprise (near Shanghai) has enjoyed steadily expanding business volumes. Consequently, in 2007, Eirich-FME opened a new plant - with a total area in excess of 18000 m² and a staff of 280 - just a few kilometres away.

Wer Qualität produzieren möchte, muss zunächst wissen, was Qualität bedeutet und wie sie entsteht. Deshalb startete die Eirich-Unternehmensgruppe in ihrem neuen Werk in Jiangyin City, China, ein mehrstufiges Projekt. Eines seiner Ziele lautete: Die chinesischen Mitarbeiter sollen die Qualitätsstandards des „Markenartiklers“ Eirich verinnerlichen.

1 Einleitung

Die Eirich-Unternehmensgruppe ist einer der führenden Anbieter von Anlagen zum Mischen, Mahlen, Granulieren und Trocknen von Stoffen. „Made by Eirich“ steht international für Qualität, auch, weil die von Eirich gefertigten Sondermaschinen maßgeschneiderte Einzelfertigungen sind, die sich unter anderem durch eine hohe handwerkliche Solidität auszeichnen. Ein Beleg dafür ist, dass in vielen Ländern Industriemischer Eirich-Mischer genannt werden - ähnlich wie in Deutschland Papiertaschentücher meist als Tempo-Taschentücher bezeichnet werden. Eine entsprechend hohe Bedeutung misst die Eirich-Gruppe dem Thema Qualitätsmanagement bei.

2 Qualitätsstandards definieren und einhalten

In Deutschland ist das Einhalten der Qualitätsstandards kein Problem. Denn im Eirich-Stammwerk in Hardheim 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 hierfür genügt es nicht, am neuen Standort den erforderlichen Maschinenpark aufzustellen, sondern es müssen auch die Prozesse so gestaltet werden, dass Qualität produziert werden kann. Am wichtigsten ist aber, dass die Mitarbeiter über das erforderliche Knowhow 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, wo die Unternehmensgruppe seit zehn Jahren aktiv ist. Und dort beteiligte sie sich 2004 im Rahmen eines Joint Ventures auch an dem Planungs- und Produktionsunternehmen für Gießereianlagen FME und benannte dieses in Eirich-FME Machinery um.

3 Neues Werk, neue Qualitätsansprüche

Das Geschäftsvolumen dieses in Jiangyin, in der Nähe von Shanghai, gelegenen Unternehmens stieg seitdem kontinu-

The new plant, however, unlike the old one, does not produce solely for Chinese consumption, but for the global market. Hence, the plant and machinery being produced there must, of course, meet the quality expectations of Eirich's customers in the industrialized countries of the West. That being so, Eirich's production manager Uwe Greissing was in China accordingly often before the plant opened to ensure that the framework conditions would be in good order.



»1 The management team at Eirich's Chinese subsidiary
»1 Das Management der chinesischen Eirich-Tochter

During his various stays in China, however, Greissing soon noticed that, while two or three days a month might be enough time for giving out lots of advice on improvement, it is not enough for actually getting a development process going - and certainly not enough for seeing the employees through any real process of implementation. There is, therefore, a good chance that agreements reached could fall along the wayside and that the employees could simply carry on as usual (like at the old plant). Stephan Eirich, who is responsible for quality management in the Eirich family's concern, was of the same opinion. He, too, was convinced: We need someone on the ground, someone who can act in Uwe Greissing's name, so to speak, in looking after the project and spurring on the process.

4 Wanted: local quality manager

But where to look for someone like that? The Company had some suitable experts of its own, but they were all needed for other tasks. So Eirich contacted the Consulting firm RKW Baden-Württemberg, a Company to which the group often turns for help in matters of human-resource and organizational development. RKW key-account manager Zipperle recommended that Michael Meiss, of the Bruchsal-based management Consulting Company Dr. Kraus & Partner, be called in for support, one reason being that Meiss had prior foreign experience as a production manager and is a specialist consultant for the optimization of production processes. In addition, Eirich had earlier engaged in cooperation with Dr. Georg Kraus, the Consulting firm's managing partner, so mutual trust was already in place.

Eirich, RKW and Dr. Kraus & Partner got together and decided to launch in Jiangyin a "Shape the Future" project in which the quality of production at the Chinese plant would be gradually harmonized with the quality Standards at the parent facility, "but without blindly copying Hardheim's ways", as Uwe Greissing points out. "Because in

ierlich. Deshalb eröffnete Eirich-FME Anfang 2007 nur wenige Kilometer vom alten Betrieb entfernt ein neues Werk - mit einer Gesamtfläche von über 18000 m² 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 Eirich-Kunden in den westlichen Industriestaaten entsprechen. Entsprechend häufig war der Eirich-Betriebsleiter Produktion 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, dass er, wenn er nur zwei, drei Tage pro Monat vor Ort ist, zwar zahlreiche Impulse zur Verbesserung geben, aber keinen Entwicklungsprozess in Gang setzen kann. Und die Mitarbeiter beim Umsetzen begleiten kann er schon gar nicht. Deshalb ist die Gefahr groß, dass Vereinbartes nicht umgesetzt wird und die Mitarbeiter so wie (im alten Werk) gewohnt weiterarbeiten. Das sah auch Stephan Eirich so, der im Familienunternehmen Eirich für das Qualitätsmanagement verantwortlich ist. Auch er kam zu der Überzeugung: Wir brauchen jemanden vor Ort, der sozusagen stellvertretend für Uwe Greissing das Projekt betreut und den Prozess vorantreibt.

4 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 Zipperle 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. Hinzu kam: Mit Dr. Georg Kraus, dem Geschäftsführer der Unternehmensberatung, hatte Eirich bereits im Bereich Projektmanagement zusammengearbeitet, sodass ein gewachsenes Vertrauensverhältnis bestand.

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“, wie Uwe Greissing betont. „Denn selbstverständlich müssen in China ebenso wie in allen Ländern, in denen Eirich vertreten ist, die lokalen Gegebenheiten berücksichtigt werden.“

Das Projekt gliedert sich, vereinfacht dargestellt, in drei Phasen:

- > Zunächst sollten mit relativ kurzfristig umsetzbaren arbeitsplatznahen Maßnahmen die Grundvoraussetzungen für eine 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

China, just as in any other country in which Eirich is active, due consideration must be paid to the local Situation."

Put simply, the project comprises three phases:

- > In the first phase, relatively short-term workplace-oriented measures will create the prerequisites for high-quality production while instilling in the staff an awareness of the fact that certain framework conditions must be fulfilled and certain rules observed if real quality is to be produced
- > In the second phase, the processes will be (re)designed to fall in line with Eirich's quality Standards
- > Finally, in the third phase, the organization will implement additional tools geared to securing and further optimizing the procedures

5 One picture is worth a 1 000 words

The main question arising from the planned approach was how best to teach the Chinese employees

- > what quality means in Eirich's view
- > what quality means in the customer's view and
- > what it takes to produce the desired quality

In Greissing's opinion, this was a question of central importance, because the Middle Kingdom has accumulated 5000 years of tradition, and the Chinese know that their country is playing an increasingly important role in the global economy. Unsurprisingly, they react rather sensitively to being told by a bunch of "long noses" to "do this and do that" - especially when they see no good reason for doing things in a particular way.

Against that backdrop, the Eirich Company management decided in favour of the following procedure: In April of 2007, Michael Meiss spent several weeks at the Hardheim Plant, where Eirich staffers explained the procedures and how each wheel meshes with the next at all stages of production, from design to delivery, of, say, an industrial mixer. Meiss also took a close look at the production Workstations and the various production-related activities and had himself illuminated as to why things are done just so and not differently. Thus, he was able to develop a sense of what he would have to be looking for in China. Meiss took photos of all the relevant details, and a production film was shot for him. In addition, photo documentations were prepared for the various Eirich products to answer such questions as: "What do the welds look like? How are the mixers mounted?"

During his plant walkdowns, Meiss was usually accompanied by a pair of Chinese Eirich-FME employees who happened to be in Hardheim at the same time in preparation for their functions as production managers back in China and who therefore would be playing key roles in the implementation of the agreed measures.

6 Basis: clean and orderly

Thusly prepared, Meiss flew to China in May 2007 for a six-week stay devoted to creating the basis for high-quality production. It may sound banal, but the key words here were "clean and orderly", as underscored by the following examples: At first, all the various parts required for production at the new plant could be found strewn around on the floor instead of neatly sorted on pallets. At most of the stations, there were no holders for the engineering drawings, many of which eventually landed in some corner, all crumpled up. Ergo, not only were such drawing holders installed, but each

- > Schließlich sollen im dritten Schritt in der Organisation weitere Werkzeuge implementiert werden, um die Abläufe zu sichern und weiter zu optimieren

5 Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

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



»2 An on-the-ground project meeting
»2 Projektbesprechung vor Ort

- > 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 5 000 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 Industriegeschichten 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, warum diese so und nicht anders gestaltet sind. So konnte er ein Gespür dafür entwickeln, worauf er in China achten muss. Alle relevanten Details hielt Meiss auf Fotos fest. Außerdem wurde ein Film über die Produktion gedreht. Zudem wurden von den Eirich-Produkten Bilddokumentationen erstellt. Festgehalten wurde zum Beispiel: Wie sehen die Schweißnähte aus? Wie werden die Mischer montiert?

Bei den Begehungen wurde Meiss zumeist von zwei chinesischen Eirich-FME-Mitarbeitern 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.

Station was also equipped with such "accessories" as broom, bucket and shovel for use in cleaning up.

In other words, the first project phase was primarily concerned with implementing short-term measures that, from a German point of view, would seem to be self-evident necessities, but without which orderly production would hardly be possible. For Chinese workers, though, many of these things were real "innovations", because they had never encountered them at the old plant, which produced solely for the Chinese market.



»3 Training of the employees
»3 Schulung von Mitarbeitern

The described measures were not simply imposed upon the employees, though. First, pictures were taken of the Workstations at the Chinese plant. Then, Meiss met with the production managers and, in the course of various project meetings, compared the current Workstations and areas in Jiangyin with those in Hardheim. After that, he explained to the group why, for example, the parts at the parent facility are kept on pallets, after which they discussed how the same approach could be instituted in Jiangyin. Finally, suggestions were solicited and discussed before the attendees decided either to take the same approach as in Hardheim or to opt for some other solution.

7 Hardheim as (just) an example

The Solutions adopted in Germany were also presented to the Chinese staff as suggestions only. This, Meiss insisted, was important, because the employees might otherwise have interpreted them as "orders" and therefore only accepted them grudgingly.

Such subjects as occupational safety and hygiene were also broached regularly at the meetings - including, for example: Why, when and how should the employees wear protective clothing? Or: How should the showers and locker rooms be designed? Such issues, Meiss said, also helped to transport such Eirich values as humaneness/decency, and mutual respect - terms that lend themselves poorly to abstract discussion, since they have different connotations in Europe and China due to dissimilarities of history and culture. They can be rendered more communicable, though, if they are reduced to the level of "How does this express itself?"

Different perceptions of intracompany cooperation also became apparent at the meetings. For example, Meiss noticed that the participants did not dare to speak freely, much

6 Grundlage: Ordnung und Sauberkeit

So vorbereitet, flog Meiss im Mai 2007 für sechs Wochen nach China, um dort zunächst die Grundlagen für eine hochwertige Produktion zu schaffen. Diese lassen sich, so banal das klingt, weitgehend mit den Worten „Ordnung und Sauberkeit“ zusammenfassen. Mehrere Beispiele machen das deutlich: 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, sodass 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 Säubern ausgestattet.

In der ersten Projektphase wurden also primär sofort und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen ergriffen, die aus deutscher Sicht weitgehend als Selbstverständlichkeiten erscheinen, 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.

7 Hardheim dient (nur) als Muster

Die in Deutschland gewählte Lösung wurde den chinesischen Mitarbeitern stets nur als Vorschlag präsentiert. Dies war laut Meiss 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 laut Meiss auch dazu, um solche Eirich-Werte wie Menschlichkeit und wechselseitiger Respekt zu transportieren - Begriffe, über die man abstrakt nur schwer diskutieren kann, da 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?“ herunter, werden sie vermittelbar.

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

Deshalb beschloss Meiss nach einiger Zeit, fortan eine Verwaltungsangestellte als Dolmetscherin einzusetzen, so

less express a different opinion, in the presence of the Chinese vice-director of Eirich-FME. And since the vice-director was also the Interpreter, he was usually present.

After a while, Meiss therefore decided to call in an administrative secretary as Interpreter, hence making it unnecessary for the vice-director to be there all the time. That is when the project really took off. From that point on, the conferees were able to open up, State their opinions and make suggestions for improvement.

All resolutions and the resultant measures were entered in a "To Do" list, and each item on it was tagged with a person in charge and a deadline for its realization. Whenever an item was implemented, a new set of photos was taken to document the solution - and to show the employees how, say, a grinding Station should look, hence promoting the targeted sustainability.

Michael Meiss spent several more weeks in Jiangyin in August and November of 2007 to tackle not only the immediate, workplace-specific measures that had been of central interest during his first stay in China, but also a number of overarching issues. For example, a shelving and labeling System was introduced, as was a Suggestion scheme enabling the employees to make (anonymous) suggestions for improvement.

8 That is (not) in line with Eirich's Standards

All this helped significantly expand the employees' awareness of what quality is, how it shows, and how it comes to be. In that connection, little things mean a lot, like when an Eirich-FME employee tells the person who is delivering a load of parts that, "Those welds are not up to our Standards." Such things show that they have assimilated the Eirich Standards. And now, when new connections are being installed, the employees insist that they be aligned with a bubble level - not just "any old way". A year ago, that would not have been the case. Back then, their way of thinking and acting was still oriented on the quality requirements of the Chinese market, but now, Meiss emphasizes, they are attuned to what customers in Europe and America want. The consultant is particularly proud of the fact that Eirich customers from Europe who are familiar with the Hardheim facility often remark when they come to Jiangyin, that "If I did not know that I was in China, I would think I was at your Company headquarters", because production in China is now as well-structured and -organized as it is in Hardheim.

Once the prerequisites for high-quality production were in place, the second phase of the project began in early 2008. This is when the processes themselves are being optimized in accordance with Eirich quality Standards and in comparison with the same processes in Hardheim, whereas Eirich again attaches importance to the fact that they only serve as benchmarks, while the local staff is charged with finding their own best Solutions. In turn, those solution can be shaken down for impulses pointing to potentials for further improvement in Hardheim and at Eirich's other plants.

9 Employee retention via co-determination

For Eirich, the fact that employees are actively involved in the solution-finding process and that Information is flowing between the divisions and plants is not only important in the sense of continuous quality improvement, but also as an instrument of employee Integration and retention. Such fac-

that the Anwesenheit des Vize-Directors 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 wie auch die daraus resultierenden Maßnahmen wurden in eine „To-do-Liste“ aufgenommen. Außerdem wurden 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 im Vordergrund standen, auch übergreifende Themen in Angriff genommen. So wurde zum Beispiel ein Regal- und Kennzeichnungssystem und ein Vorschlagswesen eingeführt, das es den Mitarbeitern ermöglicht, Verbesserungsvorschläge (auch anonym) zu machen.

8 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, wie z. B.: 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 „Pi mal Daumen“, sondern mit einer Wasserwaage erfolgt. Vor einem Jahr war das noch nicht der Fall. Damals orientierte sich ihr Denken und Handeln noch an den Qualitätsanforderungen des chinesischen Marktes, heute an den Anforderungen der Kunden in Europa und Amerika, betont Meiss. Besonders stolz ist der Berater darauf, 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 hochwertige Produktion gelegt waren, begann Anfang 2008 die zweite Projektphase. Das heißt, nun wurden die Prozesse gemäß den Eirich-Qualitätsstandards optimiert. Als Muster hierfür dienen 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 finden. Und diese Lösung sollte dann ihrerseits wiederum als Impuls für mögliche weitere Verbesserungen in Hardheim und den anderen Eirich-Werken dienen.

9 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. Für Eirich ist dies auch ein Instrument der Mitarbeiterintegration und -bindung. Diese Faktoren sind für eine erfolgreiche Produktion in China mindestens ebenso wichtig wie in Deutschland. Denn Ingenieure

tors are at least as important for successful production in China as they are in Germany, because engineers and technicians are in short supply in China - especially those with enough Professional experience to be able to give guidance



»4 A tidy factory hall
»4 Aufgeräumte Werkshalle

to their inexperienced colleagues. Accordingly, the members of any staff's core team are fervidly courted. Meiss reports that it is not at all unusual for competitors to offer potential defectors a 50 to 100% higher salary.

It is therefore correspondingly important to bond such key people to the Company not just financially, but also emotionally, for only with a seasoned team can Eirich expect to produce the same quality in China as in Hardheim. And that, of course, is Eirich's intention - not only in China, but all around the world. Thus, it was decided at a meeting of all Eirich plant managers in October 2007 that, beginning in 2008, projects similar to the one in China are to be launched at all Eirich plants outside of Europe - again with the help of Dr. Kraus & Partner, i.e., of Michael Meiss. The objective: The global brand Eirich should stand for top quality, and Eirich-made products should always meet that mark - no matter whether the machine or plant in question was designed, built and shipped in and from Europe, Asia or South America.

Maschinenfabrik Gustav Eirich GmbH & Co. KG
Walldürmer Straße 50 | 74736 Hardheim | Germany
T +49 (0)6 28 35 10 | F+49 (0) 96 28 35 13 25
eirich@eirich.de | www.eirich.com

und Techniker sind in China 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 sei es, berichtet Meiss, dass Mitbewerber versuchen, solche Mitarbeiter mit dem Versprechen von 50 bis 100 % 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 Eirich in China so hochwertig wie in Hardheim produzieren. Und genau dies ist der Anspruch von Eirich - nicht nur in China, sondern weltweit. Deshalb wurde bei einem Meeting der Geschäftsführer aller Eirich-Werke im Oktober 2007 entschieden: Ähnliche Projekte wie in China sollen ab 2008 in allen außereuropäischen Werken von Eirich stattfinden - ebenfalls mit Unterstützung von Dr. Kraus & Partner beziehungsweise Michael Meiss. Das Ziel hierbei: Die Marke Eirich soll weltweit für höchste Qualität stehen und die Eirich-Produkte sollen diesen Anspruch stets erfüllen - unabhängig davon, ob die Maschine oder Anlage in Europa, Asien oder Südamerika konstruiert, gefertigt und ausgeliefert wurde. **ZI**