

Das RKW Baden-Württemberg bietet Unternehmensberatung für mittelständische Betriebe (www.rkw-bw.de) . Die Kompetenzfelder umfassen unter anderem Produktionsplanung, Unternehmensführung, Exportberatung, Unternehmensnachfolge und Qualitätsmanagement. Wie die Eirich-Unternehmensgruppe in ihrem neuen Werk in China mit Unterstützung des RKW BW Qualitätsmanagement einführte, lesen Sie im folgenden Artikel.

Qualitätsmanagement: Deutsche Wertarbeit „produced in China“

Von Bernhard Kuntz

Wer Qualität produzieren und ein entsprechendes Qualitätsmanagement sicherstellen 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 deutschen „Markenartiklers“ verinnerlichen.

„Die Eirich-Unternehmensgruppe ist der führende Anbieter von Anlagen zum Mischen, Mahlen, Granulieren und Trocknen von Stoffen“, sagt Alexander Zipperle. „Und ‚Made by Eirich‘ steht international für Qualität“, ergänzt der Unternehmensbetreuer beim RKW Baden-Württemberg, Stuttgart, „auch weil die von der Firmengruppe gefertigten Sondermaschinen maßgeschneiderte Einzelfertigungen sind, die sich unter anderem durch eine hohe handwerkliche Solidität auszeichnen. Als Beleg hierfür verweist Zipperle darauf, 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 Gruppe dem Thema Qualitätsmanagement bei.“

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, wie Uwe Greissing betont. „Auch die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass Qualität produziert werden kann“, ergänzt der Maschinenbauingenieur, der als Betriebsleiter Produktion unter anderem weltweit über die Produktionsstandorte wacht. 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 die Unternehmensgruppe unter anderem in China gesammelt, wo sie seit nunmehr 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.

Neues Werk, neue Qualitätsansprüche

Das Geschäftsvolumen dieses in Jiangyin, in der Nähe von Shanghai 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 über 18 000 Quadratmetern 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 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 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 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 die Unternehmensgruppe bereits im Bereich Projektmanagement zusammen gearbeitet, so dass 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 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 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 Grundlagen für eine hochwertige Produktion zu schaffen. Diese lassen sich, so banal dies klingt, weitgehend mit den Worten „Ordnung und Sauberkeit“ zusammenfassen. Greissing erläutert 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 Säubern 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“, wie Meiss betont. 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 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 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?’ 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 Pi mal Daumen, sondern mit einer Wasserwaage erfolgt. Vor einem Jahr war das noch nicht der Fall. „Denn damals orientierte sich ihr Denken und Handeln“, so Meiss, „noch an den Qualitätsanforderungen des chinesischen Markts, heute an den Anforderungen der Kunden in Europa und Amerika.“ 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 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 es der Unternehmensgruppe 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.

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 das Familienunternehmen ist dies auch ein Instrument der Mitarbeiterintegration und -bindung. Diese Faktoren sind laut Einschätzung von Meiss für eine erfolgreiche Produktion „in China mindestens ebenso wichtig wie in Deutschland“. 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 sei es, berichtet Meiss, dass Mitbewerber versuchen, solche Mitarbeiter mit dem Versprechen von 50 oder 100 Prozent mehr Lohn abzuwerben.

„Entsprechend wichtig ist es“, betont Greissing, „diese Schlüsselpersonen nicht nur finanziell, sondern auch emotional ans Unternehmen zu binden. Denn nur mit einer eingespielten Mannschaft können wir in China so hochwertig wie in Hardheim produzieren.“ Und genau dies ist der Anspruch des Familienunternehmens – 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 der Unternehmensgruppe 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 Produkte sollen diesen Anspruch stets erfüllen – unabhängig davon, ob die Maschine oder Anlage in Europa, Asien oder Südamerika konstruiert, gefertigt und ausgeliefert wurde.

