



TECHNIK & PRODUKTION



Mit Respekt zu mehr Stabilität

Globalisierung für die Lieferketten: Ein gutes QUALITÄTSMANAGEMENT hilft, Produkte, Arbeitsplätze und letztlich die Unternehmen zu sichern. Der Blick nach Asien zeigt darüber hinaus: Neben technischem ist insbesondere kulturelles Know-how gefragt.

ie Uhren in China ticken anders. So viel zum bekannten Teil der Binsenwahrheit. Interessanter wohl aber die Erkenntnis: Als Unternehmen in China einfach mal mitzuspielen. wird kaum von Erfolg gekrönt sein.

Wer auf diesem Markt nachhaltig mithalten will, muss neue Regeln im Umgang mit den lokalen Playern lernen - entlang der gesamten Lieferkette. Unsere westeuropäischen Maßstäbe werden dabei kaum hilfreich sein, lautete denn auch ein Tenor der 7. Fachtagung Qualität von AUTO-MOBIL PRODUKTION und SV Veranstaltungen. Das Who's who des Qualitätsmanagements aus der Automotive-Branche war sich Ende Juni in Esslingen insbesondere beim Thema globale Lieferketten einig: Asien tickt anders. Doch nur eine differenzierte Betrachtungsweise sei zielführend, wie mancher Qualitätsexperte anlässlich der Tagung in der Neckarstadt mahnte. So stellte insbesondere der beim Joint-Venture BMW Brilliance Automotive für Produktion, Entwicklung und Einkauf verantwortliche Knudt Flor klar. dass es keinen Sinn ergebe, den deutschen

Führungsstil eins zu eins auf China zu übertragen. Der im Reich der Mitte unter anderem für die Werke in Tiexi und Dadong verantwortliche, gelernte Maschinenbauer produziert dort etwa die Baureihen 3er, 5er und X1. Zur Qualitätssicherung werden dort zwar globale Regelschleifen, die gleichen Qualitätsmanagement-, sowie IT-Systeme wie in anderen Werken angewendet (siehe auch AUTOMOBIL PRODUKTION-Ausgabe 5/2012). Zentraler Punkt sei aber der Mensch vor Ort und das Verständnis um ihn und seine Kultur. Flor betonte dabei: "China ist kein Dritte-Welt-Land, in dem man einfach mal was auf den Markt wirft." Das wichtigste, was es dort zu beherrschen gelte, sei der Mensch.

China - immer um die Ecke denken

Dazu müsse man wissen, dass die Chinesen ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein haben und in einer auf Marken ausgelegten Kultur leben. Sie kaufen daher weniger gern in ihrem Heimatland, wo sie "fake" vermuten, sondern gerade gerne in Europa, beschrieb der BMW-

Mann die kulturellen Eigenheiten.

Von einem westlichen Produkt verlangt der Markt aber auch aus chinesischer Fertigung die höchsten Standards. Doch wie lassen sich diese in einem Land, das kein duales Ausbildungssystem kennt, sichern? BMW habe dazu ein Programm aufgesetzt, wie Flor berichtete. Seine Erfahrungen: "Die Qualität, die sie benötigen, können sie nicht einstellen. Wir bilden daher selber aus" Zum in China allgegenwärtigen Thema Fluktuation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber beschrieb Flor, wie wichtig es sei, clevere Ideen zu haben, um gegenzusteuern. Etwa in der Form, dass man ganze Familien in den Arbeitsplatz einbeziehe und so Bindung erzeuge.

Dass für ein global agierendes Unternehmen wie BMW ein zentralisiertes Qualitätsmanagement der richtige Weg ist, beschrieb Dr. Michael R. Koch. Hauptabteilungsleiter Qualitätsmanagement Teile und Lieferantenregress bei der BMW Group. 2009 startete man beim Münchner OEM den Schritt weg von einem dezentralen Management, ge-



Quelle: Automobil Produktion Seite der Quelle: 48/49 Ausgabe 7-8/2012 Autor: G. Fuchslocher

TECHNIK & PRODUKTION

rade auch um einen Hebel für eine stringente Argumentation gegenüber Lieferanten zu haben, die in verschiedenen Werken unterschiedliche Leistungen erbringen. Ein Kern der Neustrukturierung sei die Bildung von Commodities mit klaren Strukturen für Lieferanten. Mit der neuen Organisation, so Koch, habe man bis jetzt alle Qualitätsziele erreicht und alleine in den letzten drei Jahren 26 Anläufe erfolgreich gestemmt.

Qualitätsmanagement ist auch in Deutschland keine selbstverständliche und altgewachsene Disziplin, wie Nina Kandler-Schmitt, Auditorin für Lieferantenbe-

wertung bei Audi, weiß. Der erste entsprechende deutsche Lehrstuhl wurde 1988 an der TU Berlin gegründet, betonte sie in Esslingen. Sie stellte dem Publikum erste Schritte ihrer Forschungsarbeit zum Risikomanagement in der Qualitätssicherung für globale Lieferketten vor. Ein erstes Fazit daraus: Die Supply Chain benötigt ein Risikomanagement mit Frühwarnungen! Bei ihrer Recherche zum Qualitätsmanagement habe sich schon früh gezeigt, dass es wenig Material für die täglich mit Qualität beschäftigten Praktiker gibt. Wenn, so Kandler-Schmitt, werden darin zumeist nur Direktlieferanten fokussiert. Die Wissenschaftlerin ließ in Esslingen Zahlen sprechen und zeigte etwa auf, dass die meisten Autowerke über 1500 bis 2 000 Direktlieferanten verfügen. Wenn jeder Lieferant 150 Unterlieferanten mit einer weiteren üblichen Unterlieferantenanzahl habe, komme man schnell auf 40 000 bis 60 000 je Hersteller. Dies, so Kandler-Schmitt, könne nur durch Platzieren eines präventiven Risikomanagements mit entsprechenden Tools gemanaged werden - über die so jedoch noch keiner in letzter Konsequenz verfüge.

Indien – teuer ist das Material

Anders gelagert, aber in wesentlichen Punkten wiederum sehr ähnlich, stellt sich die Situation in Indien dar, dem weiteren großen Player unter den Wachstumsmärkten. Dass auch dort Respekt im Umgang dazu beitrage, stabile Prozesse zu entwickeln, war sich Heribert Lenzen, Managing Director beim Dienstleister redi India Quality Services, sicher. Lenzen arbeitet vor Ort mit Lieferanten und betreibt das Thema Audits. In Esslingen betonte der ausgewiesene Branchenkenner, dass auch die Menschen

in Indien ein hohes Qualitätsbewußtsein haben. Inder zeichne ihre hohe Flexibilität aus, hinzu komme eine stabile Wirtschaftspolitik sowie günstige Fertigungsund Lohnkosten. Probleme bereiten dort die Bürokratie, der Mangel an Facharbeitskräften und vor allem ein noch unbefriedigendes Materialhandling, nicht zuletzt aufgrund der häufig mangelhaften Transportwege. "Nicht der Mitarbeiter ist in Indien teuer, es ist das Material"; beschrieb Lenzen die Situation.

Dass in Asien ganze Systeme teilweise stark von einzelnen Mitarbeitern abhängen, schilderte Wolfgang Huber, der beim Lüfter- und Sensorexperten ebm-papst das Qualitätsmanagement leitet. Huber betonte, dass es vor Ort ohne Zweifel gute Mitarbeiter gebe. Ein Wechsel eines guten Angestellten berge aber bisweilen die Gefahr, dass man die Firma kurze Zeit später nicht wieder erkenne. Auch er resümiert: "Die Mitarbeiter sind ein ganz wesentlicher Faktor." Kulturell bestehe beim Thema Audits der Unterschied, dass diese dort häufig nicht als Selbstkontrolle gesehen werden. Vielem könne man aber gegensteuern, indem man Erwartungen ändere und im Prozessdenken flexibler werde.

Götz Fuchslocher



Der neue 2D-Code-Leser der Modellreihe SR-D100

Überprüfen Sie die Qualität Ihres 2D-Codes mit unserer integrierten Verifizierungs-Funktion:

>> Selbst schwierigste Codes (DPM) können nun zuverlässig dekodiert werden!





Sie haben eine konkrete Anwendung und wünschen Infomaterial?

Senden Sie einfach eine Mail an: marketing@keyence.de mit dem Betreff: "SR-D Automotive" und erhalten Sie als Dankeschön außerdem ein praktisches Visitenkarten-Etui.

Erfahren Sie mehr unter: