



WIE SICH DIE DEUTSCHE AUTOINDUSTRIE IN CHINA BEHAUPTEN WILL

Starkes Netzwerk

China ist ein verlockender, aber auch schwieriger Markt. Die deutsche Autoindustrie kämpft dort jedoch mit Problemen in der Lieferkette, die in Deutschland als weitgehend gelöst gelten. Helmut Stein, neuer VDA-QMC-Leiter in Peking, schilderte im Gespräch mit der QZ, weshalb er die enge Verknüpfung des lokalen Liefernetzes vorantreiben und auf die Haltung des Managements einwirken will.

QZ Herr Stein, welche Aufgaben werden Sie als neuer Leiter des VDA-QMC-Büros in Peking zuerst anpacken?

Stein: China ist ein riesiger Automobilmarkt und lange nicht so organisiert wie hierzulande. Das VDA-QMC ist dort seit 2006 aktiv, und es gibt eine Reihe von Chancen, die wir dort nutzen wollen. Dazu zählen der Aufbau eines Netzwerks von Herstellern und Lieferanten, die Effizienzsteigerung der Lieferkette und damit eine Verbesserung der Wettbewerbssituation für die deutsche Autoindustrie in diesem Markt.

QZ Wie sieht ein typisch chinesisches Lieferkettenproblem aus?

Stein: Ist dies tatsächlich ein typisch chinesisches Problem? Im Kern geht es immer

darum, die Zulieferkette für Teile und Komponenten zuverlässig auf dem vereinbarten hohen Niveau zu halten und kontinuierlich nach weiterem Optimierungspotenzial zu suchen. Das ist eine Frage der Prozessqualität und eine Frage der Grundhaltung des Managements. Besonders wenn Schwierigkeiten und Störungen auftreten, sind Reaktion und Verhaltensweisen des Managements von entscheidender Bedeutung. Es ist noch nicht jedem klar, daß unzureichende Prozessqualität gleichzusetzen ist mit Zusatzaufwand und damit Ergebnisverlusten. In Deutschland kennen wir den Anspruch: Mach's gleich richtig!



Frage muss sich jedes Unternehmen stellen, denn hohe Produktionskosten kann sich heute niemand mehr leisten.

QZ Welche Erfahrungen können Sie aus Ihrer Zeit bei Volkswagen Coaching nach China mitnehmen?

Stein: Würde man als Qualifizierungsunternehmen ein Geschäftsziel aufstellen, dann wäre das, möglichst viele Schulungen zu verkaufen. Ist die Organisation aber ähnlich jener von VW Coaching, dann lautet das Ziel: nachhaltige Leistungssteigerung. Wir müssen tatsächlich die Haltung des Managements zur Qualität verändern, sonst bleiben alle Schulungen der Mitarbeiter in Qualitätsmethoden vergeblich. Wenn wir auch in China zum Thema Leistungssteigerung aktiv werden wollen, dann müssen wir auf die Grundhaltung eines Unternehmens achten. Sieht das Management keinen Sinn in nachhaltiger Verbesserung, dann macht eine Unterstützung durch das VDA-QMC überhaupt keinen Sinn.

QZ Also keine Seminare in QM-Methoden, die doch ein lukratives Geschäftsfeld wären?

Stein: Ich schließe das im Einzelfall nicht aus, aber der grundsätzliche Ansatz ist ein anderer. Wir wollen auf dem Qualitätssektor Dinge vorantreiben, die unseren Mitgliedern in der Automobilindustrie helfen, sich im Wettbewerb optimal zu positionieren.

QZ Ihr Vorgänger, Dr. Wagner, erwähnte die starke Stellung der Amerikaner, was die Qualifizierung von ISO/TS 16949-Auditoren in China angeht. Ist das heute noch so?

Stein: Nein, die Zeit ist nicht stehengeblieben. Bis heute hat das VDA-QMC in China einen sehr großen Marktanteil erworben. Allerdings wird das Ausbildungssystem gerade auf E-Learning umgestellt, und die bisherigen Ausbildungsgänge sind zurzeit weltweit gestoppt.

QZ Welche Leistungen können Sie dann in China künftig anbieten?

Stein: Wir müssen nun auf unterschiedlichen Ebenen arbeiten. Nachdem Dr. Wagner mit der ISO/TS 16949-Qualifizierung eine Basis für weitere Aktivitäten geschaffen hat, müssen wir mittelfristig an übergeordnete Aufgaben denken. Vorrangig ist das die Vernetzung unserer Mitgliedsfirmen, die auf dem chinesischen Markt aktiv sind. Ziel ist, deren Marktposition zu verbessern und die Leistungsfähigkeit der Lieferkette in diesem Land zu erhöhen.

QZ Wie wollen Sie das erreichen?

Stein: In Deutschland gibt es zahlreiche Arbeitskreise, die sich mit einer Vielzahl von Fragestellungen zum Thema Qualität beschäftigen. Diese arbeiten unternehmensübergreifend und sind mit Herstellern und Lieferanten besetzt. So eine Vernetzung gibt es derzeit in China noch nicht, die ansässi-

Dipl.-Ing. Helmut Stein,



geb. 1948, studierte Luft- und Raumfahrttechnik an der TH Berlin und begann seine

Laufbahn beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Braunschweig. 1987 trat er bei der Volkswagen AG in die Abteilung Qualitätssicherung ein. 1997 wurde er Leiter der Strategieabteilung in der Konzern-Qualitätssicherung und engagierte sich für den Aufbau des VDA-QMC in Deutschland. 2002 wurde er zum Leiter Unternehmensqualität in der Volkswagen Coaching GmbH berufen und setzte sich neben der Schulung von QM-Methoden für die unternehmensweite Akzeptanz von Business Excellence ein. Seit August 2008 leitet er das chinesische VDA-QMC mit Sitz in Peking.

QM-Infocenter.de ▶ QZ102651

QZ Worauf werden Sie in den nächsten Jahren einen Schwerpunkt setzen?

Stein: Man könnte natürlich einfach Qualitätsmethoden und -techniken schulen, aber viel wichtiger ist es, auf die Grundhaltung zur Qualität einzuwirken. Es wird also auf die nachhaltige Weiterentwicklung der Firmen ankommen. Nachhaltigkeit ist das Thema, und das ist unser Ansatz in China.

QZ Ist das Thema Nachhaltigkeit mit der Initiative Automotive Excellence vergleichbar?

Stein: Inhaltlich ist es sicher vergleichbar, denn Excellence ohne Nachhaltigkeit ist undenkbar. Worauf wir abzielen, ist die nachhaltige und zuverlässige Qualitätsleistung eines Unternehmens. Und diese ist geprägt von der Ausgestaltung sämtlicher Prozesse. Ist das wirklich effizient, was wir machen, oder erzeugen wir hohe Qualität durch aufwendige Nacharbeiten und Prüfeinrichtungen, also mittels zu hoher Kosten? Diese

gen Firmen arbeiten meist selbstständig, also allein. Mit dem VDA-QMC können wir in China eine Plattform bieten, die für eine ähnliche Vernetzung sorgen wird ...

QZ ... aber gemäß den spezifischen Anforderungen des chinesischen Marktes gestaltet sein wird.

Stein: Ja, und das ist angesichts der geografischen Ausdehnung des chinesischen Markts eine wirklich große Aufgabe! China ist, gemessen an den produzierten Stückzahlen, der drittgrößte Automobilmarkt der Welt. Und die Wachstumsraten liegen bei zweiundzwanzig Prozent im Jahr 2007. Das stellt alle Marktteilnehmer vor enorme Herausforderungen, denn eine derartige Nachfrage muss bei konstanter Qualität erst einmal bedient werden!

QZ Welche persönlichen Zielsetzungen verfolgen Sie in Ihrer neuen Position?

Stein: Grundsätzlich folgen wir mit dem VDA-QMC unseren Mitgliedsfirmen, die teilweise schon seit Jahren oder – im Fall von Volkswagen – Jahrzehnten in China Fuß gefasst haben. Wir wollen Unterstützung bieten, um das Qualitätsthema auch im chinesischen Markt voranzutreiben. Und Qualität ist gerade für die deutsche Automobilindustrie ein Schlüsselthema. Wenn wir hier nicht weiterhin Schrittmacher sind, dann stellen wir das

QZ Wie reagieren die Chinesen auf das verstärkte Engagement des VDA?

Stein: Die Reaktionen chinesischer Behörden sind durchweg positiv. Die deutsche Automobilindustrie hat in China einen guten Namen. Auch Kooperationen werden gern eingegangen und aktiv angestrebt.

QZ Wer sind ihre Kooperationspartner auf chinesischer Seite?

Stein: Wir haben erste Kontakte zur Chinese Association of Automobile Manufacturers

ketten haben oder entwickeln wollen. Denken Sie hier nur an das Thema Nationalisierung, das alle Hersteller zu beachten haben. Aber wie sich die Zusammenarbeit weiterentwickelt, wird die Zukunft zeigen.

QZ Muss man nicht fürchten, dass die Chinesen Erfolgsrezepte des VDA kopieren?

Stein: Was will man denn kopieren? Vielleicht die Organisationsform. Einzigartig am VDA ist, dass Hersteller und Lieferanten in einem Boot sitzen. Das könnte kopiert werden

„Wenn unser Ziel nachhaltige Leistungssteigerung ist, müssen wir die Haltung des Managements zur Qualität verändern“

wesentliche Merkmal unserer Produkte infolge. Mein persönliches Ziel ist es daher, das Qualitätsmanagement Center in China ebenso wirksam zu machen, wie es in Deutschland bereits ist.

(CAAM) geknüpft und spüren auch Interesse auf deren Seite. Wir pflegen selbstverständlich auch Kooperationen mit chinesischen Lieferanten, so sie Interesse an einer Zusammenarbeit mit unseren Zuliefer-

und ich würde das sogar begrüßen und empfehlen. Aber eine derartige Organisation und die notwendige Vertrauensbasis entstehen sicher nicht von heute auf morgen. □

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ