

Heinz-Günter Plegniere,
Geschäftsführer des
Qualitäts Management
Centers im VDA (VDA
QMC), führte durch das
Symposium.



VDA QMC SYMPOSIUM IN BERLIN

It's the culture, stupid!

Unter dem Zeichen kultureller Unterschiede internationaler Märkte stand das diesjährige Qualitätsmanagement-Symposium des VDA QMC. Werkleiter, Qualitätsmanager und Auditoren berichteten von ihren Erfahrungen an den Fertigungsstätten der neuen Automobilmärkte China, Russland und Indien. In Workshops wurden aktuelle VDA-Standards kritisch diskutiert und weiterentwickelt.

„Die Amerikaner wollen Papier sehen, die Deutschen wollen die Fertigung sehen.“ Knapper als Dr. Renwei Hu, Deputy General Manager Yantai Huf, kann man die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei Audits wohl kaum zusammenfassen. Anekdoten, die beschreiben wie chinesische Lieferanten sich auf ein Audit durch einen deutschen Autohersteller vorbereiteten und scheiterten, belegen dies. Denn deutsche Auditoren können mit den sauber vorbereiteten Dokumenten chinesischer Lieferanten nur wenig anfangen. Und die Chinesen wissen zumeist nicht,

dass die Deutschen am liebsten einen gründlichen Einblick in die Fertigung nehmen. Von einer Harmonisierung des Auditablaufs auf internationalem Parkett ist man offensichtlich noch weit entfernt.

Dazu kommen kulturelle Unterschiede der Audit-Akteure. Chinesen reagieren empfindlich auf Kritik, die gerade von deutschen Auditoren gern direkt und schnörkellos vorgetragen wird – ein Merkmal der hiesigen Kultur. Wer also deutsche Qualitätsstandards im chinesischen Markt etablieren will, braucht Geduld und diplomatisches Geschick. Bei Verhandlungen wird von Chinesen selten ein eindeutiges „Ja“ oder „Nein“ geäußert, getroffene Vereinbarungen können wieder infrage gestellt werden. Die deutsche Direktheit und Präzision auch in der Formulierung von Kritik wird von Chinesen oft als arrogant empfunden. Frank Herzog, Leiter Qualitätsaudits bei der Huf-Gruppe, rät daher: „Entdeckte Abweichungen sollten vorsichtig angesprochen werden, da sonst Widerstand aufseiten des Lieferanten zu erwarten ist. Besser ist es,

die Vorteile von Prozessverbesserungen deutlich zu machen. Wenn möglich, sollte man monetäre Einsparungen in Aussicht stellen.“ Um die deutsche Gründlichkeit in einem Kulturkreis zu verankern, der seit Jahrtausenden vor allem Harmonie anstrebt, setzt Huf auf Authentizität. Einem chinesischen Mitarbeiter, der mehrere Jahre am deutschen Firmensitz gearbeitet hatte, wurde die Verantwortung der Geschäftsführung in China übertragen.

Russen sind besondere Europäer

Auch europäische Länder unterscheiden sich drastisch in der Art zu denken und zu arbeiten, ein Beispiel ist Russland. Dieser automobilen Entwicklungsmarkt birgt enorme Potenziale, aber auch Schwierigkeiten. Auf 1 000 Einwohner kommen aktuell etwa 250 Fahrzeuge, in Deutschland dagegen fährt jeder Zweite seinen eigenen Pkw.

Dr. Andreas Krepp, Leiter der Qualitätssicherung Kaufteile von Volkswagen



Dr. Renwei Hu und Frank Herzog vom Autozulieferer Huf schilderten die kulturellen Unterschiede zwischen China und Europa.



In zahlreichen Workshops wurden Standards des VDA diskutiert und weiterentwickelt.

Kaluga, berichtete Abenteuerliches über den Zustand von Straßen, die ein Überschreiten der Höchstgeschwindigkeit von 110 km/h schon aus Sicherheitsgründen nicht erlauben. Auch das Benzin stellt hohe Ansprüche an moderne Motoren, denn Euro-3-fähigen Sprit kann man nur in Moskau und St. Petersburg tanken. Schwarzbrennereien in den russischen Wäldern raffinieren Sprit nach eigener Rezeptur und vertreiben diesen großflächig. Tanklaster, die zuerst Benzin und anschließend Diesel ohne Zwischenreinigung transportieren, gehören zum Alltag. Extreme klimatische Schwankungen von minus 50 Grad bis plus 45 Grad Celsius

setzen den Fahrzeugen zu. Dazu kommt die russische Improvisationskunst, die eine normale Instandhaltung von Produktionsanlagen erschwert und häufig unmöglich macht. „Anlagen werden oft weiterentwickelt, sodass bei Problemen der einbestellte Wartungsservice nichts mehr im originalen Zustand antrifft“, berichtete Krepp. Eine Feedback-Kultur ist kaum vorhanden. Der Russe ist schnell beleidigt, was besonderes Fingerspitzengefühl bei Audits verlangt. Russische Lieferanten des Werks Kaluga werden von VW-Consultants in „Manndeckung“ genommen. Spezialisten verbringen viele Wochen direkt vor Ort im Werk eines Lieferanten, um nicht nur das Produktionssystem zu optimieren, sondern auch auf die Denk- und Handlungsweise der Werker und Führungskräfte einzuwirken.

Inder sind unvergleichlich

Aber was wäre die Darstellung der internationalen Produktions- und Auditkultur ohne den aufstrebenden Automobilmarkt Indien? Nagendra Sharma, Head of Quality bei Continental Automotive Components India, schilderte eindrucksvoll die Unterschiede der asiatischen und westlichen Mentalitäten. Hier prallen kollektive und individuelle gesellschaftliche Präzungen aufeinander, was sich auch in vielen Facetten des Arbeitslebens spiegelt. So handelt der Inder nach Vorschrift, der Boss steht haushoch über seinem Team. Jedoch wird der indische Werker kaum eigenverantwortlich agieren, selbst wenn er ein Problem erkannt hat. Für den Inder gibt es zahlreiche Lösungswege, die nicht unbedingt nach europäischer Manier priorisiert werden. Auf jeden Fall sind indische Werke „people driven“ und ganz sicher nicht prozessgetrieben. Das stellt westliche Auditoren vor besondere Herausforderungen, denn die hier entwickelten Standards können nur schwer vermittelt und gewiss nicht auf indische Produktionsstätten übertragen werden.

Dennoch sind die Erwartungen deutscher Hersteller an indische Lieferanten hoch. Es gelten prinzipiell dieselben Ansprüche und Null-Fehler-Ziele wie im Westen. So dürfen in den ersten drei Servicemonaten nach Auslieferung eines Automobils keine Rückgaben durch den Kunden aufgrund von Mängeln passieren. Neunzig Tage nach Produktionsstart dürfen keine Fehler in der Serie auftreten. Im Fall von Beschwerden wird umgehende

Information erwartet. Prozesssteuerung nach APQP ist Voraussetzung für eine Zusammenarbeit. Schwierigkeiten mit diesen Anforderungen haben vor allem Lieferanten ab der zweiten Reihe. Ein generelles Problem ist das Projektmanagement, denn Meilensteine werden meist nicht erreicht oder Risikomanagement schlicht nicht betrieben. So überrascht es nicht, dass viele Projekte aus dem Ruder laufen.

Gleichwohl hat die indische Automobilindustrie Großes erreicht, selbst wenn angesichts des globalen Wettbewerbs noch viel zu tun ist. Indische Unternehmen profitieren schon heute vom Einsatz der westlichen QM-Systeme. Jetzt geht es darum, die Menschen zu verändern, damit die angestrebten Q-Ziele erreicht werden können. Dabei sollte ihnen Raum zum Experimentieren gegeben werden, rät Sharma.

Sternchenfragen provozieren Unmut

Kritische Stimmen aus dem Auditorenkreis äußerten sich zum Prozessaudit-Standard VDA 6.3, der durch die Prozessaudit-Experten der Hersteller und Lieferanten überarbeitet wurde. Mit dessen Hilfe sollen Prozesse transparent bewertet werden. Die neue Audit-Bewertung führt durch den Einsatz sogenannter Sternchenfragen (Fragen mit besonderem Risiko, deren negative Ergebnisse nicht mehr durch positive Ergebnisse übriger Fragen ausgeglichen werden können) bereits bei unzureichender Erfüllung einer Forderung zu einer schlechteren Gesamtbewertung des Prozesses. Dies führt gegenwärtig zu Verstimmungen bei den Verantwortlichen der überprüften Organisationen. □

Thomas Funck, QZ

QM-Infocenter.de
Das Portal für Qualitätsmanagement

Unser Online-Archiv:
Bereits über 2000 Artikel
aus 12 Jahrgängen!
www.qm-infocenter.de/qzarchiv