

## STAND DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN EUROPA – RUMÄNIEN

# Hopp oder Top

**Wandschmuck oder funktionierendes System – für QM-Zertifikate gilt in Rumänien auch fünf Jahre nach dem EU-Beitritt entweder Hopp oder Top. Die Qualitätsmaßstäbe setzen internationale Unternehmen, insbesondere aus der Automobilindustrie. Ausländische QM-Beauftragte müssen bei Vor-Ort-Einsätzen Fingerspitzengefühl für die Mentalitätsunterschiede mitbringen.**

In rumänischen Unternehmen hat Qualitätsmanagement in den vergangenen zehn Jahren einen regelrechten Boom erlebt. Seit den 1990er-Jahren hat sich eine große Zahl nach ISO 9001 zertifizieren lassen, diese ist auch in Rumänien die am weitesten verbreitete Norm. Einen beträchtlichen Schub gab es noch einmal im Vorfeld des EU-Beitritts im Jahr 2007 [1]. 2006 hatten nach Angaben des Nationalen Akkreditierungsvereins RENAR bereits 10 000 Unternehmen ein ISO 9001-Zertifikat erworben. Mittlerweile dürfte diese Zahl noch höher liegen, denn immer mehr Unternehmen streben, entweder auf Druck ihrer Kunden oder um an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen zu können, die Zertifizierung an.

## Zertifikate, die Chefbüros schmücken

In vielen rumänischen Unternehmen endet das Zertifikat allerdings als Wandschmuck im Chefbüro. Noch immer herrscht vielfach die Meinung vor, die Implementierung eines QM-Systems bringe keinen Mehrwert, sondern erzeuge lediglich Mehrkosten und Mehrarbeit. Einer Studie der Unternehmensberatung Deloitte aus jenem Jahr 2006 zufolge wollten nur 20 Prozent der Unternehmen, die nach dem Zertifikat strebten, ein nachhaltiges Qualitätsmanagement einführen [2].

Sechs Jahre später ist ein allenfalls langsamer Bewusstseinswandel zu beobachten. Noch immer gibt es unseriöse QM-Berater auf dem Markt, die den Unternehmen helfen, sich so zu optimieren,

dass sie die Zertifizierung überstehen, die ihnen aber nicht erklären, dass QM-Systeme den Unternehmen auch und vor allem einen praktischen Vorteil bringen. Allerdings wird diese Einschätzung von immer mehr rumänischen Unternehmen selbst als problematisch wahrgenommen. Um auf der Kundenseite Zweifel an der Zuverlässigkeit des eigenen QM-Systems auszuräumen, beauftragen einige Unternehmen ganz bewusst bekannte ausländische Zertifizierungsunternehmen, um Seriosität zu demonstrieren [3].

Etwas anders sieht die Situation in der Automobilindustrie aus. Seit der Jahrtau-

gion Siebenbürgen sowie die traditionellen Automobilstandorte im Süden in den Städten Pitesti und Craiova.

## Professionalität im Automotive-Bereich

Mit dem Transfer der Produktion ging ein Transfer des Qualitäts-Know-hows einher: Die ISO/TS 16949 wird in allen Unternehmen des Sektors weitgehend seriös eingesetzt. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe: Die Interpretationsspielräume der Norm bei der betrieblichen Anwendung sind sehr eng – anders als bei



Bild 1. Der Autor Werner Seeger vor rumänischen Qualitätsmanagern bei den Sibiu Quality

sendwende entwickelte sich Rumänien zu einem der bedeutendsten Automotive-Standorte in Südost-Europa. Begünstigt wurde die Branche durch vergleichsweise günstige Arbeitskosten, ein durchschnittliches Bildungsniveau und eine Regierungspolitik, die ausländische Investitionen unterstützte. Geografische Schwerpunkte der Automotive-Branche sind das westrumänische Timisoara, Brasov, Sibiu und Cluj in der zentralrumänischen Re-

der ISO 9001 –, die meisten Unternehmen in dem Bereich sind Töchter ausländischer Konzerne, und in vielen Fällen sitzt im Tochterunternehmen eine ausländische Geschäftsführung.

Die fortschrittliche Situation im Automotive-Bereich ist nicht zuletzt ein Verdienst der lokalen Qualitätsmanager. Vorbei sind die Zeiten, in denen ausländische Unternehmen Qualitätsmanager in die rumänischen Niederlassungen entsand- »

**Literatur**

- 1 [www.wall-street.ro/articol/Economie/3843/In-asteptarea-integrarii-ritmul-certificarilor-pentru-managementul-calitatii-s-a-dublat.html](http://www.wall-street.ro/articol/Economie/3843/In-asteptarea-integrarii-ritmul-certificarilor-pentru-managementul-calitatii-s-a-dublat.html)
- 2 [www.businessmagazin.ro/cover-story/afacerea-iso-1051980](http://www.businessmagazin.ro/cover-story/afacerea-iso-1051980)
- 3 [www.aocar.ro/noutati/certificarea-intre-obligatie-si-imagine.html](http://www.aocar.ro/noutati/certificarea-intre-obligatie-si-imagine.html)

**Autoren**

**Petra Cioran**, geb. 1973, ist VDA-Auditorin für die ISO/TS 16949 und QM-Beauftragte bei SC Quin Romania SRL in Ghimbav/Brasov.

**Augustin Moldovan**, geb. 1970, ist Leiter Qualitätssicherung bei einem deutschen Automobilzulieferer in Sibiu.

**Werner Seeger**, geb. 1958, ist Inhaber der SC Werner Seeger Qualitätsmanagement Romania SRL in Cismadioara/Sibiu.

**Kontakt**

**Werner Seeger**

Tel. +40 723 686892

[werner.seeger@seeger-quality.ro](mailto:werner.seeger@seeger-quality.ro)

**[www.qz-online.de](http://www.qz-online.de)**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **386198**

ten. Es gibt mittlerweile exzellente Qualitätsmanager, die die entsprechende Geisteshaltung verinnerlicht haben. Insgesamt ist der Arbeitsmarkt jedoch sehr eng, was die Löhne für Fachkräfte in die Höhe getrieben hat. Einen guten Qualitätsmanager bekommt ein rumänisches Unternehmen heute nicht unter 1000 Euro netto im Monat, die Regel sind eher 1500 Euro, bei Durchschnittslöhnen zwischen 400 und 500 Euro ein sehr guter Wert.

Problematisch für viele Unternehmen ist die hohe Fluktuation von Qualitätsmanagern. Einige sind fachlich so gut – und sprechen zudem Deutsch (besonders in

Timisoara, Brasov und Sibiu) –, dass sie nach Deutschland abgeworben werden. Andere folgen besser bezahlten Angeboten der nationalen Konkurrenz.

**Hohe Fluktuation von Qualitätsmanagern**

Die Qualitätsmanager der Mutterunternehmen reisen heute oft nur noch zu Routinebesuchen nach Rumänien. Wer als deutscher Qualitätsmanager in das Land kommt, sollte seine gewohnte Art zu arbeiten nicht eins zu eins übertragen. Die kulturellen Unterschiede sind zum Teil er-

**► TIPPS UND HINWEISE****Genauer Blick beim Audit**

Bei der Durchführung von Lieferantenaudits in rumänischen Unternehmen empfiehlt es sich, bei folgenden Punkten genau hinzuschauen:

**QM-Einführung:** Die Prozessgestaltung muss in Rumänien detaillierter ausgearbeitet sein als in Deutschland. Leitende Mitarbeiter verfügen zum Teil lediglich über mangelhafte Methodenkompetenz und sind wenig geübt in kooperativen Arbeitsweisen.

**Personal:** Die Qualifikation der rumänischen Mitarbeiter liegt im Allgemeinen auf einem niedrigeren Niveau als in

Deutschland; die Wissensvermittlung muss daher deutlich praxisnäher als hierzulande gestaltet werden. Die Arbeit mit Mitarbeitern erfolgt am besten in der Muttersprache. Die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter muss aktiv gefördert werden, hier herrscht hohe Hierarchiegläubigkeit vor.

**Auditoren:** Die Qualifikation von Auditoren ist in der Regel eher schlecht. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, seriöse und qualitativ gute Schulungsanbieter auf dem rumänischen Markt zu identifizieren.

