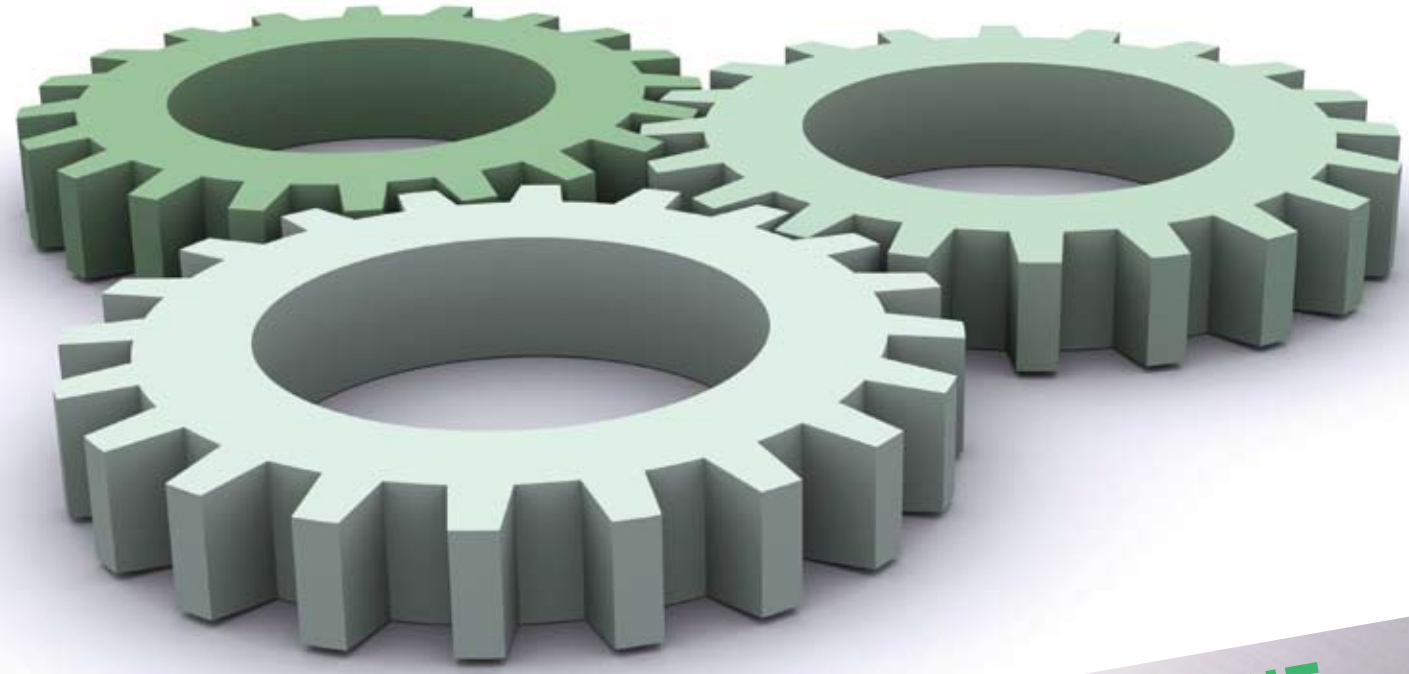
Vom Geheimnis der richtigen Produktqualität

Oder warum eine Maschine in Japan grün sein muss – Erfahrungen aus der Praxis

Von Michael O.B. Krähe und Florian Kohlbacher



QUALITÄTSMANAGEMENT

„Was mir heute Wunderliches mit meinem japanischen Kunden passiert ist!“ und „Was mein japanisches Verkaufspersonal und mein japanischer Kunde wieder alles von meinem Produkt verlangt!“, diese beiden Themen lösen bei abendlichen Gesprächen zwischen deutschen Managern immer wieder heftiges Kopfschütteln aus.

Die beiden Autoren verfügen zusammen über mehr als zehn Jahre Erfahrung bezüglich japanischer Anforderungen an Produktqualität in verschiedenen Branchen: Tiefbauten, Aufzüge, Fahrtreppen, Ventile, Beschläge und Elektrowerkzeuge gehören dazu. Nach ihrer Beobachtung gibt es einige immer wieder vorkommende, Japan-spezifische Anforderungen, die sich von dem „scheinbar normalen“ deutschen Qualitätsbewusstsein unterscheiden. Neun davon haben sie näher betrachtet; einige Beispiele dienen dazu, das obligatorische Kopfschütteln auszulösen.

„Made in Japan“: Von minderwertiger Ware zum Gütesiegel

Warum hat Qualität einen so hohen Stellenwert in der japanischen Industrie? Interessanterweise gleicht sich hier die deutsche und japanische Geschichte: Sie beginnt im Jahr 1887, als das britische Parlament das Handelsmarkengesetz verabschiedet. Importierte deutsche Produkte müssen in der Folge mit „Made in Germany“ gekennzeichnet werden, um den Markt gegen vermeintlich minderwertige Nachahmungsware zu schützen. Tatsächlich ist die Qualität deutscher Waren aber in der Regel so gut, dass sich diese als Diskriminierung gedachte Kennung letztendlich als Qualitätssiegel durchsetzt.

Ähnlich ergeht es der japanischen Industrie in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg. Waren, „Made in Japan“ gekennzeichnet, werden auf dem Weltmarkt als minderwertig und billig angesehen. Die kleine Stadt Usa im Norden Kyushus erlebt ihre kurze wirtschaftliche Blüte, da dort gefertigte Güter als „Made in Usa“ deklariert werden können. Jedoch erst eine Qualitätsoffensive, maßgeblich beeinflusst von den Ideen des amerikanischen Qualitätspapstes W. Edwards Deming, erreicht dann in verschiedenen Industrien tatsächlich die beste weltweit verfügbare Produktqualität zu akzeptablen Kosten. „Made in Japan“ wird 1972 nicht nur zu dem Titel eines Deep Purple Albums, sondern auch zu einem Markenzeichen einer starken, export-orientierten und selbstbewussten Nation.

Die Zeiten, in denen Japans Aufstieg generell als Vorbild für alle möglichen Managementtechniken und Wirtschaftsstrategien galt, sind seit den frühen Neunzigern vorbei. In Punkto Produktqualität lohnt es sich aber dennoch, genau hinzuschauen und die Besonderheiten zu erkennen.

1. Der Mythos der höheren japanischen Qualitätsanforderungen

Im Gegensatz zur gängigen Meinung ist es schlichtweg falsch pauschal zu behaupten, dass japanische Kunden grundsätzlich eine höhere Produktqualität fordern, als dies bei vergleichbaren deutschen Kunden der Fall ist. Japaner, insbesondere Industriekunden, stellen vielmehr andere Anforderungen an die Qualität eines Produktes, als dies ihr deutscher Gegenpart tut: Dem deutschen Ingenieur ist es egal, ob eine Maschine gelb, grün oder lila ist, Hauptsache sie funktioniert die nächsten tausend Jahre. Der Japaner geht davon aus, dass nur eine grüne Maschine einwandfrei arbeiten kann, also ist es wichtig genau festzustellen, ob sie wirklich grün ist, oder vielleicht doch nur laubfrosch-grün. Es geht also nicht direkt um die einwandfreie Funktion von Produkten, als um das Abklopfen festgelegter Kriterien, die das Produkt erfüllen muss. Das allerwichtigste Kritierium in diesem Zusammenhang ist das Aussehen.

2. Warum Produkte immer perfekt aussehen müssen

Einfach: Nur ein perfekt aussehendes Produkt kann fehlerfrei funktionieren. Dabei ist nicht verlangt, dass ein gutes Produktdesign erarbeitet wurde, sondern dass das Produkt glänzt und funkelt. Es ist unwichtig, ob das Aussehen eines Produktes Teil seiner Funktionalität ist, wie zum Beispiel bei Autos, Uhren oder Handtaschen; oder eben nicht, wie z.B. bei vorgefertigten Kanalschächten. Es ist auch nicht relevant, ob das Aussehen des Produktes überhaupt vom Endkunden wahrgenommen werden kann.

Zuhause verkannt, in Japan gefeiert

Der Deming-Preis erinnert an den amerikanischen Qualitätspionier und Vordenker des Total Quality Management.

Masayoshi Ushikubo ist Japans Qualitätsmanager des Jahres. Der Chairman des Autozulieferers Sanden wird am 14. November für seinen langjährigen Einsatz zur Verbreitung des Total Quality Managements (TQM) in den unternehmenseigenen Werken mit dem Deming-Preis ausgezeichnet. Weitere Preisträger in diesem Jahr sind der Messgerätehersteller Anritsu, der Präzisionsgetriebespezialist Nabtesco und die beiden indischen Produktionsstätten für Windschutzscheiben von Asahi Glass.

Der Deming-Preis, der an den US-amerikanischen Physiker, Statistiker und Vordenker im Bereich des Qualitätsmanagements William Edwards Deming (1900 – 1993) erinnert, wird seit 1951 regelmäßig vergeben und ist die höchste Auszeichnung der japanischen Wissenschafts- und Ingenieursvereinigung (JUSE). Im Sommer 1950 hatte Deming auf deren Einladung hin eine Vorlesungsreihe über statistische Prozesslenkung in Tokyo und Hakone abgehalten und machte Hunderte von japanischen Ingenieuren und künftigen Topmanagern mit der Optimierung von Produktions- und Fertigungsprozessen vertraut.

Demings Ideen fielen in Japan auf fruchtbaren Boden: die von ihm angestoßene Qualitäts- und Produktivitätsoffensive in den Fabriken des Landes machte den Erfolg japanischer Unternehmen auf dem Weltmarkt erst möglich. „Der jährlich verliehene Deming-Preis hat maßgeblich zur Verbreitung des TQM-Konzepts beigetragen. Darauf baut die Reputation japanischer Produkte im Ausland bis heute“, sagt kein geringerer als Fujio Mitarai, Canon-Chef und Präsident des mächtigen japanischen Unternehmerverbandes Keidanren.

Zur Ironie der Geschichte gehört, dass Demings Erkenntnisse in seinem Heimatland kaum wahrgenommen wurden. Dies änderte sich erst, nachdem im Juni 1980 die TV-Dokumentation mit dem Titel „If Japan can... Why can't we?“ im amerikanischen Fernsehen ausgestrahlt wurde. Zu dieser Zeit allerdings war schon ein großer Teil der US-amerikanischen Auto- und Elektronikindustrie von der japanischen Konkurrenz mit ihren qualitativ hochwertigen Konsumgütern und schlanken Produktionsprozessen förmlich überrollt worden. **JM**

The Deming Prize Committee
(Union of Japanese Scientists and Engineers)
1-2-1 Koenji-Minami, Suginami-ku,
Tokyo 166-0003
Tel: +81 (3) 5378 9812
Fax: +81 (3) 5378 1220
Email: demingprize@juse.or.jp
Internet: www.juse.or.jp/e/deming/index.html
www.deming.org

▼ Deming-Medaille

Kitamura Valve Mfg.

▶ Ventil japanischer Herstellung: Natürlicher Hang zum „over design"

Bei einem Hersteller von Aufzügen (Schindler Elevator K.K.) legten Kunden, insbesondere der öffentlichen Hand, immer größten Wert auf die Verarbeitung der Innenverkleidung der Aufzugskabine. Oftmals wurden die Panele in der Fabrik vor der Auslieferung an die Baustellen von mehrköpfigen Delegationen des Bauherrn inspiziert; nur um nach Fertigstellung und vor Benutzung quasi ganzflächig mit Auslegeteppich verkleidet zu werden – zum Schutze der Ausstattung.

3. Weshalb Produkte perfekt verpackt sein müssen

Weil in den Augen japanischer Konsumenten die Verpackung ein Teil des Produktes ist. Es ist nicht Aufgabe der Verpackung das eigentliche Produkt vor Schäden durch Transport zu schützen, vielmehr muss zusätzliche Verpackung eingesetzt werden, damit die Verpackung nicht beschädigt wird.

Panasonic zum Beispiel verpackt runde Haushaltsbatterien dergestalt in Klarsichtpackungen, dass alle Batterien in einer Sammelpackung mit der gleichen Seite nach vorne ausgerichtet sind.

4. Wieso Produkte immer gleich aussehen müssen

Sind Produkte erst einmal beim Kunden spezifiziert und Muster beigebracht, sollte man als Lieferant darauf achten, dass alle folgenden Lieferungen auch genau den gleichen Spezifikationen entsprechen und keine Änderungen ohne Absprache mit dem Kunden durchgeführt werden. Das klingt zunächst einmal selbstverständlich, betrifft aber auch viele Eigenschaften, die nicht schriftlich fixiert sind, keinerlei Einfluss auf die Funktion des Produktes haben oder normalerweise als vernachlässigbar anzusehen sind.

So wurden von einem Kunden eines deutschen Importeurs von Möbelbeschlägen (Häfele Japan K.K.) Schrauben abgelehnt, da sich die Farbe der Galvanisierung der Schraube zwischen zwei Lieferungen um ein paar Schattierungen unterschied. Dies hatte keinerlei Einfluss auf die Funktion oder Langlebigkeit der Schrauben, die, vollkommen dem Auge des Konsumenten entzogen, in Möbel des Kunden eingebaut werden.

Für den japanischen Kunden sind alle Abweichungen, bis sie geklärt sind, ein Qualitätsproblem und: Alles hängt irgendwie mit allem zusammen, jegliche Abweichung ist unabhängig von ihrer Größe verdächtig. Hätte der deutsche Lieferant ein gutes Qualitätsmanagement, dann wüsste er von der Abweichung und hätte den japanischen Kunden informiert. Hat er aber nicht. Also ist das Qualitätsmanagement schlecht und das Produkt hat ein Qualitätsproblem.

5. Was neben dem Produkt am wichtigsten ist

Ähnlich wie der typische deutsche Kunde, besitzt auch der typische japanische Einkäufer einen unumstößlichen Glauben an den Wahrheitsgehalt von Papier. Je mehr Prüfzeugnisse, Bestätigungen und Zertifikate mit dem Produkt vorgelegt werden können, umso besser.

Der Unterschied ist allerdings, dass im Regelfall der deutsche Kunde zu Beginn der Verkaufsverhandlungen festgelegt hat, welche Prüfzeugnisse beizubringen sind. Können diese vorgezeigt werden, ist die Frage nach der Produktqualität abgehandelt. Der japanische Kunde fragt nach diesem und jenem, und wenn darauf reagiert wird, dann kommen überraschend Fragen nach weiteren Tests. Das irritiert den deutschen Importeur, denn er denkt ja, dass er bereits die Hürde der Zertifizierung übersprungen hat, und rechnet nicht mit weiteren Anforderungen.

Man muss sich auch daran gewöhnen, dass viele Anforderungen wenig relevant sind für die Funktion oder Qualität eines Produktes. Die Zertifizierung dient auch der persönlichen Absicherung der Beteiligten auf der japanischen Kundenseite.

Ein Beispiel dafür ist die neuerdings zunehmend verlangte Prüfung nach RoHS EG Richtlinie 2002-95-EG („Beschränkung der Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten), deren Ziel die Beschränkung des Einsatzes von problematischen Stoffen in Massenprodukten der Wegwerfelektronik ist. Damit soll das massenhafte Einbringen dieser Stoffe in Deponien verhindert und die Recyclingfähigkeit dieser Produkte erhöht werden. Es macht aber nicht unbedingt den gleichen Sinn, diese Richtlinie auf Produkte anzuwenden, die in weit geringeren Stückzahlen wesentlich länger vom Konsumenten benutzt werden.

6. Weshalb viele japanische Konkurrenzprodukte doppelt so dick, breit, hoch und schwer sind

Neben einer global konkurrenzfähigen Industrie, zum Beispiel in den Bereichen Automobil, Elektronik und Schiffsbau, gibt es in Japan viele andere Branchen, die immer noch fast ausschließlich für den lokalen Markt produzieren und sich weniger mit internationaler Konkurrenz auseinander zu setzen haben. Firmen aus dieser Gruppe haben einen natürlichen Hang zum „over-design", da sie weniger Kostendruck ausgesetzt sind und oftmals langjährig dieselben Kunden bedienen. Hohe Qualität ist hier zur erfolgreichen Geschäftsführung wesentlich wichtiger als Einsparungen in den Produktionskosten.

Wenn man als deutscher oder Schweizer Hersteller gegen einen solchen japanischen Wettbewerber konkurriert, geht man in der Regel gegen Produkte an, die doppelt so breit und dick und aus besseren Materialgütern oder höherwertigen Komponenten gefertigt wurden. Da dieses Design dann der Marktstandard ist, sollte man nie dagegen argumentieren und es als unnötig, verschwenderisch oder vom Endkunden nicht verlangt bezeichnen. Man erweckt damit nur den Eindruck, dass man die Anforderungen des Marktes nicht verstanden hat.

Kitamura Valve Mfg. Co. Ltd. (KTM) zum Beispiel ist seit Jahrzehnten mit diesem „over-design" Konzept im Verkauf von Kugelhahnventilen an die petrochemische Industrie erfolgreich. Ausländische Firmen, die in diesen Markt in Japan einsteigen wollen, müssen sich zunächst an diesen Produkten messen, egal ob sie im Endeffekt gleiche oder bessere Qualität bieten.

▸ Sauber verpackte Batterien: Japan-typischer Perfektionismus

7. Was der Unterschied zwischen Herstellern und Händlern bedeutet

Es wird in Japan ein Unterschied zwischen Händlern und Herstellern gemacht. Als handelnder Importeur von Produkten ausländischer Hersteller wird man im Regelfall weniger in die Verantwortung gezogen, als wenn man direkt den Hersteller in Japan repräsentiert. Der Hersteller trägt die Gesamtverantwortung für ein Produkt, auch wenn es vor 20 Jahren geliefert wurde und seitdem durch vielerlei Hände gegangen ist.

Sehr schön konnte man dies – leider – 2006 am Beispiel eines 1997 gelieferten Aufzuges von Schindler beobachten, mit dem es zu einem tödlichen Unfall kam. Obwohl die Wartung dieses Aufzuges bereits seit längerer Zeit nicht mehr von Schindler durchgeführt wurde und zumindest eine Teilschuld der Wartungsfirma nicht ausgeschlossen werden konnte, konzentrierten sich die Ermittlungen der Medien zu 99 Prozent auf Schindler Elevator – die Wartungsfirma war in den Medien kaum präsent.

Bei Häfele Japan entschied man sich ähnlich, gab der Reklamation eines Eigentümers statt und tauschte kostenlos 5.000 Federn in Möbeln eines Wohnungsbauprojekts aus, die acht Jahre vorher geliefert wurden. Dabei hatte sich nur eine einzige gelöst, und war, ohne Schaden anzurichten, aus dem Möbelstück geflogen. Der Eigentümer war dabei nicht der eigentliche Kunde: Häfele verkaufte an einen Küchenhersteller, der einen Verarbeiter belieferte, der wiederum einen Vertrag mit einem Generalbauunternehmer hatte, der das Projekt für einen Entwickler baute, der es schließlich an den Eigentümer verkaufte.

8. Warum die Produkthaftung immer wichtiger wird

Das Produkthaftungsgesetz wurde 1994 beschlossen und im folgenden Jahr eingeführt. Gerade in den letzten Jahren mehren sich in den japanischen Medien Berichte über systematische Qualitätsmängel von Produkten aus ganz verschiedenen Branchen. Durchlauferhitzer (Paloma), Milchprodukte (Fujiya, Snow Brand), Lastwagen (Mitsubishi-Fuso), Aufzüge (Fujitec, Otis, Schindler), Drehtüren (Sanwa Shutter), Fleisch (Meathope) und verschiedene Konsumartikel aus chinesischer Produktion gehören dazu.

Hier muss man beachten, dass neben den gesetzlichen Verpflichtungen auch ein erheblicher Druck durch die Medien erzeugt wird, der eine Fortführung der Geschäftstätigkeit in Japan gefährdet. Der japanische Verarbeiter, der fehlerhafte Komponenten für sein Produkt von einem deutschen Lieferanten gekauft hat, kann sich diesem Mediendruck nicht entziehen, da er gegenüber der Öffentlichkeit als Hersteller die Gesamtverantwortung übernehmen muss. Diese Diskussionen werden sehr emotional, nicht unbedingt logisch geführt und lange und bitter ausgefochten. Von daher ist es nur verständlich, dass der japanische Kunde bei der Kaufentscheidung mehr Eventualitäten abwägt, als dies auf den ersten Blick nötig erscheint.

9. Qualitätsanforderungen? Oder vielleicht doch nicht?

Zu guter Letzt darf auch nicht vergessen werden, dass eine vermeintliche Ablehnung des Kunden aus Qualitätsgründen auch ganz andere Ursachen haben kann. Als Verkäufer deutscher Produkte muss man lernen im Gespräch mit dem Kunden herauszufinden, ob letztendlich qualitative Modifikationen des Produktes nach den Wünschen des Kunden zum Verkauf führen, oder nur ein Vorwand aufgebaut wird, um einen Kauf ablehnen zu können. Argumente wie in den achtziger Jahren „Deutsche Würste – ungeeignet für den japanischen Darm", „Europäische Ski – gleiten nicht auf japanischem Schnee" oder in der Reiskrise von 1996 „Thailändischer Reis – kann man kein Sushi mit bauen" haben mit Qualitätsanforderungen nichts zu tun.

Mit fortschreitender Globalisierung werden die Unterschiede zwischen den Märkten und Kunden der Welt immer kleiner und es fällt dementsprechend schwieriger, den typischen japanischen und den typischen deutschen Kunden in Klischees zu beschreiben. Trotz Globalisierung hat Japan eine Menge seines Charmes erhalten, was es so interessant macht, hier zu leben. Und manchmal so schwierig, den Lebensunterhalt zu verdienen.

Zusammengefasst: Qualität in Japan ist anders als Qualität anderswo. Auch wenn hier manches unverständlich erscheint, das erreichte Qualitätsniveau in vielen Industrien gibt dem Land erst einmal recht. Hören Sie gut zu was der Kunde will, agieren Sie als „Stoßdämpfer" zum Mutterhaus in Deutschland und machen Sie das Beste daraus.

DIE AUTOREN

Michael O.B. Krähe lebt und arbeitet seit 1990 mit Unterbrechungen in Japan. Nachdem er in verschiedenen Branchen Erfahrung im Einkauf, Logistik und Marketing sammelte, leitet er seit 2006 Häfele Japan K.K. Wenn nicht im Büro, findet man ihn auf dem Fahrrad in den Bergen westlich von Tokyo.

Internet: www.hafele.co.jp
Email: kraehe@hafele.co.jp

Dr. Florian Kohlbacher lebt und arbeitet seit 2000 mit Unterbrechungen in Japan. Nachdem er in verschiedenen Universitäten und Unternehmen Erfahrungen in Wissenschaft und Praxis sammelte, ist er seit April 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo tätig. Wenn nicht im Büro, findet man ihn auf Reisen im In- und Ausland.

Internet: www.dijtokyo.org
Email: kohlbacher@dijtokyo.org