

Mit Erich Dünki\* sprach Petra Wälti-Symanzik

## Volle Kraft voraus – chinesischer Einsatz für starke Motoren

*Chinesische Mitarbeiter sind lernbegierig und schnell. Kritik lässt sie allerdings ihr Gesicht verlieren. Für Erich Dünki eine Gratwanderung in der Personalführung während des Aufbaus einer Schiffsmotorenfabrik in Qingdao.*

*Erich Dünki, Sie leben seit zwei Jahren in China und sind dort für den Aufbau der Produktion einer neuen Zwei-Takt Dieselmotoren Fabrik zuständig. Wie kam es dazu?*

Ich habe als Manufacturing Expert in Winterthur bei Wärtsilä gearbeitet und während dieser Tätigkeit verschiedene Lizenznehmer in Korea, Japan und China unterstützt und ihre Lieferanten aufgebaut. Dadurch lernte ich verschiedene Dieselmotoren-Hersteller von Wärtsilä und auch verschiedene Konzepte kennen. Als Wärtsilä sich entschloss in eine Fabrik für Zwei-Takt Dieselmotoren zu investieren, sollte eine Projektgruppe das Konzept und die Planung erarbeiten. Aufgrund meiner Ausbildung bei Sulzer im Bereich Dieselmotoren und Motorenmontage wurde ich angefragt, diese Fabrik mit aufzubauen. Auch diverse Weiterbildungen in Planung, Führung und Betriebswirtschaft kamen mir zugute.

*Die Stadt, in der Sie leben und arbeiten, heisst Qingdao. Wo liegt sie? Was macht diese Stadt aus?*

Qingdao ist eine Stadt mit 8,5 Millionen Einwohnern und gehört zur Provinz Shandong, die im Norden Chinas liegt. Mit seinem natürlichen Tiefseehafen zählt Qingdao zu den grössten Seehäfen der Welt für Container und Öl. Die Stadt ist weltweit wahrscheinlich eher für das Bier bekannt, das auch in der Schweiz gekauft werden kann (Tschingdao). Von 1898 bis 1911 war Qingdao eine deutsche Kolonie, aus dieser Zeit sind noch viele Gebäude erhalten. Mit der Lage zwischen dem Laoshan Nationalpark und dem Meer ergeben sich viele reizvolle Möglichkeiten. Viele Sandstrände laden im Sommer zum Baden ein. Für uns Europäer ist das Klima hier vergleichbar und sehr angenehm und es gibt auch genügend italienische, französische und andere Restaurants, um das kulinarische Heimweh zu dämpfen.

*Die neue Fabrik, in welchem Umfang ist sie geplant?*

Die Fabrik besteht aus drei verschiedenen Werkstätten, in welchen die Hauptkomponenten hergestellt werden. Die ganze Produktion ist als JIT (just in time) Ablauf geplant, um möglichst keine Teile an Lager zu haben. Im Gegensatz zu vielen Firmen in der Schweiz ist unsere Fertigungstiefe eher gross, dies ist nötig um die Qualität und die Lieferzeit der Bauteile sicherzustellen. Wir haben trotz der tiefen Lohnkosten Maschinen, welche voll automatisiert sind und verwenden Werkzeuge der neusten Generation, dies ist unserer Ansicht notwendig, um eine gleich bleibend hohe Qualität zu erzielen. Alles ist ausgelegt, um einmal 55 Motoren pro Jahr herzustellen was in etwa 1,2 Millionen BHP (Break Horse Power) entsprechen wird. Wir können Motoren mit einem Kolbendurchmesser von 50 bis 96 cm (grösster Motor von Wärtsilä) herstellen.

*Und bei welchem Schritt der Umsetzung sind Sie jetzt? Spüren Sie die Wirtschaftskrise?*

Wir sind nun am in Betriebnehmen der letzten Werkstätte, da langsam alle Maschinen installiert sind. Die Schweisswerkstatt und die Montage sind voll in Betrieb und produzieren unsere Motoren. Im Moment hat die Krise keinen Einfluss auf unsere Firma, da wir bis 2010 die nötigen Motoren im Orderbuch haben. Wie es im Moment aussieht gibt es hier in China wieder Projekte und somit auch die Chancen für 2011 genügend Aufträge hereinzubekommen.

*Was genau produziert die Firma?*

QMD stellt in Lizenz Zwei-Takt Schiffsdieselmotoren her. Wir haben Lizenzen von unseren beiden Shareholdern Wärtsilä und MHI, Japan, welche uns erlauben die neusten Motoren im Markt anzubieten. Unser kleinster Motor ist ein 6RT-flex50 mit einer Leistung von 9600kw und der grösste, der hergestellt

werden kann, ist der 12RT-flex96 mit 68640kw.

*Wo werden die Motoren überall eingesetzt?*

Die Motoren werden hauptsächlich für grössere Schiffe wie Container, Tanker, Bulkcarrier, Feeder und andere benutzt.

*Welche Länder beliefern Sie?*

Wir beliefern im Moment nur den chinesischen Markt, es besteht aber die Möglichkeit im Rahmen einer Zusammenarbeit mit Wärtsilä auch andere Gebiete zu beliefern.

*Eben ist die Frankfurter Buchmesse zu Ende gegangen, Gastland war dieses Jahr China. Ein Land, in dem Zensur herrscht und massiv Menschenrechtsverletzungen begangen werden. Begegnen Sie diesen Tatsachen in Ihrem Alltag?*

Manchmal erstaunt mich die Sichtweise in Europa ein wenig, da man hier am chinesischen Fernsehen CCTV zum Beispiel alle Informationen über den Aufstand in Urumuchi live miterleben konnte. In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern lerne ich, dass hier die Wahrnehmung vieler Dinge anders ist und sie nicht so gesehen werden, wie wir es betrachten. Ich versuche zu verstehen, wieso hier Dinge verschieden angegangen werden und warum man nicht immer unseren Massstab anlegen soll und muss.

*Was fasziniert Sie an dem Land?*

Die Vielfältigkeit der Kultur und Landschaft und die Leute, welche sich total einsetzen und lernbegierig sind. Die Entwicklung der Industrie hier und mit welcher Geschwindigkeit die Projekte umgesetzt werden. Dies wäre in der Schweiz nicht möglich, weil wir nur schon um eine Fabrik zu erstellen für die Planung und Umsetzung Jahre bräuchten, weil jeder irgendwie etwas blockiert oder verhindern will.

*Hier in der Schweiz ist die Integration von Ausländern ein Dauerbrenner. Wie erleben Sie China diesbezüglich?*

Die Chinesen betrachten uns hier mit Neugier und auch als Hilfe. Es geschieht oft, dass ich angesprochen werden und die Frage kommt: «Woher bist du, was machst du?» Da die Ausländer hier in China ein so kleiner Teil des Ganzen sind, ist die Wahrnehmung anders als in der

Schweiz. Ich denke für die Expats ist das Leben in China einfacher als für viele Ausländer in der Schweiz. Auch wenn man sich die neusten Verschärfungen der Mischehen ansieht, ist dies in China absolut kein Problem, wenn man alle Papiere hat.

#### *Was vermissen Sie in Qingdao am meisten?*

Meine Freunde und Eltern natürlich, aber auch mal etwas typisch Schweizerisches zum Essen wie Raclette oder Fondue im Winter. Das kulturelle Angebot der Schweiz wie Theater, Komödie, Musical und so weiter oder die nahen Erholungsgebiete mit den Wäldern.

#### *Was machen Sie in Ihrer Freizeit?*

Ich gehe in den Nationalpark wandern oder an den Strand mit meiner Frau und meinem Hund. Leider hatte ich für Golf und Segeln noch keine Zeit, da die Arbeitstage hier deutlich länger sind als in der Schweiz.

#### *Wie lange werden Sie in China bleiben? Was sind Ihre weiteren beruflichen Ziele?*

Ich habe eben nochmals für ein weiteres Jahr unterschrieben und wenn Wärtsilä den Support hier fortsetzt, werde ich wohl noch ein Jahr anhängen. Mein Ziel ist spätestens 2011 zurück nach Europa zu gehen. Und die erworbenen Kenntnisse von hier für andere Gebiete zu nutzen und wenn möglich bei Wärtsilä ein anderes Projekt oder eine Aufgabe in der Gruppe zu übernehmen.

#### *Wie wurden Sie auf Ihre Arbeit in Asien vorbereitet?*

Ich hatte Seminare über kulturelle Zusammenarbeit in Asien und China. Durch meine Tätigkeit hatte ich schon viele Kontakte mit verschiedenen Personen und Ländern in Asien.

#### *Und die Personalführung in China? Gibt es da wesentliche Unterschiede zu der Schweiz?*

Ja, die Personalführung in China funktioniert wirklich nicht gleich, da die Erwartungen der Mitarbeiter ganz anders sind. Hauptsächlich geht es auch darum nicht das «Gesicht» zu verlieren, wenn man Kritik äussert und einen Mitarbeiter zur Rechenschaft zieht für etwas, was nicht richtig gemacht wurde. Das Gesicht ist mehr oder weniger das Ansehen ge-

#### **\* Steckbrief**

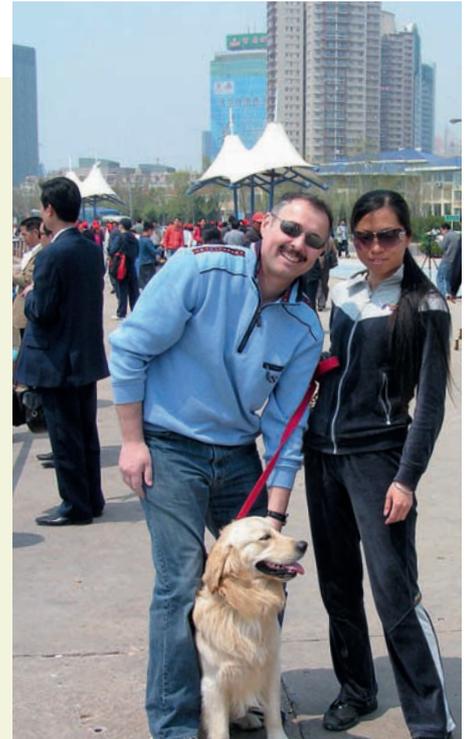
*Name:* Erich Dünki  
*Jahrgang:* 1962  
*Nationalität:* Schweiz  
*Wohnort:* Qingdao, China

#### *Aktuelle berufliche Tätigkeit:*

General Manager Production, Qingdao Qiyao Wartsila MHI, China

#### *Curriculum vitae:*

- ▶ 04.82 – 02.84 Maschinenmechaniker, Gebr. Sulzer, Winterthur
- ▶ 03.84 – 07.85 Maschinenmechaniker, Staro AG, Nefenbach
- ▶ 08.85 – 05.91 Maschinenmechaniker, Toni Molkrei, Winterthur
- ▶ 06.91 – 02.93 Abteilungsleiter, WST Grinding Technique, Winterthur
- ▶ 04.93 – 05.98 Technischer Leiter, Aerotech, Ohringen
- ▶ 1998 Abschluss Produktionstechniker TS
- ▶ 06.98 – 05.99 Projektleiter, Westiform AG, Zürich
- ▶ 06.99 – 02.01 Verfahrenstechniker, R&M AG Wetzikon
- ▶ 03.01 – 10.08 Produktionsexperte für interne und externe Kunden Asien und Europa, Wärtsilä Switzerland Ltd., Winterthur
- ▶ 2002 Abschluss Wirtschaftstechniker FH
- ▶ 10.08 – General Manager Produktion, Qingdao Qiyao Wartsila MHI Linshan Marine Diesel Co. Ltd., China



*Erich Dünki mit seiner Frau*

genüber anderen und ist extrem wichtig hier in China.

Es macht die Aufarbeitung von Problemen nicht immer einfach, und vor allem wird es langwierig. Anders als in Europa legen die Mitarbeiter wert darauf, dass ihr Boss sich auch dafür interessiert wie es der Familie geht oder ob es private Probleme gibt. Man muss sehr oft andere Wege suchen, um etwas verständlich zu machen, da unsere sachliche Art nicht immer akzeptiert wird.

#### *Wie ist Ihre Beziehung zum ODEC?*

Ich erhalte immer noch per Email Informationen und bin auch interessiert zu hören, was im Verband läuft in der Schweiz.

#### *Sie sind Betriebstechniker HF und haben später noch das Nachdiplomstudium in Wirtschaft absolviert. Eine kluge Entscheidung?*

Ja, das füllte mir den nötigen Rucksack, um die vielfältigen Aufgaben hier zu lösen. Ich hatte immer wieder die Gelegenheit in verschiedenen Branchen tätig zu sein und habe so ein breites Wissen erworben.

#### *Warum haben Sie sich als «Professional Bachelor ODEC» registrieren lassen?*

Ich denke, es ist wichtig sich registrieren zu lassen, um so mehr Druck zu machen, den Titel auch in Europa zu akzeptieren.

#### *Empfehlen Sie den Weg über die Höhere Fachschule auch heute noch?*

Es ist sinnvoll nicht nur Theoretiker zu sein, sondern genau zu wissen, wie und was in der Realität passiert. Dies ist einer der Vorteile der HF, welche meistens berufs begleitend sind. Wir brauchen nicht nur ETH Absolventen, die Berechnungen anstellen können, sondern auch Praktiker, die es umsetzen.

#### *Was kann die Schweiz von China lernen?*

Die Dynamik und den Willen etwas zu verändern und sich vorwärts zu bewegen. Die Offenheit gegenüber Neuem und einen Hunger, besser zu sein als die andern, und somit sich ständig zu verbessern.

*Das Interview wurde schriftlich geführt*