



HÖHER, SCHNELLER UND WEITER: GLOBALES PROJEKTMANAGEMENT

Im Gegensatz zur Natur erleben technische Produkte, speziell in der Automobilindustrie, ein explosionsartiges Wachstum der Artenvielfalt. Zwar kommt die Basis eines neuen Produkts oder Derivats oftmals aus einem bereits vorhandenen Baukasten, jedoch zeichnet sich jedes Endprodukt durch seine spezifische Beschaffenheit und Zusammensetzung aus – und wird damit zu einem individuellen Projekt. Denn: Das Auto soll individuellen Anforderungen des Fahrers genügen und gleichzeitig zur Persönlichkeit des Fahrzeughalters passen. So entstehen große Modellpaletten, die für die Kunden eine große Auswahl bringen. Für die Hersteller bedeutet das zusätzliche, oft parallel verlaufende Prozesse in Entwicklung und Fertigung.

Die Komplexität in der täglichen Arbeit nimmt damit weiter zu. Hinzu kommt die Herausforderung, dass Produkte schon lange nicht mehr nur national, sondern global angeboten und gefertigt werden. Auch die Einflussgrößen auf die Fertigung haben sich verändert. Ob von einer Limousine

300.000 Stück oder von einem Cabrio nur 40.000 Fahrzeuge produziert werden, macht für das Projektmanagement vor dem Serienanlauf keinen Unterschied. Finale Stückzahlen spielen keine große Rolle mehr. Und fanden Produkteinführungen früher noch zeitlich versetzt

statt, geschehen weltweite Markteintritte heute mehr oder weniger parallel. Damit müssen auch Produktion und Supply Chain parallel hochgefahren werden.

Ein Fahrzeug mit etwa 6.000 Einzelteilen an weltweit drei Produktionsstandorten zu entwickeln, wird so zu einer steuerungstechnischen und organisatorischen Meisterleistung. Seit mehr als 20 Jahren stellt sich die Schnitzer Group dieser Herausforderung. Durch die globale Ausrichtung des Unternehmens sind eingespielte, internationale Teams und effiziente Methoden für die Bewältigung der interdisziplinären Projekte entstanden. Die Experten von Schnitzer sprechen aber nicht nur die jeweilige Landessprache, sondern vor allem die Fachsprache und kennen die Prozesswelt des betreffenden Industriezweigs. „Wir verstehen uns als effiziente Eingreiftruppe, die alle Funktionen innerhalb eines komplexen technischen Projekts abbilden kann“, erklärt Peter Schnitzer. Der Kunde profitiert so vom Wissen und von den Erfahrungen aller Fachleute der Schnitzer Group. Und das garantiert effizientere Prozesse und bessere Endprodukte.





Liebe Leserinnen
und Leser,

TECHNOLOGIE- MANAGEMENT WELTWEIT

effizientes Projektmanagement ist essenziell für den Erfolg eines Produkts oder des gesamten Unternehmens. Wir stehen für **Systemisches Projektmanagement**, das sich jederzeit und direkt an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Unsere Spezialisten sind gut ausgebildet und praxiserfahren; nur so können sie effizient und effektiv beraten und Prozesse planen, überwachen und steuern. Projektmanagement ergänzen wir durch Changemanagement und Personalentwicklung, denn Projekte haben in aller Regel auch Einfluss auf die Organisation, Abläufe und Aufgabengebiete einzelner Mitarbeiter. Wesentliches Element unserer Betreuung ist daher die Kommunikation mit allen am Projekt Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um Schnittstellen zu definieren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Die Fachbereiche – Projektmanagement, Technischer Einkauf, Qualitätsmanagement, Technische Simulation, Entwicklungsmanagement, Prozessmanagement und Consulting – ergänzen sich gegenseitig mit ihrem Know-how in jeder Projektsituation. Dies gibt unseren Kunden die Sicherheit, dass ihre Projekte stets optimal ablaufen.

Und noch eines bringen alle Mitarbeiter der Schnitzer Group – neben Fachkenntnissen und Erfahrung – in jedes Projekt mit: Freude an dem, was sie tun. Das macht unser Team ziemlich einzigartig auf dem Markt und seit mehr als 20 Jahren zu einem attraktiven Partner.

Herzliche Grüße

Ihr Peter Schnitzer

Die Umsetzung technischer Projekte bis zur Serienreife ist sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Schnitzer Group sammelte in über 20 Jahren Erfahrungen in diesem Kernthema. Verlässt man die europäischen Grenzen und wird mit interkontinentalen Vorhaben konfrontiert, erfordern diese weitaus mehr als einen langjährigen Erfahrungsschatz. Projektmanager, die sich im globalen Umfeld bewegen, benötigen zusätzliches Können: Diplomatisches Geschick, kulturelles Wissen und ein hohes Maß an Sozialkompetenz werden angehenden internationalen Managern in internen Schulungen bei Schnitzer vor dem Auslandseinsatz vermittelt.



Diese Kompetenzen unterstreicht die Schnitzer Group in einem aktuellen Projekt in China. Ein europäisches Unternehmen plant, im Reich der Mitte drei neue Werke zu errichten – mit den gleichen Standards wie am bestehenden Produktionsstandort in Europa. Was auf den ersten Blick trivial und nach „copy & paste“ aussieht, stellt sich bei näherer Betrachtung als wahre Sisyphus-Aufgabe heraus. Alle involvierten Projektmanager müssen stets den Überblick behalten: Viele Vorgaben, beispielsweise Kosten, konkrete Zulieferteile und Rohmaterialien, die auf nationaler Ebene bei Partnern und Lieferanten bereits etabliert sind, müssen vor Ort ganz neu definiert und umgesetzt werden. Das gilt vor allem für die Auswahl der chinesischen Partner bei der Planung und Umsetzung der Fertigungsstätten bis hin zur Auswahl der lokalen Zulieferer. Bei allen Überlegungen und Planungen muss der Termin für

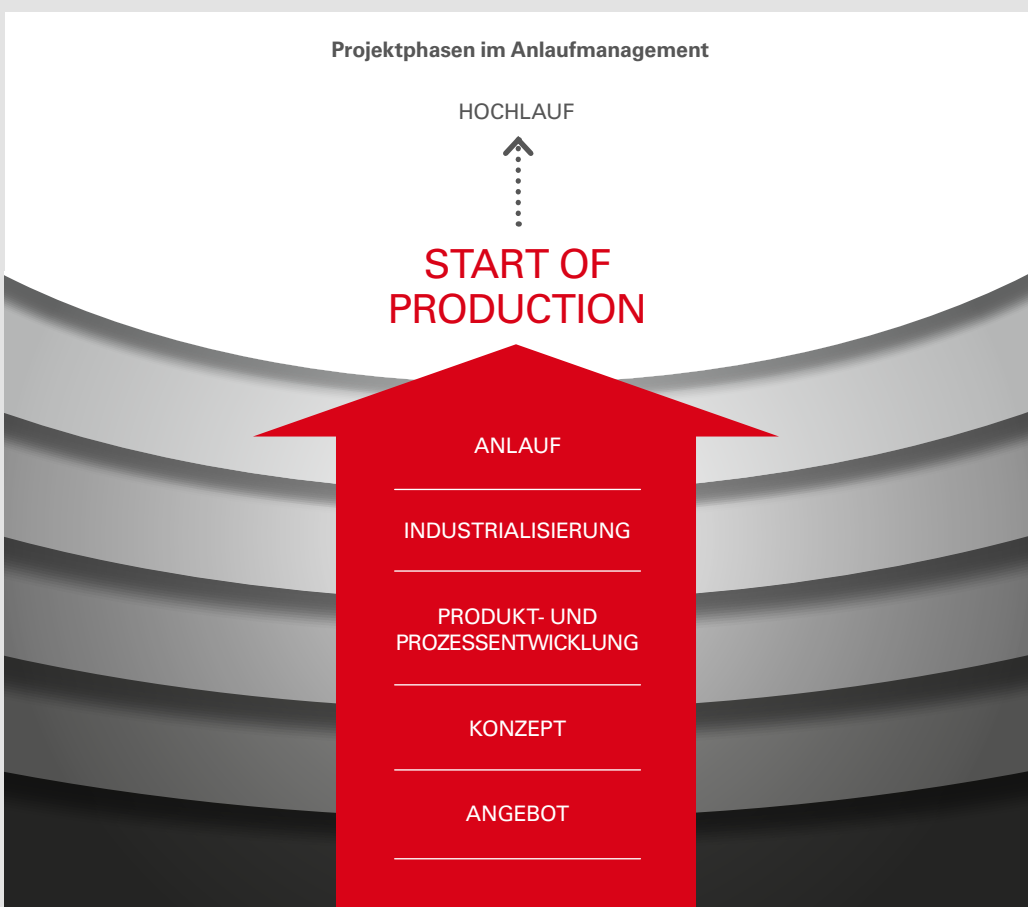
den Serienanlauf gehalten werden – mit exakt gleicher Produktqualität. Schnitzer löst diese Aufgabe durch ein interkulturell erfahrenes Team. In zwei Schritten nähern sich unsere Experten der Herausforderung an: Zunächst analysieren sie den Status quo in der bestehenden Produktion in Europa. Erkenntnisse aus dieser Analyse dienen als Basis, um erforderliche Richtlinien für die Sicherung gleicher Produktqualität in den neuen Werken festzulegen. Die Ergebnisse und Anforderungen werden aufgenommen, priorisiert und mehrsprachig dokumentiert. In einem zweiten Schritt entwickeln die Schnitzer-Profis eine neue Lieferantenkette bis hin zum Produktionswerk für die geplanten Standorte. Das Team geht dabei nicht nur mit technischem, sondern auch mit organisatorischem Geschick vor, sodass der Auftraggeber an seinen neuen Niederlassungen ideale Bedingungen vorfindet.

Für alternative Antriebskonzepte sind beispielsweise neue Lieferanten nötig, die bislang keine Rolle gespielt haben. Über viele Jahre hinweg eingespielte Prozesse sind damit nicht mehr relevant. Erschwerend kommt hinzu, dass die Entwicklungszeiträume für Innovationen immer kürzer sowie internationaler werden und weltweite Markteintritte heute fast parallel stattfinden. Auch die Verweildauer der Produkte am Markt hat sich verkürzt. War früher der Lebenszyklus für ein Automodell vier bis fünf Jahre, sind es heute meist nur noch zwei Jahre. Um die höhere Geschwindigkeit abbilden zu können, müssen mehr Ressourcen in weniger Zeit zur Verfügung gestellt und koordiniert werden. Kurzum: Klassisches Projektmanagement und klassische Entwicklungsarbeit sind nicht mehr möglich – sie müssen grundlegend neu definiert werden.

Die Schnitzer Group hat sich auf Anläufe genau solcher komplexer Projektumfänge spezialisiert und sorgt für einen schnellen Informationsaustausch. Gerade bei neuen Technologien und Produktionsverfahren oder besonders designrelevanten und technisch anspruchsvollen Baugruppen können unsere Fachleute mit ihrer Erfahrung wertvolle Unterstützung bei der Beschleunigung der Abläufe leisten. „Wir definieren die wesentlichen Ansprüche für das Produkt und können dadurch einen optimierten Projektablauf sicherstellen“, erklärt Mike Blum, Bereichsleiter Projektmanagement bei der Schnitzer Group. „Durch unsere flexible Koordination, technische Expertise und den schnellen Informationsfluss gewährleisten wir einen erfolgreichen Projektablauf.“ Und davon profitieren am Ende alle – vor allem der Kunde und das Produkt.

PROJEKT-MANAGEMENT RELOADED

Neue Produkte bringen neue Herausforderungen mit sich. Fertigungsverfahren werden immer komplexer und die klassische Perlenkette der Lieferanten löst sich in vielen Branchen auf.



BLÜHT BEI HERAUSFORDERUNGEN AUF: MIKE BLUM



Mike Blum ist Bereichsleiter Projektmanagement bei Schnitzer. Er stieß im Sommer 2012 zum Team dazu, nachdem er viele Jahre bei einem Tier-1 gearbeitet und bei einem OEM einen Zwischenstopp eingelegt hatte. Der 36-Jährige ist der Insider für Prozessoptimierung – vor allem für die Themen Spritzguss-, Füge-, Klebe- und Messtechnik sowie für die Validierung von Interieur-Komponenten. Seine Erfahrung in der Vorserienentwicklung kommt den von ihm betreuten Kunden täglich bei den verschiedenen Projekten zugute. Auch im kaufmännischen Bereich überzeugt

Blum, wo er auf eine langjährige Praxis bei Kostenverhandlungen mit Kunden und Lieferanten zurückblickt.

Mike Blum ist am Kaiserstuhl, in der Nähe von Freiburg, aufgewachsen und arbeitet jetzt am Schnitzer-Standort Kornwestheim. Der Wechsel von Baden nach Württemberg war nie ein Problem für den Maschinenbautechniker. Dies liegt zum einen – natürlich! – an seinen netten Kollegen, zum anderen am Langen Feld in Kornwestheim, das Blum bei gutem Wetter am liebsten auf Inlineskates erkundet.

NACHGEFRAGT...



... bei Wolfgang Strotmann,
Bereichsleiter „Qualitätsmanagement“
in der Schnitzer Group

Herr Strotmann, Sie haben soeben ein Verlagerungsprojekt bei einem großen deutschen Automobilhersteller erfolgreich abgeschlossen. Business as usual für Sie als Projektleiter?

Nein, kein Projekt ist wie das andere. Aber gerade das ist ja eine unserer Stärken, dass wir uns immer klar und direkt an den Bedürfnissen unserer Kunden orientieren. Im aktuellen Fall startete das Projekt mit einer Verspätung von sechs Monaten. Und dennoch ist es uns gelungen, die Verlagerung einer kompletten Spritzgussfertigung – bestehend aus 140 Werkzeugen, Vorrichtungen und einem Maschinenpark – zum ursprünglichen Wunschtermin umzusetzen. Damit haben wir dem Kunden Ausfallzeiten und Kosten erspart.

Das klingt nach viel Arbeit in kürzester Zeit. Verraten Sie uns das Erfolgsgeheimnis, wie man trotz widriger äußerer Umstände erfolgreich arbeitet?



Wolfgang Strotmann
betreut Großprojekte in
der Automobilindustrie

Das A und O ist Kommunikation. Die Verlagerung der Fertigung vom OEM zu fünf Tier-2-Lieferanten in Deutschland und Italien war geprägt von intensiver Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Die Akteure aufeinander abzustimmen und Informationsflüsse zu gewährleisten, das war eine unserer Hauptaufgaben. Nur so ließen sich formale und informelle Störgrößen frühzeitig erkennen und effektiv aus dem Weg räumen.

Schnitzer kommt es hier sicherlich zugute, dass wir in diesem Bereich über viel Know-how und einen großen Erfahrungsschatz verfügen. So können wir uns schnell auf die Anforderungen unserer Kunden einstellen. Im aktuellen Fall hat sich das eingespielte Schnitzer-Team in Sachen „Verlagerungsmanagement“ – bestehend aus Markus Prokop, Nico Haag, Micha Gropp und meiner Person – ein weiteres Mal bewährt.

Auf was kommt es aus Ihrer Sicht noch bei Verlagerungsprojekten an?

Eine weitere Erkenntnis in diesem Projekt war, dass es entscheidend auf die Auswahl der Lieferanten ankommt. Das mit der Verlagerung betraute Team sollte die Hintergründe und Beweggründe für die Lieferantenauswahl kennen. So kann im Vorfeld der Betreuungsumfang gezielt gesteuert und bereits vor der Verlagerung

die Lieferantenentwicklung gezielt eingesetzt werden. Ebenfalls wichtig ist der kontinuierliche Austausch mit dem Kunden. So können Fehlentwicklungen frühzeitig identifiziert werden, was den Korrekturaufwand verringert. Und das gewährleistet unsere wichtigste Erfolgsgröße: einen zufriedenen Kunden.



SCHNITZER GROUP

Schnitzer
Anlauf- und Projektmanagement GmbH
Paradiesstraße 4
88239 Wangen im Allgäu
Deutschland
Telefon +49 7522 7079 69-0
Telefax +49 7522 7079 69-18

Schnitzer
International Swiss GmbH
c/o OBT AG
Hardturmstrasse 120
8005 Zürich, Schweiz
Telefon + 41 43 818-2536
Telefax + 41 43 818-2537

Schnitzer
Consulting Shanghai Co. Ltd.
c/o German Centre for Industry
and Trade Shanghai
88 Keyuan Road
Tower 2 Office 626
Zhangjiang High-Tech Park
Pudong
201203 Shanghai, China
Telefon + 86 21 2898-6184
Telefax + 86 21 2898-6252

info@schnitzer-group.com
www.schnitzer-group.com

FIT FÜR ÜBERMORGEN

Praxisnahe Fortbildung hat bei der Schnitzer Group eine große Bedeutung. Um für unsere Kunden auch weiterhin auf dem neuesten Stand in Sachen Werkzeuge und Spritzgießprozess zu sein, haben zehn Schnitzer-Kollegen im Januar ein zweitägiges Expertenseminar im Münchner Technologiezentrum von Krauss-Maffei besucht. Im Mittelpunkt standen dabei die Abmusterung von Spritzgusswerkzeugen, die Steuerung einer Krauss-Maffei-Maschine und die Fehleranalyse anhand des Kurvenrechners. In den Kunststoffinstituten Lüdenscheid und Villingen-Schwenningen konnten zwei Mitarbeiter ihre Kenntnisse in einem einwöchigen Spritzgussseminar vertiefen. Sechs Kollegen haben vor Kurzem erfolgreich einen Qualitätsmanagement-Lehrgang des TÜV Saarland mit Prüfung und Zertifikat abgeschlossen. Sie sind als „interne Auditoren nach Automobilstandard ISO/TS 16949“ nun offiziell berechtigt, Lieferanten- und Qualitätsaudits für unsere Kunden durchzuführen. Vom neuen Wissen aus den kontinuierlichen Weiterbildungsmaßnahmen profitieren am Ende unsere Kunden.