



## GEMEINSAM WEGE FINDEN

Einer der häufigsten Gründe dafür, dass Projekte in Schieflage geraten, ist das fehlende Vertrauen zwischen den Beteiligten. Mitarbeiter der Schnitzer Group können hier helfen, indem sie die Situation versachlichen und die Kommunikation wieder in Gang bringen.

Projekte können ins Stocken kommen: Vielleicht war die Zeitplanung zu ambitioniert oder es gab technische Probleme. Oft kommt es aber auch zum Verzug, weil Absprachen ungenau getroffen oder schlichtweg nicht eingehalten wurden. Was als kleines Missverständnis anfängt, kann sich zu einer echten Krise entwickeln, in der es um Schuldzuweisungen und um das Sichern der eigenen Reputation geht –

aber nicht mehr um das Projekt als solches. Eine zuweilen verzwickte Situation, zu der Spezialisten der Schnitzer Group gerufen werden.

„Teil unserer Philosophie ist die Vertrauenskultur innerhalb der Schnitzer Group, bei der Fehler von Kollegen verziehen und gemeinsam behoben werden und bei der wir das Wissen der gesamten Mannschaft

anzapfen, um Lösungen zu erarbeiten“, erklärt Peter Schnitzer. „Für uns als relativ kleine Einheit ist dies seit Jahren selbstverständlich, doch treffen wir auch regelmäßig auf eine ganz andere Kultur in einem Unternehmen oder auch nur in einer Abteilung. Hier besteht dann die Aufgabe, ein wenig aus unserem gelebten Selbstverständnis in die kritischen Projekte einzubringen.“



Foto: iStockphoto

Die Mitarbeiter der Schnitzer Group setzen sich mit den Projektbeteiligten zusammen, zunächst einzeln, um den bisherigen Verlauf zu rekonstruieren und um Gründe zu finden, warum das Ziel noch nicht erreicht wurde. Später leiten sie Besprechungen mit allen Mitgliedern des Projektteams und suchen gemeinsam nach passenden Lösungen. Peter Schnitzer: „Wir nehmen die Rolle eines Mediators oder eines Katalysators ein, oft genügt es aber schon, als neutraler Moderator ein Gespräch zu leiten, damit Informationen wieder zielorientiert fließen.“ Auf diese Weise kann sich das Projekt wieder beruhigen und Meilensteine werden neu gesetzt.

Wenn sie als externe Mitarbeiter Teil eines Projektteams beim Kunden sind, integrieren sich die Experten der Schnitzer Group

Fortsetzung Seite 2



Liebe Leserinnen  
und Leser,

wir legen größten Wert darauf, dass wir ein Team sind, dessen Mitglieder sich gegenseitig vertrauen und in Projekten unterstützen. Dazu ist es notwendig, dass wir uns ständig austauschen, Fachwissen den Kollegen anbieten und von ihnen abfordern. Da unsere Projekte nicht nur deutschlandweit, sondern tatsächlich weltweit verstreut sind, haben wir jetzt unternehmensweit unsere digitale Kommunikation und Information auf einer neuen technischen Plattform aufgesetzt. Mithilfe eines Sharepoints können wir noch schneller Erfahrungen austauschen und auf eine zentrale Wissensdatenbank zugreifen. Wer konkrete Hilfe in einem Projekt braucht, kann den entsprechenden Experten um Rat fragen. Wir haben damit eine tolle Lösung, um die Schwarmintelligenz der Schnitzer Group zu nutzen.

Ihr

Peter Schnitzer



## ZUSAMMEN IST NICHT GLEICH STARK

Ein international führendes Unternehmen für die automobilen Innenausstattung erhält den Auftrag, für verschiedene Baureihen eines OEMs kaschierte PVC-I-Tafeln und Türverkleidungen zu fertigen. Anlagen und Betriebsmittel für die Fertigung der Bauteile werden an einen Untertier 1 vergeben, der allerdings, um das Volumen des Auftrags bewältigen und den weltweiten Service sicherstellen zu können, einen Kooperationspartner finden muss.

Nicht nur, dass in dieser Zusammenarbeit nicht alle Punkte transparent aufgesetzt sind; auch das Zusammenspiel mit dem Tier 1 gestaltet sich schwierig. Während vor allem mangelnde Kommunikation wertvolles Vertrauen verspielt, ist fehlendes Projektmanagement auf allen Seiten das Hauptproblem. Als die Kooperationspartner zugesagte Termine nicht mehr einhalten können und der Tier 1 daraufhin vereinbarte Meilensteine nicht erreicht, steht die Zusammenarbeit zur Disposition und das Gesamtprojekt auf der Kippe. Dass es nicht zum Bruch kommt, ist einem Projektmanager des Tier 1 zu verdanken, der

intern Verbesserungspotenziale identifiziert und mit der Schnitzer Group einen starken Partner ins Boot holt. „Wir mussten zunächst den Gesamtüberblick über alle Projekte gewinnen und eine verlässliche Terminalschiene aufstellen“, sagt Christian Locher, Projektleiter bei der Schnitzer Group. „Wichtig war es außerdem, die Kommunikation zu verbessern, um das gegenseitige Verständnis zu fördern.“ Da hilft es, dass der Experte von Schnitzer unbelastet ist von Vergangenen und es ihm gelingt, Neutralität zu wahren. So entsteht rasch eine informelle Atmosphäre, die eine Informations- und Aufgabensteuerung durch die Schnitzer Group ermöglicht und Deeskalationen auf dem kleinen Dienstweg zulässt. Zyklisches Vor-Ort-Controlling hilft darüber hinaus, Termine für Betriebsmittel und Anlagen im Hinblick auf ihre Machbarkeit hin zu bewerten: „Vereinbarte Terminalschienen wurden wieder belastbar und wir konnten verlässliche Informationen an den Endkunden geben“, erläutert Locher. „Damit haben wir das Vertrauen aller Beteiligten in die gegenseitige Arbeit wieder hergestellt.“

### FORTSETZUNG VON SEITE 1

aktiv in die jeweilige Projektorganisation. Verständnis für die Anforderung des Kunden, spezifisches Fachwissen und die Bereitschaft, vor Ort umfassend zu betreuen, sind Grundlagen dafür, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kunden möglich ist. Und diese wird sehr geschätzt: So erhielt die Schnitzer Group in der jüngsten Kundenzufriedenheitsanalyse, von einem externen

Dienstleister mit einem Schulnotensystem durchgeführt, bei der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit die Note 1,25, die praxisorientierte Umsetzung wurde mit 1,5 und die Flexibilität im Projekt mit 1,35 im Durchschnitt bewertet. „Das gute Feedback unserer Kunden ist Motivation und zugleich Verpflichtung, unsere Kultur der Nähe weiter zu pflegen“, sagt Peter Schnitzer.



# PROJEKTERFOLG IST MEHR ALS SOLIDE PLANUNG

Die Anfrage klang in den Ohren des Projektleiters Andreas Tobschirbel von der Schnitzer Group zunächst nicht allzu spektakulär: Das Unternehmen wollte seine Produktion zu einem Lieferanten verlagern, dabei sollte die Versorgung des Kunden weiterhin gewährleistet sein. Auch der Zeitraum schien machbar; immerhin blieben für die Verlagerung der Produktion fünf Monate Zeit. Doch schon nach den ersten Gesprächen wurde klar, dass es sich hier um ein Projekt von besonderer Größenordnung handelte: Immerhin sollten 65 Werkzeuge, 700 Betriebsmittel und fünf Produktionsanlagen den Standort wechseln, ganz zu schweigen von der Definition komplexer kaufmännischer Abläufe und der Einbindung von Kunden und Lieferanten in den elektronischen Datenaustausch.

Nach einer umfangreichen Projektplanung ging das Kernteam an den Start, das die Verlagerung betreuen sollte. Eine Vorproduktion hatte sichergestellt, dass keine Versorgungsengpässe entstehen, wenn die Maschinen abgebaut und vorübergehend nicht einsatzfähig sind. Die Anlagen wurden demontiert, die bis zu 100 Tonnen schweren Transporte konnten beginnen – bis eine einzige fehlerhaft ausgestellte Genehmigung den Umzug ins Stocken brachte. Die Folge: Das gesamte Bewilligungsverfahren musste neu aufgesetzt werden. Es sollte fünf Wochen dauern.

An eine termingerechte Wiederaufnahme der Produktion war nicht mehr zu denken. Also beschlossen Andreas Tobschirbel und seine Kollegen, werkzeugseitige Anpassungen vorzunehmen, um diese auf den bestehenden Anlagen des Lieferanten in Betrieb nehmen zu können. Doch auch hier scheiterten sie zunächst an der Bürokratie – genauer: an unbezahlten Rechnungen. „Wir haben schließlich erkannt, dass die Verzögerungen weniger mit Nicht-Können zu tun hatten“, sagt Tobschirbel. „Dass es in Projektteams an guter Kommunikation mangeln kann, das kennen wir. Dass aber Planungen und Termine unbesprochen verschoben oder schlicht ignoriert werden, das war auch für uns eine neue Erfahrung.“



**BITTE VORMERKEN!**

Freitag, 13. 11. 2015

Business-Frühstück 2015  
in Kornwestheim

Kontrolle und Transparenz wieder herzustellen, gelang den Experten der Schnitzer Group dann auch nur durch eine direkte Beteiligung an der Produktionsplanung und eine Reihe von Sondermaßnahmen, die sich als äußerst zeitintensiv erwiesen. Gelohnt hat es sich aber doch: Die termingerechte Belieferung der Serienumfänge konnte realisiert werden. Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass Projekterfolg nicht nur von solider Planung abhängt, sondern auch von der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Projekt und letztlich von dem Stellenwert, den ein solches Unterfangen im Unternehmen selbst einnimmt. ☺

## CHINA: „NATIVE SPEAKERS“ FÜR DIE LIEFERANTENENTWICKLUNG

*Verstärkt nachgefragt wird bei Schnitzer in China die Dienstleistung Lieferantenqualifizierung, vor allem auch von inländischen Unternehmen. Daher absolvieren die Mitarbeiter der Niederlassung Shenyang ein internes Weiterbildungsprogramm nach deutschen Standards in Projektmanagement und Qualitätsmanagement. „Aufgrund der Sprachbarrieren bei lokalen Lieferanten ist es effizienter, chinesische Mitarbeiter einzusetzen, um eine schnelle Implementierung der geforderten Standards zu gewährleisten“, erklärt Stefan Mangold von der Schnitzer Group Shanghai, der die Schulungen leitet. „Wir können so effizienter agieren und die Zufriedenheit unserer Kunden weiter erhöhen.“ ☺*



SCHNITZER GROUP  
GRÜNDET  
US-GESELLSCHAFT

Seit Januar 2015 ist die Schnitzer Group für ihre Kunden auch auf dem nordamerikanischen Markt vor Ort. Vom neuen Standort Charlotte im US-Bundesstaat North Carolina wird die Schnitzer Group USA Inc. ihren Kunden *Systemic Projectmanagement* anbieten. Mit der Gründung der inzwischen vierten Auslandsgesellschaft unterstreicht die Unternehmensgruppe ihre konsequente Expansionsstrategie und baut Marktaktivitäten auf dem amerikanischen Kontinent aus. Dank der engen Vernetzung innerhalb der Schnitzer Group können globale Kundenprojekte noch erfolgreicher unterstützt werden. ☺





# FRANKEN HOCH IM KURS

Weissenburg ist nicht nur ein 20.000 Einwohner zählendes Städtchen im Fränkischen Seenland, sondern auch Standort einer Niederlassung der Schnitzer Group. Diese haben Klaus Rößler und Peter Schnitzer vor 13 Jahren zusammen gegründet, nachdem sie sich bereits aus gemeinsamen Projekten kannten und danach regelmäßig zusammengearbeitet hatten. Weissenburg befindet sich in der Nähe zu Werken von Audi und BMW und deren großen Zulieferern. Die Kunststoffzentren Schweinfurt und Würzburg sind ebenfalls nicht weit entfernt.

2007 stieß Gernot Tutsch als erster Mitarbeiter zur mittelfränkischen Niederlassung

und war maßgeblich an ihrem Aufbau beteiligt. Peter Lehmeyer arbeitete seinen Kollegen zunächst als Diplomand zu und ist inzwischen als Ingenieur für Kunststofftechnik in diversen Entwicklungs- und systemischen Projekten für die Schnitzer Group tätig. Andreas Helfenberger, der Vierte im Bunde, verfügt über einen umfangreichen Erfahrungsschatz im Automotive- und Non-Automotive-Bereich.

Was haben die Herren gemeinsam – außer eingefleischte Weissenburger zu sein? Klaus Rößler spricht für das Quartett: „Wir haben eine hohe Affinität zum Automobil und dem Thema Kunststoff und beschäftigen uns leidenschaftlich mit

Technik und Produktionsverfahren. Und: Wir sind alle vier ambitionierte Ausdauersportler und suchen auch im privaten Umfeld immer wieder neue Herausforderungen.“ ☺



## SCHNITZER GROUP

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

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

**Schnitzer**  
**Consulting Shanghai Co. Ltd**  
c/o German Centre, Pudong  
88 Keyuan Road  
Zhangjiang High-Tech Park  
201203 Shanghai, China  
Telefon + 86 21 2898-6184

**Schnitzer Group USA, Inc.**  
4341 Triple Crown Dr. SW  
Concord, NC 28027 (Charlotte)

[info@schnitzer-group.com](mailto:info@schnitzer-group.com)  
[www.schnitzer-group.com](http://www.schnitzer-group.com)

# STARKES TEAM

Ob privat beim Sport oder in einem komplexen Kundenprojekt: Andreas Helfenberger und Peter Lehmeyer sind ein schlagkräftiges Duo in der Niederlassung Weissenburg. Beide sind hier geboren, beide haben Werkzeugmechaniker gelernt. Der diplomierte Ingenieur für Kunststoff- und Elastomertechnik Peter Lehmeyer startete vor drei Jahren bei der Schnitzer Group und betreut seither sowohl Entwicklungs- als auch systemische Projekte. Andreas Helfenberger verstärkt die Mannschaft seit 2013 und engagiert sich vor allem in den Bereichen *Systemic Projectmanagement*, Oberflächenbeschichtungen und Composite. ☺

