

# Schnitzer Group Newsletter

## 15 Jahre Schnitzer Group Shanghai 10 Jahre CEO Andreas Kohler

Unter dem Namen Schnitzer Consulting Shanghai Co. Ltd. wurde 2007 der erste internationale Standort der Schnitzer Group von Peter Schnitzer gegründet. Von Beginn an befindet sich der Firmensitz sehr zentral im German Center in Shanghai Pudong. Seit vier Jahren liegt der Erfolg der Schnitzer Group Shanghai in den Händen von CEO Andreas Kohler.

Herr Schnitzer,

was war Ihre Motivation als Unternehmen in China zu gründen und warum in Shanghai?

Wir wurden in einer Ausschreibung bei einem großen OEM 2005 damit konfrontiert, dass es von Nachteil ist, keinen Standort in Asien zu haben. Die Schnitzer Group verlor die Ausschreibung bzw. den Großauftrag. Mir wurde damals klar, dass globale Vergabe nur noch an international agierende Lieferanten erteilt werden. Wollte die Schnitzer Group auf die Dauer im Spiel bleiben, mussten wir raus aus der deutschen Komfortzone. Shanghai wurde aufgrund des gemäßigten Klimas und der zentralen Anbindung ausgewählt.

Was waren die anfänglichen Herausforderungen?

Wir hatten keinerlei Netzwerk innerhalb Chinas. Keine Kunden, kein Auftrag und wenig Ahnung - lediglich Neugierde und Bereitschaft. Das bedeutete die ersten drei Jahre mit Meile, Personal- und Reisekosten in die Vorfinanzierung zu gehen, bis das zarte Pflänzchen angewachsen war.

Haben Sie in China ein ähnliches Leistungsprofil wie in DE?

Wir - DE, USA und CN - arbeiten eng in gemeinsamen Kundenprojekten zusammen. Die besondere Herausforderung liegt oft im chinesischen Mindset begründet. Unser pragmatischer Lösungsansatz ist durch den eher hierarchischen Führungsstil in China ungewohnt. Häufig treffen europäische Qualitätsanforderungen auf chinesisches Unverständnis, was meistens an den nicht verstandenen Wirkungs-Zusammenhängen eines nicht durchgängig realisierten Qualitätsmanagementsystems liegt.

Herr Kohler,

Sie sind 2012 bei der Schnitzer Group gestartet und haben jetzt im Oktober Ihr 10-jähriges Jubiläum bei der Schnitzer Group. Wie fühlt sich das an?

Gestartet als DHBW-Student am Standort Kornwestheim bekam ich die Möglichkeit, verschiedenste Technologien, Unternehmen und vor allem Mentalitäten, Kulturen und Arbeitsweisen kennenzulernen. Diese Erfahrung hilft ungemein, sich selbst und das gesamte Team stetig zu verbessern. Gerade in den letzten 10 Jahren haben sich die Rahmenbedingungen im Zuge von Covid-19, der Elektrifizierung des Antriebsstrangs, der Digitalisierung etc. stetig verändert.



Andreas Kohler, CEO China

Um hier erfolgreich wachsen zu können, sind Flexibilität und Offenheit die entscheidenden Faktoren und dabei fest in der DNA der Schnitzer Group verankert. Das sind die Konstanten seit dem ersten Tag. Kurzum: Es fühlt sich fantastisch an!

Sie sind relativ jung, inzwischen bald 4 Jahre CEO des chinesischen Standorts, führen eigenverantwortlich ein Team von 8 erfahrenen Projektmanagern. Wie packt man das?

Gerade in meinem Alter, ist es für mich persönlich noch wichtiger, ethisch und klar in die Mannschaft zu kommunizieren und die geforderten Attribute im täglichen Einsatz selbst vorzuleben. Im Umfeld eines interkulturellen und generationsübergreifenden Teams ist es ebenso entscheidend, sich regelmäßig mit den Anliegen und Herausforderungen jedes Einzelnen auseinanderzusetzen und entsprechend gemeinsam individuelle Lösungen zu erarbeiten. Die Internationalität Shanghais und mein privates Umfeld spielen dabei sicherlich eine essenzielle Rolle.

Wie gewinnt man Arbeitskräfte?

Ähnlich wie in Deutschland, herrscht auch in China ein Fachkräftemangel. Mit Deutschland wurde das erste "Fast Track"-Verfahren für den Personalaustausch zwischen China und Europa ein- und durchgeführt. Dies trägt maßgeblich zur Wahrung der Stabilität globaler Industrie- und Lieferketten bei. Aufgrund der anhaltenden Restriktionen rund um Covid-19 ist dies allerdings nahezu komplett weggebrochen und offene Stellen müssen zwangweise lokal besetzt werden.

Arbeiten Chinesen gerne in deutschen Firmen?

Mein Team hier in China schätzt insbesondere das selbstverantwortliche Arbeiten und unsere flachen Hierarchien, was in absolutem Kontrast zu dem sonst üblichen patriarchalischen Führungsstil und starren Strukturen steht. Damit haben wir uns klar hervor und bieten aufgeschlossenen Menschen die ideale Plattform. Grundsätzlich genießen deutsche Firmen nach wie vor ein sehr hohes Ansehen in China und zählen in vielen technologischen Bereichen unverändert zu den absoluten Vorreitern.



Bild von links: Ru Wang, Anja Qian, Erik Deckens, Zheng Chen, Andreas Kohler, Julia Qu, Leo Palma, Fay Oyang

Wie sehen Sie die Zukunft deutscher Unternehmer in China bei der momentanen geopolitischen Situation?

Mit als führende Volkswirtschaften der Welt und als Länder mit wichtigem Einfluss sind China und Deutschland umfassende strategische Partner.

China ist, insbesondere für die deutsche Automobilindustrie, einer der wichtigsten Absatzmärkte. Eine schnell wachsende chinesische Mittelschicht wird dies in absehbarer Zeit nicht ändern, sondern weiter befeuern. Die Kunst wird in den kommenden Jahren darin liegen, die Lieferketten nach dem "Near-Shoring"-Prinzip neu auszurichten und zu qualifizieren, und dabei die Kontrolle und durchgängige Qualität nicht zu verlieren. Neben den klassischen Hardware-Komponenten betrifft dies insbesondere die Software und on-board Applikationen, welche aufgrund der gesammelten Daten im Visier der Behörden und damit anfällig für lokale Sanktionen sind.

Was warnt Ihr Highlight in China?

Trotz der atemberaubenden Entwicklung hinsichtlich Technologie und Digitalisierung sowie der unvorstellbaren Geschwindigkeit in der Umsetzung neuer Projekte sind es vor allem die persönlichen und kulturellen Erlebnisse, abseits der Metropolen, die meinen Aufenthalt in China charakterisieren. Unter den Highlights sind sicherlich ein Retracking über 100 km durch die Innere Mongolei im Norden Chinas, wandern durch die tibetische Hochebene in den Provinzen Sichuan und Yunnan sowie eine Motorradtour auf der Tropeninsel Hainan. In diesem Momenten wird man sich der Größe und kulturellen Vielfalt dieses Landes bewusst.

## Cell to pack; cell to module; cell to chassis! Neuland für Sie?

Nicht für uns!

In den letzten Jahren sind wir intensiv mit Projekten im Bereich erneuerbare Energien und Elektromobilität beauftragt. Schon über ein Jahr begleitet Leo Palma, aus unserem chinesischen Team, einen deutschen OEM direkt bei dessen Zulieferer im Südosten Chinas. Zu Beginn stand Projektengineer Palma vor der schwierigen Aufgabe an einer vollautomatischen Linie, die sehr anspruchsvollen Maßvorgaben bei der Montage eines komplexen Moduls, nicht erfüllen zu können. Mit praktischer Erfahrung und Bewertung jedes Prozesses, der Measurern, die Anlageneigenschaften und der Gesamtleistung konnte er diese anspruchsvolle Projekt-Schleife lösen. Mit einem internationalen Team, einer Mischung aus OEM-, Tier-1- und Schnitzer Group SYSTEMIC-Ingenieuren, konnten entscheidende Änderungen und Verbesserungen an der betreffenden Produktionslinie realisiert werden. Das Ergebnis war eine Reduzierung der Ausschussrate, die Einhaltung der Maßtoleranzen und ein erfolgreicher SOP. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse und mit dem Bestreben, den Prozess und die Produktion weiter zu verbessern, wurden weitere Linien bereits in der Planungsphase überprüft, optimiert und anschließend vor Ort aufgebaut. Inzwischen haben insgesamt vier vollautomatische Linien den erfolgreichen Serienstart hinter sich und weitere Linien sind in Planung. Wir waren und sind entscheidender Partner vor Ort und stellen uns den komplexen Herausforderungen. Und das in einem hochdynamischen Umfeld unter unvorhersehbaren Covid-Bedingungen.



Kundenstimme:

### Qualitäts-Seminar für chinesischen Zulieferer TOSPO

Unsere erfahrene und engagierte Kollegin Fay Ouyang führte für unseren chinesischen Kunden TOSPO Automotive Lighting Co. Ltd. eine erfolgreiche VDA 6.3-Schulung durch.



Fay Ouyang

Mittlerweile wird dem Qualitätsmanagement auch in China eine bedeutende Funktion zugeschrieben. Fay Ouyang, Fachauditorin mit langjähriger Erfahrung, ist mit den Qualitäts-Prozessen bestens vertraut und gab den Seminar-Teilnehmern von TOSPO wertvolles praktisches Wissen mit auf den Weg. Unsere Schulungsmethoden und -kurse werden immer entsprechend den individuellen Bedürfnissen der Lieferanten geplant. Mit dem Ergebnis, das Niveau der Lieferanten in kurzer Zeit effektiv anzuheben. TOSPO als neuer Zulieferer in der Automobilbranche, verfügt noch über geringere Erfahrungen in den Prozessen und Abläufen zur Sicherstellung der Lieferqualität. Ziel dieser Schulung war es, das Qualitätsbewusstsein des gesamten TOSPO-Teams zu stärken, die Kenntnisse über die Qualitätsinstrumente wie APQP, CR, PPAP, MSA zu erweitern und die Prozessaudits nach VDA 6.3 richtig zu verstehen und umzusetzen. Mit ersten Online- und späteren Präsenzveranstaltungen im April und August 2022 sind die Teilnehmer aus den Fachabteilungen wie PM, QM, CS, Beschaffung, F&E und Produktion nun bestens für ihre anstehenden Projekte gerüstet.

TOSPO Automotive Lighting Co. Ltd ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der TOSPO Lighting Co. Ltd. und gehört zur HENGDIAN GROUP. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Forschung, Entwicklung und Herstellung von LDM- und LED-Modulen für die Automobilindustrie, wie sie in Scheinwerfern, Rückleuchten usw. eingesetzt werden. Darüber hinaus bietet es Electronic Manufacturing Services (EMS) an und verfügt über weltweit führende Fertigungskapazitäten für Produkte mit Batterien-Management-Systemen (BMS), Ultrabreitband-(UWB) und intelligente Batteriesysteme (IBS) sowie weiteren Technologien.

Fabio Shi, Sales Manager: "Ein sehr hilfreiches Qualitäts-Seminar!" Wir bedanken uns besonders bei Frau Ouyang für ihre Mühe. Schnitzer ist ein professioneller und verlässlicher Partner für TOSPO. Wir konnten einen großen Fortschritt hinsichtlich unserer VDA- Fähigkeiten erzielen, um die Kunden Anforderungen zu erreichen. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit." (<https://www.tospolighting.com>)



Sie haben ebenfalls Schulungsbedarf im Bereich Qualität Automotive / VDA 6.3.?

Sprechen Sie uns gerne an! Die Qualitätsexperten der Schnitzer Group freuen sich auf Sie.

Quality In Germany:

### Expertenwissen im Bereich Lehren-Management ist stark nachgefragt

Lehren und Kontrollvorrichtungen sind in sicheren Händen bei unserem Qualitäts-Experten Karl Dobeilmann. Er hat hier eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen Kunden und dessen Lieferanten inne.



Martin Schneider und Karl Dobeilmann (rechts)

Die erdungsgemäße Prüfung der Dokumente und Kontrollvorrichtungen, Messlehren, Prüfvorhaben beim Lieferanten und Lehrenbauer- nach den Vorgaben der Lastenhefte - macht ihn zum gefragten Ansprechpartner im Qualitätsmanagement. Auch ist Karl Dobeilmann beauftragt diese Vorrichtungen im Auftrag des Kunden abzunehmen. Mittels seiner langjährigen Erfahrung, u.a. 12 Jahre bei der Schnitzer Group in Wengen, arbeitet der gestandene Mitarbeiter auch aktiv im Kunden-Arbeitskreis bei der Überarbeitung des Lastenheftes für Kontroll- und Messvorrichtungen mit. Sehr gerne gibt er auch sein Wissen an Kolleginnen weiter. Inzwischen hat er sich intern und extern eine fast uneinsetzbare Position geschaffen.

Freundliche Grüße aus dem Allgäu

Ulrike Schnitzer

© 2022 Schnitzer Group. All rights reserved

Schnitzer Group  
Paradiesstraße 4  
86238 Wengen im Allgäu  
Germany  
Phone +49 7522 7079 69-0

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