



DEN BLICK VON AUSSSEN FÜR MEHR TRANSPARENZ

Der Entwicklungszeitraum für technische Produkte – von der Designskizze bis zum Serienanlauf – hat sich in den vergangenen zehn Jahren nahezu halbiert. Gleichzeitig werden Produkte, deren Herstellung und die verwendeten Materialien immer komplexer. Ein Trend, der häufig zu Differenzen zwischen Projektbeteiligten führt.

Die zentralen Herausforderungen heutiger Produktentwicklungsprojekte sind: technisch anspruchsvolle Produkte, in hoher Qualität, zu niedrigeren Kosten und in kurzer Zeit zur Marktreife zu entwickeln.

Dieser Trend übt einen enormen Druck auf alle am Projekt beteiligten Fachbereiche aus. Abteilungsspezifische Interessen, die jeder Fachbereich seiner Natur gemäß verfolgt, treten dabei in den Vordergrund. Das gemeinsame Projektziel und die notwen-

dige Balance zwischen wirtschaftlicher Profitabilität, technischer Funktionalität und dem qualitativen Anspruch werden dabei oft aus dem Auge verloren. Diese Zielkonflikte führen im Projektablauf fast unabwendbar in eine Zwangslage. Um sich aus dieser zu befreien, ist meist ein wesentlich größerer Ressourceneinsatz notwendig, als zu Projektbeginn kalkuliert.



Als technischer Dienstleister mit dem Schwerpunkt *Systemic Projectmanagement* kombiniert die Schnitzer Group Projektmanagement mit umfassendem technischem Wissen und begreift Projekte als soziale Systeme. Die Teams sind speziell darauf geschult und verfügen über das technische und soziale Wissen, um in jedem Stadium eines technischen Entwicklungsprojekts zu erkennen, ob das Projekt gesund ist oder an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Dabei legen die Experten den Fokus auf das definierte Projektziel. Um das zu erreichen, bewegt sich das Schnitzer-Team im Projekt diplomatisch und technisch versiert, frei vom vorherrschenden Abteilungsdenken. Das Ergebnis ist ein ausgewogenes und positives Projektklima, die Basis für erfolgreiche Projektarbeit. ©



Liebe Leserinnen
und Leser,

kurz vor Projektende taucht ein verheerender Fehler auf. Die Folgen sind kaum absehbar und gefährden den Serienanlauf. Ursache hierfür sind meist die suboptimalen Abstimmungen der Anforderungen des Kunden, der günstig einkaufen will, mit den Leistungen des Zulieferers, der eventuelle Schwachpunkte lieber gar nicht erst erwähnt. Gerät so ein Projekt in Schieflage, kommt Hektik auf, beginnen Schuldzuweisungen – beides ist wenig zielführend. Helfen können hier meist nur die Perspektive von außen, von Unbeteiligten, und der Einsatz neutraler Methoden. Und die Moderation durch einen Fachmann, der die Sache ganz unparteiisch angeht.

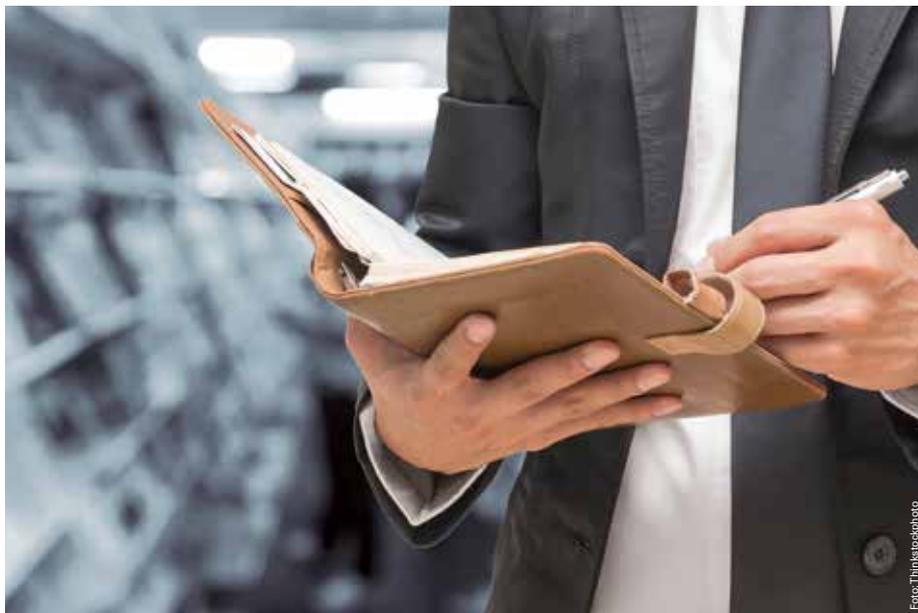
Fordern Sie uns, wenn Sie hier Bedarf haben!

Ihr

Peter Schnitzer

OBJEKTIVE BASIS SICHERT DEN SERIENANLAUF

Der Zeitdruck war groß, der Zulieferer war dabei, vier wesentliche Komponenten für vier verschiedene Autotypen zu entwickeln und für den Serienanlauf vorzubereiten, die letzten Tests für die Abnahme liefen – da passierte es: Die Komponente konnte eine wesentliche Funktion nicht erfüllen, das Projekt schien gescheitert zu sein. Und das wenige Wochen vor dem Produktionsstart!



Wie kam es dazu, hatte doch im Projektmanagement theoretisch alles gestimmt? Tatsächlich gab es in der Entwicklungsphase zahlreiche Änderungswünsche vom Kunden, die hektisch umgesetzt, aber nicht systematisch dokumentiert wurden. Die folgenden Diskussionen zwischen den Teams beim Zulieferer und dessen Lieferanten waren wenig zielführend, zu verworren war die Situation. Die Aufgabe für die vier Schnitzer-Mitarbeiter war klar: Sie mussten das Projekt kurzfristig so zum Laufen bringen, dass die Serie starten konnte. „Wir haben zunächst alle Beteiligten intensiv befragt, um einen einheitlichen Informationsstand zu erhalten“, erklärt Peter Schnitzer. „Dafür haben wir unsere eigenen Methoden eingesetzt, unabhängig von den bestehenden Systemen von Hersteller, Komponenten-

zulieferer und dessen Lieferanten.“ Auf dieser „neutralen“ Basis konnte das Schnitzer-Team für jedes Bauteil den aktuellen Stand feststellen und definieren, wer wann was zu liefern hat. Damit war klar, wie das Projekt zu retten ist. Vor allem konnte der Zulieferer mit seinem Kunden transparent aufzeigen, wo die Schwachstellen waren und wie sie gemeinsam behoben werden können.

Während bei diesem dringenden Projekt sukzessive der Druck herausgenommen werden konnte, war der Zulieferer in der Lage, nachträglich seine eigene Dokumentation auf den neuesten Stand zu bringen. Und er bekam zusehends Freiraum, sich um die anderen drei anstehenden, ebenfalls zeitkritischen Projekte zu kümmern. ☺

4. SCHNITZER BUSINESS FRÜHSTÜCK „ADDITIVE MANUFACTURING UND 3D-DRUCK“

13. November 2015, 8.30 – 11.00 Uhr

Wie verändern Additive Manufacturing und 3D-Druck den Produktentstehungsprozess? Dies ist das Thema beim 4. Business Frühstück in unserer Niederlassung in Kornwestheim mit anschließender Diskussion mit dem Referenten und Schnitzer-Mitarbeitern. Wir freuen uns über Ihre Anmeldung bei Ingrid Bartsch (ingrid.bartsch@schnitzer-group.com) und auf Ihr Kommen! ☺



Foto: Fotolia

WAS MACHT DEN ERFOLG IN CHINA AUS?

Andreas Kohler wird ab November 2015 den Standort der Schnitzer Group in Shanghai personell verstärken. Besser hätte die Vorbereitung auf seinen Auslandseinsatz nicht sein können: In seiner Bachelorarbeit beschäftigte er sich mit Konzepten zur strategischen Marktpositionierung von Automotive-Unternehmen in China. Dabei spielen zentrale Faktoren wie kulturelles Verständnis, ein tragfähiges Netzwerk, Bonussysteme zur Mitarbeitermotivation sowie umfassende Werkzeug- und Methodenschulungen eine wichtige Rolle, wie er erforscht hat. Um ein tragfähiges Konzept zu entwickeln, befragte der absolvierte Wirtschaftsingenieur Andreas Kohler Unternehmen in Deutschland und China und deckte auf diese Weise relevante Prozesse auf. ☺



ECKEHARD HOCHHOLZER FINDET IMMER EINEN WEG

Mit dem Mountainbike durch unwegsames Gelände? Kein Problem für Eckehard Hochholzer. Orientierungslauf mit Pfadfindern? Auch hier findet er stets zum Ziel. Da ist es nur konsequent, dass er auch bei seiner täglichen Projektarbeit ergebnisorientiert vorgeht. Seit 2013 ist der gelernte Modellbauer und staatlich geprüfte Kunststofftechniker der Fachrichtung Thermoplast und Elastomer für die Schnitzer International Swiss GmbH in Zürich aktiv. Mit der Zusatzausbildung zum Auditor für Luft- und Raumfahrt nach DIN EN 9100 konnten auch Projekte in Hamburg für einen namhaften Zulieferer für Airbus erfolgreich abgeschlossen werden. Aktuell betreut Eckehard Hochholzer für einen Schweizer Konzern die Verlagerung einer Produktionslinie nach Bulgarien. Hier bringt er seine Erfahrungen aus 15 Jahren im Automotivebereich ein, wo er bereits Verlagerungen von Deutschland nach Polen und von England zurück nach Deutschland gesteuert hat. Dass er auch privat nicht vom Weg abkommt, dafür sorgen seine Frau und seine drei Kinder. ☺

DURCHLAUFZEITEN FÜR CFK-BAUTEILE OPTIMIERT

Carbonfaserverstärkter Kunststoff (CFK) ist bei den Automobilbauern als Werkstoff voll im Trend. Das gilt auch für die Innenausstattung von Fahrzeugen, beispielsweise für die Zierleisten. Diese speziellen CFK-Teile werden aus Design-Gründen galvanisch beschichtet. Die Beschichtung erfolgt mehrfach und muss lange Prozessketten durchlaufen. Zahlreiche Einflussfaktoren, die den Erfolg gefährden können, stehen dabei hohen Qualitätsanforderungen gegenüber. Im konkreten Fall fehlte es an Standardprozessen und verbindlichen Produktions-

planungen, sodass die geplante Ausbringung nicht erreicht wurde und sich die Fronten zwischen OEM, Tier 1 und Tier 2 verhärteten. Die Schnitzer Group startete deswegen zunächst mit der Vermittlung zwischen den Beteiligten und dem Aufbau einer sachlichen Kommunikation. Die Aufstellung eines Standardprozesses unterstützte dabei, dass sich die Durchlaufzeiten von zuvor bis zu zwei Monaten auf zwei Wochen verkürzten. Im neu aufgesetzten Prozess gingen Produktionsplanung und -steuerung somit Hand in Hand. ☺



Sascha Plate (li.), Schnitzer Group, im Abstimmungsgespräch.

GAR NICHT LÖCHRIG: SYSTEMIC PROJECTMANAGEMENT IN DER SCHWEIZ



(v.l.n.r.) Herbert Hojnack, Ulrike Schnitzer und Ekehard Hochholzer.

Seit ihrer Gründung 2008 hat sich die Schnitzer International Swiss GmbH einen Namen gemacht – als kompetenter Ansprechpartner im technischen Projektmanagement für Konzerne und KMUs in der Schweiz. Auch hier setzen die individuell zusammengestellten Teams rund um Geschäftsführer Herbert Hojnack und den Experten Ekehard Hochholzer bei sämtlichen Vorhaben auf den etablierten Ansatz des *Systemic Projectmanagement*. Von Zürich aus bietet die Schnitzer International Swiss GmbH das gesamte Portfolio der Schnitzer Group an für Unternehmen aus der Automobil- und Luftfahrtindustrie, dem Geräte- und Anlagenbau für die Bereiche Kunststoff, Guss- und Umformtechnik sowie Prozess- und Verfahrenstechnik. „Auch wenn wir für unsere kurzen Wege bekannt sind, dann ist doch der direkte Kontakt jederzeit vor Ort immer noch am besten“, erklärt Herbert Hojnack den Standortvorteil Schweiz. ☺

3 FRAGEN AN HERBERT HOJNICK ZUM VERLAGERUNGS-MANAGEMENT

Herr Hojnack, Verlagerung ist zurzeit auch in der Schweizer Wirtschaft in aller Munde. Was steckt aus Ihrer Sicht dahinter und worauf ist zu achten?

Herbert Hojnack: Die Entscheidung für eine Standort- oder Produktionsverlagerung wird in den meisten Fällen aus wirtschaftlichen oder strategischen Gründen getroffen und gestartet. Ein Verlagerungskonzept liegt zu diesem Zeitpunkt meist noch nicht vor. Dabei sind gerade die ersten Schritte und Entscheidungen maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Ohne Akzeptanz dafür, dass eine Verlagerung auch eine Chance sein kann, ist ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt. Als unabhängiger Partner haben wir in diesem Punkt gewisse Vorteile.

Wie sieht solch ein Verlagerungskonzept aus?

HH: Im ersten Schritt geht es darum, die interne Situation zu erkennen, Chancen und Perspektiven aufzuzeigen und das interne Projektteam abzuholen. Wer international erfolgreich sein will, muss lokale Gegebenheiten kennen und deren Kulturen verstehen. Im Vertrieb gilt dies als selbstverständlich, aber wie sieht es im Supply Chain Management aus? Sind beispielsweise Dokumente wie Zeichnungen und Spezifikationen ausreichend, eindeutig und normgerecht beschrieben? Im zweiten Schritt gilt es, das neue Team zu schulen – an den bestehenden Anlagen und auch

vor Ort. Dabei wird nicht nur die Technik geschult. Eine solch intensive Ausbildungsphase dient dazu, die Unternehmenskultur zu vermitteln. Es geht um den Spirit und um Synergien.

Wie können diese Synergien genutzt werden?

HH: Der neue Standort profitiert von neuen Technologien und Fertigungsverfahren sowie einer Modernisierung der Fertigungsprozesse. Bestes Beispiel hierfür ist das Lean Manufacturing. Dafür werden Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen an den neuen Standort angepasst. Die Schnitzer Group ist auch hier bei der Weiterentwicklung, Umsetzung und Prozessoptimierung beteiligt. ☺



Foto: Thinistockphoto



SCHNITZER GROUP

**Schnitzer
Anlauf- und Projekt-
management 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,
Room 626 - Tower 2
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
www.schnitzer-group.com