

# IN TIME

NEWSLETTER | AUSGABE 01.2019



## „ROT“ PER VERGABE

**Technische Projekte bleiben bis zu einem gewissen Grad immer unberechenbar. In jedem Projekt geschehen Dinge, die man selbst bei bester Planung und Risikominimierung nicht hätte verhindern können. Mit den Vergaben an Lieferanten kann die Projektsituation noch anfälliger für Zufälle werden. Eigentlich stehen viele Projekte da schon auf „Rot“.**

Probleme mit der Leittechnik, zu kurze Rolltreppen, eine falsch konzipierte Entrauchungsanlage, zu klein geratene Gepäckausgaben sowie eine bereits etliche Male überholte Zeitplanung – die Fehler beim Flughafen Berlin Brandenburg sorgen weltweit für Gespött. Wie konnte es dazu kommen?

Bei genauer Betrachtung summieren sich in solchen Projekten oft viele kleine Fehler bei der Planung aufgrund von Zeitnot, Wechsel von Verantwortlichkeiten oder unvorhersehbaren Entwicklungen immer


weiter auf. Vor allem die Vergaben an Lieferanten und Sublieferanten werden in ihrer Bedeutung als zentrale Weichenstellungen für den weiteren Projektverlauf nicht selten unterschätzt. „Realistisch betrachtet stehen viele technische Projekte nach der Vergabe auf Rot“, so Peter Schnitzer, Geschäftsführer der Schnitzer Group.

Warum ist gerade der Vergabeprozess ein derart prekärer Punkt im Projektprozess? „Zu diesem Zeitpunkt sind meistens noch nicht alle Informationen für einen erfolgreichen Projektverlauf vorhanden. Oft wird

die Tragweite einer Entscheidung nicht richtig eingeschätzt, wenn zum Beispiel Werkzeuge für Europa in Asien gesourct werden“, erläutert Peter Kienzle, ebenfalls Geschäftsführer bei der Schnitzer Group.

Mit den vermeintlich besten Partnern stürzt sich das Projektteam ins Ungewisse. Dann zeigt sich plötzlich, dass ein Lieferant Qualitätsprobleme hat, die Erhöhung der Stückzahlen, anstehende Technologieänderungen nicht mitmachen kann. Häufig ist das Projektteam auch noch nicht vollständig nominiert. Und schon steht das Projekt auf der Kippe. Im Extremfall droht das vorzeitige Aus. „Gerade bei Leuchtturmprojekten in der Automobil- oder Elektromobilitätsbranche ist das fatal“, fährt Kienzle fort. „Und wenn es doch passiert, sollte das Projektteam idealerweise die Schnitzer Group kennen,“ fügt er lachend hinzu.

Tatsächlich amortisiert sich der Einsatz der erfahrenen Projektmanagement-Experten für Unternehmen oft nicht nur, sondern zahlt sich aus. „Wir erkennen mögliche Gendefekte eines Projektes frühzeitig und kitten sie. Nicht selten ist das richtig viel Geld, das der Kunde letztlich durch unsere Beauftragung einspart“, so Thomas Schuol, Standortleiter Wangen.

„Unsere 60 ‚Systemic Projectmanager‘ bringen die technische Expertise, 25 Jahre internationale Projektpraxis sowie reichhaltiges Erfahrungswissen in punkto Lieferantenqualität mit, um auch Ihr Projekt auf Erfolgskurs zu bringen“, pflichtet auch Peter Schnitzer bei. 





Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

auch diese Ausgabe der InTime wartet wieder mit wichtigen Themen für Ihre tägliche Projektpraxis auf. Dieses Mal nehmen wir den Projektanfang stärker in den Fokus. Das knifflige Thema Kostenschätzung für die Werkzeug- und Bauteil-Erstellung steht am Projektbeginn. Auch die Vergabe wird oft in ihrer Bedeutung für den weiteren Projektverlauf unterschätzt. Dabei bildet die Auswahl geeigneter Lieferanten das Fundament. Wenn hier Fehler passieren oder etwas Unvorhersehbares eintritt, auf das Lieferant und Projektteam nicht flexibel genug reagieren können, gerät das Projekt in Schieflage. Oft geht das mit Konfusion, Zeitnot oder sogar mit finanziellen Verlusten einher. Doch so weit muss es nicht kommen! Mit den Global Connectors haben wir eine gute Antwort auf die wachsenden internationalen Herausforderungen gegeben. Diese Gruppe arbeitet laufend daran, die interne Vernetzung und den Austausch von Erfahrungswissen weiter zu verbessern. Das kommt letztendlich all unseren Kunden zugute. Wir verhelfen auch Ihrem Projekt zum Erfolg. Versprochen!

Ihr

Peter Schnitzer



## LIEFERANTENENTWICKLUNG „ELEKTROMOBILITÄT“: SCHNITZER GROUP BIETET VDA TRAINING FÜR ZULIEFERER IN CHINA AN

„Die Zukunft der Elektromobilität wird in China entschieden!“ (Zitat: digital pioneers, 15.07.2018)

In China gibt es bereits mehr als 60 lokale Marken für E-Fahrzeuge. Diese werden jedoch nicht immer von traditionellen Automobilherstellern produziert und die Zulieferer kommen häufig aus Branchen, die keinen Automotive-Background haben.

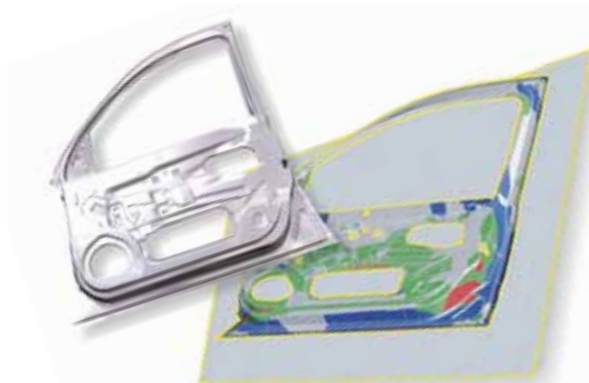
Trotzdem müssen die Autos nach Automobil-Standards gebaut werden. Diese Situation erhöht den Bedarf an einer nachhaltigen Lieferantenentwicklung und Vermittlung der Anforderungen an die Produktion. Erforderlich sind Prozesswissen und technologisches Know-how über den gesamten Produktentstehungsprozess sowie die notwendigen Qualifizierungs-, Freigabe- und Bemusterungsprozesse in der Automobilindustrie. Bei der Schnitzer Group und ihren angeschlossenen Ländergesellschaften ist dieses Wissen aufgrund 25-jähriger Erfahrung nicht nur vorhanden,



sondern wird auch an die Projektpartner weitergegeben. So implementierte die Schnitzer Group kürzlich bei einem chinesischen Tier-1 die Prozesse und Methoden nach VDA zur Sicherstellung europäischer Standards.

In einem weiteren Kompakt-Workshop mit potentiellen Lieferanten wurde am Standort Shanghai ein Training nach VDA Band 6.3 Prozessaudit durchgeführt. Die zuständige Kollegin bei der Schnitzer Group, Fay Oyung, verfügt über langjährige Auditerfahrung in der Automobilindustrie. Erst kürzlich erneuerte sie das Prozesszertifikat nach VDA Band 6.3 (Version 2016). ☺

## PRÄZISE KOSTENANALYSEN ALS WETTBEWERBSVORTEIL



Mit freundlicher Genehmigung von AutoForm

Wie lassen sich Werkzeug- oder Bauteilkosten bereits in der Planungs- und Angebotsphase genau abschätzen? Welche Methoden kommen technisch in Frage? Welche Parameter fließen in die Analysen mit ein? Und welche Einflüsse haben sie auf Ausführung, Qualität, Funktion und Innovationsgrad? Mit der Beantwortung dieser Fragen stellen Einkäufer und Cost-Analysten schon vor Projektbeginn wichtige Weichen und schaffen so einen klaren Vorteil.

Die Schnitzer Group setzt daher für ihre Kunden AutoForm R7 Cost Estimator ein. Die Software ermöglicht es, Werkzeug- oder Bauteilkosten aus der CAD-Bauteilgeometrie abzuleiten. Mit Hilfe von AutoForm R7 und jeder Menge Erfahrungswissen unterstützen die „Systemic Projectmanager“ der Schnitzer Group Erstausrüster und Lieferanten bei Analysen hinsichtlich

Herstellbarkeit, Kostenoptimierung und Ziellieferantenauswahl. Die Investition in eine frühzeitige Projektbegleitung durch die Schnitzer Group inklusive AutoForm R7 Einsatz zahlt sich immer aus: „Unsere unabhängigen Analysen für die jeweiligen Werkzeuge identifizieren mitunter signifikante Einsparpotentiale und tragen zu einem deutlich erkennbaren Wettbewerbsvorteil bei“, so Dipl.-Ing. (FH) Stefan Mangold von der Schnitzer Group. ☺

# WENN VERLAGERUNG, DANN RICHTIG!

Stellen Sie sich vor, Sie stecken mit Ihrem Projektteam mitten in einem Schlüsselprojekt von weitreichender Bedeutung für Ihr Unternehmen. Gleichzeitig muss die Produktion bei einem Ihrer Lieferanten aus Gründen der Wirtschaftlichkeit oder aufgrund einer Umstrukturierung infolge einer Zusammenlegung von gleichen Produktionsumfängen verlagert werden. Doch eine Verlagerung inklusive aller Prozesse an einen anderen Standort wirft Probleme und Fragen auf, die sich schnell als Projektkiller entpuppen könnten. Gelingt es, eine komplette Produktionslinie zu verlagern? Wer schult die neuen Mitarbeiter? Sind die Kapazitäten im neuen Werk ausreichend? Welche Auswirkungen hat der Wechsel auf Ihre gesamte Supply Chain? Wie gut funktioniert das Qualitätsmanagement am neuen Standort? Und vor allem: Erhalten

Sie überhaupt eine Validierungs- und Verlagerungsfreigabe? Die „Systemic Projectmanager“ der Schnitzer Group sind erfahrene Verlagerungsexperten. Im Schnitt begleitet die Schnitzer Group weltweit 8 bis 10 Verlagerungsprojekte pro Jahr – auch in Europa. Zwischen 2016 und 2018 haben beispielsweise vier Kolleginnen und Kollegen der Schnitzer Group eine Tier-1-Standortverlagerung in Deutschland betreut. „Man benötigt internationale Verlagerungsexpertise, diplomatisches Geschick, umfassende Kompetenz, Betriebsmittel-Know-how, methodisches und technologisches Erfahrungswissen sowie die Unterstützung und die Kompetenz des gesamten Schwarms, um sicher mit allen Prozessen umzuziehen. Einfach aus dem Stegreif schafft das keiner“, so Maschinen-



bauingenieur Christian Locher von der Schnitzer Group. „Das Fazit des Kunden lautete: Die mehrmaligen Wechsel der Teamverantwortlichen von Seiten der Schnitzer Group waren niemals negativ spürbar. So müssen Übergaben ablaufen und Erfahrungswissen weitergegeben werden“, meint Locher zufrieden. Verlassen auch Sie sich auf die Projekt- und Techniklotsen der Schnitzer Group, wenn eine komplizierte Verlagerung ansteht! ☺

## GLOBAL CONNECTORS: „SOZIALKATALYSATOREN“ DES ERFAHRUNGSWISSENS



Die Notwendigkeit, sich schnell auf veränderte Marktsituationen einstellen zu können, erfordert neue Konzepte in Bezug auf Wissensmanagement. Damit die Schnitzer Group ihre Schwarmintelligenz für Kundenprojekte jederzeit ausschöpfen kann, sind starke soziale Verbindungen und ständiger Austausch der internationalen Standortteams untereinander sowie das interne Netzwerk der „Global Connectors“ nötig. Wir sprachen stellvertretend für die Gruppe mit Christian Locher, Marius Schindler und Stefan Graf.

**InTime-Redaktion:** Seit wann gibt es die Global Connectors? Und was machen Sie als Global Connector genau?

**Global Connectors:** Die Global Connectors gibt es seit Mai 2017. Wir arbeiten als eine Art Katalysatoren für eine intensivere, globale Vernetzung innerhalb der gesamten Schnitzer Group. Wir bauen Berührungspunkte ab, bringen Kolleginnen und Kollegen in Kontakt zueinander und sorgen für die Weitergabe unserer Projekterfahrung sowie für den regelmäßigen Austausch zu Projektauslastung, zum Status unserer Akquisitionserfolge oder zu Personalthemen.

**InTime-Redaktion:** Was qualifiziert jemanden als Global Connector bei der Schnitzer Group?

**Global Connectors:** Global Connectors sind Teamglieder, die die Intention haben, den internen Zusammenhalt und die Kommunikation untereinander zu pflegen. Die meisten von uns sind aufgrund längerer Betriebszugehörigkeit und Erfahrungen an verschiedenen Standorten bereits eng mit anderen vernetzt.

**InTime-Redaktion:** Warum sind die Global Connectors wichtig für die Schnitzer Group?

**Global Connectors:** Für unseren „Systemic Projectmanagement“ Ansatz ist die

zwischenmenschliche Ebene essentiell. Dadurch gelingt es der Schnitzer Group, die Schwarmintelligenz optimal zu nutzen, Erfahrungswissen, technische Entwicklungen sowie Neuerungen auszutauschen und meist streng hierarchische Strukturen in Projekten aufzubrechen. Als Anlaufstelle ermutigen wir zum schnellen internen Vernetzen, was uns zu einer großen Familie macht – und zwar bereits vom ersten Arbeitstag an.

**InTime-Redaktion:** Haben auch die Kunden der Schnitzer Group Vorteile von den Aktivitäten der Global Connectors?

**Global Connectors:** Aber sicher! Wir helfen dabei, dass Informationen über Kundenprojekte weltweit unseren Teams zufließen und globale Synergien so schneller für alle nutzbar sind.

**InTime-Redaktion:** Was wünschen Sie sich als Global Connector? Gibt es Weiterentwicklungen, die Sie sich vorstellen können – technische oder inhaltliche?

**Global Connectors:** Eine globale Projektdatenbank wäre ideal, die tagesaktuell die Tätigkeiten, Netzwerke, Probleme, Lösungen und Kapazitäten der Kollegen weltweit abbildet und später archiviert. Eine einfache Stichwortangabe würde dann einen Kontakt ausgeben und am besten gleich dessen Nummer wählen.

**InTime-Redaktion:** Danke für dieses Gespräch. ☺



Stefan Mangold, Dipl.-Ing. (FH), ist von Haus aus Werkzeugmechaniker für Stanz- und Umformtechnik. Bei der Schnitzer Group ist er der Spezialist für Werkzeugmethodenplanung, Herstellbarkeits- und Werkzeugkostenanalysen, Werkzeugterminmanagement und -abnahmen. Fünf Jahre leitete Stefan Mangold die

# MANGOLD, UNSER SPEZIALWERKZEUG FÜR GLOBALE WERKZEUGVERGABEN

Schnitzer Consulting Shanghai Co. Ltd. und war für das globale Werkzeugmanagement bei vielen Projekten der Schnitzer Group in Asien und Europa zuständig. Jetzt ist er vom Standort Kornwestheim aus unser Mann für alle Werkzeugfragen im Bereich der Blechumformung. „Unsere Kunden profitieren direkt davon,

dass wir mit Stefan Mangold eine Art Spezialwerkzeug für Kostenanalysen unterschiedlicher Werkzeugherstellungsmethoden mit klaren Handlungsempfehlungen hinsichtlich Best-Practice Konzepten und globaler Werkzeugvergabe an der Hand haben“, so Peter Kienzle, Geschäftsführer der Schnitzer Group. ☺

## JUBILARE SCHÄTZEN „WORKING WITH FRIENDS“ BEI DER SCHNITZER GROUP



Flache Hierarchien, wertschätzender Austausch und eine gelebte Vertrauenskultur – das sind die Prämissen multikultureller Zusammenarbeit des global agierenden Unternehmens. Der in Wangen (Zentrale) ansässige technische Dienstleister in der Mobilitätsbranche, welcher Technik und Management verbindet, konnte zahlreiche Jubilare ehren. Aus der Hand von Ulrike Schnitzer (HR) gab es Urkunden und Preise für Thomas Schuol (Standortleiter Wangen, 15 Jahre), Ingrid Bartsch (Wangen, 10 Jahre), Gernot Tutsch (Weißenburg, 10 Jahre), Eckehard Hochholzer (Schweiz, 5 Jahre) Andreas Helfenberger (Weißenburg, 5 Jahre) und Martin Schlitt (Kornwestheim, 5 Jahre). ☺



### SCHNITZER GROUP

Schnitzer Group GmbH & Co. KG  
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 for Industry and Trade Shanghai  
88 Keyuan Road, Office 613, Tower 1  
Zhangjiang High-Tech Park, Pudong  
201203 Shanghai, China  
Phone +86 21 2898-6184

Schnitzer Group USA, Inc.  
121 West Trade Street, Suite 2900  
Charlotte, NC 28202, USA

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

## BÜRO DER ZUKUNFT – INNOVATIVER WIND IN HISTORISCHEN RÄUMEN

Der vorhandene Büroraum im Wangener Stammhaus aus dem Jahr 1635 wurde jetzt weiter ausgebaut. Ziel der Renovierung war es, ein smartes Büro mit multifunktionalen Räumlichkeiten zu schaffen, die sowohl individuelle Anforderungen als auch die Kommunikation bestmöglich unterstützen. Zum Konzept gehören daher spezielle Konferenzräume, offene Wohlfühl-Räumlichkeiten mit Sofas, Sesseln und Sitzsäcken, aber auch abgeschottete Rückzugsorte für hochkonzentriertes Arbeiten und Telefonkonferenzen sowie eine Wohnküche. Das neue Büro passt jetzt perfekt zur Unternehmenskultur und zum Spirit der Schnitzer Group. „Eben alles etwas anders und ein bisschen außergewöhnlich, das passt wunderbar zu ‚Working with friends‘“, resümiert Ulrike Schnitzer. ☺

