

Wie Schnitzer BMW, Porsche und Co. hilft

Projektmanagementfirma aus Wangen zeigt Wege aus verfahrenen Prozessen

Von Milena Sontheim

WANGEN - Wenn BMW, Porsche und Co. nicht mehr weiter wissen, helfen die Projektmanager der Schnitzer Group. Sie zeigen Wege und Lösungen, um ein festgefahrenes technisches Firmenprojekt aus der Sackgasse zu holen. Wie sie knifflige Planungs- und Leitungsaufgaben angehen und wie das mittelständische Unternehmen als Team funktioniert, wird momentan in der Kundenhalle der Kreissparkasse Wangen gezeigt.

Bei der Schnitzer Group steht ein großer Würfel, der aus vielen kleinen besteht, für ein Projekt. Denn jedes braucht die richtigen Bauteile. „Nehmen wir an: Ein Auto ist ein Würfel“, sagt Geschäftsführer Peter Schnitzer. Ein Mittelklassewagen in Deutschland bestehe aus 5000 Bauteilen, die alle zusammen passen müssen. Eines davon ist der Scheinwerfer, der allein acht Monate Entwicklungszeit, 26 Sublieferanten, die alle besucht werden – und zehn Monate brauche, bis er in Serie geht. Dabei würden rund 1800 Telefonate geführt und 1400 Emails verschickt. Die Investition für dieses eine Teil betrage 80 Millionen Euro, so Schnitzer.

Deshalb Projektberater

„Projekte an sich haben sehr divergente Kräfte, die wirken. Beteiligte haben unterschiedliche Interessen, Ideen und Eingaben“, erzählt der Unternehmenschef. Sobald die Umsetzung mit der Realität konfrontiert werde, geschehen aber andere Dinge – Überraschungen und unvorhergesehene Zufälle. Für den Projekterfolg sei es schwierig, alles am Ende zusammen zu fassen. Die Standardprozesse der Firmen seien laut Ge-

schäftsführer zu träge. Großkonzernen sei es heutzutage nicht möglich, das eigenständig abzuhandeln, denn sie hätten irgendwann ein Level erreicht, an dem sie nicht mehr reformierbar seien. „Wir helfen da, wo unsere Kunden nicht mehr weiter wissen“, sagt er. Aber bei 50 Prozent der Fälle seien sie auch präventiv für Risikoanalysen aktiv. Sie schätzen also von vorn herein ein, wo es mögliche „K.O.-Stellen“ geben könnte, sagt Schnitzer. Als externe Berater, Leiter und Planer stellten sie Transparenz her, um festzustellen, wo und wann ein Fehler passiert ist oder passieren könnte.

„Wir sind ein Kind des Strukturwandels in den 80er-Jahren“, sagte der Firmengründer am Mittwochabend bei der 34. Unternehmenspräsentation der Kreissparkasse. Zu der

Zeit hatten Automobilhersteller den Großteil des gesamten Produktherstellung im eigenen Betrieb. Dann sei der Fahrzeugbau in kurzer Zeit komplexer geworden. Design, Komfort und technischer Fortschritt musste berücksichtigt werden. Der massive Strukturwandel habe dazu geführt, dass sich Hersteller nur auf das Kerngeschäft konzentrierten – die Montage des Autos im Werk. Alle anderen Entwicklungsschritte und einzelne Bauteile, der Antrieb und Rohbau, seien an andere Lieferanten abgegeben worden. Das habe die Entwicklungsseite eines Projekts – wie zum Beispiel der vorher genannte Scheinwerfer – um einiges risikoreicher gemacht. „Die Kommunikationsschnittstellen gingen exponentiell nach oben“, sagt Schnitzer.

Auch heute „befeuert“ die mo-

mentane Strukturkrise der Elektromobilität die Auftragsbücher des 1992 gegründeten Wangener Unternehmens. Ein Problem stellen die aktuellen Entwicklungen nicht dar. Denn: Laut Schnitzer haben die Hersteller keine Leute für die Themen, die jetzt mit der Neustrukturierung gefordert sind. Wieso? „Weil sie ihre Leute erstmal auf die E-Mobilität umstellen.“ Man müsse jetzt in eine Richtung gehen und das zu 100 Prozent. Für ihn ist außerdem klar: „Auf den Verbrennungsmotor zu setzen, wird schief gehen.“

Als „gute Navigatoren, die wissen wies geht“ ist für Peter Schnitzer der Grund für die Tragik des Berliner Flughafens offensichtlich. „Ein klassischer Fall von völliger Projektignoranz.“ Der Anfang vom Ende war für ihn klar, als es hieß, dass die Verantwortlichen „alles billiger machen“. Viele Schnittstellen hätten nicht miteinander verhandelt – noch sich unterhalten. „Eine staatliche Anlage ist nicht in der Lage, so ein Projekt alleine zu stemmen“, sagt er.

So arbeitet Schnitzer

Trotz der Dynamik am deutschen Zulieferermarkt für Automobilhersteller schaffe es die Schnitzer Group, im Wettbewerb mitzuspielen. Das Konzept dafür sei laut zweitem Geschäftsführer Peter Kienzle die Zusammenarbeit unter Kollegen sowie Kunden. Das sogenannte „Mindset“, wie es Kienzle nennt, die Mentalität, sei unter den 55 Kollegen in sieben Standorten weltweit besonders wichtig. „Wir arbeiten bei jedem Projekt in Teams.“ Es gebe keine hierarchische Strukturen untereinander, denn jeder soll sein Wissen als Mentor vermitteln. „Nur so schaffen wir es“, sagt er.



Bei der Unternehmenspräsentation (von links): Andreas Middelberg (Sparkasse), Peter Kienzle, Peter Schnitzer (beide Schnitzer und Norbert Martin (Sparkasse).

FOTO: MILENA SONTHEIM