



**S4T**  
**ZUKUNFT.**  
**JETZT.**  
SAP-Einführung 2022

2022/10

# NEWS4T LETTER



SONDERAUSGABE

## Interview mit der Divisionsleitung

### IM GESPRÄCH MIT DER DIVISIONSLEITUNG

Welche Ziele stehen hinter S4T? Welchen Einfluss hat S4T auf unsere Werke und Produkte? Vor welchen Herausforderungen stehen wir konkret? Diese und weitere Fragen klären wir im großen Interview mit Markus Hütt und Claudius Moor.

# Mit digitalen Geschäftsprozessen zum Marktführer in Europa



S4T ist das größte Projekt der Unternehmensgeschichte. Es betrifft die gesamte Division Türen – GARANT, PRÜM, INVADO und RWD Schlatter.

Um mehr über das Projekt zu erfahren, haben wir uns am 13.07.2022 mit der Divisionsleitung für eine Fragestunde verabredet. Claudius Moor und Markus Hütt gewähren einen Einblick, wie sie über das S4T-Projekt denken, vor welchen Herausforderungen wir stehen und wie sie damit umgehen.

*Vielen Dank, dass Ihr Euch die Zeit für das Interview genommen habt. Lasst uns gleich einsteigen: S4T ist ja sehr komplex – könnt Ihr uns in wenigen Worten erklären, was das Projekt für die Division Türen bedeutet? Welchen Einfluss hat S4T auf die Werke und unsere Produkte?*

**Markus Hütt:** Vielleicht kurz zwei, drei Sätze vorweg: S4T beschäftigt uns ja schon eine ganze Zeit. Gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Division Türen – also von PRÜM, GARANT, INVADO und RWDS – haben wir seit 2 Jahren intensiv am Global Template gearbeitet. Darin ist beschrieben, wie das Geschäft aktuell läuft und vor allem, wie wir es zukünftig gestalten wollen. Dann lag der Fokus zunächst auf der Implementierung bei INVADO, wo wir jetzt mit der Einführung auf der Zielgeraden stehen. Aus diesem Grund ist natürlich für PRÜM und GARANT ein Stück weit eine Pause entstanden. Jetzt geht es aber für die beiden deutschen Gesellschaften richtig los.

Gleichzeitig sind wir ja gerade dabei, unsere sehr starken Einzelmarken mehr als eine Division zu sehen – in der wir uns gegenseitig unterstützen, voneinander lernen und Prozesse einfacher machen. S4T ist dabei so etwas wie die Klammer

des gemeinsamen Zusammenwachsens. S4T ist aus meinem Verständnis heraus eine ganz große Chance zu einer wichtigen Neuausrichtung unseres gesamten Geschäftsmodells, damit wir auch in Zukunft erfolgreich sein können.

» Unser strategisches Ziel ist es, Marktführer in Europa zu werden und S4T ist die gemeinsame Plattform, mit der wir dies schaffen werden. «

*Könnt Ihr nochmal auf die Projektziele eingehen? Was war die Motivation, das Projekt zu starten?*

**MH:** Unser strategisches Ziel ist es, mit der Division Türen Marktführer in Zentraleuropa zu werden. Und wenn wir dies schaffen wollen, dann ist es wichtig, dass wir mit S4T eine unternehmensübergreifende, hochmoderne Lösung haben, durch die wir eng miteinander verbunden sind, uns gegenseitig unterstützen können, schneller auf Marktgegebenheiten reagieren können, schneller analysieren und schneller entscheiden können. Eine weitere Motivation für uns als Management war es, die bestehenden Geschäftsmodelle und Prozesse ein Stück weit zu hinterfragen, zu überdenken und neu auszurichten, um die verfügbaren Ressourcen einfach noch besser zu nutzen.

**Claudius Moor:** Vielleicht kann ich an der Stelle noch ein bisschen ergänzen. Als Division gibt es uns ja noch gar nicht so lange. Erst seit 2017 sind die einzelnen Firmen unter dem Dach von Arbonia zusammengelassen. Und all diese Einzelunternehmen haben die Herausforderung, dass sie mit unterschiedlichen, teilweise sehr alten Warenwirtschafts- und Planungssystemen arbeiten. Hier gab es sowieso dringenden Handlungsbedarf, um auch

in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Und da haben wir natürlich gesagt, wenn alle Gesellschaften diese Herausforderung haben, dann können wir diese schwierige Aufgabe doch auch gemeinsam lösen. Zum Beispiel war INVADO schon mit dem alten System bei der elektronischen Anbindung der Kunden viel, viel weiter als die anderen. So kann jeder Standort seine Kompetenz in neue Prozesse und in ein ganz neues System einbringen und alle profitieren.

*Welche Vorteile hat SAP gegenüber den bestehenden Systemen?*

**MH:** Wie Claudius schon gesagt hat, für die bestehenden Systeme gibt es vielfach gar keine Updates, gar keinen Service mehr. Das heißt auch, wenn das bisherige System angepasst werden soll, müssen häufig individuelle Insellösungen programmiert werden. Und dies führt einfach zu Schwierigkeiten. Wir brauchten also eine einheitliche, integrierte Lösung. Und hier kommt SAP ins Spiel – die führende technologische Plattform für die Digitalisierung von Produktionsprozessen – mit der wir von Anfang bis Ende (vom Einkauf bis zur Bezahlung, vom Angebot bis zum Zahlungseingang usw.) die Prozesse vereinfachen und über alle Werke hinweg soweit wie möglich vereinheitlichen.

**CM:** Was SAP zusätzlich bietet – rein technologisch – ist die Variantenkonfiguration. Die bisherigen Systeme waren dazu nicht in der Lage. Und je mehr wir in Richtung Objektgeschäft gehen – das ist die klare Strategie der Gruppe – desto komplexere Türen und desto mehr Varianten werden wir haben. Das alles spricht für SAP.

*Jetzt arbeiten wir ja schon lange mit diesen alten Systemen. Und so große Veränderungen führen auch zu Verunsicherung, machen einigen vielleicht auch Angst. Was könnt Ihr uns hierzu sagen?*

**MH:** Also da muss ich eigentlich nur sagen, mir persönlich machen Veränderungen keine Ängste.

Nichtsdestotrotz kann ich verstehen, wenn Unsicherheiten entstehen. Persönlich glaube ich, dass nach der Einführung viele Kolleginnen und Kollegen überrascht sein werden, dass sich die Dinge wirklich vereinfachen in ihrem Umfeld. Das glaube ich ganz fest. Der Weg dorthin, das muss man auch ganz offen und ehrlich sagen, der ist geprägt von den Menschen, die direkt und indirekt am Projekt beteiligt sind, sich engagieren – und die wird das Thema vielleicht auch mal so richtig nerven. Da muss man offen drüber reden. Und da ist dann auch das lokale Management gefragt, die Chancen für die Zukunft zu sehen, Veränderungen aktiv vorzuleben und das Projekt als solches zu sehen, was es ist – das größte Projekt unserer Unternehmensgeschichte!

Wir verlangen viel von unseren Kolleginnen und Kollegen an dieser Stelle, weil wir wirklich viele Themen angestoßen haben, an denen wir gerade arbeiten. Aber das ist in Gänze positiv. Ein Unternehmen, das pulsiert, das nach vorne geht, das investiert und Prozesse optimiert, das Sachen vereinfacht und Zukunftsfähigkeit herstellt – da würde ich mir ehrlich gesagt als Mitarbeiter keine Sorgen machen.

**CM:** Das sehe ich auch so. Ich kann diese Ängste auch nachvollziehen. Aber es ist für das Unternehmen und die Mitarbeitenden viel gefährlicher, wenn wir nichts tun. Denn dann werden wir in Zukunft nicht mehr mit Arbeitsmitteln arbeiten, die dem Zeitgeist entsprechen. Und mit den Veränderungen wollen wir uns nachhaltig in Stellung bringen. Gerade das sehe ich für die Mitarbeitenden als große Chance, nachher auf einem der modernsten und weit verbreiteten Systeme arbeiten zu können und darin Erfahrung zu haben. Das ist viel, viel sicherer als auf einem alten System zu arbeiten, das irgendwann niemand mehr kennt und niemand mehr nutzt. Damit könnten sie auch bei keinem anderen Arbeitgeber dieser Welt arbeiten. Aber mit dem neuesten, modernsten System zu arbeiten, das ist ein klarer Wettbewerbsvorteil.

*Das ist ein wichtiger Punkt, damit man auch sagen kann, das Projekt mache ich zu meinem Projekt.*

**MH:** Ja. Ich glaube, für viele kann das Projekt zum Sprungbrett werden. Zum Beispiel, wenn man die ganze Variantenkonfiguration anschaut, die ja konzeptionell sehr, sehr wichtig ist für das Unternehmen. Hier die Digitalisierungsprozesse zu begleiten, zu verstehen – daraus ergeben sich einfach auch Chancen und Möglichkeiten, sich für weitere Zukunftsthemen in Stellung zu bringen. Das heißt, wir werden die Kolleginnen und Kollegen dann sicherlich auch zukünftig mit spannenden Aufgaben ausstatten können.

» Mit dem modernsten System zu arbeiten, ist ein klarer Vorteil. (...) Wir müssen die Mitarbeitenden fit für den Einsatz von SAP machen. «

*Wenn jemand sich im Unternehmen gut ausbilden kann, dann steigt auch sein eigener Marktwert für seine weitere Karriere im Unternehmen und auch allgemein. Das ist schon ein großer Benefit für beide Seiten. Andererseits kursieren natürlich auch Gerüchte, gerade zum Thema Mehrarbeit.*

**CM:** Was wir machen und gemacht haben: Es wurden die Ressourcen aufgestockt und es werden in allen Bereichen auch zusätzliche Mitarbeiter eingestellt, um das abzufedern. Man darf aber auch die Augen nicht verschließen. Gewisse Mitarbeiter werden bei der Einführung maximal benötigt und beansprucht – das zeigt natürlich auch, welchen Wert sie für unser Unternehmen haben. Also: Wir werden alles tun, um die zusätzliche Belastung abzufedern, um Urlaube zu ermöglichen, um Überstunden so weit wie möglich zu vermeiden.

Aber sicher ist auch, eine Mehrbelastung wird sich nicht immer vermeiden lassen.

*Gibt es ein Weiterbildungsprogramm, wo die Mitarbeitenden auch mitgenommen werden, um da gut hineinzuwachsen?*

**MH:** Da müssen wir definitiv ran, das sehe ich auch. Wir müssen mit Hilfe der Personalentwicklung die Mitarbeitenden fit für den Einsatz von SAP machen. Das sehe ich schon noch als zu entwickelndes Trainingsprogramm. Aber das ist noch nicht fertig.

*So ein großes Projekt geht über viele Jahre. Könnt ihr uns ein bisschen aufzeigen, was alles noch kommt? Was sind die wichtigsten Meilensteine in Bezug auf S4T?*

**MH:** Mit dem Projektstart bei PRÜM und GARANT wird das Global Template zu Beginn noch einmal überprüft. Wie fit ist die Organisation schon an dieser Stelle und wo gibt es einfach noch Lücken? Das steht als nächstes im Mittelpunkt unserer Aktivitäten.

Gleichzeitig ist die Variantenkonfiguration ein wesentliches Thema. Je intelligenter wir sie gestalten, desto besser ist diese digital ableitbar und desto einfacher sind die Prozesse, die sich daraus ergeben. Darüber hinaus ist das Datenmanagement ein wesentlicher Meilenstein. Und kurz vor der Implementierung stehen dann die Testphasen an, die sogenannten Massentests, als letzte Hürde vor der tatsächlichen Implementierung.

*Was ist die größte Erkenntnis, die größte Überraschung, das persönliche Learning aus dem bisherigen Projektverlauf? Das ist bestimmt noch interessant für die Mitarbeitenden.*

**MH:** Erstens natürlich, dass wir kommunizieren. Ich finde es wirklich gut, dass wir jetzt damit anfangen und ich möchte, dass wir mit dem NEWS4TLETTER den Mitarbeitenden eine Plattform bieten, um ihre Bedenken und ihre Ängste zu äußern, wo auf Fragen eingegangen wird und alle Beteiligten Feedback erhalten. Wie wichtig Kommunikation ist, haben wir bei der Einführung bei INVADO gelernt. Und dann müssen wir der Variantenkonfiguration Raum geben. Gerade hier geht es ja um eine echte Vernetzung der Standorte.

**CM:** Was hat mich überrascht? Was mich wirklich sehr, sehr freut: Durch das Projekt kommen wir gerade auf den operativen Ebenen näher zusammen. Gerade für PRÜM, GARANT und INVADO waren die Workshops zur Prozessharmonisierung und Arbeitsvorbereitung in allen Bereichen auch ein Schritt, um sich besser kennenzulernen, sich auszutauschen und auch kulturell enger zusammenzuwachsen.

*Vielen Dank für das Gespräch!*



### **Steckbrief – Claudius Moor**

Jahrgang 1983  
lebt in Herrenhof, Schweiz

Seit 2015 bei Arbonia:

- Mitglied der Konzernleitung
- CEO der Division Türen (Doppelspitze)
- Geschäftsführer Vertrieb & Marketing PRÜM und GARANT

Ideengeber, Motivator und Zuhörer,  
leidenschaftlicher Läufer, Fußballfan

### **Steckbrief – Markus Hütt**

Jahrgang 1963, verheiratet, 2 Kinder  
lebt in Felsberg, Deutschland

Seit 2019 bei Arbonia:

- CEO der Division Türen (Doppelspitze)

Teampayer, ehemaliger Profi-Handballer,  
Familienmensch