

« ERFOLG IM UNTERNEHMENSVERBUND »

SITAG AG – ein fester Sitz am Produktionsstandort Schweiz

Firmenseminar der Erfa-Gruppe PIM bei SITAG AG, Sennwald

Die SITAG AG lud am 13. September 2007 zum Firmenseminar „Erfolg im Unternehmensverbund“ im Rahmen der Seminarreihe der Erfa-Gruppe PIM nach Sennwald ein. 19 interessierte Teilnehmer aus dem Bereich des Produktions- und Informationsmanagements (PIM) erlebten einen sehr informativen und aufschlussreichen Tag im Rheintal.

Begrüssung der Teilnehmer

Das Seminar wurde von Bruno Meister, Vorstandsmitglied der Erfa-PIM, eingeleitet und anschliessend durch Toni Lee, Geschäftsleiter der SITAG AG, mit einer Vorstellung des Unternehmens und der Produkte fortgesetzt. SITAG ist das jüngste der insgesamt 20 Unternehmen der Samas-Gruppe mit Standorten in England, Niederlande, Belgien, Frankreich, Deutschland und der Schweiz und gehört damit zu einem der grössten Büromöbelhersteller weltweit. Die 1965 gegründete SITAG AG beschäftigt heute 150 Mitarbeiter und exportiert ca. ein Drittel der Waren hauptsächlich nach Deutschland und die Niederlande. Der Markenname steht für Lifestyle, Innovation und ungewöhnliches Auftreten. Das Produktportfolio besteht aus Büro-, Dreh- und Konferenzstühlen, Sesseln und Sitzgruppen für Empfangs- und Wartezonen, sowie System- und Exklusivmöbeln, kompletten Konferenzlösungen und Tischen für die unterschiedlichsten Bereiche. Darüber hinaus werden auch kundenindividuelle Lösungen umgesetzt. Im Gegensatz zu den Konkurrenten verfolgt SITAG eine klare Trennung zwischen Produktion und Vertrieb, so dass lediglich 15% der Waren direkt vertrieben werden. Die Zusammenarbeit mit anerkannten Designern und Experten aus relevanten Fachbereichen brachten zahlreiche herausragende Produkte hervor. Dabei steht nicht das Produkt sondern die Idee im Vordergrund. Das heisst, dass der Kunde über rein technische und ergonomische Eigenschaften der Stühle und Möbel hinaus, sich am Arbeitsplatz im Büro wohl fühlt und produktiv arbeiten kann. Die Kosten für Entwicklung, Design und spezifische Werkzeuge belaufen sich pro Modell auf ca. 1,5 Mio CHF bei einer Entwicklungsdauer von ca. 18 Monaten. Die SITAG AG ist auch an der Entwicklung innovativer Materialien mit speziellen Oberflächenstrukturen im mikroskopisch kleinen Nanobereich involviert, die schmutzabweisend sind und hervorragende klimatische Eigenschaften haben. Bei der Beschaffung legt SITAG Wert auf langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten und pflegt engen und kontinuierlichen Kontakt zu meist lokalen Lieferanten. Einkauf aus Fernost wird insbesondere im Bereich von polierten Aluminiumteilen erfolgreich durchgeführt, da diese einen hohen Bedarf an Handarbeit haben und im Gegensatz zu anderen benötigten Teilen in zufriedenstellender Qualität in Fernost beschafft werden können. Die Mitarbeiter haben einen hohen Stellenwert, sie sind motiviert und



mehrheitlich stolz bei SITAG beschäftigt zu sein. Die Erfahrung zeigt dennoch, dass die Beschaffung aus Fernost mit erheblichen Kosten (Reisen, Kommunikation, Qualitätskontrollen) und mit Nachteilen in der Transportzeit (ca. 6 Wochen) verbunden ist.

Vorstellung des Projektes Harmony

Die Stärke der Samas-Unternehmensgruppe liegt u. a. im Multi-Markenkonzept begründet. Zwar bearbeiten die einzelnen Vertriebsgesellschaften und Produktionsbetriebe die Märkte eigenständig, zugleich bietet die Einbindung in eine international agierende Gruppe aber vielschichtige Vorteile auch bei der Erschließung neuer Märkte im In- und Ausland. Denken und Handeln in europäischen Kategorien, ein umfassender Know-how-Transfer bei gleichzeitiger



Wahrung der operativen Eigenständigkeit und der regionalen Besonderheiten der Unternehmen sind unverzichtbar für das zukunftsorientierte Handeln und den Erfolg im Unternehmensverbund. Um die angestrebten Verbundvorteile tatsächlich realisieren zu können, sind jedoch umfangreiche Harmonisierungsvorhaben zwischen den Werksstandorten in Holland, Frankreich, Deutschland und der Schweiz notwendig gewesen. Das Pilotprojekt „Harmony“ bei der SITAG verfolgt in diesem Zusammenhang die Implementierung eines gemeinsamen ERP-Systems, über welches die Vertriebsaufträge mit der Produktionsplanung integriert abgewickelt werden. Dies wiederum erforderte tiefgreifende Einschnitte und Änderungen an den betrieblichen Anwendungssystemen, insbesondere bei der Herstellung von kundenindividuellen Büromöbellösungen.

Ausgangslage des Beratungsprojekts der Firma SAP waren autonome Werke innerhalb der Samas-Gruppe, die bezüglich IT-System, Datenstruktur, Reporting, Controlling, Geschäftsprozesse, Produktpolitik, Entwicklung, Marktauftritt und Beschaffung vollständig eigenständig gearbeitet haben. Die Kommunikation unter den Werken wurde hauptsächlich durch aufwendige Briefpost und mittels Telefax bewerkstelligt. Das Kundenmanagement war nicht koordiniert und es gab auch kein Corporate Identity.

Als Zielsetzung des Projekts Harmony wurde somit festgesetzt, einen einheitlichen Auftritt der



Unternehmung zu erreichen, Produktion und Verkauf organisatorisch zu trennen, eine stärkere Fokussierung auf den Kunden anzustreben, Geschäftsprozesse innerhalb und zwischen den Werken zu optimieren und Kosten im IT-Bereich einzusparen.

Bei der Umsetzung wurde zunächst eine einfache Struktur zum Austausch elektronischer Informationen und Dokumente aufgebaut. Die Kommunikation zwischen den Werken geschieht nur noch gebündelt über die Country Business Entities. Die einge-

fürte Matrixorganisation auf Konzernebene funktioniert dabei nur bedingt und ist stark von der Kommunikationsfähigkeit der Personen im Head Office verantwortlich. Besonders die Bereiche Entwicklung, Einkauf und internationaler Verkauf sind sinnvolle Bereiche, die auch zukünftig zentral koordiniert werden sollen. Sprachliche Probleme bestanden bei der Harmonisierung nicht nur auf Softwareebene, sondern auch bei der Kommunikation mit dem Kunden, da länder-spezifische Fachbezeichnungen nicht korrekt übersetzt waren oder Mitarbeiter nicht der englischen Sprache mächtig waren. Aufgrund vieler Probleme bei der Implementierung der Massnahmen, die durch das 50-köpfige Beraterteam vorgeschlagen wurden, konnte die zeitliche Planung nicht eingehalten werden. Die grösste Schwierigkeit nach dem Go-Live war die unzureichende Schulung der Mitarbeiter, fehlende Unterstützung durch die Beratung, Hardwareimplementation, Anpassungen an länderspezifische Gegebenheiten und allgemein die Kommunikation zwischen Beratern, Key Usern und dem Management. Viele dieser Probleme sind auch auf Führungsschwächen zurückzuführen. Insbesondere an der zurückgegangenen Mitarbeiterzufriedenheit kurz nach Einführung des neuen Systems ist zu erkennen, dass die zusätzliche Arbeit durch die Umstellungsschwierigkeiten zusätzlich zum Tagesgeschäft zu vermehrten Stress und Rückgang der Motivation führte. Erst nachdem die Mitarbeiter realisiert hatten, dass das neue System auch Nutzen mit sich bringt, stiegen Zufriedenheit und Motivation wieder an.

Die grössten Erfolge des Harmonisierungsprojektes liegen im werksübergreifenden Verkauf und besserem Controlling. Die Einsparungspotentiale im Bereich von IT konnten nicht erreicht werden und insbesondere bei der Bearbeitung von kundenindividuellen Spezialartikeln dauert der Abwicklungsprozess im ERP-System nun länger als zuvor, weil jeder Artikel in der Form eines Standardmodells in das System eingepflegt werden muss.

Trotz dieser Probleme wird das Projekt Harmony als wichtiger Bestandteil gesehen, erfolgreich im Unternehmensverbund die Wettbewerbsposition am Produktionsstandort Schweiz zu stärken.

Produktionsplanung und -steuerung

Herr Jelko Djakulovic stellte in seinem Vortrag kurz die Herausforderungen im Bereich der Planung und Steuerung der Produktion vor. Auftragseingänge können nach der Systemumstellung nun direkt von den Schwesterwerken in Deutschland und den Niederlanden eingegeben werden, ohne dass diese vorher noch händisch geprüft werden müssen. Zur Umsetzung in Fertigungsaufträge wird eine Aufstellung genutzt, welche die Rückstände, Aufträge des aktuellen Tags, des darauf folgenden Tags, der laufenden und nachfolgenden Woche sowie die grobe Planung der drei weiteren zukünftigen Wochen aufzeigt. Dabei ist die Fertigung bei SITAG dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter möglichst flexibel einsetzbar sind und möglichst viele Fertigungsprozesse ausführen können und dementsprechend weiter geschult werden. Die Herstellung des Standardproduktes Bürostühle erfolgt nach dem „make-to-order“ Produktionskonzept, so dass die Bevorratungsebene recht niedrig angesetzt ist (z.B. Spanplatten werden im Lager gehalten).



Rundgang durch den Betrieb in Gruppen

Nach dem gemeinsamen Mittagessen bestand die Möglichkeit, die zweigeschossige Produktion auf insgesamt 30'000 m² ausgiebig zu besichtigen. Die Seminarteilnehmer wurden dazu in zwei Gruppen aufgeteilt und entlang der Wertschöpfungskette durch das Unternehmen geführt. So konnten die Anlagen betrachtet werden, die zum Spritzen und Giessen der Schäume für die Rückenlehne benutzt werden. Bei ca. 200 verschiedenen Modellen ist hier der Werkzeugbedarf enorm und hat grossen Einfluss auf die Gesamtentwicklungskosten. Der Anteil reiner Handarbeit ist bei der Fertigung sehr gross und viele der Aufträge werden mit Losgrösse eins verarbeitet. Die Fertigung basiert bei den Standardmodellen auf dem Kanbansystem, welches niedrige Mengen an Ware im Umlauf und kleine Puffergrössen ermöglicht.



In der Schreinerei und Furnierabteilung konnte die Verarbeitung von verschiedensten Holzarten betrachtet werden. Durch zyklisches Schleifen und Lackieren werden die Holzoberflächen aufgewertet. Die Besichtigung führte weiter zur Möbelmontage und endete schließlich bei der Spedition der versandfertigen Produkte.

Vorgehen bei der Entwicklung neuer Produkte



Herr Hans Zogg stellte im letzten Vortrag das Vorgehen bei der Entwicklung neuer Produkte vor. Der Aufwand für die Produktentwicklung ist dabei nicht zu unterschätzen. Für Standardprodukte sind ca. 12-18 Monate vorzusehen. Bei der Modellbildung werden oft externe Designer und Künstler hinzugezogen, die sich auch Erkenntnissen aus dem Bereich der Bionik bedienen. Das Problem bei der kostspieligen Entwicklung sind vor allem die vom Vertrieb erstellten schwer abschätzbaren Absatzzahlen. Für SITAG besteht daher laufend die

Unsicherheit, genügend Produkte absetzen zu müssen, um die Entwicklungsaufwände kompensieren zu können.

Im Anschluss an den Vortrag von Herrn Zogg verabschiedete Herr Lee die Seminarteilnehmer.

Auf diesem Weg möchten wir im Namen der Geschäftsstelle der Erfa-Gruppe PIM den Referenten der SITAG AG ganz herzlich für den erfahrungsreichen Seminartag in Sennwald bedanken.