

Das Ritz ruft

Fast 40 Jahre lang lebte die Modeschöpferin Coco Chanel im Hotel. Nicht in irgendeinem, sondern im Hotel Ritz am Place Vendôme, Nummer 15 in Paris. Verständlich, dass man in diesem Haus traditionell höchsten Wert auf feinen Geschmack legt – beim Essen genauso wie bei der Einrichtung der Zimmer. Wer sich zu den handverlesenen Lieferanten des Ritz zählen darf, hält eine unbezahlbare Referenz in Händen. Warum wir hier darüber berichten? Bitte blättern Sie um!

□ HEINER VON DER LADEN





FOTOS_ POGGENPOHL_PORSCHES DESIGN_HOTEL_RITZ

Mutiger Mix in Paris: Glas und Aluminium treffen auf Stilmöbel

Was verbindet das Pariser Grandhotel Ritz mit Porsche und dem Bielefelder Tischlermeister Friedemir Poggenpohl? Die Lösung: eine elegante Einbauküche in einer Suite der noblen französischen Herberge. Das Ritz, besonders bedacht auf edelstes Interieur, hat sich die Luxusküche aus Glas und Aluminium aus dem Poggenpohl-Programm ausgesucht. Das Modell P'7340 ist das Ergebnis einer Kooperation von Poggenpohl und Porsche Design. Heraus kam eine ganz neue Interpretation des Themas Küche in absolut puristischer Gestaltung.

Dass Poggenpohl die Porsche-Küche herstellt, ist kein Zufall. Die Unternehmen passen ideal zusammen: Poggenpohl besitzt – wie der Sportwagenhersteller – die Fähigkeit, immer wieder neu zu denken. Das zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte: Vor fast 120 Jahren etablierte sich Poggenpohl als erste deutsche Küchenmarke und ist heute in mehr als 70 Ländern der Welt präsent, darunter in Großbritannien, USA, Osteuropa, Russland, China und Indien. Die Exportquote liegt bei mehr als 70 Prozent.

Der Markenname, der auf Gründer Friedemir Poggenpohl (geboren 1859) zurückgeht, ist eng verknüpft mit der Geschichte der Einbauküche. Poggenpohl steht als Synonym für individuelle und exklusive Küchen, die bis ins Detail durch absolute Qualität bestechen. „Wir wollen die Küche besser machen“ – dieser Leitspruch des Gründers gilt bis heute. Bereits 1897 siedelte das Unternehmen nach Herford um, wo auch heute noch alle Küchen entwickelt und produziert werden.



Die Suite im Pariser Hotel Ritz mit dem dominanten roten Sofa ist klassisch eingerichtet. Doch bei der Küche (rechts) setzte die Direktion auf modernes Design, höchste Funktionalität – und natürlich – edles Material

Für Elmar Duffner (50), Geschäftsführer der Poggenpohl Möbelwerke GmbH, ist der Auftrag aus dem Ritz eine Bestätigung seiner Strategie. Schließlich steht die ständige Weiterentwicklung der Individualität seiner Produkte im Vordergrund. Dazu möchte der Diplom-Ingenieur und Experte für Holztechnik gemeinsam mit Architekten anspruchsvolle Lösungen finden: „Poggenpohl denkt nicht in Schränken, sondern in Räumen“, sagt Duffner, der – neben Porsche Design – noch eine zweite Tochter des Stuttgarter Sportwagenherstellers an Bord holte: Porsche Consulting. Auch bei dem Beratungsauftrag ging es um Fragen der Gestaltung – allerdings in der Produktion. Die sollte deutlich

schlanker werden: weniger Lagerbestände, höhere Produktivität und eine um 30 Prozent kürzere Gesamtdurchlaufzeit pro Küche.

Schnell zeigte sich, dass auch in der Fabrik das „Denken in Schränken“ kein Zukunftsmodell sein kann. Hoch- sowie Ober- und Unterschränke wurden auf zwei getrennten Bändern montiert. So war es schwierig, alle benötigten Module für eine komplette Küche wirklich synchron herzustellen. Heute denkt Poggenpohl ausschließlich in vollständigen Küchen – so, wie sie der Kunde in Auftrag gibt und pünktlich geliefert bekommen möchte. Daran richtet sich die Produktion konsequent aus – genauso wie es Porsche in der Automobilproduktion vorlebt. Und deshalb gibt es inzwischen statt der zwei insgesamt 175 Meter langen Montagebänder nur noch eins, das gerade einmal 45 Meter misst.

Als Basis für die operative Optimierung nutzt der Küchenhersteller die Arbeitsphilosophie Kaizen, die „Veränderung zum Besseren“. Die Herausforderer nennen das Programm KaiPo – Kaizen bei Poggenpohl. Der Weg zur schlanken Möbelfabrik begann im September 2006 mit einem Pilotworkshop unter der Regie eines erfahrenen Teams von Porsche Consulting. Wenig später folgte gemeinsam mit den Beratern ein Konzeptworkshop, bei dem ein neues Fabriklayout und ein neues Produktionssystem erarbeitet wurden. Nur acht Monate später wurde die hauseigene KaiPo-Organisation gegründet, zunächst mit drei Mitarbeitern aus Produktion Qualitätssicherung und dem Bereich Logistik/IT. „Wir wollten weg von dem traditionellen Denken, dass man hohe Lagerbestände für eine hohe Lieferbereitschaft braucht“, sagt Elmar Duffner. Stattdessen setzte der Chef auf →



Die Küche von Porsche Design im Pariser Hotel Ritz basiert auf Rahmen aus Aluminiumprofilen, innerhalb derer sie individuell gestaltet werden kann



FOTOS: HOLZ ZENTRALEBLATT

In der Poggenpohl-Küchenfabrik hält man nur noch Material bereit, das sofort in der Produktion gebraucht wird. Alles andere wäre nach den KaiPo-Regeln (Grafik) sinnlose Verschwendung von Geld und Raum





Die schwarze Arbeitsplatte aus satiniertem Glas erzeugt einen spannenden Kontrast zu den Fronten aus Driftwood, einer gebürsteten Kiefer, deren Struktur an Treibholz erinnert

kurze Durchlaufzeiten, mit denen sich schnelle Reaktionsfähigkeit und eine optimale Kundenorientierung realisieren ließen.

Kurze Durchlaufzeiten in der Produktion muss man sich hart erarbeiten. Denn dafür müssen die nicht wertschöpfenden Anteile in der Prozesskette konsequent reduziert werden. Auf dem Prüfstand stehen grundsätzlich alle eingelagerten Bestände, der Flächenbedarf, Wege- und Wartezeiten, unnötige Überproduktionen sowie vermeidbare Fehler und Reparaturen. Für die Porsche-Berater sind diese Klassiker auf der Checkliste „pure Verschwendung“. Mit der Umstellung auf ein Just-in-time-Produktionssystem gelang es Poggenpohl, sich auf die Wertschöpfung zu fokussieren. Nur noch das richtige Teil in der richtigen Qualität (fehlerfrei) durfte zum richtigen Zeitpunkt und in der aktuell benötigten Menge an den präzise bestimmten Montageort in der Produktion gelangen. Dabei sollte das benötigte Material im ständigen Fluss bleiben und nach einem exakt definierten Takt bewegt werden.

Damit die tief greifende Umstellung der Produktion klappt, muss jeder Mitarbeiter ins

Boot geholt werden. Poggenpohl setzte die Workshops zur Prozessoptimierung in Teams mit fünf bis acht Mitgliedern um. In den Gruppen waren sowohl Produktionsmitarbeiter wie auch Kollegen aus unterstützenden Bereichen (Qualitätssicherung, Zeitwirtschaft, Logistik, Betriebsrat) vertreten.

Angeleitet von einem KaiPo-Trainer brachte jede Gruppe ihr Spezialwissen ein, schuf Ideen, erarbeitete Lösungsansätze und realisierte schließlich Maßnahmen, die sich in vorausgegangenen Simulationen bewährt hatten. Optimiert wurde in vielen Bereichen. Die Kommissionierung der Küchenfronten im Wareneingang und Lager war genauso wichtig wie die Vormontage bei Fronten, Schubkästen und Auszügen oder die Bereitstellung der Einlegeböden. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: An vielen Stellen wurden die Durchlaufzeiten halbiert, der Flächenbedarf drastisch verkleinert und die Wegstrecken um teilweise 80 Prozent verkürzt.

Die klassische Materialbereitstellung mit häufig undefinierten Umlaufbeständen und Flächenbelegungen wurde komplett abgeschafft. Stattdessen wird die Produktion heute von

einem „Supermarkt“ mit angeschlossener Kommissionierung versorgt. Hier liegt alles, was in Kürze gebraucht wird, griffbereit an definierten Plätzen mit gut sichtbarer Kennzeichnung. Natürlich müssen auch die Lieferanten mitspielen. Vor allem die zahlreichen Kleinteile, die für den Küchenbau benötigt werden, kommen nun in einem Mehrbehältersystem in die Fabrik. „Diese Innovation erspart uns von der Bestellung bis zur Bereitstellung des Materials 15 Schritte beim Handling“, sagt Elmar Duffner, der ganz nebenbei den Materialwert in der Produktion um 77 Prozent senken konnte.

Wo der Chef auch hinschaut, findet er Beispiele für Einsparungen, die niemandem wehtun. „Denkbar wäre“, sagt Duffner, „auf der 3800 Quadratmeter großen Fläche in der Produktion, die nach der Optimierung leer steht, ein Vendor Managed Inventory einzurichten, also eine direktere Anbindung unserer Lieferanten an die Produktionsabläufe.“

Vielleicht bietet die Freifläche ja auch Raum für weitere neue Ideen. Schließlich wollte schon Friedemir Poggenpohl seine Küchen immer noch ein wenig besser machen. ←