

COLOMBINI

MÖBEL NACH MASS

Mit seinen Möbeln eroberte das Familienunternehmen Colombini die Wohnungen Italiens. Der junge Chef Emanuel Colombini hat jetzt New York, Tallinn und Shanghai im Blick.



📄_SVEN HEITKAMP

📍_OLAF HERMANN

Eine Stecknadel könnte man fallen hören, wenn Emanuel Colombini über Zukunftsstrategien für seinen Möbelkonzern spricht. Der Firmenchef – gerade erst Mitte 30, aber schon einige Jahre auf dem Chefsessel des Familienunternehmens – faltet bedächtig die Hände, spricht mit leiser Stimme. Unter den Managern in den schwarzen Ledersitzen am langen, dunklen Konferenztisch herrscht gebannte Stille. Ihnen imponiert die Autorität und Ausstrahlung des jungen Mannes, der mit visionärem Ehrgeiz, kluger Präzision und zurückhaltendem Auftreten das Erbe seines früh verstorbenen Vaters annahm.

Und das mit Erfolg: Seit Emanuel Colombini die operative Führung des mittelständischen Möbelbetriebs übernahm, lenkt er die Unternehmensgruppe vom Zwergenstaat San Marino aus mit Mut und Ideen an die Weltmärkte. Unter seiner Regie und der Präsidentschaft seines Onkels Ivo entstand ein feiner, industrieller Einrichtungsspezialist mit rund 1000 Beschäftigten in sechs Fabriken und 180 Millionen Euro Jahresumsatz – mit Kunden in halb Europa, in Russland, Asien und Nordamerika.

Sein Erfolgsrezept: italienischer Lifestyle für die Mittelschicht.

Das Möbel-Abenteuer der Colombinis begann in den 60er Jahren. Also zu einer Zeit, in der die Riviera als angesagter Badeort en vogue war. Die Gründerväter, Emanuel Colombinis Vater und zwei seiner Onkel, statteten die feinen Hotels von Rimini aus und machten sich rasch einen guten Namen. Doch das Glück konnte nicht ewig währen und die Brüder setzten auf ein neues Standbein: Schlaf- und Kinderzimmer. Heute gehören fröhliche, teils quitschbunte Etagenbetten mit Treppchen, Rollen und runden Formen für die *bambini* sowie schlichte klare Formen und dezentes Grau für *mamma* und *papà* zu den Verkaufsschlägern. Die Colombini-Gruppe ist in diesen Bereichen längst Italiens Marktführer. Und nicht nur das. 2009 kaufte der jugendliche Patron mit den führenden Küchenherstellern „Febal“ und „Rossana“ zwei Premiummarken hinzu, die für höchste Designansprüche stehen. So komplettierte das Unternehmen sein Einrichtungssortiment und gewann wichtige Marktanteile hinzu.

Anders als etwa ein skandinavischer Möbel-discounter tritt Colombini im Heimatland →





Der junge Firmenerbe Emanuel Colombini, Jahrgang 1978, führt erfolgreich die Geschicke des gleichnamigen Familienkonzerns. „Die Suche nach schönen Formen“, sagt er, „ist ein wichtiger Teil der Unternehmensphilosophie.“



Ob lila, rot, weiß oder in Holztönen, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten sind für Colombini ein wichtiges Scharnier zum Kunden.

aber kaum mit seinem eigenen Namen auf. Unter dem Firmendach entstanden sieben Marken wie „Artec“ und „Sofup“, „Golf“ und „Vitalty“. Sie alle eint das Konzept des Hauses Colombini: italienischer Stil, smart, chic und schnörkellos, im mittleren Preissegment angesiedelt und mit einem perfekten Service kombiniert. Emanuel Colombini weiß: Seine Kunden, zumeist junge Familien, wollen kein Steckregal von der Stange und kein klappriges Studentensofa – sondern hochwertiges und funktionales Design und Qualität zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis.

Mit dem Label „Made in Italy“ zielt er auf jene jüngeren Käuferschichten im In- und Ausland, die italienischen Lifestyle schätzen und bereit sind, etwas mehr für ihre innovative Wohnungseinrichtung auszugeben. „Gutes Design, schöne glänzende Oberflächen und eine Vielfalt der Farben sind unser Schlüssel zum Erfolg“, sagt der Firmenchef. Um den hohen Ansprüchen zu genügen, beschäftigt Colombini ein hauseigenes „Centro Stile“, eine Ideenfabrik, die aktuelle Trends verfolgt und ständig neue Materialien und Produkte entwickelt. Für die Gestaltung der Möbel sorgen zudem zehn Architekturstudios. Darunter ist der Oskar-Kokoschka-Schüler und Stardesigner Matteo Thun, der in Europa etliche preisgekrönte Häuser und Einrichtungsgegenstände entworfen hat. Für die

Colombini-Tochter „Febal“ gestaltete Thun Studio jüngst das vielseitige Küchensystem Primavera, das durch seine lineare, avantgardistische Anmutung auffällt.

Den Colombini-Kunden steht zudem ein Rundum-Sorglos-Service bereit: Sie können die Größen und Farben vieler Möbel im Fachgeschäft oder zu Hause am Computer selbst bestimmen. Das gewünschte Maß wird einfach via Internet bestellt, die Lieferzeit beträgt kaum zwei Wochen. Auch nach dem Verkauf sind Kundenbetreuung und Versand von Ersatzteilen in hoher Qualität garantiert. Möglich macht all das das industrielle Rückgrat Colombinis: computergesteuerte maschinelle Produktionsstränge, die individuelle Fertigung großer Massen und kurze Lieferzeiten erlauben (siehe auch „Das System Colombini“, Seite 40). Einige der Maschinen wurden eigens von großen deutschen und niederländischen Firmen für Colombini angefertigt und teils patentiert.

Doch nicht nur das Portfolio des Familienbetriebs wurde komplettiert. Unaufgeregt, umsichtig und mutig verfolgt Emanuel Colombini zudem einen Kurs der behutsamen Öffnung, um „Colombini“ in der Welt bekannter, größer und erfolgreicher zu machen. Unter seinem Vater unterhielt das Unternehmen mit dem dezenten Logo eines griechischen Tempels →

**Klar, schlicht, elegant:
Der Möbelfabrikant
aus San Marino trifft mit
klassischem Design
den Zeitgeist.**





BUNTE VIelfALT UND GLÄNZENDE OBERFLÄCHEN GEHÖREN ZUM SCHLÜSSEL DES COLOMBINI-ERFOLGS. MIT DEN FRÖHLICHEN FARBEN KÖNNEN KUNDEN VIELE MÖBEL NACH IHREN PERSÖNLICHEN WÜNSCHEN IM FACHGESCHÄFT ODER VIA INTERNET GESTALTEN – DIE COMPUTERGESTEUERTE MASSANFERTIGUNG IN SAN MARINO ERMÖGLICHT DANACH DEN INDIVIDUELLEN ZUSCHNITT. BEKANNTE DESIGNER WIE MATTEO THUN SIND IDEENLIEFERANTEN FÜR COLOMBINI.

Vom Wohnzimmer bis zum Bett – Colombini hat ein breites Produktspektrum. Das verlangt klare Strukturen.



DAS SYSTEM COLOMBINI

Die vollautomatische Möbelfertigung bei Colombini ist Präzisionsarbeit wie im Uhrwerk. Porsche Consulting half, die Prozesse zu optimieren.

Dicht an dicht rasen bunte Holzplatten über die Laufbänder. Grüne, rosa, blaue, orange, rote, braune Bretter, die mit Strichcodes versehen von Maschine zu Maschine sausen. Sie werden gesägt, gelackt, geklebt, geleimt. Überall in der mehrstöckigen Fabrik zischt und rattert und piept es. Ein vollautomatisches, endlos langes Hochregallager nimmt die fertigen Möbelteile in seinen Tiefen auf und stellt sie per Superhirn gesteuert für den nächsten Arbeitsschritt wieder bereit. Computerbildschirme blinken, Mitarbeiter in grauen Overalls rollen auf Fahrrädern durch die langen Hallenwege, fahrerlose Transportwagen gleiten wie von Geisterhand an gelben Markierungen entlang.

Die komplett industrialisierte Möbelproduktion von Colombini in San Marino hat mit Tischlerhandwerk noch so viel zu tun wie Laubsägearbeiten mit CNC-Technik.

45 000
Einzelteile

Von 6 bis 21 Uhr stehen die Maschinen nicht still, und wenn es sein muss auch nachts. 45 000 Einzelteile werden jeden Tag produziert. Um sie an die Kunden zu verteilen,

halten täglich 36 Lkw an den Rampen des Werks. Damit die Fabrik nicht nur reibungslos wie ein Uhrwerk, sondern auch hocheffizient arbeitet, hat sich Colombini der Beratung von Porsche Consulting bedient. Mit messbarem Erfolg: Die Produktionskapazitäten wur-

20⁺%

den seither um mehr als 20 Prozent erhöht, die Durchlaufzeiten der Bauteile um etwa ein Drittel reduziert – von acht auf maximal fünf Tage.

Bei der Reform half der Aufbau einer KAIZEN-Organisation, die nun eine eigene Abteilung zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Unternehmensspitze hat. Außerdem wurde in der Produktion das Konzept „Total Productive Maintenance“ (TPM) eingeführt. Dieses beinhaltet eine werksübergreifende Planung für besser verzahnte Fabrikabläufe, minimierte Verluste und Verschwendungen, strengeres Controlling und die Qualifizierung aller Mitarbeiter. An manchen Anlagen führte dies zu Effizienzsteigerungen von bis zu 50 Prozent. Colombini arbeitet jetzt nach dem Vorbild des Leipziger Porsche-Werks just in time und just in sequence. Alle Teile werden exakt

zu dem Zeitpunkt und in der Reihenfolge bereitgestellt, zu dem sie benötigt werden.

Manchmal waren dafür simple Schritte hilfreich. Die Berater von Porsche Consulting analysierten beispielsweise akribisch die Ursachen für Maschinenausfälle – und stellten diese entweder ab oder setzten konsequente Wartungsintervalle an. Wurde es früher schicksalhaft hingenommen, wenn eine Maschine streikte, wurden nun ungewollte Unterbrechungen massiv abgebaut. „Lieber eine Stunde geplante Wartung als eine halbe Stunde ungeplanter Ausfall“, erklärt Federico Magno, Geschäftsführer von Porsche Consulting Italia, die Philosophie. Im Ergebnis werden Maschinen und Material optimal genutzt, Standardabweichun-

50⁺%

gen verringert, Lagerzeiten verkürzt und kurze Lieferzeiten stabil eingehalten. „Wir sind“, sagt Magno, „von einer reaktiven zu einer proaktiven Pflege der Fabrikanlagen gekommen.“ Die Holzbretter von Colombini flitzen damit noch präziser durch die Hallen.

nicht einmal einen Direktvertrieb. In zweiter Generation aber tritt es unter dem Label „Colombini Casa“ zumindest im Ausland an die Öffentlichkeit. „Colombini Casa“ eröffnet eigene Shops mit geschultem Personal und treibt so die Internationalisierung des Konzerns voran, um unabhängiger vom nationalen Möbelgeschäft zu sein. „Der italienische Markt“, sagt Emanuel Colombini, „ist gesättigt. Wachstum können wir nur im Ausland generieren.“

So hat der junge Manager mit Geschäften in Paris, Madrid, Stockholm, Tallinn und Kiew Neuland erobert. Und selbst in den USA tastet sich Colombini vor: 2011 eröffnete er in New York mit seinen Küchen den ersten Showroom. Weltweit betreibt Colombini mittlerweile mehr als 120 Markenstores und ist mit seiner Produktpalette in rund 5000 Einrichtungshäusern vertreten. Und das ist erst der Anfang: „Wir haben noch einen langen Weg vor uns“, sagt Colombini. „Eine Verdoppelung der Zuwachsraten ist durchaus machbar.“ So produziert sein Unternehmen nicht mehr nur in San Marino und Italien, sondern besetzt mit einem eigenen Werk in Peking sogar den Markt des

Riesenreichs. „Colombini China“ ist mit einem Laden in Shanghai sowie in etwa 40 weiteren Einrichtungsgeschäften vertreten.

Die Weichen für die Expansion stellte der junge Manager schon bald nach seinem Amtsantritt. Für seine Führungsriege warb er Manager großer Unternehmen wie Fiat und anderer Autokonzerne ab. Die brachten ihr Know-how und gute Kontakte mit. Zudem baute Emanuel Colombini eine neue Abteilung auf, die sich seither um den Ausbau des Vertriebs kümmert. Und die Rechnung geht auf: Selbst in den Turbulenzen der Wirtschafts- und Finanzkrise musste kein Mitarbeiter betriebsbedingt entlassen werden. Im Gegenteil: 2007 entstand am Stammsitz in San Marino ein großer Erweiterungsbau. Zudem wurde die Fabrik mit hohen Investitionen und der Unterstützung von Porsche Consulting weiter optimiert.

Dabei hat der junge Mann mit dem geschwungenen Scheitel und den Koteletten den Chefessel des Vaters gar nicht unbedingt gewollt. Der kleine Junge, der einst durch die Fabrikhallen des Vaters stromerte, war vor allem

an Technik interessiert und wollte am liebsten Rennfahrer werden. „Aber man hat mir früh vor Augen geführt, dass ich die Führung der Firma irgendwann übernehmen muss“, sagt Emanuel Colombini. Also begann er im nahen Bologna ein Studium der Wirtschaftswissenschaften und half nebenher im heimischen Betrieb. Nach dem plötzlichen Tod des Vaters musste er die Uni verlassen und die Führung des Hauses übernehmen – mit Mitte 20.

An den Jungentraum von einst erinnern nur ein paar Insignien in seinen Büroregalen: Trophäen aus der Formel-1-Zeit vom Großen Preis von San Marino, Fotos vom letzten Kart-Race für die Mitarbeiter, Modelle von Porsche-Autos. Zum Rennfahren kommt Emanuel Colombini nur selten. Wenn er am Wochenende mal nicht arbeitet oder durch die Möbelmärkte der Konkurrenz streift, steigt er in seinen Porsche 911 GT3 und gibt behutsam Gas. Ähnlich wie auf seinem Chefposten. ←



Letzte Handgriffe am Ende einer maschinellen Produktionskette. Porsche Consulting half Colombini, die Fertigungsprozesse zu optimieren, um Zeit und Ressourcen zu sparen. Geschulte Mitarbeiter bleiben dabei unerlässlich.