

Erfolgreich mit Kaizen-Kultur

Serie „DIE MÄCHER“ (37): Gebhard und Lothar Kübler aus Villingen-Schwenningen

Unabhängig bleiben und die Mitarbeiter mit Respekt behandeln. Die Werte hat Fritz Kübler seinen Söhnen Gebhard und Lothar weitergegeben. Seit 1997 leiten sie die Firma, in der die „Kaizen-Kultur“ gepflegt wird.

PETRA WALHEIM

Villingen-Schwenningen. Die Situation ist wie geschaffen für die Besucherin, der anschaulich gemacht werden soll, was „Kaizen“ ganz praktisch im Arbeitsalltag bedeutet: Ein Mitarbeiter steht auf einer Leiter und schiebt auf einem der oberen Regalbretter Kartons hin und her, auf der Suche nach einem bestimmten Teil. „So soll es gerade nicht sein“, sagt er peinlich berührt, als die Chefs Gebhard und Lothar Kübler plötzlich neben ihm stehen.

„Kaizen“ ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, die das Streben nach ständiger Verbesserung zu ihrer Leitidee gemacht hat. Deshalb haben das Auf-die-Leiter-Klettern und die Sucherei, was beides unnötig Zeit kostet, auch ihr Gutes: Sie zeigen Schwachstellen im Arbeitsablauf auf und geben Anlass, darüber nachzudenken, was verbessert werden kann. „Wir sind auf einem guten Weg, doch perfekt sind wir noch lange nicht“, sagt Gebhard Kübler. Der 42-Jährige hat mit seinem zwei Jahre jüngeren Bruder Lothar 1997 die Firma Fritz Kübler GmbH im Stadtbezirk Schwenningen der Doppelstadt Villingen-Schwenningen übernommen.

Der Vater Fritz Kübler hat die Firma 1960 gegründet. Ihr Kernge-

Zur Person:

Zu Gebhard Kübler

Geburtsjahr/-ort: 1968 in Villingen
Familienstand: verheiratet, ein Kind
Hobbys: Joggen, Mountainbike, Ski, Outdoor-Aktivitäten generell
Lieblingsautor: Hermann Hesse
Leibspeise: Wiener Schnitzel mit Kartoffelsalat – von der Mutter gemacht
Traumland: Südafrika
Vorbild: erfolgreiche Familienunternehmen
Berufswunsch: wollte laut seinen Eltern schon als Dreijähriger Chef werden

Zu Lothar Kübler

Geburtsjahr/-ort: 1970 in Villingen
Familienstand: verheiratet, drei Kinder
Hobbys: Laufen, Skifahren, die Familie
Lieblingsautor: Henning Mankell
Leibspeise: Pasta, Sashimi und Tempura
Traumland: Südafrika
Vorbild: der Vater Fritz Kübler
Berufswunsch als Kind: Pilot



Die Brüder Lothar Kübler (links) und Gebhard Kübler am Lieblingsplatz in ihrem Unternehmen: der Produktion.
 Foto: Petra Walheim

schäft ist, Positions- und Bewegungssensorik, Anzeige-, Zähl- und Übertragungstechnik zu entwickeln, herzustellen und global zu vermarkten. Darunter kann sich ein Laie erst mal nichts vorstellen, deshalb nennt Lothar Kübler ein Beispiel: In Aufzügen sind Produkte seiner Firma zu finden. Die regeln, wie schnell der Aufzug unterwegs ist, und sie messen den Weg, den die Kabine in der vorgegebenen Zeit und Geschwindigkeit zurücklegt. Sonst „wüsste“ der Aufzug nicht, wann die Kabine das gewünschte Stockwerk erreicht hat.

Die Brüder sind in das Unternehmen hineingewachsen: „Als Kinder war die Firma für uns ein Spielplatz. Wir sind an den Wochenenden mit unseren Gokarts durch die Hallen gesauert“, erzählt Lothar Kübler. Als die Kinder größer waren, hat der Vater sie zu Messen mitgenommen. „Er hatte ein gutes Händchen dafür, uns für die Firma zu interessieren“, meint Gebhard Kübler. So durfte er bereits als 16-Jähriger mit dem Vater nach Singapur. Der jüngere Bruder begleitete den Vater in die USA, wo dieser neue Produkte vorstellte. „Danach mussten wir Berichte mit den Ergebnissen der Messen auf

ken und niedrig zu halten, dabei aber trotzdem qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, würden die Arbeitsabläufe ständig überprüft, immer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Der deutsche Begriff für Kaizen ist „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Daran halten sich auch die Chefs, und ihnen ist wichtig, die Mitarbeiter auf ihren Weg mitzunehmen. „Wir haben so angefangen, dass wir bei den Mitarbeitern Verständnis für unsere Umstrukturierungspläne geweckt haben“, sagt Lothar Kübler. Ein Mitarbeiter wurde zum Kaizen-Beauftragten ausgebildet. Er sorgt dafür, dass die Belegschaft von dem Leitgedanken der ständigen Verbesserung regelrecht durchdrungen wird.

Beim Betriebsrundgang fallen die penibel aufgeräumten Arbeitsplätze auf. Da steht keine Kaffeetasse herum, kein herrenloser Stift ist zu sehen, kein Schnipsel Papier. Das ist ein Punkt in der Kaizen-Philosophie: Der Arbeitsplatz muss sauber und ordentlich sein, bar jeglicher persönlicher Gegenstände.

Der Beauftragte lädt die Mitarbeiter zu Schulungen ein. Das Ziel ist, aus der Fritz Kübler GmbH ein „lernendes Unternehmen“ zu machen. Alle Mitarbeiter sind aufgerufen, Verbesserungsvorschläge zu machen. Dafür bekommen sie keine Prämie. „Aber sie haben einen angenehmen und sicheren Arbeitsplatz“, sagt Gebhard Kübler. Die Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter verstehen die Brüder als Investitionen in die Zukunft des Unternehmens. „Wir müssen die Leute nach unseren Maßstäben ausbilden, nur so können wir im weltweiten Wettbewerb überleben.“

Die Firma weiter auszubauen, das sehen die Brüder auch als eine gesellschaftliche Aufgabe an. Denn sie sichern wertvolle Arbeitsplätze.

In die ständige Verbesserung ist auch der Kundenservice eingebunden. „Bis 2014 wollen wir unter den fünf führenden Hauptwettbewerbern den besten Service bieten“, nennt Gebhard Kübler ein Ziel seines Unternehmens. Er schätzt, dass die „Kaizen-Kultur“, die er als Daueraufgabe versteht, ewig laufen wird. Die nächste Generation wächst schon heran: Lothar Küblers dreijähriger Sohn Ferdinand weiß schon, dass er Chef werden will.

Info Die Fritz Kübler GmbH (Villingen-Schwenningen, Stadtbezirk Schwenningen) wurde 1960 gegründet. Das Unternehmen ist auf Automatisierungstechnik spezialisiert und setzt 2010 mit 295 Mitarbeitern (davon 200 am Stammsitz) rund 32 Mio. Euro um. Produziert wird in Schwenningen, München, Indien.