

# An den richtigen Stellschrauben drehen

Ein Abend über „Kaizen-Kultur“ bei der Firma Kübler / Großes Interesse / Betriebliche Prozesse verbessern

**Ein Abend mittendrin im mittelständischen Unternehmensalltag, dabei gespickt mit fernöstlicher Weisheit, versprach es zu werden: „Mensch im Mittelpunkt. Kaizen in der Praxis“, titelte das Programm des regionalen Unternehmertreffs, der bei der Firma Kübler stattfand.**

**Schwenningen.** Und dass Kaizen, die kontinuierliche Verbesserung also, ein Thema von höchstem Interesse war, belegte schon die mit mehr als 80 Gästen außergewöhnlich hohe Teilnehmerzahl. „Das Besucherinteresse ist bei vergleichbaren Anlässen deutlich geringer“, wusste auch Dr. Christoph Münzer, Hauptgeschäftsführer des organisierenden Freiburger Wirtschaftsverbands WVVB.

Gastgeber des Unternehmertreffs waren die Brüder Gebhard und Lothar Kübler, die das Familienunternehmen gemeinsam in der zweiten Generation leiten. Sie ergriffen die Gelegenheit, den Besuchern die „Kübler-Kaizen-Kultur“, kurz „3K“, als Chefsache zu präsentieren. Kaizen sei eine wirkungsvolle Methode, den Standort Schwenningen für Kübler durch stetige und strukturierte Effizienz- und Qualitätssteigerung zu sichern, so die Pressemitteilung.

Sie führten weiter aus: „Wir sind nicht nach China oder Rumänien abgewandert und werden es als sozial verantwortungsvolles Familienunternehmen auch nicht tun, sondern „stärken unsere Stärken“ hier. Unser Ansatz, bei dem wir uns nach den Methoden des japanischen Kaizen orientieren, ist sehr herausfordernd, und unsere Leute müssen sich verändern.“ Er bringe aber Wettbewerbsvorteile, indem er helfe, Kommunikationsbarrieren, Qualitätsdefizite, unzureichende Prozessverständnisse, Prioritätenkonflikte oder

Verschwendung abzuschaffen.

„So lassen sich Kosten sparen und so sichern wir letztlich unsere Arbeitsplätze hier in Schwenningen“, unterstrichen die Geschäftsführer. Für die Brüder steht dabei langfristiges Denken im Vordergrund, nicht die kurzfristige Rendite, die oft in Konzernen ausschlaggebend ist.

Der Ansatz bei Kübler bedeutet eine systematische Verbesserung des Funktionierens von Abläufen. Einblicke in das, was die Kübler-Kaizen-Kultur im Alltag ausmacht, gaben Vorträge und Firmenrundgänge. Während des gesamten Abends stand eine große Gruppe Kübler-Mitarbeiter für Fragen und Berichte aus ihren Arbeitsbereichen zur Verfügung. Geleitet und angetrieben wird der Kulturwandel bei Kübler vom eigens – in Vollzeit – berufenen Kübler-Kaizen-Beauftragten Frank Schad.

Zu den täglichen Aufgaben dieses Experten gehört es, die Denkweise mithilfe einer externen Beraterfirma durch alle Unternehmensbereiche zu verbreiten und die Strukturen dafür zu schaffen. Erst im zweiten Schritt geht es dann darum, Verbesserungspotenzial zu identifizieren – und dafür zu sorgen, dass an den richtigen Stellschrauben gedreht wird. Dazu zählt Schad auf die wache Mithilfe seiner Kollegen, die Formen der „Verschwendung“ an ihren Arbeitsplätzen besser erkennen können, als Außenstehende. Unter dem Stichwort

## WAS IST KAIZEN

Kaizen, die Denkkultur, die Kübler seit etwa vier Jahren systematisch anwendet, tauchte im Westen erstmals in den 1980er-Jahren auf, als der japanische Autor Masaaki Imai für Unternehmen den Bedarf nach ständiger Verbesserung von Prozessen und Produkten identifizierte. Imais Vorschläge setzten bewusst nicht auf große – mit technischen



Beim regionalen Unternehmertreff informierten sich die Teilnehmer über den Wandel der Betriebskultur bei der Schwenninger Firma Kübler. Foto: Privat

„Muda“ bekämpfen die Teams acht Verschwendungsarten, darunter Überproduktion, Zeitverschwendung, fehlerhafte Teile, falsche Bearbeitung – bis hin zu falschen Bewegungen und Beständen.

In seinem Vortrag stellte Schad deshalb auch fest, dass „Struktur“ der

Mittelpunkt von Kaizen sei. „Fehlt diese, so ist keine meiner Anstrengungen wirklich nachhaltig,“ führte er aus. Fehlende Struktur sei auch der Grund, warum sich – trotz Begeisterung – der Erfolg bei der Umsetzung in vielen Unternehmen nicht langfristig einstelle. Und dafür, dass es an eben dieser Struktur nicht mangelt, Sorge ein spezielles Team interner Mitarbeiter. Struktur, ergänzt Schad, müsse allerdings jedes Unternehmen für sich selbst finden.

Oft sei es schwierig für viele Mitarbeiter, die Verbesserungsaktivitäten neben dem Tagesgeschäft zu erledigen. Dafür werde zwar Zeit eingeräumt, jedoch gäbe es immer wieder Prioritätenkonflikte, gerade jetzt, wo der Auftragseingang stark anziehe. Dies sei allerdings ganz normal und

würde den langfristigen Weg nicht behindern.

Eindrucksvoll konnten die dargestellten Maßnahmen in der Praxis in Augenschein genommen werden.

eb

## Die Firma Kübler

Die Fritz Kübler GmbH ist ein weltweit tätiger Hersteller von Weg- und Winkelsensorik, Anzeige- und Zähltechnik und Signalübertragung. Gegründet im Jahre 1960, wird das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Villingen-Schwenningen heute in der zweiten Generation von Gebhard und Lothar Kübler geleitet. Kübler ist mit einem Exportanteil von über 65 Prozent weltweit aktiv. Das Unternehmen beschäftigt rund 270 Mitarbeiter.