

„Wir legen Wert auf Unabhängigkeit“

Auf einen Kaffee mit Gebhard und Lothar Kübler, den Geschäftsführern der Firma Fritz Kübler GmbH Zähl- und Sensortechnik in Schwenningen, die bereits wieder kräftig Personal einstellt.

Sie haben vor wenigen Tagen das 50-jährige Bestehen der Firma Fritz Kübler mit rund 700 Gästen gefeiert. Hat sich das Fest positiv auf das Unternehmen ausgewirkt?

Lothar Kübler: Das Fest war ein sehr großer Erfolg. Das Feedback der Mitarbeiter, Angehörigen, Kunden und aller anderen Geladenen war sehr positiv. Gebhard Kübler: Sichtbar wurde bei dieser Gelegenheit der Stolz der Mitarbeiter auf das Unternehmen und ein Wir-Gefühl der Belegschaft. Ein Kunde sagte sinngemäß zu uns: Ihr Betrieb strahlt Begeisterung aus, das spüre ich.

Sie legen offenbar großen Wert auf das Wir-Gefühl?

Gebhard Kübler: Auf jeden Fall. Wir legen Wert auf unsere Firmenkultur. Basis ist es, ein Familienunternehmen zu sein und zu bleiben. Wir legen Wert auf Unabhängigkeit, auch von den Banken. Wir haben in den 50 Jahren alle Investitionen selbst finanziert. Und wir legen großen Wert auf die Nähe zu den Mitarbeitern. Das hat uns unser Vater Fritz Kübler gelehrt. Er hat auch gesagt, dass der Betrieb nur durch Veränderungen und Innovationen eine Zukunft hat. Das gilt heute umso mehr.

Ist das bis heute Ihr Erfolgsgeheimnis?

Gebhard Kübler: Diese Dinge sind wichtig, reichen aber nicht aus. Wir müssen uns noch mehr darauf einstellen, dass wir auf den Markt, auf Krisen und Herausforderungen aller Art noch schneller und stetiger reagieren können als andere. Wenn wir das ständig trainieren, haben wir einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Das gelang uns im Übrigen auch schon in der zurückliegenden Krise. Unsere Leute haben in der wohl schwierigsten Unter-

nehmenssituation der letzten 50 Jahre voll mitgezogen. Wir haben zudem die Phase der Kurzarbeit intensiv für die Weiterbildung der Mitarbeiter genutzt. Wir haben die Wirtschaftskrise praktisch ohne Stellenabbau überwunden und haben damit auch kein Know-how verloren. Als Familienunternehmer sind uns sichere Arbeitsplätze ein wichtiger Wert.

Sie sagten zum Jubiläum: „Produkte können kopiert werden, die Art und Weise wie Küblerianer arbeiten, nicht.“ Was meinten Sie damit?

Lothar Kübler: Seit Jahren stellen wir Verbesserung in den Mittelpunkt. Das zeigt inzwischen Früchte. Vor drei Jahren haben wir dann entschieden, dass wir ein eigenes Kübler-Produktionssystem entwickeln wollen. Unsere Grundidee lautet, dass wir die Arbeitsplätze hier am Standort halten wollen. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen alle Werker soweit geschult sein, dass sie alle Verschwendung und ineffizienten Abläufe erkennen und größtenteils selber eliminieren können. Wir wollen also einen Prozess der ständigen Verbesserungen zur Firmenkultur machen und den Service am Kunden in den Mittelpunkt stellen. Wir orientieren uns dabei am japanischen Kaizen-Prinzip, das von Toyota geprägt ist.

Praktizieren Sie das Kaizen-Prinzip genauso wie die Automobilfirmen?

Lothar Kübler: Im Unterschied zu einer reinen Methodik der Verschwendungsreduktion und ständigen Verbesserung haben wir gesagt: Wir müssen zunächst das Grundverständnis dafür bei den Mitarbeitern wecken. Dazu haben wir eineinhalb Jahre in die Grundlagen investiert und bei den Mitarbeitern angefangen. Dadurch wollten wir eine Kultur entwickeln, die alle mit einbezieht: Die Kübler-Kaizen-Kultur. Es hat sich im Nachhinein gezeigt, dass das genau der richtige Weg war. Große Automobilfirmen sind, abgesehen von Toyota und Porsche, übrigens nicht unser Vorbild. Dort fehlt oft die emotionale Bedeutsamkeit, die ein Familienbetrieb viel besser geben kann als ein Konzern.

Und die Belegschaft, zieht sie mit oder



Die Firmenchefs Gebhard und Lothar Kübler im Gespräch mit SÜDKURIER-Redakteur Eberhard Stadler (von rechts). BILD: JOCHEN HAHNE

muss sie zum „Jagen getragen werden“?

Lothar Kübler: Weil wir die Mitarbeiter gleich ins Boot geholt haben und das Grundverständnis geweckt haben, ist die Kübler-Kaizen-Kultur heute ein Selbstläufer und viele unserer Leute sind hungrig danach. Das gilt zwar nicht für alle, aber für die meisten.

Das klingt nach einer sehr guten Mitarbeiter-Motivation?

Gebhard Kübler: Unsere Mitarbeiter haben zuletzt in der Krise großartig mitgezogen obwohl zeitweise auf zehn Prozent Gehalt verzichtet werden musste. Auch wir beide haben uns daran beteiligt. Um dieses Vertrauen zu rechtfertigen haben wir, als es besser lief als erwartet, im Dezember 2009 und im April 2010 zweimal Sonderboni an die Mitarbeiter bezahlt. Wir können schon sagen, dass wir sehr stolz sind, wie die Leute sich hier verhalten haben. Es ist eben ein Geben und Nehmen, wo nicht die Worte zählen, sondern die Taten von beiden Seiten.

Sie stellen ja schon wieder kräftig Personal ein?

Lothar Kübler: Ja, wir haben dieses Jahr über 30 neue Mitarbeiter am Standort Schwenningen eingestellt und suchen

noch weitere.

Gebhard Kübler: Das konnten wir tun, weil wir neue Kunden gewonnen haben. Daran haben wir hart geackert. Außerdem spüren wir inzwischen wieder ein schönes Wachstum. Leider ist die Ertragsseite nicht ganz so positiv wie das Umsatzwachstum. Unsere Hauptprobleme sind rasant steigende Einkaufspreise und zum Teil lange Lieferfristen z.B. bei elektronischen Bauteilen. Beides macht uns zu schaffen und wird das Ergebnis 2010 belasten. Ein anderes Nadelöhr ist es, gute hochqualifizierte Mitarbeiter am Markt zu finden. Es bleibt für uns also herausfordernd.

Wie sind die Perspektiven des Unternehmens?

Gebhard Kübler: In diesem Jahr erwarten wir in der Kübler-Gruppe einen Umsatz von 32 Millionen Euro. Vergangenes Jahr waren es noch rund 26 Millionen. Es geht aufwärts. Wir planen, dass unser Unternehmen weiter wachsen soll. In den nächsten zehn Jahren können wir es uns gut vorstellen, den Umsatz zu verdreifachen. Das ist ein ehrgeiziger und spannender Weg. Wachstum ist allerdings kein Selbstzweck sondern Voraussetzung für unsere langfristige Unabhängigkeit.

Fakten zur Firma Kübler

► **Die Entstehung:** Die Firma „Fritz Kübler Feingerätebau“ wurde am 1. April 1960 von Fritz Kübler in seinem damaligen Elternhaus gegründet. Innerhalb weniger Jahre entwickelte sich der Ein-Mann-Betrieb zu einem internationalen erfolgreichen Unternehmen. Anfang Juli feierte das Familienunternehmen das 50-jährige Bestehen.

► **Fertigung heute:** Die Fritz Kübler GmbH ist heute ein weltweit tätiger Hersteller von Zähl- und Sensortechnik. Inzwischen gehört das Unternehmen zu den weltweit anerkannten Topherstellern von Weg- und Winkelsensorik, Zähl- und Prozesstechnik. Die Produkte finden Verwendung in der Steuerungs- und Automatisierungstechnik, Antriebstechnik, mobile Automation, Maschinenbau, Windkraft, Aufzugsbau oder Energiezählern.

► **Standorte:** Hauptstandort ist weiterhin Schwenningen mit rund 200 Mitarbeitern. Weitere rund 90 Mitarbeiter sind deutschland- und weltweit im Vertrieb sowie in zwei weiteren Produktionsstätten, darunter Otterfing bei München, beschäftigt.

► **Jüngste Erfolge:** Im Jubiläumsjahr hat das Kübler-Team einen neuartigen Drehgeber auf den Markt gebracht, der gleich zwei erste Preise in einer deutschen und einer US-Fachzeitschrift erhielt. Ausgezeichnet wurde der besonders innovative Charakter des Produkts.

► **Umsatz:** 2009 lag der Umsatz der Kübler-Gruppe bei rund 25 Millionen Euro. In diesem Jahr werden 32 Millionen Euro angepeilt. Neue Kunden und der Wirtschaftsaufschwung machen sich positiv bemerkbar.

► **Die Geschäftsführung:** Bis 1997 hat der mittlerweile verstorbene Seniorchef die Geschäfte des Unternehmens geleitet und dann die Verantwortung an seine beiden Söhne Gebhard und Lothar Kübler weitergereicht. Gebhard Kübler (42) ist studierter Wirtschaftsingenieur (FH), verheiratet und Vater einer neun Monate alten Tochter. Der jüngere Sohn Lothar Kübler (40) ist ebenfalls seit 1997 in der Geschäftsleitung. Er hat sein Feinwerktechnik-Studium mit dem Ingenieurstitel an der Fachhochschule Furtwangen abgeschlossen und anschließend ein Wirtschaftsstudium angehängt. Lothar Kübler ist ebenfalls verheiratet und Vater dreier Kinder.