

Ein Unternehmer mit Format

Die Kunst, eine Firma zu führen

Ein Unternehmen zu gründen oder zu kaufen bedarf keines Geschicks. Die Kunst besteht darin, es über viele Jahrzehnte durch ein hartes Marktumfeld zu führen. Zu diesen erfolgreichen Unternehmensführern zählt ohne Zweifel Peter Kunz, Geschäftsführer der Boschert GmbH & Co. KG.

Sehr geehrter Herr Kunz, Sie führen seit vielen Jahrzehnten erfolgreich als Geschäftsführer und Gesellschafter die Boschert GmbH & Co. KG. Diese Leistung ist gerade im hart umkämpften Marktumfeld der Blechbearbeitung keine Selbstverständlichkeit. Was sind für Sie die Schlüsselfaktoren, die halfen, dieses Kunststück zu vollbringen?

Peter Kunz: Wir haben eine außerordentlich engagierte und sehr treue Mannschaft mit dem Herz am richtigen Fleck. Nach jedem Urlaub freuen wir alle uns auf den ersten Arbeitstag und auf die Kollegen. Im Grund genommen haben wir uns über all die Jahre Schwarzwälder Tugenden bewahrt. Wir sind bodenständig geblieben und in diesem Sinne werden Entwicklungen immer zum Wohl des Kunden und weniger zur Gewinnoptimierung durchgeführt. Wir bauen keine Maschinen für einen Showeffekt, sondern qualitativ hochwertige „Arbeits-tiere.“

Wenn Sie an die im Jahre 1976 von Ihrem Vater durch-

geführte Übernahme des Unternehmens Boschert aus der Hand des Firmengründers zurückdenken: Gab es damals eine besondere Herausforderung zu meistern?

Kunz: Die Firma Boschert war eigentlich am Ende. Einen Glauben an die Zukunft gab es fast nicht mehr. Unser ganzes Land hatte sich noch nicht vom Schock der Ölkrise erholt. Die Menschen hatten pure Existenzängste. Mein Vater war eine großartige Persönlichkeit. Er verstand es, auf Menschen jeden Alters, jeder Religion und jeder Hautfarbe zuzugehen. Er konnte gut zuhören, aber auch gut reden. Mit diesen Eigenschaften gewann er das Vertrauen der Mitarbeiter und auch der Kunden. Er machte aus Angst neue Zuversicht und darauf aufbauend wurden neue Produkte entwickelt, die am Bedarf der Märkte ausgerichtet und somit auch weltweit zu verkaufen waren.

Was machte ihr Vater anders als die Gründer, um erfolgreich durchzustarten?

Kunz: Der Gründer glaubte nicht an die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Ländern anderen Sitten und anderen Gewohnheiten. Er versuchte, alleine vom deutschen Markt zu leben. Für meinen Vater waren andere Menschen und Sitten spannende Erfahrungen, die er genoss. Er glaubte immer an den Erfolg und dazu gehört eben auch der Export in alle Regionen der Erde.

Welchen Rat würden Sie heutigen Gründern geben, die sich selbstständig machen möchten?

Kunz: Vergesst das Märchen von der Freiheit der Selbständigen. Als Selbständiger ist man nicht frei, sondern wird getrieben von der Sorge, etwas falsch zu machen, von der Sorge, es könnte im nächsten Jahr schlechter werden, oder auch von der Sorge, wegen falschem Ehrgeiz etwas vermeintlich Tolles auf die Beine zu stellen, das sich dann als teurer Flop erweist. Versucht nie das Unternehmen auf Gewinnmaximierung auszurichten, sondern bleibt mit den Füßen auf dem Boden und stellt das Wohl der Kunden über die eigenen Ansprüche.

Wie handhaben Sie die Finanzen? Die Frage stellt sich deshalb, da nicht zuletzt in Business-Weiterbildungsveranstaltungen geraten wird, Fremdkapital für das Wachstum zu nutzen. Doch begibt man sich hier auch in Abhängigkeit, was im Krisenfall kritisch sein kann. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Kunz: Boschert ist die vergangenen Jahre kontinuierlich gewachsen. Sicher wäre unter der Verwendung von Fremdkapital noch schnelleres Wachstum möglich gewesen. Die Unabhängigkeit von Banken half und hilft uns bis heute, auch in großen Krisen mit Umsatzeinbrüchen von mehr als 30 Prozent handlungsfähig zu bleiben und unseren Mitarbeitern zu 100 Prozent sichere Arbeitsplätze zu bieten. Dies ist die wahre Größe eines Unternehmens und nicht vor allem Umsatz und Gewinn.

Junge, fähige Leute sind Voraussetzung für mittelständische Unternehmen, weiterhin konkurrenzfähige



Das Unternehmen Boschert wurde von Udo Kunz im Jahre 1976 übernommen. Durch innovative Ideen, Mut und Fleiß, gelang es, ein Unternehmen mit heute 115 Arbeitsplätzen zu schaffen. Sohn Peter Kunz, Dipl.-Ing., ist seit 1983 im Unternehmen tätig und seit 1989 Geschäftsführer.

Produkte anzubieten. Diese werden an teuren CNC-Maschinen ebenso benötigt, wie als Techniker im Service oder in der Montage. Die Politik hat jedoch die Universitäten als alleine seligmachende Bildungsstätten entdeckt. Wie beurteilen Sie diese Politik?

Kunz: Deutschland ist nicht nur durch Universitäten, sondern vor allem durch das Duale Ausbildungssystem zu dem geworden was es ist. Made in Germany ist das Resultat von Entwicklungen die unsere Ingenieure erdacht, und unsere Facharbeiter in die Realität umgesetzt haben. Um ein Bearbeitungszentrum programmieren zu können, braucht es kein Abitur und kein Studium, sondern Neugier und einen Willen, voran zu kommen. Und natürlich auch die Unterstützung des Unternehmens beziehungsweise der dafür Verantwortlichen auf allen Ebenen. Was unsere Facharbeiter heute können und leisten, ist weltweit einmalig. Wir sollten alles daran setzen, diesen Trumpf für die nächsten Generationen zu erhalten und auszubauen.

Ihr Unternehmen stellt hochwertige Blechbearbeitungsmaschinen her, die mit Steuerungen aus der Schweiz aufwarten. Welche Vorteile haben diese Steuerungen gegenüber den Konkurrenzmodellen?

Kunz: Ja, die Steuerungen für unsere Abkantpressen kommen aus der teuren Schweiz und sind wegen ihrer herausragenden Qualität gut und richtig für unsere Maschinen. Der größte Vorteil in der Zusammenarbeit mit diesem Schweizer Hersteller ist jedoch die räumliche wie auch kulturelle Nähe, was das Verständnis und die Kommunikation bei Entwicklungen und Problemlösungen sehr vereinfacht. Wir

sprechen im Übrigen hier als Muttersprache Alemannisch und das ist recht eng mit dem Schweizerdeutschen verwandt. Für unsere Stanz-, Plasma- und Lasermaschinen verwenden wir jedoch eine Steuerung aus Deutschland, weil sie optimal zu den Maschinenkonzepten passt. Wir legen uns sehr gerne auf einen passenden Partner fest und gehen immer von einer langfristigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit aus. Schließlich müssen wir ja auch über viele Jahre weltweit die Ersatzteilversorgung und den technischen Support gewährleisten können.

Bekanntlich ist eine Maschine nur so gut wie das billigste verbaute Teil. Wie beugen Sie dem frühzeitigen Ausfall ihrer Maschinen vor?

Kunz: Tritt irgendwo auf der Welt an einer Boschert Maschine ein Fehler auf, wird dieser sofort an uns gemeldet und wir analysieren die Ursache. Finden wir einen Weg, den Ausfall aufgrund eines bestimmten Fehlers in Zukunft zu vermeiden, werden direkt entsprechende Änderungen vorgenommen, auch wenn der Fehler einmalig war. Zugekaufte Komponenten und deren Lieferanten werden nicht in erster Linie nach dem Preis beurteilt, sondern nach der Qualität und dem Verhalten der Lieferpartner beim Auftreten von Problemen.

In einer beeindruckenden Fertigungstiefe entstehen bei Ihnen Blechbearbeitungsmaschinen, die dank ihrer Robustheit oft erst nach vielen Jahrzehnten eine erste Rundum-Überholung benötigen. Kennen Sie besonders beeindruckende Beispiele?

Kunz: Wir hatten das Glück, dass wir die erste gebaute Ausklinkmaschine »LB 15« nach 45 Jahren vom Kunden

zurückkaufen durften. Die Maschine wurde total zerlegt und analysiert. Sämtliche Führungen sowie der Hydraulikzylinder waren immer noch in der Toleranz von Neuteilen. Die Maschine arbeitet nach einer gründlichen Reinigung wie neu. Außerdem war und ist auch sehr beeindruckend und erfreulich, wenn, wie vor kurzem geschehen, ein Kunde aus Singapur eine 20 Jahre alte Maschine zu uns schickt. Dies mit dem Hinweis: »Die Mechanik überlebt uns sowieso alle!«, und dem Auftrag, die Steuerung auf den neuesten Stand zu bringen.

Auf wie viele Jahre Ersatzteilgarantie kann sich ein Käufer Ihrer Maschinen verlassen?

Kunz: Seitens mechanischer Ersatzteile kann sich der Kunde darauf verlassen, auch nach 45 Jahren noch versorgt zu werden. Seitens der Steuerungen stoßen wir nach 25 Jahren an Grenzen. Hier bieten wir aber extrem kostengünstig Umbausätze auf neue Steuerungen und Antriebe an.

Während in der reinen Betriebswirtschaftslehre davon die Rede ist, Werkzeugmaschinen möglichst rund um die Uhr laufen zu lassen, stehen bei Ihnen Maschinen still, wenn der Bediener krank oder im Urlaub ist. Welche Überlegung hat Sie dazu veranlasst, keinen „Springer“ für derartige Ereignisse zu beschäftigen?

Kunz: „Schlüssel“-Maschinen werden bei uns selbstverständlich doppelt besetzt. Unsere Mitarbeiter verbringen oftmals mehr Zeit mit „ihrer“ Werkzeugmaschine als mit ihrer Familie. Die Maschinen werden immer so behandelt, als wären diese Eigentum des Mitarbeiters. Autos gibt man ja auch nicht gerne in fremde Hände und

so sehen es unsere Mitarbeiter mit ihren Maschinen. Bei der Rückkehr des „Besitzers“ kann es schon mal zu Meinungsverschiedenheiten darüber kommen, wie mit der Maschine in Abwesenheit umgegangen wurde, was eben auch mit unserer Schwarzwälder Mentalität zusammenhängt.

Die Fertigung von Qualitätsprodukten sollte eigentlich für alle Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein, da anderenfalls der Wettbewerb dafür sorgen würde, dass man beispielsweise als Zulieferer vor die Tür gesetzt wird. Dennoch konnten nicht zuletzt Automobilunternehmen durchsetzen, dass deren Zulieferer sich nach DIN 9001 teuer zertifizieren mussten und alle paar Jahre erneut müssen. Wie beurteilen Sie diesen Zwang?

Kunz: Wer heute nicht in der Lage ist, ein qualitativ hochwertiges Produkt herzustellen, hat keine Chance am Markt. Qualität ist aber in meinen Augen eher nicht eine Frage von Normen, sondern hängt mit Aus- und Weiterbildung, mit dem unbedingten Willen eines jeden Einzelnen, perfekte Arbeit abliefern zu wollen, mit der Einhaltung von klaren Vorgaben zur Qualitätssicherung, und vor allem mit dem „Leben von Qualitäts-Fertigung“ zusammen. Die Einführung der DIN 9001 bewirkte bei uns zunächst eine Verlangsamung von Qualitäts- und damit von Produktionsprozessen, was wir so unseren Kunden und uns gar nicht zumuten konnten. Denn noch so lückenloses genaues Erfassen und genaues Dokumentieren von Fehlern stellt diese ja nicht zwangsläufig ab oder verringert sie. Da müssen schon im Vorfeld Maßnahmen getroffen werden, damit es erst gar nicht zu teuren Fehlern kommt,

womit wir wieder beim „Leben von Qualitäts-Fertigung“ wären.

Sehen Sie irgendeinen Vorteil, durch die Einführung dieser Norm in das Unternehmen oder ist es eher so, dass dadurch nutzlos Kapital und Mannpower gebunden wird?

Kunz: Wie schon erwähnt: Gelebte Qualität kann nicht in eine Norm gepresst werden.

Der Erfinder des Qualitätsgedankens, der Amerikaner Philip B. Crosby, spricht in seinem Buch ›Qualität ist und bleibt frei‹ klar aus, dass in aller Regel unqualifizierte „Prüfer“ sich mit der Norm DIN 9001 nur eine goldene Nase verdienen möchten. Sehen Sie das auch so?

Kunz: Selbstverständlich ist um die DIN 9001 ein Geschäftsmodell an Beratern und Helfern entstanden. Das ist so in Ordnung und ich bin mir sicher, dass in manchen Betrieben entsprechende Hilfe geboten war, sprich: die QS-Berater sehr gute Arbeit leisteten. Umgekehrt bin ich schon des Öfteren ziemlich schockiert darüber, wie und aus welchen Gründen auch immer der eine oder andere in- und ausländische „Betrieb“ zum entsprechenden Zertifikat kam.

Mit dem Zwang zur DIN 9001 wurden hohe Marktschranken errichtet, die es jungen Unternehmen unmöglich machen, trotz hoher Produktqualität ihre Erzeugnisse an Firmen zu liefern, die auf das QM-Zertifikat bestehen. Dies ist eine klare Behinderung des Wettbewerbs. Schaden sich beispielsweise Automobilfirmen durch das Beharren auf die DIN 9001 nicht selbst, da ihnen womöglich neue Lösungen zur Produktion nicht unterbreitet werden?

Kunz: Ja, das Beharren auf ISO 9001 bremst einen Teil kleinerer aber an sich guter und innovativer Unternehmen aus. Wir stellen jedoch fest, dass ISO 9001 immer mehr an Bedeutung zu verlieren scheint. Allerdings gehört auch zur Tatsache, dass manche Betriebe erst dann einen Auftrag erteilen, wenn der Zertifizierungs-Nachweis erbracht wurde. Als ob das eine Garantie für was auch immer darstellen würde...

Trotz Zertifikate-Nachweis ist noch lange nicht garantiert, dass die Produkte Stück für Stück den Forderungen entsprechen. Die Rückrufaktionen der Automobilindustrie geben Philip B. Crosby recht, der davon spricht, dass viel zu oft nur der Nachweis

»Qualität ist in meinen Augen eher nicht eine Frage von Normen, sondern hängt mit Aus- und Weiterbildung, mit dem unbedingten Willen, perfekte Arbeit abzuliefern, und vor allem mit dem Leben von Qualitäts-Fertigung zusammen.«

des QM-Zertifikats „wichtig“ ist, ansonsten Qualität oft nicht wirklich gelebt wird. Wie sehen Sie das?

Kunz: Die Automobilindustrie versucht in erster Linie günstig einzukaufen. Oberstes Gebot der Autoindustrie ist es, Gewinne zu maximieren. Kunden scheinen hier nur das notwendige Übel und nicht der Mittelpunkt zu sein. Gelebt wird nicht die Qualität sondern Profit.

Die Automobilindustrie steht aktuell am Pranger, da die Einhaltung von politisch vorgegebenen Abgaswerten durch den Einsatz von Software vorgegaukelt wurde. Es ist bekannt, dass einige Automobilhersteller ihre Zulieferer mit teils unfairen Methoden zu Preiszugeständnissen zwingen. Ist womöglich hier die Ursache zu suchen, dass wegen diesem Geschäftsgebaren wichtige Technologie nicht angeboten wurde, die den

Einsatz von Software unnötig gemacht hätte?

Kunz: Zulieferer der Automobilindustrie werden an einer sehr kurzen Leine gehalten. Wir haben hier sehr gute und innovative Firmen. Leider können diese Firmen wegen der Abhängigkeit nicht die notwendigen Erträge erwirtschaften, um Ihre Möglichkeiten in F & E voll auszuschöpfen und einzubringen. Das ist oftmals so gewollt, dient aber am Ende nicht der Sache, sondern in dem Fall der vermeintlich allmächtigen Automobil-Industrie. Was im Moment mit den Software-Updates geschieht ist Augenwischerei. Dadurch werden die Abgas- und Emissions-Probleme ja nicht gelöst, sondern nur

kostenschonend kaschiert. Ich hoffe sehr, dass der Verbraucher irgendwann ehrlich über den Stand der Dinge informiert wird.

Zurück zu Ihren Maschinen. Im Laserschneid-Modell ›FiberLaser‹ kommt, wie der Name bereits andeutet, ein Fiberlaser zum Einsatz. Welchen Nutzen hat der Käufer dadurch?

Kunz: Kjelberg ist ein gutes, leistungsfähiges Unternehmen. Wir haben mit Produkten der Firma Kjelberg bisher immer sehr gute Erfahrungen gemacht. Gute persönliche Beziehungen sind auch hier der Garant für schnellen Service und Problembekämpfung, was gerade im Bereich des Lasers für unsere Kunden extrem wichtig ist.

Die eben erwähnte Maschine wird als eine der wenigen am Markt erhältlichen Maschinen beworben, die wirklich autonom arbeitet.

Was hat dieses Modell, was andere nicht haben?

Kunz: Unser Fiberlaser fußt auf einem neuen Laserschneidmaschinen-Konzept. Wir haben hier einen geschlossenen Tisch, bei dem sich, anders wie bei den Maschinen mit Auflagegitter, kleine Teile nicht aufstellen oder eben durch das Gitter fallen können. Eine Kleinteileklappe befördert die Fertigteile auf ein Transportsystem und von dort in entsprechende Behälter. Durch automatisches Verstellen der Blech-Transportzangen können auch hier Kleinstteile ohne Reststreifen bearbeitet werden. Die Maschine ist im Übrigen so ausgelegt, dass auch das erste Werkstück ohne Probleme zu fertigen ist und sozusagen nahtlos durchläuft.

Die Absaugung ist eine wichtige Voraussetzung beim Laserschneiden. Welche Besonderheiten bieten Sie hier an?

Kunz: Unsere Absaugung arbeitet punktuell von oben wie auch von unten. Das Absaugen ist auf eine sehr kleine Fläche konzentriert, was punktuell zu einer entsprechend hohen Absaugleistung führt. Wir verwenden ein Innenraumfiltersystem, um in den Wintermonaten die Raumwärme nicht an die äußere Umgebung abzugeben. In der Luftführung sind aus Sicherheitsgründen Funkenfallen eingebaut und die Absaugung verfügt über ein automatisiertes Feuerlöschsystem.

Mit ›BG-Cut‹ bieten Sie eine CNC/CAD-Lösung für Ihre Stanz- und Lasermaschinen an. Von wem kommt dieses Programm und was ist dessen besonderes Merkmal?

Kunz: Seit 25 Jahren entwickeln wir unsere externe Programmiersoftware zusammen mit der Firma Metalix

aus Israel. Mit BG Soft bieten wir eine Komplettlösung vom 3 D-Modell zum fertigen Stanz- Laser- oder Biegeteil. Großen Wert legen wir hier auf eine Lösung, die auch für kleine und mittlere Betriebe Sinn macht und einfach zu beherrschen ist.

Ist dieses Programm Bestandteil der Maschinenlieferung?

Kunz: Unsere Maschinen können durchgehend in der Werkstatt programmiert werden. Wir haben in vielen Arbeitsstunden eine Maschinensoftware entwickelt, die in der Bedienung sehr einfach gehalten wird. Die externe Programmierung ist also eine Option.

Mit ›Cu-Flex‹ gibt es von Boschert eine Kombimaschine zum Scheren, Stanzen und Biegen. Welchen Markt haben Sie hier im Fokus?

Kunz: Die Cu-Flex ist eine Maschine, die perfekt in unseren Energiewandel passt. Für die Bearbeitung von großen Mengen an Kupfer haben wir unsere ›CU Profik‹-sowie CU WK2-Maschinen. Es hat sich gezeigt, dass heute Unternehmen in den Energiesektor einsteigen, welche mit Kleinserien und Prototypenbau ihr Brot verdienen.

Es erschien uns richtig und wichtig, auch diesen Kunden ein gutes Produktionssystem offerieren zu können.

Mit der Ausklinkmaschine ›LB12‹ hat Boschert eine echte Legende im Programm. Damit sind sogar Ausklinkungen in bis zu sechs Millimeter dicke Edelstahlbleche derart sanft möglich, ohne dass eine auf dem Messerblock stehende Geldmünze umfällt. Durch welche Technik wird dies möglich?

Kunz: Auch nach nunmehr 45 Jahren habe ich noch kein Stück an Begeisterung für unsere Ausklinkmaschinen verloren, das Strahlen in den Augen unserer Kunden bei einer Maschinenvorführung gibt uns immer wieder schöne Momente. Unser Dreipunkt-Stempelführungssystem ist einmalig. Ein weiteres Geheimnis heißt: Stabilität, Stabilität, Stabilität!

Der Laser ist ein unheimlich nützliches Werkzeug und hat sicher noch gewaltiges Entwicklungspotenzial. Was dürfen Interessenten in den kommenden Jahren diesbezüglich von Boschert erwarten?

Kunz: Mit der industriellen Nutzungsfähigkeit des Faserlasers tritt die Lasertechnik

nach unserer Meinung in eine neue Phase ein. Das bereits vorherrschende und noch zu erwartende Leistungsvermögen der Faserlaser ist nur dann in echten Produktivitätsfortschritt umzusetzen, wenn die Maschinen deutlich schneller werden, sprich die Automatisierung vorangetrieben wird. Gleichzeitig gilt es, die Programmierung und Bedienung zu vereinfachen, weshalb wir verstärkt in Richtung intelligenter Funktionsintegration entwickeln.

Die additive Fertigung hat begonnen, Teile der Fertigung zu revolutionieren. Wie schätzen Sie das Potenzial dieser Technologie ein?

Kunz: Nachdem sich der Hype um 3D-Printing gelegt hat, dreht sich die Entwicklung um die Sicherstellung der industriellen Nutzung. Namhafte Unternehmen gehen jetzt seriös zu Werke und mit den neuen Werkstoffen eröffnen sich dem 3D-Printing täglich neue Anwendungsfelder. Wir gehen davon aus, dass Prototyping sowie Muster- und Kleinserienfertigung aus unterschiedlichsten Materialien künftig in 3D-Printing erfolgen, jedoch die Mittel- und Großserienfertigung den herkömmlichen Zerspanungs- und Umformungs-

oder eben Kunststoffverarbeitungs-Technologien vorbehalten bleibt.

Wird es dereinst auch von Boschert eine additiv arbeitende Maschine geben?

Kunz: Das sehen wir auf mittelfristige Sicht eher nicht, zumal sich auch hier sichtbar sehr schnell ein scharfer, sowohl aus semiprofessionell arbeitenden als auch industriell agierenden Wettbewerbern entwickelt.

Auf welche Innovationen dürfen sich Boschert-Fans in den kommenden Jahren einstellen?

Kunz: Wir werden unsere Produkte konsequent weiter entwickeln. Natürlich nach dem Motto ›Höher, Schneller, Weiter!‹ Offensichtlich sind zwar solche Themen wie Automatisierung, Industrie 4.0 mehr oder weniger zukunftsbestimmend, aber wir werden unsere Tugendpfad, nämlich gute und solide Maschinen zu bauen und zu liefern, ganz bestimmt nicht aus den Augen verlieren!

Herr Kunz, vielen Dank für das Interview.



www.boschert.de

