

Einblick in die Leiterplattenfirma Intronic. Offenheit gegenüber den Partnern ist eine Voraussetzung für den Erfolg des Verbunds.

Von den Fischen lernen

Eine Handvoll Mittelständler hat sich zu einem Schwarm zusammengeschlossen.

Denn gemeinsam schwimmt sich's besser.

Text: Martin Kaluza Foto: Hartmut Nägele

• Normalerweise läuft das so: Firma A erhält einen großen Auftrag, der ihre Kapazität voll auslastet. Wenn sie ihn abgearbeitet hat, gehen die Teile an Firma B weiter, die nun sehr viel zu tun hat, während bei A wenig zu tun ist. So geht es mit jedem Fertigungsschritt weiter, bis zu Firma C, D und E: Die Auslastungsspitze schiebt sich mit dem Auftrag wie eine Welle von Betrieb zu Betrieb. Also haben sich fünf Mittelständler aus der Elektronikbranche gefragt: Könnte man einen Teil der Mitarbeiter mit den Produkten zusammen weiterreichen? Die Firmen, alle hatten damals zwischen zehn und 50 Mitarbeiter, gründeten den Verbund Perflex, das Bundesministerium für Bildung und Forschung förderte das Projekt.

Die Praxis sah dann allerdings anders aus als die Theorie. Denn im wirklichen Leben gibt es nicht nur eine, sondern mehrere Wellen – weil jede der Firmen auch noch andere Zulieferer und Kunden außerhalb des Verbundes hat. Außerdem brach über die Branche, kaum dass die fünf Betriebe das Projekt im Jahr 2000 auf den Weg gebracht hatten, die Krise herein. Doch gescheitert war das Vorhaben damit nicht, es wurde erst so richtig interessant, auch weil man viel schneller voneinander lernen musste. Heute weiß man bei Perflex: Der Austausch von Mitarbeitern hilft nicht nur bei der Anpassung der Kapazitäten, er verbessert auch die Qualität der Produkte und der Arbeitsprozesse. Im Verbund können die kleinen Firmen zudem auftreten wie eine große und ganz neue Kunden gewinnen. Aber der Reihe nach.

Die Initiatoren des Verbundes sind zwei Brüder, deren Vater vor 32 Jahren die Leiterplattenfabrik Intronic gegründet hatte. Thomas Lacker, der jüngere Sohn, studierte, ging nach Amerika und arbeitete nach seiner Rückkehr bei dem Computer-Konzern Hewlett-Packard (HP), unter anderem im Marketing. Michael Lacker, der ältere Sohn, blieb am Neckar und übernahm die Firma des Vaters. Auch Thomas wurde nach zehn Jahren bei HP zum Unternehmer und gründete die Firma Introbest, die Leiterplatten mit elektronischen Bauteilen bestückt. Sein Bruder ist einer seiner Lieferanten. Die Idee, dass man sich doch gegenseitig mit dem Austausch von Mitarbeitern aushelfen könnte, war ihnen schon häufiger gekommen, mit den Fördermitteln wurde sie konkret.

Zu den Gründern des Verbundes gehören außerdem die Unternehmen PR-Tronik, W. Gessmann und Lippok & Wolf, alle aus dem Großraum Stuttgart. Nacheinander kümmern sie sich um Entwicklung, Layout, Herstellung der Leiterplatte, Materialbeschaffung, Bestückung, Prüfung und Inbetriebnahme. Am Ende stehen zum Beispiel Platinen, die in Steuerknüppel für den ICE oder für Baukräne eingebaut werden. Anspruchsvolle Produkte, die in niedrigen Stückzahlen zwischen 50 und 5000 und mit häufig veränderten Design hergestellt werden.

Die größte Herausforderung war, einen geeigneten Rahmen für den Verbund zu finden. Nach deutschem Recht ist es nicht ohne weiteres gestattet, Mitarbeiter an fremde Firmen zu verleihen. Es gab zwar schon eine Reihe juristischer Konstruktionen,



Ist überzeugt von der Intelligenz des Schwarms: Thomas Lacker

etwa doppelte Arbeitsverträge, Mitarbeiter-Pools oder kurzfristige Lösungen bei drohender Kurzarbeit, aber keine wollte so recht passen. Am Ende mussten die Firmen im Perflex-Verbund eine Befreiung vom Arbeitnehmerüberlassungsgesetz beantragen. Das bedeutete, Musterverträge einzureichen, aktuelle Geschäftszahlen, sogar die Lebensläufe und polizeilichen Führungszeugnisse von allen beteiligten Geschäftsführern. De facto sind die Unternehmen jetzt Zeitarbeitsfirmen.

Die Alternative, eine gemeinsame große Firma zu gründen, wäre für keinen der Beteiligten sinnvoll gewesen. Zum einen hat jede Firma auch Kunden außerhalb des Verbundes und würde bei größerer Fertigungstiefe möglicherweise den eigenen Abnehmern Konkurrenz machen. Zum anderen ist im Netzwerk jeder für seine eigene Rentabilität verantwortlich. Was für die Kunden bedeutet: Die Preise werden nicht durch Quersubventionen unrentabler Bereiche verzerrt.

Christian Petzhold ist einer derjenigen, die als Arbeitnehmer Erfahrungen im Verbund gemacht haben. Bevor er vor ein paar Jahren zu Introbest kam, hatte er zehn Jahre freiberuflich für eine Detektei gearbeitet. Petzhold stellte Überwachungskameras auf und beschattete Leute. Urlaub hatte er nur eine Woche im Jahr und auch den nur unbezahlt. Er war froh, als Introbest ihn einstellte. Schon bald wurde er hin und wieder für ein paar Tage oder

Wochen von Introbrest zu Intrinsic, von Fellbach nach Waiblingen geschickt. Abgeschoben fühlte er sich nicht: „Die Tätigkeit war völlig anders, aber ich bin gut angelernt worden. Sie haben nicht gesagt, feg den Hof, sondern es war eine gute, verantwortungsvolle Arbeit“, sagt Petzhold. Er sagt auch, dass es allemal besser und interessanter ist, vorübergehend in einer anderen Firma zu arbeiten, als in der eigenen herumzustehen oder auf Kurzarbeit zu gehen. Als Introbrest irgendwann Stellen strich und Petzhold seinen Job verlor, fand er schnell einen neuen: beim Bruder seines ehemaligen Chefs. Dort musste er nicht erst lange eingearbeitet werden, er kannte die Maschine und die Kollegen.

Seitdem war Petzhold schon zweimal per Austausch wieder an seinem alten Arbeitsplatz bei Introbrest. Hin und wieder war er auch außerhalb des Verbundes beschäftigt, „beim Moser“, einem von Michael Lackers Nachbarn im Gewerbegebiet von Waiblingen. Der verdient sein Geld mit Kellereibedarf, und vor Weihnachten brummt dort das Geschäft mit Geschenkartikeln. Je nachdem, wie gut die Leiterplattenfabrik ausgelastet ist, rechnet Petzholds Chef einen günstigeren oder höheren Stundensatz für den Leiharbeiter ab. Übrigens hat auch Michael Lacker nicht das Gefühl, einen Angestellten abzuschieben: „Der Mitarbeiter soll unsere Firma gut vertreten.“

Manchmal sind Journalisten, die bei den Lackers anrufen, ein bisschen enttäuscht, dass deren Idee nicht in noch viel größerem



Hat einen Chef, arbeitet aber für mehrere Firmen: Christian Petzhold

Stil umgesetzt wird, dass nicht jederzeit mehrere Mitarbeiter bei den anderen Firmen beschäftigt sind. Thomas Lacker muss dann ein wenig ausholen und erklären, dass die Personalplanung bei einem Mittelständler ganz anders funktioniert als in einem Großunternehmen: „Nehmen wir an, ich habe an einer Maschine zwei Leute. Wenn einer in Urlaub ist und der andere krank, dann steht die Maschine.“ Und dann ist auch niemand da, der einen Neuling schnell anlernen könnte. Eine Firma mit einer Personaldecke von 500 Mitarbeitern kann mit einem solchen Engpass anders umgehen als ein 15-Mann-Betrieb. Die Firmen im Perflex-Verbund verfügen dank des Austauschs nun wenigstens über einen Pool von Mitarbeitern, die schnell mal einspringen können.

Es sind solche kleinen Vorteile, die sich summieren. Die Kooperation der Mittelständler dient nicht ausschließlich dazu, bei geringer Auslastung die Personalkosten zu senken. „Eine Firma hat zum Beispiel ein Testgerät, das sich nicht jeder anschaffen kann, und stellt dies auch dem Partnerunternehmen zur Verfügung“, erzählt Thomas Lacker. „Oder eine andere Firma hat einen Netzwerkspezialisten für den internen Netzwerk-Support – wenn ich diesen Mann bitte, einmal für einen Tag zu kommen, geschieht dies zu einem anderen Verrechnungssatz, als wenn ich eine EDV-Firma beauftrage.“

Neben dem Austausch von Mitarbeitern aus der Fertigung organisieren die Verbundfirmen gegenseitige Besuche der Entwickler und Ingenieure. Man könnte das als praktiziertes Wissensmanagement bezeichnen, aber auch das ist wieder so ein Thema, das sich für Kleinbetriebe ganz anders darstellt als für Konzerne. Bei den einschlägigen Tagungen laufen die Vorträge oft nach dem gleichen Muster ab: Unternehmensberater eröffnen ihren Vortrag mit dem Stoßseufzer „Wenn die Firma wüsste, was sie alles weiß“, überschlagen, wie viel Kapital in der Organisation brachliegt und wie man es nutzen könnte. Dann wird über technische Details eines „Data-Mining-Programms“ diskutiert und darüber, wie man Leute dazu bringt, ihr bisweilen eifersüchtig gehütetes Wissen preiszugeben. Da haben die Firmen im Perflex-Verbund ganz andere Probleme.

Thomas Lacker beschreibt einen typischen Fall: „Ein Mitarbeiter bekommt eine Baugruppe in die Hand, die er weiter bearbeiten soll. Und fragt sich, warum sie auf eine Art aufgebaut ist, die ihm unpraktisch erscheint und die unnötige Mehrarbeiten erfordert. Durch den Austausch erfährt er dann, warum das so ist: Weil nämlich die Entwicklung ohne Rücksicht auf die Fertigung geplant hat, sodass es zu Problemen kommen muss.“ Nach solchen Aha-Erlebnissen kehren viele Mitarbeiter ganz begeistert vom Kollegenbesuch zurück. Der handfeste Vorteil für die Firmen: Die Fehlerquote sinkt, und es werden weniger Teile zum Nacharbeiten zwischen den Firmen hin- und hergeschickt.

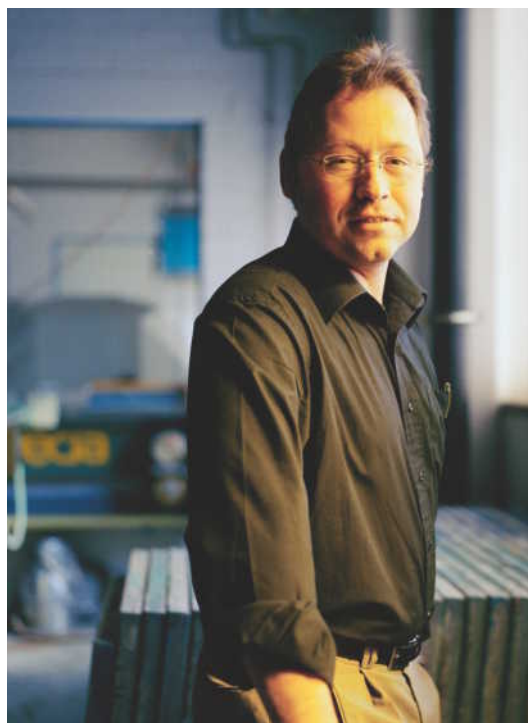
Die enge Kooperation der fünf hat auch strategische Vorteile. Der Vertreter einer 15-Mann-Firma hat bei einem Kunden ein anderes Standing als der Vertreter einer 400-Mann-Firma – ►

so viele Mitarbeiter hat der Perflex-Verbund inzwischen. Jeder der Beteiligten kann nun sagen: Wir kaufen in Asien direkt Bauteile ein, bieten Distribution als Dienstleistung an, produzieren Leiterplatten von der Entwicklung über die Bestückung bis zur Prüfung selbst.

Dass diese Dienstleistungen über verschiedene Firmen verteilt sind, kann dem Kunden eigentlich egal sein. Thomas Lacker hat in einem Kinderbuch ein ganz passendes Bild dafür gefunden: Swimmy, den Fisch, der allein klein ist und orientierungslos, im Schwarm aber gut aufgehoben. Er sieht von weitem größer aus, als er ist, ist seinen Feinden weniger ausgeliefert und kann sich andere Futtergründe erschließen. „Ein einzelner Fisch ist dumm wie’s Huhn“, sagt Thomas Lacker, „aber zusammen haben sie das, was man ‚Schwarmintelligenz‘ nennen könnte.“ Genau so stellt er sich die Zukunft beweglicher, kooperierender Kleinbetriebe vor.

Allerdings haben Mittelständler gemeinhin auch die Eigenschaft, sich nicht gern in die Karten gucken zu lassen. Und sie müssen im Verbund über ihren Schatten springen, also eine Reihe von Daten offen legen. „Man erfährt sehr viel über die anderen Unternehmen“, sagt Thomas Lacker. „Aber das hat Vorteile: Wir konnten zum Beispiel gemeinsam die Kalkulation verbessern. Als im Jahr 2001 bei einem der Unternehmen die Liquidität kurz zum Problem wurde, hat sich das Wissen darum im Verbund positiv ausgewirkt. Die Unterstützung der anderen war groß. Beispielsweise hat der Lieferant gesagt: Bezahl, wenn das Geld vom Kunden da ist. Der Kunde seinerseits hat Lagerbestände übernommen. Der Lieferant kannte die Zahlen so gut, dass er genau wusste, der Betrieb ist im Kern gesund, es klemmt nur kurzfristig. Vertrauen ist dazu eine Voraussetzung, und es wächst sogar noch im Laufe der Kooperation. Dieses Vertrauen bedeutet eine Vertiefung der Kundenbeziehung, die durch nichts aufgewogen werden kann.“

Dennoch war es wichtig, gewisse Regeln festzuschreiben. Etwa: keine Mitarbeiter untereinander abzuwerben. Verrechnungssätze festzulegen. Urheberrechte zu beachten. Und vor allem: sensible Informationen nicht nach außen zu tragen. Sollte etwa durchsickern, dass eine der Firmen gerade nicht voll ausgelastet ist, hätten andere Kunden sofort einen Hebel, die Preise zu drücken.



Bruder, Geschäftspartner, Mitschwimmer: Michael Lacker

Eine ganze Reihe von Vorträgen über das Perflex-Projekt hat Thomas Lacker inzwischen gehalten. Einmal war er auf der Hannover Messe eingeladen, gleich nach einem Wissensmanagement-Experten der Volkswagen AG. Manchmal rufen Firmen an, die von der Idee angetan sind, und holen sich bei Lacker Ratschläge – neulich erst waren es Nahrungsmittelfirmen aus Ostdeutschland, alle deutlich größer als Introbest.

Thomas Lacker ist überzeugt, dass die Idee des überbetrieblichen Personalaustauschs auch in anderen Branchen funktionieren könnte, und steckt viel Zeit in die Verbreitung des Konzepts. Warum er das macht? Die Unterstützung des Mittelstands sei ihm ein Anliegen über die eigene Firma hinaus. Das sagt einer, der auch die andere Welt, die der Großkonzerne, kennen gelernt hat. Thomas Lacker hätte genauso gut in seinem Job beim Computerkonzern bleiben können. Doch er ist überzeugt: Die echten Herausforderungen sind bei den kleineren Unternehmen zu lösen, weil die in ihrer Region verwurzelt sind. „Die Großen können schnell weggehen.“

Die Kleinen müssen bleiben, deshalb tragen sie auch die größere Verantwortung. Sie können nicht auf die Politik zählen und nicht auf die Banken. Aber sie können Schwärme bilden. ■

Perflex im Netz:
www.perflex.de

Außerdem liegt eine ausführliche Dokumentation und Bewertung des Projektes, Überlegungen zu seiner Übertragbarkeit, Checklisten, Rahmenverträge und eine juristische Expertise vor:
www.isf-muenchen.de/pdf/perflexhandbuch.pdf

Wissenschaftliche Betreuung:
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
www.isf-muenchen.de