

Spitzentechnologie seit einem halben Jahrhundert

Herrenberg: „Gäubote“-Interview mit Feinmetall-Geschäftsführer Wolfgang Bürkle

Als Tochterfirma des Kreidler-Konzerns wurde Feinmetall vor 50 Jahren gegründet. Seit 1997 leitet Wolfgang Bürkle das Herrenberger Unternehmen, das sich zu einem weltweit führenden Spezialisten für die Prüftechnologie in der Halbleiter- und Automobilindustrie entwickelt hat. Der „Gäubote“ sprach mit Wolfgang Bürkle, dem Geschäftsführenden Gesellschafter von Feinmetall.

VON HARALD MARQUARDT

Feinmetall ist international führend in der Prüftechnologie, wie sie in der Halbleiter- und Elektronikindustrie nicht mehr wegzudenken ist. Was hat das Unternehmen so erfolgreich gemacht?

Wolfgang Bürkle: „Eine ganz konsequente Ausrichtung auf das, was wir gut können. Ich halte das für eine ganz große Kunst, immer wieder neue Ideen und Produkte zu entwickeln, aber doch bei dem zu bleiben, was man beherrscht. Das sind einmal Federkontaktstifte zur Prüfung von Leiterplatten und Prüfkarten zum Testen von Microchips auf Wafern. In beiden Fällen senkt das frühestmögliche Erkennen von Fehlern die Ausschussquote und sichert die Funktionsfähigkeit beim Endgerät. Für die Halbleiter- und Elektronikindustrie ist das ein enormer wirtschaftlicher Faktor.“

Was kann Feinmetall, was Ihre Mitbewerber nicht so gut können?

„Die Kenntnis der Marktanforderungen ist enorm wichtig. Wir können sehr gut beurteilen, was der Kunde braucht, wie er seine Prüfung effektiver macht, wie er die Prüf-

„Ja absolut, als mittleren klassischen Mittelständler. Als ich hier angefangen habe, da hatten wir gerade 60 Mitarbeiter.“

Kennt der Chef noch alle Mitarbeiter?

„Die langjährigen Mitarbeiter kennt man, bei neuen Mitarbeitern brauche ich eine Weile, bis ich mir den Namen gemerkt habe. Das ist noch überschaubar, hier in Herrenberg haben wir 260 Mitarbeiter, da geht das noch.“

Und was macht den klassischen Mittelständler aus?

„Solche Unternehmen sind meistens in Familienbesitz. Als mittelständisches Unternehmen sind wir nicht auf kurzfristige Quartalsergebnisse fixiert, in der Regel ist das Wachstum organisch. Das heißt, das Kapital, das wir brauchen, um zu wachsen, erwirtschaften wir aus den eigenen Erträgen. Das führt zu einem sehr hohen Ei-

Arbeitsplätze mussten wir abbauen. Die Verluste konnten wir aus Unternehmerrkapital fast ein Jahr lang ausgleichen, die Belegschaft war bereit, in Kurzarbeit zu gehen. Zum Glück gab es das. Da sind dann plötzlich die Vorzüge des deutschen Sozial-Systems sichtbar geworden, das viel kostet, aber ich bin froh, dass es das gibt. Man hat gesehen, dass es eine panische Reaktion war, die diese Krise ausgelöst hat: So schnell es abwärts ging, ging es wieder aufwärts. Schon 2011 hatten wir das Vor-Krisen-Niveau wieder aufgeholt, jetzt haben wir wieder schöne Steigerungsraten, 2012 waren es 21 Prozent.“

Was haben Sie daraus gelernt?

„In einer solchen Situation muss man die Zügel fester in die Hand nehmen, das erwarten die Leute. Zu viele Diskussionen schaffen Verunsicherung. Rasches und

Welche Haltung nehmen Sie dabei gegenüber den Mitarbeitern ein?

„Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, müssen die Mitarbeiter von dem, was sie machen, überzeugt sein und sie müssen gerne in der Firma arbeiten. Das geht dann gut, wenn sie persönliche Erfolge bei der Arbeit haben. Das Gehalt ist wichtig, aber die Wertschätzung spielt eine große Rolle. Das fördern wir auch mit verschiedenen Programmen. Das fängt bei den Vorgesetzten an. Führen lernt man nicht unbedingt in der Berufsausbildung, da bieten wir professionelle Hilfe an. Wir reden auch offen über Führungsstile, das ist ganz wichtig.“

Haben Sie jemals an einen Standortwechsel gedacht, warum ist Herrenberg für Sie unverändert der richtige Firmensitz?

„Wir wollen hierbleiben. Der Kern der Mitarbeiter ist hier ansässig, die Mitarbeiter machen die Firma aus. Wir müssen einfache Wege suchen, wie man das, was man hier nicht findet,



Wolfgang Bürkle zeigt eine Probecard von Feinmetall, wie sie in der Halbleiterindustrie eingesetzt wird
GB-Foto: Bäuerle

Nachgefragt

kosten senkt, wie er Standzeiten verkürzt. Wir können ihm das geeignete Prüfmittel empfehlen. Wir kennen die Probleme, die unterschiedliche Kunden haben, jeder Kunde kennt nur sein eigenes Problem. Deshalb können wir auf der Basis dieser Erfahrungen ein größeres Wissen über die Prüfaufgaben aufbauen.“

Welchen Stellenwert haben Export und Internationalisierung?

„Unser Exportanteil liegt bei über 70 Prozent. So wie in den 70er Jahren die Uhrenindustrie aus Deutschland verschwunden ist, so wird die Elektronik- und Halbleiterindustrie immer weniger, das gilt auch für Europa. Der Anteil der Halbleiter-Industrie, der noch in Europa angesiedelt ist, liegt – weltweit betrachtet – inzwischen gerade mal bei knapp zehn Prozent. Es gibt zum Beispiel in Taiwan Standorte, wie die Stadt Hsinchu mit etwa 260 000 Einwohnern, wo wir eine Niederlassung haben, dort sitzt mehr Halbleiter-Industrie als in ganz Europa zusammen. Der älteste Auslandsstandort von Feinmetall liegt in der Tschechischen Republik, dort hatten wir 1994 eine Partnerschaft mit einem Lohndienstleister begonnen und dann 1997 eine eigene Firma zur Montage von Federkontaktstiften gegründet. Seit fünf Jahren werden dort aber auch viele manuelle Arbeiten für die Prüfkarten-Herstellung gemacht. 70 Personen arbeiten in Tschechien für uns, aber auch dort haben wir mehr und mehr die Automatisierung eingeführt. Die übrigen Standorte sind primär Vertriebs- und Servicestandorte. Bis auf Australien und Afrika sind wir auf allen Kontinenten mit eigenen Niederlassungen vertreten, in Asien haben wir sogar vier Standorte.“

Feinmetall beschäftigt heute 420 Mitarbeiter, sehen Sie das Unternehmen noch als klassischen Mittelständler?

Wolfgang Bürkle

Wolfgang Bürkle (65) leitet Feinmetall seit 1997 als Alleingeschäftsführer, das Unternehmen ist vollständig im Besitz der Familie Bürkle. Wolfgang Bürkles Vater Walter war Mitbegründer von Centra-Bürkle in Schönaich, das Unternehmen gehört heute zum Honeywell-Konzern. Wolfgang Bürkle schlug zunächst einen anderen Weg ein, studierte in Tübingen Germanistik, Geschichte und Philosophie. Danach war Bürkle in der Erwachsenenbildung tätig. Die erste Erfahrung als Unternehmer machte er in einem ganz anderen Metier: Der passionierte Hobbykoch führte in Berlin zehn Jahre lang ein Feinschmecker-Restaurant, ehe er dem Wunsch des Vaters nachgab, zusätzlich Betriebswirtschaft studierte und schließlich in das Controlling bei Feinmetall eintrat. „Technisch war ich immer begabt“, sagt Wolfgang Bürkle über sich selbst, „das habe ich von meinem Vater, der ein begnadeter Ingenieur in der Entwicklung und in der Produktion war.“ -mar-

genkapitalanteil – und zu einer relativ hohen Unabhängigkeit von fremden Geldgebern oder Banken. Im Ausland wird das oft mit Erstaunen gesehen, in den USA oder Asien streben die Privatfirmen eher an die Börse, um dort Geld zu schöpfen – darin sehe ich nicht unbedingt den Sinn und Zweck unseres Unternehmertums.“

Wie muss ein familiengeführtes Unternehmen – wie Feinmetall – heute organisiert sein, um im Wettbewerb bestehen zu können?

„Das Management muss eine hohe Kompetenz und Selbstständigkeit haben. Es muss auch nicht unbedingt sein, dass der Gründer oder ein Familienmitglied so lange wie möglich in der Firma die Fäden zieht. Das geht oft in die falsche Richtung. Ich selbst war ja 1994 ein Quereinsteiger und musste erst mal sehen, wie das hier läuft. Zum Glück habe ich einen Stamm von sehr fähigen Personen auf allen Ebenen vorgefunden. Die Kunst ist eben, das so zu organisieren, dass alle an der richtigen Stelle sind und das Richtige tun. Man muss schon auch viele Dinge zulassen, die man selbst anders denkt, aber es darf nicht zu sehr auseinanderdriften.“

In der 50-jährigen Firmengeschichte ging es nicht immer nur aufwärts, auch Krisen mussten bewältigt werden. Wie meistert ein mittelständisches Unternehmen solche Herausforderungen?

„Die größte Krise war sicher 2009, die uns im Herbst 2008 unerwartet erreicht hat. Wir hatten Mitte 2008 schon 35 Prozent mehr Umsatz als im selben Zeitraum 2007. Wir waren auf Zuwachs gepolt, haben im Oktober noch Leute eingestellt und im Dezember mussten wir uns überlegen, ob wir Personal abbauen. Die Reaktion auf die Krise in der Finanzwirtschaft hat dazu geführt, dass viele große Firmen kein Geld mehr ausgeben haben, dann entstand ein Schneeballeffekt. Unsere Kunden haben Aufträge storniert, schließlich mussten wir auch den Geldhahn zudrehen. Das hat sich wiederum auf unsere Lieferanten ausgewirkt. In einer solchen Situation muss man ganz offen kommunizieren und sehen, dass man alle Beteiligten mit ins Boot nimmt. Wir haben der Belegschaft klipp und klar gesagt, was ansteht und was passieren kann, wenn das so weitergeht. Wir haben einen radikalen Sparkurs gefahren, einige

konsequentes Handeln war gefragt. Man muss außerdem immer am Markt präsent bleiben. Unsere Abteilung für Entwicklung und Konstruktion war in der Krise bei uns sehr gefordert, weil Kunden die Projekte forciert haben, für die in Zeiten voller Auftragsbücher keine Zeit war.“

Unabhängig von Krisenzeiten – welchen Stellenwert haben Forschung und Entwicklung bei Feinmetall?

„Einen sehr hohen. In der Elektronikindustrie und der Halbleiterfertigung verläuft die Entwicklung rasant, die Größenverhältnisse werden immer kleiner und feiner. Neue Bauelemente werden immer integrativer entwickelt – und das muss alles geprüft werden. Die Kontaktabstände betragen heute schon bis vier Hundertstelmillimeter. Eigentlich entwickeln wir bei jedem Auftrag mit, die Produkte sind immer kunden- und anwendungsspezifisch. Aber es gibt auch grundsätzliche technologische Entwicklungen, die etwa das ganze System einer Prüfkarte betreffen. Mechanisch kann man so kleine Bauteile gar nicht mehr bearbeiten, es braucht neue Verfahren, wie zum Beispiel solche aus der Mikrosystemtechnik. Hier arbeiten wir mit wissenschaftlichen und Technologie-Instituten zusammen. Bei uns im Haus sind mehr als 50 Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beschäftigt – ohne den technischen Vertrieb.“

Wir reden offen über Führungsstile, das ist ganz wichtig

sich woanders holt. Der Markt ist nicht hier, deshalb gehen wir dahin, wo der Markt ist. Wir müssen dabei das nützen, was es hier gibt. Nehmen Sie den Sondermaschinenbau für die Automation, der ist für uns wichtig und hier im Südwesten weltweit führend. Die Auslagerung, die wir seit 1994 nach Tschechien vollzogen haben, war eine Reaktion auf eine einschneidende Absatzkrise in unserem Prüfkopfgeschäft und dringend notwendig. Das hat den Standort Herrenberg gerettet, wir hatten damals noch sehr viel Handarbeit, die wurde hier unbezahlbar. Man hätte das auch mit Automation lösen können, dann hätten wir insgesamt weniger Mitarbeiter beschäftigt. Durch diese Verlagerung von zeitintensiven Arbeiten konnten wir flexibel bleiben und letztlich in Herrenberg und in Tschechien Personal aufbauen. Inzwischen gehen wir in Tschechien ebenfalls in die Automation, dazu brauchen wir dort zusätzlich höher qualifiziertes Personal, das mit den Automaten umgehen kann. Dieser Weg erhält auch den Standort Herrenberg.“

Finden Sie in der Region Stuttgart genügend Ingenieure und Fachkräfte?

„Das ist schwierig, die Konkurrenz ist sehr groß. Aber wir haben inzwischen gelernt, wie man sich als Arbeitgeber darstellt und bekanntmacht. Wir finden auch zunehmend junge Leute, die explizit zu einem Mittelständler wollen. Aber natürlich haben die großen Firmen in unserem Raum immer noch eine hohe Attraktivität. Wir beteiligen uns außerdem schon lange und erfolgreich an Programmen der Dualen Ausbildung, die darauf abzielen, junge Leute an das Unternehmen zu binden.“

Welche Perspektiven sehen Sie langfristig für Feinmetall, wird das Unternehmen weiter wachsen?

„Wachstum ist notwendig, in unserem Markt ist Stillstand tödlich. Wir können uns nicht klein und fein zurückziehen und sagen, das reicht jetzt. Man braucht den Ansporn. In unseren angestammten Bereichen wollen wir unseren Marktanteil vergrößern. Wir wollen Technologieführerschaft behalten, erreichen oder sie sogar ausweiten, so wie wir das etwa bei Kontaktstiften für den Test von Kabelbäumen für die Automobilindustrie in den vergangenen Jahren geschafft haben. Wir müssen noch mehr in die Automatisierung gehen, vor allem, wenn die Teile immer kleiner werden. Irgendwann kann man sie auch nicht mehr mit der Pinzette greifen. Den Standort Herrenberg wollen wir sichern, indem wir weiterwachsen, indem wir hier die Technologie-Kompetenz aufbauen und so immer noch einen Vorsprung haben gegenüber Herstellern aus Asien. Wir sind vielleicht etwas teurer, aber unsere Kunden bezahlen mehr, weil sie bessere Qualität bekommen und sich das rechnet.“



Reinräume sind in der Produktion unverzichtbar
GB-Foto: gb

sehr viel mit Ertragssicherung zu tun. Ich stelle das absichtlich an die erste Stelle, weil immer vermutet wird, dass bei den schwäbischen Tüflern die Liebe zur Technik im Vordergrund steht. Aber das kann auch danebengehen. Die Technik ist dem Geschäft untergeordnet, nur so kann eine Firma überleben. Dass ich in der Technologie ein Geschäftszweig sehe, darauf kommt es an. Ich sehe den wahren Kern des Unternehmens darin, wie ich das Know-how in ein Produkt bringe, es fertigbar mache und damit am Markt Geld verdiene. Das ist ein ständiger Kampf. Man kann die Entwicklungsabteilung schon dort lassen, wo sie ist, in einem gewissen Elfenbeinturm. Aber man muss auch gut steuern können und sehen, wo liegt die Geschäftsmöglichkeit.“

Feinmetall in Zahlen und Daten

1964 Gründung der Feinmetall GmbH am 23. Juni 1964 durch den Kreidler-Konzern. Erstes Produkt: Uhrenfedern für mechanische Auto-Uhren, Unternehmenssitz in Ludwigsburg.

1971 Umzug und Bezug des neuen Firmengebäudes in der Zeppelinstraße in Herrenberg.

1972 Jahresproduktion von fünf Millionen Präzisionsspiralfedern für die Uhrenindustrie.

1973 Beginn der Krise in der deutschen Uhrenindustrie.

1974 Produktion der ersten Federkontaktstifte, ausgelöst durch eine Anfrage von IBM.

1980 Erste Prüfköpfe mit Knickdraht-Technik zum Kontaktieren von Feinrastr-Keramiksubstraten.

1981 Zahlungsschwierigkeiten und Insolvenz des Kreidler-Konzerns, Feinmetall hat 50 Mitarbeiter.

1982 Übernahme der Feinmetall GmbH durch Centra-Bürkle. Die Eigentümer Walter und Kurt Bürkle investierten in den Fortbestand der Firma. Centra-Bürkle mit seinen 1000 Mitarbeitern und Stammsitz in Schönaich galt als führendes europäisches Unternehmen im Bereich Heizungsregelungstechnik.

1984 Verkauf von Centra-Bürkle an Honeywell. Feinmetall mit 75 Mitarbeitern bleibt im Besitz von Walter und Kurt Bürkle.

1985 Weitere Investitionen bei Feinmetall. Erweiterung des Gebäudes in Herrenberg, Vergrößerung der Fläche von 2000 auf 5000 Quadratmeter.

1985 Produktion der ersten Prüfkarten für den Wafer-Test. Einstieg in den Zuliefer-Markt für die Halbleiterindustrie.

1986 Fertigung der ersten Prüfadapter zur Prüfung von bestückten Leiterplatten.

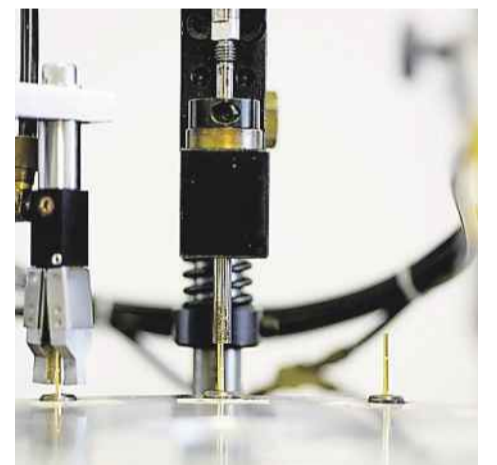
1989 Anstieg der Prüfkopf-Lieferungen für IBM. Feinmetall beschäftigt 140 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 13,5 Millionen DM.

1992 Einstellung des Prüfkopfgeschäftes durch IBM. Absatzkrise bei Feinmetall.

1994 Erste Verlagerungen von Montagetätigkeiten nach Tschechien.

1997 Wolfgang Bürkle übernimmt die Geschäftsführung. Feinmetall geht unter der Marke ViProbe® mit neuartigen vertikalen Wafer-Prüfkarten an den Markt.

1998 Gründung eines Montagewerkes in Tschechien.



Federkontaktstifte werden beim Test von Kabelbäumen verwendet

2000 Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg für Vertical Probe Card ViProbe®.

2004 Inbetriebnahme eines Reinraumes für die ViProbe Produktion.

2006 Neue Niederlassungen in Amerika und Asien für den weltweiten Vertrieb von ViProbe® Prüfkarten.

2007 Ausbau des Kontaktstiftgeschäftes. Kabelbaum-Test für die Automobilindustrie wird stärkstes Marktsegment des Kontaktstiftgeschäftes.

2009 Umsatzeinbruch um 50 Prozent durch die internationale Finanzkrise mit Kurzarbeit und Entlassungen.

2011 Expansion in Mexiko und China. Umsatzsteigerung über das Vor-Krisenniveau.

2012 Neue Vertriebsniederlassungen in Shanghai und Shenzhen. Erste Lieferungen von Kontaktanlagen für die Produktion von Lithium-Elektrospeichern.

2013 Umsatzzuwächse in den Bereichen Prüfkarten und Kontaktstifte auf weltweit rund 40 Millionen Euro mit 420 Mitarbeitern.