FUNF MANN

Neubeginn für DDR-Jungunternehmer

EINEM BAD

Den Schritt in die Selbständigkeit hatte der Erfurter Matthias Voigt gewagt, als noch niemand eine Wende in der DDR erwartete. Der Fall der Mauer bescherte ihm aber neben einer echten Perspektive auch neue Schwierigkeiten.

Die Karriere des Matthias Voigt als Jungunternehmer schien bereits beendet, noch ehe sie richtig begonnen hatte. Denn im Spätsommer vergangenen Jahres war der Eigentümer der "Voigt Elektronik – Entwicklung und Herstellung von Leiterplatten", gegründet am 1. April 1989, fest entschlossen, sein gerade mühsam gestartetes Unternehmen wieder aufzugeben.

Der Grund: Ein Besuch bei Verwandten in der Bundesrepublik hatte den 37jährigen Erfurter, der als einer von wenigen noch unter dem alten Honecker-Regime den Schritt in die Selbständigkeit gewagt hatte, erstmals direkt mit den Lebens- und Arbeitsbedingungen außerhalb des Sozialismus konfrontiert. "Ich kehrte als seelischer Schrotthaufen zurück", erinnert sich Voigt.

Die Entscheidung, sich endgültig in den Westen abzusetzen, fiel dem heimatverbundenen Thüringer zwar nicht leicht, schien ihm jedoch unvermeidlich. Für den Jahreswechsel 1989/90 bemühte er sich beim Staatlichen Reisebüro der DDR um eine Kurzreise nach Budapest. Das Ticket zurück wollte er nicht mehr nutzen.

Der 9. November vergangenen Jahres brachte dann allerdings auch für den frustrierten DDR-Jungunternehmer die völlig überraschende Wende. Seither sieht der eher zurückhaltend-nachdenkliche Junggeselle seine Zukunft wieder ganz eindeutig in der Heimat. "300prozentig", wie er sagt.

Mit der gleich dreifachen Bekräftigung macht sich Voigt zuerst selbst Mut. Sein Unternehmerdasein in Erfurt hat nämlich nach dem Fall der Mauer zwar erstmals eine echte Perspektive erhalten; einfacher geworden, so mußte Voigt in den wenigen Monaten seither erfahren, ist es aber ganz und gar nicht. Denn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für sein Handeln sind plötzlich völlig anders, und sie ändern sich zudem fast täglich aufs neue. Die Anforderungen an seine Flexibilität wie seine Lernfähigkeit - unter dem alten Regime weniger gefragte Eigenschaften - sind enorm.

Um den Absatz seiner Produkte beispielsweise mußte sich Voigt in der einst abgeschotteten DDR keinerlei Gedanken machen.
Der völlig ausgedorrte
Markt schluckte dort



Seit dem Fall der Mauer zementiert der Thüringer **Matthias** Voigt wieder optimistisch seine Zukunft in der Heimat: Im Garten des **Elternhauses** am Rande Erfurts entsteht derzeit ein eigenes Betriebsgebäude.

alles, wenn es nur angeboten wurde.

Das Produktionsprogramm von Voigt, der Leiterplatten nicht nur entwickelt und produziert, sondern sie zugleich bestückt und zu kompletten Baugruppen montiert, glich folgerichtig zuerst eher einem Gemischtwarenladen. Funkamateure, die ein Modul für ihre Empfänger brauchten, wandten sich ebenso an ihn wie Wohnungsbesitzer, die eine neue Klingelmit melodischem Klang anlage wünschten. Daneben empfahl er sich aber auch den Kombinaten und VEB für hochkomplizierte Schaltungen, wie sie beispielsweise bei numerisch gesteuerten Werkzeugmaschinen zum Einsatz kommen.

Grenzen bei der Produktvielfalt und -menge wurden der Voigt Elektronik, die in der Startphase aus dem Gründer und einem Mitarbeiter bestand, allein durch die miserable Versorgung mit Vorprodukten gesetzt. Wettbewerber, die Voigt in die Spezialisierung auf bestimmte Angebotssegmente hätten drängen können, existierten dagegen weit und breit nicht. Deshalb war es für ihn auch völlig überflüssig, sich Gedanken über eine Marktpositionierung zu machen.

Nachfolge-Täter

Das, spürte der Jungunternehmer, änderte sich mit Beginn dieses Jahres schlagartig. Plötzlich wuchs Konkurrenz heran. Allenthalben beobachtete der gelernte Elektroingenieur, der von 1970 bis 1978 sowie von 1984 bis zum Start seines eigenen Unternehmens beim Erfurter Kombinat Umformtechnik tätig war und zwischendurch Elektro- und Automatisierungstechnik an einer Berufsschule lehrte, wie frühere Kollegen nun die neu gewonnene Freiheit nutzten und seinen Schritt in Selbständigkeit nachvollzogen. "Die bekamen", staunte Voigt bereits im Januar über die völlig veränderten Genehmigungsusancen, "eine Gewer-



beerlaubnis schon binnen einer Woche."

Voigt hatte darum knapp eineinhalb Jahre kämpfen, fast unlösbare Vorbedingungen erfüllen und heftige Widerstände überwinden müssen. Der damalige Obermeister der Berufsgruppe "Radio und Fernsehen", bei der Voigt zwangsweise Mitglied werden mußte, sah nämlich keinerlei Bedarf für einen derartigen Privatbetrieb in Erfurt. Daß das nächste vergleichbare Unternehmen seinerzeit erst gut 40 Kilometer entfernt in Jena zu finden war und sich, DDR-üblich, durch mehrjährige Lieferfristen auszeichnete, irritierte ihn wenig.

Voigt überwand diesen Widerstand. Er überzeugte die Genehmigungsbehörde – den Rat der Stadt Erfurt, Abteilung Öffentliche Versorgungswirtschaft – auch davon, daß er sich die notwendigen Vorprodukte beschaffen könne, das elterliche Siedlungshaus am Rande Erfurts sich zur geeigneten Betriebsstätte umfunktionieren lasse und er selbst die notwendige Qualifikation zum Führen eines Privatunternehmens besitze. Aber all das dauerte.

Mittlerweile kann der Jungunternehmer dieser Ochsentour aber durchaus auch einen positiven Aspekt abgewinnen. Er kennt dadurch die Verhältnisse vor Ort, die sich durch die Ablösung des Regimes an der Spitze ja keineswegs total verändert haben, nun durch und durch. Vor allem jedoch weiß er, daß er in der Lage ist, zunächst unüberwindlich erscheinende Hindernisse zu meistern. Das macht ihm Mut, die größte Herausforderung anzugehen, der sich – zugleich hoffnungsschwanger und angsterfüllt – seit dem 9. November alle DDR-Bürger gegenübersehen: der Einführung marktwirtschaftlicher Verhältnisse.

Konzentration auf die Heimat

Auf diese noch weitgehend ungewohnten Rahmenbedingungen bereitete sich Voigt gleich zu Beginn des Jahres mit einer ersten unternehmensstrategischen Entscheidung vor - mehr der Nase denn gründlicher Analyse folgend: Der Markt der Voigt Elektronik, legte der Jungunternehmer fest, ist die überschaubare Umgebung Erfurts. Denn die ungestillte Nachfrage allein in diesem Gebiet reiche allemal für ihn wie seine neu entstehende Konkurrenz aus. Im Gegensatz zu seinen Wettbewerbern verfügte er jedoch schon über eine beachtliche Anzahl von Kundenbeziehungen.

Dieser Vorteil schien es Voigt sogar Wert, den Verlockungen der nunmehr offenen Grenze zu widerstehen. Zwar ließ auch er sich gleich zu Jahresbeginn bei der Industrie- und Handelskammer in Kassel in eine der mittlerweile zahllosen Kooperationsbörsen aufnehmen; auf den überbesetzten westlichen Märkten, so machte er sich jedoch wenig Illusionen, konnte er aber bestenfalls als verlängerte Werkbank

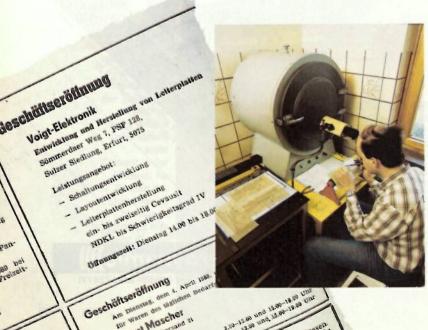
eines bundesrepublikanischen Partners einen Fuß in die Tür bekommen. Das erschien ihm unternehmerisch wenig attraktiv, auch wenn er – aus damaliger Sicht – mit dieser Ausrichtung seines Unternehmens auf den Heimatmarkt weitgehend auf die begehrten DM-Erlöse verzichtete.

Es kam, schon Mitte Februar, ohnehin alles ganz anders. Das überraschende Angebot von Bundeskanzler Helmut Kohl zur schnellen Währungsund Wirtschaftsunion machte Voigts regionales Unternehmenskonzept über Nacht zu Makulatur. Denn mit der D-Mark in der Tasche, so dämmerte es Voigt schnell, kann sich seine angepeilte Kundenzielgruppe künftig ungehindert auf dem Weltmarkt bedienen. Voigts Schutzzaun, der chronische Devisenmangel der DDR, ist geschleift. Im Wettbewerb gegen die internationale Konkurrenz aber "haben wir natürlich noch längst nicht den Automatisierungsgrad, den wir brauchen" (Voigt).

Handikaps im Überfluß

Euphemistischer geht's nimmer: Voigts "Fabrikationsanlagen" haben mit der Bastelstube eines technisch interessierten Laien weit mehr Verwandtschaft als mit einer Produktionsstätte nach westlicher Vorstellung.

Da nämlich, im ehemaligen Bad des Hauses, beschichtet Voigt-Mitarbeiter Thomas Seeber (25), früher als Fernmeldemechaniker bei der DDR-Post tätig, die Basisplatine mit Hilfe eines selbstgebastelten Apparats, der von zwei Spielzeugmotoren in Gang gehalten wird. Als Belichtungsautomat dient eine in Handarbeit umgebaute Hängeregistratur, und zum Trocknen kommen die Platinen dann in einen Wärmeofen, den Vater Voigt, ein Gewerbelehrer, seinem Sohn aus den ausrangierten Beständen seiner Schule ausgeliehen hat. Die so hergestellten Leiterplatten bestückt Hans Helmut Kuhnert (26), der früher beim Erfurter Kombinat Umformtechnik gruppen reparierte, schließlich per Hand und verlötet die Baugruppen einzeln mit dem Lötkolben.



Rahmenbedingungen eines DDR-Jungunternehmers: Voigts Geschäftseröffnungsanzeige im Lokalblatt und der Wärmeofen zum Trocknen der Platinen.





Thema: Automatisierung

Haben Sie nicht auch festgestellt, daß Ihre Automatisierungsaufgaben komplexer geworden sind?

Suchen Sie nicht auch einen Partner, von dem Sie Hardware, Software, Steuerung, Leitsysteme und Netzwerke maßgeschneidert aus einer Hand beziehen können?

- Mit der nötigen Kompetenz?!
- Mit der nötigen Zuverlässigkeit?!
- Mit der nötigen (Automatisierungs)
 Power?!

Und mit der entsprechenden Innovationskraft für die 90er Jahre?!

Unser Angebot: Die Automations-Checkliste

Intelligente Automatisierungskomponenten – von der SPS-Familie zum Prozeßleitsystem!



Fordern Sie unsere Checkliste an! Wir sind leistungsbereit!

B&R INDUSTRIE-ELEKTRONIK GmbH Ernst-Wiss-Str. 18 · 6000 Frankfurt 80 Telefon (069) 39 20 70 · Telefax (069) 39 70 19

Kaum weniger Improvisationskunst ist in Voigts "Entwicklungszentrum" in der ehemaligen Wohnstube seines Elternhauses gefordert. Zwar können Voigts früherer Studienkollege Bernd Reichert (42), bis zu seinem Wechsel in das Unternehmen als Elektronikingenieur beim VEB Starkstromanlagen im Anlagenbau tätig, und Gerhard Marx (41), vor Jahresfrist noch Elektronikingenieur beim Ratio-Mittelbau des Verkehrskombinats Erfurt und einer der ersten Kunden Voigts, bei der Entwicklung von Leiterplatten-Layouts immerhin schon auf einen Robotron-Arbeitsplatzcomputer zurückgreifen. Spätestens wenn sie das Ergebnis ihres Suchprozesses zu Papier bringen wollen, wird ihnen das Handikap ihres DDR-Equipments jedoch voll bewußt. Der erst Mitte März dieses Jahres angeschaffte Plotter erwies sich nämlich, obwohl ebenfalls von Robotron stammend, als nicht am Computer anschließbar. Der schon länger vorhandene Nadeldrucker funktioniert zwar, doch die Vorlagen, die dieses Gerät liefert, sind zu schlecht, um unmittelbar davon die notwendigen Filme für Leiterplattenbelichtung herzustellen. In einem Zwischenschritt müssen Reichert und Marx ihre ausgedruckten Layouts darum zunächst kräftig retuschieren. Das kostet Zeit.

Trotzdem blickt Voigt, nicht ohne Grund, stolz auf das, was er und seine vier Mannen sich zusammengebastelt haben. "Immerhin schaffen wir es, drei

Leiterzüge zwischen zwei Pins mit einem Abstand von 2,54 Millimeter zu plazieren." International ist das zwar Standard, "beim Kombinat Mikroelektronik haben sie damit jedoch Probleme, obwohl die sich westliche Ausrüstung anschaffen durften", setzt Voigt die Leistung seiner Mannschaft in die bislang maßgebende Relation.

Im künftigen Wettbe-

werb gegen den Rest der Welt, so ist Voigt aber natürlich klar, hilft ihm dieses Erfolgserlebnis nicht mehr. Immerhin gibt ihm das hohe fachliche Können seiner Mannschaft aber die Zuversicht, auch unter den nun absehbaren Rahmenbedingungen eine Nischenchance zu haben. Sein Unternehmenskonzept hat er bereits entsprechend revidiert.

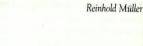
Ein nicht einholbarer Vorsprung

Dabei geht Voigt davon aus, daß "hier in Thüringen noch DDR-Technik steht", die auch nach einer Vereinigung mit der Bundesrepublik nicht schlagartig verschwinden werde. Schließlich, meint der Jungunternehmer, könne sich auch dann kaum ein DDR-Unternehmen leisten, die installierten Werkzeugmaschinen sofort auf die Schrotthalde zu verfrachten. Vielmehr werden nach seiner Ansicht die künftigen Unternehmer und Manager ihre alten Anlagen mit westlicher NC-Steuerungstechnik aufrüsten. Auf genau jene Module, die dann gebraucht werden, um Vorhandenes und Neues miteinander zu verbinden, wollen Voigt und seine Mannschaft sich künftig konzentrieren und ihren ureigensten Wettbewerbsvorteil nutzen.

Weil es auf diesem Spezialgebiet jeweils nur um sehr kleine Stückzahlen geht, lohnt es sich für die Branchenriesen des Westens nicht, hier mitzumischen, kalkuliert der Jungunternehmer. Der "hohe Intelligenzanteil" (Voigt) bei der Entwicklung und Herstellung dieser sehr kundenspezifischen Baugruppen verringert gleichzeitig sein Handikap, in der Fertigung auf abseh-

> bare Zeit nicht konkurrenzfähig zu sein.

Darüber hinaus hat er speziell in diesem Bereich sämtlichen westlichen Konkurrenten gegenüber einen kaum einholbaren Vorsprung: Er weiß, wie die DDR-Technik mit all ihren vielen Macken funktioniert. Schließlich hat er jahrzehntelang innerhalb dieses Systems gelebt und gelitten.





Marketing Marke Eigenbau: Voigts Stolz, eine Mini-Platine als Visitenkarte