

Denken und Handeln in Netzwerken - Praktische Zusammenarbeit im Measurement Valley

Holger Möhwald und Christian Oldendorf

Das Kooperationsprojekt zur Elektronikproduktion zwischen den Göttinger Unternehmen Mahr GmbH und Sartorius AG ist eine Win-Win-Situation und damit ein branchenübergreifendes Vorbild. Sartorius Electronics, eine Geschäftseinheit aus dem Sartorius-Konzern, hat die komplette Fertigung von Elektronik für die Mahr GmbH übernommen und dabei auch gegen asiatische Wettbewerber bestanden. Die Kooperation ist im Rahmen der Zusammenarbeit der knapp 40 Messtechnik-Unternehmen im Netzwerk Measurement Valley entstanden.

Drei Gründe haben die ungewöhnlich erfolgreiche Netzwerk-Kooperation ermöglicht:

- Die Kooperation wurde von den Unternehmensleitungen beider beteiligter Unternehmen auf Vorstandsebene gewollt und vorangetrieben
- Von Anfang an konnte durch gemeinsame Projekte Vertrauen zueinander aufgebaut werden, dass sich auch immer wieder bewiesen hat
- Es handelt sich um zwei Unternehmen, die eine ähnliche Kernkompetenz haben, aber aufgrund des unterschiedlichen Schwerpunktes im Unternehmen (Längenmesstechnik bei Mahr, Massebestimmung bei Sartorius) keine Wettbewerber sind.

Erfolgreiche Kooperationen zwischen Unternehmen werden in Netzwerken nur sehr selten wirklich überzeugend umgesetzt. Das liegt vor allem daran, dass Unternehmen für den Erfolg im Tagesgeschäft meistens zuallererst mit sich selbst und der Optimierung der eigenen Leistung beschäftigt sind. Da bleibt wenig Zeit für die Partner im Netzwerk. „Wir arbeiten in einem Netzwerk zusammen“ ist schnell und leicht dahergesagt. Die Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen, dass die Basis erfolgreicher Netzwerke, das gegenseitige Vertrauen, nicht herbeigeredet werden kann. Vertrauen müssen sich die Netzwerkpartner beweisen, oft über längere Zeit hinweg.

In einem Netzwerk ist neben dem Vertrauen zu den anderen Unternehmen die Überzeugung vom gemeinsamen Nutzen wichtig. Und genau hier befindet sich ein Netzwerk, vor allem in seiner Gründungs- und Anfangsphase, in einer entscheidenden Situation: Bringen die beteiligten Netzwerkpartner genug Vertrauen auf, um von Anfang an erfolgreich miteinander zu kooperieren, sind sie vom Nutzen der Kooperation überzeugt und gelingt ihnen zügig der Beweis vom Netzwerknutzen?

Wie in vielen anderen Netzwerken hat sich die Zusammenarbeit im Measurement Valley vergleichbar entwickelt: Zuerst wird ein Netzwerk auf Initiative einiger mutiger Vordenker gegründet. Meistens sind Erfahrungen aus gelungenen Kooperationen oder die Kenntnis von anderen Netzwerken (oder beteiligten

Unternehmen) der Stein des Anstoßes. Mitte der 1990er Jahre wurde das Measurement Valley als Zusammenschluss von Unternehmen bzw. Lieferanten gegründet. Für die weitere Entwicklung eines Netzwerkes lassen sich vier Ebenen unterschiedlicher Zusammenarbeitsform und steigenden Nutzens erkennen:

1. Wie in jedem Netzwerk begann die Kooperation im Measurement Valley mit Gesprächen, Sitzungen und informellem Kennen lernen. Diese erste Netzwerkphase ist zweifellos befruchtend, aber immer noch recht unverbindlich
2. In der zweiten Netzwerkphase entsteht gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit. Faktisch ist das so, dass die beteiligten Netzwerk-Unternehmen je nach Möglichkeit in einen gemeinsamen Topf einzahlen und eine gemeinsame PR für das Netzwerk aufbauen. Die Struktur der Unternehmen bleibt unangetastet, der Nutzen zeigt sich jedoch auch noch nicht
3. Auf der dritten Ebene der Netzwerkbildung geht es erstmalig auch um strukturelle Veränderungen. Unternehmensnetzwerke beginnen durch vertikale und horizontale Integration zu leben. Die Unternehmensleitung gibt eine Willenserklärung für die Arbeit im Netzwerk ab und verankert den Netzwerkgedanken im Unternehmen. Dazu kommt dann die horizontale Integration im Netzwerk, bei der Mitarbeiter verschiedener Unternehmen anhand von konkreten Projekten firmenübergreifend zusammenarbeiten. Unternehmen sind nur dann netzwerkfähig, wenn sie für sich selbst ihre eigenen Kernkompetenzen definiert haben. Das ist die Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit einem Netzwerkpartner, mit dem man z.B. Produktionsaufgaben untereinander intelligent aufteilt und erstmalig konkreten Nutzen realisiert
4. Auf der vierten Ebene der Netzwerkbildung geht es um ein gemeinsames Marketing und einen gemeinsamen Vertrieb. Das ist nach heutigem Stand der Dinge in den meisten Fällen noch Zukunftsmusik. Dieser Netzwerknutzen ist auch am schwersten zu generieren. Marketing und Vertrieb sind das Aushängeschild des Unternehmens und bestimmen maßgeblich die Außenwahrnehmung. Gemeinsam mit anderen Unternehmen aufzutreten wird häufig als ein Stück Verlust der eigenen Identität verstanden.

Die Zusammenarbeit zwischen Mahr und Sartorius bewegt sich nach der vorgestellten Differenzierung auf der dritten Ebene. Die Mahr GmbH hat bei der Definition der Kernkompetenzen erarbeitet, dass die Elektronikfertigung keine solche mehr ist und durchaus auch von anderen Unternehmen ausgeführt werden kann. Sartorius hat auf der anderen Seite schon Mitte der 1990er Jahre die Elektronikfertigung als Kernkompetenz definiert. Diese beiden Definitionen, die Unternehmen erfahrungsgemäß nicht leicht fallen, waren der Grundstein für die Netzwerk-Kooperation zwischen Mahr und Sartorius. Für Mahr ging es bei dem Prozess um Verlust von Arbeit, aber

gleichzeitig um einen erheblichen Kostenvorteil bei den Herstellkosten. Den Verlust von Arbeit hat Mahr durch die Stärkung der Kernkompetenzen in anderen Bereichen mehr als ausgeglichen.

Der erste Schritt der Zusammenarbeit zwischen Mahr und Sartorius lebte von den Vorteilen der kurzen Wege in der Region Göttingen, von dem hohen fachlichen Know-how bei Sartorius electronics und von der modernen Technologie. Die entscheidenden Vorteile stellen sich ein, wenn die Produkte beider Unternehmen entwicklungs- und beschaffungsseitig optimiert und so weit aufeinander abgestimmt werden, dass eine maximale Gleichteilverwendung bei Bauelementen und Modulen möglich ist. Die Praxis hat eine Herstellkostenreduzierung von mehr als 20% für Mahr erbracht.

Mit gewachsenem Vertrauen und nachgewiesenem Nutzen hat sich die Netzwerk-Kooperation permanent weiterentwickelt. Je mehr Vertrauen zueinander entstanden ist, desto größer war auf beiden Seiten die Bereitschaft zur Öffnung. Im Laufe der Zeit entstanden darüber hinaus Entwicklungskooperationen, in denen bestehende Produkte durch gemeinsames Wissen verbessert worden und in denen Neuentwicklungen nach gemeinsamen Standards durchgeführt werden. Dazu gehört auch, dass die Mahr-Entwickler online in freigeschaltete Stücklisten und auf Bauteilpreise bei Sartorius Electronics Einblick haben. Wenn bei Mahr eine neue Elektronik entwickelt wird, schauen die Entwickler parallel in den Materiallisten bei Sartorius nach den geeigneten und günstigsten Bauteilen.

Die Prozesse bei Mahr sind heute so gestaltet, dass sie auf die Prozesse von Sartorius als Lieferanten abgestimmt sind und unter Verwendung einer gemeinsamen Vorzugs- (bzw. Gleichteile-)liste ständige Kostenvorteile ermöglichen. Die aktuelle Weiterentwicklung der Zusammenarbeit bezieht sich auf die erweiterte Kooperation des Erfahrungsaustausches auf Entwicklungsebene hinsichtlich der Organisation von Innovationsprozessen in technologischer Ausrichtung. Dieser gemeinsame Schritt geht soweit, dass Zukunftsszenarien für die nächsten fünf Jahre gemeinsam diskutiert und gestaltet werden.