

Das Instrument in der Praxis

6.2 Potenziale regionaler Netzwerke nutzen – das Beispiel „Measurement Valley“ in Göttingen

*Heinz-Dieter Lubach, Holger Möhwald und Christian Oldendorf,
Sartorius AG, Göttingen*

6.2.1 Denken und Handeln in Netzwerken – die Globalisierungserfahrungen der Göttinger Sartorius AG

„Wir arbeiten in einem Netzwerk zusammen“ ist schnell und leicht dahergesagt. Die Erfahrungen vieler Unternehmen zeigen, dass die Basis von gegenseitigem Vertrauen nicht herbeigeredet werden kann. Vertrauen müssen sich die Netzwerkpartner beweisen, oft über Jahre hinweg.

Die effektive Nutzung von Potenzialen in Netzwerken hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Neben dem formalen Aufbau eines Netzwerkes und seiner Pflege ist das „innere Leben“ in einem Netzwerk von zentraler Bedeutung. Und dieses „innere Leben“ ist das Ergebnis einer emotionalen Bindung zwischen den Partnern. Und emotionale Bindung zwischen Unternehmen entsteht wiederum nicht durch die Unterzeichnung von Kooperationsverträgen oder ähnlichem, sondern ausschließlich durch positive gemeinsame Erfahrungen. Wird ein Netzwerk neu initiiert oder besteht es seit kurzer Zeit, ist die Zahl gemeinsamer Erfahrungen in aller Regel noch sehr gering. Also muss dem Faktor gemeinsamer Erfahrungen ein anderer Faktor zuvor kommen: der Faktor *Vertrauen*.

In einem Netzwerk ist Vertrauen zu den anderen beteiligten Unternehmen ebenso wichtig wie die Überzeugung vom gemeinsamen Nutzen des Netzwerkes. 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? Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Unternehmen sehr unterschiedlich mit diesem Thema umgehen. Der unterschiedliche Umgang dürfte sehr stark mit Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Situationen zusammenhängen. Die Göttinger Sartorius AG kann zum Thema „Vertrauen in Netzwerken“ auf jahrelange Erfahrungen in globalen Netzwerken zurückgreifen, die für diesen Beitrag von großer Bedeutung sind.

Die Vorstellung der Göttinger Sartorius-Gruppe erfolgte bereits in Kapitel 5.2 und wird an dieser Stelle nicht wiederholt. Auf ein zentrales Merkmal für das Thema lokale Netzwerke muss aber an dieser Stelle näher eingegangen werden: Sartorius ist ein Unternehmen mit 50 Tochtergesellschaften und Handelsvertretungen in über

110 Ländern. In mehreren Ländern hat Sartorius Fertigungsstandorte aufgebaut, in denen mit jeweils fast 100 Mitarbeitern bereits Umsätze in Millionenhöhe realisiert werden. In der Sparte Mechatronik gibt es die Fertigungsstandorte in Denver, Colorado (USA) und in Beijing (China).



Abb. 6.2-1. Blick auf das Sartorius Werk in Beijing

Es wird deutlich, dass Sartorius ein deutsches Unternehmen mit vielfältigen globalen Aktivitäten und Verbindungen ist. Diese Verbindungen existieren nicht nur auf der Fertigungs- bzw. Vertriebsseite, sondern seit vielen Jahren auch auf der Beschaffungsseite. Die Erfahrungen mit Lieferanten aus Südostasien, die Sartorius seit Mitte der 90er Jahre sammeln konnte, sind ein wichtiger Baustein für den Umgang und das Verhalten in Netzwerken.

Die Grundlage für die globalen Netzwerkerfahrungen von Sartorius wurde vor 10 Jahren geschaffen: Die Elektronikfertigung der Sartorius AG sollte in den asiatischen Raum verlagert werden. Die damalige Einschätzung über Elektronikfertigung in Deutschland war einstimmig: Zu teuer, nicht mehr haltbar, verlagern. Das war seinerzeit auch der Standpunkt des Managements von Sartorius.

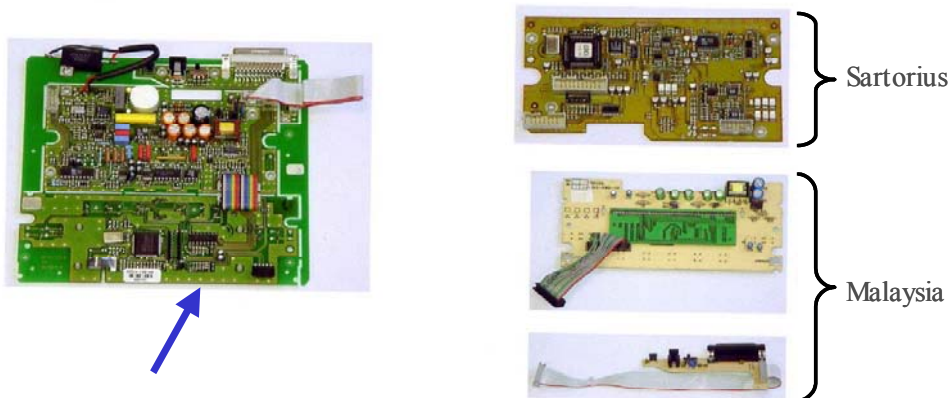
6.2.2 Technologiedifferenzierung – mit einem neuen Konzept in ein erfolgreiches globales Netzwerk

Zwei Beauftragte des Unternehmens wurden 1994 nach Asien gesandt, um die Möglichkeiten der Verlagerung der Elektronikfertigung zu analysieren. Doch statt mit einem fertigen Verlagerungskonzept kamen die Beauftragten mit einer neuen Strategie zurück. Die Gesprächspartner in den besuchten asiatischen Unternehmen wollten die Produktion von Sartorius in keinem Fall Eins zu Eins übernehmen. Man war dort lediglich an dem Teil der Produktion interessiert, der in Asien bei gleicher Qualität auf Grund der günstigen Lohnkosten billiger herzustellen war. Die Idee der „Technologiedifferenzierung“ war geboren.

Das Konzept der Technologiedifferenzierung steht für die Aufgliederung des Produkts in Kernkompetenzen und Zukaufteile. Dafür muss jedes Produkt technologisch ausdifferenziert, d. h. nach Technologien zerlegt werden. Seit den Erfahrungen Mitte der 90er Jahre geht Sartorius in der Fertigung mechatronischer Produkte konsequent und erfolgreich diesen Weg:

- Technologien mit hohen Standards und großen messtechnischen Anforderungen werden als Kernkompetenz von Sartorius selbst gefertigt.
- Weitere technologische Bestandteile bzw. Baugruppen werden nach marktüblichen Kriterien bei festen globalen Partnern zugekauft.

Strategie der Technologiedifferenzierung als Voraussetzung der Nutzung lokaler und globaler Stärken



„alte“ Leiterplatte mit Design von 1994.
Komplettherstellung bei Sartorius

Abb. 6.2-2. Leiterplatte vor und nach der Technologiedifferenzierung

Die ersten Schritte mit der Technologiedifferenzierung ist Sartorius in der hauseigenen Elektronikfertigung gegangen. Nach der „Beinahe-Verlagerung“ in den 90er Jahren ist die Elektronikfertigung unter dem neuen Namen „Sartorius electronics“ heute noch immer am Standort Göppingen. Und dies nicht als geduldetes, aber unliebsames Kind, sondern als profitable Einheit. Man ist nicht mehr „nur“ interner Zulieferer, sondern erwirtschaftet als eigenständiges Profit Center einen wachsenden Drittmarktanteil von aktuell bereits über 30 Prozent. Im Herbst 2002 gewann „Sartorius electronics“ den bundesweit ausgeschriebenen Sonderpreis als „Auftragsfertiger des Jahres“. Für diesen beeindruckenden Turnaround und Paradigmenwechsel war der erfolgreiche Einsatz der Technologiedifferenzierung ein zentraler Erfolgsfaktor.

Technologiedifferenzierung setzt die Notwendigkeit voraus, gemeinsam mit einem Partner ein Produkt mit höchster Qualität und Leistungsfähigkeit und zu niedrigsten Herstellkosten zu entwickeln und zu fertigen. Um dieses Ziel zu realisieren, wird

ein gemeinsamer Weg zwischen einem ausgewählten Lieferanten und dem Kunden, also der Sartorius AG, beschritten. Die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit diesem Lieferanten sind von Anfang an deutlich höher, als sie es bei normalen Kunden-Lieferanten Beziehungen sind. Zu dem gemeinsamen Weg gehört:

- Die Umsetzung von Technologiedifferenzierung in die Praxis. Es mussten Produkte ausgewählt werden, von denen einzelne Baugruppen ausgelagert und beim Partner gefertigt werden.
- Die Bereitschaft der Sartorius-Mitarbeiter, sich von Produktbestandteilen und damit Tätigkeiten zu trennen. Dabei musste die Angst vor Arbeitsverlust überwunden werden.
- Der Aufbau und das Design der Produkte musste an die neuen Anforderungen angepasst werden. Die technologische Trennung und die Fertigung einzelner Baugruppen unter asiatischen Fertigungsbedingungen musste im Rahmen einer prozessoptimierten Produktentwicklung gezielt ermöglicht werden.

Nachdem im Jahr 1995 in Malaysia ein Lieferant gefunden wurde, begann für Sartorius und das dortige Unternehmen Uchi Technology der Aufbau eines globalen Netzwerkes. Die asiatischen Partner signalisierten von Anfang an, dass sie an einer kompletten Übernahme der Fertigung der Göttinger nicht interessiert seien. Erstens, weil sie bestimmte hochtechnisierte Fertigungsverfahren nicht übernehmen konnten. Und Zweitens, weil sie an der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, das seine Kernkompetenz und damit „sein Herz“ aus dem Haus gibt, nicht interessiert waren. Uchi Technology hatte damit ein deutliches Signal in Richtung einer fairen Partnerschaft ausgesandt.

Für viele Mitarbeiter bei Sartorius war der erste Schritt in diese Partnerschaft ungleich schwieriger. Die Aussicht auf ein globales Netzwerk bedeutete für viele immer auch die unmittelbare Gefahr, dass andere die eigene Arbeit besser oder günstiger beherrschen als man selbst. Mit viel Einfühlungsvermögen hat das Management der Sartorius AG die Mitarbeiter in diesen neuen Prozess eingeführt. Es hat sich bewährt, dass sich Manager, Entwickler und Fertigungsmitarbeiter aus beiden Unternehmen persönlich kennen gelernt haben. Die Baugruppen, die der asiatische Partner fertigt, wurden von nun an gemeinsam entwickelt, da asiatisches Fertigen auch eine entsprechende Denkweise in der Produktgestaltung voraussetzt, die sich z. B. für die tayloristische Massenproduktion vor Ort eignen muss.

Nach einigen Jahren Erfahrung im globalen Netzwerk hat sich der Schritt für beide beteiligten Unternehmen ausgezahlt. Sartorius hat die Chance, gute Ware für günstige Preise zu bekommen. Aber damit erschöpft sich die Erfolgsbilanz nicht, denn diese Möglichkeit hätte in den meisten konventionellen Kunden-Lieferanten Beziehungen auch bestanden. Eine Reihe weiterer Vorteile haben aus der Beziehung eine fruchtbare Partnerschaft mit deutlichem Gewinn für beide Seiten gemacht:

- Sartorius hat durch die Technologiedifferenzierung die Fertigung der Kernkompetenzen in Göttingen erhalten und ausbauen können. Das Know-how und die Arbeitsplätze konnten gehalten werden.
- Die Notwendigkeit der Differenzierung der Produkte hat das Bewusstsein der Manager und der Entwickler geschärft. Es reicht nicht aus, die Arbeit richtig zu machen. Man muss vor allem die richtige Arbeit machen, also sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.
- Durch die Beschaffung von Baugruppen in der dollarorientierten Region Südostasien konnte Sartorius seine Währungsabhängigkeit vermindern. Man verkauft nicht nur in den Dollarraum, man kauft auch dort ein.
- Der malaysische Partner ist Produzent in der Consumer-Industrie. Er ist damit kein Konkurrent für Sartorius und kann die Vorteile seines Mengengerüsts in Form von günstigen Materialpreisen bedenkenlos an Sartorius weitergeben.
- Sartorius erhält durch die Partnerschaft Zugang zu asiatischer Technologie in diesem Segment, die häufig erst mit großer Zeitverzögerung auf dem europäischen Markt zugänglich ist.
- Ein erfolgreiches globales Netzwerk bringt den Partner einen tiefen Einblick in unterschiedliche Kulturkreise. Die Kenntnis kann Ängste abbauen und zukünftige Potenziale erkennen helfen.

Inzwischen wird die Strategie der Technologiedifferenzierung im Unternehmen erfolgreich auch in anderen Bereichen angewendet. Eine Vielzahl weiterer mechatronischer Produkte kann mit dieser Strategie bei höchster Qualität zu optimierten Kosten hergestellt werden. Die Akzeptanz des globalen Netzwerks ist weit fortgeschritten, aber noch nicht bei allen vorhanden. Einige Mitarbeiter bei Sartorius pflegen nach wie vor eine schwer greifbare Skepsis gegenüber dem Unbekannten.

6.2.3 Das regionale Netzwerk „Measurement Valley“ – Vorstellung eines Vereins zur Stärkung der regionalen Wirtschaft

„Der Wirtschaftsverband Measurement Valley organisiert die gemeinsamen Interessen von 36 Unternehmen aus dem Bereich Messtechnik im Raum Göttingen. Die Etablierung der Dachmarke ‚Measurement Valley‘ mit inhaltlicher Nähe zum Wissenschaftsstandort Göttingen ist eine weitere Zielsetzung der überwiegend mittelständisch strukturierten Unternehmen mit rund 5.500 Mitarbeitern“, so die offizielle Ankündigung auf der Homepage des Vereins (www.measurement-valley.de).

Die Region um Göttingen ist die Heimat namhafter Unternehmen aus dem Bereich der Messtechnik. Ihre hohe Dichte gilt weltweit als einmalig und liegt in der historischen Verbindung von Universität und forschungsnahen Betrieben begründet.

Auch die Sartorius AG ist 1870 als „Spin-off“ aus der Universität gegründet worden. Das Leistungsspektrum der Messtechnikunternehmen aus Göttingen umfasst heute nahezu alle Anwendungsbereiche. Es reicht von der aufwendigsten Lasertechnologie bis hin zur klassischen Längen- und Durchflussmessung.

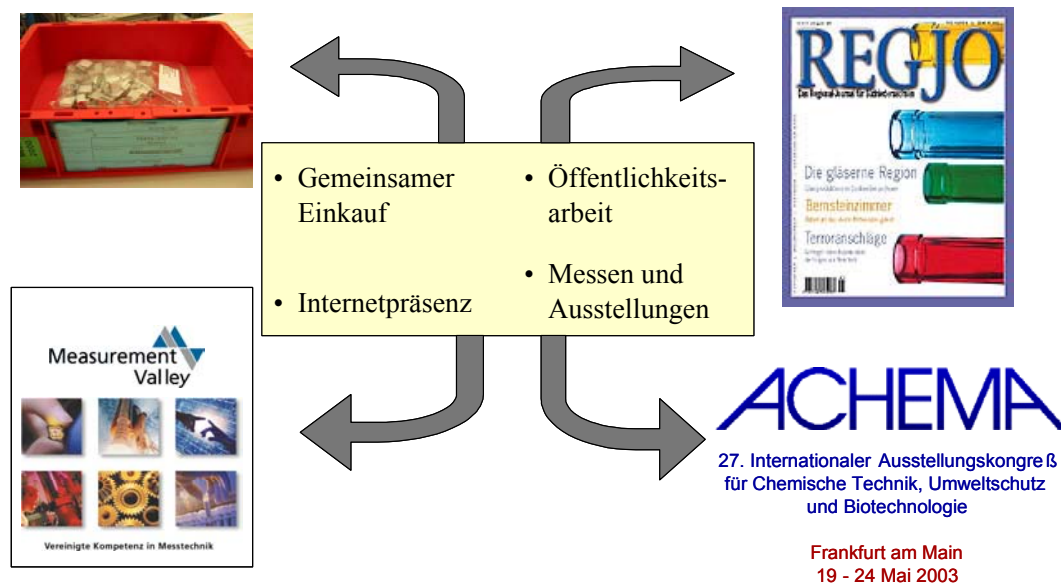


Abb. 6.2-3. Einige der zentralen Aufgaben des Measurement Valley

Die Göttinger Messtechnikunternehmen haben im Juni 1998 den regionalen Wirtschaftsverband Measurement Valley als regionales Netzwerk gegründet, um ihre Kompetenz zu bündeln und ihre Leistungen noch besser zu vermarkten. Durch den Zusammenschluss und eine enge Zusammenarbeit in den Bereichen Technik, Einkauf und Ausbildung sollen die Mitgliedsunternehmen vorhandene Synergien besser nutzen und sich Wettbewerbsvorteile durch lokale Kooperationen verschaffen. Der Zweck des Vereins ist in § 2 der Satzung festgehalten:

§ 2 Zweck, Aufgaben

- (1) Zweck des Vereins ist es, Unternehmen aus der Region Göttingen im Bereich Messtechnik unter einer gemeinsamen Dachmarke synergetisch zu verbinden. Mit dieser Dachmarke soll die Bedeutung der Göttinger Unternehmen weltweit etabliert werden, so dass der Name Göttingen künftig für Kompetenz im Bereich der Messtechnik steht. Dies soll insbesondere erreicht werden durch:
 - gemeinsame Internetpräsenz
 - Durchführung von Maßnahmen gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit
 - gemeinsamer Interessenwahrnehmung
 - Unterstützung gemeinsamer Beteiligungen an Messen, Ausstellungen, etc.
 - Förderung gemeinsamer Projekte
 - wechselseitige Konsultation in Fachfragen
- (2) Der Verein stellt eine Grundstruktur zur gemeinsamen Interessenwahrnehmung

bereit, organisiert Veranstaltungen für alle Mitgliedsunternehmen und informiert Außenstehende über die angeschlossenen Mitgliedsunternehmen. ...

Alle beteiligten Unternehmen sind freiwillige Mitglieder im Measurement Valley und finanzieren eine eigene Geschäftsstelle. Wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Idee „Measurement Valley“ ist der Umstand, dass die Verbandsunternehmen sich in ihrem Leistungsangebot ergänzen und kaum im direkten Wettbewerb zueinander stehen.

6.2.4 Bilanzierung der Aktivitäten im „Measurement Valley“ – die Arbeit im Netzwerk und seine systematische Bewertung

Die äußerst positiven Erfahrungen mit internationalen Netzwerken und das Gefühl, die Möglichkeiten des „Measurement Valley“ noch nicht optimal auszuschöpfen, weckten bei Sartorius das Bedürfnis, den Status Quo und weitere Entwicklungsmöglichkeiten der regionalen Zusammenarbeit systematisch zu analysieren und zu bewerten. Man entschloss sich daher, sowohl die derzeit bereits genutzten Vorteile der Zusammenarbeit im Netzwerk zu bilanzieren wie auch Ansatzpunkte zu identifizieren, wo noch unausgeschöpfte Potenziale liegen. Ziel war es insbesondere auch, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie und in welchem Ausmaß durch eine intensivere Nutzung der brachliegenden Potenziale des „Measurement Valley“ ggf. wichtige Faktoren der Standortqualität in Göttingen verbessert werden könnten.

Daraufhin wurden in einem von Mitarbeitern des Fraunhofer-ISI moderierten und durch Anwendung der erprobten Handlungshilfe (Kap. 6.1) unterstützten Prozess die Netzwerkpotenziale von Sartorius im „Measurement Valley“ bewertet. Zentrales Instrument war eine Matrix, die auf der einen Achse die möglichen Kooperationsfelder eines Netzwerkes gelistet hatte. Auf der zweiten Achse waren erfolgskritische Standortfaktoren aufgeführt, welche die Standortqualität in Göttingen entscheidend determinieren und die daraufhin analysiert werden sollten, ob sie durch Netzwerkkooperationen wirksam verbessert werden können.

Schritt 1: Identifikation der erfolgskritischen Standortfaktoren von Göttingen

Unter erfolgskritischen Standortfaktoren sind die Faktoren zu verstehen, die über die Qualität eines Standortes maßgeblich entscheiden. Werden mehrere dieser Standortfaktoren in einer Region negativ bewertet oder sind keine Entwicklungspotenziale erkennbar, entscheiden sich Unternehmen in der Praxis oftmals schnell gegen diese Region. Dabei übersehen viele Unternehmen, dass die Standortqualität am eigenen Stammsitz nicht als „unveränderlich“ hingenommen werden muss. Über eine intensive Nutzung regionaler Netzwerke kann die Standortqualität am deutschen Stammsitz teilweise durchaus maßgeblich verbessert werden. Als entscheidend für die Standortqualität an seinem Stammsitz in Göttingen arbeitete das Sartorius-Team folgende neun Standortfaktoren heraus:

- Arbeitsproduktivität und Herstellkosten
- Image (Genauigkeit als Messgerätehersteller)
- Innovationsfähigkeit, Qualifizierung des Personals, universitäres Umfeld, Ballung messtechnischer Kompetenz/Technologie
- Personalkosten, insbesondere Personalnebenkosten
- Fachkräfteverfügbarkeit
- Wirtschaftliches Umfeld in Deutschland, Währungswirkungen, Einfluss von Gewerkschaften
- Arbeitszeitflexibilität (Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen, Arbeitsmoral, Arbeitsumfeld, gesetzliche Rahmenbedingungen)
- Präsenz im Home-market, Kundennähe zu europäischen Kunden
- Infrastruktur: Verkehrsanbindung, Lieferantendichte

Schritt 2: Bilanzierung der regionalen Kooperationsaktivitäten unter dem Dach des „Measurement Valley“

In diesem Schritt wurden die konkreten Kooperationsaktivitäten, die Sartorius unter dem Dach des „Measurement Valley“ betreibt, entlang der sieben Kooperationsfelder „Beschaffung“, „Personal“, „Produktion“, „Forschung und Entwicklung (FuE)“, „Unternehmensmarketing“, „Organisationsgestaltung“ und „Standortentwicklung“ charakterisiert und aufgelistet.

Die Sartorius AG ist der größte von 36 Partnern im Measurement Valley. Darüber hinaus hat Sartorius durch das globale Netzwerk mit dem asiatischen Lieferanten mehr Erfahrung mit Netzwerken als die meisten anderen Partner. Die langjährige Zusammenarbeit im globalen Netzwerk ist für beide Seiten (noch immer) ein großer Erfolg. Sartorius ist deshalb auch eher bereit, sich auf das Geben und Nehmen in einer engen Form der Kooperation einzulassen. Dementsprechend umfangreich fällt die Bilanzierung der Aktivitäten von Sartorius im Netzwerk aus:

Kooperationsaktivitäten im Feld „Beschaffung“:

Eine zentrale Aufgabe des regionalen Netzwerkes besteht in der gemeinsamen Interessenwahrnehmung gegenüber Dritten. Dabei hat sich als Bindeglied der *gemeinsame Einkauf* als Hauptaktivität der Vereinsmitglieder bewährt. Die Einkäufer der Mitgliedsunternehmen haben sich zusammengeschlossen, um sich über Märkte und Beschaffungsvolumen auszutauschen und zu bündeln, wo immer dieses möglich und sinnvoll ist. Über den Abschluss von Rahmenverträgen drückt sich der Erfolg der Einkäufer direkt in Euro und Cent aus. Nebenbei hat sich auch der Austausch über die Optimierung von Bestellprozessen und Qualitätsstandards

als ein gerne gesehener Nebeneffekt etabliert. Der gemeinsame Einkauf ist sicherlich eines der erfolgreichsten Projekte des Measurement Valley.

Unterhalb der Ebene des Gesamtvereins schließen sich auch einzelne Unternehmen zu Zweckgemeinschaften für bestimmte Problemlagen zusammen. Unter der Führerschaft von Sartorius electronics werden elektronische Bauelemente bzw. Baugruppen für Mitglieder des Vereins weltweit beschafft. Sartorius verfügt durch das globale Netzwerk über Verbindungen, die in Zeiten einer Verknappung auf dem Bauelementemarkt den anderen Partnern zugute kommen.

Kooperationsaktivitäten im Feld „Personal“:

Durch weitere Aktivitäten im Verein versuchen die Mitglieder, qualifizierte junge Nachwuchskräfte für die Messtechnikunternehmen zu interessieren. Dafür haben sich die Ausbilder der Mitgliedsunternehmen zusammengeschlossen. Die Qualität und Effektivität der *Aus- und Weiterbildung* soll damit erhöht werden. Die dafür oft notwendige, breit angelegte Ausbildung wird im Measurement Valley durch eine Verbundausbildung ermöglicht. Dabei schließen sich mehrere Mitgliedsunternehmen zu einem *Ausbildungsverbund* zusammen und bilden gemeinsam aus.

Kooperationsaktivitäten im Feld „Produktion“:

Die Geschäftsbereiche Elektronikfertigung (electronics) und mechanische Fertigung (mechanics) von Sartorius fertigen für andere Mitglieder des Measurement Valley Produkte (Abb. 6.2-4). Dabei gelang Sartorius electronics mit seinem Contract Electronic Manufacturing (CEM)-Angebot ein erstaunlicher Erfolg: Während Sartorius seine Elektronikfertigung als Kernkompetenz definiert, wollten andere Unternehmen die Fertigung aufgeben und z. T. sogar in asiatische Niedriglohnländer vergeben. Sartorius electronics hat die Fertigung durch überzeugende Preise und Qualität übernommen und konnte sogar *asiatische Konkurrenz vom Standort Deutschland aus verdrängen*.

Fertigung im lokalen Netzwerk des Measurement Valley

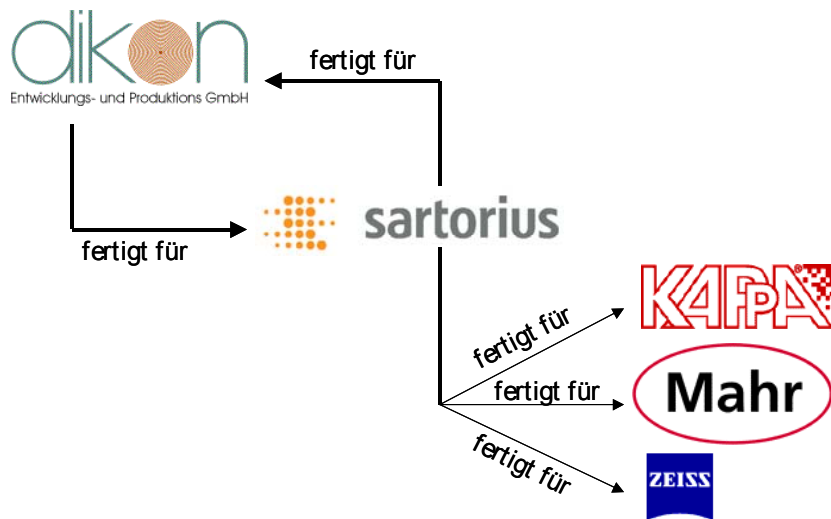


Abb. 6.2-4. Sartorius ist Zulieferer und Kunde zugleich im Measurement Valley

Kooperationsaktivitäten im Feld „FuE“:

Im Themenfeld *Technik, Forschung und Entwicklung* wird ebenfalls im Netzwerk kooperiert. Auf Initiative der Mitgliedsunternehmen wurde ein „virtuelles“ EMV-Labor (elektromagnetische Verträglichkeit) in den Laboren von Sartorius electronics eingerichtet. Der Aufbau und der Unterhalt solcher Labore ist teuer und kleineren Unternehmen nicht möglich. Die Mitgliedsunternehmen sind mit diesem Angebot in der Lage, die Kapazitäten optimal zu nutzen und die notwendigen EMV/ESD-CE konformen Prüfungen in diesem Bereich erheblich kostengünstiger durchzuführen, als wenn jedes Unternehmen selbst ein solches Labor unterhalten müsste. Das Angebot von Sartorius wird im regionalen Netzwerk rege genutzt. Darüber hinaus wird an der Entwicklung eines Chip-Prototypen gearbeitet, der durch die Zusammenführung verschiedener Stärken der Unternehmen zu einem Technologievorsprung führen soll und gleichzeitig zur Kostensenkung beiträgt.

Darüber hinaus bietet Sartorius den Mitgliedsunternehmen seine Kompetenz der prozessoptimierten Entwicklung von elektronischen Baugruppen an. Ähnlich wie bei der Fertigung fahren andere Unternehmen ihre Entwicklungsleistung zurück. Sartorius dagegen hat seine Kompetenz ausgebaut und kann damit wichtiges Know-how im Netzwerk anbieten.

Kooperationsaktivitäten im Feld „Unternehmensmarketing“:

Die *gemeinsame Markt- und Internetpräsenz* aller 36 Mitgliedsunternehmen ist ein weiteres erfolgreiches Projekt. Neben der Internetpräsentation ist der Verein auf Messen und Ausstellungen aktiv. Allein im Jahr 2003 sind die Mitgliedsfirmen einzeln oder zu mehreren auf über 100 Messen aktiv, teilweise auch in Verbindung mit der Darstellung des regionalen Netzwerks.

Kooperationsaktivitäten im Feld „Organisationsgestaltung“:

Sartorius beteiligte sich mit anderen Unternehmen des Measurement Valley an verschiedenen geförderten Verbundvorhaben, welche eine proaktive Organisationsgestaltung mit innovativen Organisations- und Produktionskonzepten zum Ziel hatten. Die Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmen hat auch über die Laufzeit der Vorhaben hinaus Bestand und ermöglicht regelmäßige Vergleiche der Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen im Sinne eines „Benchmarking“.

Kooperationsaktivitäten im Feld „Standortentwicklung“:

Die Sartorius AG ist nicht nur für das regionale Netzwerk Measurement Valley, sondern auch für die Region Südniedersachsen von großer Bedeutung. Sartorius ist einer der größten regionalen Arbeitsgeber und dadurch auch in einer Verantwortung und Verpflichtung. Dieser Verantwortung versucht das Unternehmen u. a. dadurch gerecht zu werden, dass man regionale Start-Ups aus der Universität Göttingen gemeinsam mit anderen Unternehmen des Measurement Valley fördert. Darüber hinaus ist ein Mitarbeiter der Sartorius AG als einer von fünf Mitgliedern im Vorstand des Measurement Valley aktiv. Einerseits demonstriert Sartorius auf diese Weise sein Engagement, da die Mitarbeit im Vorstand selbstverständlich nicht gesondert seitens des Vereins entschädigt wird. Auf der anderen Seite garantiert das Engagement auch Mitsprache und Einflussnahme auf Strategien und Entscheidungen.

Schritt 3: Wirkungsanalyse: Analyse der Möglichkeiten zur Verbesserung der Standortqualität durch Kooperationen im „Measurement Valley“

Die arbeitsleitende Fragestellung in diesem Prozessschritt lautete: „Wie kann der jeweilige erfolgskritische Standortfaktor durch Kooperationen im jeweiligen Gestaltungsfeld optimiert werden?“ Dabei war klar, dass nicht zwischen jedem Standortfaktor und jedem Gestaltungsfeld ein Zusammenhang besteht. So gibt es z. B. keinen wesentlichen Zusammenhang zwischen dem Gestaltungsfeld „Unternehmensmarketing“ und dem Standortfaktor „Personalkosten“.

Die Aufgabe bestand zunächst darin, mittels einer großen Matrix die Potenziale herauszuarbeiten, welche die einzelnen Gestaltungsfelder zur weiteren Verbesserung des jeweiligen erfolgskritischen Standortfaktor noch bieten. Dabei wurde noch unterschieden zwischen Aktivitäten, die bereits initiiert sind und Potenzialen, die bislang bestenfalls angedacht sind. An einem der erfolgskritischen Standortfaktoren wird die Vorgehensweise beispielhaft dargestellt. Der gewählte Standortfaktor ist die *Arbeitsproduktivität unter besonderer Berücksichtigung der Herstellkosten*. Folgende Möglichkeiten wurden aufgezeigt, um den Faktor mittels regionaler Kooperationen günstiger als bisher zu gestalten (Tab. 6.2-1):

Tab. 6.2-1. Netzwerkpotenziale zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität

Gestaltungsfelder	Netzwerkpotenziale zur Verbesserung des erfolgskritischen Standortfaktors „Arbeitsproduktivität“
Beschaffung	Reduktion der Beschaffungskosten
Personal	Mittelfristig geringere Herstellkosten durch qualifizierte Ausbildung Potenzial: Arbeitskräfte-Sharing
Forschung & Entwicklung	Höhere Produktivität der Entwicklung führt zu einer Verringerung der Herstellkosten
Produktion	Reduktion der Herstellkosten durch Spezialisierung, höhere Kapazitätsauslastung
Unternehmensmarketing	./.
Organisationsgestaltung	Potenzial: Optimierung der Herstellprozesse
Standortentwicklung	./.

Die Wirkungsanalyse wurde systematisch für alle Matrixfelder zwischen den sieben Kooperationsfeldern und den neun erfolgskritischen Standortfaktoren durchgeführt. Bis auf die beiden Standortfaktoren „Wirtschaftliches Umfeld in Deutschland“ und „Kundennähe“ konnte für alle wichtigen Determinanten der Standortqualität mindestens ein Ansatzpunkt identifiziert werden, wie sich dieser Faktor durch regionale Kooperationen im Measurement Valley weiter verbessern ließe.

Schritt 4: Abschätzung der unausgeschöpften Potenziale zur Verbesserung erfolgskritischer Standortfaktoren durch regionale Kooperationen

Im letzten Schritt wurde für jeden Standortfaktor evaluiert, wie weit Sartorius glaubt, die Möglichkeiten seiner Verbesserung durch Kooperationsaktivitäten im „Measurement Valley“ bereits ausgeschöpft zu haben (genutztes Potenzial = GP). Zusätzlich wurde für jeden Standortfaktor abgeschätzt, welche *Obergrenze der Potenzialausschöpfung (OG)* mittelfristig realistisch ist und wie der *Wirkungsgrad der Kooperationsaktivitäten (WG)* auf den jeweiligen Standortfaktor ausgeprägt sein könnte. Aus diesen Werten, die alle in Prozenten abgeschätzt wurden, wurde schließlich das verbleibende, noch *unausgeschöpfte Verbesserungspotenzial des jeweiligen Standortfaktors (UP)*, das durch weitere Kooperationsaktivitäten im „Measurement Valley“ freigesetzt werden könnte, nach der Formel berechnet:

$$UP = WG * OG / GP$$

Das genutzte Potenzial bei dem kritischen Erfolgsfaktor Arbeitsproduktivität/ Herstellkosten wurde von den Teilnehmern auf 10 Prozent eingeschätzt, die realistische Potenzialobergrenze auf 15 Prozent. Dies verdeutlicht, dass ein

verstärktes Bemühen im regionalen Netzwerk sinnvoll, aber nicht unbegrenzt erweiterbar ist. Es wäre nicht sinnvoll, die Netzwerkaktivitäten zur Nutzung offener Potenziale auf den Faktor Arbeitsproduktivität/Herstellkosten zu konzentrieren. Da der maximale Wirkungsgrad ebenfalls auf 10 Prozent beziffert wurde, ergab die Berechnung ein unausgeschöpftes Verbesserungspotenzial von 15 Prozent, um welches der Faktor Arbeitsproduktivität/Herstellkosten alleine durch intensivere Zusammenarbeit in der bestehenden Konstellation gesteigert werden könnte. Bei der ohnehin schon ausgezeichneten Innovationsfähigkeit des Unternehmens könnte sogar eine Steigerung dieses qualitativen Faktors um etwa 20 Prozent möglich sein.

Die ermittelten, unausgeschöpften Verbesserungspotenziale sind ein guter Indikator dafür, wie viel „Luft“ am Standort Göttingen zur Verbesserung wichtiger Faktoren der Standortqualität noch besteht, wenn die Möglichkeiten des regionalen Netzwerks Measurement Valley voll ausgeschöpft werden. Dabei gilt es zu priorisieren, welche Potenziale man im Netzwerk zunächst besser nutzen möchte, da nicht alle Möglichkeiten gleichzeitig ergriffen werden können. Nach Einschätzung der Teilnehmer am Bewertungsprozess wird man z. B. nicht unbedingt mit dem Faktor Arbeitsproduktivität/Herstellkosten beginnen. Wenn aber zukünftig der Standort Göttingen für bestimmte Aufgaben mit anderen Standorten verglichen wird, die vielleicht über ein geringeres Kostenniveau verfügen, weiß man ungefähr, welche Potenziale zur Verbesserung des Kostenfaktors zuhause noch schlummern.

Aufgabe des Unternehmens ist es nun, gemeinsam mit den anderen Partnern im Measurement Valley die ungenutzten Potenziale gemäß den gesetzten Prioritäten nutzbar zu machen und so den Standort Südniedersachsen weiter zu festigen.

6.2.5 Ungenutzte Ressourcen am Beispiel des Measurement Valley – über die Grenzen des Netzwerkgedankens

Der regionale Unternehmensverbund „Measurement Valley“ wird von den Mitgliedsfirmen sehr positiv gesehen. Wie die Analysen zeigen, wird in manchen Bereichen ein beträchtlicher Teil möglicher Potenziale bereits genutzt, in anderen Bereichen gibt es noch merkbare Reserven.

Zwei Beispiele konnten von Sartorius identifiziert werden, wo man die Zusammenarbeit im Measurement Valley gerne noch intensiviert sehen würde: Der Bereich der *gemeinsamen Produktentwicklung* zwischen Industriepartnern ist wenig ausgeprägt. Obwohl im Measurement Valley ein enormes Fachwissen in der Messtechnik vorhanden ist, sind bislang keine nennenswerten Kooperationsprodukte entwickelt worden. Der zweite Punkt noch ungenutzter Potenziale ist der *Mitarbeitertausch innerhalb des Netzwerkes*. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Zeiten unterschiedlicher Kapazitätsauslastung schnell und vehement wechseln. Ebenso wurde offensichtlich, dass die Mitglieder im

Measurement Valley keinesfalls gleichmäßig davon betroffen sein müssen. Sinnvoll wäre es dieser Situation, wenn Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung zwischen den Unternehmen wechseln könnten. Dies geschieht aber nicht.

Deshalb sollte neben den positiven Aspekte auch die Frage eine Rolle spielen, wo es *Grenzen von Netzwerken* gibt, warum es sie gibt und wie sie ggfs. überwunden werden können. Aus Sicht der Mitarbeiter der Sartorius AG spielen folgende Punkte eine zentrale Rolle für die Grenzen:

- Die Angst der kleinen Mitgliedsunternehmen im Netzwerk vor der Dominanz großer Firmen. Sartorius ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit über 3.000 Mitarbeitern. Andere Unternehmen im Netzwerk beschäftigen 10 Mitarbeiter und sind auf die Region beschränkt.
- Viele Unternehmen haben Angst vor einem sogenannten unfairen Deal. Sie befürchten, dass sie mehr in eine Partnerschaft hineingeben, als sie andererseits wieder herausbekommen.
- Bei dem fehlenden Austausch in Fragen von Entwicklung und gegenseitigem Mitarbeiterverleih dürfte die Angst vor möglichem Know-how Verlust eine große Rolle spielen. Dabei sehen netzwerkerfahrene Unternehmen gerade diesen Punkt entgegengesetzt: Durch den Austausch gewinnt das Unternehmen Know-how.
- Schnell an die Grenzen vertrauensvoller Zusammenarbeit stoßen die Unternehmen, denen Erfahrungen mit Netzwerken fehlen. Geprägt durch Meldungen in Presse, Funk und Fernsehen wird das Bild über Vertrauen in der Wirtschaft und positive Partnerschaft eher düster gezeichnet. Unerfahrene Unternehmen zeigen sich dem entsprechend zurückhaltend.
- Die Vorteile eines Netzwerkes werden oft nicht auf den ersten Blick sichtbar und sind manchmal schwer zu quantifizieren. Manchen Beteiligten fehlt das Gefühl oder sogar der „Beweis“, was das Ganze eigentlich bringt. Eine Bewertung von Netzwerkpotenzialen kann sehr hilfreich sein, weil dadurch der Nutzen und weitere Chancen transparent gemacht werden können.

Insgesamt werden die Vorteile des regionalen Netzwerkes Measurement Valley zwar von allen Beteiligten wahrgenommen und in Ansätzen genutzt. Die Potenziale sind aber noch lange nicht ausgeschöpft. Eine Bewertung der noch unausgeschöpften Potenziale mit dem dargestellten Vorgehen hilft, diese greifbar zu machen und die Gründe ihrer Nichtnutzung zu analysieren. Mit der neu gewonnenen Transparenz kann dann auch der Umsetzungswille dafür geweckt werden.

6.2.6 Fazit

Die Bildung des regionalen Netzwerkes Measurement Valley kann nach einigen Jahren Erfahrung heute als Erfolgsmodell angesehen werden. Die Mitgliedsunternehmen profitieren von dem Netzwerk. Es gibt zweifellos Unternehmen, die mehr oder weniger als andere von dem Netzwerk profitieren. Aber selbst Unternehmen mit einem kleinen Nutzen durch das regionale Netzwerk haben mehr Vorteile, als wenn es das Netzwerk nicht geben würde. Niemandem in der Region geht es durch das Measurement Valley schlechter.

Für Unternehmen mit einem größeren Nutzen, wie z.B. Sartorius mit seinen Bereichen „electronics“ und „mechanics“, ist das Measurement Valley ein echter Pluspunkt für die Standortqualität der Region. Enge Partnerschaften eröffnen Märkte und Synergieeffekte, die die Unternehmen positiv in ihrem Betriebsergebnis wiederfinden. *Damit stellt das Netzwerk selbst einen wichtigen Standortfaktor dar, den es bei zukünftigen Entscheidungen der Sartorius-Gruppe für oder gegen den Standort Göttingen explizit zu beachten gilt.*

Die Voraussetzungen der Unternehmen für eine vertrauensvolle Partnerschaft im regionalen Netzwerk sind unterschiedlich, aber bedeutsam. Sartorius hat positive Grunderfahrungen und ist daher sehr viel aufgeschlossener für das Geben in einem Netzwerk.

Trotz der Vorteile des regionalen Netzwerkes scheinen die Potenziale noch nicht ausgenutzt. Insbesondere in den Vertrauen erfordernden Gestaltungsfeldern Forschung und Entwicklung, Mitarbeiterüberlassung und gemeinsamer Vertrieb ist noch mehr an gemeinsamer Aktivität möglich, als bislang realisiert wurde. Das Ziel des Measurement Valley sollte mittelfristig auch die Erschließung dieser Gestaltungsfelder zum gemeinsamen Nutzen sein. Dadurch könnten dann auch wesentliche Faktoren der Standortqualität in Göttingen, wie z. B. die Fachkräfteverfügbarkeit oder die Innovationsfähigkeit des Netzwerkes und der partizipierenden Unternehmen weiter verbessert werden. Ansatzpunkte, welche Potenziale hier noch für Sartorius liegen, konnten identifiziert werden und sollen künftig beim Vergleich von Standorten mit bedacht werden.