

Von Rechenaufgaben

Zwei der „Haupt-Treibenden“ der Sartorius-Mahr-Kooperation waren und sind Detlef Grube, Leiter der Elektronikfertigung bei Mahr, und Wilfried Werkmeister, Produktionsleiter der Sartorius Electronics. Sie kennen nicht nur die technische Seite des Projekts, sondern auch die vielen Entwicklungen und Überraschungen am Rande. Beide hat die SCOPE-Redaktion zum Gespräch gebeten.

SCOPE: Herr Grube, Sie haben wichtige Produktionsbereiche an Sartorius abgegeben und damit die Fertigungstiefe deutlich reduziert. Gehören Elektronikentwicklung und -produktion nicht auch zu den Kernkompetenzen eines modernen Messtechnik-Anbieters?

Detlef Grube: Zu unserer Kernkompetenz zählen wir Teile, Produkte und Dienstleistungen, die maßgeblich für die Anforderungen der Kunden an Messgenauigkeit, Messgeschwindigkeit und Ergonomie sind. Die Elektronikentwicklung zählt im Gegensatz zur Elektronikproduktion weiterhin dazu und wird auch bei Mahr erhalten bleiben.

SCOPE: Herr Werkmeister, Sie haben in die Sartorius Electronics die komplette Elektronikfertigung von Mahr übernom-

men. Das dürfte ein ziemlicher „dicker Brocken“ gewesen sein. Wie ist die Integration verlaufen?

Wilfried Werkmeister: Sie lief hervorragend! Das lag nicht zuletzt daran, dass wir von Anfang an eng mit Mahr kooperiert und alle Eventualitäten im voraus bedacht haben. Hinzu kam ein großes Engagement unserer Mitarbeiter und auch der Mitarbeiter der Firma Mahr.

SCOPE: Welche Schritte wurden im Projekt gegangen?

Detlef Grube: Nachdem wir die Frage „Investieren oder Outsourcen“ in einem längeren Prozess für uns entschieden hatten, wurden erste grundsätzliche Gespräche mit verschiedenen möglichen Lieferanten geführt. Dazu gehörte neben

diversen Dienstleistern im asiatischen Raum auch Sartorius. Wir haben die Methode des Benchmarks gewählt, um die verschiedenen Lieferanten wirklich seriös und ergebnisoffen zu bewerten. Aufgrund der guten Ergebnisse im Benchmark und des sich bietenden Standort-Vorteils fiel dann die Entscheidung zugunsten Sartorius Electronics. Anschließend wurde ein Projekt aufgesetzt und ein Fahrplan für die Verlagerung erstellt.

Wilfried Werkmeister: Ich denke, es ist durchaus etwas besonderes, wenn wir – als deutsches Unternehmen – einen internationalen Benchmark zur Auftragsvergabe für den Bau elektronischer Komponenten für uns entscheiden können. Nach der Entscheidung ging es dann sehr schnell voran: Zuerst haben wir das Gesamtvolumen strukturiert und in 20 Projekte gegliedert, in denen wir

Hintergrund: Sartorius Electronics

1870 gründete der Göttinger „Universitätsmechanikus“ Florenz Sartorius die Keimzelle des späteren Konzerns als „Feinmechanische Werkstatt F. Sartorius“. Er beginnt mit der Produktion kurzarmiger Analysenwaagen. Heute sieht sich das Unternehmen als „ein international führender Labor- und Prozesstechnologie-Anbieter mit Kernkompetenzen in der Biotechnologie und der Mechatronik“.

Sartorius Electronics ist Teil der Sartorius Group. Sie erzielte 2003 einen Umsatz

von 442,3 Millionen Euro. Aktuell beschäftigt sind etwa 3.660 Mitarbeiter. Das Segment Biotechnologie umfasst die Arbeitsschwerpunkte Filtrations- und Separationsprodukte, Bioreaktoren sowie Proteomics.

Im Segment Mechatronik werden vor allem Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen sowie Gleitlager hergestellt. Die wichtigsten Kunden finden sich in der pharmazeutischen, chemischen sowie der Nahrungsmittel- und



Wilfried Werkmeister:
„Es ist eine sehr ähnliche Mentalität und Denkweise festzustellen.“

Getränkeindustrie sowie in zahlreichen Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

Regelmäßige Innovationen wie die erste elektronische Präzisions- und Analysenwaage (1970) und die weltweit erste Nanogrammwaage begründeten schnelles nationales und internationales Wachstum mit Gründung zahlreicher Auslandstochtergesellschaften.

Die Expansion wird bis heute fortgeschrieben durch technologische Entwicklungen, das Erschließen neuer Märkte sowie die Akquisition und Integration externer Know-how-Träger.

und dem "Open Book"

jeweils sehr ähnlich vorgegangen sind. Wir haben von Mahr die Unterlagen über die Baugruppen erhalten, sie SAP-fähig aufbereitet und Muster gefertigt. Nach intensiver Prüfung und Musterfreigabe durch Mahr begann die Serienfertigung. Inzwischen laufen schon mehr als 150 verschiedene Baugruppen bei uns.

SCOPE: *Haben Sie einen konkreten Zeitplan für die Umstrukturierung beziehungsweise Kooperation erstellt?*

Detlef Grube: Ja natürlich. Im Rahmen des Projektes sind wir strukturiert vorgegangen und haben gemeinsam alle Aktivitäten mit entsprechenden Zeitplänen versehen. Dazu gehörten auch Themen wie Projektbearbeitung, Endbewirtschaftung und die Übernahme der Produktionsanlagen.

Wilfried Werkmeister: Insgesamt reichte der Planungshorizont zunächst über ein einhalb Jahre. Ohne einen klar definierten Zeitplan und den unbedingten Willen zur Einhaltung ist ein solches Projekt nicht durchführbar.

SCOPE: *Sartorius Electronics konkurriert gegen einen harten internationalen Wett-*

bewerb – auch im Fall Mahr. Kann auch bei objektiver Betrachtung in diesem Projekt tatsächlich dauerhaft auf Weltmarktpreisniveau gearbeitet werden?

Wilfried Werkmeister: Aber sicher, das ist durchaus möglich! Für Projekte dieser Art darf man nicht ausschließlich die Herstellkosten fokussieren. Was uns auszeichnet ist neben der Qualität ein besonders hohes Maß an Flexibilität auch bei kleinen Stückzahlen – das bekommen Sie auf dem Weltmarkt sonst wohl nirgends. Dazu verfügen wir über schnelle Prozesse im Bereich der integrierten Kommunikation und der Prozessverantwortung – von der Beschaffung bis zum Versand. Mit unserem ausgeprägten Kostendenken, der hohen Produktivität und unserer ortsnahen Logistik sind wir der ideale Partner für deutsche Kunden mit „ungeliebten“ Stückzahlen.

Detlef Grube: Auch wir gehen natürlich davon aus, dass die schon jetzt zu erkennenden Effekte langfristiger Natur sind und eher noch verstärkt werden können. Sonst hätten wir uns einen anderen Partner ausgesucht oder im Projektverlauf anders gehandelt und Korrekturen vorgenommen. Wir benötigen Produkte in vielen Varianten und relativ geringen Stückzahlen. Dies lässt das Interesse asi-

atischer Firmen zumeist schnell sinken. Wir sehen sehr gute Chancen für eine langfristige Zusammenarbeit.

SCOPE: *Oft gibt es in der Belegschaft, in der Entwicklung und nicht zuletzt auch im Management Vorbehalte bei einer zu engen Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen. Das Eingehen direkter Abhängigkeiten und das Herausgeben von in Jahrzehnten erarbeitetem Know-how drohen. Wie ist man bei Mahr damit umgegangen? Nicht zuletzt haben Sie auch am eigenen Stuhl gesägt.*

Detlef Grube: Offen. Management und Mitarbeiter wurden von Anfang an mit in das Projekt einbezogen und es wurde vertrauensvoll zusammen gearbeitet. Da bei Mahr keine Arbeitsplätze abgebaut und zudem Arbeitsplätze in der Region gesichert wurden, haben auch Betriebsräte und Gewerkschaft diese Zusammenarbeit begrüßt und unterstützt.

SCOPE: *Gab oder gibt es einen direkten Austausch von Personal?*

Wilfried Werkmeister: Personalausch gab es bisher nicht und wird es wohl auch nicht geben. Wir haben eine ►

Hintergrund: Die Carl Mahr Gruppe

Seit Gründung des Stammhauses Carl Mahr, Esslingen, im Jahr 1861 ist unter dem Namen Mahr eine weltweit operierende, mittelständische Unternehmensgruppe gewachsen. Als Holding fungiert die 1994 in Göttingen gegründete Carl Mahr GmbH. Integriert sind auch Feinprüf, Perthen und die amerikanische Federal Products. Der aktuelle Schritt zur weiteren Vervollständigung des Leistungsspektrums wurde im November 2004 mit Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung am Technologieunternehmen OKM, Jena, getätigt.

Neben den europäischen Märkten bedient die Gruppe seit vielen Jahren die USA und die asiatischen Regionen, unter anderem aus dem bereits 1998 eröffneten Logistikzentrum im chinesischen Suzhou. Außer an den deutschen Standorten wird in China, den USA und Tschechien produziert. Weltweit zählen sechzehn Gesellschaften mit etwa 1.400 Mitarbeitern zur Mahr-Gruppe. Sie ist eigenfinanziert und damit frei in ihren strategischen Entscheidungen. Der Umsatz erreichte 2002 rund 139 Millionen Euro. Neben



Detlef Grube: „Investieren oder outsourcen in einem längeren Prozess entschieden.“

Messgeräten zum Prüfen der Werkstückgeometrie sind auch Zahnradpumpen (Spinnpumpen) und Kugelführungen als universelle Bauelemente für mechanische Konstruktionen wichtige Bestandteile des Produktprogramms. Mit Übernahme der Aktivitäten der Wegu-Messtechnik GmbH in Wadgassen gelang der Mahr Multisensor 1999 der Einstieg in den umkämpften Markt der 3D-Koordinatenmeßgeräte sowie der optischen Messtechnik. Hauptkunden sind die Automobilindustrie, der Maschinenbau, feinwerktechnische Betriebe und die kunststoffverarbeitende Industrie.



Wilfried Werkmeister: „Wir haben als deutsches Unternehmen einen internationalen Benchmark für den Bau elektronischer Komponenten für uns entschieden.“

firmenübergreifende Arbeitsgruppe, die den Wissenstransfer zwischen Mahr und Sartorius garantiert. Außerdem kann Mahr seine hochqualifizierten Mitarbeiter ja auch nicht einfach so ziehen lassen, die brauchen selbst gutes Personal.

SCOPE: Mahr und Sartorius befinden sich in enger räumlicher Nachbarschaft, gab es trotzdem Mentalitätsunterschiede zwischen den Unternehmen – und Personen?

Wilfried Werkmeister: Nein, es ist durchaus eine sehr ähnliche Mentalität und Denkweise festzustellen. Die Tatsache, dass wir in der gleichen Branche tätig sind, war sicherlich sehr hilfreich und der Grund unseres Erfolgs liegt vielleicht auch mit darin begründet.

Detlef Grube: Das kann ich nur unterstützen. Sartorius ist ähnlich strukturiert wie Mahr und von daher verliefen die Gespräche auf allen Ebenen äußerst konstruktiv und vertrauensvoll. Die Zugehörigkeit zum Verein „Measurement Valley“ ist ja der Beleg dafür, dass es offensichtlich ähnliche Interessenlagen in den Mitgliedsfirmen gibt und der Wille zur Zusammenarbeit vorhanden ist. Dies war auch in diesem Projekt deutlich zu spüren.

SCOPE: Wo lagen die größten Klippen des Projekts? Waren eher fachliche, betriebswirtschaftliche oder andere Herausforderungen zu lösen?

Detlef Grube: Die Zusammenarbeit auf „menschlicher Ebene“ klappte, wie eben

erwähnt, von Anfang an gut. Es waren eher technische und logistische Probleme zu lösen, zum Beispiel die Übertragung der technischen Unterlagen auf die Anlagen von Sartorius oder die Überführung der Daten zur Teilebeschaffung.

Wilfried Werkmeister: Genau so ist es. Hier bestand die Herausforderung in der großen Anzahl unterschiedlicher Baugruppen, die in hohem Tempo umgesetzt werden mussten. Stücklisten erstellen, Fertigungs- und Testautomaten programmieren und Unterlagen vereinheitlichen sind nur einige Beispiele dafür.

SCOPE: Kann dies Projekt ein Modell für andere sein?

Detlef Grube: Ja, Vorgehensweise und Durchführung des Projekts ließen sich durchaus auf andere Firmen und Kooperationen übertragen.

SCOPE: Gibt es im Measurement Valley bereits vergleichbare Projekte oder zumindest Ansätze?

Detlef Grube: Ansätze für ähnliche Projekte sind vorhanden. Zwischen verschiedenen Firmen werden derzeit Gespräche hierzu geführt.

Wilfried Werkmeister: In einigen Fällen gibt es auch über diese Gespräche hinaus bereits eine punktuelle Zusammenarbeit – allerdings nicht auf diesem Niveau. So fertigen wir für andere Unternehmen aus dem Netzwerk die Elektronik, aber noch nicht in dieser engen partnerschaftlichen Verbindung.

SCOPE: Treten Mahr und Sartorius künftig auch gemeinsam am Markt auf,



beispielsweise bei komplexen kundenspezifischen Entwicklungen oder wird es gar Vertriebskooperationen geben?

Wilfried Werkmeister: Ganz sicher – schließlich ist auch das ein wesentlicher Bestandteil eines gut funktionierenden Netzwerks. Es gibt bereits erste konkrete Projekte, beispielsweise die Entwicklung eines gemeinsamen Druckers, den wir auch gemeinsam vertreiben werden. Die Materialkosten können wir durch gemeinsame Beschaffung deutlich reduzieren. Andere Projekte, wie eine Mikrocomputerplattform, sind in der Vorbereitung.

Detlef Grube: Wobei wir uns mit den angestammten Produkten in den Absatzmärkten kaum treffen. Daher sind momentan auch keine Vertriebskooperationen im „Stammprogramm“ angedacht. Aber weitere gemeinsame Projekte zum Einsatz neuer Technologien, auch über die von Herrn Werkmeister angesprochenen hinaus, sind durchaus denkbar. Damit eröffnen wir uns beide zusätzliche Chancen, die jeder für sich allein nur schwerlich nutzen könnte. Manchmal ist 1 + 1 tatsächlich mehr als 2.

SCOPE: Gab es einen Punkt im Projekt, der am Erfolg zweifeln ließ?

Detlef Grube: Nein. Nachdem die Entscheidung für Sartorius als Lieferant gefallen war, haben sich beide Seiten für dieses Projekt stark gemacht. Auftretende Schwierigkeiten konnten aufgrund der räumlichen Nähe auf kurzem Wege und unbürokratisch aus dem Weg geräumt werden.

Wilfried Werkmeister: Auch von meiner Seite ein kräftiges Nein. Hätten wir die Herausforderung im Vorfeld vollständig erkannt, wäre manch einem sicherlich Zweifel gekommen. Aber durch die exzellente frühzeitige Zusammenarbeit gab es klare gemeinsame Ziele. Die Zusammenarbeit war und ist sehr vertrauensvoll und Mahr unterstützt uns bei der Umsetzung. Im Gegenzug arbeiten wir mit „open book“ und legen unserem Gegenüber alle Daten auf den Tisch.

Das Gespräch führte SCOPE Redakteur Meinolf Droege

◀ **Detlef Grube:** „Manchmal ist 1 + 1 doch mehr als 2.“