

## **Wissen teilen macht eine Firma mächtig Claassen hat Erfolgsfaktoren im Visier**

Von Gerlinde Sommer

Jena. (tlz) Es muss etwas dran sein, am Erfolgsrezept von Professor Utz Claassen: "Wissen teilen ist Macht!" - Wie mächtig gut seine Firma im Geschäft ist, kann an diesem Tag jeder in der Zeitung nachlesen. Auf dieser Welle des börsennotierten Erfolgs war Claassen Hauptredner beim gestrigen 6. Jenaer Wirtschaftstag. Eingebettet ist er zwischen dem Thüringer Wirtschaftsstaatssekretär Roland Richwien (CDU), dem Steuer- und Wirtschaftsprüfungsexperten Professor Kurt-Dieter Koschmieder von der Uni Jena sowie Günter Richter, Geschäftsführer des Landesverbandes der Mittelständischen Wirtschaft. Allesamt hatten sie "Erfolgsfaktoren im Visier".

Claassen exerziert diese Erfolgsfaktoren - die sich allesamt um die Frage der Komplexität ranken - seit einem halben Jahrzehnt bei der Göttinger Sartorius AG. Nie stand die Firma besser als derzeit da, Das vergangene Jahr wurde mit einem Rekordgewinn abgeschlossen, Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) stieg um 83 Prozent auf 13,8 Millionen Euro (Vorjahr: 7,5 Millionen Euro), heißt es in dem Technologiekonzern. Für das laufende Jahr rechnet das Unternehmen mit einem Umsatz-Anstieg im zweistelligen Prozentbereich. Bis 2005 will Sartorius einen Umsatz von 649 Millionen Euro erreichen. Der Konzern beschäftigt knapp 3800 Mitarbeiter.

Claassen, der vor fünf Jahren an die Vorstandsspitze des Traditionsunternehmens trat und der dieses Unternehmen vom Kopf auf die Füße gestellt hat, der dafür sorgte, dass die Firma so groß wurde, dass sie sich ihren Vertrieb wieder leisten konnte, der 40 Manager gefeuert und 400 neue Stellen allein in Göttingen geschaffen hat, der darauf setzt, dass die Beachtung von Ökologie mittelfristig ökonomische Vorteile bringt, dieser Claassen also kennt wohl mehr als jeder andere Vorstandsvorsitzende sein Personal. Noch hat er nicht mit jedem der 3800 Mitarbeiter mittags zusammengesessen und die Kollegen "bei ein paar Brötchen über die Firma diskutieren" lassen. Doch alle zwei Wochen werden zehn Beschäftigte ausgelost, der Chef erfährt so auch vom Pförtner und vom Lagerarbeiter, wie es um die AG bestellt ist. "Ich höre zu und erfahre die Realität", eine Realität, die auf höherer Ebene sonst leicht ausgeblendet werde. Das allerdings hat auch Gründe, wie er beim Erfolgsfaktor Kultur deutlich macht: "Wen belohnen wir denn, den, der 6:4 gewonnen hat, dabei aber auch einige Konter eingefangen hat, oder den, der auf 0:0 spielt, allenfalls 1:0 gewinnt?" Claassen stellte fest, dass mehr als 90 Prozent der Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren nicht gewachsen seien: "Unser Wachstumsproblem ist stärker als das Ertragsproblem. Uns fehlt es an Kreativität und Mut, das ist nicht gut bei Misserfolg". Mit Misserfolgen aber müsse umgehen können, wer zu den expansiven Firmen gehören wolle.

### **Zur Fairness gehört auch die Kontrolle**

"Wissen teilen ist Macht!" Damit dieses Schlagwort in dem weltweit agierenden Unternehmen auch in die Firmenkultur eingeht und in der täglichen Praxis Anwendung findet, hat Claassen eine Betriebsvereinbarung zur Informationsweitergabe eingeführt. Zugespitzt heißt dies: „Die Wettbewerber wissen sowieso alles, was in Ihrer Firma vorgeht, sorgen Sie dafür, dass dieses Wissen auch in Ihrem Betrieb bekannt ist". Der Sartorius-Vorstandsvorsitzende plädiert für "glasharte Kontrolle und Konsequenzen, für Fairness und Vertrauen" im firmeninternen Umgang, "Das ist für mich kein Widerspruch, sondern diese Pole bedingen einander",

Immer wieder höre er, China und Indien seien wichtige Zukunftsmärkte: "Die Zukunft hat längst begonnen, für uns sind das heute schon wichtige Märkte - wachstumsstark und profitabel". Claassens Tipp für global agierende Unternehmen: "Wer in den USA mit seinem Preis und in Japan mit seiner Qualität überzeugt, der gewinnt überall", verwies er darauf, wie unterschiedlich die Gewichtung sei. Claassen warnt davor, die Entwicklung der Kompetenzen dem Zufall zu überlassen, Damit schließt sich der Kreis zum Wissensmanagement. Sein Unternehmen hat er längst an der Prozesskette des Kunden orientiert. Wer aber Kundenbedürfnisse und technische Möglichkeiten falsch einschätze, der sei schnell weg vom Markt. Und auf Bildung: Ein Sartorius College in Göttingen und ein Knowledge Center in Indien gibt es bereits: „Auf der Zeitachse sind wir damit auf dem besseren Weg“, setzt er auf "nachhaltige Unternehmensführung",

TLZ, 26.04.02