

„Weltweite Konkurrenz stellt die Leistungsfähigkeit auf die Probe“

Dr. Ulrich Kienitz ist Geschäftsführer der Optris GmbH mit Sitz in Berlin. Im Interview mit ewi – elektrowärme international spricht er über die Globalisierung, neue Märkte und Geschäftsfelder sowie den Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäft.

Wie beeinflusst die Globalisierung Ihr Geschäft?

Kienitz: Traditionell ist die Infrarot-Messtechnik innerhalb der Sensorik eher ein Nischenmarkt. Erfolg kann man innerhalb solcher Märkte nur haben, indem man die weltweiten Entwicklungsergebnisse der Halbleiterindustrie, der Mikrosystemtechnik, der Präzisionsoptik und der Mikromechanik im eigenen Gerätedesign umsetzt und das auch weltweit vermarktet. Nur durch signifikante Stückzahlen gelingt es, zu einem attraktiven Preis-Leistungsverhältnis zu kommen und neuen Technologien zum Durchbruch zu verhelfen. Interessant ist, dass häufig amerikanische und asiatische Infrarotdetektoren-Entwicklungen die Basis unserer Gerätetechnik darstellen. Neben der Notwendigkeit eines globalen Marktauftritts haben wir natürlich auch weltweit Mitbewerber. Weltweite Konkurrenz bedeutet, die eigene Leistungsfähigkeit ständig auf die Probe zu stellen.

Welche Globalisierungsstrategie verfolgen Sie?

Kienitz: Unsere Produkte zielen zum allergrößten Teil auf Anwendungen im industriellen Bereich, mithin in der Automatisierungstechnik und der Robotik. Größere industrielle Wachstumsraten sind eher in Asien zu erwarten, was man an den erheblichen Summen, die dort jährlich in neue Fertigungslinien, Großinvestitionsprojekte und Technologieentwicklungen investiert werden, erkennen kann. Daher ist es unabdingbar, dass wir unsere Anstrengungen im asiatischen Markt, hier insbesondere in China, verstärken. Optris in Shenzhen werden wir also weiterhin als Basis einer überproportionalen Umsatzentwicklung unterstützen.

Welche Märkte wollen Sie zukünftig erschließen?

Kienitz: Wir werden in Zukunft wesentlich stärker im US-Markt agieren, obwohl die Eintrittsbarrieren und die Hürden zur Entwicklung einer bisher völlig unbekanntem Marke hoch sind. Dieser Markt ist aufgrund seiner Flexibilität und seiner schier großen Größe für uns wichtig. Auch hier erwarten wir in den nächsten Jahren eine erhebliche Verbesserung unserer Marktanteile.

Wie schätzen Sie die aktuelle konjunkturelle Lage ein?

Kienitz: Die derzeitige konjunkturelle Lage zeigt sowohl in Asien als auch in Amerika eine eher positive Gesamtentwicklung. Der deutsche Export – und wir als Firma haben derzeit einen Exportanteil von 71 % – ist aufgrund der Währungssituation des Euro noch immer im Aufwind, dies betrifft vor allem Regionen mit hoher Investitionsquote. Im Binnenmarkt ist die Investitionsbereitschaft gerade mittelständischer Technologiefirmen eher verhalten.

„Es ist unabdingbar, dass wir unsere Anstrengungen im asiatischen Markt verstärken.“

Welche Geschäftsfelder werden an Bedeutung gewinnen?

Kienitz: Als Firma haben wir sowohl bei den punktförmig messenden Infrarotthermometern als auch bei den online eingesetzten, industriellen Wärmebildkameras einen recht guten Marktanteil. Aufgrund ihres moderneren Designs und ihrer vielfältigeren Einsatzmöglichkeiten werden Infrarotkameras gegenüber den Punktsensoren in Zukunft immer wichtiger werden. Die Wärmebildsensoren, sogenannte Infrarot Focal Plane Arrays, erlauben als Herzstück solcher Systeme bei ähnlichen Preisregionen heutzutage die Messung auch kleinster Temperaturunterschiede von ebenso kleinen Objekten in variabler Position. Das

Mit der Rubrik „Nachgefragt“ veröffentlicht die ewi – elektrowärme international eine Interview-Reihe. Befragt werden Persönlichkeiten aus Unternehmen, Verbänden und Hochschulen, die eine wesentliche Rolle in der elektrothermischen Prozesstechnik und in der industriellen Wärmebehandlung spielen.

ZUR PERSON

Dr. Ulrich Kienitz

Geboren 1958
Verheiratet, 2 Kinder

Ausbildung und Beruf:

Dr. Ulrich Kienitz studierte an der TU Dresden und schloss das Studium im Jahr 1981 mit seiner Diplomarbeit zur pyrometrischen Anwendung von IR-Fourierspektrometern ab.

Es folgten mehrere Stationen als Assistent, Entwicklungsingenieur sowie Abteilungsleiter in den Bereichen IR-Sensorik, Detektordesign und Wärmebildtechnik und seine Promotion im Jahr 1987 zur radiometrischen Mess- und Gerätetechnik.

Ab 1993 war Herr Dr. Kienitz als Geschäftsführer des Infrarotsensorherstellers Raytek GmbH in Berlin tätig und wurde im Jahr 1997 zum Vice President European Division des damaligen Weltmarktführers Raytek Corporation in Kalifornien berufen.

2003 gründete er die Optris GmbH und entwickelt seitdem als geschäftsführender Gesellschafter das Unternehmen zu einem der führenden Anbieter von berührungsloser Temperaturmesstechnik.

unterscheidet sie von den erwähnten Pyrometern, die aber nach wie vor mechanisch erheblich robuster und preiswerter sind.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

Kienitz: Seit Nutzung der ersten Computer und Einführung des Internets vor nunmehr 25 Jahren betreiben Unternehmen Digitalisierung. Wir sehen darin eher einen evolutionären Prozess, wobei sicherlich ERP-Systeme die Fertigungssteuerung, das Einkauf- und Lagermanagement, das Kundenmanagement, den Verkauf und die Finanzsteuerung übernommen haben. Das hat den Bedarf an einfachen Tätigkeiten im Laufe der Jahre erheblich reduziert. Der Bedarf an wirklich qualifizierten Mitarbeitern, die die Geschäftsprozesse durchdringen können, ist gleichzeitig erheblich gewachsen.

Was ist die Kernkompetenz Ihres Unternehmens?

Kienitz: Das Unternehmen beschäftigt sich ausschließlich mit berührungsloser Temperaturmesstechnik. Uns kommt dabei zugute, dass die Temperatur nach der Zeit die am zweithäufigsten gemessene physikalische Größe ist. Daher haben wir im industriellen Bereich einen fast unbegrenzten Markt, der von der Hauttemperaturmessung im Life Science Bereich, über die Messung der Schmelztemperatur im Stahlwerk bis hin zum Einsatz bei neuesten Fertigungstechnologien wie dem Additive Manufacturing reicht.

Welcher Management-Strategie folgen Sie?

Kienitz: Als mittelständisches Technologieunternehmen sind wir eher langfristig orientiert, dazu gehört der Aufbau von Märkten mithilfe von strategischen Kooperationen sowie die Entwicklung langfristiger, vertrauensvoller Lieferantenbeziehungen. Bezüglich der Personalentwicklung achten wir auf einen gesunden Mix zwischen erfahrenen, älteren Mitarbeitern und jungen Entwicklungs-, Vertriebs- und Marketingleuten.

Welche Ziele wollen Sie langfristig mit Ihrem Unternehmen erreichen?

Kienitz: Die Erhöhung eines signifikanteren weltweiten Marktanteils ist ein wesentliches Ziel, das wohl noch viele Jahre in Anspruch nehmen wird. Um unser Geschäft vor Krisen abzusichern, streben wir auf den drei großen Märkten – Asien, Amerika und Europa – eine gleichmäßige Umsatzverteilung an.

Was ist die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen?

Kienitz: Unsere größten Herausforderungen sind die „Mühen der Ebenen“, d. h. wir müssen den Innovations-



druck aufrecht halten, bereit sein Neues zu wagen und auch mal unbequeme Wege gehen. Für die Führung eines im weltweiten Wettbewerb stehenden Unternehmens ist dies essenziell und muss jeden Tag neu unter Beweis gestellt werden.

Wieviel investiert Ihr Unternehmen in Forschung & Entwicklung?

Kienitz: Im Verhältnis zu anderen Industriebranchen ist die Infrarot-Temperaturmesstechnik ein relativ F&E-intensives Feld. Dies liegt einerseits am Zwang zur Anpassung der Technik an die unterschiedlichsten Anwendungsgebiete und zum anderen liegt es daran, dass durch die globalen Entwicklungen auf dem Gebiet der Halbleitertechnologie immer neue, verbesserte Leistungsparameter zum Standard werden.

Welche Technologien werden Ihre Branche künftig prägen und verändern?

Kienitz: Zu allererst ist dort die MEMS-Technologie zur Herstellung von Infrarotbolometern für Bildsensoren zu nennen. Deutschland ist an solchen Entwicklungen – ich formuliere es wohlwollend – eher peripher beteiligt. Maßgeblich sind hier US-amerikanische Halbleiterfirmen und zukünftig erwarten wir auch vermehrt Sensorchips aus China.

Wie wichtig ist ein Markenname für den Produkterfolg im Investitionsgütermarkt?

Kienitz: Eine Firma mit seriösem Auftreten und langer Marktpräsenz genießt in aller Regel genügend Anerkennung im europäischen Investitionsgütergeschäft. In außereuropäischen Märkten hilft uns oftmals das „Made in Germany“. Aufgrund sehr unterschiedlicher Angebote bezüglich der Produktqualität ist die Markenentwicklung allerdings in den USA wesentlich wichtiger. Dort werden bestimmte Marken mit der Qualität des Produktes unmittelbar in Verbindung gebracht.

Beeinträchtigt der Fachkräftemangel Ihr Unternehmen?

Kienitz: Derzeit haben wir 4 freie Ausbildungsplätze zum Elektronikfacharbeiter. Es mangelt nicht an Bewerbungen, sondern überwiegend an Grundkenntnissen, die man für diese Berufsausführung voraussetzen muss. Auf der anderen Seite gibt es viele Bewerber mit akademischen Abschlüssen, deren Qualifikation aufgrund fehlender Vergleichbarkeit des Ausbildungsniveaus der verschiedenen Hochschulen äußerst unterschiedlich ist. Wir suchen ständig gute Elektronikingenieure, Physiker, Feinmechanik-Konstrukteure und Applikationsingenieure. Teilweise haben wir auch schon Softwareingenieure aus Russland mithilfe der „Blue Card“-Regelung eingestellt.

Wieviel Medienkompetenz braucht eine Führungskraft heutzutage?

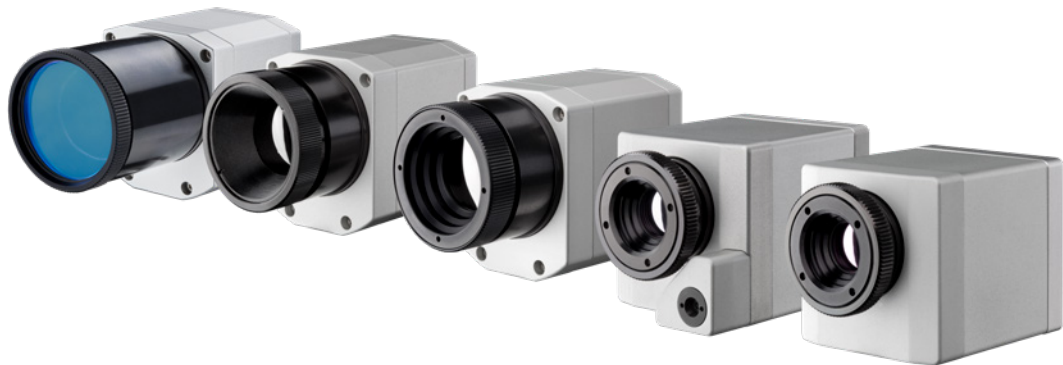
Kienitz: Kundenkommunikation, sowohl direkt als auch indirekt über Distributionskanäle, ist ein wichtiger Baustein des Geschäftserfolgs. Als Manager muss man heutzutage sehr wohl ein Gefühl dafür entwickeln, welche Botschaften über welche Kommunikationswege den Kunden letztlich erreichen. Das reicht vom Internetauftritt mit optimiertem Google Ranking bis zu Direktansprachen bzw. einem Physiktraining in Infrarotseminaren.

Wer sind Ihre Vorbilder?

Kienitz: Vorbilder hat man eher in jungen Jahren, in denen die Weichen für den Lebensweg gestellt werden. Ich selbst musste die ersten 30 Jahre meines Lebens im abgegrenzten sozialistischen Umfeld verbringen. Unter den Bedingungen einer Diktatur gab es immer wieder Menschen, die auf persönliche Vorteile verzichtet haben, geradlinig waren und durch

„Kundenkommunikation ist ein wichtiger Baustein des Geschäftserfolgs.“





ihr Können überzeugen. Dazu gehörte mein verehrter Hochschullehrer und Doktorvater, der inzwischen verstorbene Professor Ludwig Walther. Er legte den Grundstein, sowohl fachlich als auch moralisch, für einen großen Teil meiner Entwicklung.

Wie sollten Kinder heute erzogen werden?

Kienitz: Kinder sollten entsprechend ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten gefordert werden. Die Wahl des Ausbildungsplatzes oder der universitären Ausbildung sollte stärker von dem ausgehen, was Menschen in den nachfolgenden 40 Jahren ihres Arbeitslebens produktiv und gewinnbringend für sich und die Gesellschaft einbringen können. Hierbei muss man die Frage diskutieren, wie realistisch und nützlich für die Gesellschaft bestimmte Wünsche und Träume sind und vor allem, ob unsere Umverteilungssysteme in ihrer derzeitigen Form die nächste Generation überleben werden. Diese Verantwortung für die nächsten Generationen sollten wir als Eltern, und nun schon fast Großeltern, wahrnehmen. Nicht diktierend, aber zugewandt, sollten wir unsere Lebenserfahrung vermitteln und gemeinsam eine Richtung für die Zukunft finden.

Welcher guten Sache würden Sie Ihr letztes Hemd opfern?

Kienitz: Wie sagt man so schön, das letzte Hemd hat keine Taschen. Wenn man die Chance hat, ein Unternehmen bzw. eine Philosophie in der nächsten Generation weiterleben zu lassen, dann ist das mehr, als man normalerweise erwarten kann.

Welche Charaktereigenschaften sind Ihnen wichtig?

Kienitz: Da komme ich zunächst mit den altmodischen Eigenschaften wie Fleiß und moralisch einwandfreiem Verhalten. Zuverlässigkeit ist auch in Geschäftsbeziehungen eine wichtige Größe, die einem eine langfristige Orientierung erlaubt.

Wann denken Sie nicht an Ihre Arbeit?

Kienitz: Mein persönliches Ventil ist das Joggen. Bei meinen Langläufen bin ich eher mit mir, dem sportlichen Ziel und der Landschaft beschäftigt, als über Strategiepapiere, Schaltpläne oder Finanzkennziffern nachzudenken.

Auf was können Sie ganz und gar nicht verzichten?

Kienitz: Niveauvolle und gehaltvolle Diskussionen über das, was um uns herum passiert, gerne auch im persönlichen Kreis. Diese inspirieren und zeigen mir immer wieder, dass Ansichten und Herangehensweisen vieler gar nicht mal so unterschiedlich sind.

Welchen Berufswunsch hatten Sie in Ihrer Kindheit?

Kienitz: Am Anfang wollte ich Lokführer werden, später dann Arzt. Als Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970er Jahre die ersten Taschenrechner und die ersten Farbfernseher auf den Markt kamen, wollte ich unbedingt wissen, wie diese Dinge funktionieren. Und so studierte ich ab 1976 Optoelektronik.

Wo sehen Sie sich in 10 Jahren?

Kienitz: Hoffentlich in einem gesunden Zustand, weil ich da bereits 70 sein werde. Ich bin sicher, dass bis dahin viele jüngere Leute Führungspositionen übernommen haben werden und dass man dann nur noch gelegentlich den Rat der „ganz Alten“ einholen wird. Ich werde aber immer dem Unternehmen, das ich selbst aufgebaut habe, verpflichtet sein und mich auch als „elder manager“ einbringen.

Was wünschen Sie der Welt?

Kienitz: Wenn wir an die Zukunft der Welt denken, werden wir natürlich zuerst an unsere Kinder und Kindeskinde denken. Ich wünsche der jungen Generation eine friedliche Zukunft, eine Wirtschaft, die einen guten Lebensstandard erlaubt und ein Leben in einer Welt von Gleichgesinnten und gleich Leistungstarken, gern aus und in unterschiedlichen Regionen der Welt.