

Erfolgsgeschichte KI Keramik-Institut GmbH

Interviewer: Dr. Ing. Joachim Uebel - Inhaber KI Keramik-Institut GmbH

Interviewer: Rüdiger Köhler - für das CERVIVE - Projekt

Erfolgsgeschichte „Privatisierung KI-VFIK und Gründung KI Keramik-Institut GmbH“

1. Rüdiger Köhler: Herr Dr. Uebel, kommen wir nun zur zweiten Erfolgsgeschichte: Wie war die Ausgangssituation bevor die Erfolgsgeschichte „Privatisierung KI-VFIK und Gründung der KI Keramik-Institut GmbH“ begann?

1A. Joachim Uebel: Der KI-VFIK war ein deutschlandweit bekanntes Dienstleistungsunternehmen der keramischen Industrie. Der Anteil von projektbezogenen Fördermitteln war hoch, demzufolge war der Anteil des Umsatzes der aus „echten“ Aufträgen von Kunden generiert wurde, vergleichsweise niedrig. Das Unternehmen hatte 22 Mitarbeiter, ca. ein Drittel dieser Mitarbeiter würde in den nächsten 5 Jahren in den Ruhestand gehen.

2. Rüdiger Köhler: Herr Dr. Uebel, worin lag das Problem der Arbeitsweise des KI-VFIK?

2A. Joachim Uebel: Die Fördersätze der projektbezogene Förderung aus öffentlichen Mitteln



nahm kontinuierlich ab was absehbar zu schwerwiegenden Problemen des KI-VFIK führen würde. Außerdem war die Handlungsfreiheit durch die juristischen Gegebenheiten eines Vereins eingeschränkt. Nicht zuletzt ist es Unternehmern in der Industrie angenehmer mit vollverantwortlichen Unternehmern auch aus dem

Dienstleistungssektor Geschäfte zu machen.

3. Rüdiger Köhler: Der KI-VFIK hatte nach Ihren bisherigen Ausführungen ein stabiles Geschäftsmodell!

3A. Joachim Uebel: Leider sind die wenigsten Geschäftsmodelle stabil über viele Jahrzehnte –vielleicht Schulen oder Arztpraxen- aber niemals das Geschäftsmodell eines Unternehmens

das Güter produziert. Das Motto heißt „Bleibe am Ball“ oder „Verändere Dich stetig“ Nach 10 Jahren starker Bautätigkeit in den neuen Bundesländern ebte der Boom für die grobkeramische Industrie ab. Wie schon ausgeführt nahmen die Förderquoten der öffentlichen Hand außerdem stetig ab, so dass ein empfindlicher Rückgang der Umsätze des KI-VFIK absehbar war. Hinzu kam mittelfristiges der Weggang von know how durch den Ruhestand einiger Mitarbeiter.

4. Rüdiger Köhler: Die Lösung Ihrer Probleme lag also in einer Privatisierung des Vereins?

4A. Joachim Uebel: Es war nicht sicher, ob eine Privatisierung die Lösung unserer Probleme bedeutete, aber es war der einzig mögliche Weg um die eingeschlagene Strategie „Dienstleister für die keramische Industrie“ aufrecht erhalten zu können. Der Schritt war ein Risiko, das Beibehalten des Status quo hätte aber auf jeden Fall ins Verderben geführt.

5. Rüdiger Köhler: Wie ging die Privatisierung von statten?

5A. Joachim Uebel: Es wurde ein sog. Management buy out durchgeführt. Drei Leistungsträger des Unternehmens gründeten die KI Keramik-Institut GmbH, die Zug um Zug mit dem Wohlwollen der Vereinsmitglieder des KI-VFIK die Aufgaben des KI-VFIK übernahm und darüber hinaus weitere Aufgabenfelder in Angriff nahm.

6. Rüdiger Köhler: Welche Probleme hatten Sie nach der Privatisierung zu lösen?

6A. Joachim Uebel: Nun nichts Außergewöhnliches -es war das Problem jedes Unternehmens: Generiere genügend Aufträge um einen zuverlässigen und normalen Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Außerdem konnten (und mussten) wir jetzt auch an schlechte Zeiten denken und für das Unternehmen Rücklagen für Krisen oder Investitionen bilden. Zunächst ging es aber darum einfach am Markt zu bestehen.

7. Rüdiger Köhler: Wie war also die neu gegründete KI Keramik-Institut GmbH in der Lage sich den neuen Herausforderungen zu stellen!

7A. Joachim Uebel: Wir versuchten uns weitere Keramik-Branchen zu erobern. In diesem Fall die technische Keramik. Sicher produzierten alle anderen schon zum Portfolio gehörenden Branchen der keramischen Industrie weiter, aber jede neue Branche half uns Schwankungen in einer anderen Branche auszugleichen. Selbst im Bereich des Geschirrporzellans sind bis zum heutigen Tage Umsätze möglich. Für die Gewinnung von know how für die technische Keramik wurde nach dem gleichen Prinzip gearbeitet wie vor Jahren im Bereich der Baukeramik: Wir bewarben uns –erfolgreich- um Fördermittel in FuE-Vorhaben, wir stellten einen spezialisierten neuen Mitarbeiter ein und wir bemühten uns um Kontakte in die Branche. Wir erzielten nur Teilerfolge, da unsere maschinelle und instrumentelle Ausstattung eine völlige Durchdringung der Branche nicht erlaubte. In der Branche der technischen Keramik handelt es sich um ein sehr breites Spektrum. Diese breite Fächerung

erlaubte es uns aber in die Produktion von Gütern einzusteigen ohne in einen Wettbewerb mit Kunden aus unserem Dienstleistungsbereich zu treten. Damit hatten wir ein wesentliches Ziel erreicht, wir hatten uns ein komplett neues Standbein geschaffen: Eine Nischenproduktion von Spezialprodukten aus dem Bereich der Hochleistungskeramik war entstanden. Durch die Ausstattung des Technikums des Hauses mit kleinen Produktionsanlagen wurden darüber hinaus gezielt Branchen angesprochen, die ein Interesse an der Nutzung dieser Anlagen haben könnten. Es gelang uns den kontinuierlich wiederkehrenden Auftrag zur Herstellung eines Ausgangsstoffes der Dünnschichtbeschichtungstechnologie zu erhalten. Durch die Vielzahl der inzwischen bearbeiteten Geschäftsfelder gelang es uns auch die Krise 2008-2010 ohne größere Auswirkungen zu meistern und Rücklagen zu bilden die gelegentlich größere Investitionen erlauben.

8. Rüdiger Köhler: Wie wurde der Verlust von know how gestoppt?

8A. Joachim Uebel: Wir haben in den letzten 10 Jahren ein Klima der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens aufgebaut, das auf Achtung und Vertrauen aller Mitarbeiter untereinander beruht. Den Mitarbeitern wurde stetig vermittelt, dass das Unternehmen insgesamt nur von der Stärke und Kooperationsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter lebt. Es ist uns gelungen ältere in den Ruhestand gewechselte Mitarbeiter durch jüngere zu ersetzen, die dieses Prinzip verstanden haben und leben. Außerdem bilden wir seit 10 Jahren Lehrlinge aus, deren Beste wir im Unternehmen halten, so dass dadurch im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer ein hohes Niveau an Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft erreicht wurde.

9. Rüdiger Köhler: Würden Sie meiner folgenden Zusammenfassung zum Erfolgsrezept Ihres Unternehmens zustimmen: Das Unternehmen steht auf vielen Beinen, die einander ergänzen und wird von Mitarbeitern getragen, die sich der Idee von Leistung und Kooperation verpflichtet fühlen.

9A. Joachim Uebel: Ja, dem kann ich zustimmen, jedoch nicht ohne noch einmal zu betonen, dass wir immer weiterdenken müssen: Das wichtigste Erfolgsrezept der KI Keramik-Institut GmbH ist die Veränderung. Im Moment versuchen wir beispielsweise unsere Arbeit sehr viel stärker zu internationalisieren als wir das in der Vergangenheit getan haben.