

# Der Corona-Marathon

Warum es sich auch in der größten Krise lohnt, eingefahrene Pfade zu verlassen.



Erst die Corona-Pandemie, dann der beschleunigte Strukturwandel und jetzt Krieg mitten in Europa – die deutsche Industrie steht vor Herausforderungen. Die mo sprach mit Gerhard Koblenzer, dem Geschäftsführer von LPW, wie man trotzdem auf Kurs bleibt.

**mo:** Als die Corona-Pandemie 2020 kam – haben Sie geahnt, was uns erwartet?

**Koblenzer:** Ich bin davon ausgegangen, dass uns das Thema höchstens drei Quartale beschäftigen könnte. Niemand hatte damals ernsthaft damit gerechnet, dass sich das Ganze auf einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren hinziehen könnte. Vom Motivationslevel war das aber möglicherweise ganz gut so.

**mo:** Wie stark hat die Coronakrise das Unternehmen LPW betroffen?

**Koblenzer:** Wir hatten durch die Coronakrise einen regelrechten Kommunikationsbruch, weil Ansprechpartner nicht erreichbar oder desinformiert waren. Damit war es enorm schwer, Schritt zu halten mit den tiefgreifenden Veränderungen in verschiedenen Ressorts. Außerdem hatten wir im vergangenen Jahr einen zweiwöchigen fast kompletten Produktionsausfall, weil 60 Prozent der Fertigungsmitarbeiter in Isolation mussten.

**mo:** Wie bewerten Sie die aktuelle Situation?

**Koblenzer:** Nach wie vor sind die Coronakrise und ihre Folgen eine Herausforderung, aber nicht unser eigentliches Problem. Sie hat Entwicklungen wahnhaft beschleunigt, die sich zuvor aber bereits angedeutet hatten – insbesondere was den Strukturwandel angeht.

**mo:** Wie hat sich die Auftragslage für LPW in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?

**Koblenzer:** Wir hatten 2020, 2021 und auch in diesem Jahr wieder sehr gute Auftragseingänge. Doch stets standen uns die direkten und indirekten Folgen der Pandemie entgegen, die Ergebnisse in dem jeweiligen Jahr zu realisieren. Zum Beispiel mussten wir 2021 rund 40 Prozent unseres Jahresumsatzes in das Jahr 2022 verschieben. Die Anlagen standen beinahe fertiggestellt bei uns in der Halle, konnten aber wegen einzelner, fehlender Teile nicht ausgeliefert werden. Immerhin konnten wir fast gänzlich durcharbeiten.

**mo:** Was sagen Sie aktuell zum Thema Lieferketten-Problematik?

**Koblenzer:** Lieferketten-Probleme waren für die Phase, in der die Krise nachlässt, grundsätzlich zu erwarten, weil viele Unternehmen ihre Produktion wieder anfahren. Aber das, was wir momentan erleben, geht weit über das hinaus, was selbst Pessimisten erwartet haben. Im Juli 2021 kam die erste Vorwarnung, dass auf der Lieferterminfront Probleme entstehen. Wir haben daraufhin unsere Lagerbestände hochgefahren. Bei Lieferzeiten, die sonst zwei Wochen betragen, wurden wir zunächst auf drei Monate vertröstet, dann sechs Monate und häufiger kam es dann sogar zum Lieferausfall. Insgesamt entsteht dadurch eine Situation, in der Unternehmen sowohl durch Rohstofflieferanten als auch durch Dienstleister erpressbar geworden sind. Doch auch das wird sich irgendwann wieder normalisieren.

**mo:** In welchen Bereichen trifft sie die Lieferkettenproblematik am härtesten?

**Koblenzer:** Definitiv bei Elektronikkomponenten. Wir hatten immer wieder den Fall, dass die Konstruktionsabteilung mit einer Anlage eigentlich fertig war und dann bezüglich der Steuerungstechnik noch einmal nacharbeiten musste, weil Komponenten nicht verfügbar waren. Wir prüfen inzwischen sogar, ob wir nicht eigene Steuerungssystematiken aufbauen können. Denn im High-Purity-Bereich, wo Elektronik und Monitoring entscheidend sind, um die Prozessvalidierung gewährleisten zu können, bereitet uns das erhebliche Sorgen.

**mo:** Sie haben erheblich in ein Testzentrum samt Reinraum investiert. Wie ist die Bilanz?

**Koblenzer:** Nach meiner aktuellen Auswertung haben wir die letzten zwei Jahre so viele Kundenversuche, Projekte, Tests und Termine im Haus durchgeführt, wie sogar vor Corona nicht. Sowohl unsere normalen Versuche, als auch die im reinraumbasierten Testzentrum, waren komplett ausgelastet. Schön war, dass

## Unser Gesprächspartner:



Gerhard Koblenzer, geschäftsführender Gesellschafter der LPW Reinigungssysteme GmbH

Vor seiner Zeit bei LPW

war Gerhard Koblenzer zwölf Jahre lang bei der Bundeswehr, wo er auch das Studium der Wirtschafts-/Organisationswissenschaften absolvierte und als Infanterieoffizier an Auslandseinsätzen teilnahm. Im Jahr 2000 kam er als Einkaufsleiter zur LPW und wurde kurz darauf Geschäftsführer. Seit 2007 ist er geschäftsführender Gesellschafter der LPW Reinigungssysteme GmbH mit derzeit 82 Mitarbeitern. Unter der Führung des 54-Jährigen wuchs das Unternehmen stetig und erweiterte die Expertise im Bereich der industriellen Teilereinigung mit wässrigen Medien. Seit 2010 befindet sich die Präzisionsreinigungssparte sehr erfolgreich im Auf- und Ausbau. Gerhard Koblenzer ist im Vorstand des FIT für den Bereich internationale Kooperationen verantwortlich.

wir dadurch keine zusätzlichen Corona-Fälle produziert haben, weil sich alle routiniert und diszipliniert an die Regeln hielten.

**mo:** Das ist angesichts der Umstände ein sehr positives Resümee, wie erklären Sie sich das?

**Koblenzer:** Vor sieben Jahren, 2015, haben wir beschlossen, die sich abzeichnenden Megatrends für unsere Branche ernst zu nehmen. Uns wurde klar, dass langfristig der Automobilsektor mit seinen klassischen Anwendungen an Bedeutung verlieren würde. Ich wies meinen damaligen Vertriebsleiter an, sein Engagement für einen großen Automobilzulieferer einzustellen, der uns bis zu zwei Millionen Euro Umsatz im Jahr beschert hatte, und die freien Kapazitäten zu nutzen, um sich mit den Themen High Purity und Hochvakuumtechnik sowie Lasertechnologie zu beschäftigen. Er war anfänglich völlig entsetzt und fassungslos.

**mo:** Warum haben Sie diesen Schritt gewagt?

**Koblenzer:** Es war zu diesem Zeitpunkt ein riskanter Zug, aber ich war sicher, dass der alleinige Fokus auf die Herstellung von

Reinigungsanlagen, insbesondere für die klassischen Aufgabenstellungen der Automobilindustrie, den zukünftigen Anforderungen nicht gerecht werden würde. Denn die Technische Sauberkeit als solche ist zunehmend eine Prozesskettenfunktion. Die Reinigungsanlage selbst ist weiterhin wichtig, jedoch nur ein Quality-Gate zwischen den Vor- und den Folgeprozessen. Das bedeutet, wenn man sich auch mit höheren Ansprüchen und komplexeren Sauberkeitsthemen beschäftigen möchte, müssen sich sowohl Kunden als auch Anlagenhersteller dieses Prozesskettenverständnis erarbeiten. Das kann mehrere Jahre dauern.

**mo:** *Wie erfolgte die Transformation?*

**Koblener:** Zunächst einmal wuchsen wir personell, um die Kapazitäten für diese neuen Fähigkeiten aufzubauen. Wir haben in größerem Stil eingestellt und die Anzahl der Leasingkräfte deutlich reduziert. Zudem bilden wir bis heute sehr intensiv aus. Die erfahrenen alten Graurücken, zu denen ich inzwischen auch mich zähle, mussten dabei erkennen, dass es nicht nur notwendig ist, diese Veränderungen einzuleiten, sondern gleichzeitig den Jüngeren auch die notwendigen Hebel in die Hand zu geben und sich darauf zu beschränken, den Rahmen für deren Arbeit vorzugeben. In einer solchen Phase braucht man beides – die explorative und unvoreingenommene Herangehensweise der jüngeren Generation, aber auch das Wissen der erfahrenen Mitarbeiter. So gelang es uns, eingefahrene Pfade zu verlassen und neue Denkweisen und Lösungen zu entwickeln. Wir betreiben heute eigene Grundlagen- und Entwicklungsarbeit, die losgelöst von projektbezogenen Themen frei agieren kann. Das wirkt nach Innen und nach Außen.

**mo:** *Wie haben sich Ihre wirtschaftlichen Standbeine in der Zeit entwickelt?*

**Koblener:** Unser Automobilanteil ist von ehemals 80 auf 20 Prozent im letzten Jahr gesunken. Das war nicht unser Ziel,

allerdings hat unser neues Geschäftsmodell zu einem völlig veränderten technologischen Portfolio geführt. Wir sind heute in der Lage, neben den klassischen Anlagen und Service-Leistungen auch einen Dienstleistungsbereich im Applikations-Engineering anzubieten. Dazu gehören nicht nur Prozesssimulationen und Lohnreinigungsprozesse, sondern auch eine umfassende Beratung in der Prozesskette. All das sind Alleinstellungsmerkmale, die entscheidend für unsere Zukunft sein werden.

**mo:** *Wie sehen Sie die eigene Position im Vergleich zu ihren Wettbewerbern?*

**Koblener:** Heute bin ich sehr froh, dass wir schon vor sieben Jahren angefangen haben, uns zu transformieren, denn Corona hat sich als ein Hebel erwiesen, der den Wandel sehr viel stärker beschleunigt hat als das irgendjemand erwartet hätte. Jetzt, nach der Pandemie, schreiben sich plötzlich viele Automobilzulieferer und Anlagenbauer das Thema High Purity auf die Fahnen. Wie schon beschrieben ist das jedoch nicht spontan in ein paar Monaten umzusetzen, da die tatsächlichen Erfahrungswerte fehlen. Fest steht, dass die Nachfrage bei den klassischen Powertrain-Zerspanern sinkt. Die neuen Themen Elektromobilität, Brennstoffzelle, Sensortechnik und autonomes Fahren haben dagegen erhebliche Dynamik, da möchte natürlich jeder dabei sein.

**mo:** *In welchen Bereichen sehen Sie da bei den Neueinsteigern potentielle Schwierigkeiten?*

**Koblener:** Das fängt schon bei der Angebotserstellung an. Wer hier mit den Erfahrungen aus dem Automobilsektor kalkuliert, wird am Ende unangenehm überrascht sein, wie hoch der eigene Aufwand bis zum erfolgreichen Abschluss des Projektes war. Das fängt mit der Steuerungstechnik an, geht beim qualifizierten Personalbedarf weiter und endet noch nicht bei der nur vordergründig trivialen Fragestellung wie man die erforderliche Fertigungsqualität sicherstellt. Da werden einige Neueinsteiger

in ein bis zwei Jahren wenig amüsiert sein. Mit Besorgnis sehe ich außerdem, dass das Thema Geistiges Eigentum derzeit nicht sehr ernst genommen wird, insbesondere wenn es dem eigenen Erfolg im Weg steht. Da wird es leider noch den einen oder anderen Konflikt auszufeuchten geben.

**mo:** *Welche Herausforderung für die Branche sehen Sie in der nächsten Zukunft?*

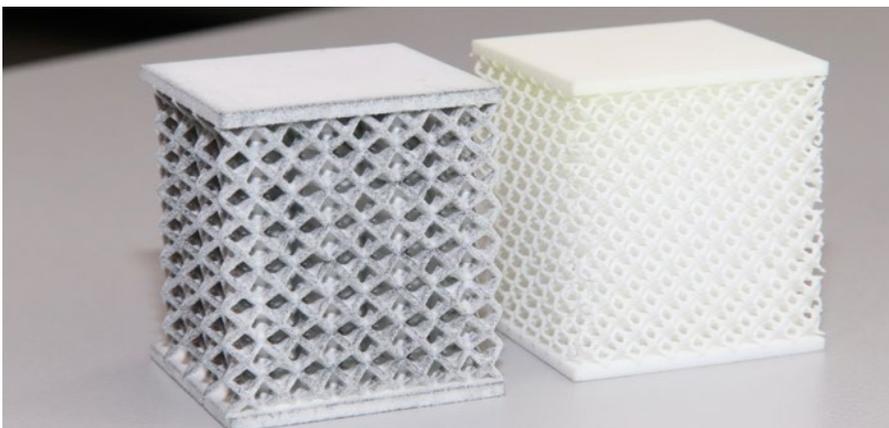
**Koblener:** Wir müssen das Thema Prozessverständnis komplett neu in der Branche aufbauen. Wir, die Anlagenbauer, müssen hier als Partner zur Verfügung stehen, um zu helfen, die neuen Fertigungsprozesse zu meistern. Der gute alte Tecca-Gedanke ist nicht tot, aber inzwischen geht es um deutlich komplexere Anforderungen, um filmische Kontamination und Technische Sauberkeit in der Prozesskette. Themen wie Cross- und Rekontamination sowie die Bedeutung von Umwelt- und Rahmenbedingungen sind entscheidend für den Erfolg, gerade unter dem Aspekt der deutlich gestiegenen Sauberkeitsanforderungen. Wer das nicht verinnerlicht, wird in den entsprechenden Anwendungsfällen scheitern. Im Anschluss daran ist es wichtig, digitale Modelle aufzubauen, die diese Komplexität und die neuen Aufgaben, die das mit sich bringt, abbilden können. Gleichzeitig muss diese neue Komplexität für den einzelnen Operator oder den Qualitätsverantwortlichen so reduziert werden, dass er nur noch die Parameter beeinflussen kann, die sinnvoll sind und den Prozess nicht torpedieren. Dafür wiederum brauche ich ein ganz tiefes Prozessverständnis sowohl bei der Anlagenherstellung als auch bei der Analytik und bei den Kunden. Erst dann wird die Digitalisierung ihre volle Schlagkraft entfalten.

**mo:** *Welche Rolle spielen dabei die Verbände und Fachausschüsse?*

**Koblener:** Der FiT wird seit Jahren in seiner Struktur an die neuen Aufgaben angepasst. Die Arbeit in den Fachausschüssen Prozess, Digitalisierung, Analytik und Anlagen und Verfahrenstechnik an Richtlinien und Rahmenbedingungen hat vorzeigbare Ergebnisse gebracht. Darauf können sich Kunden vom Mittelstand bis zur Großindustrie berufen. In dieser Phase müssen wir über die Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten, um Prozessverständnis zu schaffen.

**mo:** *Warum ist gerade jetzt die interdisziplinäre Zusammenarbeit so wichtig?*

**Koblener:** Wir haben im deutschsprachigen Raum eine Branche, die so stark ist wie nirgendwo auf der Welt, was Reinigungstechnik und Technische Sauberkeit angeht. In Nordamerika sind derzeit dieselben Themen aktuell wie bei uns in Europa. Das



Generische Herstellungsverfahren und High-Purity-Anwendungen gewinnen schnell an Bedeutung.

betrifft den Wandel der klassischen Verbrennungsmotorindustrie hin zur Elektromobilität und Brennstoffzelle. Es stehen die gleichen Themen bezüglich Analytik, Messinstrumente sowie Veränderungen der Regulatorien bei der Medizintechnik an. Auch dort sind generative Fertigungsverfahren und moderne Beschichtungsverfahren auf der gleichen Evolutionsstufe. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist in diesem Kontext wichtig, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, die dann in drei bis fünf Jahren die Grundlage für Gespräche zwischen Kunden, Lieferanten, Anwendern und verschiedenen Fachleuten und damit die Basis des europäischen Erfolges sein werden. Denn in Nordamerika gibt es keine Zulieferindustrie in diesem speziellen Segment, die sich wie bei uns über die letzten Jahrzehnte systematisch entwickelt hat. Das ist eine Lücke, die die dort ansässigen Unternehmen nicht so schnell füllen können. Deshalb intensivieren wir über den FiT die Zusammenarbeit mit dem US-amerikanischen Partnerverband MCA und unterstützen bei der Konzeption neuer Messekonzepte sowie Fachveranstaltungen für die Qualifizierung und Ausbildung der Anwender. Für die Mitglieder des FiT ist es zudem ein Zugang in ein nordamerikanisches Netzwerk. Letztendlich wird die gesamte Branche davon profitieren. Die beteiligten Anbieter werden sich erneut diversifizieren und eigene Schwerpunkte entwickeln können, so wie es ja auch im Automobilssektor weitgehend der Status Quo war. Ich sehe grundsätzlich eine Riesenchance, dass deutsche Anlagenbauer international auf dem ersten Platz bleiben. Doch um das zu erreichen, müssen wir alle trotz der aktuell schon wieder erschwerten Bedingungen und der Wettbewerbssituation untereinander zusammenarbeiten. Für uns als LPW ist Nordamerika ein Standort, den wir bedienen müssen und wir sind auf dem Weg dort Stück für Stück Fuß zu fassen.



Die Montagehalle bei LPW stand auch während der Corona-Krise voll – häufig verzögerten aber Lieferketten- und Kommunikationsprobleme die Auslieferung.

**mo:** Was hat Sie veranlasst, ein Schulungsangebot aufzubauen?

**Koblener:** Wir müssen aufpassen, dass das Wissen, das wir in den letzten 20 Jahren erarbeitet haben, nicht verloren geht. Und noch viel wichtiger als das Detailwissen ist die Logik, mit der das erarbeitet wurde. Heute sind wir an dem Punkt, dass wir das Thema saubere Produktionsumgebung, Technische Sauberkeit sowie die Sauberheitskontrolle miteinander verheiraten müssen. Wir brauchen also wieder die analytische Vorgehensweise, die bei der Erarbeitung der VDA 19 eingesetzt wurde. Aber die Verantwortlichen von damals sind überwiegend nicht mehr greifbar. Zum Beispiel hat die Firma Bosch in dem Bereich Einspritzsysteme und ABS-Systeme Ende des letzten Jahrhunderts – wow, das klingt als wäre es wirklich lange her – eine Logik auf ihre Prozesskette gesetzt, die es ermöglichte, ein damals sehr kritisches Bauteil in hoher Qualität herzustellen. Die Prozesskette blieb bis heute erhalten – die dahinter stehende Logik geriet häufig in Vergessenheit. Deshalb ist es unser Ziel, unter dem Namen LPW-Academy eine anwendungsspezifische und thematisch ganzheitliche Grundlagenschulung anzubieten, die die Teilnehmer in die Lage versetzt, Reinigungsthemen in ihrem täglichen Alltag selbständig zu analysieren und weiterzuentwickeln. Diese Aktivitäten haben nichts mit dem Verkauf von Anlagen zu tun, das sind komplett getrennte Businesscases. Es ist ein Teil unseres Geschäftsfelds. Dazu gehört auch die Prozesssimulation in unserem Reinraum-Testzentrum, eine Dienstleistung, die in letzter Zeit zunehmend angefragt wird.

**mo:** Was bedeutet es Ihnen, dass LPW den Top 100 Innovationspreis gewonnen hat?

**Koblener:** Ich habe mir damals die Kriterien für den Top 100 Preis angeschaut und gesehen, dass wir Chancen hätten. Aber alleine den umfangreichen Fragenkatalog zu beantworten, den es auch zu verplausibilisieren galt, war

wirklich Arbeit. 436 Unternehmen haben sich beworben, 294 waren erfolgreich. Und ich bin mir sicher, dass sich durch den Bewerbungsprozess nur diejenigen durcharbeiten, die wirklich Chancen haben. Dass uns das Expertengremium dann letztendlich tatsächlich den Preis zuerkannt hat, ist eine wohlthuende externe Bestätigung für das eigene Bild, das wir tragen und ein schönes Pflaster auf den Wunden, die wir uns in den letzten Jahren geholt haben.

**mo:** Welche Perspektiven sehen Sie für die Branche mittel- und langfristig?

**Koblener:** Zentrales Thema ist die Lieferkettenproblematik, die es zu bewältigen gilt. Wie gut und schnell das gelingt, entscheidet wie erfolgreich dieses Jahr sein kann. Hinzu kommt mit der kriegerischen Auseinandersetzung in der Ukraine und den damit verbundenen Sanktionen eine unglaubliche Dynamik im Bereich der Energie- und Rohstoffkosten. Leider mussten wir in den letzten drei Jahren lernen, dass die europäische und speziell die deutsche Wirtschaft sehr stark durch politische Verwerfungen getroffen wird. Dadurch kommen aktuell schon wieder viele Dinge zusammen, die massive Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft von Unternehmen haben. Eigentlich besteht großer Investitionsbedarf in die Umsetzung der Klimaneutralität, Dezentralisierung, Digitalisierung und die Reduzierung der Abhängigkeit von Lieferketten für Bauteile, Rohstoffe und Energie. Wir müssen uns gleichzeitig darauf vorbereiten, dass zwischen 2035 und 2045 das Thema Klimaneutralität eine völlig neue Dimension bekommt. Das ist das nächste große Aufgabenfeld, hierfür müssen wir für die Reinigungsprozesse ganz neue Lösungen finden.

**mo:** Wie schätzen Sie den Jahresverlauf 2022 für Ihr Unternehmen ein?

**Koblener:** Wir haben schon zum Anfang des Jahres einen sehr guten Auftragseingang gehabt. Die Frage ist angesichts der aktuellen Umstände nur, ob und wie sich das in diesem Jahr umsetzen lässt. Unser Mindestziel ist, ohne große Blessuren durchzukommen und die Entwicklungsprozesse und internen Veränderungsprozesse trotzdem am Laufen halten zu können. Perspektivisch sehe ich in den nächsten Jahren große Chancen für uns. Wir haben unglaublich viel entwickelt im Bereich Reinigungsverfahren, Reinigungsprozesse, Spülprozesse und neue Trocknungsprozesse und werden in diesem Jahr mit einer Serie von Standardanlagen auf den Markt gehen, die einen deutlichen Mehrwert gegenüber marktüblichen Produkten bieten werden. Insofern blicke ich mittel- und langfristig sehr optimistisch in die Zukunft. CB