



Strategien für Erfolg in der Zukunft

Strukturelle Veränderungen einkalkulieren und frühzeitig die eigene Firma neu ausrichten

Die Corona-Pandemie stellt die deutsche Industrie vor große Herausforderungen – gleichzeitig könnte sie Tendenzen zu strukturellen Veränderungen beschleunigen. Die mo sprach mit dem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens über Strategien, um fit für die sich wandelnden Märkte zu bleiben.

mo: Herr Koblenzer, wie bewerten Sie die wirtschaftliche Entwicklung bis zum Beginn der Corona-Krise, wie sieht die Situation derzeit und mittelfristig aus?

Koblenzer: Eigentlich waren viele Unternehmen zu Jahresbeginn recht guter Dinge, denn die Auftragseingänge waren nicht nur in unserer Branche zu Jahresbeginn viel besser als noch Ende 2019. Doch dann kam der große Stopp, der bei unseren Kunden zu großen Verwerfungen führte. Unsere Fertigungshallen sind gut mit Aufträgen gefüllt, aber kundenseitig wird nun die Abnahme und Auslieferung zur Herausforderung. Nicht zuletzt sind auch für uns bestimmte Lieferstrukturen zeitweise beeinträchtigt worden, was zu Verzögerungen führt. Im Rahmen dieser Krise zeigte sich, dass Lieferketten kurzfristig zusammenbrechen können. Das erschien bis dahin unvorstellbar.

mo: Werden die Erfahrungen zu einer Neuausrichtung in Bezug auf Lieferketten und Fertigungstiefe führen?

Koblenzer: Ich denke, um in den Unternehmen zu einem nachhaltigen Umdenken zu führen, müssen die finanziellen Folgen gravierend sein. Es zeichnet sich ab, dass sich etliche Unternehmen zukünftig intensiver mit der Thematik beschäftigen und die Lieferketten diversifizieren werden.

mo: Welche Folgen der Pandemie sehen Sie konkret in unserer Branche?

Koblenzer: Nachdem die großen Automobilhersteller ihre Fertigung runtergefahren hatten, war es, als hätte jemand auf der Autobahn eine Vollbremsung gemacht und alle Nachfolgenden wären aufgefahren. Das

betrifft nicht nur die Zulieferer, sondern natürlich auch die Lieferanten von Anlagentechnik. Diese wenigen Wochen haben zu dramatischen Veränderungen geführt, mit denen sogar gut aufgestellte Unternehmen zu kämpfen haben. Die Unternehmen, die schon vor der Pandemie wirtschaftlich in einer bedenklichen Lage waren, stehen jetzt endgültig mit dem Rücken zur Wand, nicht zuletzt, weil solche Betriebe bei den staatlichen Hilfsmaßnahmen oft leer ausgehen. Insgesamt haben wir eine Branche, die in einer ziemlich starken Automobilabhängigkeit lebt und in diesem Bereich stehen wir vor großen Veränderungen. Von daher wird eine gewisse Marktberäumung stattfinden.

mo: Was erwarten Sie im Automobilbereich konkret für Veränderungen?

Koblenzer: Schon im Januar wurde deutlich, dass sich herstellerübergreifend ein roter Faden im Hinblick auf die mittel- und langfristige Elektromobilität ausmachen lässt. Das Ablassen vom Verbrennungsmotor als Zukunftskonzept nimmt immer weiter zu. Allerdings manifestiert sich nun eine zweigeteilte und auch insgesamt plausiblere Strategie mit reinem Batterieantrieb für urbane Bereiche und der Brennstoffzelle für Langstrecke und Nutzfahrzeuge. Der globale Absatzeinbruch und der Shutdown der Werke samt seiner Folgen wird diese Entwicklung beschleunigen. Komfortable Mobilität wird zukünftig nicht mehr unbedingt ein eigenes Auto voraussetzen, weshalb die Stückzahlen über die nächsten Jahrzehnte deutlich zurückgehen werden. Die trotzdem zunehmende Individualisierung wird eine viel größere Flexibilität im Lieferantennetz erfordern.

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 diversen 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 52-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.

Des Weiteren ist Gerhard Koblenzer Vorsitzender des FIT Fachausschusses „Verfahren- und Anlagentechnik“ sowie Gründungsmitglied des CEC Leonberg und war dessen langjähriger Vorstand.

mo: Was bedeutet die E-Mobilität für unser Verständnis eines Automobilherstellers?

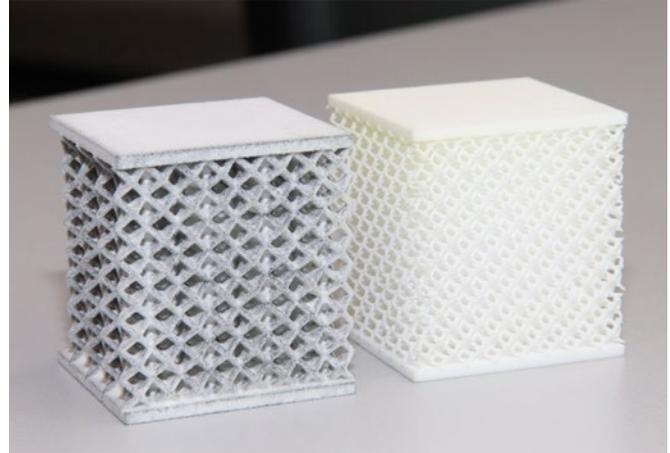
Koblenzer: Traditionell definiert sich ein Automobilhersteller sehr stark über das Antriebsaggregat. Das war von Beginn der Automobilindustrie an so und daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Der Powertrain bildete über all die Jahre auch den Kern der Rechtfertigung für die Größe und den Einfluss der Automobilindustrie. Elektromotoren und die zugehörige Batterietechnik dagegen sind nicht die Kernkompetenz der bisherigen OEM's. Große Zulieferfirmen sind bereits dabei, auf diesen Paradigmenwechsel zu reagieren und Konzepte zu erarbeiten, um Mobilität und Konnektivität zu verkaufen – statt ausschließlich Einzelteile.

mo: Was wird sich in der Reinigungsbranche mittel- und langfristig ändern?

Koblenzer: Ich denke, für viele Anlagenbauer wird es in den nächsten Jahren wichtig werden, das Geschäftsfeld der Prozess-Applikation als Dienstleistung zu



Der 3D-Druck ermöglicht extreme konstruktive Vielfalt und einzigartige Lösungen für viele Branchen, nicht zuletzt für die Medizintechnik. Das Reinigen solcher Bauteile erfordert allerdings neue Verfahrensansätze.



Zentrale Herausforderung sind die nahezu beliebigen Möglichkeiten bei den Innengeometrien und sogenannte Spratzer, also Rückstände aus der Fertigung, bei denen das Pulver unkontrolliert verschmilzt.

erweitern und das eigene Know-how auszubauen. Es wird künftig in immer mehr Bereichen nicht mehr ausreichen, dem Anwender einfach eine funktionsfähige Anlage aufzustellen.

mo: *Wie bewerten Sie die Pandemie in ihrer globalen Auswirkung?*

Koblentz: Der Coronavirus fungiert weltweit betrachtet als eine Art Gleichmacher, denn er wird früher oder später jede Region auf dieser Welt erreichen und alle Industriestaaten sind betroffen. Gleichzeitig beinhaltet der Einbruch und der folgende Wiederaufbau für Unternehmen und speziell den Mittelstand die Gelegenheit für eine Neuausrichtung. Für Deutschland, das bisher extrem auf die Automobilindustrie gesetzt hat, wäre das eine große Chance, sich neu zu erfinden.

mo: *Das klingt vielversprechend und sehr erstrebenswert, aber wie erschließt man sich völlig neue Zielbranchen?*

Koblentz: Es bedarf einer gewissen Flexibilität und das gelingt nicht von heute auf morgen. Wir haben vor etwa sechs Jahren angefangen, uns zu diversifizieren. Wir kommen von einem Auftragsanteil von 80 Prozent der Automobilindustrie und haben diesen Anteil inzwischen auf 30 Prozent gesenkt. Das war ein enormer und teilweise auch schmerzhafter Umbruch. So etwas gelingt am Ende nur, wenn alle Mitarbeiter von der Fertigung bis zum Vertrieb fachlich und menschlich mit ins Boot geholt werden.

mo: *Welche neuen Branchen hat sich Ihr Unternehmen konkret erarbeitet?*

Koblentz: Dabei geht es insbesondere um den High-Purity-Bereich, also zum Beispiel neue Anwendungen im Bereich der Medizin- und Halbleitertechnik – aber auch im Bereich der additiven Fertigung. Theoretisch bräuchten wir hierfür eine besonders saubere Fertigung. Doch das ist unmöglich, denn Flexen, Schleifen und Schneiden lässt sich nicht vermeiden. Und trotzdem müssen wir mit unseren Anlagen im Auslieferungszustand extreme Sauberkeitswerte erreichen. Von außen sieht man einer Anlage oft gar nicht an, ob sie in die allgemeine Industrie oder eine High-Purity-Anwendung geht. Aber das Innenleben und vor allem die Fertigungsschritte unterscheiden sich dramatisch. Wir haben sieben Jahre gebraucht, um an den entsprechenden Anforderungen zu wachsen. ▶

ZINKPOWER® Coating

Feuerverzinken und
Pulverbeschichten aus
einer Hand.



Eine gute Verbindung – einfach, perfekt, verlässlich.

www.zinkpower.com | www.zinkpower-coating.com



Filigrane Strukturen wie diesen Stent zu reinigen ist eine Herausforderung.

mo: *Wie groß schätzen Sie die Risiken einer solchen Neuausrichtung ein?*

Koblentz: Wenn man nicht mit dem Mainstream mitläuft, muss man stets Risiken eingehen - man hat aber auch die Chance, ganz vorne mit dabei zu sein und die eigene unternehmerische Zukunft zu sichern. Als wir uns in der Halbleitertechnologie zugewendet oder angefangen haben, unsere Automation selber zu bauen, sind wir unternehmerisch sehr große Risiken eingegangen. Das gleiche galt für den Einstieg in die Medizintechnik. Das Ergebnis ist nun unter anderem eine eigene Entwicklungsabteilung im Bereich der Verfahrenstechnik. Die Transformation war ein bedachter Prozess, der viel Zeit und Geld gekostet hat - aber sich nun auszahlt.

mo: *Wie rechtfertigen Sie in diesem Kontext die erheblichen Investitionen für das Test- und Dienstleistungszentrum TDZ?*

Koblentz: Ob Halbleiter, Raumfahrt oder Medizintechnik – hier sind die Eingangverschmutzungen um das zehnfache bis hundertfache kleiner, als die Ausgangverschmutzungen im Automobilbereich. Bisher mussten wir im High-Purity-Bereich Kundenversuche bis zur Entscheidung auf den Anlagen anderer Kunden durchführen - was natürlich entsprechend aufwendig und mühsam war. Noch dazu sind die Möglichkeiten einer Prozessvariation in einer unmittelbar in die Fertigung eingebundenen Anlage stark eingeschränkt. Außerdem bedeuten Partikelgrößen $< 1 \mu\text{m}$ und andere extreme Anforderungen bei der Prozessentwicklung sowohl für uns, als auch für den Kunden einen intensiven Lernprozess der mehrere Monate dauern kann. Deshalb muss die Vergabeentscheidung schon relativ früh



Für die Protetik bietet der 3D-Druck große Chancen, aber auch große Problemstellungen.

im Laufe der Prozessentwicklung erfolgen, noch bevor belastbare Ergebnisse vorliegen. Kurzfristige VergabeprozEDUREN, wie im Automobilsektor üblich, wären für beide Seiten wirtschaftlich nicht darstellbar. Vor diesem Hintergrund entstand der Gedanke, das TDZ aufzubauen, um diese aufwändige Prozessentwicklung zu vereinfachen und zu beschleunigen. Außerdem dient die aufwendig vernetzte Anlage der Erarbeitung unserer Vision von Industrie 4.0 - von der Big-Data-Analyse bis zum geregelten Reinigungsprozess. Dort haben wir alle benötigten Versorgungssysteme geschaffen, zum Beispiel können wir Spülwasser mit Leitwerten von $0,06 \mu\text{S/m}$ bereitstellen, außerdem haben wir einen hochwertigen Reinraum zur Verfügung. Damit erfolgt

nun sowohl Grundlagenarbeit und Prozessentwicklung, als auch Lohnreinigung. Das kommt an - schon im letzten Jahr hatten wir eine sehr intensive Projektstätigkeit.

mo: *Welche weiteren Technologieziele verfolgen Sie in derzeit?*

Koblentz: Wir arbeiten intensiv am sogenannten Dynamic CNp-, das Verfahren ist inzwischen auch patentrechtlich geschützt. Bei der klassischen CNp-Bauform ist eine sehr leistungsfähige Vakuumtechnik notwendig, die trotzdem nur relativ lange Zykluszeiten zwischen fünf und sieben Sekunden erlaubt. Die neue Technik kann direkt in der Flüssigkeit ungleich schnellere Druckwechsel erzeugen. Bisher laufen die Versuche erfolgreich mit Batchanlagen in einem Volumenbereich von 30 Litern. Außerdem betreiben wir intensive Grundlagenarbeit bezüglich der Entstehung und Wirkung von Kavitationsblasen, sowohl beim CNp-Verfahren, als auch bei der Ultraschallreinigung. Für solche Grundlagenarbeit nutzen wir die derzeit freien Kapazitäten.

mo: *Schlafen Sie angesichts der aktuellen Lage sowie den getätigten Investitionen und laufenden Kosten noch gut?*

Koblentz: Angst ist immer ein schlechter Berater – durch meine frühere Tätigkeit als Soldat habe ich diesen Spruch verinnerlicht. Ich glaube es gibt keinen Geschäftsführer, der ständig sorgenfrei aufwacht. Trotzdem gehören kalkulierte Risiken dazu, wenn man unternehmerisch erfolgreich sein und vor allem bleiben will. CB



Die Montagehalle bei LPW ist voller Aufträge – eigentlich eine sehr gute Ausgangssituation. Doch seit dem Beginn der Corona-Krise kann die Auslieferung zur Herausforderung werden. Entweder, weil die Kunden auf die Bremse treten oder Bauteile fehlen.