



DR. ANJOU APPELT,
Geschäftsführer der Limtronik GmbH

„Wir sehen uns für die Arbeitswelt 4.0 gut gewappnet“

Die Limtronik GmbH zählt zu den modernsten Fabriken deutschlandweit und setzt Zeichen im Bereich der Digitalisierung. Das hochmoderne Unternehmen ist auf die Fertigung von elektronischen Baugruppen sowie maßgeschneiderten Systemen im Kundenauftrag spezialisiert. Hier weiß man, dass Robotik nicht den Menschen ersetzt, sondern ihn unterstützt und entlastet.

Prof. Dr. Jo Groebel: Sie sind Pionier im Bereich Digitalisierung, was kennzeichnet für Sie dieser Begriff?

Dr. Anjou Appelt: Als Elektronikhersteller kommen wir eher aus der Industriecke, erst dann aus dem Digitalbereich. Wir haben mit Firmen aus der Steuerungs-, der Industrietechnik und der Automatisierung zusammengearbeitet. Sicher sind die Schnittstellen da, wo wir über IoT, über das Internet of Things, sprechen. Für uns war natürlich nicht so sehr der berühmte intelligente Kühlschrank interessant, sondern die Integration der Digitalisierung in Fabrikabläufe und automatische industrielle Fertigung sowie die Anwendung in administrative und weitere unternehmerische Prozesse.

Sie haben sich dazu mit anderen Unternehmen und Organisationen zusammengetan ...

Ja, all das schlägt sich nieder in dem von uns maßgeblich mitgegründeten Verein der Smart Electronic Factory. Hier werden die Aktivitäten verschiedener Partner gebündelt: Maschinenbauer, industrielle Hersteller, Softwareentwickler, Anwendungsforscher, Robotik-Experten, Universitäten und Berater für Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Wichtig ist uns immer ein hoher Realitätsbezug.

Welche Faktoren sind dabei neben den vorwiegend industriebezogenen Kernthemen noch wichtig?

Selbstverständlich spielt die Datensicherheit bei all unseren Planungen eine zentrale Rolle. In der Erweiterung geht es auch um solche Herausforderungen, wie unsere Partner die gewonnenen Daten verarbeiten und mit wem sie sie wieder teilen.

Ihren Worten entnehme ich, dass Digitalisierung für Sie nicht nur mit technischen und elektronischen Abläufen zu tun hat, sondern im Sinne der digitalen Transformation ebenso die Beziehung Mensch-Maschine einschließt.

Wir entwickeln momentan einen Leitfaden Lean Production 2025. Dieser bezieht sich zunächst auf die Säulen Maschinen, Daten, IT und geht auch mit dem Prinzip schlanker Produktion einher. Die Einbeziehung des Menschen ist für uns hier selbstverständlich. Wir nehmen zum Beispiel die Angst, durch Automatisierung den Job zu verlieren, sehr ernst. In der Zusammen-

arbeit mit einem arbeitswissenschaftlichen Institut geht es uns unter anderem darum, zu zeigen, dass Robotik nicht Menschen ersetzt, sondern eher unterstützt und von stumpfsinnigen Routinen entlastet.

Wie verbinden Sie innerbetrieblich konkret die Zukunftsorientierung mit der Bereitschaft zur Veränderung bei den Mitarbeitern?

Natürlich muss man durch Weiterbildung und Mitarbeiterkommunikation deutlich machen, dass, wenn möglich, sanfte Veränderungsprozesse auf allen Seiten notwendig sein können. Ein Beispiel aus unserer eigenen Alltagspraxis sind Bestellprozesse. Früher beinhaltete das in vielen Schritten die Interaktion zwischen den eigenen und den Lieferantenmitarbeitern. Durch Software-Integration und Datenaustausch beider Seiten können die meisten Mitarbeiter inzwischen andere, häufig viel spannendere Aufgaben übernehmen.

Zukunftsverläufe sind nur selten linear. Und Sie gestalten und beeinflussen als Unternehmer diese Zukunft.

Das haben wir in der Tat in den letzten Jahren als Limtronik kontinuierlich realisiert. Ein wichtiger Schritt war die Entlastung der Mitarbeiter bei relativ anspruchslosen, aber eben auch öden Kleinstmontagearbeiten. Hier leisten inzwischen Miniroboter diese Arbeit, und die Kollegen können sich anderen, abwechslungsreicheren Aktivitäten widmen. Sie haben enthusiastisch auf diese Veränderungen reagiert. Auch in Einkauf, Vertrieb und Administration haben wir mit ähnlichen Umschichtungen im Sinne besserer digitaler Unterstützung begonnen.

Und die Ausbildung im eigenen Hause erleichtert sicherlich solche Mehrjahresstrategien.

Völlig richtig. Offenbar sind wir dabei so gut, dass wir schon mehrere Landessieger bei der innerbetrieblichen Ausbildung hervorgebracht haben. So rekrutieren wir organisch unsere Mitarbeiter. Das ist ein Teil der strategischen Veränderungen, durchaus im Sinne lebenslangen Lernens. Und es schafft uns nebenbei auch messbare Wettbewerbsvorteile, auch auf dem Arbeitsmarkt. Ganz abgesehen von einer hohen Mitarbeiterbindung.

Zugespitzt passen Sie die Maschinen den Menschen an und nicht umgekehrt. Zudem haben Sie eine fast hundertprozentige Übernahmequote bei den Auszubildenden in reguläre Jobs ...

Das gegenseitige Kennenlernen über einen längeren Zeitraum ist ein zentrales Zufriedenheits- und Effizienzmoment für uns. Das schließt auch die Möglichkeit zur Freiheit bei der Karrierewahl ein. Wenn wir und der Auszubildende merken, dass eine andere Tätigkeit als die ursprünglich angestrebte besser passt, dann ist das eben auch möglich. Und ich kann sagen, dass sich unsere Mitarbeiter sehr wohl und als Teil der Unternehmensgemeinschaft fühlen.

Und sie kehren vielleicht nach Karrierezwischenstufen auch gerne zu Ihnen zurück.

Exakt. Im Vergleich zum in den 1990ern einmal angesagten Trend zum Outsourcing ist bei uns Insourcing wieder Leitprinzip. Insgesamt sehen wir uns damit für die Arbeitswelt 4.0 gut gewappnet, ja, wir verstehen uns als Leitunternehmen.

Ihr Motto lautet „Von Limburg in die ganze Welt“. Diese Verbindung von regional und global wird auch in Ihren Standorten deutlich: 160 Mitarbeiter in Limburg und 30 in Ihrem Tochterunternehmen in Aurora, Nähe Denver, Colorado, USA. Sie sind also perfekt für den Weltmarkt aufgestellt.

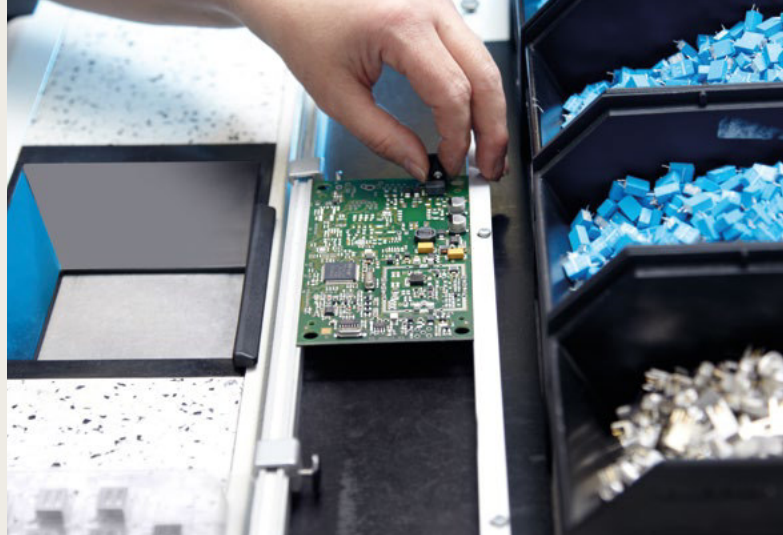
Ja, das trifft zu für unser eigenes Angebot. Internationale Herausforderungen allerdings sind für uns Allokation und Beschaffung elektronischer Kleinstbauteile wie zum Beispiel der Mehrlagenkeramik Kondensatoren. Diese können und wollen wir auch nicht selbst herstellen. Durch den riesigen Bedarf weltweit, nicht zuletzt durch die immer weitergehende Digitalisierung, sehen wir eine natürliche Verknappung auf den Beschaffungsmärkten. Aber diese Kondensatoren sind eben wirklich überall im Einsatz. Produziert werden sie zu fast 90 Prozent in Asien, vor allem in China. Zugleich stammt der Bedarf ebenfalls zu über 85 Prozent aus der gleichen Region. Das spricht für sich. Europa spielt also nicht die erste Geige bei der Belieferung.

Aber Sie verfügen über ein gut funktionierendes Netzwerk vor Ort?

Ja, so kann man sich gegenseitig unterstützen, ist gemeinsam stärker, auch bei Einkauf und Beschaffung.

Ohne das würde Ihr Geschäftsmodell nicht funktionieren können. Sie sind zuständig für die Herstellung elektronischer Baugruppen und maßgeschneiderter Systeme, also unter anderem industrielle Schaltschränke und komplexe Elektronikstrukturen. Zu unserer Produktpalette zählen vor allem Flachbaugruppen, also Leiterplatten, und Schaltschränke.

Wir sind Dienstleister und können kundennah und maßgeschneidert operieren. Das schafft Flexibilität und die Möglichkeit zu schnellen Reaktionen bei Modellwechseln auf Seiten unserer



Auch im Zeitalter der digitalen Fabrik sind noch einige elektronische Komponenten nur manuell zu verarbeiten.

Kunden. Wir und unsere Kunden fertigen keine Smartphones, um mal einen typischen Massenmarkt zu nennen. Aber Qualität, coole Produkte, auch Nischenmärkte sind unser Metier.

Nennen Sie ein Beispiel ...

Die Blitz- und Radartechnologie innerhalb deutscher Ortschaften. Oder die Automobil- und Industrietechnik, wie hier in der Region zum Beispiel Optikfirmen oder ähnliche. In Denver sieht das vergleichbar aus. Dort ist unser Einzugsbereich die Industrie in der Region der Rocky Mountains.

Was unterscheidet den deutschen vom amerikanischen Mittelstand?

Der amerikanische Mittelstand ist sehr viel stärker monoindustriell geprägt, in den Rockies zum Beispiel rund um Ölge-

Vita

Dr. Anjou Appelt, Jahrgang 1965, startete nach dem Studium des Maschinenbaus 1989 als interner Berater in der deutschen ABB und übernahm hier schließlich die technische Leitung des Elektronikzentrums. Nach Stationen der Standortleitung folgte die Geschäftsführung und parallel die Promotion. Als ABB alle Fertigungsstandorte für Elektronik ausgliederte, um sie veräußern, übernahm Appelt diese Aufgabe. 2001 übernahm er in dem noch jungen Verbund der EN Electronic Network eine Vorstands- und Gesellschafterfunktion. Er wechselte als COO und Minderheitsgesellschafter zur BARTEC Holding, einem Hidden Champion im Bereich des elektrischen und elektronischen Explosionsschutzes. 2015 erwarb er ein Anteilspaket an der Limtronik GmbH Limburg. Heute steht für ihn als Hauptgesellschafter der Limtronik neben der Erarbeitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie die operative Führung im Vordergrund.

Neben sportlichen Aktivitäten gilt seine Leidenschaft der Rockmusik und Oldtimern. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.

winnung bis hin zum Fracking. Inzwischen entstehen allerdings dort Start-ups mit mittelstandsähnlichen Strukturen wie kleine, sehr erfolgreiche Brauereien oder auch ganz andere Industrien jenseits von Massenproduktion, zum Beispiel auf dem regenerativen Energiesektor. Auch mit ihnen sind wir im Bereich elektronischer Steuerung aktiv. Zu unseren Kunden dort gehören auch Unternehmen wie Siemens America. Trotz allem: Eine deutsche Mittelstandskultur findet man in den USA deutlich seltener.

Zurück nach Deutschland: Die Ursprünge von Limtronik gehen auf eine Bosch-Gründung 1970 als Leitwerk zurück.

Ja, damals ein Vorbildbetrieb aus dem Bosch-Universum. Es ging um Schaltstellen einschließlich der Nebenstellen der natürlich noch analogen Telekommunikation. Ende der 1990er wurde dann, verkürzt formuliert, an einen Unternehmensverbund outgesourct. Diesem Verbund war ich als Vorstand verbunden, schließlich kam es dann durch ein Management-Buy-out in den 2010er Jahren zur Gründung von Limtronik.

Das hieß für Sie richtige Pionierarbeit. Was machten Sie in der Zeit vor Limtronik?

Ich studierte Maschinenbau in Berlin, aber immer mit direktem Bezug zur betrieblichen Praxis. 1989, nach dem Ingenieursdiplom, begann ich beim Technologiehersteller ABB, parallel dazu schrieb ich meine Doktorarbeit.

Das macht man auch nicht mit links.

Da muss ich Ihnen recht geben, zumal ich bei ABB schon führend und letztlich unternehmerisch selbstständig tätig war. Nach mehreren Zwischenstufen kam ich schließlich 2015 als Managing Director zu Limtronik.

Was sind Ihre Vorstellungen von einer sinnvollen Politik?

Es gibt viele Herausforderungen, nicht zuletzt auf europäischer Ebene. So hat sich der bevorstehende Brexit schon auf unsere Kundenbeziehungen auf der Insel ausgewirkt. Generell schafft politische Unsicherheit auch immer wirtschaftliche und unternehmerische Unsicherheit. Ein großes Thema sind für mich auch die massiven Defizite in der schulischen Bildung. Wir machen seit mindestens 15 Jahren kontinuierlich Wissens- und Eignungstests. Doch die Wissenskurven gehen kontinuierlich nach unten. Das ist ein Drama. Als Unternehmen können wir diese Defizite nur bedingt auffangen.

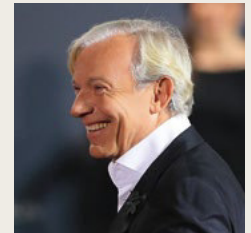
Welche Rolle spielt dabei der BVMW in der künftigen Politikgestaltung?

Eine zentrale, der der Verband auch vorbildlich gerecht wird. Nennen möchte ich vor allem den Einsatz für eine bessere Förderung von mittelstandsnaher Forschung, Entwicklung und Innovation. Wir brauchen den Zugang zu wichtigen Fördertöpfen, diese dürfen nicht nur Großunternehmen zugänglich sein. Gut, dass BVMW und Präsident auch im Bereich mittelstandsfreund-

liche Industrie-, Wirtschafts- und Außenpolitik so aktiv sind. Es bedarf aber noch größerer Unterstützung durch Mitglieder, Politik und Entscheidungsträger insgesamt.

Was macht die Veranstaltungen des Bundeswirtschaftssenat so attraktiv?

Zunächst einmal finde ich es sehr gut, dass der Senat so breit und mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen aufgestellt ist. Sicher sollten wir uns noch mehr unserer Position als Speerspitze bewusst sein und noch aktiver auf Gesellschaft und Politik einwirken. Herausforderungen gibt es wahrlich genug. Wann immer möglich, nehme ich mir die Zeit, um an Firmen- und Praxisbesuchen anderer Branchen teilzunehmen. Sehr inspirierend. Ich persönlich habe dadurch viele neue Ideen bekommen.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Prüfverfahren im Zeichen der Miniaturisierung: der Röntgentest.

Limtronik GmbH



Rechtsform: GmbH

Gründung: 2009

Firmensitz: Limburg an der Lahn

Vorstandsvorsitzender: Gerd Ohl, Georgios Giantis, Dr. Anjou Appelt

Mitarbeiter: ca. 190 (inkl. Denver, CO)

Umsatz: ca. 30 Millionen Euro

Branche: Elektronikdienstleistung (Entwicklungsunterstützung; Elektronikfertigung; Schaltschrankbau; Logistik; After Sales)

Produkte: keine eigenen; alle Produkte sind Kundenprodukte jeglicher Art aller Industrien

www.limtronik.de