

Innerhalb von sechs Jahren haben die RST-Geschäftsführer **Hans Finkenberg** (l.) und **Bernhard Lechtenberg** den Zulieferer zum Anlagenbauer veredelt



Rollentausch

Hans Finkenberg ist geradezu begeistert von diesem verschachtelten Blechgebilde, das er als Kernkastenreinigungsanlage KKRA vorstellt. Metallschränke und Rollenband, Krangreifer und Plexiglastüren: „Das ist so ziemlich alles von uns.“ So freut sich ein Zulieferer, der es zum Anlagenbauer gebracht hat.

Dieser Sprung gelang der RST Regel- und Steuerungsanlagen GmbH innerhalb von nur fünf Jahren. Die 1965 gegründete Firma ergänzte als Hersteller von Schaltschränken mit rund 80 Beschäftigten ihre Produktpalette im Laufe der Zeit zwar um Komponenten der Automatisierung – blieb aber immer Zulieferer.

Heute verkauft RST nicht mehr nur Schaltschränke, sondern auch die ganze Anlage drum herum. Von Dingden, einem Ortsteil von Hamminkeln, werden die Kernkastenreinigungsanlagen, die Sand aus Maschinen spritzen, bis ins ferne Mexiko geschickt.

Für RST ist der Bau von eigenen Anlagen ein Befreiungsschlag. Als Zulieferer war das Unternehmen abhängig von den Auftraggebern. Wenn die Preisnachlass forderten, musste RST springen – oder der Auftrag ging an die Konkurrenz. Wer die Anlagen baut, kann flexibler über Preise verhandeln. Das schlägt sich in der Umsatzrendite nieder.

Was tun Zulieferer im Anlagenbau, wenn sie unter Preisdruck geraten? Sie werden selbst Anlagenbauer. RST macht vor, wie es geht
Von Thilo Groß

Sechs Anlagen hat RST bisher gebaut und verkauft. „Wir stehen noch immer am Anfang“, sagt Geschäftsführer Finkenberg. Die Firma habe viel Lehrgeld bezahlt. Doch „das ist gut angelegtes Geld“, behauptet Bernhard Lechtenberg, der kaufmännische Geschäftsführer.

Höhere Entwicklungskosten, größere Risiken, mehr Kapitalbedarf – schnell hat die Firma erfahren, dass der Anlagenbau andere Ansprüche stellt als das Zuliefererdasein. Die erste produzierte Anlage wurde mit Verlust verkauft. „Serienbau ist etwas ganz anderes als die Herstellung

einer komplexen Prototypanlage“, sagt Finkenberg. „Da gehört ein bisschen mehr dazu.“

RST lernt dazu, auch wenn das schwierig und aufwendig ist. Jahr für Jahr steckt die Firma rund 100 000 € in den ambitionierten Umbau zum Anlagenbauer – nicht wenig angesichts von Jahresumsätzen zwischen 6 und 8 Mio. €.

Vorher waren die Geschäfte einfacher. Erhielt ein Anlagenbauer zum Beispiel den Auftrag, in Russland eine Anlage zur Papierherstellung zu installieren, in der kilometerweise Zementsackpapier über ein Dutzend acht Meter lange Rollen rauscht, lieferte RST die dazugehörige Steuerung im Schaltkastenformat. „Wir haben dafür gesorgt, dass die Maschine richtig anläuft“, sagt Finkenberg. „Bevor sie eingeschaltet wurde, führen unsere Leute als Inbetriebnehmer zu den Anlagen, auch wenn wir nur als Zulieferer aufgetreten sind.“

Dieses Geschäftsmodell hatte 35 Jahre lang prima funktioniert, aber der Druck vom Markt wurde immer größer. Es war das klassische Zuliefererproblem: Die Auftraggeber wollen möglichst günstig einkaufen und sitzen am längeren Hebel. Sie haben sich mehrere Lieferanten großgezogen, die vergleichbare Qualität liefern – und dann Aufträge über den Preis versteigert.

Abhängig war RST zudem von einer schrumpfenden Branche: Die Automatisierung von Textilmaschinen brachte bis zu 50 Prozent des Jahresumsatzes. Aber die Konkurrenz aus Fernost ist für viele deutsche Hersteller zu stark geworden. 2001 erreichte die Krise Hamminkeln-Dingden: Der größte Kunde, der allein für ein Viertel des Umsatzes gesorgt hatte, ging pleite.

Finkenberg und Lechtenberg waren gerade zwei Monate in der Geschäftsführung, als die Firma wegen des Kundenbankrotts unter Zugzwang geriet. Was nun?

Die Antwort lag in der Schublade. „Um nicht in große Abhängigkeit von den Maschinenbauern zu geraten, hatten wir immer mal wieder mit der Idee gespielt, ein Gebiet zu finden, ein Verfahren, eine Anlage, die wir selbst komplett herstellen“, sagt Finkenberg. Verlockend daran erschien vor allem der Kontakt zum industriellen Auftraggeber: „Je mehr Unternehmen zwischen uns und dem Endkunden Geld verdienen, desto weniger bleibt für uns übrig.“ Die Konsequenz: „Wir suchten den Weg nach vorn zum Endkunden.“

Schlüssig, aber reine Theorie. Niemand hatte eine Ahnung, welche Anlagen überhaupt gebaut werden sollten. Statt einer Perspektive gab es rote Zahlen und Kündigungsschreiben für die Mitarbeiter.

Bis der Zufall zu Hilfe kam. Ein Pumpenhersteller hatte von einem seiner Kunden, einer mexikanischen Motorblockgießerei, die Anregung zu einer neuen Anlage bekommen – und suchte nach Know-how. Das Problem: Motorblöcke aus Aluminium werden in Sandformen gegossen, die wiederum in sogenannten Kernkästen hergestellt werden, an deren Formen Sandreste haften. Die müssen ab.

Mehrmals am Tag wandern sie in die maschinelle Reinigung mit Trockeneis oder per Ultraschall, um nach mehreren Stunden von Menschenhand einer peniblen Nacharbeit unterzogen zu werden. Schneller und gründlicher soll es mit der Kärcher-Methode gehen: Rotierende Düsen sprühen Wasser mit 3000 Bar in alle Ecken und Winkel, auf dass sich die Form gewaschen hat.

RST sah darin die Chance, zum Anlagenbauer aufzusteigen. Als die Mitarbeiter darüber grübelten, wie sie den Sand aus der Kiste kriegen, lernten sie die fundamen-

“ Je mehr Unternehmen zwischen uns und dem Endkunden Geld verdienen, desto weniger bleibt für uns übrig

HANS FINKENBERG,
GESCHÄFTSFÜHRER RST

talen Unterschiede zwischen Anlagenbauer und Zulieferer kennen. Sie hatten sich mit Fragen zu befassen, die über ihren bisherigen Beritt in der Elektrotechnik hinausgingen. Stahlbau, Maschinenbau, Elektronik, Automatisierung, Pneumatik, Verfahrenstechnik, Hydraulik – „wir brauchten nun ein hohes Verständnis für die Mechanik von Maschinen“, sagt Finkenberg.

Einen Teil des mechanischen Know-how hatte er bereits im Unternehmen, weil RST ja regelmäßig beim Start neuer Anlagen dabei war: „Da werden Maschinenbau und Elektrotechnik verheiratet.“ Für technische Bereiche, in denen Kenntnisse fehlten, wurden neue Kollegen eingestellt. Die heraufgeschraubten Ambitionen waren bei der Fachkräftesuche hilfreich, sagt Finkenberg: „Wenn ich gesagt habe, wir wollen komplette Anlagen bauen, wusste jeder Ingenieur, das ist ein tolles Arbeitsfeld.“

Am Ende stand die Kernkastenreinigungsanlage KKRA. Sie reinigt die Formen in nur 20 Minuten, Nacharbeit ist nur selten nötig. Technisch hervorragend, doch betriebswirtschaftlich aufgrund der aufwendigen Entwicklung war sie damals, 2003, ein Zuschussgeschäft. Zurück wollte niemand: „Wir haben erkannt, dass wir die Fähigkeit haben, genau diese Sondereinzelanlagen zu erdenken und umzusetzen“, sagt Finkenberg. „Danach sind wir praktisch komplett in dieses Gebiet eingestiegen.“

Und damit auf die nächsten Problemfelder gestoßen. Marketing und Vertrieb waren „völlig neu für uns“, sagt Lechtenberg. Zuvor erledigte ihr Auftraggeber die Hatz nach Aufträgen und Projekten. Als Zulieferer hatte RST keinen Kontakt zum Endkunden. Reichten die Geschäftsbeziehungen bislang bis ins Ruhrgebiet, gibt es nun ein Marktpotenzial bis nach China.

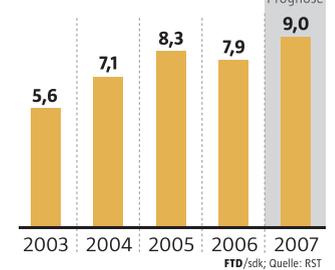
RST holte sich Hilfe von außen. Unterstützt vom Ableger der Fachhochschule Gelsenkirchen im nahen Bocholt feilt RST am Marktauftritt. Erstmals müssen die Ingenieure mit ungewohnten Begriffen hantieren.

Kein Wunder, dass Finkenberg zögert, als ihn Marketingprofessor Jens Schulze fragt, welche Vision er denn habe für das Unternehmen. Schulze muss dem RST-Geschäftsführer die Worte fast in den Mund legen. „Wir wollen in spätestens 15 Jahren Weltmarktführer sein“, sagt Finkenberg. ►



Eine echte Geld-Anlage

Umsatz von RST in Mio. €



Textiles Gestalten Die Automatisierung deutscher Textilmaschinen sorgte früher für den meisten Umsatz bei RST. Erzielte RST damit früher bis zu 5 Mio.€, sind es heute nur noch rund 500 000 €.

Anlagen bauen Die Umstellung vom Zulieferer zum Anlagenbauer hat viele Kräfte gebunden. Nachdem der RST-Umsatz 2006 leicht einbrach, werden für dieses Jahr ambitionierte Ziele gesetzt.

Auf zu neuen Ufern

Was sich von RST lernen lässt:

Wissbegier Der bisherige Stand des Know-how reicht nicht aus. Die Angestellten müssen sich in komplett neue Aufgabengebiete einarbeiten. Das dauert eine Weile.

Kundenperspektive Wer nicht nur zuliefert, muss vorausahnen können, worauf Kunden Wert legen. Das bedeutet einen Bruch mit dem Verständnis des Auftragsbearbeitens.

Kundenakquise Ein Zulieferer bewegt sich meist in einem überschaubaren Umfeld. Als Anlagenbauer bietet RST weltweit an – und muss entsprechende Kompetenzen aufbauen.

Leistung Gute Qualität zum vereinbarten Preis zu liefern – das reichte früher. Jetzt muss RST Kunden vorrechnen, dass sich die Investition für sie rechnet – und ab wann.

Finanzierung Wenn es um größere Investitionen geht, sind die Banken oft gefordert, das Risiko mitzugehen. Wer von ihnen Kredite will, braucht Transparenz in der Buchhaltung.

Die **Mitarbeiter von RST** haben lernen müssen, sich besser in die Vorstellungen der Kunden hineinzudenken

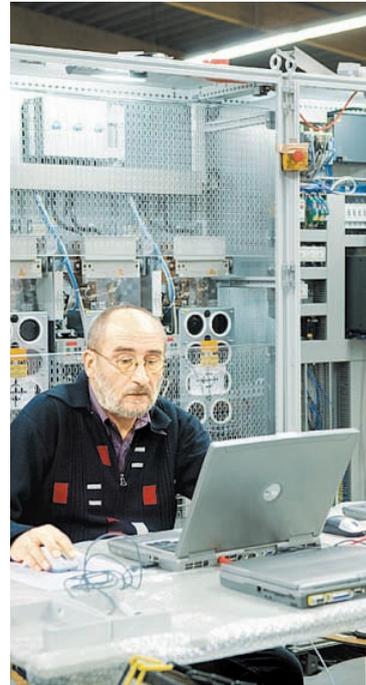
Solch große Worte liegen ihm nicht: „Das hörte sich auch für uns beim ersten Mal eigenartig an, wir sind ja nicht so groß ...“

Ein neues Logo spendiert die Fachhochschule dem Unternehmen – und ein paar zusätzliche Impulse. Damit die Mitarbeiter wie Anlagenbauer denken lernen, schulen die Bocholter ein Viertel der RST-Belegschaft. „Wenn Sie in einem Betrieb längere Zeit arbeiten, werden Sie betriebsblind“, sagt Schulze. „Es gibt Techniken, diese Betriebsblindheit aufzulösen.“

In der Produktentwicklung beispielsweise sollen sich die Kollegen, die bislang nach klaren technischen Vorgaben einfach nur fertigten, in die Lage ihres Kunden versetzen. Schulze sagt: „Wenn Sie in einem kreativen Prozess herausfinden, welches Problem der Kunde genau hat, können Sie ihm vielleicht zusätzliche Angebote machen, die seinen Nutzen steigern.“ Und so die eigenen Auftragsbücher füllen.

Doch erstmal heißt es, an Kunden heranzukommen. Erhielt RST nach seiner Premiere noch fünf Folgeaufträge, die ebenfalls über Pumpenhersteller vermittelt wurden, wird allmählich eine eigene Akquise aufgebaut. Prinzipiell vermutet RST Kunden für die Wasserhochdruckreinigungsanlage in allen Branchen und in allen Teilen der Welt: „Überall sind Anhaftungen, Dreck und Schmutz und Schmöres. Die Qualitätssicherungsabteilungen plagen sich doch überall damit herum“, sagt Finkenberg.

Die Erkenntnis allein bringt noch keine Aufträge. Also wurde bei RST gegrübelt, wer Bedarf haben könnte. Doch ziellose Testanrufe führten nicht weit. So rief Finkenberg einfach mal bei Ferrero an. „Die haben Backbleche – die müssen doch auch gerei-



nigt werden.“ Aber Ferrero hatte das Problem schon gelöst. „Um ehrlich zu sein: Wir wissen nicht genau, wie groß unser Markt ist“, gesteht Finkenberg ein.

Wieder sollen die Fachhochschüler helfen. Derzeit untersucht ein brasilianischer Student im RST-Auftrag Einsatzgebiete im brasilianischen Markt und soll konkrete Kontakte anbahnen. „Allgemeines Wissen nützt nichts“, sagt Schulze, „Business-to-Business-Geschäft ist auf Neudeutsch gesagt Face-to-Face-Geschäft.“ Soll heißen: Wer mit Unternehmen ins Geschäft kommen will, muss die Menschen in diesen Unternehmen kennenlernen.

Dass Messen ideal sind für den Face-to-Face-Kontakt, entdeckt RST erst jetzt, im 42. Jahr seines Bestehens. „Wir haben es nie als Notwendigkeit gesehen, unsere Produkte aktiv auszustellen – wir hatten ja auch kein Endprodukt“, sagt Lechtenberg. Im November 2006 präsentierte sich die Firma erstmals auf der Messe parts2clean. Zeigten die Geschäftsführer dort noch per eigens angeschafftem Flatscreen-Monitor ihre Anlagentechnik, soll dieses Jahr auf der Düsseldorfer Gießereimesse GIFA ein Roboter für sie werben.

Dieser Roboter vereinfacht die Entwicklung. Da keine Anlage wie die andere ist, muss die Reinigungstechnik immer wieder angepasst werden. Oft ist es nur eine Frage von Details, ob der konzentrierte Strahl aus der Wasserdüse eine Fläche reinigt – oder sie durchschneidet. Bald schon sollen Kunden bei RST prüfen lassen können, ob sich ihre Teile mit Wasser reinigen lassen: Mit dem Roboter lässt sich das simulieren.

Aber die Kunden sollen nicht nur von der Technik überzeugt werden. „Wir müssen ihnen auch zeigen, dass der Einsatz der Anlage sich wirtschaftlich für ihn lohnt“, sagt Lechtenberg. Das war früher nicht nötig. „Jetzt als Anlagenbauer müssen wir dem Einkäufer des Kunden vorrechnen, welche wirtschaftlichen Vorteile unsere Anlage für ihn hat.“ Mit der Berechnung auf dem Laptop, so träumt der Kaufmann Lechtenberg, „rennt der dann gleich zu seinem Chef“.

Wenn das klappt, hat RST zwar genügend Aufträge, aber auch ein neues Problem: die Finanzierung. Bei Schaltschränken geht es um Summen von rund 200000 €, da kann man schon mal in Vorleistung treten. Jede der Anlagen kostet mehr als 1 Mio. € – und davon muss RST mehrere gleichzeitig finanzieren können. Die Hausbanken zögerten zunächst. „Jetzt, wo das neue Geschäft funktioniert, sind sie wesentlich gesprächsbereiter“, sagt Lechtenberg. Einen Grund dafür sieht er in der buchhalterischen Transparenz. RST sei relativ gut im Controlling, in Nach- und Vorkalkulation und könne alle Daten per EDV monatlich mitteilen. „Das braucht man, um Banken umzustimmen“, sagt Lechtenberg, der bei Kapitalgebern vorgeföhlt hat für den Fall, „dass fünf Aufträge auf einmal kommen“.

Wenn die kommen, wird Personal gebraucht – sonst nicht, denn RST kann seine Leute nicht fürs Däumchendreihen beschäftigen. Um dennoch für den Ansturm von Großprojekten gerüstet zu sein, verhält sich der Neuling genauso wie die alten Platzhirsche: Der Ex-Zulieferer legt sich ein Zulieferernetzwerk zu. Teile der Mechanik lässt RST bei Lieferanten in der Umgebung konstruieren und fertigen, auch wenn das die Firma selber tun könnte. Läuft es mal schlecht, erledigen diese Arbeit die eigenen Mitarbeiter. So werden Risiken minimiert, weil delegiert. „Was jahrelang Anlagenbauer mit uns gemacht haben, machen jetzt umgekehrt wir“, sagt Lechtenberg: „Das ist Rollentausch!“

