

"Organisch"

Interview

Rüdiger Knevels – Seit fünf Jahren ist Rollon am neuen Standort in Düsseldorf. Bis heute hat sich sehr viel verändert. Der frisch gebackene CEO der Gruppe macht eine große Bestandsaufnahme und erklärt die Ziele seines Unternehmens.

Herr Knevels, wie sind Sie damals in Düsseldorf gelandet?

Als ich 2006 ins Unternehmen kam, war der Platz am Standort Ratingen schon sehr begrenzt und wir mussten ständig improvisieren. Wir wollten in Ratingen bleiben, haben aber kein adäquates Objekt gefunden. Ein Makler hat uns dann die heutige Immobilie angeboten. Die gesamte Belegschaft ist daraufhin mit dem Bus nach Benrath gefahren und ich habe den Standort vorgestellt. Es gab nicht nur lachende Gesichter, weil die Anfahrt für viele sehr weit ist. Wir haben aber damals zugegriffen und trotz pessimistischer Prognose keinen Mitarbeiter verloren. Das ist allen wirklich hoch anzurechnen und spricht für das intakte Verhältnis innerhalb des Teams.

Was hat sich seitdem verändert?

Die Rollon-Gruppe hatte 2013 rund 50 Millionen Euro Umsatz gemacht, dieses Jahr gehen wir auf 110 Millionen Euro. Dank Strategie, Strukturierung und Expansion hat das Unternehmen ein völlig anderes Gesicht bekommen. Der familiäre Touch ist vielleicht etwas verloren gegangen, aber wir finden uns regelmäßig zusammen, auch mit den internationalen Kollegen. Mittlerweile umfasst die Gruppe 580 Mitarbeiter.

Sie ist meist durch Zukäufe gewachsen ...

Ja. Unsere Situation damals war nicht schlecht, aber wir haben früh erkannt, dass Rollon aus seiner klassischen Marktnische mit Laufrollen und Teleskopen heraus muss, weil das Potenzial in dem Markt massiv begrenzt war. Neben Expansion und neuen Anwendungsfeldern sahen wir eine große Chance, über komplementäre Produkte zu wachsen, die zu uns passen. Da war die Linearachse die logische Folge. Wir waren aber sehr begrenzt in der Technik und komplett ausgelastet. Darum haben wir den Markt intensiv beobachtet und ganz oben auf der Liste stand die Firma EI More, weil die über ein ausgeprägtes, qualitativ sehr hochwertiges Produktprogramm verfügte. Wir hatten das Vertriebsnetz, sie die Produkte, die wir wollten. Dieser Umstand sollte uns die Möglichkeit geben, relativ schnell zu wachsen und die Synergien zu heben. Das war 2011. Zwei Jahre später haben wir auch in Düsseldorf die ersten Linearachsen montiert. Das Linear-achsprogramm spielt für uns immer noch eine enorme Rolle für die Zukunftsentwicklung.

Alle Akquisitionen, die darauf folgten, haben ganz bewusst eine Größe gehabt, die für uns gut zu managen war, zwischen zwei und fünf Millionen Euro Umsatz und 20 bis 40 Mitarbeitern. Extrem wichtig ist uns, stets organisch zu wachsen. Unsere Strategie war nie, den Umsatz über die Akquisitionen nach oben zu schieben, sondern Vertrieb und Marketing dahingehend zu organisieren.

Ausgabe:

:K 03/ 2018

Unternehmen:

⊕ Rollon GmbH

Bilder:



Im Bereich der komplementären Produkte sind wir dann auf den Lineartechnikanbieter Hegra aus Limburg gestoßen. Wir hatten deren Produktpalette so nicht im Programm, auch die Teleskope wurden nach einem ganz anderen Produktionsschema hergestellt, das noch flexibler und kundenspezifischer ausgerichtet war. Produkte, die sich für höhere Volumen eigneten, haben wir an unsere Fertigung adaptiert – mit kalt gezogenen Profilen, die nicht mehr mechanisch bearbeitet werden mussten und sich schneller und kostengünstiger produzieren ließen. Der Kunde kann nahezu jede Form eines Teleskops bei uns zukaufen mit allen Belastungsdaten, die er benötigt. Dank Hegra konnten wir unser Teleskopprogramm positiv abrunden und viele neue Möglichkeiten für den Vertrieb schaffen.

Es hat Sie auch in Richtung Systemlösungen gezogen ...

Ja, diese Orientierung war ein strategischer Schritt, weil die Kunden nicht mehr nur Komponenten kaufen wollten, sondern eine komplette Lösung für ihr Problem. Wenn man das Potenzial sieht, hat uns sicherlich der Linearachs- und Systemlösungsbereich am meisten Potenzial erschlossen.

Hier hatten wir schon lange die Firma Tecno Center im Fokus, auch aus Norditalien, mit einer sehr guten Akzeptanz in Marktfeldern, in denen wir zu dem Zeitpunkt noch gar nicht aufgestellt waren. 2015 haben wir Tecno Center gekauft, komplett in die Produktion bei Rollon integriert und alle Mitarbeiter übernommen. Auch hier kam uns unser Vertriebsnetzwerk sehr zugute. TMT aus dem gleichen Markt wie Tecno Center hat uns zusätzliche Produkte gebracht und eine noch stärkere Position im Systembereich. So ist eine eigene Business Unit entstanden, die sich ausschließlich um Linearachsen und Systemlösungen kümmert, wie ein Unternehmen im Unternehmen mit eigenem Standort, eigener Fertigung, eigenem Vertrieb und 85 Mitarbeitern.

Unser umsatzmäßig größter Zukauf, ist die Firma T-Race mit Standorten in Italien, Burscheid und China. Dort ist das Unternehmen sehr stark in der Warenlogistik. Wir konnten hier wirklich interessante Aufträge akquirieren und schnell markante Umsätze generieren. Es gab zwar überlappende Produkte, aber auch welche, die für uns technologisch interessant waren. Die Idee war, beide Produktprogramme zu verheiraten und zu Produkten zu kommen, die noch leistungsfähiger sind.

Wir werden das neue Produktprogramm spätestens Ende 2018 vorstellen und dabei werden Weiterentwicklungen sein, die uns in eine noch höhere Leistungsklasse bringen. Das heißt aber nicht zwingend höhere Präzision, sondern in hohem Maße höhere Tragfähigkeit und Steifigkeit. Wir erschließen uns so neue Anwendungsfelder, in denen wir vorher begrenzt waren.

Wo ist Rollon am stärksten?

Rollon hat einen außergewöhnlich hohen Anteil an kundenspezifischen Lösungen, aus Produktperspektive liegt dieser bei ungefähr 35 Prozent. Das sind Produkte, die wir nicht irgendwo aus dem Regal nehmen und an den Kunden ausliefern können, sondern mit Sonderbohrungen versehen, mechanisch bearbeiten, Laufrollen integrieren oder komplett neu konstruieren.

Aus Marktsicht liefert Rollon sogar 90 Prozent seiner Linearpalette kundenspezifisch. Warum? All unsere Produkte sind so entwickelt und der Produktionsprozess ist so definiert, dass immer die Möglichkeit besteht, flexibel auf das zu reagieren, was der Kunde haben möchte – auch für zwei Stück.

Bei den meisten Anbietern ist eine Individualisierung erst ab 50.000 oder 100.000 Stück möglich, weil sie ganz früh in den Produktionsprozess

eingreifen müssten. Wir hingegen bieten eine Schiene, die nicht gebohrt ist und die sich so bearbeiten lässt, wie der Kunde es haben möchte, zum Beispiel mit Beschichtung. Dank solcher Semi-Standards und unserem Baukastensystem können wir kundenspezifisch agieren und effizient fertigen, auch in Stückzahlen bis 15.000 pro Jahr. Dieses einzigartige Konzept ist der Schlüssel unseres Erfolges und positioniert Rollon erfolgreich im Markt. So haben wir im Prinzip auch keine Wettbewerber.

Welche Branchen sind im Fokus?

Rollon ist seit vielen Jahren stark unterwegs in den Bereichen Railway, Logistik und Aerospace, also überall, wo Flexibilität gefordert ist. Aus der Thematik Aktuatorik und Systemlösungen ergeben sich neue Märkte wie aktuell die Einhausungen von Werkzeugmaschinen. Ein anderer ist der der automatisierten Warenlager und der Regalbediengeräte in der Intralogistik. Hier sind viele kundenspezifische Ansätze umzusetzen und Anforderungen zu realisieren. In der Aeronautik experimentieren wir mit neuen Materialien und Entwicklungen, weil es vor allem auf das Gewicht ankommt und wir flexibel auf Kundenwünsche reagieren können. Das ist neu in diesem Bereich.

Ich war überrascht, wie Unternehmen heute schon Roboter einsetzen, die über Verfahrsachsen laufen. Wir sind die siebte Achse dafür. Das eröffnet uns neue Anwendungsfelder in Automatisierung und Handling. Darum sind Roboter für uns ein wichtiger Zielmarkt, der weiterhin sprunghaft wächst. Der Anwender möchte einen Roboter flexibel einsetzen und schnell die Position verändern. Unsere siebte Achse hilft dabei. Bei einem Anteil von acht bis zehn Prozent des rasant wachsenden Robotermarkts ist das ein unglaubliches Potenzial für uns sowie ein spannender Markt.

Darum haben wir auch spezielle Business-Development-Teams geschaffen, die sich im Prinzip ausschließlich damit befassen, wie man so einen Markt analytisch angeht, und dann eine Strategie für die Marktpenetration entwickeln.

Stichwort Globalisierung. Wo sind die »Blind Spots« auf Ihrer Karte?

Im Jahr 2013 beim Start in Düsseldorf waren wir in der Tat noch ziemlich blind und nur in Deutschland, USA, Frankreich und Italien aktiv. Der Exportanteil lag bei etwas über zwei Millionen Umsatz. Darum haben wir von da an unsere Strategieplanung systematisch abgearbeitet. Das gilt für wichtige Märkte wie China, Indien, Japan, Brasilien, Europa oder Südkorea.

Grundlage für die richtigen Maßnahmen sind genaue Analysen und Studien. Wir stellen uns Fragen hinsichtlich Investment, Niederlassung oder eigenen Mitarbeitern. Wenn wir uns irgendwo engagieren, werden wir sehr aktiv: Wir machen deutlich mehr Marketing, treten auf Messen stärker auf und penetrieren das Produkt intensiv in den Markt. Aus diesen Maßnahmen ergibt sich auch ein größerer Nutzen für die Vertriebspartner, die vorher allein unterwegs waren. Insgesamt haben wir bei der Erschließung neuer Märkte einen guten Mix gefunden.

Fehlkalkulationen bei Übernahmen oder Auslandsaktivitäten wollen wir uns nicht leisten. Bei Rollon würde das Kartenhaus heute zwar Schrammen bekommen, aber nicht komplett zusammenbrechen. Wir sind stark etabliert, unser weltweites Netzwerk bringt uns Effekte, auch bei deutschen Kunden, wenn Sie ihre Produktion ins Ausland verlagern. Wir haben vor Ort Betreuer, ausreichend Lagerflächen und die Möglichkeit, Produkte zu montieren. Wir können auf Sicht lokalen Content anbieten.

Haben sich die Anstrengungen gelohnt, ist das Unternehmen für die Zukunft gerüstet?

Da müsste man wahrscheinlich die Mitarbeiter, Gesellschafter, Geschäftspartner fragen. Aus meiner Sicht kann ich das nur bestätigen. Unsere Gesellschafter sind glücklich über die Entwicklung des Unternehmens. Der Schritt aus der Marktnische in die große weite Welt der Lineartechnik ist vonstattengegangen. Mit der Unterstützung aller hat die Transformation hervorragend geklappt und wir sind heute sicherlich ein anderes Unternehmen als vor zehn Jahren. Rollon hat einen Marktwert und ein Standing am Markt, das seinesgleichen sucht. Wir sind ein sehr profitables Unternehmen. In der Krise 2009 mussten wir keinen einzigen Mitarbeiter entlassen. Zukäufe generieren wir über einen Cashflow, den wir selbst kreieren. Die deutsche GmbH ist schuldenfrei. Bei aller Expansion und kerniger Vertriebspolitik sind wir grundsätzlich.

Die Rolle der deutschen Landesgesellschaft scheint mir sehr gewichtig ...

Der Standort in Düsseldorf hat sich sehr gut entwickelt und ist in der Gruppe ein wichtiger Baustein geworden. Die Kollegen in Italien sind äußerst froh, dass wir einspringen können, wenn es Produktions- oder Kapazitätsprobleme gibt. Die deutsche Niederlassung hat durch den Zukauf von Hegra zusätzlichen Schwung bekommen und zählt rund 120 Mitarbeiter.

Den Limburger Standort mit 25 Leuten bauen wir sukzessive als Produktionsstandort um. Dazu sind wir in eine deutlich größere Halle umgezogen, können deutlich mehr Maschinen einsetzen und verfügen so über eine höhere Kapazität für die mechanische Bearbeitung. Die Montage findet weiterhin in Düsseldorf statt, weil wir dort effizienter organisieren können. Auch hier suchen wir laufend nach Ausbaumöglichkeiten.

Wir haben die Gruppe zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Marketingbereich mitgeführt und sehr viele Trends in Deutschland gesetzt, wie etwa der Aufbau der Vertriebsstrategie. Wir haben als Erster in der Gruppe mit einem CRM-System gearbeitet und konnten den Exporterlös schnell auf 15 Millionen Euro steigern. Seit 2012 bin ich dafür verantwortlich, die Niederlassungen aufzubauen und die weltweite Expansion nach vorne zu treiben. Das war für mich eine unfassbare Herausforderung. Und es geht immer weiter: Ende 2016 habe ich die General-Manager-Funktion für die Gruppe übernommen und seit Anfang 2018 bin ich dessen CEO.

Dieses Vertrauen wertete ich als klares Signal, auch seitens der Gesellschafter, dass die Rollon-Gruppe nicht mehr ein klassisches italienisches Unternehmen ist, sondern zumindest zwei gleichberechtigte Länder umfasst, auf die die Head-Office-Funktionen verteilt sind. Strategische Ausrichtung, Vertrieb, Organisation, weltweite Expansion und M&A werden in der Zukunft in Deutschland fixiert. Das ist für uns alle eine Herausforderung und wir müssen viele Themen aktiv angehen. Ich werde auch nicht nach Mailand umziehen, sondern in Düsseldorf bleiben.

Wie wollen Sie sich zukünftig im Markt positionieren?

Wir werden die Marktsegmentierung stärker kommunizieren. Dabei soll Rollon eine besondere Rolle im Automationsbereich einnehmen. Wir wissen sehr wohl, dass wir kein Automatisierungsunternehmen sind, aber wir sehen ganz klar die Entwicklung – haben in der Komponente angefangen, den nächsten Schritt in den Aktuatorenbereich gewagt und

sind heute mit Systemlösungen gut unterwegs. Wir wollen keine Roboter selbst entwickeln und bauen, aber durchaus einen Roboter bewegen. Wir sehen uns als Anbieter, der für die Automation Lösungen findet – Solutions for Automation. Ziel ist, neben den Komponenten auch die Systemlösungen in den Vordergrund zu stellen – damit wir unseren Kunden helfen, ihre Fabriken 4.0-gerecht automatisieren zu können.

Dort gibt es spannende Entwicklungen; was vor ein paar Jahren undenkbar war, wird heute umgesetzt. Und da werden Linearachsen eine Rolle spielen mit Themen wie Sicherheit bei der siebten Achse oder Predictive Maintenance. Der Weg geht zu intelligenten Produkten. Nur Mechanik reicht nicht aus. Wir arbeiten an Konzepten, um solche Lösungen anzubieten und sind mit der Forschung intensiv beschäftigt. Dafür werden wir auch Partnerschaften eingehen. Auch in Bezug auf die 4.0-Fähigkeit arbeiten wir an konkreten Projekten, denn wir halten nichts davon, nur Rollon 4.0 auf unserem Messestand zu schreiben.

Ist die Zukaufspolitik erst einmal abgeschlossen?

Wir sind bereit, alles zu tun, was unser Unternehmen noch besser aufstellt, aber es muss sinnvoll sein und komplementär zu unserem Produktprogramm passen. Es findet sich bei Rollon unter den Managern und Gesellschaftern kein einziger, der eine Übernahme als sinnvoll ansieht, wenn die Synergie Kostenreduzierung heißt. Die Frage ist: Bringt eine Akquisition mehr Umsatz bei Beibehaltung der Struktur? Mitarbeiterübernahme zu 100 Prozent? Wenn nein, ist das Vorhaben gestorben. Es gibt aber momentan keine heißen Kandidaten. Wir sind mit der vollen Integration der gekauften Unternehmen beschäftigt.

Bei uns geht es nicht primär um den Maschinenpark, unsere Investitionen sind die Menschen, die für Rollon unterwegs sind und unsere Produkte entwickeln und montieren. Wir wollen operierende Unternehmen werden in den Ländern, ganz nebenher soll es aber auch umsatzmäßig einen deutlichen Schritt nach vorne gehen.

Auf einen Blick

Rollon ist ein globales Unternehmen, das auf die Entwicklung und Herstellung von Linearführungen, Teleskopschienen und Linear-achsen spezialisiert ist. Diese werden in vielen industriellen Bereichen eingesetzt: Luftfahrtindustrie, Schienenfahrzeuge, Medizintechnik, Sonderfahrzeuge, Automation, Industriemaschinen.

Der Hauptsitz ist im norditalienischen Vimercate, die Deutschland-GmbH sitzt in Düsseldorf.

www.rollon.de