



Foto: Heike Lachmann

2020 absolvierte die Roskopf-Unternehmensgruppe erfolgreich die Zertifizierung zum Schweißfachbetrieb sowie für tragende Metall- und Stahlbaukonstruktionen.

# Zündende Ideen

## Wie sich die Roskopf-Unternehmensgruppe im Strukturwandel behauptet

VON DR. KERSTIN BURMEISTER

**R**oskopf durchlebt gerade zum zweiten Mal einen Strukturwandel. Die Unternehmensgruppe ist seit fast 70 Jahren Zulieferer und Dienstleister der Steinkohle-, der Braunkohle- und der Kraftwerksindustrie. Inzwischen bietet sie auch maßgeschneiderte Fördertechnik, Probenahme-Technologien sowie Systemlösungen an.

Roskopf-Geschäftsführerin Meike Jungbluth wird mitten im Strukturwandel in vielerlei Hinsicht Flexibilität abverlangt: Dass das Geschäft mit der Braunkohle endlich ist, wusste sie natürlich lange. Jedoch änderte sich der Zeitpunkt dafür mehrmals: Zunächst sollte es im Jahr 2045 vorbei sein, dann 2038, nun also 2030. Das ist nicht trivial, wenn die Mitarbeiter bis zum endgültigen Kohle-Aus Fördertechnik instandhalten, in den Tagebauen, Veredelungsbetrieben und Kraftwerken arbeiten. Jedes Mal muss die Unternehmerin umdisponieren. Seit 2013 führt die heute 43-Jährige die Geschäfte der Roskopf-Unternehmensgruppe, bis letztes Jahr gemeinsam mit einem Sohn des Gründers, Dr. Norbert Roskopf. Derzeit beschäftigt Roskopf in den bald vier Unternehmen 170 Mitarbeitende; der Standort in Haaren, das ehemalige Wohnhaus der Gründerfamilie, platzt aus allen Nähten.

Jungbluth, die zuvor als Projektleiterin in der Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung tätig war, stellte bereits früh die Weichen, damit das Unternehmen auch nach dem Braunkohleausstieg erfolgreich bleiben

kann. Sie baute systematisch neue Geschäftsbereiche auf und damit zukunftsfähige Beschäftigungsmöglichkeiten für ihr Team. „Im Gegensatz zu vielen anderen in der Dienstleistungs- und Zuliefererindustrie sind wir gut aufgestellt, weil wir früh diversifiziert und heute vier Standbeine haben.“

### Ein Strukturwandel wurde bereits gemeistert

Es ist schon der zweite Strukturwandel, den das Unternehmen mit Sitz in Aachen-Haaren zu bewältigen hat. 1957 gründete Karl-Heinz Roskopf den Vorgänger der Roskopf Vulkanisation GmbH. Diese war ursprünglich reiner Dienstleister für die Steinkohleindustrie. Die Beschäftigten reparierten Förderbänder, tauschten Fördergurte und sonstige in der Fördertechnik verbaute Verschleißteile aus Gummi und PVC aus. Im Gegensatz zu den Aufgaben im Zuge des Braunkohleausstiegs gestaltete sich die Zeit nach dem Aus der Steinkohleförderung in Aachen, Belgien und den Niederlanden vergleichsweise einfach. „Damals war der Bedarf an Mitarbeitern in der Braunkohleindustrie genauso hoch wie zuvor in der Steinkohleindustrie. Auch die Tätigkeit unserer damals etwa 30 Mitarbeiter blieb grundsätzlich gleich. Die Herausforderung lag damals darin, uns in der Braunkohle als Dienstleister zu empfehlen und dabei in Qualität und Preis gegen unsere Marktbegleiter zu bestehen.“

### Aufgabe gleicht einem Puzzlespiel

Die Roskopf Personalservice GmbH bildet bereits seit 1999 das zweite Unternehmensstandbein. Sie vermittelt technisches und kaufmännisches Personal, das den

Kunden unterschiedlicher Branchen langfristige überlassen oder direkt vermittelt wird. 2013 gründete die Betriebswirtschaftlerin Jungbluth die Roskopf Maschinen- und Metalltechnik GmbH. Dieser Schritt auf dem Weg zur Diversifizierung war besonders wichtig. Spätestens zu dieser Zeit war sich die Unternehmerin sicher, dass ihr Betrieb weitere Betätigungsfelder finden musste und positionierte Roskopf mit der neuen GmbH auch für Kunden jenseits von RWE Power und des reinen Vulkanisiergeschäfts. „Bis 2013 war Roskopf für die Kunden identisch mit Gummi.“

Mit der Gründung unserer Maschinen- und Metalltechnik GmbH wollten wir zeigen: Wir können eben nicht nur Gummi!“

Konkret weitete die Roskopf-Unternehmensgruppe mit diesem Schritt ihre Kompetenzen auf die Entwicklung, Konstruktion und Herstellung von Förderanlagen für die Schüttgutindustrie aus. Damit kann das Unternehmen

alle Industrien bedienen, bei denen große Volumina an Schüttgut transportiert werden müssen, zum Beispiel Steine, Kies, Sand, unverpackte Lebensmittel wie zum Beispiel Zuckerrüben, Weizen, Mehl und Backpulver.

Ebenfalls 2013 übernahm Roskopf die Mitarbeiter des ehemaligen Probenehmer-Herstellers DEBUS GmbH und erweiterte sein Portfolio so um Produkte aus dem Sondermaschinenbau. Seitdem bietet Roskopf seinen Kunden auch schlüsselfertige, direkt einsetzbare Lösungen zur Prozesssteuerung und Qualitätssicherung an, sogenannte Turnkey-Lösungen.

Die Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel vergleicht Jungbluth mit einem Puzzlespiel. Einen weiteren Baustein kann man in der Montagehalle in Haaren sehen: Die ehemalige Lagerhalle war nie dazu gedacht gewesen, dass dort produziert wird.

*„Im Gegensatz zu vielen anderen in der Dienstleistungs- und Zuliefererindustrie sind wir gut aufgestellt, weil wir früh diversifiziert und heute vier Standbeine haben.“*

*Meike Jungbluth,  
Geschäftsführerin  
Roskopf-Unternehmensgruppe*

Heute wird hier geschweißt, gesägt und montiert – 2020 absolvierte das Unternehmen erfolgreich die Zertifizierung zum Schweißfachbetrieb sowie für tragende Metall- und Stahlbaukonstruktionen.

#### Neues Geschäftsfeld:

##### Vierte GmbH-Gründung steht an

Aktuell arbeitet Meike Jungbluth gemeinsam mit ihrem Team an dem vierten Geschäftsfeld. Bereits heute trägt eine eigene IT-Abteilung mit derzeit sechs Beschäftigten zum Geschäftsergebnis bei, die IT-Dienstleistungen werden auch für andere Unternehmen erbracht. „Diese vierte Säule soll ab Ende 2023 mit eigener Marke und Webseite als vierte GmbH die Unternehmensgruppe abrunden“, sagt Jungbluth. Bereits jetzt hat sie damit vollkommen neue Kundengruppen erschlossen, zum Beispiel Zahnärzte, Steuerberater oder Landwirte.

##### Geflüchtete schließen Personallücken

„2022 war ein extremes Jahr für uns“, sagt Jungbluth. Nach Putins Angriff auf die Ukraine gingen – wie ursprünglich im Kohleausstiegsgesetz vorgesehen – nicht nur Kraft



Foto: Heike Lachmann

Geschäftsführerin Meike Jungbluth studierte berufsbegleitend Wirtschaftspsychologie an der FOM in Köln. „Ich brauchte Instrumente für diese Aufgaben, zusätzlich zu meinem Wissen aus dem BWL-Studium“, sagt sie.

werksblöcke doch nicht vom Netz. Vielmehr wurden auch zuvor abgeschaltete Blöcke wieder hochgefahren, um die Stromversorgung sicherzustellen. „Nachdem wir bereits durch natürliche Fluktuation etwas Personal abgebaut hatten, mussten wir den Schalter wieder umlegen. Unsere Mannschaft hat 150 Prozent gegeben, und das bei körperlich sehr anstrengender Arbeit.“

„Ohne Geflüchtete als zusätzliche Arbeitskräfte hätten wir unsere Dienstleistungen vor Ort in den Bereichen mechanische Instandhaltung und Vulkanisierarbeiten nicht erbringen können“, sagt sie. 13 Mitarbeiter aus Iran, Irak, Syrien und Pakistan beschäftigt sie inzwischen. Sprachprobleme gibt es dabei nicht, wegen der hohen Anforderungen an die Arbeitssicherheit ist dies sehr wichtig. Inzwischen haben auch Kunden der Roskopf Personalservice GmbH Geflüchtete als Mitarbeiter übernommen. Aufgrund der guten Erfahrungen suchen sie, zum Beispiel über Kontakte nach Syrien, weitere. „Die Menschen sind untereinander hervorragend vernetzt, darüber finden wir schnell weitere Mitarbeiter“, weiß die Unternehmerin.

Um die mit der Transformation der Arbeitswelt verbundenen Herausforderungen bewältigen zu können, studierte sie berufs begleitend Wirtschaftspsychologie an der FOM in Köln. „Ich brauchte Instrumente für diese Aufgaben, zusätzlich zu meinem Wissen aus dem BWL-Studium“, sagt sie. Mit dem Strukturwandel kommt insgesamt eine ganz andere Art der Disposition auf das Unternehmen zu: „Heute arbeitet ein nicht unwesentlicher Teil unserer Kollegen in Teams von bis zu 25 Personen 365 Tage im Jahr vor Ort bei der RWE Power. Dort erfolgen die Organisation und Disposition durch unsere Teamleiter und deren Vertreter, dort ist ihr Fuhrpark, ihr Werkzeug und sie wissen genau, was vor Ort zu tun ist.“ Dies wird sich zukünftig ändern – dann fahren auch diese Monteure in kleineren Teams zu täglich oder wöchentlich wechselnden Einsätzen bei wechselnden Kunden.

Allerdings sieht sich Jungbluth hier mit der nächsten Herausforderung konfrontiert:

**„Ohne Geflüchtete als zusätzliche Arbeitskräfte hätten wir unsere Dienstleistungen vor Ort in den Bereichen mechanische Instandhaltung und Vulkanisierarbeiten nicht erbringen können.“**  
Meike Jungbluth



Foto: Heike Lachmann

Die Gründung der Roskopf Maschinen- und Metalltechnik war ein wichtiger Meilenstein für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Neben dem Strukturwandel gibt es da noch die Digitalisierung, den Arbeitskräftemangel und den anstehenden Abriss der Haarbachtalbrücke als Teil der A544. Die absehbaren Staus werden direkt am Firmensitz vorbeiführen. Jungbluth rechnet damit, dass hierdurch jeden Tag pro Mitarbeiter zwei bis drei unproduktive Arbeitsstunden anfallen, die den Kunden nicht in Rechnung gestellt werden können. Und mit dem sukzessiven Ausstieg aus der Braunkohleförderung und der Verlagerung in andere Branchen verstärkt sich dieser Effekt. „Die Mitarbeiter werden auf dem Weg zur Arbeit und nach Hause sowie auf dem Weg zum Kunden und zurück im Stau stehen. Ich befürchte, Personal zu verlieren.“ Deshalb sucht sie mit Hilfe der AGIT bereits einen neuen Standort. „Wir müssen von Aachen aus gesehen hinter das Autobahnkreuz kommen“, sagt Jungbluth.

„Im aktuellen Strukturwandel haben alle Dienstleister und Zulieferer das gleiche Problem“, weiß die Geschäftsführerin. Nach RWE kristallisiert sich derzeit kein Unternehmen heraus, das die geschätzt 15.000 verlorengehenden Arbeitsplätze auffangen könnte. Zudem werden viele der betroffenen Mitarbeiter zukünftig andere Sozial- und Fachkompetenzen benötigen. Den Aufbau von neuen Kompetenzen, etwa durch Organisation ent-

sprechender Schulungen oder Qualifizierungen, kann ein mittelständisches Unternehmen allein jedoch nicht bewältigen. Auch müssen Unternehmen im gesamten Rheinischen Revier überlegen: Wie halten wir unsere Beschäftigten bis 2030? Wie überleben wir als Unternehmen? Wie können wir unsere Mitarbeiter erfolgreich umschulen? Je kleiner das Zeitfenster wird, desto schwerer wird dies werden. Denn der Anpassungsgeld-Topf des Bundes, aus dem Vorruhestandsregeln für Beschäftigte der RWE Power finanziert werden, berücksichtigt in der Regel nicht die Dienstleister und Zulieferer. „Ich hatte das Gefühl, dass niemand eine Idee davon hat, was hier im Revier passieren soll.“

#### Vorsitzende des Mine ReWIR e. V.

Hierin liegt auch ein wichtiger Grund, warum sich Meike Jungbluth ehrenamtlich als Vorsitzende des Vereins Mine ReWIR engagiert. Sie erkannte sofort den Mehrwert für die Zuliefer- und Dienstleistungsbetriebe im Rheinischen Revier, als die IHK Aachen kurz nach der Entscheidung über den Braunkohleausstieg gemeinsam mit der RWTH Aachen University und RWE Power die Initiative vorstellte, aus der dieser gemeinnützige Verein 2022 hervorging. „Hier können wir gemeinsam über den Tellerrand schauen, uns austauschen, Kontakte knüpfen und Ideen entwickeln. Das ist mit Geld nicht zu bezahlen. Ich hoffe, dass noch mehr Unternehmen das verstehen, sich aus ihrer Komfortzone herausbewegen und mit uns gemeinsam die Zukunft gestalten.“ ■