

„Ein Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte“

Werftchef Harald Fassmer über die Situation des Unternehmens, neue Aufträge und den Wettbewerb im Schiffbau



Harald Fassmer

ist seit 1994 zusammen mit seinem Bruder Holger geschäftsführender Gesellschafter der Fassmer-Werftengruppe. Er ist gelernter Schiffbauingenieur und hat in Kiel ein Studium der Betriebswirtschaftslehre absolviert. Harald Fassmer ist verheiratet und hat drei Söhne.

Man sagt zur Weihnachtszeit per se ja auch frohe Zeit. Bei Ihnen ist das auch aus geschäftlicher Sicht so: Sie haben jetzt den Vertrag für einen 114-Millionen-Euro-Auftrag unterschrieben und kommen gerade von der Taufe eines 28-Meter-Seenotkreuzers. Wie geht es Ihnen zum Jahresende?

Harald Fassmer: Es ist richtig, dass wir zum Ende des Jahres zwei Neubaufträge erhalten haben. An beiden Projekten haben wir allerdings auch schon sehr lange gearbeitet. Das waren im Fall der „Atair“ für das Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrografie (BSH) zwei Jahre. An dem Auftrag der Bundespolizei haben wir gut ein Jahr gearbeitet. Diese Spezialschiffe sind technisch sehr anspruchsvoll, und das zeigt sich eben auch schon in der Angebotsausarbeitung. Umso mehr haben wir uns gefreut, dass wir diese beiden Ausschreibungen zum Ende des Jahres gewinnen konnten.

Wie sieht es dadurch für die Auslastung der Fassmer-Werft aus?

Natürlich haben wir mit diesen Aufträgen viel Arbeit vor uns. Fertigungswirksam werden sie aber erst in einigen Monaten. Für weitere Aufträge haben wir speziell im nächsten Jahr noch freie Kapazitäten.

Wie überzeugt man das BSH und den Bund davon, ein Mehrzweckschiff wie die „Atair“ in Berne bauen zu lassen – gefühlt mit allem, was der Markt an Technik hergibt?

Das ist wirklich ein sehr komplexes Schiff mit unterschiedlichster Ausrüstung an Bord. Entsprechend kompliziert sind daher auch die Ausschreibungsverfahren aufgebaut. Hier ist zum ersten Mal ein dreistufiges Ausschreibungsverfahren angewendet worden. Zunächst haben wir funktionale Anforderungen erhalten. Aufgrund dieser Anforderungen haben wir ein erstes indikatives Angebot erstellen müssen.

Mit einem Groblayout oder wie muss man sich die erste Stufe vorstellen?

In dieser ersten Phase wird der Schiffsentwurf ausgearbeitet. Dazu gehören der Generalplan, schiffstheoretische Berechnungen und eine erste Kostenkalkulation. Wir arbeiten in einer Bauvorschrift, in der wir detailliert beschreiben, wie wir die Anforderungen des Auftraggebers erfüllen können. Bei der Auslegung der Antriebskonzepte und Schiffsbetriebssysteme spielt die Wirtschaftlichkeit eine große Rolle. Genau mit diesen technischen Angebotsunterlagen müssen wir unsere Kunden überzeugen.

Wenn man sich die Spezifikationen der „Atair“ anschaut, ist bei dem Schiff alles dabei, was anspruchsvolle Konstrukteure gerne einbauen: vom Positionierungssystem mit Jetantrieb bis zur Taucherkammer und jeder Form von Sonar. Freut man sich auf so eine Aufgabe?

Ja klar. Da können sich unsere Ingenieure in allen Disziplinen ordentlich austoben. Das



Der Seenotrettungskreuzer „Berlin“ auf einer Erprobungsfahrt in der Nordsee. Fassmer hat das Schiff für die DGzRS gebaut.

FOTO: DGZRS / PETER NEUMANN

stimmt. Und das ist am Ende natürlich auch ein Produkt – wenn erst alles reibungslos funktioniert – auf das wir stolz sein können. Ein anspruchsvolles und sehr interessantes Schiff und ein weiterer Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte.

Die „Helgoland“, die Sie im Auftrag der Reederei Cassen Eils gebaut haben, ist ein Schiff ähnlicher Größe mit Flüssiggasantrieb. Auch das neue Schiff soll mit LNG fahren. Wie wichtig war für diesen Auftrag die vorherige Lernkurve mit dieser neuen Antriebsart?

Sicher sind die Erfahrungen aus dem Neubau der „Helgoland“ mit dem LNG-Antrieb sehr wertvoll für uns gewesen. Sie müssen bedenken, dass die Risiken resultierend aus solchen Innovationen erheblich sind. Auch wenn das Antriebskonzept der „Atair“ nicht direkt vergleichbar ist mit dem der „Helgoland“, sehen wir zumindest in diesem Punkt geringere Risiken in unserer Kalkulation.

Im Großschiff-Serienbau sagte man früher, dass erst mit dem zweiten Schiff einer Serie Geld verdient werden konnte. Wie ist das heute?

Im Spezialschiffbau gibt es keine Serien. Die meisten Schiffe bauen wir nur ein einziges Mal. Das heißt, dass wir mit diesen Prototypen unser Geld verdienen müssen. Auch die „Atair“ ist jetzt wieder eine Neuentwicklung. Da gibt es Bereiche, in denen wir – wie beim LNG-Antrieb – auf Erfahrungen zurückgreifen können. Aber es gibt auch viele Bereiche, in denen wir uns wieder mit neuen technischen Konzepten beschäftigen müssen. Das Risiko dieser Neuentwicklungen ist groß und nur mit einer erfahrenen

Mannschaft lassen sich diese Risiken auf ein kalkulierbares Maß reduzieren.

Die Bundespolizeiboote: Wie werden sie aussehen? Dazu ist bisher wenig bekannt.

Das ist so, weil der Auftraggeber uns aufgefordert hat, die technischen Details vertraulich zu behandeln. Aber so viel ist ja bekannt: Wir haben einen Auftrag für drei 86-Meter lange Bundespolizeiboote erhalten. Diese Schiffe erhalten keinen LNG-Antrieb, werden aber mit einer aufwendigen Abgasnachbehandlung ausgerüstet, um den höchsten Umweltsprüchen zu genügen.

Achten Sie eigentlich darauf, ob Sie die Nummer eins der Werften im deutschen Spezialschiffmarkt sind?

Eine solche Rangliste gibt es meines Wissens nicht. Sie wäre für uns auch irrelevant. Wir müssen darauf achten neue Aufträge zu akquirieren, um eine kontinuierliche Auslastung zu gewährleisten. Und dazu suchen wir jeweils die für uns passenden Projekte aus. Hier auf das richtige Pferd zu setzen, ist entscheidend. Wenn wir bei dieser Auswahl kein glückliches Händchen beweisen, dann investieren wir unsere begrenzten Projektkapazitäten an falscher Stelle und das hätte schlimme Auswirkungen auf unsere Auslastung.

Andererseits haben Sie auch treue Kunden. Wenn man sich die Taufe des Seenotrettungskreuzers „Berlin“ vor Augen führt, dann sind Sie schon so etwas wie die Stamm-Bauwerft der DGzRS. Oder darf man das nicht sagen? Das stimmt so nicht ganz. Die DGzRS ist sicherlich ein sehr guter Kunde, aber die ge-

hen mit ihren Spendengeldern sehr verantwortungsvoll um. Jeder Neubau wird ausgeschrieben und nur der wirtschaftlichste Anbieter erhält den Auftrag. Erst kürzlich wurden neue Seenotrettungsboote bei einem Wettbewerber in Mecklenburg-Vorpommern bestellt. Die DGzRS ist eine spendenfinanzierte Organisation. Die haben keinen Cent zu verschenken. Da muss man sich jedes Mal dem Wettbewerb stellen, leider.

Stichwort Wettbewerb: Sie sind auch Präsident im Verband für Schiffbau und Meerestechnik (VSM). Überall wird über die Marktlage geklagt. Wie kommt es aus Ihrer Sicht, dass es den Werften unserer Region noch relativ gut geht?

Der Schiffbau weltweit betrachtet liegt am Boden. Das ist eine dramatische Entwicklung, wenn wir uns anschauen, dass 2016 vermutlich weniger als 600 Schiffe weltweit bestellt wurden. Und für 2017 sieht die Vorausschau auch nicht besser aus. Speziell in Korea aber auch in China werden die Werften aufgrund fehlender und nicht kostendeckender Aufträge mit Milliardenbeträgen vom Staat gestützt. Ohnehin schon existierende Wettbewerbsverzerrungen werden dadurch weiter verschärft. Aufgrund fehlender Neubaufträge sind speziell auch deutsche Zulieferfirmen von dieser Krise betroffen. So auch wir mit unseren Produktbereichen Rettungsbootbau und Anlagenbau.

Sie kommen aber doch aus einer Schiffbaufamilie und wissen besser als andere, dass das Geschäft in Auf- und Abkurven erfolgt. Wer jetzt durchhält und überlebt, dem geht es doch wahrscheinlich in ein paar Jahren

umso besser, oder nicht?

Tatsächlich haben sich die deutschen Werften erfolgreich im Spezialschiffbau etablieren können. Mit Kreuzfahrtschiffen, Jachten, Arbeits- und Forschungsschiffen ebenso wie im Marineschiffbau besetzen wir erfolgreich interessante, aber auch anspruchsvolle Nischenmärkte. Und in diesen Nischenmärkten trotzten wir zurzeit der internationalen Schiffbaukrise. Um in diesen Märkten aber erfolgreich zu sein, bedarf es unter anderem einer großen und erfahrenen Entwicklungs- und Konstruktionsabteilung. Und die sollte vorzugsweise im eigenen Haus verfügbar sein, denn nur so können wir den Wünschen unserer Kunden schnell, flexibel und kreativ begegnen.

Wie wird die Entwicklung der Belegschaft weitergehen? Wie viele Menschen beschäftigen sie gerade?

Wir beschäftigen knapp 500 Mitarbeiter an diesem Standort. Darüber hinaus arbeiten wir mit einer Vielzahl hochqualifizierter Zulieferfirmen zusammen. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir unsere Belegschaftsstärke halten oder gar weiter ausbauen werden.

Übersetzt als Ansprache an Ihre Mitarbeiter heißt das: Man muss sich keine Sorgen machen, wenn man bei Fassmer arbeitet?

Keine Sorgen würde ich vielleicht nicht sagen...

...nur der Chef macht sich Sorgen?

Genau, der immer. Aber es stimmt schon: Es sieht schon ganz gut aus.

Das Interview führte Volker Kölling.