

Yachten vom Fließband



Die Revolution des Yachtbaus begann in Deutschland. Der im Januar gestorbene Bavaria Gründer Winfried Herrmann hatte seit den 1980er Jahren den effektiven industriellen Yachtbau entwickelt. Die Bavaria Yachtbau GmbH wurde zur modernsten Yachtwerft der Welt.

Serienbootsbau bei Bavaria. Bis heute nutzt man in der Bavaria Yachtbau GmbH in Giebelstadt einen großen Teil der von Wertgründer Winfried Herrmann entwickelten rationalisierten Methoden zum Bau von Segel- und Motoryachten.

Über eine Milliarde Euro Kaufpreis für eine Yachtwerft mit Standort in Giebelstadt bei Würzburg in Franken: Das war im Jahr 2007 so spektakulär, dass darüber sogar Wirtschafts- und Nachrichtenmagazine ausführlich berichteten, für die in der Regel Themen des Wassersports nicht auf der Agenda stehen. Für die Verkäufer der Bavaria Yachtbau GmbH, Werftgründer Winfried Herrmann (gestorben Mitte Januar) und seinen Partner Josef Meltl, war es der finanzielle Höhepunkt der wohl erfolgreichsten Yachtwerftgeschichte Deutschlands. Für den Käufer, den amerikanischen Investor BainCapital, war es der letzte große Privat-Equity Deal vor Ausbruch der Finanzkrise Ende 2008.

Dabei war der Kauf für den Investmentfond zum Kaufzeitpunkt erfolgsversprechend gewesen. In dieser Zeit lieferte Bavaria als weltweit modernste Yachtwerft jährlich über 3.500 Segel- und Motorboote aus. Aufgrund der weit entwickelten industriellen Fertigung auf mehreren Produktionsstraßen konnte die Bavaria Yachtbau GmbH trotz ihres Standortes in Giebelstadt, mehr als 700 Kilometer von den großen Wassersportrevieren, Mittelmeer sowie Nord- und Ostsee entfernt, ihre seetüchtigen Boote zu nahezu konkurrenzlosen Preisen an-



Ob Rumpffertigung (links oben) oder die Produktion von Möbeln (links): der Anteil an computergesteuerter Maschinen bei der Fertigstellung ist überproportional groß und ermöglicht bis heute einen kostengünstigen, industriellen Yachtbau, ohne dass auf Qualität verzichtet werden muss.

bieten. Die Werft schwamm auf einer Welle des internationalen Erfolges.

Dabei hatte alles als kleine Fertigungsstätte für Kunststoffenster angefangen. Gegründet wurde die Firma HeHa-Plast Ende der 1960er Jahre von dem Industriekaufmann Winfried Herrmann. Er kam aus einfachen Familienverhältnissen und hatte sogar als Staubsaugervertreter gearbeitet.

1976 gab es erste Versuche, Kunststoffboote in Giebelstadt zu bauen. Der damalige Wassersportboom förderte diese Geschäftsidee. Schon 1979 bauten 30 Mitarbeiter von Herrmann Segelyachten der Typen Bavaria 808 und Bavaria 707. Konstrukteur war Kurt W. Schröter aus Travemünde.

Die Segelyachten entsprachen nicht nur dem Zeitgeschmack, sondern waren auch immer etwas preisgünstiger als die Boote der Mitbewerber, so dass der Bootsbauzweig von HeHa-Plast ständig wachsen konnte.

Schon damals galt Bavaria Gründer Herrmann als rastloser Rationalisierer, der ständig Wege suchte, die Produktion zu verbessern. Dabei kam ihm vermutlich zu Gute, dass er kein gelernter Bootsbauer war. Seine Produkte sollten funktionieren, Spaß

machen und preiswert sein. Als ihn einmal ein Segeljournalist nach einer Werftbesichtigung darauf hinwies, dass die sich wie ein Ei dem anderen gleichenden Serien-Bavarias zwar funktionelle Boote seien, aber dass sie keine Seele hätten, blieb Herrmann eine Antwort schuldig. Er verstand es vermutlich nicht.

Der geschäftliche Erfolg gab ihm allerdings Recht, und er suchte weiter Wege, die Produktion von GFK-Yachten zu verbessern – auch wenn diese im Gegensatz zu individuellen Einzelbauten nach Meinung von Enthusiasten „seelenlose“ Boote waren. Ab 1981 wurde der Berliner Axel Monhaupt, der an der TU-Berlin Schiffstechnik studiert hatte und danach wissenschaftlich arbeitete, der Hauskonstrukteur von Bavaria. Das blieb er bis 1992 und er wurde Zeuge, wie sich der handwerkliche Bootsbau in Giebelstadt begann, immer weiter in Richtung industrieller Fertigung zu entwickeln. Winfried Herrmanns Vorbild war die Automobilindustrie mit ihrer Serienfertigung am Fließband.

Der Mann, in dessen Büro das Licht nachts sehr lange brannte und der ständig mit neuen Ideen durch die Bootsbauhalle ging, hatte bald den Ruf,

der Henry Ford der Bootsbranche zu sein. Der Amerikaner gilt bis heute als Vater der modernen Serienfertigung.

Als in den Achtzigern die Fensterproduktion von HeHa-Plast in Konkurs ging und nur mit finanzieller Hilfe des Yachthändlers Josef Meltl der Yachtbau gerettet werden konnte, schien Herrmann erst richtig loszulegen.

Der logische Weg: Irgendwann erfolgte die Produktion der Yachten auf einem ersten 180 Meter langen Fertigungsband. Der Werftchef hatte seine Mitarbeiter in Gruppen eingeteilt, die ihre Arbeit auf den einzelnen Montagestationen effektiv erledigten.

„Die Grundidee für das Prinzip der schlanken Produktion liegt darin, nur das zu produzieren, was benötigt wird und in den Produktionsabläufen alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wie Wartezeiten, Handling und Lagerung von Halbfertigware so weit wie möglich zu eliminieren,“ hatte Winfried Herrmann damals in einer Pressemitteilung schreiben lassen.

Für jedes Modell hatte die Werft bald ein Stahl-Schablonen-System entwickelt. Stahlgerüst und

Profile fixierten Rumpf, Deck und Innen-Ausbauelemente an definierten Punkten. Dieses Schablonen-System sicherte auch die Maßhaltigkeit einer Großserie.

Anfänglich sorgten Mitarbeitergruppen an elf Montagestationen am Band für die zügige Fertigstellung der Bavaria Yachten. Zu den Maschinen, die diesen effektiven Bootsbauelemente ermöglichen, gehörte beispielsweise die erste, in Europa eingesetzte, computergesteuerte kombinierte Fräs-, Säge-, Schleif- und Bohrmaschine für Bootsteile bis 14 Meter Länge und fünf Meter Breite. Millimetergenau passte man mit Laserstrahlhilfe die Deckschalen in die Maschine ein. Beim Deck der Bavaria 36 wurden dann beispielsweise innerhalb kürzester Zeit 231 Löcher, 98 Senkungen von 3,5 bis 16 Millimeter sowie 82 Gewinde gebohrt, die für die passgenaue Installation von Beschlägen und Befestigungsschrauben notwendig waren.

Auch in der Laminierhalle, in der damals 40 Mitarbeiter im Handauflegeverfahren die Rümpfe für Yachten fertigten, gab es maschinelle und computergesteuerte Hilfestellungen. Vor der Umsetzung von Herrmanns neuen Ideen verließen fünf Boote am Tag die Halle. Nach der Produktionsumstellung wurde bereits in den 1990er Jahre der Ausstoß mit neun Segelyachten und einer Motoryacht verdoppelt, ohne dass es dadurch zu Qualitätseinbußen kam.

Zu den effektiven Rationalisierungsmaßnahmen aus Herrmanns Feder gehörten allerdings nicht nur die ständigen technischen Verbesserungen des Produktionsprozesses, sondern auch eher banale Dinge, auf die man erst einmal kommen musste. So sorgte Herrmann unter anderem dafür, dass es genügend Toiletten in der Nähe der Arbeitsplätze gab, damit sich niemand zu lange vom Fertigungsband entfernen musste. Geheizt wurden die Hallen mit Strahlern, die unter der Decke hingen, die effektiver waren als Heizungen am Boden, weil warme Luft nach oben steigt und Herrmann sie unten haben wollte.

Auch mit den Zulieferern gab es spezielle Abmachungen. So lieferte beispielsweise Volvo die Motoren ohne Verpackungen, damit sie schnell und einfach installiert werden konnten.

Dass zur effektiven Produktion die Qualität das wichtigste Verkaufsargument ist, war dem gelernten Industriekaufmann schon immer klar. Die von ihm für den Yachtbau in Giebelstadt eingeführte industrielle Revolution sollte nach seinen Plänen aber auch weitere erhebliche Vorteile für den Kunden haben. So wies er einmal darauf hin, dass es bei der Bavaria-Produktion dank des großen Anteils der Maschinenarbeit keine minderwertige Montagequalität gab. Vielmehr hätte die bessere Qualität zu einem guten Preis den Erwerb einer Yacht

für einen großen Personenkreis erschwinglich gemacht.

Trotzdem bedeutete Yachtbau auch für Herrmann immer, eine richtige Balance zu finden zwischen traditioneller Bootsbaukunst und moderner Fertigung. „Bavaria Yachtbau GmbH versteht dies wie kein Anderer. Sie hat Themen wie Simultaneous Engineering, Total Quality Control und schlanke Produktionsabläufe in der Serienfertigung nicht nur geprägt, sondern konsequent umgesetzt, ohne dabei wichtige handwerkliche Details aus dem Auge zu verlieren“, veröffentlichte die Werft schon in den 1990er Jahren anlässlich einer Pressekonferenz auf der hanse-

boot.

Zusammen mit der immer effektiveren Produktion, die im Nachhinein nicht nur von Experten als echte Revolution des Yachtbaus eingestuft wird, bewies Winfried Herrmann auch ein Händchen für das gefällige Design seiner segelnden Produkte. Schon 1992 verpflichtete er mit J&J-Design aus Slowenien ein junges Konstrukteurs-Team, das sich für seine schnellen und gefälligen Risse weit über Europas Grenzen einen guten Namen gemacht hatte. Die Yachten aus Giebelstadt, bis dahin aufgrund des Preis-Leistungs-Verhältnisses fast die Nummer eins bei vielen europäischen Vercharterern, machten danach noch mehr als Eigneryachten ihren erfolgreichen Weg. Im Laufe

der Jahre stieg besonders die Exportquote, die sich bald auf rund 90 Prozent einpendelte. Als Mitte der 1990er Jahre die Nachfrage nach Motoryachten anstieg, begann auch Bavaria sich um dieses Marktsegment zu kümmern. Schon im Geschäftsjahr 1999/2000 wurden 220 Motorboote der neuen Serie Sport gebaut und verkauft. Ihnen gegenüber stand die Produktionszahl von 1420 Segelyachten.

Wie rasant sich damals die Verkaufszahlen steigerten, ist an den Zahlen des Nettoumsatzes nach Abzug von Händlerrabatten zu erkennen, die die

Bavaria Yachtbau GmbH 2001 veröffentlichte. Von 1997 bis 1998 waren es rund 75 Millionen DM. Ein Jahr später schon 127 Millionen DM und von Juli 2000 bis Juli 2001 rund 293 Millionen DM.

Kein Wunder, dass in der Bootsbranche kolportiert wurde, dass Werftchef Herrmann immer über so viel Geld verfügte, dass für die ständigen Verbesserungen und Ausweitungen der Produktion kaum Bankkredite nötig waren.

Dabei zahlte die Werft damals nach eigenen Angaben Löhne, die weit über den Tarifen lagen. Das von Herrmann angestrebte Ziel – weniger Personalfuktuation und qualitativ gute Arbeitsleistungen – konnte damit erreicht werden.

Als in Deutschland immer häufiger über eine Produktionsverlagerung in Billiglohnländer nachgedacht wurde, hielt Herrmann auch wegen der hohen Qualifikation seiner Mitarbeiter am Standort Deutschland fest. „Technisch anspruchsvolle Produkte haben bei uns eine Zukunft, wenn wir es schaffen, rationell zu fertigen“, sagte er.

In welchem Maße seine industrielle Yachtfertigung weiter wuchs, machte besonders die Entwicklung der Personalkosten in den Jahren 1992 bis 2001 deutlich. Im handwerklichen Bootsbau liegen diese Kosten bei mehr als 40 Prozent. Bei Bavaria konnten sie von knapp 28 Prozent im Geschäftsjahr 92/93 auf 11,83 Prozent im Jahr 2001 reduziert werden. Dabei stieg die Produktionsleistung der 520 Mitarbeiter von 225.000 DM (Geschäftsjahr 94/95) auf 586.000 DM im Jahr 2001. Die Produktivität im Jahr 2007 (rund 600 Mitarbeiter) konnte bis zum Verkauf der Bavaria Yachtbau GmbH sogar noch weiter gesteigert werden.

Bavaria heute

Alles was Herrmann in der Produktion aufgebaut hatte, ist auch noch heute der Grundstock für die industrielle Fertigung für Yachten in Giebelstadt und ohne die Maschinen und Roboter, die Herrmann einst angeschaffte, wäre nach Angabe von Constantin von Bülow, bis Anfang dieses Jahres CEO der Bavaria Yachtbau GmbH, die heutige Produktion nicht möglich. Es wird

seinen Worten nach auch heute ständig investiert, um die Produktion noch optimaler und auf höchster Qualität laufen zu lassen.

Doch wie zu Herrmanns Zeiten würde heute keine Yacht mehr gebaut werden, unterstreicht Daniel Kohl, als CPO Chef der gesamten Produktentwicklung für Segel- und Motorboote, wie für die Katamarane. Von Kohl genannte Beispiele dafür: Bei Herrmanns gab es nur einen Cockpittisch für alle Größen von Yachten von 33 bis 41 Fuß Länge. Ebenso war es mit der Größe der Nasszellen, den Schränken und vielem mehr.

Der mögliche Individualisierungsgrad bei einer Bavaria ist heute laut Kohl im Vergleich zur Herrmanns Zeiten enorm und es gibt dazu eine lange Ausstattungsliste.

Wie in den letzten Jahren vor dem Werftverkauf arbeiten auch heute knapp 600 Leute bei Bavaria. Es sind 450 am Band, 150 in Verwaltung, Vertrieb, Aftersales und Einkauf.

„Je nachdem, wie man die Parameter ansetzt, würden heute wahrscheinlich auch keine 3.500 Schiffe mehr mit der aktuellen Belegstärke und auf dem zur Verfügung stehenden Platzangebot gefertigt werden können,“ so der ex-CEO von Bülow, der heute Sprecher des Beirats im Aufsichtsgremium der Werft ist.

Weiter von ihm genannte Veränderungen: Seit Dezember 2013 läuft ein Qualitäts- und Effizienzprogramm bei Bavaria, das die Mitarbeiter für gute Arbeit belohnt. Seit Mai 2014 werden die ersten Prämien ausbezahlt.

In den vergangenen zwei Jahren hat man laut von Bülow noch einmal viel in die Qualität investiert. Besonders in Bereiche, die auf den ersten Blick für den Kunden gar nicht sichtbar sind. Zusammen mit Farr Yacht Design wurde die Segelboot-Linie komplett überarbeitet. Bodensektionen sehen heute ganz anders aus, die Anzahl der Kielbolzen wurde fast verdoppelt, und unter anderem bessere Ruderlager mit den Lieferanten entwickelt.

„Alle Lieferanten von Volvo bis Lewmar liefern Qualitätsprodukte, den Einkaufsvorteil durch die Großserien, den Bavaria dabei hat,

gibt man natürlich gerne an die Kunden weiter,“ so Daniel Kohl.

In Sachen Design hat man sich laut Werftangaben im letzten Jahr viel Know-how ins Haus geholt. Robert Chaffer, vorher 25 Jahre bei Princess, entwickelte nun eine weitere Flybridge-Yacht, die Anfang 2016 auf den Markt kommen soll. Fabio Macellino, vorher bei Ferretti, sitzt ebenfalls an einem neuen Motorbootkonzept um die zehn Meter Länge. Jochen Czabke kümmert sich laut Werftangaben um die Segelboote und würde in den nächsten Monaten Gutes noch sehr viel besser machen.

Zukünftig will Bavaria laut von Bülow die Absätze in China und USA und weltweit den Markt für Katamarane weiter ausbauen. Unter dem neuen Logo Bavaria Catamarans hat sich die Open 40 laut Werftangaben bisher so gut verkauft, dass die Katamaran-Produktion bis September dieses Jahres ausgebucht ist.

Führungswechsel bei Bavaria

Seit Anfang Januar 2015 ist Lutz Henkel designierter CEO der Bavaria Yachtbau GmbH. Henkel hatte seine neue Aufgabe am 1. Februar übernommen und löste Constantin von Bülow ab, der als Sprecher des Beirates in das Aufsichtsgremium von Bavaria wechselte.

Unter der Leitung von Constantin von Bülow wurde Bavaria in den letzten beiden Jahren nicht nur stabilisiert und professionalisiert, es wurde auch der Grundstein für das weitere profitable Wachstum des Unternehmens gelegt: „Ich bin mehr als zufrieden mit der Entwicklung, die wir mit Bavaria bis heute gemacht haben. Wir haben modernste Prozesse und Methoden der schlanken Produktion und ein höchst anspruchsvolles Qualitätsmanagement implementiert“, sagte er. Von Bülow verwies auf viele Auszeichnungen für Bavaria Yachten wie den „Best of Boats“ Award in Berlin für die neue Sport 400 und den „European Boat of the Year Award“ für die Cruiser 46.

Die Märkte Amerika und Asien haben sich seinen Angaben nach für Bavaria sehr positiv entwickelt und die Werft hat das weltweite Netzwerk für Service und die Ersatzteilversorgung ausgebaut. „Nach einigen wirtschaftlich schwierigen Jahren werden wir in dem Geschäftsjahr 2014/15 den operativen Break-Even erreichen. Ich bin sehr stolz, dass ich einen Beitrag zu der Erfolgsgeschichte von Bavaria leisten durfte und übergebe nun gern den Staffelstab an Lutz Henkel,“ so der scheidende CEO im Februar.

Vor seiner neuen Aufgabe bei Bavaria war Lutz Henkel als CEO bei der Salona Gruppe tätig und ist selbst passionierter Segler. Er verfügt über eine



Bavarias aktuelle Erfolgsmodelle: die Segelyacht Cruiser 46 Preisträgerin „Boat of the Year 2015“ und die erste Flybridge-yacht Virtess 420 Fly aus Giebelstadt.



Fotos Bavaria Yachtbau GmbH

mehr als 20-jährige Berufserfahrung in verschiedenen Industriebereichen, dem Qualitätsmanagement, dem Projektmanagement, sowie im Vertrieb und Marketing. Lutz Henkel leitete verschiedene Geschäftsbereiche und Unternehmen in Deutschland, Luxemburg, Frankreich und in den USA. „Es war immer das Bestreben, Bavaria in die Hände eines CEO zu legen, der langfristig das Unternehmen weiter führen soll. Wir sind sehr glücklich darüber, nun einen hochqualifizierten CEO gefunden zu haben, der sowohl über ein tiefes Wissen in der Yachtindustrie als auch einen reichen Erfahrungsschatz aus anderen Industrien verfügt. Mit Lutz Henkel als neuem CEO und Constantin von Bülow als Sprecher des Beirates und Vertreter der Inhaber haben wir das perfekte Setup, um den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen und profitables Wachstum voranzutreiben“, erklärt Peter Williamson, Mitglied des Beirates der Bavaria Yachtbau GmbH.