



Verlосchen

Der Zusammenbruch der Werft Bremer Vulkan

Im August 1997 wurde die traditionsreiche Werft Bremer Vulkan geschlossen. Mit über 700 gebauten Schiffen hatte der Bremer Vulkan deutsche Schiffbau-geschichte geschrieben. Als Anfang vom Ende muss rückblickend der Amts-antritt von Friedrich Hennemann betrachtet werden, den der Bremer Senat nach ersten Turbulenzen 1987 als Manager einsetzte. Hennemann konstruierte ein komplexes Unternehmensgeflecht aus Finanzierungs- und Beteiligungsgesellschaften, aus Reedereien und Maklern und übernahm fast die gesamte ost-deutsche Werftindustrie – andere wollten diese maroden Unternehmen nicht einmal geschenkt haben. Die Ursachen für den Zusammenbruch sind jedoch nicht nur bei Hennemann zu finden ...

Ein kurzer Blick zurück

Alles begann im Vegesacker Hafen, der während des Dreißigjährigen Krieges zwischen 1619 und 1622 von holländischen Wasserbauern errichtet wurde. Schon recht früh entstanden dort etliche Werften. Gut zweihundert Jahre später hatte sich eine florierende Schiffbauindustrie entwickelt. Im Hinblick auf den Bremer Vulkan ist hierbei vor allem der Name Johann Lange erwähnenswert, dessen Leben und Wirken ganz eng mit der Gründung dieser Werft verbunden ist. Lange war Werks- und Geschäftsführer bei der Jantzen-Werft und verantwortete den Bau von insgesamt zehn Schiffen. Später gründete er seine eigene Werft und baute – nach Archiven des Bremer Vulkan – mit der „Weser“ das erste Dampfschiff. 1833 gründete Lange in Bremerhaven eine Zweigniederlassung und ließ 1840 das erste Trockendock bauen. Der Ruf der Werft und ihres Schiffbaumeisters ging weit über die Region hinaus. Nach Johann Langes Tod übernahm sein gleichnamiger Sohn den Betrieb. Als gravierender Einschnitt für den Schiffbau in Vegesack erwies sich die Eröffnung des Suezkanals am 17. November 1869. Durch das Verbot von Seglern hatten insbesondere die britischen Werften einen strategischen Vorteil. Der Schiffbau in Vegesack befand sich zu Beginn der neunziger Jahre des 19. Jahrhunderts in einer Phase des Umbruchs. Die großen Reedereien verlangten größere Schiffe mit einer ausgefeilten technischen Ausstattung. Hierauf hatten sich vor allem die großen Werften in England und Übersee spezialisiert. Die Lange-Werft

befand sich daher in großen Schwierigkeiten. Hinzu kamen die Tiefgangsprobleme der Weser, so dass große Schiffe nicht gebaut werden konnten. Schließlich begann Victor Nawatzki, der im November 1887 die Leitung der Langeschen Schiffbaubetriebe übernahm, mit der Suche nach einem potenten Käufer für die Lange-Werft. Schließlich kauften am 23. Oktober 1893 der Bremer Großkaufmann Franz E. Schütte, der Bankier Bernhard Loose, der Bremer Schiffsmakler C. Aug. Bunnemann sowie der Vegesacker Reeder Friedrich Bischoff die Langesche Werft zu dem enorm günstigen Preis von 225.000 Mark. In Zukunft sollten nicht nur Schiffe, sondern vor allem auch Antriebe gebaut werden. Daher nannten die Gründer das Unternehmen: Bremer Vulkan, Schiffbau & Maschinenfabrik.

Der Bremer Vulkan wird die Nummer Eins

Der Bremer Vulkan begann mit 60 Mitarbeitern und fokussierte sich zunächst vor allem auf die Seefischerei. Ende des 19. Jahrhunderts kaufte der Bremer Vulkan die Konkurrenzwerft „Bremer Schiffbau-Gesellschaft Vegesack/Fähr“ und freute sich über volle Auftragsbücher. Die Wirtschaftskrise von 1907 bis 1909 sorgte schließlich für einen brutalen Zusammenbruch aller Perspektiven auf der Vegesacker Werft. 1600 Mitarbeiter verloren ihren Arbeitsplatz, die Produktion im Maschinenbau wurde halbiert und der Schiffsbau auf etwa ein Viertel zusammengepresst. Den nächsten Aufschwung brachte



Autor

Frank Romeike

ist Herausgeber der RISK-NEWS und Gründer und Initiator von RiskNET, dem führenden deutschsprachigen Internetportal rund um das Thema Risikomanagement.



die Zeit vor dem ersten Weltkrieg. 18 Schiffe und etliche Dampfmaschinen wurden von etwa 2800 Mitarbeitern gebaut.

Der Bremer Vulkan wird die Nummer Eins unter den deutschen Werften. 1916 wird das Reichsmarineamt zum alleinigen Auftraggeber für die Werft. Nach Ausrufen des „unbeschränkten U-Boot-Krieges“ werden vier U-Boot-Rümpfe sowie acht komplette U-Boote in Vegesack gefertigt. Nach dem Krieg wurden die Aufträge über „graue Schiffe“ sehr schnell mit zivilen Aufträgen ausgeglichen. So bestellte etwa Hapag aus Hamburg beim Bremer Vulkan zwölf Frachtdampfer „von den größten Abmessungen, die der Bremer Vulkan bauen kann.“ 1918 betrug der zivile Auftragsbestand bereits über 370 Millionen Mark.

Die Machtübernahme der Nazis traf den Bremer Vulkan in einer Phase tiefster Depression. Zu dieser Zeit baute die Werft lediglich kleine Schiffe, so genannte Logger. In der Zeit von 1934 bis zum Ausbruch des Krieges im Jahr 1939 wurden vor allem Handelsschiffe produziert. Grund hierfür waren unter anderem Aufträge aus dem Ausland, die am preisgünstigen und qualitativ sehr guten Schiffbau in Vegesack nicht vorbeikamen. So gingen 1937 drei Viertel aller Handelsschiffe nach England, in die USA sowie in die skandinavischen Staaten.

Schwieriger Neuanfang nach dem zweiten Weltkrieg

Wie bereits zur Gründung der Werft konzentrierte sich der Bremer Vulkan in den ersten Nachkriegsjahren vor allem auf die Produktion von Pontons und Fischereifahrzeugen. Doch der Beginn war schwierig: die deutsche Handelsflotte war von vier Millionen BRT vor dem Krieg auf 80.000 BRT im Jahr 1945 geschrumpft. Auch der Bremer Vulkan musste sich an das Verbot der Alliierten zum Bau von Schiffen halten. Die ersten Schiffe durften nicht schneller als zwölf Knoten und nicht größer als 1.500 BRT sein und ihr Aktionsradius durfte 200 Meilen nicht überschreiten. Erst ab 1949 erlaubte das Washingtoner Abkommen den Bau von Handelsschiffen in Deutschland. Daher veränderte sich die Auftragslage der Bremer Vulkan ab 1950 schlagartig. Nun wurden im Durchschnitt etwa zehn Schiffe jährlich gebaut und geliefert. Auch die abgelieferte Antriebsleistung stieg von 20.000 PS im Jahr 1950 auf 95.000 PS nur vier Jahre später. Vor allem ausländische Reedereien gehörten nun wieder zum Kundenstamm des Bremer Vulkan. In der fol-

genden Zeit wurden die ersten 200-Meter-Tanker, Massengut- und Containerschiffe gebaut. Nach den Rekordjahren am Ende der fünfziger Jahre, in denen die Bundesrepublik mehr Schiffe ablieferte, als alle übrigen Schiffbaunationen zusammen, fiel der deutsche Schiffbau jedoch wieder in eine tiefe Krise, die auch der Bremer Vulkan zu spüren bekam. Trotz alledem gehörte die Phase Ende der sechziger Jahre zu den erfolgreichsten in der Werftengeschichte. In dieser Zeit wurden insgesamt 13 größere Schiffe abgeliefert.

1970 standen Neubaufträge von 450.000 Tonnen Tragfähigkeit in den Auftragsbüchern. Und auch im Maschinenbau waren die Orderbücher voll. Im Mai 1973 wurde ein neues und modernes Baudock in Betrieb genommen, um Schiffe mit einer Tragfähigkeit von bis zu 450.000 Tonnen aufnehmen zu können. Leider blieben jedoch die Aufträge aus. Die Ölkrise führte dazu, dass Großtanker in Europa teilweise überflüssig wurden, da das Nordseeöl plötzlich eine größere Rolle spielte. Hapag-Lloyd etwa wandelte 1975 einen Auftrag für einen Supertanker in sechs Containerschiffe um. Insbesondere die Konzentration auf den Tankerbau sahen viele als den ersten Sargnagel für die deutschen Werften. Große Stahlplatten konnten andere Nationen schlichtweg günstiger zusammenschweißen. 1975 waren vor allem die Japaner mit einem Ablieferungsvolumen von 50 Prozent führend im Schiffbau. Auf Platz zwei folgte Deutschland mit einem Anteil von sieben Prozent. Zwischen 1975 und 1980 verlor jeder vierte Mitarbeiter der Bremer Vulkan seinen Arbeitsplatz.

Der Vulkan erlischt beinahe

Insbesondere zwei Aufträge führten bereits Ende der siebziger Jahre fast zum Zusammenbruch des Bremer Vulkan. So entstanden beim Bau des Luxus-Kreuzfahrtschiffes Europa 100 Millionen Mark Verlust in den Büchern der beteiligten Unternehmen. Grund hierfür war unter anderem, dass die Konstrukteure schlichtweg überfordert waren und die geplanten Baukosten überschritten wurden. So verdrehte sich etwa das Bugstrahlruder nach der Probefahrt zur Form eines Korkenziehers. Ein weiteres Verlustprojekt war das 1977 gestartete Fregattenprogramm F-122 der Bundesmarine. Nach Abschluss des Programms staunten die Beteiligten über ein Finanzloch von 200 Millionen Mark, das schlussendlich von der Bundesrepublik Deutschland, also dem Steuerzahler, gefüllt wurde. Bereits zum damaligen Zeitpunkt wäre der Bremer Vulkan in den Konkurs geschlittert,

Es mag wohl drei Jahre her sein, als an einem Abend, an dem ich gerade in voller Arbeit war, mein verehrter Freund Loose ins Kontor kam und sagte: kommen Sie! Haben Sie Lust? Wir wollen eine Schiffswerft kaufen. – Das wäre doch das letzte bei diesen trostlosen Aussichten, erwiderte ich ihm. Da haben Sie Recht. Aber wenn wir die Schiffswerft halb geschenkt bekommen? – Nun, dann will ich kein Spielverderber sein und will mir das Weitere überlegen. (Dialog zwischen Schütte und dem Bankier Loose)

Anfang des 20. Jahrhunderts werden in Vegesack 40.000 Bruttoregistertonnen (BRT) abgeliefert. Damit war der Bremer Vulkan die Nummer eins unter den deutschen Werften.

wenn nicht der Bund mit 195 Millionen DM und der Bremer Senat mit 20 Millionen DM der Werft unter die Arme gegriffen hätten. Ergänzt wurde das Finanzdesaster noch um eine weitere Verlustquelle. Die griechische Konkar-Gruppe hatte beim Bremer Vulkan zwei Massengutfrachter bestellt und schließlich storniert. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, als die Vulkan-Werft bereits 100 Millionen DM in die Schiffe verbaut hatte.

Bereits gegen Ende der achtziger Jahre wurden die Grundlagen für einen Werftenverbund gelegt. So übernahm 1979 der Bremer Vulkan die Neue Jadewerft in Wilhelmshaven sowie 1984 die Lloyd-Werft in Bremerhaven. 1987 übernahm der Bremer Vulkan schließlich die Mehrheit bei der Schichau Unterweser AG. Deren letzter Aufsichtsratsvorsitzender, Dr. Friedrich Hennemann, wurde noch im gleichen Jahr Finanzvorstand der Bremer Vulkan AG. Hennemann – vormals Senatsdirektor in Bremen – galt vor allem als profunder Kenner der Pfade, auf denen öffentliche Subventionen beschafft werden konnten. Obwohl sich 1985 die Schiffsbau-Auftragslage etwas verbesserte, wurde das südostasiatische Übergewicht bei Kapazitäten und Konditionen immer erdrückender.

Am 29. Oktober 1987 wurde Friedrich Hennemann schließlich Vorstandsvorsitzender des Bremer Vulkan. Sein Ziel: Umbau der Werft zu einem diversifizierten Technologie-Konzern. In den folgenden Jahren und im Rahmen einer Kapitalerhöhung des Bremer Senats geriet die Aktie des Bremer Vulkan zu einem Spekulationspapier, deren Kursausschläge nicht mehr mit den Entwicklungen im Unternehmen korrelierten. Nach Aussagen von Hennemann im Jahr 1987 hatte die Bremer Vulkan AG ihre Bilanz bereinigt, um nunmehr vom Ballast befreit und mit einem tragfähigen Konzept den Marsch in die Zukunft anzutreten. 1990 sollte der Werftenverbund schwarze Zahlen schreiben. Gleichzeitig verdoppelte sich der Verlust des Bremer Vulkan auf 168 Millionen DM. Die neue Strategie des Bremer Vulkan bestand vor allem in einer Risiko-Streuung durch Diversifizierung der Produktpalette. Soweit so gut. Nun baute die Cooper-Vulkan Kompressoren GmbH also Erdgasmotoren und -turbinen. Bei der Bremer Vulkan-Energietechnik GmbH wurden Ultraschall-Reinigungsgeräte hergestellt. Die zum Verbund gehörende Kary GmbH fokussierte sich auf Trinkwasseraufbereitung und Abwassertechnik. Der Kranproduzent Vulkan Kocks GmbH hatte sich auf den Bau von Containerbrücken spezialisiert. Auf dem Weg von einer Werft zu

einer Industrie-Holding kam 1988 die Heinrich Helms Metallwarenfabrik (ein Hersteller von Metallmöbeln), die Krupp-Hafentechnik sowie die im Lüftungs- und Klimabereich tätige Möhring GmbH in den Verbund. 1994 übernahm der Bremer Vulkan den Werkzeugmaschinenbauer Schiess AG und erhielt dafür noch eine „Mitgift“ von 334 Millionen DM.

Im Jahr 1989 konnte man im Geschäftsbericht des Bremer Vulkan nachlesen: „Alle Werften des Verbundes waren im Geschäftsjahr ausgelastet.“ Nach Hennemann „... reiche der Auftragsbestand teilweise bis ins Jahr 1993 hinein.“ Nach der Wiedervereinigung engagierte sich die Bremer Vulkan vor allem an der Privatisierung der ostdeutschen Schiffbaubetriebe. Dazu gehörten nicht allein die Werften in den Städten Wismar, Rostock/Warnemünde und Stralsund, sondern auch weitere Motorenwerke in Rostock und ein Propellerwerk in Waren an der Müritz. Nach Angaben des Bremer Vulkan sollten zwischen 1992 und 1996 insgesamt 1,8 Milliarden DM investiert werden.

Im Zusammenhang mit der Veröffentlichung des Jahresabschlusses 1994 hob Hennemann vor allem die hohe Liquidität von einer Milliarde DM und die von 18 auf 26 Prozent gestiegene Eigenkapitalquote hervor. Gute Nachrichten erhielten die Mitarbeiter der Vulkan-Werft in Vegesack auch noch im Frühsommer 1995: für das laufende Jahr sei die Schiffbauauftragung zu 100 Prozent ausgelastet. Nur acht Wochen später saß der Schock bei den Aktionären und Mitarbeitern tief, als sich plötzlich ein 300-Millionen-DM-Loch auftat. Hennemann geriet in Erklärungsnöte. Innerhalb weniger Tage überstürzten sich die Informationen, bis Hennemann am 11. September auf Druck der Banken und des Bremer Senats zurücktreten musste. Seinem Nachfolger, Udo Wagner, präsentierte sich beim Amtsantritt im Februar 1996 ein gewaltiger Schuldenberg: die Bankverbindlichkeiten beliefen sich auf 1,4 Milliarden DM. Gleichzeitig forderte die EU bereits gezahlte Subventionen für die Ostwerften in Höhe von 850 Millionen DM zurück. Diese waren für die beiden nach der Wiedervereinigung von der Treuhand übernommenen und dann dem Vulkan eingegliederten Werften Volkswerft in Stralsund und MTW in Wismar gezahlt und dann rechtswidrig im Gesamtkonzern eingesetzt worden. Parallel spülte der Bau des Luxus-Kreuzfahrtschiffes „Costa Victoria“ Verluste in die Bilanz des Vulkan-Konzerns. Der Auftrag war deutlich teurer als der vereinbarte Preis von 600 Millionen DM.

Im Jahr 1969 lieferte der Bremer Vulkan mehr als 300.000 Tonnen Tragfähigkeit und 17 Hauptmotoren und Hauptturbinen mit einer Gesamtleistung von 32.000 PS beziehungsweise 122.000 PS ab.

Drei von vier weltweit gebauten Schiffen kamen 1985 aus Südkorea oder Japan, insbesondere auch immer häufiger höherwertige Spezialschiffe.





Noch im Monat des Amtsantritts trat der neue Vorstand den Weg zum Konkursrichter an und stellte einen Vergleichsantrag. Da die Mindestquote von 35 Prozent für die Gläubigerbefriedigung nicht erreicht wurde, folgte im Mai 1996 der Antrag auf Anschlussinsolvenz.

Was kann man lernen ...

Kontrollversagen des Aufsichtsrats sowie Fehlleistungen des Managements: neben den widrigen Rahmenbedingungen auf dem weltweiten Werften-Markt findet man die Ursachen für den überraschenden Zusammenbruch des Bremer Vulkan – wie bereits skizziert – vor allem in den Fehlleistungen des Managements und dem Kontrollversagen des Aufsichtsrats. So konnte etwa der Prozess um den Subventionsbetrug des Bremer Werften-Konzerns in dreistelliger Millionenhöhe im Dezember 2001 nach mehr als zwei Jahren abgeschlossen werden. Das Landgericht Bremen verurteilte damals den Ex-Vulkan-Chef Hennemann sowie die beiden anderen Vorstandsmitglieder Günter Smidt und Johannes Schnüttgen wegen Untreue in zwei Fällen zu einer Freiheitsstrafe von zwei Jahren auf Bewährung.

Es folgten weitere Gerichtsprozesse. So soll etwa Günter Smidt im Jahr 1995 die MTW Schiffswerft in Wismar angewiesen haben, 1,18 Millionen Euro für nicht erbrachte Beratungsleistungen zu bezahlen. Zudem habe er veranlasst, dass die Volkswerft Stralsund ohne Vertragsgrundlage 2,2 Millionen Euro an MTW überweist.

Und auch im Jahr 2004 musste sich Friedrich Hennemann erneut vor Gericht verantworten. Im Prozess vor dem Bremer Amtsgericht ging es um Steuerhinterziehung in Höhe von rund 409.000 Euro. Hennemann war nach dem Konkurs im Juni 1996 wegen Flucht- und Verdunklungsgefahr für rund sechs Wochen in Untersuchungshaft genommen worden. Gleichzeitig waren Hausdurchsuchungen in den Privaträumen Hennemanns erfolgt. Dabei wurden Unterlagen von Konten gefunden, aus denen die Behörden die Steuerschuld herleiten.

Betriebswirtschaftliche Hausaufgaben nicht erledigt: die Produktivität des Bremer Vulkan lag zeitweise bis zu 30 Prozent unter dem Weltniveau. Die Absatzpreise lagen teilweise bis zu 15 Prozent unter den Selbstkosten. Ein Blick in die Bilanz hätte schon recht früh die Schieflage transparent gemacht. So wies das Jahresergebnis 1993 einen Verlust von 190 Millionen DM

aus. Gewinne im außerordentlichen Bereich wurden eingesetzt, um die Verluste im operativen Geschäft zu kompensieren. Trotz dieser Frühwarnindikatoren erkannte das Management des Bremer Vulkan erst im Juli 1995 die desolote Lage des Konzerns. Spätestens bei den operativen Verlusten im Zusammenhang mit dem Bau des Kreuzfahrtschiffes Europa und weiterer Schiffe für die genuesische Reederei Nicola Costa hätten die Frühwarn Glocken schrill erklingen müssen. Wie bereits skizziert, spielte auch eine detaillierte Due Dilligence bei der Übernahme von Unternehmen eine nur untergeordnete Rolle.

Bei einem Sanierungsversuch im Jahr 1992 richteten die verantwortlichen Vorstände ein konzerninternes Cash-Management-System ein. Dieses System stellte sicher, dass Guthaben in einem Tochterunternehmen innerhalb des Konzerns zugleich zum Ausgleich etwaiger Schuldsalden anderer Unternehmenseinheiten verwandt werden konnten. Im Rahmen dieses Systems wurden die Vermögenswerte der von der Bremer Vulkan AG gekauften Tochterunternehmen, den so genannten Ostwerften, in das Konzernvermögen eingeführt. Unter den übertragenen Vermögenswerten der Ostwerften befanden sich auch immer wieder staatliche Investitionsbeihilfen.

Verquickung von Politik und Wirtschaft: Hennemann – studierter Apotheker und Volkswirt – war Senatsdirektor im Gesundheits- und später im Wirtschaftsressort. Dort war er unter anderem auch für Schiffsbau und Werften verantwortlich. Schenkt man seinen Kritikern glauben, dann war Hennemann stets von dem Wunsch beseelt, der „Edzard Reuter“ eines maritimen Konzerns zu werden. Interessant ist in diesem Kontext, dass auf dem Weg des politischen Beamten Hennemann an die Spitze des Bremer Vulkan zwei Vereinbarungen geschlossen wurden – eine mit seinem Arbeitgeber Bremer Vulkan AG und eine zweite mit der Senatskommission für das Personalwesen. Demnach sollte der Ex-Senatsdirektor als Vulkan-Vorstand auch „bremische“ Belange wahrnehmen, was ihm mit einer großzügigen Ruhestandsregelung versüßt wurde. Neben der personellen Verflechtung sind vor allem auch die finanziellen Transferleistungen erwähnenswert. Der Bremer Vulkan hing an einem Subventions-Tropf und erlöschte schließlich doch. ■

Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturangaben: Kiesel, Wolfgang: Bremer Vulkan – Aufstieg und Fall, Bremen 1997 / Udo Philipp: Zwischen Moral und Morast – Die Vulkan-Connection, Berlin 1998.

Der Schock saß bei den Aktionären und Mitarbeitern tief, als sich plötzlich ein 300-Millionen-DM-Loch auftat.