Das STM-Top-Interview mit Mammoet

Mit Mammoet CEO Paul van Gelder, COO Jan Kleijn und Group Commercial Officer Darren Adams sprachen wir über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens auf Projekte der erneuerbaren Energien und die Arbeit an der Neuausrichtung von Mammoet.

Was war der Gedankengang hinter Mammoets aktuellem Fokus auf Projekte für erneuerbare Energien?

Paul van Gelder: 2018 haben wir die Strategie „Reshape to Win" formuliert. Zu diesem Zeitpunkt war es für uns bereits ein strategischer Imperativ, unser Portfolio neben der Petrochemie – die immer ein wesentlicher Teil unserer Arbeit sein wird – auf andere Sektoren auszuweiten. Wir sahen den sich entwickelnden Markt für erneuerbare Energie als einen interessanten Sektor und einen Markt, auf dem wir mehr tun konnten.

In den vergangenen fünf Jahren haben wir bei unserer Arbeit in diesem Sektor mehr Erfahrungen gesammelt und dabei einige wichtige Erkenntnisse gewonnen. 2020 erlebten wir eine erhebliche Beschleunigung bei den Projekten für erneuerbare Energien in Westeuropa und auch in den USA im Zusammenhang mit dem Regierungswechsel. Wenn man einen Schritt zurücktritt und sich anschaut, was in der Welt passiert, kann man nicht leugnen, dass es einen deutlichen Schub gibt, um aus der Coronakrise mit einem stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit und erneuerbare Energien hervorzugehen.

Jan Kleijn: Wenn man sich die Offshore-Windkraft ansieht, werden die Turbinen immer größer, daher werden aus betrieblicher Sicht mehr und mehr Kunden das Fachwissen eines Unternehmens wie Mammoet benötigen, um mit der stetig zunehmenden Größe schwerer Bauteile, die damit verbunden sind, fertig zu werden.

Darren Adams: Es besteht auch eine deutliche Schnittmenge mit der Offshore-Windkraft. Diese Projekte haben aus betrieblicher Sicht viele Gemeinsamkeiten mit den Hauptmerkmalen der Arbeit, die wir in den Öl- und Gas-Produktionsstätten gewohnt sind und finden an ähnlichen Orten statt, sodass wir gut aufgestellt sind, um diese zu bedienen.

Mit welchen Herausforderungen wird sich der Markt für erneuerbare Energien in den nächsten Jahren konfrontiert sehen?

Paul van Gelder, CEO bei Mammoet.

Jan Kleijn, COO bei Mammoet.

Darren Adams, Group Commercial Officer bei Mammoet.

Paul van Gelder: Die größte Herausforderung besteht in der Kapazität. Nach der Beschleunigung der Nachfrage nach Projekten für erneuerbare Energien im Jahr 2020 besteht ein enormer Kapazitätsbedarf auf dem Markt. Daher müssen die großen OEMs die benötigte Anzahl an Turbinen für den Markt liefern – aber auch die unterstützenden Branchen sollten bereit sein. In diesem Bereich braucht der Markt noch etwas Reife. Wir haben auf dem Onshore-Windkraftmarkt gesehen, dass die Gestaltung der Verträge keinen effizienten Betrieb und keine Konzentration der jeweiligen Auftragnehmer und Unterauftragnehmer auf ihre Kernkompetenzen zuließ. Bis zu einem gewissen Grad muss also die Struktur der Verträge und ihr Risikoausgleich standardisiert werden und sich entwickeln; höchstwahrscheinlich nach dem Modell, das in anderen Sektoren schon seit einigen Jahrzehnten festgelegt ist.

Jan Kleijn: Bei der Onshore-Windkraft werden wir meines Erachtens eine Neudefinition der Rollen der Akteure sehen. Da der Markt noch relativ jung ist, haben Hersteller auch die Rolle des Installateurs übernommen, wobei dies nicht zu ihren Kernkompetenzen gehört. Sie waren jedoch aufgrund mangelnder Kapazität auf dem Markt gezwungen, diese Rolle zu übernehmen. Bei der Offshore-Windkraft waren die Anlagen bisher auf Monopiles oder Jackets gegründet; also in flachem Wasser. Mit der Entwicklung der schwimmenden Offshore-Windkraft werden wir schwimmende Gründungen sehen, die mehrere zehntausend Tonnen schwer sind, was wieder einmal eine ganz neue Situation schafft.

Darren Adams: Die Größe und das Gewicht der Bauteile könnte zu einem Engpass auf dem Markt führen, vor allem bei der Offshore-Windkraft. Es ist unwahrscheinlich, dass die

herkömmliche Vorgehensweise, bei der die Turmabschnitte einzeln zusammengebaut und dann offshore gebracht werden, letztendlich die bevorzugte Montagemethode sein wird. Wir wollen Neuerungen auf dem Offshore-Windkraftmarkt im Hinblick auf die Handhabung an Land einführen und als Branchenführer möchten wir ein Partner in diesem Prozess sein. Wir befassen uns mit Neuerungen, die zu enormen Effizienzsteigerungen und somit zu wesentlichen Änderungen der Funktionsweise des Marktes führen werden.

Paul van Gelder: Schwerlast- und Transportunternehmen werden größeres Gewicht transportierten müssen, da diese schwimmenden Konstruktionen zu gewaltigen Ungetümen werden können, was sehr viel Hebekapazität erfordert. Es wird viel Arbeit in den Werften, aber auch an Land geben.

Noch einmal zurück zur Onshore-Windkraft: Um Projekte möglichst effizient zu managen, muss sich der Markt entwickeln und reifen und er muss erkennen, dass es keinen Sinn macht, bestimmte Arbeiten an bestimmte Unterauftragnehmer zu vergeben. Ein Schwerlast- und Transportunternehmen ist auf diese Funktionen – Transport und Heben – spezialisiert, weshalb es nicht effizient ist, denselben Unterauftragnehmer mit der Installation und Inbetriebnahme zu beauftragen. Hierbei handelt es sich um verschiedene Kernkompetenzen und das Vermischen dieser wird zu allen möglichen Diskussionen und potenziellen Konflikten führen, was letzten Endes nicht gut für die Entwicklung größerer Projekte für erneuerbare Energien ist.

Bedeutet das, im Hinblick auf die enorme Größe der schwimmenden Gründungen, dass Mammoet seine Vorgehensweise ändern wird?

Jan Kleijn: Damit rechne ich derzeit nicht, auch wenn es eine erneute Anforderung für die Mobilisierung von großen Kranen in Häfen geben könnte. Außerdem erforschen wir durch unseren Conbit-Betrieb, wie man Wartungsarbeiten offshore auf intelligente Art und Weise durchführen kann. Dies wird dazu beitragen, dass unsere Kunden den Floater nicht zurück in den Hafen bringen müssen und dann einen großen Kran nur für die Wartungsarbeiten vor Ort haben müssen, und es wird auch dazu beitragen, dass sie keine Ankertrossen mehr lösen und die Turbinen wieder an das Stromnetz anschließen müssen.

Paul van Gelder: Da wir uns immer noch in der Anfangsphase dieser Branche befinden – insbesondere bei den schwimmenden Windturbinen – werden wir neue Entwicklungen sehen, wie man einen Großteil des Umfangs durchführen kann. Die Branche hat noch einen langen Weg vor sich und als Marktführer im Bereich Schwerlast und Transport, wollen wir dabei eine wichtige und führende Rolle spielen.

Welche Änderungen nehmen Sie für die Neuausrichtung auf den Bereich der erneuerbare Energien in der Organisation von Mammoet vor?

Paul van Gelder: Wir haben uns für die Gründung einer globalen Onshore-Windkraft-Gruppe entschieden – einer Gruppe von Spezialisten, die unser Windkraft-Portfolio entwickeln wird. Dadurch wird sich der

derzeitige Aufbau der regionalen Struktur bei Mammoet nicht ändern – wir werden weiterhin Projekte über unsere Regionen abwickeln –, aber diese Gruppe wird alle Windkraftprojekte in den Regionen beaufsichtigen, gewonnene Erkenntnisse erfassen, windspezifische Anlagen optimieren und auch mit der Innovationsabteilung zusammenarbeiten, um die richtigen Innovationen für diesen Schlüsselmarkt zu finden.

Diese Windkraftgruppe wird von Pieter Jacobs geleitet, der als Key Account Manager für alle Windkraft-OEMs weltweit unterwegs sein wird, und wir wollen mehrere Rahmenverträge mit ihnen abschließen.

Darren Adams: Die Offshore-Windkraftprojekte werden weiterhin von unseren Regionen aus betrieben, wobei unser Global Segment Lead Francisco Rodrigues – der durch seine Zeit bei DEME und in anderen Bereichen des Sektors über umfangreiche Erfahrungen verfügt – zur Unterstützung aller Projekte zur Verfügung steht.

Wird sich dies in irgendeiner Weise auf die Art und Weise, in der Windkraftprojekte verkauft werden, auswirken?

Paul van Gelder: Ich schäme mich nicht zu sagen, dass wir in der Vergangenheit sicherlich unsere Lektionen gelernt haben. Es sollte in der Branche kein Geheimnis sein, dass Pauschalprojekte mit Herausforderungen einhergehen – sowohl für die Entwickler als auch die Unterauftragnehmer im Bereich Schwerlast und Transport. Die Erkenntnisse, die wir gewonnen haben, sind, dass die Kombination von Transport, Kraneinsatz und Installation (TCI) nicht der ideale Ansatz ist. Bei Onshore-Windkraftprojekten finden die Arbeiten in einem Gebiet statt, das aufgrund der windigen Bedingungen, der geografischen Abgelegenheit oder anderer Faktoren per Definition zu Verzögerungen führen kann. Dadurch verschwimmen die Verantwortungsbereiche, wenn der gesamte TCI-Umfang von einem Unterauftragnehmer übernommen wird. Wir fördern ein Modell, bei dem der Umfang in Transport und Kraneinsatz auf der einen Seite und Installation auf der anderen Seite unterteilt ist, wodurch es für die Entwickler klar ist, wer die Verantwortung trägt und an wen sie sich wenden müssen, wenn die Dinge nicht laufen, wie sie sollten.

In den Bereichen Transport und Kraneinsatz fühlen wir uns wohl und verfügen über unbestrittene Fähigkeiten, wohingegen Installation und Inbetriebnahme nicht zu unseren Kernleistungen zählen, weshalb es besser ist, wenn diese Bereiche von Spezialisten auf diesen Fachgebieten übernommen werden. Die Fokussierung und eine klare Verteilung der Rollen ist hierbei entscheidend. Wenn das gegeben ist, verfügt der Entwickler letztendlich über eine Plattform, um klare Verträge zu haben, und auch eine bessere Möglichkeit, die Leistung zu bewerten.

Wenn man diese Verschwommenheit und Unklarheiten beseitigt, entfernt man auch einen Großteil des Risikos eines Projekts. Es ist wie beim Hausbau: Wann immer es Verzögerungen bei den Zimmerleuten gibt, werden die Zimmerleute anfangen sich zu beschweren und auf die Maurer zeigen, und die Maurer werden möglicherweise dem Team, das das Fundament gelegt hat, die Schuld geben. Die Sicherstellung einer klaren Rollenverteilung ermöglicht den Entwicklern oder EPCs ein besseres Management der Projekte. Installation, Inbetriebnahme, Steuerung der gesamten Logistiklieferkette – das sind Tätigkeiten, die ganz unterschiedliche Fachkenntnisse erfordern.

Jan Kleijn: Auch hier kann ein Vergleich mit Öl und Gas gezogen werden. Dort haben Sie einen Eigentümer, der einen EPC-Auftragnehmer für das Gesamtpaket beauftragt, der seinerseits Kenntnis über den gesamten Arbeitsumfang hat und Schwerlast und Transport über eine Spedition oder ein Unternehmen wie Mammoet anfordern kann. In der Vergangenheit funktionierte der Markt nach einem anderen Modell, bei dem wir aufgrund unserer Stellung als überaus sachkundiger Anbieter von Schwerlast und Transport die Verantwortung für den gesamten Umfang übernahmen. Wir sind jedoch die Spezialisten für schwere Hebevorgänge und Schwertransporte; wir möchten diese Rolle übernehmen. Wir sollten sowohl uns als auch der Branche gegenüber ehrlich sein: Wir wollen keine Inbetriebnahmen und Installationen übernehmen, denn sie gehören nicht zu den Bereichen, in denen wir am besten sind; sie sind nicht unser Ding.

Was unternimmt Mammoet, um selbst nachhaltiger zu werden?

Paul van Gelder: Es ist meine persönliche Überzeugung, dass es in unserer Branche keine Patentlösung für Nachhaltigkeit gibt; eine Veränderung wird aufgrund einer Kombination von Faktoren stattfinden. Daher haben wir bereits in einem sehr frühen Stadium auf den Gas-to-Liquids- oder GTL-Kraftstoff umgestellt, was zu einer erhöhten Luftqualität führte. Wir befassen uns jetzt mit elektrischen Kranen und Antriebsaggregaten für die SPMT-Flotte. Auch Wasserstoff ziehen wir als Option in Betracht, da er ein ziemlich starker Energieträger ist und es uns ermöglicht, an abgelegenen Orten zu arbeiten und dies dennoch auf nachhaltige Weise. Neben diesen Maßnahmen verwenden wir unser „Trailer Power Assist"-System, um die Anzahl an Lkws, die für Transporte benötigt werden, zu reduzieren; unser „Enviro-Mat"-Additiv, um eine solide Hebefläche zu schaffen, die nach Abschluss der Projekte ohne Umweltbelastung in den Boden eingearbeitet werden kann – und wir haben auch bei allen Tätigkeiten von Hartholz auf nachhaltiges Bambusholz umgestellt. Es gibt also viele Entwicklungen – wir setzen nicht alles auf eine Karte. Wir verfolgen alle Möglichkeiten und nutzen das, was wir für die besten Lösungen halten.

Jan Kleijn: Wir nutzen unsere Rolle als Marktführer, um unsere traditionellen Lieferanten dazu zu bringen, bessere Alternativen zu entwickeln. Wir investieren viel Arbeit darin, die Energie- und Kraftstoffeffizienz unserer Flotte zu verbessern, mit kleineren Antriebsaggregaten, um Motorleerlaufzeiten zu vermeiden. Wir befassen uns auch damit Antriebsaggregate und Antriebsstränge auf Elektrobetrieb umzustellen.

Wie ist Mammoet aufgestellt, um die Herausforderungen der nächsten fünf Jahre zu meistern?

Paul van Gelder: Rückblickend war es gut, dass wir beschlossen haben, mit dieser Strategie 2018 zu beginnen, so ermöglichte uns das Jahr 2020 – auch wenn es für die gesamte Welt mit dem Coronavirus schrecklich war – unsere Strategie zu testen, um zu sehen, wie widerstandsfähig wir als Unternehmen waren. Das positive Ergebnis ist, dass wir ein widerstandsfähiges Unternehmen sind und wir im vergangenen Jahr ein gutes Ergebnis liefern konnten. Mit der Integration von ALE, die gut verlief und unter Nutzung aller Synergien früher als geplant abgeschlossen wurde, gingen wir aus der Krise als starkes, widerstandsfähiges Unternehmen mit einem bewährten Geschäftsmodell hervor und das in einer Größe, die es uns erlaubt, die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen. Wir sind jetzt gut aufgestellt, um unseren Kundenstamm bei der Erholung nach der Coronakrise zu unterstützen. Wir werden einen Anstieg an neuen Projekten erleben und zusammen mit den Investitionen, die wir in den vergangenen Jahren getätigt haben, und der Strategie, die wir übernommen haben, sind wir zuversichtlich, dass wir unseren Kunden den bestmöglichen Service bieten können. Wir verzeichneten einen sehr starken Auftragseingang im Q1 2021. Auf dieser Grundlage sind die Aussichten für die kommenden drei Jahre sehr positiv und so gut wie seit Jahren nicht mehr.