

# Gute Aussicht

Direkt hinter dem Firmengebäude nahe dem norwegischen Ålesund beginnt das Meer, davor erheben sich schneebedeckte Berge: **Optimar, das neue Unternehmen im Haniel-Portfolio**, hat beste Perspektiven – im doppelten Sinne

Von **Sonja Hausmanns**  
Fotografie: **Matthias Haslauer**

„Ich bin ein Teufel im Detail“, sagt Håvard Sætre freundlich, aber bestimmt. Der hochgewachsene Norweger mit dem silbergrauen Haar ist CEO von Optimar, und Feinheiten spielen für das Unternehmen in der Tat eine große Rolle. Optimar produziert Maschinen zur Fischverarbeitung, die jederzeit verlässlich und dauerhaft funktionieren müssen. Das Spektrum reicht von der Schlachtung über die Filetierung bis hin zum Frieren und Verpacken. Ein wachsendes Geschäft, angetrieben von der weltweit steigenden Fischnachfrage. In rund 30 Ländern sind die Systeme der Norweger im Einsatz; 2017 machte das Unternehmen einen Umsatz von 107 Millionen Euro. Seit Dezember 2017 gehört Optimar zu Haniel.

Eine Erfolgsgeschichte – dabei stand das Unternehmen nicht immer so gut da. 2003 muss der Maschinenbauer Insolvenz anmelden; die Firma war mit

dem starken Wachstum in den Vorjahren schlichtweg überfordert. Einige Topmanager entscheiden sich daraufhin, Anteile zu kaufen und Optimar weiterzuführen. 2014 und 2015 akquirie-

ren sie zwei weitere Unternehmen und decken damit erstmals das gesamte Spektrum der Fischverarbeitung ab – sei es auf See, an Land oder in Aquakulturen. Ein klarer Wettbewerbsvorteil, der aber kaum ausgespielt wird, weil die drei Unternehmen nach wie vor einzeln am Markt agieren. Das ändert sich, als Håvard Sætre im Oktober 2016 als CEO zu Optimar kommt.



**Mann fürs Feine: Håvard Sætre,**  
CEO Optimar

Er analysiert die gesamte Wertschöpfungskette und entscheidet dann, das Angebot nach technischem Aufwand von High End bis Standard zu strukturieren und die Produktion an unterschiedlichen Standorten zu bündeln. Im nächsten Schritt entwirft er einen Fahrplan für die kommenden Jahre. „Håwards Folie“, nennen die Kollegen bei Optimar diese Übersicht schlicht, aber auch etwas ehrfürchtig. Sie wird laufend fortgeschrieben und ist die Basis für alle Management-Runden. ►



„Jeder im Unternehmen kann die Ziele für das laufende Jahr nachvollziehen, geclustert nach Innovation, Kosten, Verbesserung und Qualität. Das hilft uns, im Fokus zu bleiben“, erzählt Anita Larvik, die seit gut einem Jahr die Konstruktionsabteilung leitet.



**Anita Larvik**  
leitet die Konstruktionsabteilung

Mit ihr stellte Sætre auch neue Abteilungsleiter für Forschung und Entwicklung, Produktion sowie Service und Ersatzteile ein. „Wir mussten die Teams stärken. Um sicherzustellen, dass wir auch in Wachstumsphasen in der Lage sind zu liefern“, erklärt Sætre diesen Schritt. Dem eigentlich eher kühl wirkenden Strategen gelingt es, die Menschen bei Optimar für seine Vision zu

begeistern. „We loose and win together“, bringt Anita Larvik die Stimmung im Unternehmen auf den Punkt.

## AUS DIE LAUS

Für Optimar spricht auch, dass frühere Mitarbeiter zurückkommen. So wie Arnt Dahle: Der 41-Jährige hat zu Beginn seiner Karriere bereits für das Unternehmen gearbeitet, wechselte dann zum Marine-Ableger von Rolls-Royce und ist nun bei Optimar für die Produktion zuständig. Er führt durch die riesige Fertigungshalle, in der Arbeiter Edelstahl zuschneiden und ganze Maschinenanlagen zur Fischverarbeitung montieren. Alles wirkt strukturiert und aufgeräumt, fast



**Arnt Dahle**, Chef der Produktion

schon leer. „Letzte Woche haben wir einige große Linien für Russland ausgeliefert, da war die Halle quasi randvoll“, erzählt Dahle. Jetzt wartet auf dem Hof nur noch eine große Maschine auf ihre Abholung. Verpackt und unter einer dünnen Schneeschicht verborgen, wirkt sie ziemlich unscheinbar – dabei ist „Optilice“ für Optimar wie für die gesamte Aquakultur-Industrie ein Durchbruch.

Eines der größten Probleme der Branche ist seit Jahren die Lachslaus. Dieser Parasit tritt in Aquakulturen gehäuft auf und vernichtet ganze Populationen. Allein in Norwegen geben die Fischfarmen jährlich über eine Milliarde Euro aus, um die Laus zu bekämpfen. Die dafür eingesetzten Chemikalien belasten das Meerwasser, weswegen die norwegische Regierung entschied: Solange die Firmen das Problem nicht in den



**Links:** In der Fertigungshalle wird geschnitten, geschraubt, geschweißt und montiert. Gerade eben wurden einige große Anlagen nach Russland verschifft.

**Linke Seite:** Wo befinden sich die Schiffe? Laufen die Maschinen reibungslos? Wer benötigt Unterstützung? Die Karten, Fotos und Datenkolonnen auf den Bildschirmen im Kontrollraum verraten es.



**Erik Westre**  
verantwortet den Bereich F&E

Griff bekommen, dürfen sie nicht weiter expandieren. „Uns war klar, dass hier riesige Chancen für Optimar liegen, wenn wir es schaffen, als Erste eine Lösung zu finden“, erinnert sich Erik Westre, Leiter Forschung und Entwicklung. Innerhalb von nur sechs Monaten entwickelt sein Team das Optilice-System. Darin wird der lebende Lachs für etwa 20 bis 30 Sekunden in 35 Grad warmem Wasser gebadet. Dem Lachs macht das nichts, aber der Parasit stirbt bei dieser

Temperatur ab. Seit Mitte 2017 hat Optimar rund 40 der Optilice-Linien verkauft und arbeitet schon an einer Verbesserung. Denn bislang müssen die Fische für die Behandlung aus den Farmbecken gepumpt werden. „Wir suchen nun nach Möglichkeiten für eine kontinuierliche Entlausung“, erzählt Westre, der in seiner Innovationspipeline derzeit etwa 30 Projekte hat.

„Es sind Projekte wie Optilice, die uns von Anfang an für Optimar begeistert haben“, sagt Haniel-Vorstandsvorsitzender Stephan Gemkow. „Jetzt wird es darum gehen, den Erfolg des Unternehmens auszubauen, ohne es organisato-

risch zu überfordern.“ Konkret heißt das: Der neue Eigentümer Haniel greift nur wenn wirklich notwendig in die bestehenden Prozesse ein – etwa bei Themen wie Reporting, IT oder Recht. Die Verantwortung für das operative Geschäft bleibt bei Optimar, während Haniel sich darauf konzentriert, das Unternehmen bei seinem Wachstum zu unterstützen. Ansatzpunkte dafür gibt es reichlich. Neben der regionalen Expansion sind auch neue Arten ein Thema: „Wir können uns vorstellen, künftig auch Maschinen zu entwickeln, mit denen es beispielsweise möglich ist, Krill oder Algen zu verwerten“, erläutert Håvard Sætre. Dafür müsse ➤



### ZAHLEN UND FAKTEN

Haniel hat Optimar Ende 2017 von den norwegischen Finanzinvestoren Credo Partners und der Geschäftsführung des Unternehmens übernommen. Die innovationsstarke Firma ist ein führender Produzent automatisierter Fisch-Verarbeitungssysteme auf dem Schiff, an Land und in Aquakulturen. Die Systeme werden entweder auf komplett eigenständiger Basis oder gemeinsam mit Lösungen von Drittanbietern schlüsselfertig installiert. Die Zentrale von Optimar liegt nahe Ålesund und damit mitten in einem der wichtigsten maritimen Zentren Norwegens.

**1934** gegründet  
**2014/15** Zukauf der Unternehmen Peder Stette und Seaside  
**6** Standorte in Norwegen, Spanien, Rumänien, USA  
**375** Mitarbeiter  
**800** Installationen weltweit

Mehr über das Geschäftsmodell von Optimar erfahren Sie im Film unter:  
[www.enkelfaehig.de/optimar](http://www.enkelfaehig.de/optimar)

aber erst einmal klar sein, ob sich diese Investition lohnt. „Wir haben das technische Know-how – aber Märkte und Megatrends analysieren, das ist wirklich etwas, wo uns Haniel unterstützen kann.“ Auch in Sachen Digitalisierung setzt er auf Haniel: „Wir haben viele gute Ideen, aber die Frage ist, wie wir daraus erfolgreiche Produkte machen können, mit denen sich am Markt Geld verdienen lässt.“

## RAUM FÜR NEUES

Etwa zwölf Quadratmeter groß ist der sogenannte Kontrollraum, der den aktuellen Stand der Digitalisierung bei Optimar widerspiegelt. Besucher lernen hier zum Beispiel das Prinzip des digitalen Zwillinges kennen: „Wenn wir eine neue Anlage planen, erstellen wir

zunächst ein virtuelles Modell. Dort kann sich der Kunde dann mithilfe einer Virtual-Reality-Brille ansehen, wie die einzelnen Maschinen angeordnet sind, und dann direkt im System seine Anmerkungen für gewünschte Änderungen hinterlassen“, erläutert Sætre. Während Optimar mit diesem System bei einigen Kunden schon erfolgreich arbeitet, sind andere noch in der Erprobungsphase. Basis für ein neues Geschäftsmodell könnten etwa die sechs Bildschirme an der linken Wand des Kontrollraums sein – oder besser gesagt: die Daten, die darauf sichtbar sind. Hier sieht das Team beispielsweise, wo sich jedes einzelne Schiff befindet, das mit Technik von Optimar ausgestattet ist. Wird ein Problem bei der Fischverarbeitung gemeldet, können die Servicemitarbeiter direkt in die Software

der Maschinen eingreifen. Bei einem Hardwareproblem schicken sie einen Techniker an Bord, was allerdings je nach Standort des Schiffs bis zu drei Tage dauern kann. Die Idee ist daher, die Mitarbeiter auf See mit speziellen Brillen auszustatten. Über das Pendant würden die Bilder in Echtzeit an einen Experten von Optimar übertragen, der dann die Reparatur anleitet. Große Chancen sieht Sætre auch in der Datenanalyse. „Gerade für Besitzer großer Flotten ist es schwer nachzuvollziehen: Wo sind die Schiffe, welche Mengen werden dort gerade gefischt und verarbeitet? Ist die Logistik an Land darauf vorbereitet? Wir könnten uns vorstellen, diesen Service in Zukunft anzubieten.“ Bei der Ausarbeitung solcher Services setzt er auf die Zusammenarbeit mit Schacht One, der Digitaleinheit von Haniel. „Wir sind hier unheimlich froh über die Partnerschaft mit Duisburg. Besser hätte es für Optimar nicht laufen können.“

In einem Heizungsbau-Betrieb auf dem Land sitzen, mit Verantwortung für 20 Angestellte und vor allem für das Lebenswerk meines Vaters? Nein, das war nicht mein Plan. Nach der Schule bin ich raus aus der Provinz, es zog mich in die Großstadt. Als Medienkauffrau habe ich mich um die Öffentlichkeitsarbeit für Filme oder Radio gekümmert, habe Events organisiert – roter Teppich inklusive. Ein cooler Job mit einem typischen Großstadt-Leben.

Vor fünf Jahren haben mir mein Vater und mein Bruder Marc, der im Betrieb als Meister arbeitet, die Pistole auf die Brust gesetzt: „Entweder du kommst ins Unternehmen, oder wir lösen es auf!“ Beide wollten keinen fremden Geschäftsführer, allein konnte Marc das nicht stemmen, vor allem den betriebswirtschaftlichen Part. „Du wärst dein eigener Chef, würdest mehr verdienen!“, köderten sie mich. Aber das war ja nicht der Punkt. Ich hatte einen Job, den ich sehr mochte. Aber plötzlich spürte ich diese Verantwortung: Es lag allein an meiner Entscheidung, ob die Firma, die mein Vater aufgebaut hatte, weiter bestehen würde.

Ein halbes Jahr lang haderte ich mit mir, und ganz ehrlich: Ich tue es noch heute fast täglich. Aber ich habe es einfach nicht übers Herz gebracht, meinen Vater und meinen Bruder zu enttäuschen und all dem, was unsere Familie aufgebaut hat, ein Ende zu setzen.

Seit fünf Jahren tue ich nun also Dinge, die mich früher nicht interessierten: Rechnungen schreiben, Monteure einteilen, mit dem Steuerberater telefonieren. Einige unserer Monteure kennen mich noch als Kleinkind. Und jetzt muss ich ihren Urlaub genehmigen. Natürlich testen die aus, wie weit sie bei mir gehen können. Anfangs hatte ich ja wirklich keine Ahnung von dem ganzen Geschäft, ich kam mir vor wie eine Praktikantin. Einerseits sollte ich bald Chefin sein, andererseits konnte ich keine einzige Entscheidung alleine treffen. Mittlerweile kann ich gegenhalten,

Illustration: Christoph Kienzle



*Lisa liebte das Leben in der Großstadt, ihre Karriere und Autonomie. Im Heizungsbau-Betrieb ihres Vaters zu arbeiten, kam nie infrage – heute ist sie dort Geschäftsführerin. Es zerreißt sie fast*

Protokoll: Iris Röhl

wenn mir einer weismachen will, er könne in zweieinhalb Stunden kein Stand-WC installieren. Trotzdem: Zwei Monteure rebellieren nach wie vor, mein Bruder tut dazu dauernd so, als würde die Last der Verantwortung allein auf seinen Schultern liegen. Es sind viele, viele kleine Kämpfe, die ich ausfechten musste und immer noch muss.

Mein Vater kann überraschend gut lassen. Aber als ich kürzlich eine neue Computeranlage für den Betrieb gekauft habe, fand er das gar nicht gut. Und als die dann nicht sofort einwandfrei funktionierte, hat er mir das genüsslich aufs Butterbrot geschmiert. Trotzdem: Unser Verhältnis ist eher noch enger geworden. Ich habe Angst, ihn zu enttäuschen, sein Lebenswerk zu zerstören. Vielleicht mache ich mir das zu sehr zu eigen, aber ich kann nicht anders.

Oft übernachtete ich jetzt in meinem alten Kinderzimmer, aber viel lieber fahre ich die eineinhalb Stunden nach Hause – früh um fünf verlasse ich normalerweise mein Großstadtleben, abends gegen neun bin ich zurück. In die Provinz umziehen? Niemals! An diesem letzten Stückchen von meinem alten Leben halte ich eisern fest. Es entlastet mich, lässt mich durchatmen.

Neben der Arbeit bleibt mir zurzeit nicht viel. Ich habe seit vier Jahren keinen Urlaub gemacht, komme viel zu selten zum Sport. Und ich habe Freunde verloren. Nicht nur, weil ich so wenig Zeit habe. Ich habe auch nichts Spannendes mehr zu erzählen, so zumindest mein Gefühl. Ich bin nicht mehr die Lisa mit dem interessanten Marketing-Job in der Medienbranche, in dem man Prominente trifft. Mit der Tatsache, dass ich das gegen einen Handwerksbetrieb eingetauscht habe, kamen manche nicht zurecht.

Inzwischen treffe ich mich regelmäßig mit einem Coach. Das hilft mir, schwierige Situationen souveräner zu überstehen. Aber auch mir selbst bewusst zu machen, wie viel ich schon geschafft habe. Denn natürlich habe ich Erfolgserlebnisse: Oft kann ich Fragen im Firmenalltag schon beantworten ohne nachzudenken. Das sind meine kleinen Glücksmomente. Und immerhin bin ich Geschäftsführerin eines gut gehenden Unternehmens!

Meine Lernkurve in den vergangenen fünf Jahren kratzt fast an der Senkrechten. Seit zwei Jahren mache ich nebenbei noch eine Lehre als Anlagenmechanikerin bei uns im Betrieb. Ich will kompetent mitreden können, technisches Know-how haben und mir von niemandem mehr lapidar sagen lassen müssen, dass dies und jenes nicht gehe. Samstags inspiziere ich dann die Baustellen. Das macht mir richtig Spaß. Mein Vater möchte, dass ich hinterher noch den Meister mache. Aber das sieht die Chefin ganz anders. Und die bin immerhin ich.