

Größer, internationaler, digitaler: Perspektiven für deutsche Reedereien

*Befragung von
104 Entscheidern in
deutschen Hochsee-
reedereien*



Vorwort

Die deutsche Handelsschifffahrt steuert auch in 2014 immer noch in schwerer See. Eine Trendwende ist kurzfristig nicht absehbar. Nachdem die Auslastung der Hochseeflotten im vergangenen Jahr einen Tiefstand erreicht hatte, sehen die Unternehmen im Frühjahr 2014 einen Silberstreif am Horizont: Die Mehrheit der gut 100 von uns befragten Reeder erwartet auf Sicht der kommenden zwölf Monate steigende Umsätze. Bessere Ergebnisse sind aber 2014 kaum wahrscheinlich, denn weiterhin rechnen nur wenige Befragte mit einer schnellen Erholung der Schifffahrtsmärkte.

In diesem wirtschaftlichen Umfeld liegt der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg weniger in der Expansion als vielmehr in der Hebung von Effizienzreserven: Der Trend zu immer größeren Schiffen, die mit weniger Personal und Treibstoff auskommen, hält an. Gleichzeitig eröffnen Digitalisierung und Vernetzung neue Möglichkeiten für das Flottenmanagement. Doch nicht alle Reedereien verfügen über die notwendigen Mittel zur Modernisierung ihrer Schiffe und Infrastruktur. Die meisten von uns befragten Reeder gehen daher davon aus, dass sich der Konzentrationsprozess in der Branche fortsetzt. Zudem erwarten sie, dass die Finanzierung durch ausländische Investoren an Bedeutung gewinnt, während sich die deutschen Banken aus der Schiffsfinanzierung weiter zurückziehen.

Verlierer dieser Entwicklung könnten die kleinen und mittelgroßen Reedereien sein, die nur selten vom Radar der Finanzinvestoren und Fonds erfasst werden. Sie werden ihre Kräfte bündeln müssen, um von potenziellen Investoren wahrgenommen zu werden.

Abschließend danke ich ganz herzlich den Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und Prokuristen, die sich die Zeit für die Interviews genommen und Einblicke in ihre Unternehmen gewährt haben.

Ihnen wünsche ich eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

Claus Brandt

Leiter des Maritimen Kompetenzzentrums PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
A Zusammenfassung der Ergebnisse	7
B Wirtschaftliche Lage der deutschen Schifffahrtsunternehmen	11
1 Mitarbeiterentlassungen in jeder dritten deutschen Reederei	11
2 Hoffnung auf Wachstum, aber schwindende Hoffnung auf mehr Beschäftigung	16
3 Gedämpfte Erwartungen hinsichtlich der Erlöse	20
4 Der Umbau der Flotten	21
C Allgemeine Marktentwicklung	25
1 Rückbau und Fusionen	25
2 Neue Geschäftschancen durch die Nordostpassage	27
D Schiffe und Reedereien der Zukunft	29
1 Mittelfristig Vergrößerung der Containerschiffe	29
2 Digitalisierung auf dem Vormarsch	30
3 Kooperationen und Internationalisierung der Schiffsfinanzierung	33
E Vorgehensweise und Stichprobenstruktur	36
1 Vorgehensweise	36
2 Wer wurde befragt?	36
Ihr Ansprechpartner	41

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Konsolidierungsmaßnahmen der Unternehmen (I)	11
Abb. 2	Anteil der Schiffe ohne Beschäftigung/Auslastung der Flotten	12
Abb. 3	Konsolidierungsmaßnahmen der Unternehmen (II)	13
Abb. 4	Vorgesehene Konsolidierungsmaßnahmen	15
Abb. 5	Entwicklungsprognose für die kommenden zwölf Monate	16
Abb. 6	Beschäftigungsprognose für die kommenden zwölf Monate	17
Abb. 7	Arbeitsplatzprognose für die kommenden zwölf Monate	18
Abb. 8	Auswirkungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die weitere Unternehmensstrategie.....	19
Abb. 9	Erwartete Entwicklung der allgemeinen Charraten in den kommenden zwölf Monaten	20
Abb. 10	Erwartete Entwicklung der Frachtraten in den kommenden zwölf Monaten	20
Abb. 11	Schiffsverkäufe der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten	21
Abb. 12	Geplante Schiffsverkäufe in den nächsten zwölf Monaten	22
Abb. 13	Geplante Schiffskäufe der Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten	22
Abb. 14	Schiffskäufe der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten	23
Abb. 15	Schiffsneubauten: Wichtigkeit von Investitionszielen, um mit dem neuen Schiff für die Zukunft wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein	23
Abb. 16	Wir haben gezielte Maßnahmen zur Reduzierung des Treibstoffverbrauchs ergriffen	24
Abb. 17	Einschätzungen zur Marktentwicklung: freiwillige Nutzung alternativer Energieangebote	24
Abb. 18	Einschätzungen zur Marktentwicklung: Zukunft der Märkte und Nachwuchsmangel	25
Abb. 19	Einschätzungen zur Marktentwicklung: Rückbau und Fusionen.....	26

Abb. 20	Neue Geschäftschancen für die deutsche maritime Wirtschaft durch die Nutzung der Nordostpassage um Russland für Frachttransporte	27
Abb. 21	Erwartete Entwicklung der Schiffgrößen in den kommenden drei bis fünf Jahren.....	29
Abb. 22	Einschätzungen zur Zukunft der Schiffe und Reedereien.....	30
Abb. 23	Mögliche Aufgabenverlagerungen ins Ausland, auch unter Verzicht auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer	32
Abb. 24	Verankerung der Schifffahrtsunternehmen am Standort Deutschland	33
Abb. 25	Planung gemeinsamer Projekte mit ausländischen Investoren in den kommenden zwölf Monaten	33
Abb. 26	Einschätzungen zur Marktentwicklung: Schiffsfinanzierungen.....	34
Abb. 27	Etablierung von Kooperationen in der deutschen Schifffahrtsindustrie.....	34
Abb. 28	Planung von (weiteren) Kooperationen in der deutschen Schifffahrtsindustrie.....	35
Abb. 29	Befragte Zielpersonen in den Unternehmen.....	36
Abb. 30	Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens an Land und auf See.....	37
Abb. 31	Anzahl der betreuten fremden und eigenen Schiffe in der Flotte der befragten Reedereien	37
Abb. 32	Tonnage in BRZ.....	38
Abb. 33	Befragte Schifffahrtsunternehmen	38
Abb. 34	Tätigkeitsbereiche der Unternehmen	39
Abb. 35	Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen	40
Abb. 36	Vorjahresumsatz der Unternehmensgruppe	40

A Zusammenfassung der Ergebnisse

Hoffnung auf Wachstum, aber schwindende Hoffnung auf mehr Beschäftigung

Die deutsche maritime Wirtschaft befindet sich im Umbau. Nach den jahrelang anhaltenden Auslastungsproblemen glauben weniger Entscheider als in den Vorjahren noch an einen Beschäftigungszuwachs. Die Erwartungen zu den Erlösen stagnieren, die Investitionstätigkeit blieb gegenüber den Vorjahren noch immer gebremst. Die personellen Konsolidierungsmaßnahmen wurden im letzten Jahr nochmals verschärft und sind auf einem bisherigen Höchstniveau angekommen: Jede dritte Reederei hat in den letzten zwölf Monaten Personal abgebaut und Mitarbeiter entlassen.

Doch die Konsolidierungsprozesse dürften in einigen Bereichen an ihr vorläufiges Ende gekommen sein. So gehen allenfalls einzelne Entscheider aktuell davon aus, dass sie in den kommenden zwölf Monaten noch Schiffe ihrer Flotte auflegen müssen, und niemand sieht mehr Kurzarbeitsregelungen oder Stornierungen bzw. Verschiebungen von Bauverträgen für die nächsten zwölf Monate vor. Mehr Manager hoffen auf Wachstum im kommenden Jahr, die Investitionszurückhaltung wird schwächer. Jede zweite Reederei plant Neueinstellungen, lediglich in etwa jedem zehnten Unternehmen sind weiterhin noch Mitarbeiterentlassungen vorgesehen.

Umbau der Flotten

Bei den meisten Reedereien ist zwar mittelfristig an Flottenerweiterungen nicht zu denken, aber es findet ein Umbau der Flotten statt. Schiffsverkäufe hatten in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erlangt: 2010 standen sie nur bei 14% der Reedereien auf der Agenda. Vor einem Jahr sah mit 58% erstmals die Mehrzahl der Reedereien (weitere) Schiffsverkäufe für die kommenden zwölf Monate vor. Die aktuelle Befragung zeigt, dass in den vergangenen zwölf Monaten dann tatsächlich sechs von zehn Unternehmen mindestens eines ihrer Schiffe verkauft haben. Aber: Für die nächsten zwölf Monate plant nur noch jedes zweite Unternehmen (weitere) Schiffsverkäufe. Hingegen sehen fast zwei von drei Unternehmen Schiffsverkäufe in den kommenden zwölf Monaten vor.

Inmitten des allgemeinen Kostendrucks sind bei vielen Reedern die Transportkosten je Einheit ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Der Containertransport wird umso wirtschaftlicher, je mehr Einheiten man auf demselben Schiff transportieren kann. Diese Art von Wirtschaftlichkeitserwägungen führt dazu, dass immer größere Schiffseinheiten eingesetzt werden. Die befragten Führungskräfte der deutschen Schifffahrtsindustrie sehen daher Größenexplosionen vor allem bei den Containerschiffen, drei von vier Entscheidern glauben, dass Containerschiffe mittelfristig größer werden. Auch bei Gastankern, Bulkern und Kreuzfahrtschiffen geht jeweils mindestens jede dritte Führungskraft aus der deutschen maritimen Industrie mittelfristig von einer Vergrößerung aus.

Energieeffizienz und Digitalisierung

Viele Reeder überprüfen die Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit ihrer Produktionsgüter und Vermögensgegenstände. Dabei ist das Thema Ressourcenschonung als Kostensenkungsstrategie in den Fokus vieler Führungskräfte geraten. Wenn Reedereien heutzutage den Neubau von Schiffen beauftragen, sehen sie Investitionen in einen geringen Treibstoffverbrauch als den wichtigsten Erfolgsfaktor an, um mit den neuen Schiffen für die Zukunft wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein. Dieses Ergebnis korrespondiert damit, dass der hohe Treibstoffverbrauch von Schiffen und zu hohe Kosten für entsprechende Umbauten wesentliche Argumente bei den Entscheidungen für eine Verschrottung oder für den Verkauf zur Verschrottung sind.

Ein Großteil der geplanten Investitionen hat zum Ziel, die Energieeffizienz der Schiffe zu erhöhen. 44% der Unternehmen, die in den kommenden zwölf Monaten investieren wollen (das entspricht jedem fünften Unternehmen in der Gesamtstichprobe), geben Energieeffizienzsteigerungen als Investitionsgrund an, um die Schiffe künftig kostengünstiger betreiben zu können. In den ungestützten Nennungen wird aber auch deutlich, dass von den Reedereien neben der Energieeffizienz noch ein weiterer Investitionsschwerpunkt in den Blick genommen wird. Es handelt sich dabei um den Bereich der IT, Kommunikationstechnologie und Softwareentwicklung.

Unter den befragten Fachleuten ist allgemein anerkannt, dass es schon in wenigen Jahren eine lückenlose Nachverfolgung von Sendungen auf dem Seewege geben wird. Fast alle Befragten (93%) glauben, dass das sog. *smart shipping tracking* schon bald zum allgemeinen Standard wird. Die Digitalisierung spielt in den Zukunftsszenarien ohnehin eine ausgesprochen große Rolle. Sie betrifft nicht nur die Sendungsverfolgung, sondern auch Sicherheits-, Wartungs- und Instandhaltungsprozesse. Neun von zehn Entscheidern gehen von einer breitflächigen Digitalisierung von Instandhaltungsprozessen in den kommenden Jahren aus. Sie gehen davon aus, dass der Zustand von Maschinen und Bauteilen auf den Schiffen dann durch Datenübertragung automatisch an die Reedereien übermittelt wird. Acht von zehn Entscheidern erwarten, dass die Automatisierung bzw. Digitalisierung im Schiffsverkehr in den nächsten Jahren extrem zunehmen wird (eines der Stichwörter in diesem Zusammenhang lautet: digitalisierte Brücke). Der Zustand von Maschinen und Bauteilen an Schiffen wird aus Sicht von 58% der Führungskräfte schon in absehbarer Zukunft über Messgeräte und Detektoren direkt an die jeweiligen Hersteller kommuniziert werden. Immer mehr Reedereien werden deshalb an Land zur Steuerung der Schiffe einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb einführen (müssen), glaubt die Mehrheit der Entscheider. Entsprechend sind zwei von drei Führungskräften davon überzeugt, dass die Reedereien in Kürze deutlich mehr IT-Fachleute an Land brauchen werden.

Aufgabenverlagerungen ins Ausland und Zukunft des Standorts Deutschland

Die Auslagerung von Aufgaben ist unter funktionalen und strukturellen Gesichtspunkten eine Möglichkeit, die Fokussierung des eigenen Geschäftsmodells voranzutreiben und das Unternehmen in seinen Kernaufgaben zu stärken. Dass die Reedereien in den nächsten Jahren zahlreiche Aufgaben auslagern werden, um sich immer stärker auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren zu können, ist ein Trend, den die knappe Mehrheit der Entscheider (56%) zu beobachten glaubt. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass inmitten des strukturellen Umbaus in den Reedereien Aufgaben- und Funktionsverlagerungen an externe Dienstleister bzw. Kooperationspartner allmählich auch in der deutschen maritimen Wirtschaft ein mehrheitsfähiges Modell darstellen.

Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung gerät inmitten des allgemeinen Kostendrucks auch die Chance in den Blick, Unternehmensaufgaben ins Ausland zu verlagern. Bei einigen Unternehmensfunktionen, die etwa den strategischen oder finanzpolitischen Kern des Unternehmens betreffen oder die eines speziellen und langwierig erworbenen Spezial-Know-hows bedürfen, ist eine Verlagerung ins Ausland nur sehr schwer denkbar. Folglich erscheint den befragten Führungskräften eine Verlagerung der Buchhaltung bzw. des Controllings ins Ausland auch am wenigsten denkbar. Selbst die Auftragsvergabe an Werften ist für die Mehrzahl der Entscheider eine Funktion, die unbedingt in Deutschland bleiben muss. Bei Befrachtung und Crewing indes sieht es vollkommen anders aus. Diese Aufgaben erscheinen unter den vorgegebenen Funktionen aus Sicht der befragten Entscheider noch am wenigsten an Deutschland gebunden zu sein.

Angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen und Auslastungssituation stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland. Wenn beispielsweise 79% der Befragten nicht ausschließen, dass die Rekrutierungen von Mitarbeitern und die Einsatzplanungen der Schiffsbesatzungen eventuell auch ins Ausland verlagert werden könnten (obwohl damit auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer verzichtet werden muss), dann ist Deutschland als Gesamtstandort für die Reedereien nicht mehr zwingend und uneingeschränkt für alle Entscheider gesetzt. Dass Deutschland der Gesamtstandort für die Reederei bleiben werde, geben dann auch gerade einmal 54% der Führungskräfte zu Protokoll. In immerhin 22% der Unternehmen wird bereits erwogen, einzelne Aufgaben ins Ausland zu verlagern und auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer zu verzichten. Und weitere 23% der Führungskräfte geben an, dass Auslagerungen sogar bereits erfolgt seien.

Auch hinsichtlich der Finanzierungen deutet sich an, dass viele Reeder längst über die nationalen Grenzen hinausschauen. Der Umbau der Industrie bezieht sich nicht nur auf den Umbau der Flotten, sondern er führt auch zu neuen Kooperations-, Integrations- und Finanzierungsformen. So planen 54% der befragten Reedereien für die kommenden zwölf Monate gemeinsame Projekte mit ausländischen Investoren. Ein Großteil der deutschen Reedereien hatte sich zudem bereits im vergangenen Jahr sehr stark mit dem Kooperations-Konzept angefreundet: Hier werden einzelne Geschäftsbereiche mit denen anderer Schifffahrtsunternehmen zusammengelegt, z. B. die Bereederung oder die Befrachtung. 41% waren 2013 schon eine oder mehrere Kooperationen eingegangen. Mittlerweile hat sich der Anteil der Reedereien in Kooperationen weiter auf 51% erhöht.

Geschäftschancen für die deutsche maritime Wirtschaft durch Befahrung der Nordostpassage

Die eisfreie Zeit im Norden Russlands hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass man die Nordostpassage um Russland für Frachttransporte nutzen konnte. Sie verkürzt den Seeweg zwischen Ostasien und Nordeuropa und stellt eine mögliche Alternative zur Südroute von Singapur über den Suezkanal und Gibraltar nach Nordeuropa dar. Das treibt die Kosten nach unten und hilft zusätzlich, eventuelle Piraterieprobleme auf der Südroute zu umgehen. Doch das extreme Klima auf der Route macht es mitunter nur schweren Eisbrechern oder Spezialfrachtern mit eisfähigem Rumpf möglich, die Passage zu befahren. Das wirkt sich wiederum auf die Kostenstruktur aus, wenn man diese Route nutzen will. Für die Reedereien ist es ein Rechenexempel, ob sich diese Route als attraktiv für ihre Zwecke erweist oder nicht. Vier von zehn Entscheidern aus den Reedereien glauben, dass sich aus der Befahrung der Passage in Zukunft neue Geschäftschancen für die deutsche maritime Wirtschaft ergeben könnten.

Vorgehensweise

Die telefonische Befragung von Geschäftsführern, Vorständen und deren Stellvertretern in deutschen Transport- und Schiffahrtsunternehmen im Bereich der Seeschifffahrt schreibt Ergebnisse aus den Vorjahresbefragungen fort und soll wieder ein aktuelles Stimmungsbild zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und zur Entwicklung der Märkte erheben. In diesem Jahr stellen die Themen Schiffe und Reedereien der Zukunft neue eigene Themenschwerpunkte dar. Die Befragung wurde methodengleich zu der Erst- und den Folgebefragungen in den Jahren 2009 bis 2013 angelegt. Die 104 CATI-Interviews wurden vom 7. Mai bis einschließlich 10. Juni 2014 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt. Sofern in den Ergebnisgrafiken keine expliziten Fallzahlen angegeben sind, bezieht sich die Darstellung immer auf das Stichprobentotal (jeweils 101 Hochseereedereien in 2009, 2010 und 2012, jeweils 100 in 2011 und 2013 sowie 104 in der aktuellen Befragung 2014).

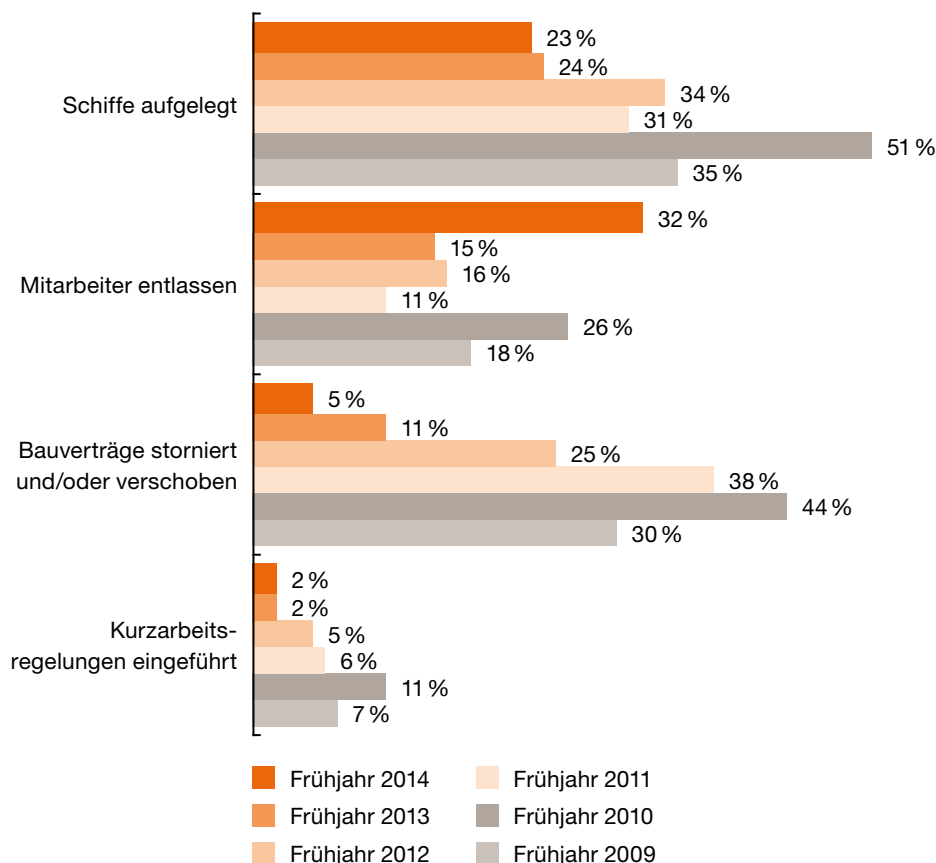
B Wirtschaftliche Lage der deutschen Schifffahrtsunternehmen

1 Mitarbeiterentlassungen in jeder dritten deutschen Reederei

Seit Jahren schon befinden sich die meisten deutschen Reedereien in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Ihren Höhepunkt hatten die negativen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2010 erreicht, als jede zweite Reederei angab, wegen der wirtschaftlichen Krisensituation in den vorangegangenen zwölf Monaten Schiffe aufgelegt (d. h. stillgelegt) zu haben. 44% der Unternehmen hatten damals zudem Bauverträge aufgrund fehlender Finanzierungsmöglichkeiten stornieren bzw. verschieben müssen. Auch die personellen Konsolidierungsmaßnahmen waren 2010 einstweilen auf ihrem Höhepunkt angelangt. Nach einer zwischenzeitlich etwas optimistischeren Sicht wurde deutlich, dass sich der Markt doch nicht so schnell erholen würde. Obwohl die Konsolidierung in den deutschen Hochseereedereien bereits 2011 weit fortgeschritten schien, halten die Um- und Rückbauprozesse in der Industrie bis heute unablässig an. Am stärksten findet dies seinen Ausdruck in den personellen Konsolidierungsmaßnahmen. Sie haben sich im letzten Jahr nochmals verschärft und sind auf einem bisherigen Höchstniveau angekommen: Jede dritte Reederei hat in den letzten zwölf Monaten Personal abgebaut und Mitarbeiter entlassen. Kurzarbeitsregelungen indes schon seit mehreren Jahren nur noch eine untergeordnete Rolle.

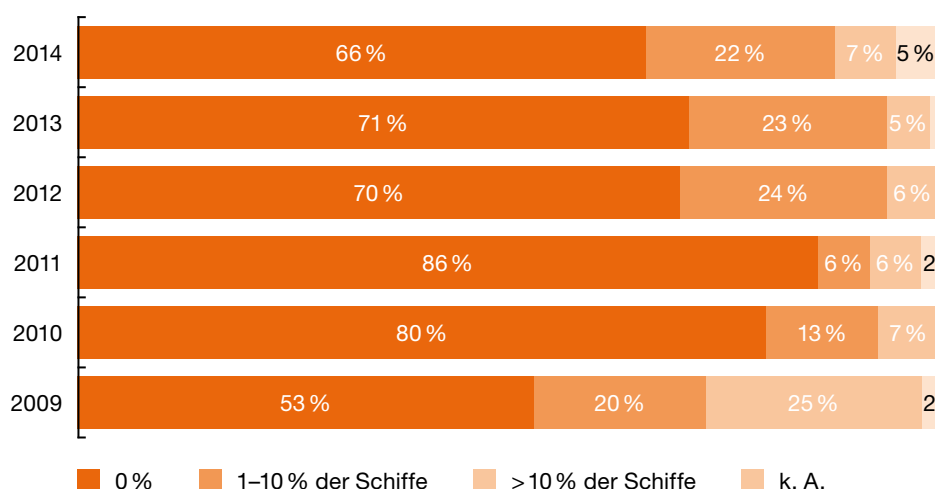
Abb. 1 Konsolidierungsmaßnahmen der Unternehmen (I)

Die Firmen haben in den letzten zwölf Monaten ...



Ein wesentlicher Grund für die notwendigen Konsolidierungen im Personalbereich liegt in den Auslastungsproblemen und in der schlechten Erlössituation. Die Beschäftigung bewegt sich zwar ungefähr auf dem Niveau der beiden Vorjahre und durchschnittlich sind nur etwa drei Prozent aller von den befragten Reedereien betreuten Schiffe ohne Aufträge, aber die Auslastungsprobleme nehmen nicht ab. Größer waren die Auslastungsprobleme nur in dem schweren Krisenjahr 2009. Seit 2012 bis heute hat ein deutlich geringerer Anteil von Unternehmen als noch in 2010 oder 2011 alle seine Schiffe ausgelastet. Eine vollständige Auslastung ihrer Schiffe erreichen zurzeit nur zwei von drei Reedereien (66%). 2011 war das immerhin noch bei 86% der Unternehmen der Fall.

Abb. 2 Anteil der Schiffe ohne Beschäftigung/Auslastung der Flotten



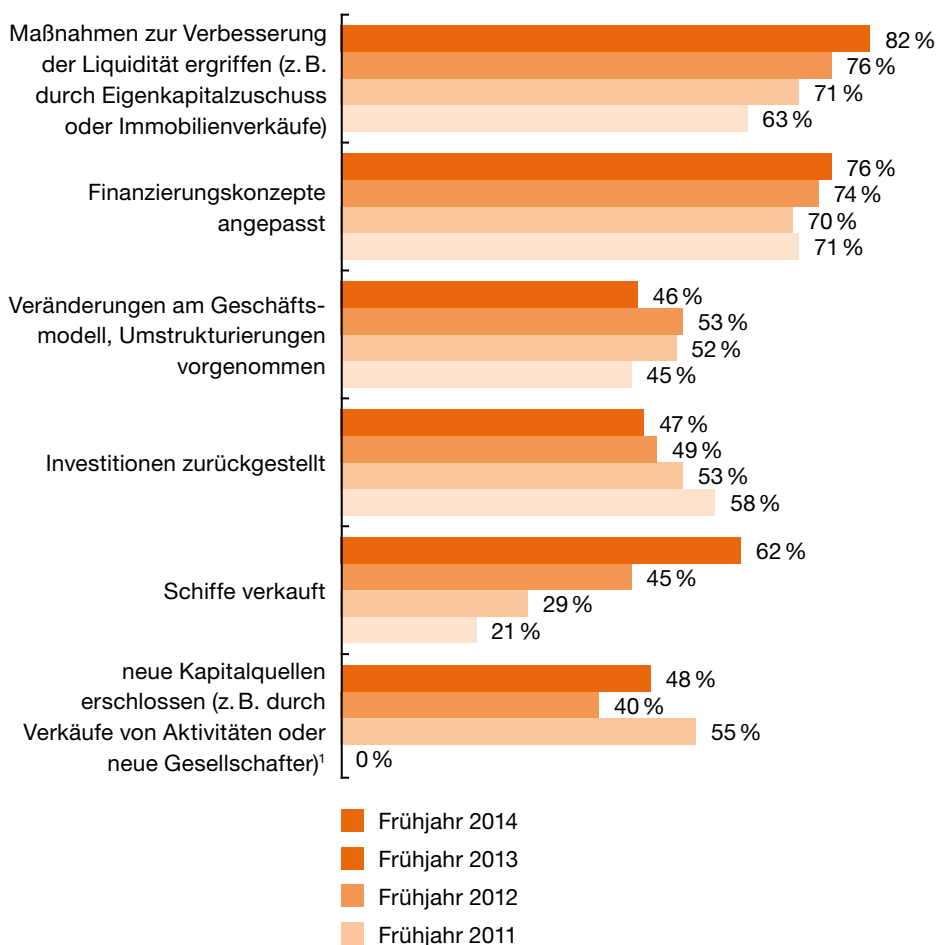
Mutmaßlich unterhält also ungefähr jede dritte Reederei Schiffe ohne Beschäftigung (5% der Reeder machten keine Angabe dazu). Bereits im Vorjahr konnte man begründet vermuten, dass diese Auslastungsprobleme von nachhaltiger Natur seien und Konsolidierungsmaßnahmen notwendig machen würden.

So standen im letzten Jahr vor allem Maßnahmen zur Liquiditätserhöhung und zur Anpassung von Finanzierungskonzepten ganz oben auf der Tagesordnung (Abb. 3). Im Zeitreihenvergleich hat sich einer der wesentlichen Trends wieder bestätigt: Immer mehr Schifffahrtsunternehmen müssen Liquiditätsengpässen aus dem Weg gehen. So haben im letzten Jahr acht von zehn Reedereien Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensliquidität ergreifen müssen. In den vergangenen zwölf Monaten mussten die Reedereien (noch) häufiger als in den Vergleichszeiträumen der Vorjahre Eigenkapitalzuschüsse, Schiffverkäufe, Immobilienverkäufe oder andere Maßnahmen ergreifen, um drohende Liquiditätsengpässe abzuwenden. Drei von vier Unternehmen haben ihre Finanzierungskonzepte im letzten Jahr (erneut) angepasst und etwa jedes zweite deutsche Schifffahrtsunternehmen hat sich in den letzten zwölf Monaten durch neue Gesellschafter, Verkauf von Aktivitäten oder andere Maßnahmen neue Kapitalquellen erschlossen.

In etwa jeder zweiten Reederei standen in den letzten zwölf Monaten (weiterhin) Umstrukturierungen bzw. Veränderungen am Geschäftsmodell auf der Agenda. Sie betreffen nicht nur die konzeptionelle Seite, z. B. hinsichtlich der Finanzierungen, sondern auch Betriebsstrukturen und Flottenzusammensetzung. Man trennt sich einerseits von alten Schiffen, ein Teil dieser Reedereien schafft aber auch wieder neue an. Schiffsverkäufe und Verschrottungen haben in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erlangt. Andererseits gibt gleichzeitig jede dritte Reederei an, dass sie im letzten Jahr Gebrauchtschiffe gekauft habe, zudem hat gut jedes fünfte Unternehmen neue Schiffe bestellt. Der Umbau der Flotten ist also in vollem Gange.

Abb. 3 Konsolidierungsmaßnahmen der Unternehmen (II)

Die Firmen haben in den letzten zwölf Monaten ...



¹ Diese Information wurde erstmals 2012 erhoben.

In den letzten 24 Monaten wurden deutlich seltener als noch in den Vergleichszeiträumen davor Schiffe aufgelegt (d. h. stillgelegt) oder Bauverträge storniert bzw. verschoben (Abb. 1). Investitionen wurden in der Tendenz nun seltener zurückgestellt als noch vor drei Jahren. Das kann man als Indiz werten, dass die Konsolidierungen in Teilbereichen abgeschlossen sein dürften.

Die Projektionen zu den für die kommenden zwölf Monate vorgesehenen Konsolidierungsmaßnahmen weisen in dieselbe Richtung. So ist besonders auffällig, dass die Zurückstellung von Investitionen in den aktuellen Projektionen eine deutlich geringere Rolle spielt als in den Vorjahren. Niemand sieht mehr vor, Bauverträge zu stornieren oder aufzuschieben, weil diese Themen offenkundig nach dem Krisenausbruch und in den Folgejahren abgearbeitet und inzwischen Lösungen gefunden wurden. Die Reedereien sind gewissermaßen – was das Planungsverhalten und die Vertragsabschlüsse für die Flotten angeht – wieder in „normaleren“ Zeiten angelangt. So scheint mittlerweile der Aufwärtstrend bei Schiffsverkäufen gestoppt zu sein, und Schiffe sollen im kommenden Jahr ebenso selten aufgelegt werden wie in den letzten zwölf Monaten. Im Gegenteil geben 46 % der Unternehmen an, in den kommenden zwölf Monaten Investitionen tätigen zu wollen, das entspricht dem Vorjahresniveau.

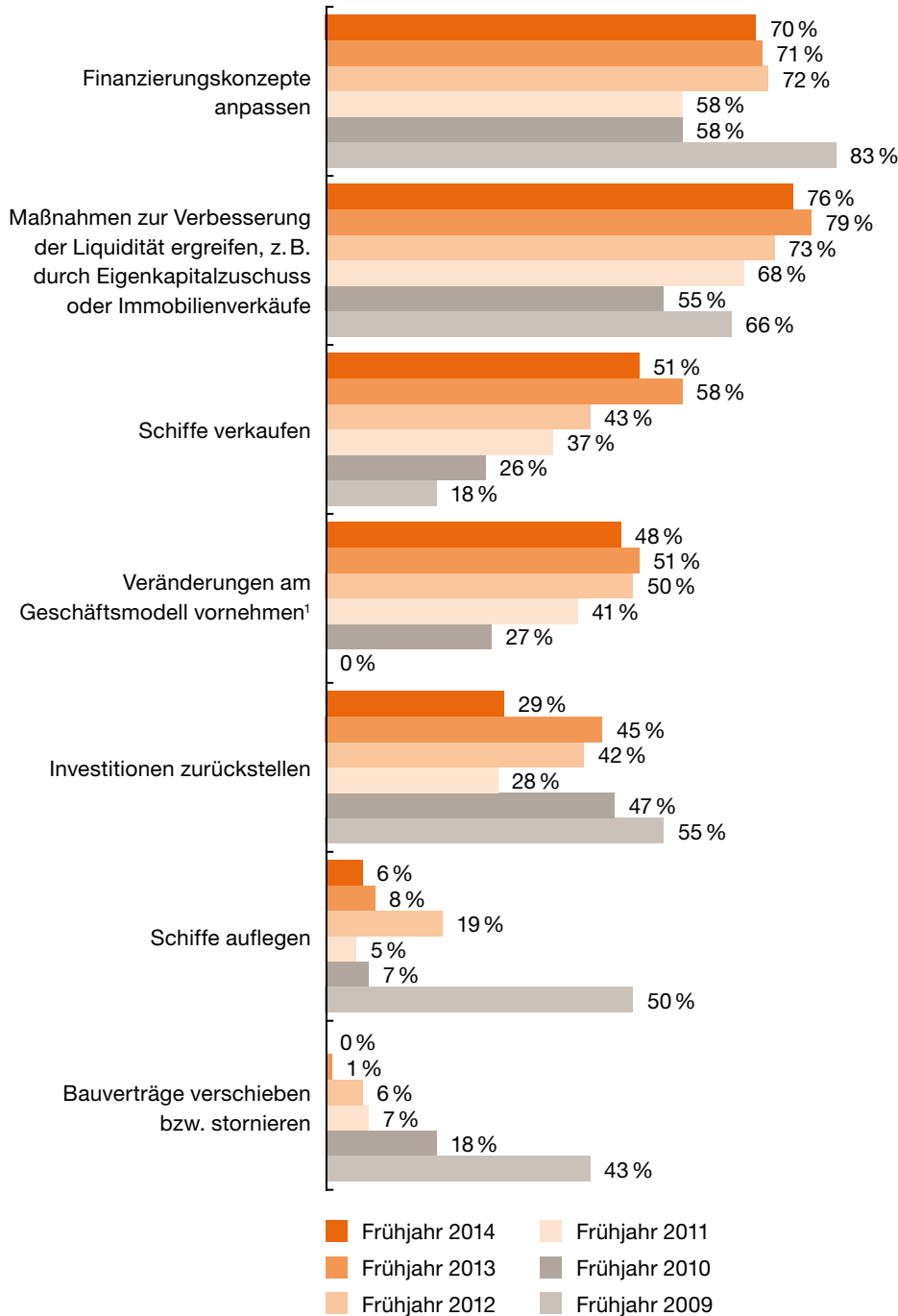
In den Antworten spiegelt sich aber auch ein gewisser Zweckoptimismus. Wenn Schiffe verkauft werden, geht schließlich Beschäftigung verloren. Man möchte seine Produktionsmittel erhalten, so es geht, mit einer Flotte weitermachen, die nicht dezimiert ist, sondern eine wirtschaftliche Größe behält, die Entwicklungschancen bietet.

Ein Großteil der geplanten Investitionen hat zum Ziel, die Energieeffizienz der Schiffe zu erhöhen. 44 % der Unternehmen, die in den kommenden zwölf Monaten investieren wollen (das entspricht jedem fünften Unternehmen in der Gesamtstichprobe), geben Energieeffizienzsteigerungen als Investitionsgrund an, um die Schiffe künftig kostengünstiger betreiben zu können. Interessanterweise werden in einigen ungestützten Einzelnennungen auch Investitionen in schiffsfremde bzw. reedereiergänzende Logistikbereiche nach vorn gebracht. So spielen Investitionen in Immobilien, Lagerhallen und entsprechende Umbauten, energetische Sanierungen, Modernisierungen und Wartung gemäß Umweltschutzaufgaben ebenfalls noch eine Rolle.

In den ungestützten Nennungen wird aber auch deutlich, dass von den Reedereien neben der Energieeffizienz noch ein weiterer Investitionsschwerpunkt in den Blick genommen wird. Es handelt sich dabei um den Bereich der IT, Kommunikationstechnologie und Softwareentwicklung.

Abb. 4 Vorgesehene Konsolidierungsmaßnahmen

Wir werden voraussichtlich in den nächsten zwölf Monaten ...



¹ Diese Information wurde erstmals 2010 erhoben.

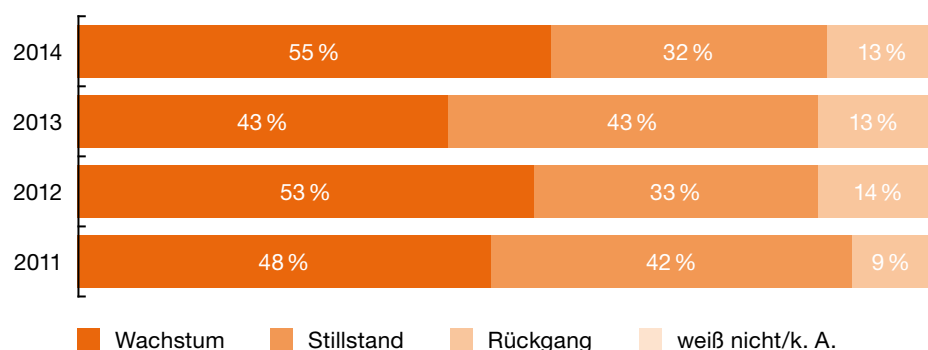
Bereits vor einem Jahr zeichnete sich ab, dass die Konsolidierungen in einigen Bereichen an ihr vorläufiges Ende gekommen seien. Auch die aktuelle Datenlage zu den Projektionen bestätigt diesen Trend. Kurzarbeitsregelungen spielen praktisch keine Rolle mehr, auch die Stornierung oder Verschiebung von Bauverträgen, die 2009 von 40 % der Unternehmen für notwendig erachtet wurden, steht inzwischen nicht mehr auf der Agenda. Während 2009 noch jede zweite Reederei glaubte, infolge der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise im kommenden Jahr Schiffe ihrer Flotte auflegen zu müssen, gilt das heute nicht einmal mehr für jedes zehnte Schifffahrtsunternehmen.

2 Hoffnung auf Wachstum, aber schwindende Hoffnung auf mehr Beschäftigung

In den letzten zwölf Monaten unterhielt mutmaßlich ungefähr jede dritte Reederei Schiffe „auf Reede“, im Notbetrieb, mit verminderter Besatzung, ohne Ladung, ohne Aufträge. Vor diesem Hintergrund hofft die Mehrheit der befragten Führungskräfte aus der deutschen maritimen Wirtschaft aktuell auf Wachstum. Eine Stagnation in den kommenden zwölf Monaten wird von jedem dritten Entscheider für wahrscheinlich gehalten.

Abb. 5 Entwicklungsprognose für die kommenden zwölf Monate

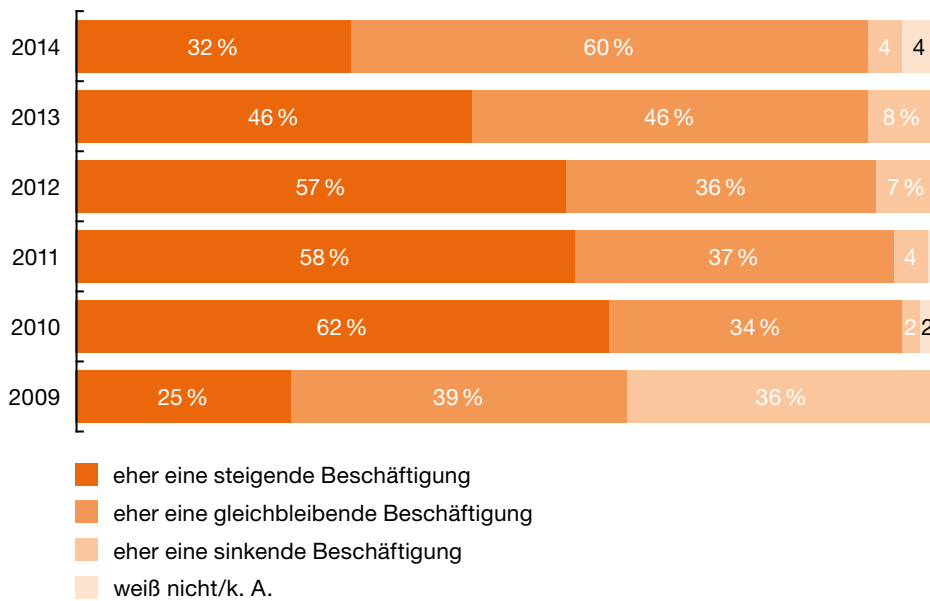
Die Befragten erwarten ...



Trotz der mehrheitlichen Wachstumserwartung glaubt aktuell nur jede dritte Führungskraft an eine steigende Beschäftigung für die vom eigenen Unternehmen betreuten Schiffe. Das Gros der Befragten geht davon aus, dass sich die Beschäftigungssituation für die von ihnen betreuten Schiffe in den nächsten zwölf Monaten nicht verbessern wird: 60% der Entscheider erwarten eine gleichbleibende Beschäftigung ihrer Schiffe.

Abb. 6 Beschäftigungsprognose für die kommenden zwölf Monate

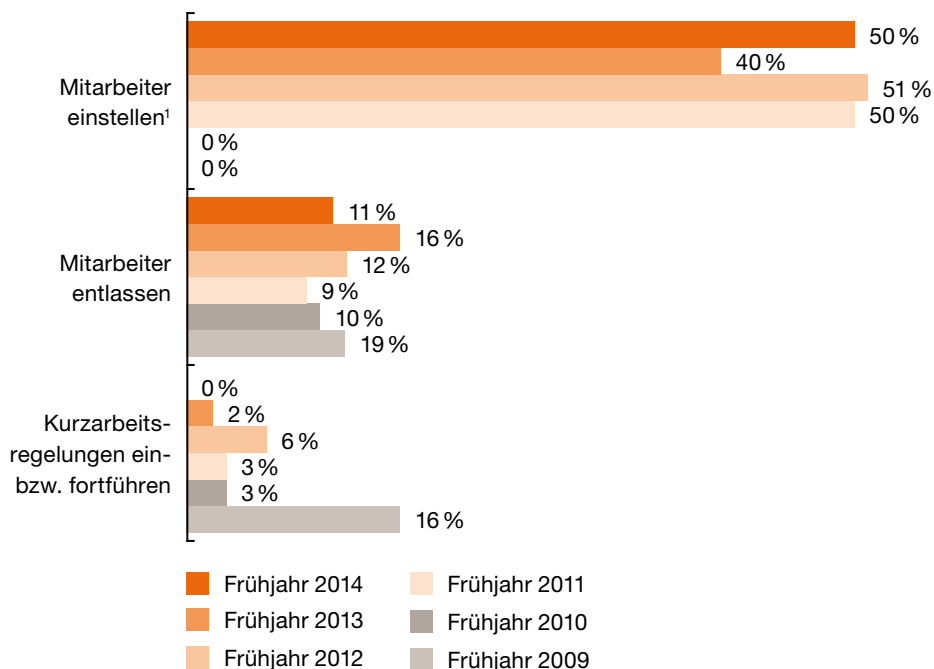
Die Befragten erwarten für die betreuten Schiffe ...



Dennoch scheinen sich die Entscheider aufgrund der jahrelang durchgeführten Konsolidierungsmaßnahmen für die anstehenden Herausforderungen gewappnet zu fühlen. Die aktuelle Arbeitsplatzprognose sieht positiver aus als im Vorjahr. Angesichts der Tatsache, dass in den letzten zwölf Monaten in etwa jeder dritten Reederei Mitarbeiterentlassungen stattgefunden haben, werden Neueinstellungen erwogen. Jede zweite Reederei plant Neueinstellungen, nur in etwa jedem zehnten Unternehmen sind weiterhin noch Mitarbeiterentlassungen für die kommenden zwölf Monate vorgesehen. Der Umbau, von dem hier durchgängig die Rede sein muss, betrifft offenkundig nicht nur die Flotte, das Geschäftsmodell, firmenstrukturelle oder finanzkonzeptionelle Überlegungen, sondern auch die Struktur der Belegschaften selbst – und er scheint bereits weit fortgeschritten zu sein. Dabei spielen Kurzarbeitsregelungen in den Projektionen praktisch seit zwei Jahren keine Rolle mehr, sie waren ein Instrument der Personalführung, als unmittelbarer auf den Ausbruch der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise reagiert werden musste.

Abb. 7 Arbeitsplatzprognose für die kommenden zwölf Monate

Vergleich der Projektionen im Juni 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 und 2014:
Wir werden voraussichtlich in den nächsten zwölf Monaten ...



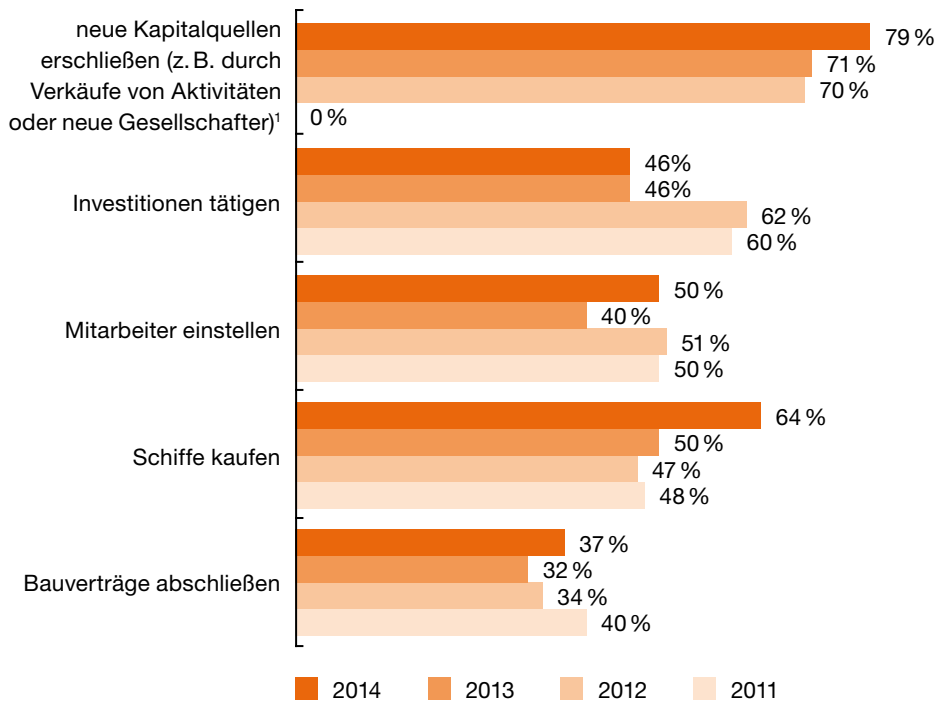
¹ Diese Information wurde erstmals 2011 erhoben.

An den Projektionen zu den Maßnahmen, die Wachstum indizieren, lässt sich wie schon im vergangenen Jahr ablesen, dass eine nachhaltige Wachstumsüberzeugung unter den deutschen Reedern derzeit nicht verbreitet ist. Nur 46% der Unternehmen wollen Investitionen tätigen, das ist Stillstand auf dem rückläufigen Vorjahresniveau. Nach wie vor liegt der Schwerpunkt ganz deutlich auf der Lösung der allgegenwärtigen Finanzierungsfragen und der Erschließung neuer Kreditgeber und Finanzierungsquellen.

Auffällig ist jedoch, dass deutlich mehr Unternehmen Schiffe kaufen bzw. Bauverträge abschließen wollen. Finanziert werden sollen die Käufe mit der Erschließung neuer Kapitalquellen, gegebenenfalls auch aus dem Ausland (vgl. Kapitel D3, S. 33).

Abb. 8 Auswirkungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die weitere Unternehmensstrategie

Wir werden voraussichtlich in den nächsten zwölf Monaten ...



¹ Diese Information wurde erstmals 2012 erhoben.

3 Gedämpfte Erwartungen hinsichtlich der Erlöse

Auch hinsichtlich der Erlössituation sind die Erwartungen der Führungskräfte über die Jahre zurückhaltender geworden. Immer häufiger wird von einer Stagnation bei den Charterraten, aber auch bei den Frachtraten ausgegangen. Steigende Fracht- und Charterraten in den kommenden zwölf Monaten erwartet aktuell nur noch knapp die Hälfte der befragten Entscheider.

Abb. 9 Erwartete Entwicklung der allgemeinen Charterraten in den kommenden zwölf Monaten

Die Befragten erwarten ...

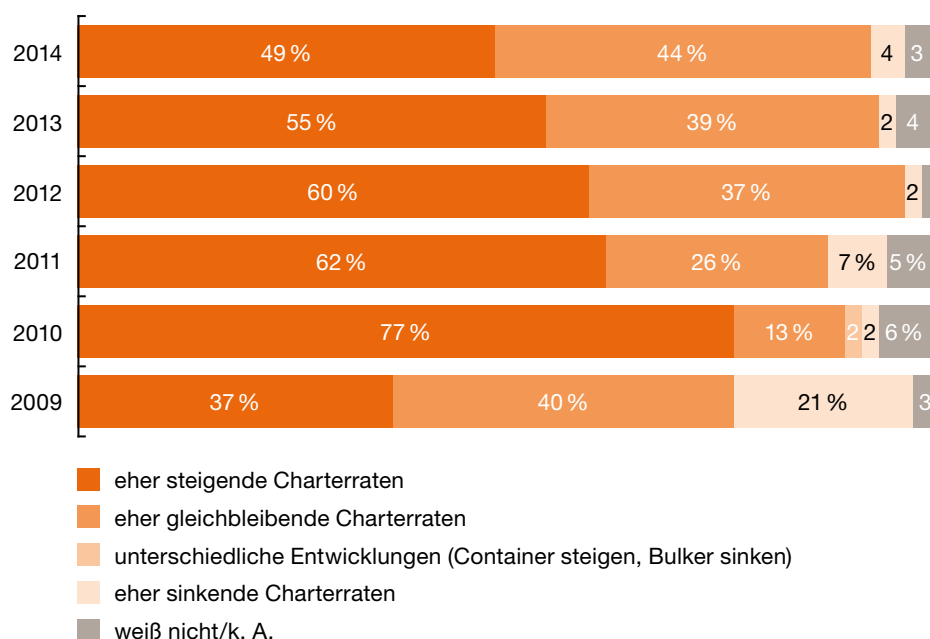
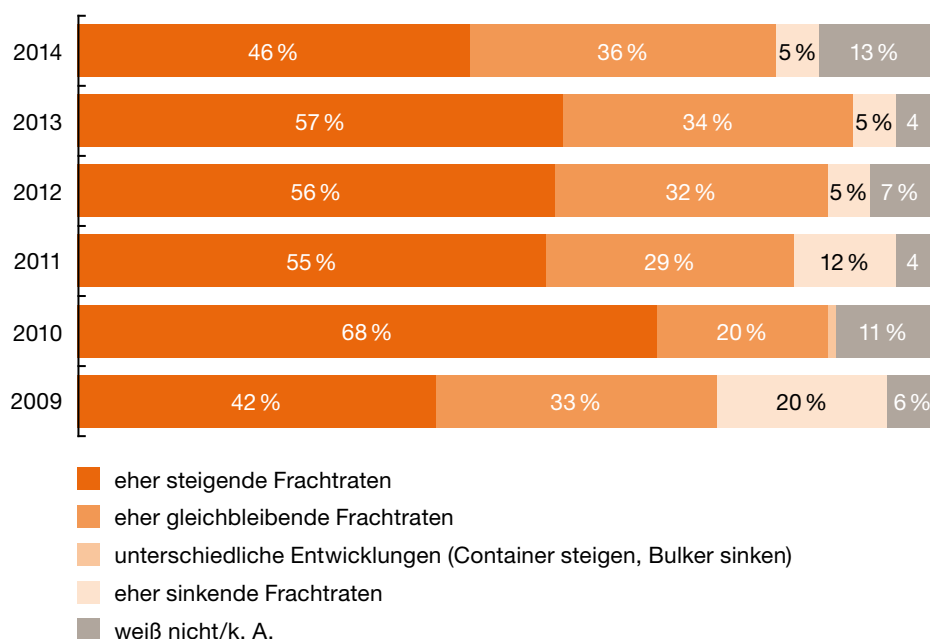


Abb. 10 Erwartete Entwicklung der Frachtraten in den kommenden zwölf Monaten

Die Befragten erwarten ...



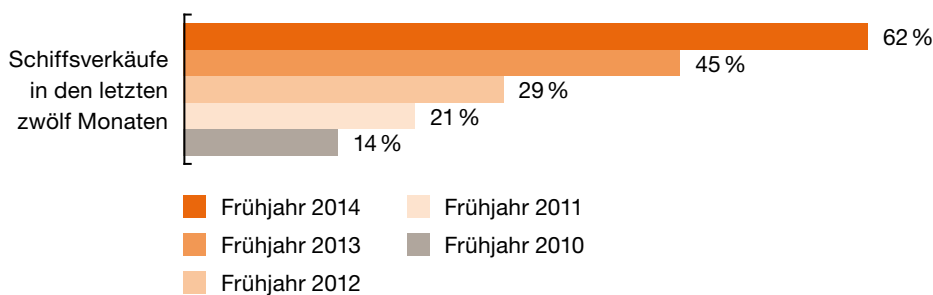
Hinsichtlich der Passagiererlöse stellt sich die Situation ähnlich wie im Vorjahr dar. Von den aktuell befragten fünf Reedereien, die Passagierschiffe, Kreuzfahrtschiffe oder Fähren betreiben, rechnen drei Unternehmen mit steigenden Passagiererlösen, ein viertes erwartet Stagnation und ein Befragter möchte keine Prognose abgeben.

4 Der Umbau der Flotten

Bereits in den vorangegangenen Vergleichszeiträumen war deutlich geworden, dass die Schifffahrtsunternehmen zunehmend unter finanziellen Druck geraten waren und Wege suchen mussten, um sich finanziell besser aufzustellen und die Unternehmensliquidität zu verbessern. In diesem Kontext mussten und müssen nicht nur neue Kapitalquellen und Geldgeber gesucht werden, sondern auch die Kosten waren auf dem Prüfstand.

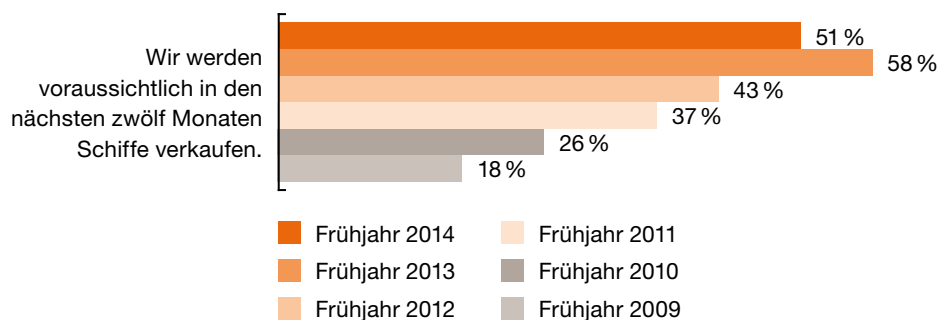
So haben Schiffsverkäufe einen sprunghaften Bedeutungszuwachs in den letzten Jahren – und besonders in den letzten zwölf Monaten – erlebt: Sechs von zehn Schifffahrtsunternehmen gaben in der aktuellen Umfrage an, dass sie im letzten Jahr Schiffsverkäufe getätigt haben. Dieses Ergebnis stimmt mit den Projektionen der Industrie aus dem Vorjahr absolut überein. Denn im Vorjahr ging mit sechs von zehn Reedereien (58 %) erstmals eine Mehrheit der Schifffahrtsunternehmen davon aus, dass sie in den kommenden Monaten Schiffe ihrer Flotte verkaufen würden.

Abb. 11 Schiffsverkäufe der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten



Der Zeitreihenvergleich der Projektionen für die kommenden zwölf Monate macht den enormen Bedeutungszuwachs von Schiffsverkäufen im Rahmen der Konsolidierungs- und Geschäftsumbaustrategien nochmals sehr deutlich. Andererseits lässt sich an den aktuellen Projektionen aber auch sehr gut erkennen, dass dieser Zuwachstrend an Verkäufen gestoppt ist; der Projektionsverlauf ist leicht rückläufig geworden. Dies stützt die These, dass die Konsolidierungsprozesse in einzelnen Bereichen bei den Schifffahrtsunternehmen an ein vorläufiges Ende kommen. Und sie stehen im Zusammenhang mit der Hoffnung, dass eine rentable Betriebsgröße aufrechterhalten werden kann – eine Betriebsgröße, mit der das Unternehmen zudem auch für die Zukunft entsprechend aufgestellt ist, wenn die Beschäftigung weltweit wieder zunehmen sollte.

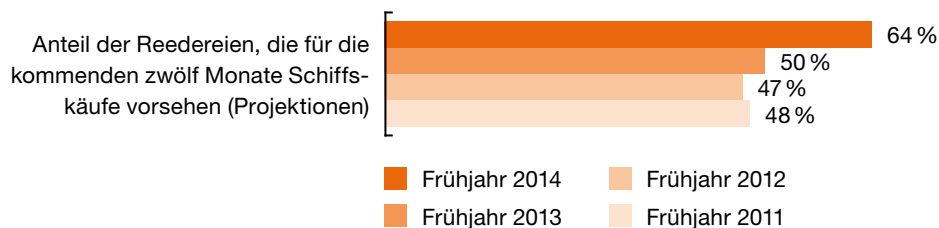
Abb. 12 Geplante Schiffsverkäufe in den nächsten zwölf Monaten



So ist auch hinsichtlich der Verschrottungen von Schiffen keine Steigerung zum Vorjahr zu verzeichnen, obwohl die Verschrottung oder der Verkauf zur Verschrottung in vielen Unternehmen ein größeres Thema geworden ist: Bereits im letzten Jahr gab jede fünfte Reederei zu Protokoll, dass sie in den nächsten zwölf Monaten voraussichtlich Schiffe aus ihrer Flotte verschrotten oder zum Verschrotten verkaufen würde. Dieser Anteil ist in der aktuellen Befragung konstant geblieben. Die Argumentationsstruktur hinter dieser Entscheidung für eine Verschrottung, wie sie aus den Antworten der Manager hervorgeht, ist ebenfalls unverändert geblieben. Dass die wirtschaftliche Lebensdauer erreicht ist, spielt nach Auskunft der meisten Manager bei der Entscheidung die größte Rolle. Doch mehrheitlich fließen darüber hinaus noch andere Erwägungen ein. Im Schwerpunkt ist es die Erkenntnis, dass der Treibstoffverbrauch des Schiffs zu hoch ist und ihnen Investitionen in Umbauten zu teuer wären. Und zum anderen die Tatsache, dass die Schiffsfinanzierung künftig nicht mehr gewährleistet werden kann. Dass die Finanzierung auf Dauer nicht mehr gewährleistet werden könne, räumt allerdings nur eine Minderheit der Reeder, die sich für Verschrottungen entschieden haben, ein.

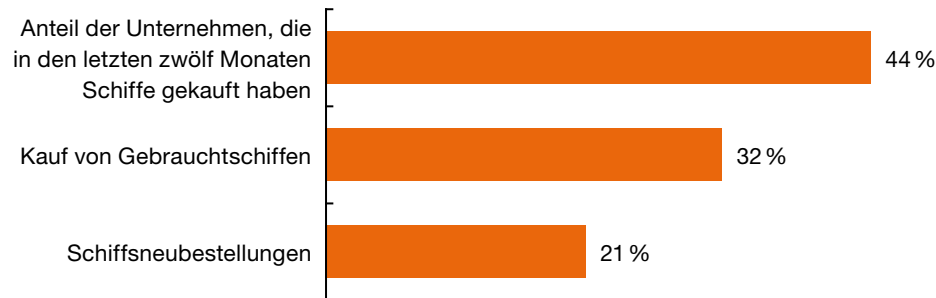
Die Industrie steht inmitten von Schrumpfungs- und Konzentrationsprozessen, aber sie befindet sich auch inmitten eines großen Umbaus der Flotten. Fast zwei von drei Unternehmen planen Schiffskäufe in den kommenden zwölf Monaten. Erstmals wurde in der aktuellen Befragungswelle auch der Anteil der Unternehmen erhoben, die tatsächlich im vergangenen Jahr Schiffe gekauft haben. Es sind 46 der 104 befragten Reedereien (44%). Die Projektionen zu den geplanten Schiffskäufen vom Vorjahr lagen mit 50% nur ganz leicht über dem im Rückblick tatsächlich berichteten Niveau.

Abb. 13 Geplante Schiffskäufe der Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten



Von den 46 Reedereien, die in den letzten zwölf Monaten Schiffe kauften, haben 22 Unternehmen neue Schiffe bestellt. 33 Reedereien haben Gebrauchtschiffe gekauft. In neun Unternehmen wurden sowohl neue Schiffe geordert als auch gebrauchte Schiffe gekauft.

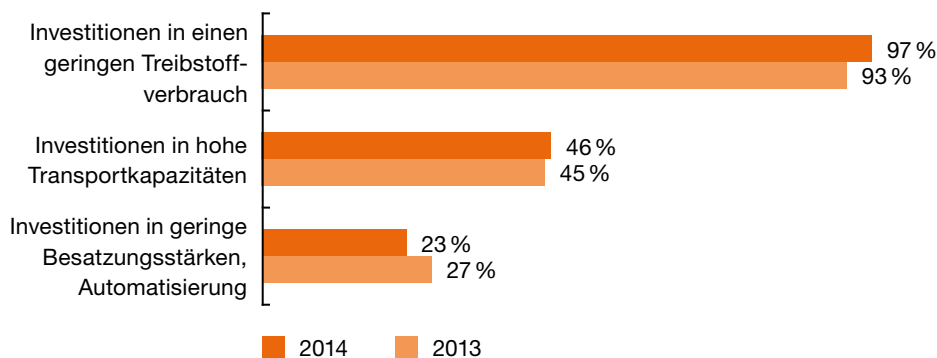
Abb. 14 Schiffskäufe der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten



Bereits vor einem Jahr wurde deutlich: Wenn Reedereien heutzutage den Neubau von Schiffen beauftragen, sehen sie Investitionen in einen geringen Treibstoffverbrauch als den wichtigsten Erfolgsfaktor an, um mit den neuen Schiffen für die Zukunft wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein. Investitionen in diesen Bereich der Energieeffizienz werden wesentlich häufiger als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet als Investitionen in hohe Transportkapazitäten oder in die Automatisierung, um Besatzungsstärken zu reduzieren. Diese Gewichtung konnte anhand der aktuellen Datenlage vollständig repliziert werden. Dieses Ergebnis korrespondiert damit, dass neben den fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten für die Schiffe der hohe Treibstoffverbrauch von Schiffen und zu hohe Kosten für entsprechende Umbauten ein wesentliches Argument bei den Entscheidungen für eine Verschrottung darstellen.

Abb. 15 Schiffneubauten: Wichtigkeit von Investitionszielen, um mit dem neuen Schiff für die Zukunft wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein

Anteile für „sehr/eher wichtig“, Wertpunkte 1 und 2 auf einer Fünfer-Skala:

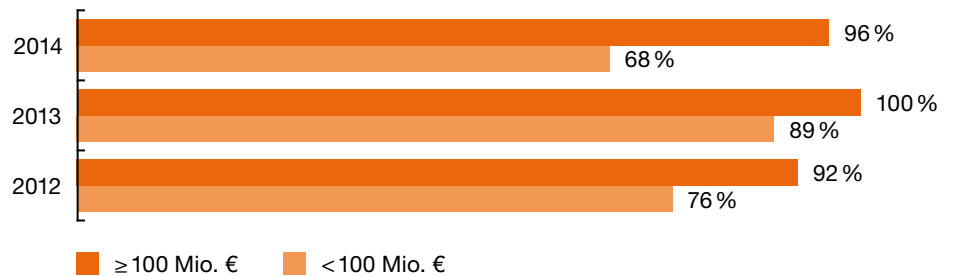


Die Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema Ressourcenschonung bzw. Energieeffizienz während der letzten Jahre ist augenfällig. In Zeiten wachsenden Kostendrucks und steigender Ölpreise können Umwelttechnologien gleichzeitig auch Technologien zur eigenen Zukunftssicherung sein. Die hohen Energie- und Treibstoffkosten der letzten Jahre haben in den Unternehmen die Erkenntnis beschleunigt, dass Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz auch Einsparpotenziale bergen und die Kostensenkung unterstützen können.

Mit diesen technisch ausgereiften Schiffen können die Unternehmen höhere Charrterraten erzielen und einen höheren Beschäftigungsgrad erreichen. Besonders hoch ist die Aufmerksamkeit für das Thema bei den Führungskräften in den mitarbeiter- und umsatzstärkeren Unternehmen. Schon vor zwei Jahren hatte sich angedeutet, dass es je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Umsetzungstempi geben würde. An diesem Befund hat sich bislang auch nichts geändert: Den umsatz- und mitarbeiterstärksten der Schifffahrtsunternehmen kommt in puncto Energieeffizienz eher die Schrittmacherfunktion zu als den kleineren Reedereien, hier dürfte allerdings auch der finanzielle Spielraum für Investitionen größer ausfallen als in den kleineren Unternehmen.

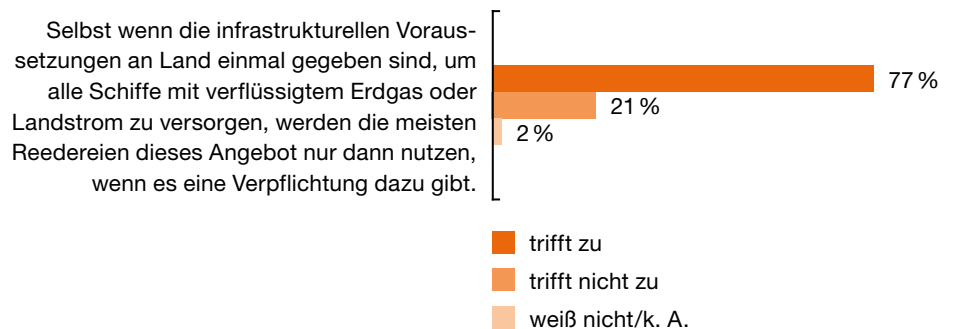
Abb. 16 Wir haben gezielte Maßnahmen zur Reduzierung des Treibstoffverbrauchs ergriffen

Anteile für „trifft zu“, nach Vorjahresnettoumsatz:



Trotzdem bleibt allgemein eine gewisse Zurückhaltung gegenüber alternativen Energieangeboten sichtbar. So vertreten insgesamt gut drei von vier Entscheidern aus deutschen Reedereien die Ansicht, dass es zu einer mehrheitlichen Nutzung etwa von Erdgas- oder Landstromangeboten für die Schiffe durch die Reedereien nur dann kommen wird, wenn es eine Verpflichtung zur Nutzung dieser Angebote gibt. Diese Zurückhaltung beschränkt sich nicht auf die kleineren Unternehmen, doch auch hier zeigt sich tendenziell wieder das Gefälle in den Antworten der Führungskräfte je nach Größe des Unternehmens. In den kleineren Reedereien, die weniger als zehn Schiffe betreuen und weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigen, setzen die Entscheider häufiger auf verbindliche Vorgaben und Verpflichtungen hinsichtlich alternativer Energien, als es ihre Kollegen in den mitarbeiterstärkeren Unternehmen mit größeren Flotten tun. Denn faktisch fehlt derzeit den meisten kleineren Reedereien von vornherein der finanzielle Spielraum für solche Lösungen.

Abb. 17 Einschätzungen zur Marktentwicklung: freiwillige Nutzung alternativer Energieangebote



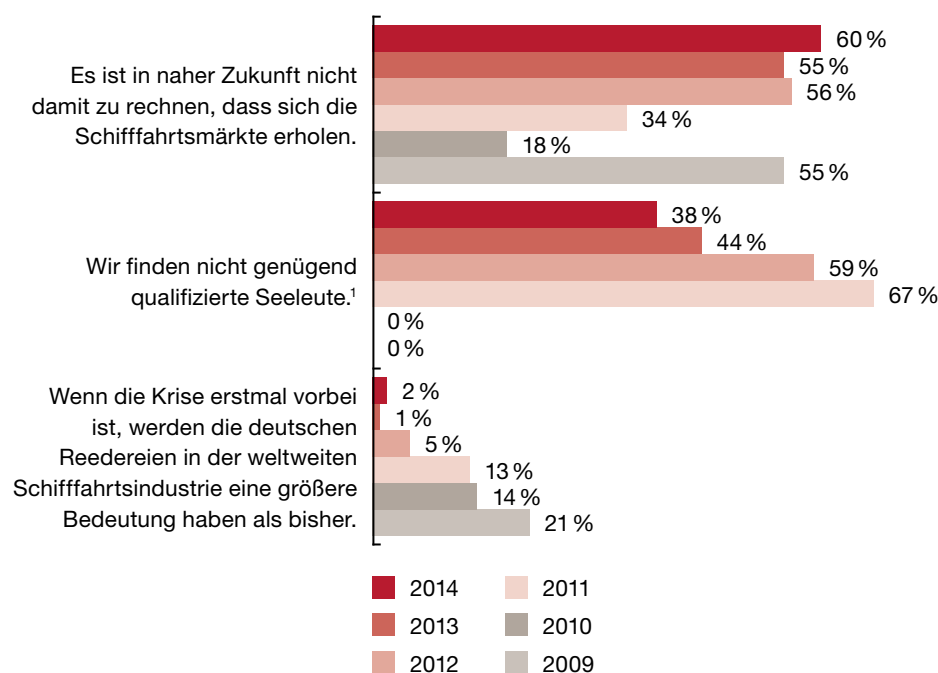
C Allgemeine Marktentwicklung

1 Rückbau und Fusionen

Trotz der Wachstumshoffnungen zeigt sich im Hinblick auf die Marktentwicklungen in der aktuellen Befragung keine wirklich optimistischere Haltung als noch vor einem Jahr. Eben weil die meisten Führungskräfte nicht davon ausgehen, dass sich die Auslastungsprobleme im kommenden Jahr lösen werden und es zu mehr Beschäftigung kommt, ist der langfriststrategische Blick ebenfalls nach wie vor verdunkelt: Eine Erholung der weltweiten Schifffahrtsmärkte wird auch heute noch nicht für wesentlich wahrscheinlicher gehalten als in den Vorjahren. Aktuell, da man nicht von steigender Beschäftigung ausgeht, wird auch der Nachwuchsmangel weniger stark thematisiert als noch vor einigen Jahren. Und dass die deutschen Reedereien in der weltweiten Schifffahrtsindustrie nach der Krise eine größere Bedeutung als zuvor erlangen könnten, ist eine Hoffnung, die seit ein, zwei Jahren kaum noch jemand unter den Entscheidern in der Industrie teilt.

Abb. 18 Einschätzungen zur Marktentwicklung: Zukunft der Märkte und Nachwuchsmangel

Anteile für „trifft zu“:

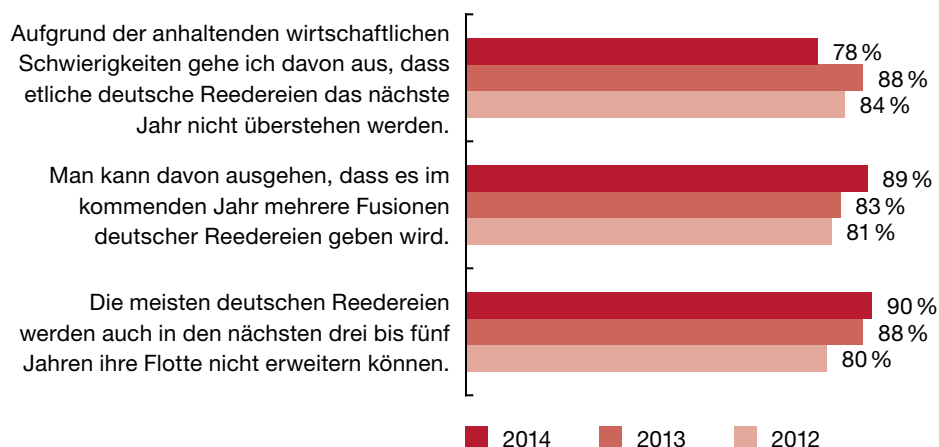


¹ Diese Information wurde erstmals 2011 erhoben.

Immerhin hoffen nach all den durchgeführten Konsolidierungsmaßnahmen und den erfolgten Marktvereinigungen in der deutschen maritimen Wirtschaft inzwischen wieder ein paar mehr Führungskräfte auf die Überlebensfähigkeit der deutschen Reedereien.

Abb. 19 Einschätzungen zur Marktentwicklung: Rückbau und Fusionen

Anteile für „trifft zu“:



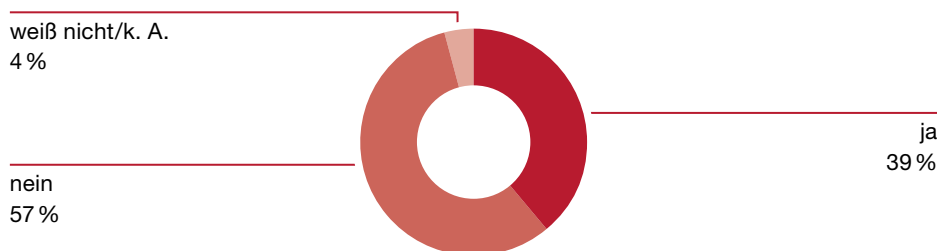
Dennoch glauben nach wie vor acht von zehn Führungskräfte, dass etliche deutsche Reedereien das Jahr nicht überleben werden. In den kleineren Reedereien gehen die befragten Führungskräfte häufiger als ihre Kollegen in den größeren, mitarbeiterstärkeren Schifffahrtsunternehmen von weiteren Marktvereinigungen aus. Dieser Trend aus dem Vorjahr bestätigt sich. Der Pessimismus hinsichtlich anstehender Insolvenzen und Liquidationen ist in den umsatzschwächeren Reedereien verbreiteter als in den umsatzstärkeren Schifffahrtsunternehmen (82 % vs. 68 %).

Dass an Flottenerweiterungen mittelfristig bei den meisten deutschen Reedereien nicht zu denken sei, ist nach wie vor eine höchst verbreitete Ansicht (bei neun von zehn Entscheidern). Auch wenn gezeigt werden konnte, dass es einen Zuwachs an Schiffskäufen und Neubestellungen geben wird, so dienen diese in erster Linie dazu, ausscheidende bzw. bereits ausgeschiedene Tonnage zu ersetzen und die Flotten umzubauen, aber nicht, sie zu erweitern. Die weiterhin erwarteten Schrumpfungen des Marktes werden zudem mit (weiteren) Konzentrations- und Fusionsprozessen einhergehen. Davon sind inzwischen sogar neun von zehn Führungskräften in der deutschen Schifffahrtsindustrie überzeugt.

2 Neue Geschäftschancen durch die Nordostpassage

Die eisfreie Zeit im Norden Russlands hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass man die Nordostpassage um Russland für Frachttransporte nutzen konnte. Die Nordostpassage wird in den letzten Jahren für kommerzielle Fahrten stärker angenommen. Sie verkürzt den Seeweg zwischen Ostasien und Nordeuropa und stellt eine mögliche Alternative zur Südroute von Singapur über den Suezkanal und Gibraltar nach Nordeuropa dar. Das treibt die Fahrtkosten nach unten und hilft zusätzlich noch, eventuelle Piraterieprobleme in der Strasse von Malakka oder am Horn von Afrika zu umgehen. Doch das extreme Klima auf der Route macht es mitunter nur schweren Eisbrechern oder Spezialfrachtern mit eisfähigem Rumpf möglich, die Passage zu befahren. Das wirkt sich wiederum auf die Kostenstruktur aus, wenn man diese Route nutzen will. Für die Reedereien ist es ein Rechenexempel, ob sich diese Route als attraktiv für ihre Zwecke erweist oder nicht. Vier von zehn Entscheidern aus den Reedereien glauben, dass sich aus der Befahrung der Passage in Zukunft neue Geschäftschancen für die deutsche maritime Wirtschaft ergeben könnten.

Abb. 20 Neue Geschäftschancen für die deutsche maritime Wirtschaft durch die Nutzung der Nordostpassage um Russland für Frachttransporte



In den ungestützten Begründungen der Führungskräfte, die neue Geschäftschancen sehen, werden vier wesentliche Argumentationslinien deutlich:

- *Rentabilitäts- und Kostengesichtspunkte* spielen die größte Rolle (22 Nennungen). In den Nennungen wird vor allem auf die Zeitersparnis durch die verkürzte Route rekurriert, aber auch auf die Kostenersparnis durch geringeren Treibstoffverbrauch.
- Ein weiterer Aspekt ist die Frage nach *spezieller Technologie* (17 Nennungen). Man geht davon aus, dass Spezialschiffe benötigt werden, wofür gerade deutsche Reedereien über ein spezielles Know-how verfügen. Darin wird auch eine Chance für die deutsche Zulieferindustrie gesehen.
- Ebenfalls in die Überlegungen einbezogen wird das Argument, dass es sich bei dieser Passage um eine attraktive *Neuheit, etwas Innovatives* handele (acht Nennungen), eine zusätzliche Möglichkeit, einen zukunftssträchtigen Handelsweg, eine geografisch günstige Route für deutsche Reedereien, die auch für Kreuzfahrten potenziell von Interesse sein dürfte.
- Die vierte Argumentationslinie bemüht das Thema *Sicherheit und Zuverlässigkeit* (drei Nennungen). Man geht davon aus, dass sich die eisfreie Zeit weiter verlängern wird und dass ein enger Kontakt zwischen Russland und Deutschland von Nutzen sei.

In den größeren und mitarbeiterstärkeren Reedereien mit größerer Flotte glaubt man seltener an die neuen Geschäftschancen durch die Nutzung der Nordostpassage als in den kleineren Reedereien.

Diejenigen, die sich keine neuen Geschäftschancen durch die Nutzung der Nordostpassage erwarten, begründen dies vor allem mit *niedriger Rentabilität* und *hohen Kosten* (42 Nennungen). Die Passage erscheint finanziell risikoreich, hohe Investitionen seien nötig – bei ungewisser Rentabilität. Die Route sei zudem kostspielig, weil Spezialschiffe benötigt werden, hohe Kosten für die Infrastruktur seien vorgeplant (z. B. Eisbrecher). Zudem gebe es große internationale Konkurrenz, wodurch sich die Chancen für deutsche Reeder minimieren würden. Die kürzere Strecke sei unrentabel. Das Transportvolumen auf der Route sei gering, der Markt klein. Hohe Versicherungssummen würden fällig, es sei insgesamt zu kostspielig.

Auch gilt die Route einzelnen Befragten als „nichts Neues“, sie werde bereits befahren, andererseits seien zu wenige Spezialschiffe im Einsatz.

Der wichtigste Aspekt ist jedoch das *Sicherheitsthema* und die Frage nach der *Zuverlässigkeit* (50 Nennungen): Es handle sich um eine technisch komplexe Route, sie habe zu wenig Tiefgang für große Schiffe, die Infrastruktur sei unzureichend, unzureichende Kartografie und schwierige Navigation an der Route, die Passage sei wetterbedingt unzuverlässig, Eisfreiheit sei nicht garantiert, man habe nur eine geringe Planungssicherheit, da die Route nicht ganzjährig nutzbar sei. Die politische Lage und die Rechtslage in Russland seien unsicher und die Sicherheitslage problematisch. Dazu kommen hohe Sicherheitsanforderungen, hohe Kriminalität, bürokratische Hürden, problematische Genehmigungsverfahren in Russland und unzuverlässige russische Servicepartner.

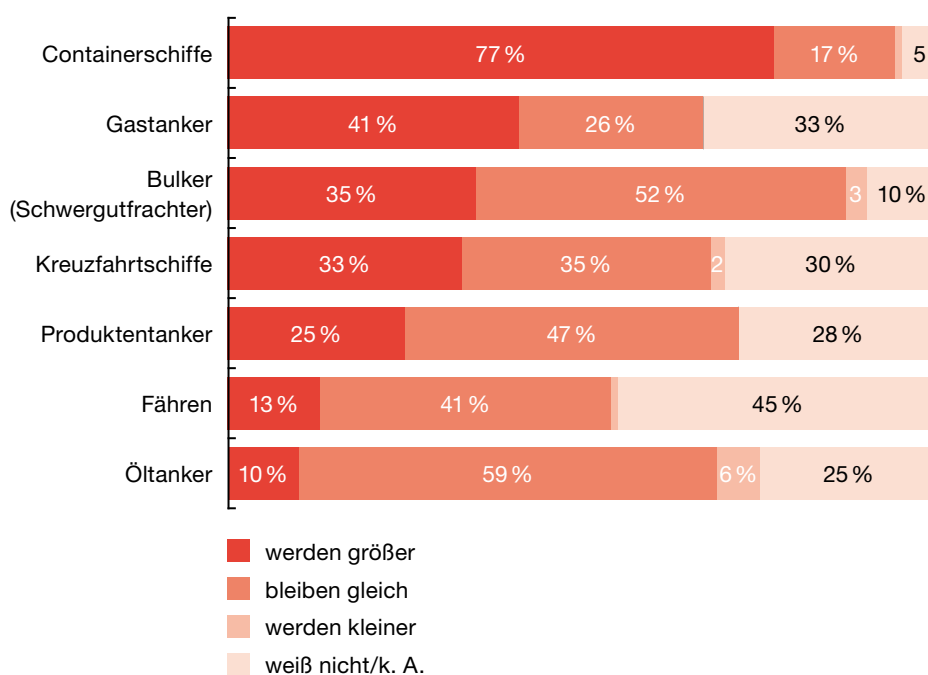
D Schiffe und Reedereien der Zukunft

1 Mittelfristig Vergrößerung der Containerschiffe

Inmitten des allgemeinen Kostendrucks sind bei vielen Reedern die Transportkosten je Einheit ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Der Containertransport wird umso wirtschaftlicher, je mehr Einheiten auf einem Schiff transportiert werden können. Diese Art von Wirtschaftlichkeitserwägungen führt dazu, dass immer größere Schiffseinheiten eingesetzt werden. So hat etwa die Anzahl großer Containerschiffe oder großer Massengutfrachter in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Der Trend geht hin zu Schiffsgrößen von mehr als 12.000 TEU und mit überproportional hohem Anteil an Containerkapazität.

Die befragten Führungskräfte der deutschen Schifffahrtsindustrie erwarten daher einen Anstieg der durchschnittlichen Größe vor allem bei den Containerschiffen. Drei von vier Entscheidern glauben, dass Containerschiffe mittelfristig größer werden. Auch bei Gastankern, Bulkern und Kreuzfahrtschiffen geht jeweils mindestens jede dritte Führungskraft aus der deutschen maritimen Industrie mittelfristig von einer Vergrößerung aus. Produktentanker, Fähren und Öltanker scheinen von dem Trend zur Vergrößerung weniger betroffen zu sein. Auffällig ist die hohe Urteilsunsicherheit der Führungskräfte, die sich auf alle Kategorien mit Ausnahme der Containerschiffe bezieht. Vor allem hinsichtlich der Größenentwicklung bei den Fähren herrscht hohe Unsicherheit, beinahe jeder zweite Entscheider vermeidet hier eine Angabe.

Abb. 21 Erwartete Entwicklung der Schiffsgrößen in den kommenden drei bis fünf Jahren



2 Digitalisierung auf dem Vormarsch

Unter den befragten Fachleuten ist allgemein anerkannt, dass es schon in wenigen Jahren eine lückenlose Nachverfolgung von Sendungen auf dem Seewege geben wird. Fast alle Befragten (93%) glauben, dass das sog. *smart shipping tracking* schon bald zum allgemeinen Standard wird.

Abb. 22 Einschätzungen zur Zukunft der Schiffe und Reedereien

Anteile der zustimmenden Antworten „sicher“ und „wahrscheinlich“, Wertpunkte 1 und 2 auf einer Vierer-Skala:



Die Digitalisierung spielt in den Zukunftsszenarien ohnehin eine ausgesprochen große Rolle. Sie betrifft nicht nur die Sendungsverfolgung, sondern auch Sicherheits-, Wartungs- und Instandhaltungsprozesse. Die wachsende Bedeutung der Digitalisierung zieht notwendige Investitionen nach sich. Ein guter Teil der Führungskräfte, deren Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten Investitionen tätigen wollen, sieht entsprechend hier auch einen Investitionsschwerpunkt (vgl. Kapitel B1, S. 11).

Neun von zehn Entscheidern gehen von einer breitflächigen Digitalisierung von Instandhaltungsprozessen in den kommenden Jahren aus. Sie glauben daran, dass der Zustand von Maschinen und Bauteilen auf den Schiffen dann durch Datenübertragung automatisch an die Reedereien übermittelt wird. Acht von zehn Entscheidern erwarten, dass die Automatisierung bzw. Digitalisierung im Schiffsverkehr in den nächsten Jahren extrem zunehmen wird (eines der Stichwörter in diesem Zusammenhang lautet: digitalisierte Brücke). Zu kapitänlosen Schiffen indes wird es in naher Zukunft nicht kommen. Dass die Schiffe in absehbarer Zeit von Land gesteuert werden, glaubt so gut wie niemand.

Der Zustand von Maschinen und Bauteilen an Schiffen jedoch wird aus Sicht von 58 % der Führungskräfte schon in absehbarer Zukunft über Messgeräte und Detektoren direkt an die jeweiligen Hersteller kommuniziert werden. Gut jede dritte Führungskraft geht zudem davon aus, dass die Reedereien künftig die Sicherheits- und Wartungstechnik für die gesamte Lebensdauer ihrer Maschinen bei den Herstellern mit einkaufen werden.

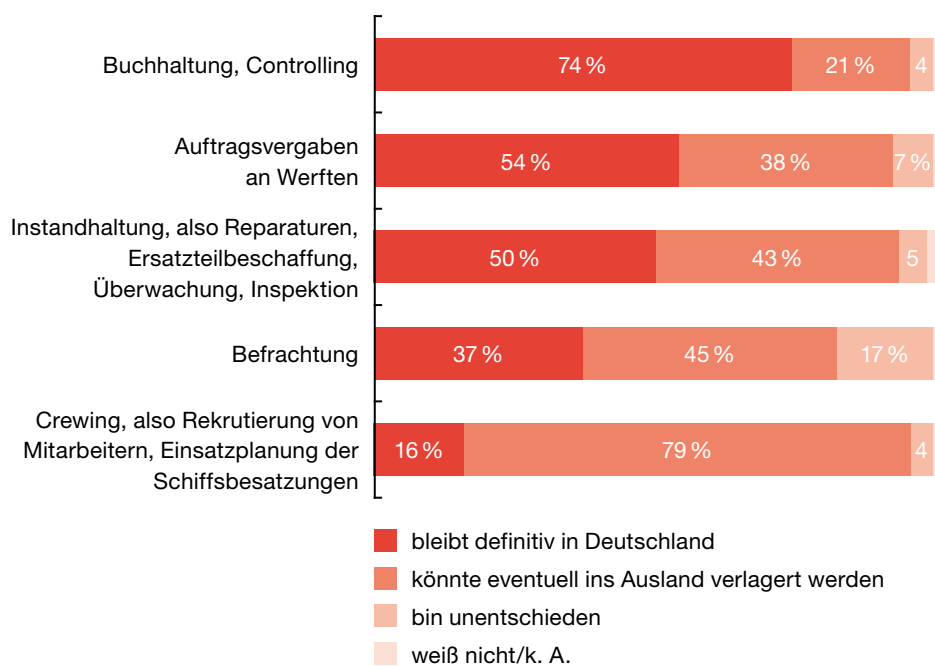
Immer mehr Reedereien werden deshalb an Land zur Steuerung der Schiffe einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb einführen (müssen), glaubt die Mehrheit der Entscheider. Entsprechend sind zwei von drei Führungskräften davon überzeugt, dass die Reedereien in Kürze deutlich mehr IT-Fachleute an Land brauchen werden.

Doch beim Fachkräftebedarf geht es aus Sicht von 84 % der Führungskräfte nicht nur um IT-Spezialisten, sondern auch um spezialisiertes Personal, das sich mit umweltfreundlichen Antriebsformen auskennt, deren Bedeutungszuwachs zumindest auf der normativen Ebene weitestgehend unumstritten ist (vgl. Kapitel B4, S. 21f.).

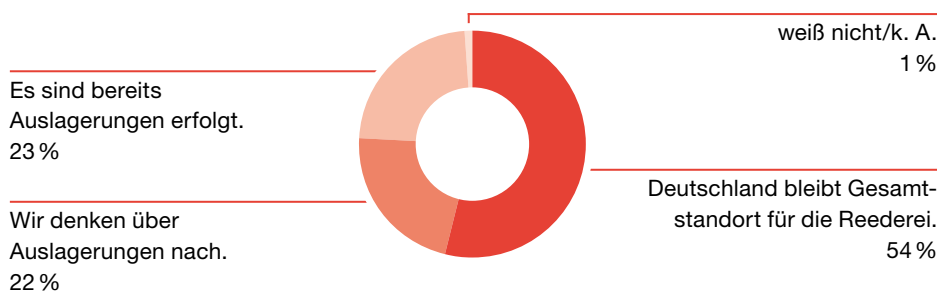
Die Auslagerung von Aufgaben ist unter funktionalen und strukturellen Gesichtspunkten eine Möglichkeit, die Fokussierung des eigenen Geschäftsmodells voranzutreiben und das Unternehmen in seinen Kernaufgaben zu stärken. Dass die Reedereien in den nächsten Jahren zahlreiche Aufgaben auslagern werden, um sich immer stärker auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren zu können, ist ein Trend, den die knappe Mehrheit der Entscheider (56 %) zu beobachten glaubt. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass inmitten des strukturellen Umbaus in den Reedereien Aufgaben- und Funktionsverlagerungen an externe Dienstleister bzw. Kooperationspartner allmählich auch in der deutschen maritimen Wirtschaft ein mehrheitsfähiges Modell darstellen.

Im Zeitalter der Digitalisierung wird die Auslagerung von Aufgaben und Funktionen unter Kostengesichtspunkten auch im Zusammenhang mit dem Ausland gedacht. Bei einigen Unternehmensfunktionen, die etwa den strategischen oder finanzpolitischen Kern des Unternehmens betreffen oder die eines speziellen und langwierig erworbenen Spezial-Know-hows bedürfen, ist eine Verlagerung ins Ausland nur sehr schwer denkbar. Folglich erscheint den befragten Führungskräften eine Verlagerung der Buchhaltung bzw. des Controllings ins Ausland auch am wenigsten denkbar. Selbst die Auftragsvergabe an Werften ist für die Mehrzahl der Entscheider eine Funktion, die unbedingt in Deutschland bleiben muss. Hinsichtlich Instandhaltung, Überwachung, Inspektion, wo es um technisches Know-how und Sicherheitsfragen geht, gehen die Meinungen auseinander. Bei Befrachtung und Crewing indes sieht es vollkommen anders aus. Diese Aufgaben erscheinen unter den vorgegebenen Funktionen aus Sicht der befragten Entscheider noch am wenigsten an Deutschland gebunden zu sein.

Abb. 23 Mögliche Aufgabenverlagerungen ins Ausland, auch unter Verzicht auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer



Angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen und Auslastungssituation stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland. Wenn beispielsweise 79% der Befragten andenken, die Rekrutierungen von Mitarbeitern und die Einsatzplanungen der Schiffsbesatzungen eventuell ins Ausland zu verlagern (obwohl damit auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer verzichtet werden muss), dann ist Deutschland als Gesamtstandort für die Reedereien nicht mehr zwingend und uneingeschränkt für alle Entscheider gesetzt.

Abb. 24 Verankerung der Schifffahrtsunternehmen am Standort Deutschland

Dass Deutschland der Gesamtstandort für die Reederei bleiben werde, geben dann auch gerade einmal 54 % der Führungskräfte zu Protokoll. In immerhin 22 % der Unternehmen wird bereits erwogen, einzelne Aufgaben ins Ausland zu verlagern und auf Vergünstigungen bei der Tonnagesteuer zu verzichten. Und weitere 23 % der Führungskräfte geben an, dass Auslagerungen sogar bereits erfolgt seien. Die Führungskräfte in den mitarbeiterstärkeren Unternehmen, die weltweit agieren und mehr als 20 Schiffe betreuen, geben in der Tendenz bereits erfolgte Auslagerungen etwas häufiger zu Protokoll als ihre Kollegen in den kleineren Reedereien.

3 Kooperationen und Internationalisierung der Schiffsfinanzierung

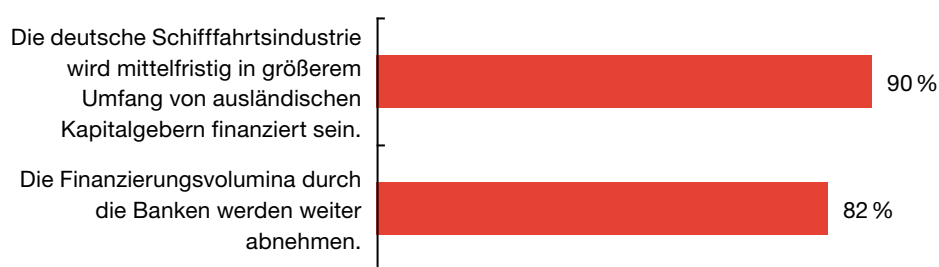
Auch hinsichtlich der Finanzierungen deutet sich an, dass viele Reeder längst über die nationalen Grenzen hinausschauen. So planen 54 % der befragten Reedereien für die kommenden zwölf Monate gemeinsame Projekte mit ausländischen Investoren. Im Vorjahr waren derartige Projekte bei 41 % der Schifffahrtsunternehmen vorgesehen. Mitarbeiterstarke Reedereien, die über größere Flotten verfügen, planen häufiger solche gemeinsamen Projekte mit Investoren als die Unternehmen, die weniger Schiffe in ihrer Flotte betreuen.

Abb. 25 Planung gemeinsamer Projekte mit ausländischen Investoren in den kommenden zwölf Monaten

Acht von zehn Befragten gehen in der aktuellen Befragung davon aus, dass die Finanzierungsvolumina durch die Banken weiter abnehmen werden. Und neun von zehn Führungskräften erwarten, dass die deutsche Schifffahrtsindustrie mittelfristig in größerem Umfang von ausländischen Kapitalgebern finanziert sein wird (das entspricht dem Vorjahresniveau von 88%). Bereits im letzten Jahr wurde deutlich, dass diese Ansicht von den Führungskräften in den kleineren und umsatzschwächeren Reedereien etwas vehementer vertreten wird als von ihren Kollegen in den mitarbeiter- und umsatzstärkeren Schifffahrtsunternehmen. Daran hat sich nichts geändert.

Abb. 26 Einschätzungen zur Marktentwicklung: Schiffsfinanzierungen

Anteile für „trifft zu“:



Je weiter sich Banken aus der Finanzierung zurückziehen, desto stärker suchen die Reeder nach Alternativen: von neuen Kapitalgebern im Ausland bis hin zu einer Neuaufstellung der Industrie in Kooperationen und Plattformen. In Kooperationen etwa legen Reedereien einzelne Geschäftsbereiche mit denen anderer Schifffahrtsunternehmen zusammen, z. B. die Bereederung oder die Befrachtung.

Bereits im vergangenen Jahr konnte gezeigt werden, dass sich ein Großteil der deutschen Reedereien sehr stark mit dem Kooperations-Konzept angefreundet hatte: 41 % waren 2013 schon eine oder mehrere solcher Kooperationen eingegangen. Mittlerweile hat sich der Anteil auf 51 % erhöht.

Abb. 27 Etablierung von Kooperationen in der deutschen Schifffahrtsindustrie

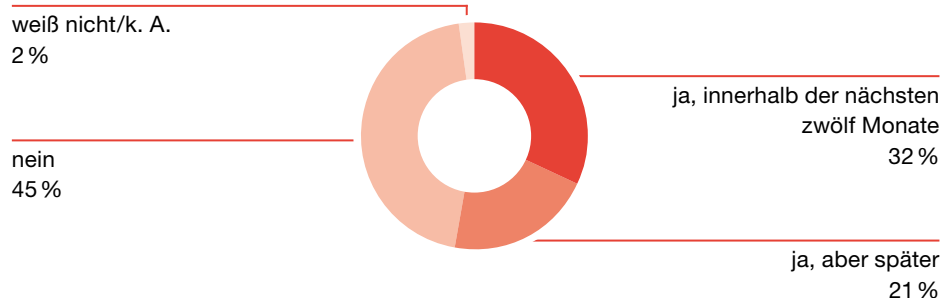
Wir haben einzelne Geschäftsbereiche mit denen anderer Schifffahrtsunternehmen zusammengelegt. Anteile für „trifft zu“:



Im letzten Jahr war die Mehrheit der Schifffahrtsunternehmen in keiner Kooperation eingebunden (57%). Die Vorjahresprognose, dass „aufs Ganze gesehen ... nur eine Minderheit von Unternehmen übrig bleiben“ wird, die keinerlei Kooperationen eingehen, hat sich bereits in diesem Jahr bestätigt. Denn von den aktuell 53 Reedereien, die bereits einzelne Geschäftsbereiche mit anderen Schifffahrtsunternehmen zusammengelegt haben, planen immerhin 37, noch weitere Kooperationen einzugehen. Bei 27 dieser 37 Reedereien soll das sogar noch binnen Jahresfrist geschehen. Und von den 49 Schifffahrtsunternehmen, die bisher noch keine Geschäftsbereiche mit anderen Reedereien zusammengelegt haben, planen auch immerhin 18, noch Kooperationen einzugehen. Sechs Unternehmen davon wollen dies innerhalb der nächsten zwölf Monate tun.

Abb. 28 Planung von (weiteren) Kooperationen in der deutschen Schifffahrtsindustrie

Wir planen, (weitere) einzelne Geschäftsbereiche mit denen anderer Schifffahrtsunternehmen zusammenzulegen:



Jedes fünfte befragte Schifffahrtsunternehmen gibt zudem an, Gesellschafter einer Plattform geworden zu sein, auf der mehrere Reedereien gemeinsam Schiffe betreiben. Hier soll die Integration noch weiter gehen: Mehrere Reedereien engagieren sich als Gesellschafter auf einer Plattform, welche die im Gesamtportfolio der Gesellschafter vorhandenen Schiffe gemeinsam betreibt. Damit entstehen neue rechtliche Einheiten von Kreditnehmern, die die „alten“ Schiffe übernehmen bzw. weiterführen. Diese neuen Kreditnehmereinheiten erhalten ein neues Rating. Die Reedereien auf der Plattform sind auf diese Weise besser als in der vorherigen Konstellation in der Lage, potenzielle Geldgeber zu interessieren und zu finden. Von den Reedereien, die bisher nicht Gesellschafter einer Plattform sind, geben 15% an, innerhalb der kommenden zwölf Monate Gesellschafter einer solchen Plattform werden zu wollen.

E Vorgehensweise und Stichprobenstruktur

1 Vorgehensweise

Seit 2009 werden – zu teilweise unterschiedlichen Themenschwerpunkten – jährlich Führungskräfte in deutschen Reedereien befragt. Die telefonische Befragung von Geschäftsführern, Vorständen und deren Stellvertretern in deutschen Transport- und Schifffahrtsunternehmen im Bereich der Seeschifffahrt schreibt Ergebnisse aus den Vorjahresbefragungen fort und sollte wieder ein aktuelles Stimmungsbild zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und zur Entwicklung der Märkte erheben. In diesem Jahr stellen die Themen Schiffe und Reedereien der Zukunft neue eigene Themenschwerpunkte dar.

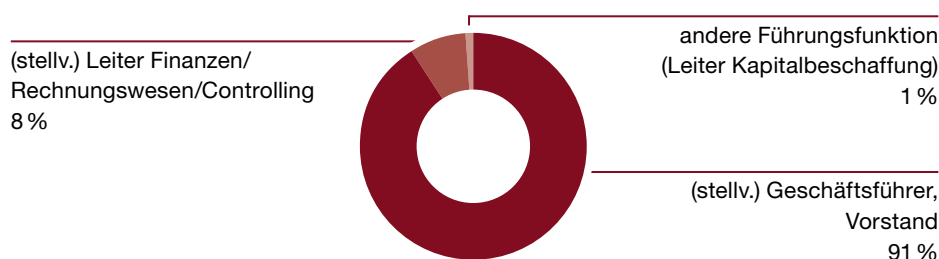
Die 104 CATI-Interviews wurden vom 7. Mai bis einschließlich 10. Juni 2014 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut (teleResearch Mannheim) durchgeführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt. Für die Konzeption, Durchsteuerung und Auswertung des Projekts war denkstelle hamburg verantwortlich. Die Adressen der zu befragenden Reedereien wurden dem Feldinstitut vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt. Die Reedereien wurden in der Regel vorab von PwC angeschrieben. Auf Basis der zur Verfügung stehenden Unternehmensadressen konnten im Feldzeitraum netto 104 vollständige Interviews realisiert werden. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt knapp zwanzig Minuten. Das Projekt wurde methodengleich zu der Erst- und den Folgebefragungen in den Jahren 2009 bis 2013 angelegt.

Sofern in den Ergebnisgrafiken keine expliziten Fallzahlen angegeben sind, bezieht sich die Darstellung immer auf das Stichprobentotal (jeweils 101 Hochseereedereien in 2009, 2010 und 2012, jeweils 100 in 2011 und 2013 sowie 104 in der aktuellen Befragung 2014).

2 Wer wurde befragt?

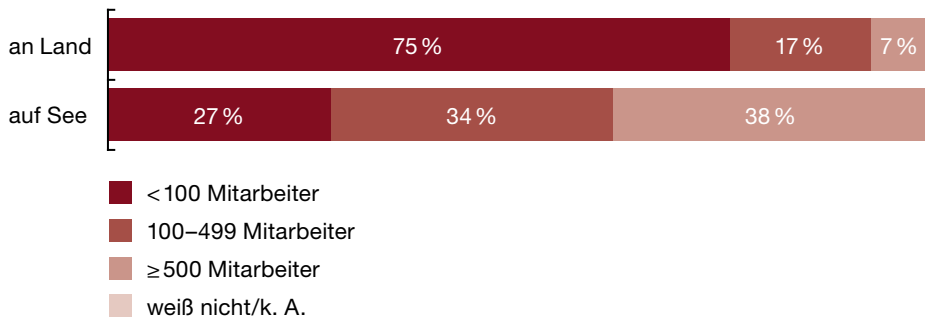
Wie in den vorangegangenen Befragungswellen auch gehören neun von zehn Befragten der ersten Führungsebene ihres Unternehmens an. In den anderen Fällen wurden die Interviewer im Vorzimmer der Unternehmensleitung auf einen anderen zum Thema aussagefähigen Gesprächspartner verwiesen, in der Regel auf den Leiter Rechnungswesen oder auf eine andere Führungsfunktion.

Abb. 29 Befragte Zielpersonen in den Unternehmen



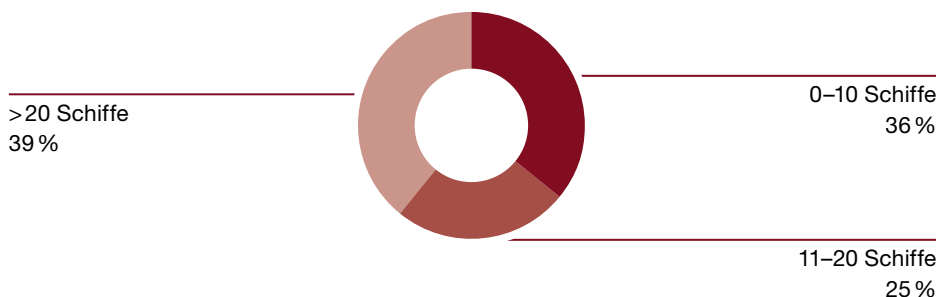
Die befragten Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 174 Mitarbeiter an Land und 713 Mitarbeiter auf See (2013 waren es 211 an Land und 812 auf See).

Abb. 30 Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter des Unternehmens an Land und auf See



Sie betreuen insgesamt durchschnittlich 14,7 Schiffe im Eigentum und 21,5 Schiffe für Fremde, insgesamt im Durchschnitt also ungefähr 36 eigene und fremde Schiffe. 38 Reedereien unterhalten insgesamt weniger als zehn eigene oder/und fremde Schiffe, 26 Reedereien unterhalten zwischen elf und 20 eigene bzw. fremde Schiffe und 40 Reedereien haben mehr als 20 eigene und/oder fremde Schiffe in ihrer Flotte.

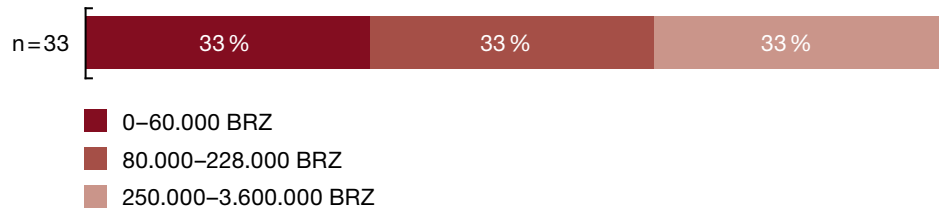
Abb. 31 Anzahl der betreuten fremden und eigenen Schiffe in der Flotte der befragten Reedereien



Die Schiffsgrößen wurden in verschiedenen Einheiten angegeben. Am geläufigsten erscheint nach wie vor die Bruttoreaumzahl (BRZ), 33 der 104 Befragten haben die Tonnage in BRZ (bzw. engl. Gross Tonnage, GT) angegeben. Doch 51 Entscheider haben keine Angabe in BRZ gemacht, da das Maß für sie nicht üblich ist. Sie bedienen sich der folgenden Maßzahlen: Dead Weight (32 Befragte), TEU (Twenty Foot Equivalent Unit, 22 Befragte), wobei in drei Fällen davon sowohl Angaben in TEU als auch in Dead Weight erfolgten. Jeder fünfte Befragte machte keine Angaben zur Tonnage. Die Angaben der Unternehmen zum betreuten Volumen an Schiffen in BRZ schwankten zwischen 3.200 und 3.600.000.

Die Angaben der Reedereien zu den betreuten Schiffsvolumina in TEU variieren zwischen 15.000 und 770.000. Von den Unternehmen, die TEU als Maßeinheit verwandten, machte jedes zweite Angaben zwischen 37.000 und 770.000.

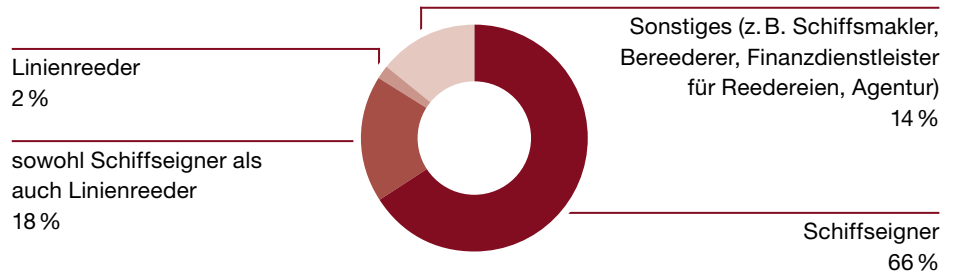
Abb. 32 Tonnage in BRZ



Bei den Angaben zur Tonnage in Dead Weight schwanken die Werte zwischen 8.000 und 13.900.000. Die Hälfte der Reedereien, die Dead Weight als Maßeinheit verwandten, gaben Werte für die Tonnage der von ihnen betreuten eigenen und fremden Schiffe zwischen 350.000 und 13.900.000 an.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen sind Schiffseigner (84 Prozent). Jedes fünfte Unternehmen ist (auch) eine Linienreederei. Sonstige befragte Unternehmen waren im Vermittlungsgeschäft tätige Schiffsmakler, Bereederer, Finanzdienstleister für Reedereien, ein Schiffsmanger, ein Agenturmanager sowie ein reines Kreuzfahrtunternehmen.

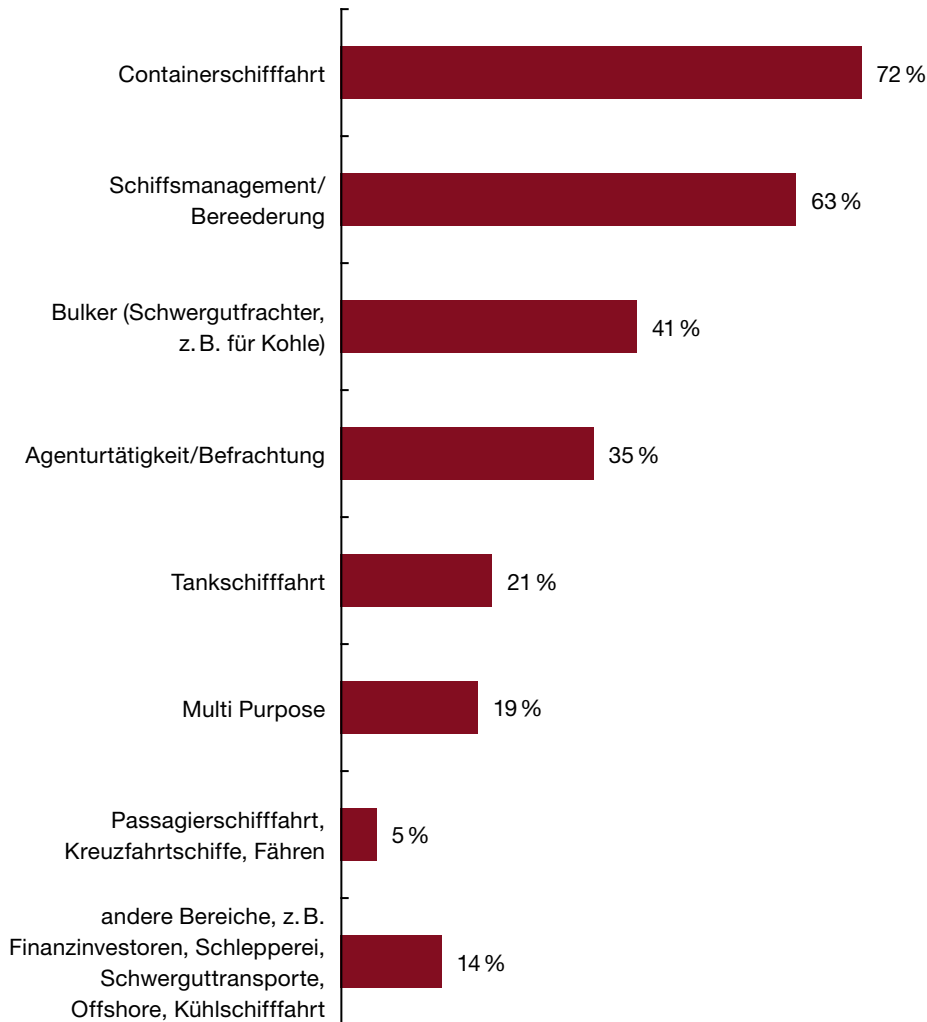
Abb. 33 Befragte Schiffahrtsunternehmen



Die beiden im Sample am häufigsten vertretenen Tätigkeitsbereiche sind unverändert die internationale Containerschiffahrt und das Schiffsmanagement/ Bereederung. Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen die Bulker. Leicht rückläufig in der Stichprobe ist im Vergleich zu den Vorjahren der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich der Tankschiffahrt und aus der Passagierschiffahrt. Gerade noch fünf der befragten Unternehmen arbeiten im Bereich der Passagierschiffahrt. Hingegen spielen Multi-Purpose-Schiffe als Tätigkeitsbereich mit 19 % Stichprobenanteil in der aktuellen Befragung eine wesentlich größere Rolle als in den Vorjahren (2013: nur 9%).

Abb. 34 Tätigkeitsbereiche der Unternehmen

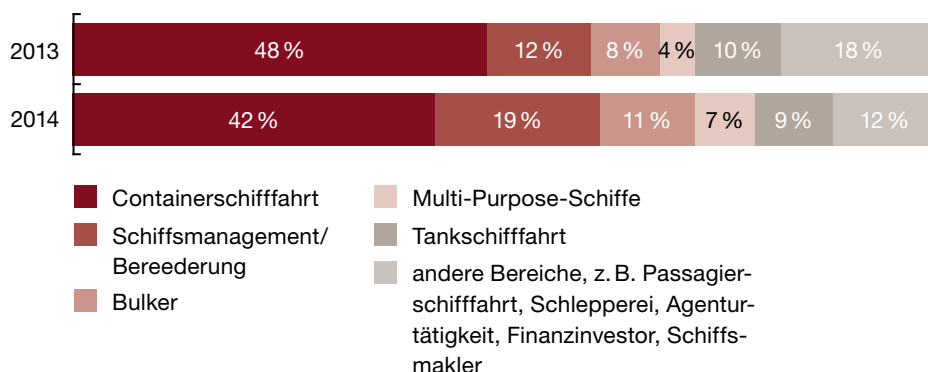
Mehrfachnennungen waren möglich.



Unter „andere Bereiche“ sind folgende Tätigkeitsfelder zusammengefasst: Finanzdienstleistungen für Reedereien (5), Offshore (4), Schlepp- und Schwergutschifffahrt (4) sowie andere Tätigkeitsbereiche wie Spezialtransporte, Kühlschifffahrt, Schifffahrt für Projektladungen und andere.

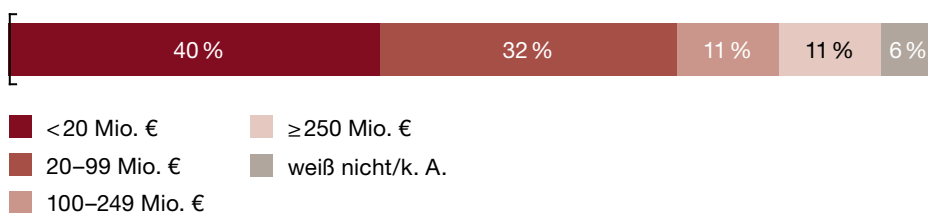
Der Tätigkeitsschwerpunkt der befragten Unternehmen liegt unverändert im Bereich der internationalen Containerschifffahrt. Schiffsmanagement/Bereederung ist jedoch ein Schwerpunkt, der aktuell zu einem etwas höheren Anteil als in den Vorjahren im Sample repräsentiert ist. Der Anteil ist von zwölf Prozent im Vorjahr auf 19 % gestiegen. Möglicherweise gewinnt dieser Tätigkeitsbereich insgesamt aufgrund der allgemeinen Spezialisierungstendenzen in der maritimen Wirtschaft an Bedeutung.

Abb. 35 Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen



Wie im Vorjahr erwirtschaftete etwa jede dritte befragte Reederei einen Nettoumsatz zwischen 20 und 99 Mio. Euro im Jahr. Gut jedes fünfte befragte Unternehmen erwirtschaftete in seiner Unternehmensgruppe mindestens 100 Mio. Euro.

Abb. 36 Vorjahresumsatz der Unternehmensgruppe



Ihr Ansprechpartner

Claus Brandt

New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-1607
claus.brandt@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

