

Neuausrichtung nimmt Fahrt auf

Deutsche Reeder nehmen neue Geschäftsfelder in den Blick

Befragung von
105 Entscheidern in
deutschen Hochsee-
reedereien zu ihrem Blick
in die Zukunft.

Juli 2017



Neuausrichtung nimmt Fahrt auf

Deutsche Reeder nehmen neue Geschäftsfelder in den Blick

Befragung von
105 Entscheidern in
deutschen Hochsee-
reedereien zu ihrem Blick
in die Zukunft.

Juli 2017



Neuaufrichtung nimmt Fahrt auf

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Claus Brandt

Konzeption und Auswertung der Befragung von Dr. Yvonne Fritzsche-Sterr, Hamburg

Durchführung der Befragung von teleResearch GmbH Ludwigshafen

Juli 2017, 48 Seiten, 30 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

Ein weiteres Jahr mit wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen liegt hinter der Schifffahrtsindustrie: Das niedrige Einnahmenniveau hat sich in den vergangenen Monaten fortgesetzt, die Finanzierung der eigenen Geschäftstätigkeit gestaltet sich für viele Reedereien weiterhin schwierig. Ohne Zweifel: Die weltweite Schifffahrtskrise hält an und zwingt die Branche, Überlegungen zur eigenen Neuausrichtung anzustellen.

Im Zeitalter der immer schneller voranschreitenden Digitalisierung spielen Internetplattformen, Apps und weitere digitale Angebote dabei eine zunehmend wichtige Rolle. Neue, oftmals technologiegetriebene Marktteilnehmer drängen in immer mehr Branchen und setzen etablierte Unternehmen unter Druck. Es entstehen neue Geschäftsmodelle und digitale Dienstleistungen. Diese Entwicklungen gehen auch an den deutschen Reedern nicht vorbei, auch wenn die digitale Transformation insgesamt langsamer als in anderen Branchen voranschreitet.

Eine zentrale Frage der nächsten Jahre wird daher sein, welche Unternehmen die digitale Transformation mitgehen und sich dabei zukunftsfähig aufstellen können. Die von uns befragten Reeder erwarten gerade in den Bereichen Schiffsbetrieb, Materialeinkauf und IT grundlegende Veränderungen. Wer die neu bietenden Möglichkeiten nutzt, wird sein Unternehmen moderner und besser positionieren können als in der Vergangenheit. Viele Reeder sehen die hiermit verbundene Neuausrichtung als große Chance.

Trotz der weiterhin angespannten Lage beobachten wir daher Zeichen wachsender Zuversicht: Fast drei Viertel der von uns befragten Reeder gehen von einem wachsenden Ladungsaufkommen in den kommenden fünf Jahren aus. Sechs von zehn sehen ihr Unternehmen auf Wachstumskurs. Der Anteil unbeschäftigter Schiffe in den Flotten sinkt auf den niedrigsten Stand seit Jahren. Auch wenn man hieraus sicherlich noch keine Trendwende ablesen kann, sind dies positive Zeichen für die krisenerprobte Branche.

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

Ihnen allen wünsche ich eine aufschlussreiche Lektüre und gute wirtschaftliche Ergebnisse.

Claus Brandt

Leiter des Maritimen Kompetenzzentrums
PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Zusammenfassung	9
B Der Schifffahrtsmarkt: Digitalisierung voraus!	12
C Deutsche Reedereien auf dem Weg zur Neuaufstellung	19
D Erlössituation und konjunkturelle Erwartungen	29
E Nachwort	37
F Vorgehensweise und Stichprobenbeschreibung	38
Ihr Ansprechpartner	43

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Veränderung des eigenen Unternehmens durch die Digitalisierung in den letzten fünf Jahren	12
Abb. 2	Einschätzungen zur Bedeutung der Digitalisierung	13
Abb. 3	Unternehmensbereiche, in denen schon bald konkrete Veränderungen durch Digitalisierung erwartet werden	14
Abb. 4	Szenarien zur Zukunft eines digitalisierten Schifffahrtsmarktes	16
Abb. 5	Geschätzte Bedeutungsgewinne und -verluste von Akteuren in einem digitalisierten Schifffahrtsmarkt	17
Abb. 6	Mittelfristige strategische Vorhaben der Unternehmen	20
Abb. 7	Mittelfristige Unternehmensaufstellung nach Grad der bisher schon erlebten Veränderung durch die Digitalisierung	22
Abb. 8	Geschätzter Grad der Vorbereitung auf die Digitalisierung	22
Abb. 9	Mittelfristige Unternehmensaufstellung nach Grad der Vorbereitung auf die Digitalisierung	23
Abb. 10	Schiffskäufe – Vergleich Projektion und Rückschau	24
Abb. 11	Schiffskäufe in den letzten zwölf Monaten.....	25
Abb. 12	Durchgeführte Konsolidierungsmaßnahmen in den Unternehmen in den letzten zwölf Monaten	26
Abb. 13	Google & Co. als technische Dienstleister für Transportunternehmen ...	27
Abb. 14	Google & Co. als Schiffsbetreiber	27
Abb. 15	Voraussichtliche Profiteure, falls deutsche Linienreeder ihre eigenen Schiffskapazitäten abbauen sollten	28
Abb. 16	Entwicklung des weltweiten Ladungsaufkommens in den kommenden fünf Jahren.....	29
Abb. 17	Entwicklungsprognose für die kommenden zwölf Monate	30
Abb. 18	Anteil der Schiffe ohne Beschäftigung	31
Abb. 19	Erwartete Entwicklung der allgemeinen Charraten	32
Abb. 20	Erwartete Entwicklung der Frachtraten	33
Abb. 21	Arbeitsplatzprognose für die kommenden zwölf Monate	34

Abb. 22	Geplante strategische Maßnahmen.....	35
Abb. 23	Vermutungen zu den Auswirkungen des 3D-Druckers auf das Ladungsaufkommen	36
Abb. 24	Befragte Zielpersonen in den Unternehmen.....	39
Abb. 25	Mitarbeiter des Unternehmens an Land und auf See	39
Abb. 26	Anzahl der betreuten fremden und eigenen Schiffe in der Flotte der befragten Reedereien.....	39
Abb. 27	Befragte Schifffahrtsunternehmen	40
Abb. 28	Tätigkeitsbereiche der Unternehmen	41
Abb. 29	Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen	42
Abb. 30	Vorjahresumsatz der Unternehmensgruppe.....	42

A Zusammenfassung

Stellenwert der Digitalisierung in der Branche

Die Digitalisierung ist in der deutschen Schifffahrtsindustrie angekommen. Aus etwa jeder zweiten Reederei wird berichtet, dass die Digitalisierung das eigene Unternehmen in den letzten fünf Jahren stark oder sehr stark verändert habe. Dabei zeigt sich wie in anderen Branchen auch, dass der Veränderungsdruck in den größeren Unternehmen tendenziell stärker spürbar ist als in den kleineren. Immerhin 15 % der Entscheider aus der maritimen Industrie vertreten die Auffassung, dass die Digitalisierung der Schifffahrt unausweichlich sei und die ganze Branche schon bald radikal verändern werde. Gleichzeitig hält jeder sechste Reeder (16 %) das Thema für überbewertet und stimmt der Aussage zu, dass die Digitalisierung zunächst einmal gar nichts ändere: Die Branche bleibe in naher Zukunft im Großen und Ganzen so, wie sie ist. Das Gros befindet sich in der Mitte und glaubt weder an die Überbewertung des Themas noch an eine bevorstehende Revolution. Von den meisten wird das Thema erkannt, aber etliche Reeder haben aufgrund der wirtschaftlichen Situation den Kopf nicht wirklich dafür frei.

Unternehmensbereiche im digitalen Wandel

Mit (sehr) starken Veränderungen durch die Digitalisierung rechnen die Entscheider in den Unternehmen der deutschen maritimen Industrie vor allem im Bereich der Unternehmens-IT und im Einkauf. Aber auch für den Instandhaltungs- und Wartungsbereich sowie im Buchhaltungs- und Rechnungswesen werden jeweils in zwei von drei Unternehmen konkrete Veränderungen in den kommenden Jahren erwartet. Darüber hinaus wurden von den Unternehmen spontan weitere Bereiche genannt, in denen zusätzlich in den kommenden Jahren mit konkreten Veränderungen zu rechnen ist: beispielsweise bei der Ablaufsteuerung und dem operativen Schiffsbetrieb einschließlich des operativen Bereichs der Makler in den Häfen, bei der Optimierung des Schiffseinsatzes oder in der Schiffstechnik für die Kommunikation und Navigation.

Mit einem Klick zum Schiffscontainer

84 % der Reeder rechnen damit, dass Schiffstransporte in Kürze schon über Internetportale bestellt werden. Jeweils 83 % gehen davon aus, dass über kurz oder lang jeder Reeder digitalisierte Anwendungen für seine Kunden anbieten wird und dass Ratings und Kundenbewertungen für Schiffe und Reedereien im Internet nur eine Frage der Zeit sind. Drei von vier Reedern erwarten, dass man sich als Endkunde künftig wie im Reisemarkt internationale Transporte auf Internetplattformen bedarfsgerecht und modular selbst zusammenstellen kann. Und zwei von drei maritimen Experten gehen davon aus, dass man als Endkunde bei der Bestellung von Schiffstransporten schon in wenigen Jahren standardmäßig auf Kundenrezensionen im Internet zurückgreifen können wird.

Etwa jeder Zweite erwartet, dass schon in wenigen Jahren Charterverträge in hohem Maße über Plattformen im Internet abgeschlossen werden. Die befragten Entscheider aus der maritimen Industrie sind zudem mehrheitlich der Auffassung, dass einfachere Instandhaltungsaufgaben bald über Plattformen im Internet ausgeschrieben werden. Es ist anzunehmen, dass in Kürze passende IT-Lösungen für Reedereien dringend gebraucht werden. Acht von zehn Reedern glauben, dass es Anbieter aus der IT-Branche sein werden, die bald für umfassende IT-Lösungen für Reedereien sorgen. Dass die Lösungen (auch) aus der Branche selbst kommen, daran glauben sogar neun von zehn Entscheidern aus der maritimen Industrie: 88 % meinen, dass Klassifizierungsgesellschaften, Makler oder andere Anbieter aus dem Schifffahrtsbereich bald IT-Lösungen für Reedereien anbieten werden.

Gewinner und Verlierer in einem digitalisierten maritimen Markt

Wenn die Volkswirtschaften der führenden Industrienationen weltweit „smart“ werden und die Endkunden durch digitale Anwendungen direkt und transparent an die benötigten Dienstleistungen kommen, dürften Mittler und Agenten in ihrer hergebrachten Beschaffenheit und Funktion grundsätzlich zunehmend unwichtig werden – es sei denn, sie erfinden sich neu. 43 % der befragten Entscheider gehen davon aus, dass die Schiffsmakler an Bedeutung verlieren werden.

Eine wachsende Bedeutung in einem digitalisierten Umfeld wird am häufigsten den Logistikunternehmen sowie den Technologiefirmen und Start-ups zugeschrieben. Drei von vier Entscheidern aus der maritimen Industrie trauen diesen beiden Akteursgruppen jeweils das Potenzial zu, ihre Bedeutung in einem digitalisierten Markt zu steigern und aus den Marktveränderungen als Gewinner hervorzugehen. Einen Bedeutungszuwachs könnten auch die Linienreedereien erfahren, wenn sie ihre Chancen in einem digitalisierten Markt rechtzeitig erkennen und ergreifen. Davon gehen zwei von drei Befragten aus. Für die (oftmals kleineren) Speditionen sieht es jedoch durchwachsener aus: Gut jeder Zweite meint, dass Speditionen in einem digitalisierten Markt an Bedeutung gewinnen werden, aber jeder Fünfte glaubt eher an einen Bedeutungsverlust.

Nachdenken über neue Geschäftsmodelle

Die großen Marktvereinigungen der letzten Jahre in der deutschen Schifffahrtsindustrie haben vielerorts zum Nachdenken über die bestehenden Geschäftsmodelle geführt. Durch die Digitalisierungsprozesse in der Logistik werden ganze Wertschöpfungsketten infrage gestellt. Nur etwa jedes zweite Unternehmen sieht seine Zukunft mittelfristig vorrangig im Erhalt seines bisherigen Geschäftsmodells – die Verunsicherung ist hoch. Diese Verunsicherung mag auch dazu führen, dass sich mit 42 % ein relativ großer Teil der Reedereien gern mittelfristig mit anderen zusammenschließen möchte, um ein breiteres Leistungsspektrum anbieten zu können. 71 % der Reedereien wollen in den kommenden Jahren definitiv neue Geschäftsfelder erschließen, weitere 14 % erwägen dies. Den Anteil eigener Schiffe in der Flotte zu verringern, wird trotz aller Marktvereinigungen bei drei von vier Reedereien nicht beabsichtigt.

Als Kopf der Transportketten, der sich anderer logistischer Dienstleister bedient, sieht sich jedoch in den nächsten fünf Jahren nur allenfalls noch jede fünfte Reederei. Die Mehrheit der Reedereien möchte in den kommenden Jahren vielmehr anderen Logistikunternehmen gern nautisches Know-how zuliefern. Die Schritte in Richtung Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells sind allerdings noch sehr zaghaft: Eine Tracking-App zu betreiben, hat sich gerade einmal jedes fünfte Unternehmen vorgenommen, für knapp zwei von drei Unternehmen kommt das anscheinend nicht infrage. Bei einer eigenen Buchungs-App oder/und einem eigenen Buchungsportal ist der Anteil derer, die einen Betrieb in den kommenden fünf Jahren vorsehen, noch geringer.

Neue Hoffnung auf Wachstum

Die Branche kämpft. Dabei meinen die meisten, die Krise überwinden zu können: Sechs von zehn Reedern rechnen für die kommenden zwölf Monate mit Wachstum. Das passt mit der weitgehenden Erhaltung der Flottengrößen und der verbesserten Beschäftigungssituation zusammen. Nur noch 1,2% aller Schiffe in der deutschen maritimen Industrie sind ohne Beschäftigung. Aktuell sind in acht von zehn Reedereien alle Schiffe ausgelastet. Auch die Arbeitsplatzprognose für die nächsten zwölf Monate ist positiver als in den vergangenen Jahren. Zwar geben 16% der Unternehmen an, dass sie Mitarbeiter entlassen müssen, aber über 56% der Reedereien beabsichtigen auch Neueinstellungen in diesem Zeitraum.

Gleichwohl scheint die Erlösseite weiter zu stagnieren. Die wachsenden Schiffsgrößen dürften allgemein auf die Raten drücken. Wie im letzten Jahr rechnet denn auch die deutliche Mehrheit der Reedereien mit Stagnation bei den Charraten. Und mit 45% geht exakt derselbe Anteil von Führungskräften wie im Vorjahr von einer Stagnation der Frachtraten aus.

61% der Reedereien sehen für die kommenden zwölf Monate den Ankauf von Gebrauchtsschiffen vor. Die Bestellung von neuen Schiffen planen zudem 24% der Unternehmen. Das Niveau hinsichtlich der Schiffskäufe vom Vorjahr bleibt also komplett erhalten – bei weniger geplanten Verkäufen. Auch wenn an signifikante Flottenerweiterungen nicht zu denken sein wird, so stehen den geplanten Schiffverkäufen und Verschrottungen doch Anschaffungsplanungen entgegen, die die Flotten in einer operablen wirtschaftlichen Größe zu belassen versprechen.

Vorgehensweise

Bei unserer aktuellen Studie handelt es sich inzwischen um die 9. Reedereibefragung. Sie schreibt die Ergebnisse zur Entwicklung der Märkte aus den Vorjahresbefragungen mit Top-Entscheidern im deutschen maritimen Sektor fort. In diesem Jahr haben wir mit unseren Gesprächspartnern einen ausführlicheren Blick auf ein Feld gewagt, das derzeit in den meisten Industrien diskutiert wird: auf die Digitalisierung. Sie stellt den Themenschwerpunkt in der aktuellen Studie dar, auch wenn die Relevanz des Themas zurzeit hinter der Betrachtung der eigenen wirtschaftlichen Lage bei einem Teil der Reeder zurücksteht (ausführlicher dazu im Nachwort).

Die Befragung wurde methodengleich zu der Erst- und den Folgebefragungen in den Jahren 2009 bis 2016 angelegt. Die 105 CATI-Interviews wurden von Ende Mai bis Ende Juni 2017 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt, welches 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 den Jahren 2009, 2010 und 2012, jeweils 100 in 2011 und 2013, 98 in 2015, 104 in 2014 und 2016 sowie 105 in der aktuellen Befragung 2017). Aus Gründen der Vereinfachung und um den Text lesbarer zu gestalten, wird in dieser Darstellung allgemein die maskuline Form verwendet.

B Der Schifffahrtsmarkt: Digitalisierung voraus!

Grüße aus der Zukunft

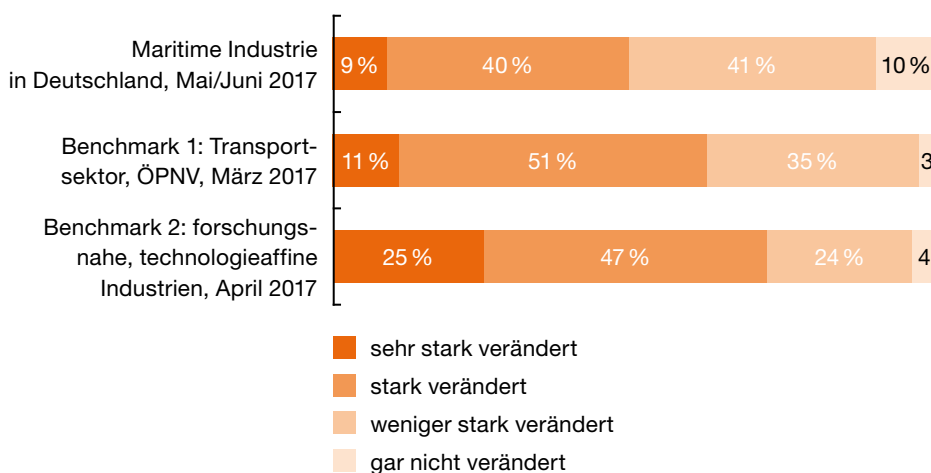
Japan macht mobil. Die Schifffahrtsindustrie der führenden Robotiknation bereitet ihr Comeback auf dem Weltmarkt vor, so war es jüngst in mehreren Wirtschaftsmedien zu lesen (vgl. *ZEIT ONLINE* und dpa vom 8. Juni 2017). Statt des derzeitigen knappen Fünftels am Weltmarkt will Japan sich künftig einen höheren Weltmarktanteil sichern. Dabei besinnt sich die japanische maritime Industrie auf das, womit Japan schon einst zur großen Wirtschaftsmacht aufstieg: den technologischen Fortschritt. Es soll künftig eine noch engere nationale Allianz zwischen Reedereien und Schiffbauunternehmen geben, um die Entwicklung voranzutreiben, Entwicklungskosten zu teilen und bis 2025 selbstfahrende Schiffe zur Einsatzreife zu bringen, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten. Ziel ist es, Schiffe optimal und automatisch zu navigieren, indem Wetterdaten und Gefahren analysiert und Routen gewählt werden, die Treibstoff sparen und Unfallrisiken minimieren.

Die Japaner sind nicht allein. Auch ein Forschungskonsortium um den britischen Schiffsmotorenhersteller Rolls-Royce und ein norwegischer Konzern treiben Projekte zur unbemannten Schifffahrt voran. Nach Meldungen im *manager magazin* vom 18. Mai 2017 versuchen sich die Norweger darin, das erste emissionsfreie (elektrisch angetriebene) und autonom fahrende Frachtschiff zu bauen. Geht es nach den Eignern, so soll dieses Schiff spätestens 2020 in den vollautomatischen Modus übergehen.

Veränderungen durch die Digitalisierung

Auch in Deutschland bewegt sich etwas. Aus verschiedenen aktuellen PwC-Erhebungen wird deutlich, dass sich die Mehrzahl der Unternehmen in den letzten fünf Jahren nach Beobachtung ihrer Mitarbeiter aufgrund von Digitalisierungserfordernissen massiv gewandelt hat (Abb. 1).

Abb. 1 Veränderung des eigenen Unternehmens durch die Digitalisierung in den letzten fünf Jahren

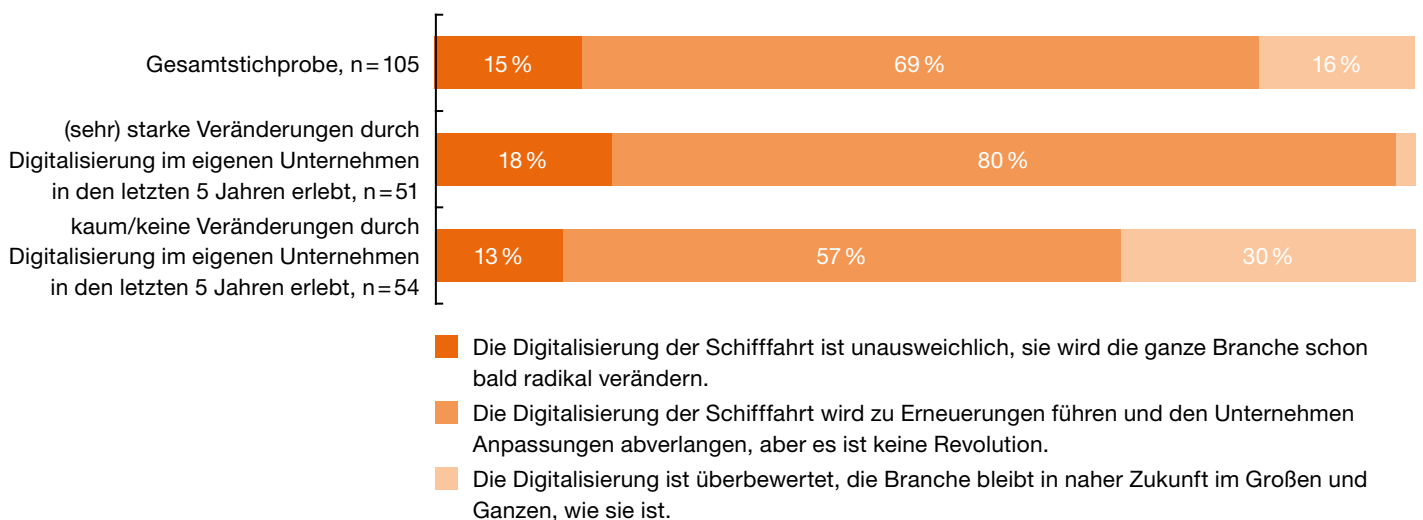


Das Gros der Entscheider hat im eigenen Unternehmen starke oder sehr starke Veränderungen registriert. Unternehmen in forschungsnahen und technologieaffinen Branchen sowie Firmen im Handels- und Dienstleistungssektor sind noch stärker als andere Branchen von diesen Veränderungen betroffen. Hier haben etwa drei von vier Unternehmensvertretern in den letzten fünf Jahren stärkere digitalisierungsbedingte Veränderungen im eigenen Unternehmen beobachtet und sogar in jedem vierten Unternehmen ist von sehr starken Veränderungen die Rede. Neun von zehn Entscheidern gehen zudem davon aus, dass die Digitalisierung auch weiterhin einen starken oder sogar sehr starken verändernden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben wird. Der Veränderungsdruck durch die Digitalisierung hat grundsätzlich und branchenübergreifend in den Großunternehmen bisher stärker als im Mittelstand durchgeschlagen und auch die Erwartungshaltungen zum mittelfristigen Impact der Digitalisierung auf die Unternehmensentwicklung variieren mit der Unternehmensgröße.

In der deutschen maritimen Industrie wird das Digitalisierungsthema vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation nicht so hoch bewertet. Gerade einmal knapp jeder Zweite meint, dass die Digitalisierung das eigene Unternehmen in den letzten fünf Jahren (sehr) stark verändert habe. Das Gros hat nur weniger starke Veränderungen gespürt. Aber es zeigt sich auch hier, dass der Veränderungsdruck in den größeren Unternehmen stärker spürbar ist als in den kleineren. So gibt es in der deutschen Reederschaft auch ganz unterschiedliche Meinungen darüber, wie die viel diskutierte Digitalisierung zu bewerten ist (Abb. 2).

Immerhin 15% der Entscheider aus der maritimen Industrie vertreten die Auffassung, dass die Digitalisierung der Schifffahrt unausweichlich ist und die ganze Branche schon bald radikal verändern wird. Doch jeder sechste Reeder hält das Thema für überbewertet (16%) und stimmt der Aussage zu, dass die Digitalisierung zunächst einmal gar nichts ändert: Die Branche bleibt in naher Zukunft im Großen und Ganzen so, wie sie ist. Das Gros befindet sich in der Mitte und glaubt weder an die Überbewertung des Themas noch an eine bevorstehende Revolution. Von den meisten wird das Thema erkannt, aber etliche Reeder haben aufgrund der wirtschaftlichen Situation den Kopf nicht wirklich dafür frei.

Abb. 2 Einschätzungen zur Bedeutung der Digitalisierung

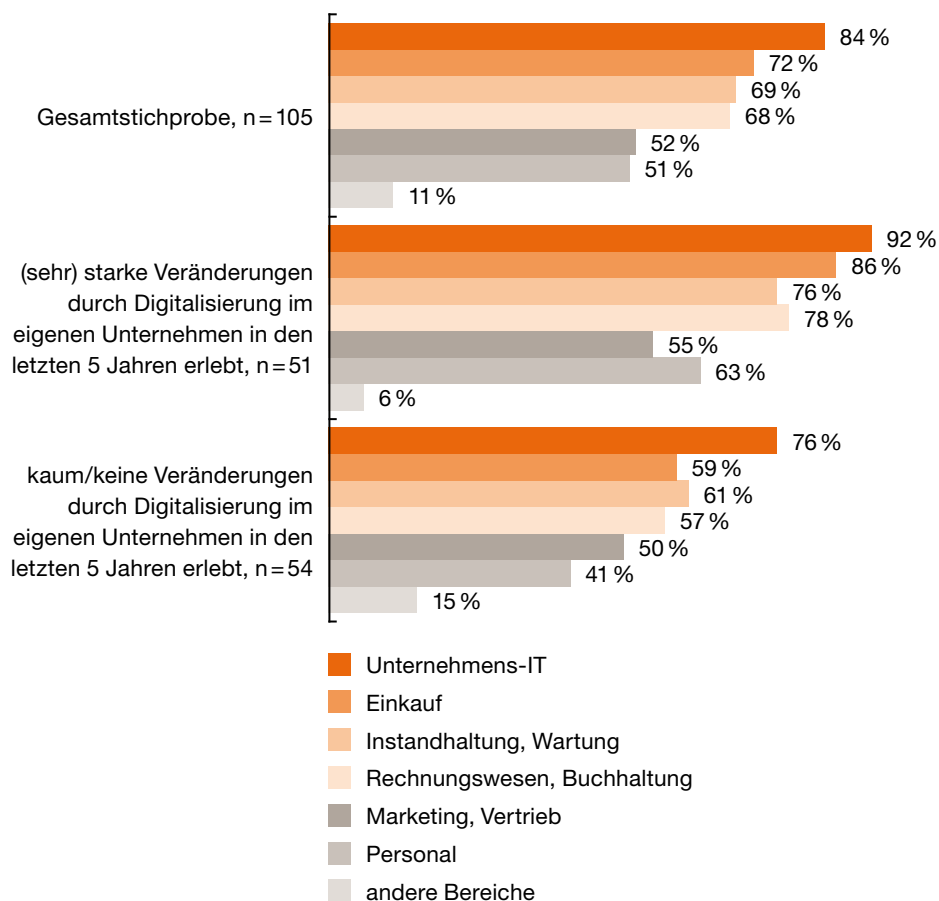


Bezeichnenderweise kommt ein erhöhter Anteil derer, die das Thema für überbewertet halten (30%), aus Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren weniger starke oder gar keine Veränderungen durch die Digitalisierung im eigenen Unternehmen zu verzeichnen hatten. In dieser Gruppe sind kleinere Reedereien mit weniger als 100 Mitarbeitern auf See und an Land überrepräsentiert. Unter den Reedern, in deren Unternehmen während der letzten fünf Jahre digitalisierungsbedingt starke oder sehr starke Veränderungen spürbar waren, glaubt so gut wie niemand, dass die Branche in naher Zukunft bleibt, wie sie ist. In dieser Vergleichsgruppe sind größeren Reedereien (mit mehr als 100 Mitarbeitern an Land und mehr als 500 Mitarbeitern auf See) überrepräsentiert. Hier werden überproportional häufig konkrete digitalisierungsbedingte Veränderungen für alle vorgegebenen Unternehmensbereiche in den kommenden Jahren erwartet. Lediglich für Vertrieb und Marketing sind die erwarteten Veränderungen in beiden Gruppen auf vergleichbarem Niveau.

Unternehmensbereiche im digitalen Wandel

Mit (sehr) starken Veränderungen durch die Digitalisierung rechnen die Entscheider in den Unternehmen der deutschen maritimen Industrie vor allem im Bereich der Unternehmens-IT und im Einkauf. Ganz besonders ist dies der Fall in der Gruppe der Unternehmen, in denen bereits in den letzten Jahren Veränderungen spürbar waren. Aber auch für den Instandhaltungs- und Wartungsbereich sowie im Buchhaltungs- und Rechnungswesen werden jeweils immerhin in zwei von drei Unternehmen konkrete Veränderungen in den kommenden Jahren erwartet. Ebenfalls noch jeder Zweite unter den Entscheidern erwartet jeweils digitalisierungsbedingte Veränderungen in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Personal (Abb. 3).

Abb. 3 Unternehmensbereiche, in denen schon bald konkrete Veränderungen durch Digitalisierung erwartet werden



Darüber hinaus wurden aus den Unternehmen andere Bereiche ungestützt genannt (d. h. ohne Vorgaben), in denen zusätzlich in den kommenden Jahren mit konkreten Veränderungen zu rechnen ist: Ablaufsteuerung und operativer Schiffsbetrieb einschließlich des operativen Bereichs bei den Maklern in den Häfen, Optimierung des Schiffseinsatzes, Schiffstechnik für die Kommunikation und Navigation, aber auch für die Befrachtung, Beladung und Ladungsbehandlung, rechtliche Recherchen und Rechtsauskünfte, Finanzierungsmodi, Führung der Schiffe zwischen Land und See, Training und Ausbildung von Seeleuten.

Mit einem Klick zum Schiffscontainer

Es gibt keinen ersichtlichen Grund, warum der Siegeszug digitaler Anwendungen¹ (sogenannter Apps) im geschäftlichen wie im Freizeitbereich vor einzelnen Staatsgrenzen oder Branchen Halt machen sollte. Zumal die Verbraucher für die neu gewonnene, scheinbar kostenlose Bequemlichkeit und Transparenz einen gewissen Preis in puncto Datensouveränität und Datensicherheit zu zahlen bereit sind. Was einmal technologisch möglich ist, wird irgendwann umgesetzt werden. Oder um es mit den Worten der Erziehungswissenschaftlerin Marianne Gronemeyer (2013) zu sagen: „Was möglich ist, will wirklich werden.“

So rechnen bei der aktuellen Befragung 84% der Reeder sicher oder wahrscheinlich damit, dass Schiffstransporte in Kürze schon über Internetportale bestellt werden. Jeweils 83% gehen davon aus, dass über kurz oder lang jeder Reeder digitalisierte Anwendungen für seine Kunden anbieten wird und dass Ratings und Kundenbewertungen für Schiffe und Reedereien im Internet nur eine Frage der Zeit sind (Abb. 4).

Drei von vier Reedern erwarten, dass man sich als Endkunde künftig wie im Reisemarkt internationale Transporte auf Internetplattformen bedarfsgerecht und modular selbst zusammenstellen kann. Und zwei von drei maritimen Experten gehen davon aus, dass man als Endkunde bei der Bestellung von Schiffstransporten schon in wenigen Jahren standardmäßig auf Kundenrezensionen im Internet zurückgreifen können wird.

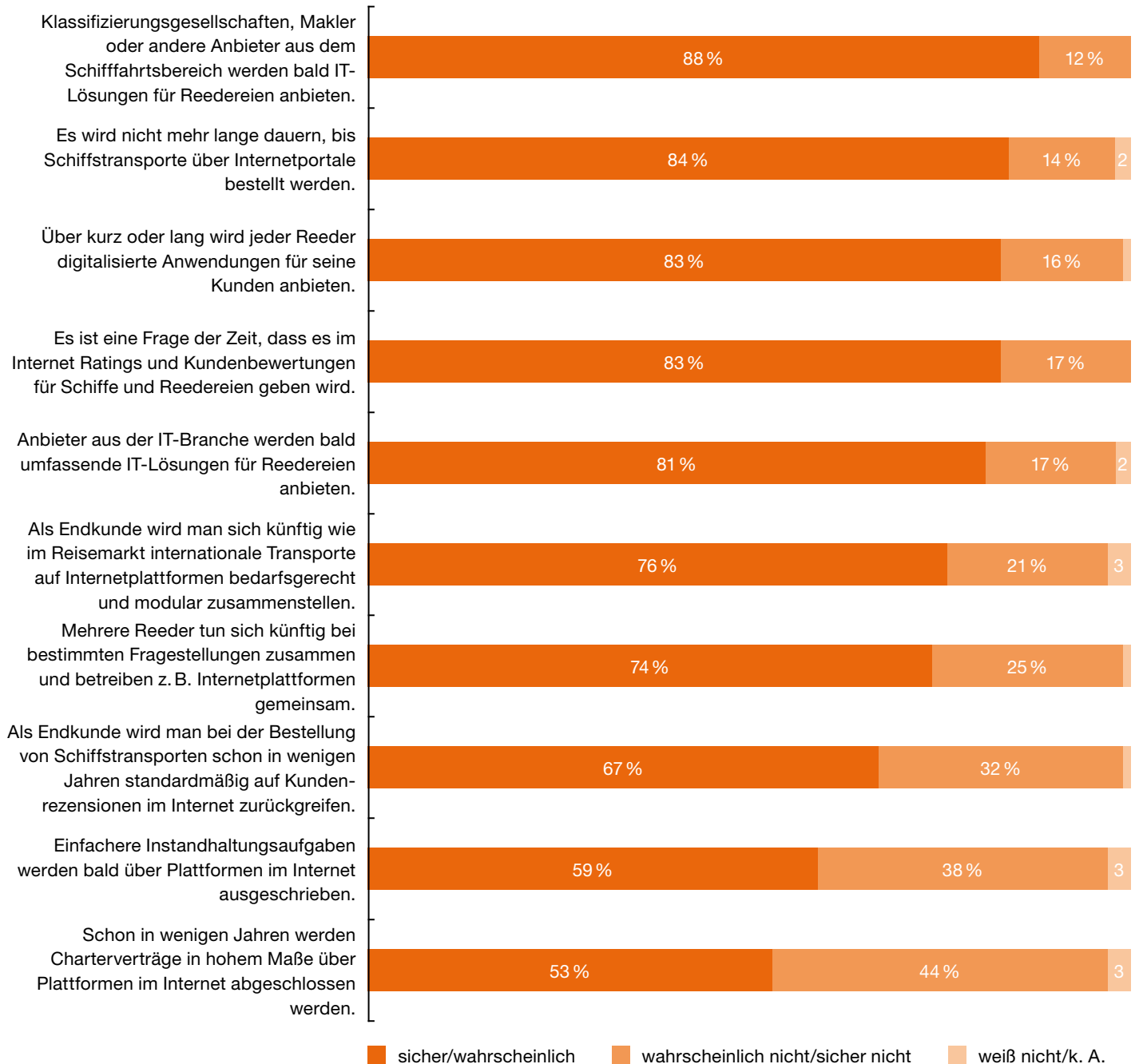
Etwa jeder Zweite rechnet damit, dass schon in wenigen Jahren Charterverträge in hohem Maße über Plattformen im Internet abgeschlossen werden. Die befragten Entscheider aus der maritimen Industrie sind zudem mehrheitlich der Auffassung, dass einfachere Instandhaltungsaufgaben bald über Plattformen im Internet ausgeschrieben werden.

Es ist anzunehmen, dass in Kürze passende IT-Lösungen für Reedereien dringend gebraucht werden. Acht von zehn Reedern glauben, dass es Anbieter aus der IT-Branche sein werden, die bald für umfassende IT-Lösungen für Reedereien sorgen. Dass die Lösungen (auch) aus der Branche selbst kommen, daran glauben indes sogar neun von zehn Entscheidern aus der maritimen Industrie: 88% halten es für sicher oder zumindest für wahrscheinlich, dass Klassifizierungsgesellschaften, Makler oder andere Anbieter aus dem Schifffahrtsbereich bald IT-Lösungen für Reedereien anbieten werden.

¹ Etwa zur Selbstoptimierung (Schritt-, Kalorienzähler etc.) oder zur Selbstorganisation im Alltag (z. B. Aufgaben-, Einkaufslisten zum Teilen), zur schnellen, situations- und ortsspezifischen Parkplatz-, Taxi-, Restaurant- oder Hotellsuche, zum Online-Shopping und zur Bewertung von Produkten und Dienstleistungen, zur Identifikation und Beurteilung von Produkten, Künstlern oder Kunstwerken u. a. Zwecken.

Aufgrund dieser neuen Anforderungen meinen 74 % der Befragten, es sei zumindest wahrscheinlich, dass sich mehrere Reedereien künftig bei bestimmten Fragestellungen zusammentun und z. B. Internetplattformen gemeinsam betreiben.

Abb. 4 Szenarien zur Zukunft eines digitalisierten Schifffahrtsmarktes

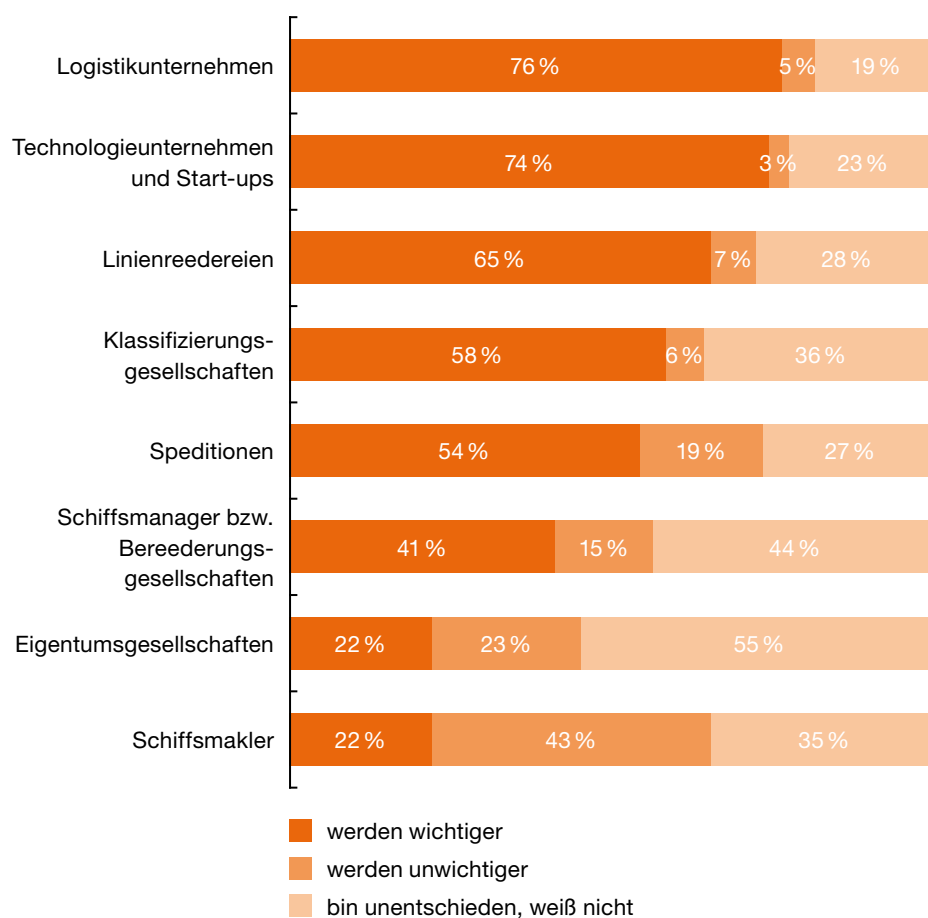


Gewinner und Verlierer in einem digitalisierten maritimen Markt

Wenn die Volkswirtschaften der führenden Industrienationen weltweit „smart“ werden und die Endkunden durch digitale Anwendungen direkt und transparent an die benötigten Dienstleistungen kommen, dürften Mittler und Agenten in ihrer hergebrachten Beschaffenheit und Funktion grundsätzlich zunehmend unwichtig werden – es sei denn, sie erfänden sich neu. Vor allem also werden die Schiffsmakler an Bedeutung verlieren, 43% der befragten Entscheider gehen davon aus. Einen Bedeutungsgewinn erwarten für diese Akteursgruppe nur wenige aus der Branche und etwa jeder Dritte möchte besser keine klare Einschätzung dazu treffen (Abb. 5).

Es kann aber auch als ausgemacht gelten, dass es unter den Akteuren der deutschen Schifffahrtsindustrie einige gibt, die als Gewinner aus einem digitalen Umbau der Industrie hervorgehen werden. Am häufigsten wird den Logistikunternehmen sowie den Technologiefirmen und Start-ups eine wachsende Bedeutung im digitalisierten Umfeld zugeschrieben. Drei von vier Entscheidern aus der maritimen Industrie trauen diesen beiden Akteursgruppen jeweils das Potenzial zu, ihre Bedeutung in einem digitalisierten Markt zu steigern und aus den Marktveränderungen als Gewinner hervorzugehen.

Abb. 5 Geschätzte Bedeutungsgewinne und -verluste von Akteuren in einem digitalisierten Schifffahrtsmarkt



Auch für die Linienreedereien könnte sich in einem digitalisierten Markt eine größere Bedeutung als bisher ergeben, wenn sie ihre Chancen rechtzeitig erkennen und ergreifen, was zwei von drei Befragten glauben. Für die (oftmals kleineren) Speditionen indes sieht es aus der Perspektive der Befragten durchwachsener aus: Gut jeder Zweite meint, dass Speditionen in einem digitalisierten Markt an Bedeutung gewinnen werden, aber jeder Fünfte glaubt eher an einen Bedeutungsverlust. 27% sind unentschieden, ob der Weg der Speditionen in einer digitalisierten Welt eher in einen Bedeutungszuwachs oder eher in Bedeutungsverluste mündet.

Besonders große Unsicherheit herrscht bei der Beurteilung der künftigen Rolle der Eigentums-gesellschaften. Zwar meint auch hier ein veritabler Anteil von Reedern, dass Eigentums-gesellschaften durch die Digitalisierung künftig an Bedeutung verlieren werden, aber die Mehrzahl der Befragten ist eigentlich unentschieden bzw. möchte dazu keine Angabe machen. Auch hinsichtlich der künftigen Rolle der Schiffsmanager bzw. Bereederungsgesellschaften herrscht größere Unsicherheit. Und zur künftigen Bedeutung der Klassifizierungsgesellschaften traut sich ebenfalls gut ein Drittel der Befragten keine eindeutige Einschätzung zu. Das mag auch damit zusammenhängen, dass gerade für diese Akteursgruppe in einem digitalisierten Schifffahrtsmarkt ausgesprochen große Potenziale schlummern, allerdings nur dann, wenn diese Potenziale auch rechtzeitig durch geeignete strategische Maßnahmen gehoben werden.

C Deutsche Reedereien auf dem Weg zur Neuaufstellung

Nachdenken über neue Geschäftsmodelle

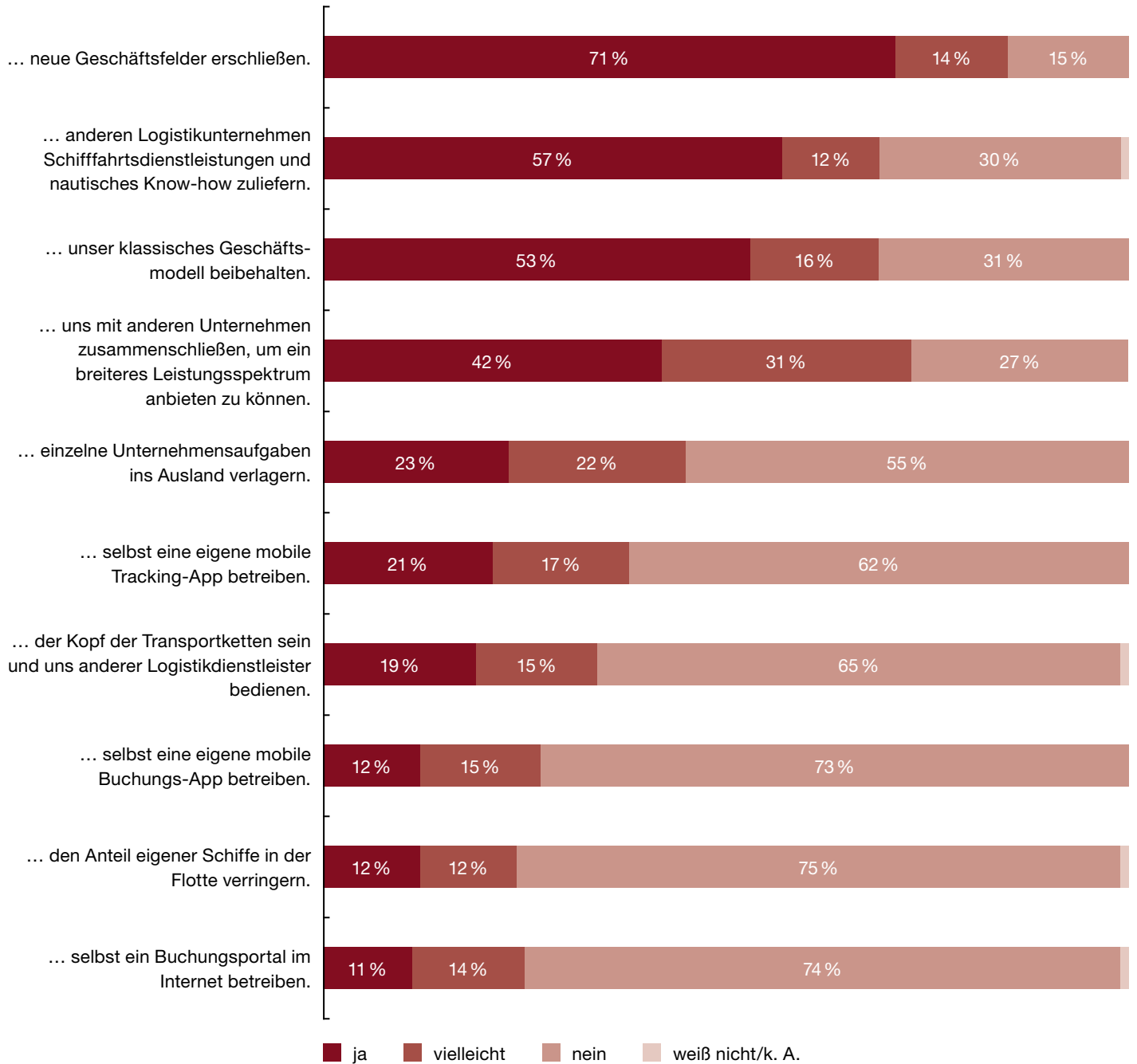
Die großen Marktberichtigungen der letzten Jahre in der deutschen Schifffahrtsindustrie haben vielerorts zum Nachdenken über die bestehenden Geschäftsmodelle geführt. Durch die Digitalisierungsprozesse in der Logistik werden ganze Wertschöpfungsketten infrage gestellt. Nur etwa jedes zweite Unternehmen sieht seine Zukunft mittelfristig, also in den nächsten fünf Jahren, vorrangig im Erhalt seines bisherigen Geschäftsmodells – die Verunsicherung ist hoch. Diese Verunsicherung mag auch dazu führen, dass sich mit 42% ein relativ großer Teil der Reedereien gern mittelfristig mit anderen zusammenschließen möchte, um ein breiteres Leistungsspektrum anbieten zu können. Zudem wird in jeder dritten Reederei ein solcher Zusammenschluss mit anderen zumindest erwogen und lediglich ein Viertel der Entscheider lehnt dieses Szenario regelrecht ab – das sind überproportional häufig diejenigen, die sich für die Digitalisierung gut gerüstet fühlen.

Aufstellung der Unternehmen für die mittelfristige Zukunft

71 % der Reedereien wollen in den kommenden Jahren definitiv neue Geschäftsfelder erschließen, weitere 14 % erwägen dies. Den Anteil eigener Schiffe in der Flotte zu verringern, wird trotz aller Marktbereinigungen bei drei von vier Reedereien nicht beabsichtigt (Abb. 6).

Abb. 6 Mittelfristige strategische Vorhaben der Unternehmen

Wir werden ...



Als Kopf der Transportketten, der sich anderer logistischer Dienstleister bedient, sieht sich jedoch in den nächsten fünf Jahren nur allenfalls noch jede fünfte Reederei. Zwei von drei Unternehmen schließen das Szenario für sich aus. Die Mehrheit der Reedereien möchte in den kommenden Jahren vielmehr anderen Logistikunternehmen gern nautisches Know-how zuliefern. Das schließen nur drei von zehn Unternehmen aus.

Über die Verlagerung einzelner Unternehmensaufgaben ins Ausland in den kommenden fünf Jahren denken 45 % der Reedereien nach. Für die Mehrheit kommt das jedoch nicht infrage (55 %). Das passt zu dem Befund aus den beiden Vorjahren, wonach mit 60 % (2015) bzw. 52 % (2016) jeweils eine (knappe) Mehrheit der Entscheider zu Protokoll gab, dass Deutschland der Gesamtstandort für die Reederei bleiben wird. Die vorangegangenen Studien haben auch gezeigt, dass die deutschen Schifffahrtsunternehmen am Standort Deutschland stark verankert sind, was aber nicht ausschließt, dass für Teilbereiche durchaus über Auslagerungen nachgedacht wird.

Die Schritte in Richtung Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells sind bei den deutschen Reedern noch zaghaft: Eine eigene Tracking-App zu betreiben hat sich gerade einmal jedes fünfte Unternehmen vorgenommen, in fast dem gleichen Umfang wird darüber unentschlossen nachgedacht und für knapp zwei von drei Unternehmen kommt das anscheinend nicht infrage. Bei einer eigenen Buchungs-App oder/und einem eigenen Buchungsportal ist der Anteil derer, die einen Betrieb in den kommenden fünf Jahren vorsehen, noch geringer: Allenfalls jeweils jedes zehnte Unternehmen sieht das in den kommenden Jahren vor, etliche stecken in Erwägungen dazu und für drei Viertel kommt es in naher Zukunft definitiv nicht infrage.

Dynamik und Statik

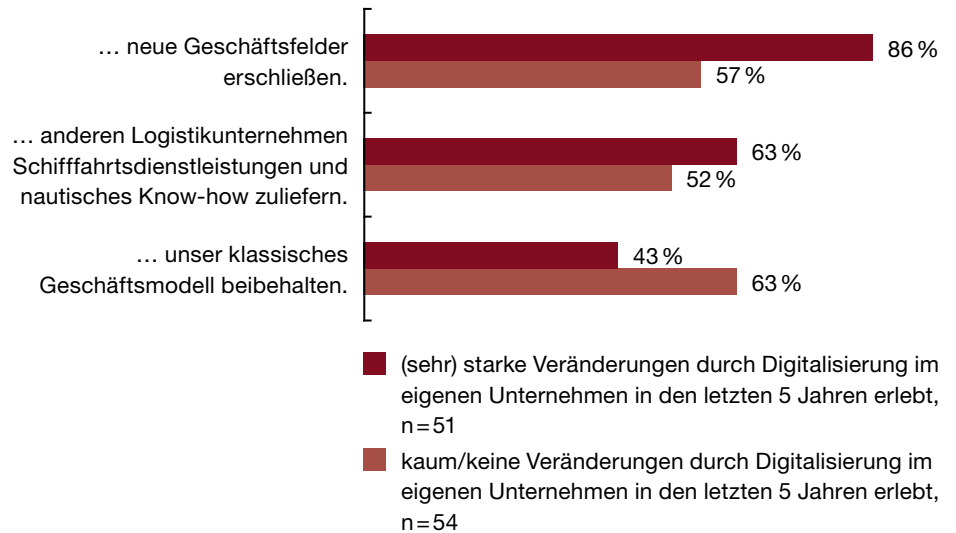
Reedereien, in denen bereits digitale Wandlungsprozesse stattgefunden haben, sind tendenziell offener für weitere Veränderungen als die Reedereien, in denen noch kaum Veränderungen wahrgenommen worden sind (Abb. 7). So geben die Entscheider, in deren (oftmals kleineren) Reedereien in den letzten fünf Jahren weniger starke oder gar keine Veränderungen durch die Digitalisierung zu verzeichnen waren, auch häufiger zu Protokoll, dass sie beabsichtigen, ihr klassisches Geschäftsmodell beizubehalten (63 %), als das ihre Kollegen in der Vergleichsgruppe der (oftmals größeren) Unternehmen tun, in denen während der letzten fünf Jahre digitalisierungsbedingt starke oder sehr starke Veränderungen registriert worden sind (43 %).

In dieser letzteren Vergleichsgruppe will man sich in einem viel höheren Maße neue Geschäftsfelder erschließen und beispielsweise auch Schifffahrtstleistungen und nautisches Know-how an andere Logistiker liefern, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein.

Man kann es an dieser Stelle einmal etwas salopp so zusammenfassen: Wo bisher schon viel an digitalisierungsbedingter Veränderung spürbar war, wird die Veränderung meist weiter angestrebt. Und wo bisher wenig Veränderung wahrgenommen worden ist, soll der Zustand möglichst oft auch so erhalten werden. Ob Letzteres möglich sein wird, lässt sich erst in einer Nachbetrachtung sagen.

Abb. 7 Mittelfristige Unternehmensaufstellung nach Grad der bisher schon erlebten Veränderung durch die Digitalisierung

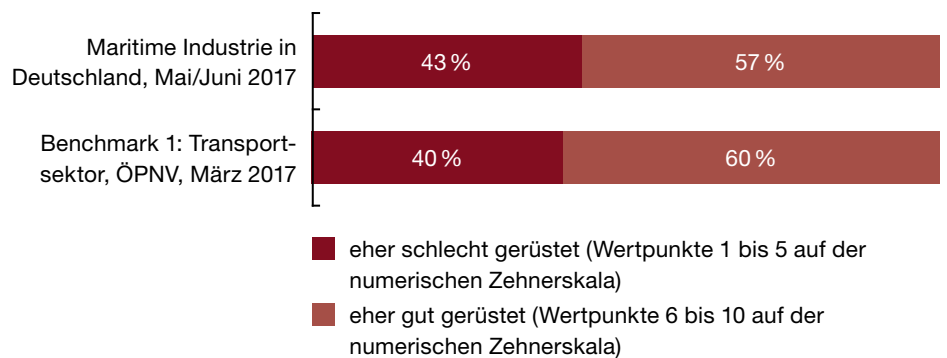
Wir werden ... (Stimmanteile für „ja“)



Rüstung für die Digitalisierung

Wenn sie auf einer Skala von 1 bis 10 einordnen², wie gut sie sich mit ihrem Unternehmen aktuell für die Herausforderungen der Digitalisierung gerüstet sehen, so meinen sechs von zehn Entscheidern aus der deutschen maritimen Industrie, sie seien eher gut auf die Entwicklungen vorbereitet.³

Abb. 8 Geschätzter Grad der Vorbereitung auf die Digitalisierung



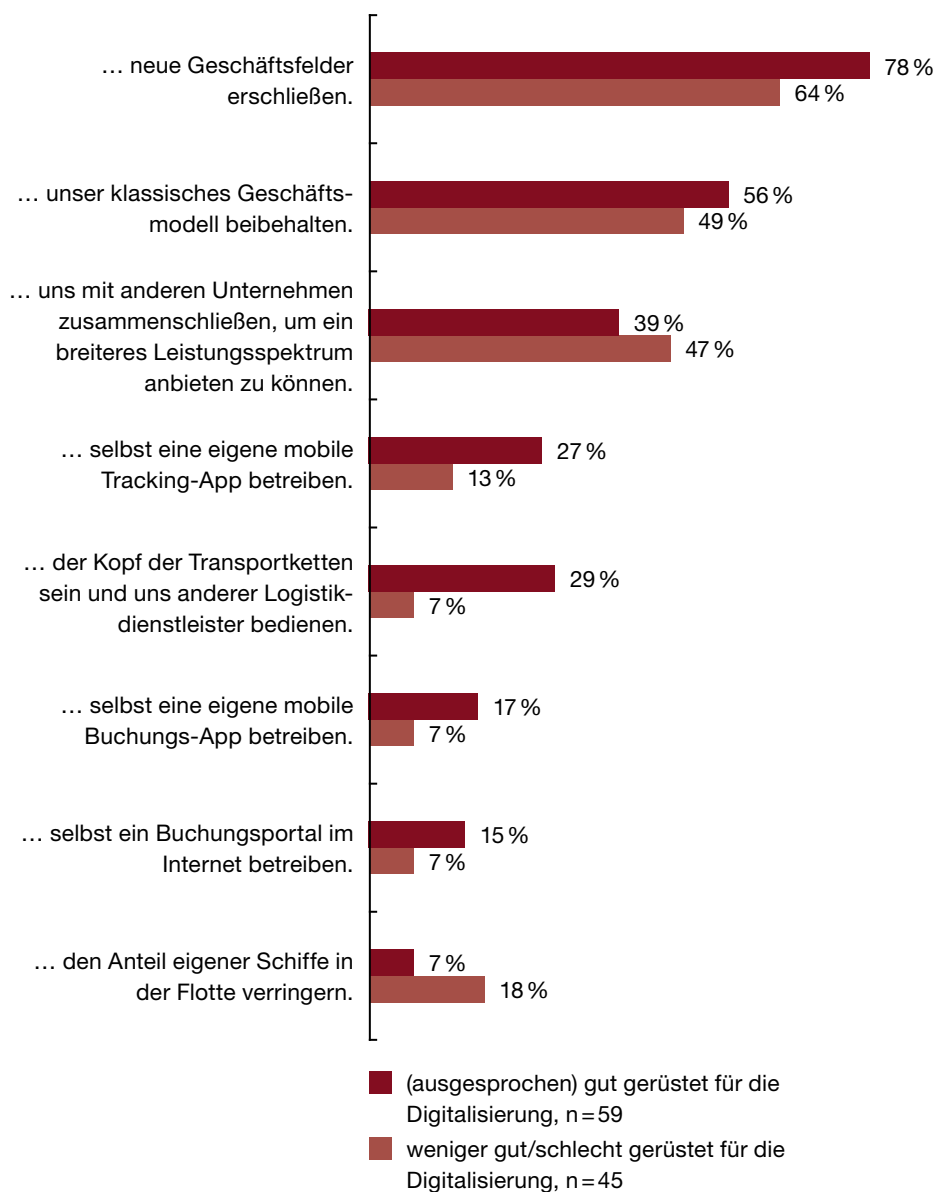
² 10 bedeutet dabei „ausgesprochen gut gerüstet“, 1 bedeutet „ausgesprochen schlecht gerüstet“. Zwischen 10 und 1 konnte man abstufen.

³ Die Einschätzungen aus dem Transportsektor zu diesem Thema im März 2017 waren vergleichbar. Große und kleine Unternehmen haben sich zwar als ungefähr gleichermaßen gut gerüstet für die Digitalisierung empfunden, aber es schien sich doch das Anspruchsniveau zu unterscheiden. In den größeren Unternehmen schien eine etwas stärkere Auseinandersetzung mit digitalen Themen stattzufinden als in den kleineren, die Unternehmensvertreter hier geben auch häufiger als ihre Kollegen aus kleineren Firmen an, dass die Kundenanforderungen durch die Digitalisierung bereits verändert seien und dass Maßnahmen umgesetzt wurden oder vorgesehen seien, um dem zu entsprechen. Gleichwohl empfanden sie sich subjektiv im Durchschnitt nicht als besser vorbereitet als ihre Kollegen in den kleineren Unternehmen.

Die Reedereien, die sich für die Digitalisierung eher gut gerüstet fühlen, planen häufiger als die vermeintlich schlechter aufgestellten Unternehmen, das eigene Geschäftsmodell mittelfristig zu erhalten und darüber hinaus neue Geschäftsfelder zu erschließen. Sie sehen sich auch wesentlich häufiger als Kopf der Transportketten, der sich anderer Logistiker bedienen kann. Ihre Repräsentanten sehen innerhalb der kommenden Jahre auch häufiger als ihre Kollegen aus den nach Eigeneinschätzung für die Digitalisierung schlechter aufgestellten Reedereien eine eigene Tracking-App, eine eigene Buchungs-App und ein eigenes Buchungsportal im Internet vor.

Abb. 9 Mittelfristige Unternehmensaufstellung nach Grad der Vorbereitung auf die Digitalisierung

Wir werden ... (Stimmanteile für „ja“)



Wer sich für die Digitalisierung weniger gut gerüstet fühlt, strebt häufiger einen Schulterschluss mit anderen Unternehmen an, um ein breiteres Leistungsspektrum anbieten zu können. Während fast jedes zweite Unternehmen, das sich weniger gut für die Digitalisierung gerüstet fühlt, gern Partnerschaften eingehen möchte (47%), gilt das nur für 39% der Unternehmen, die sich besser gerüstet fühlen. In den vermeintlich besser aufgestellten Unternehmen lehnt jeder dritte Unternehmensrepräsentant das Zusammenschluss-Szenario ab (32%), während das in den vermeintlich schlechter aufgestellten Reedereien nur jeder Fünfte tut (20%).

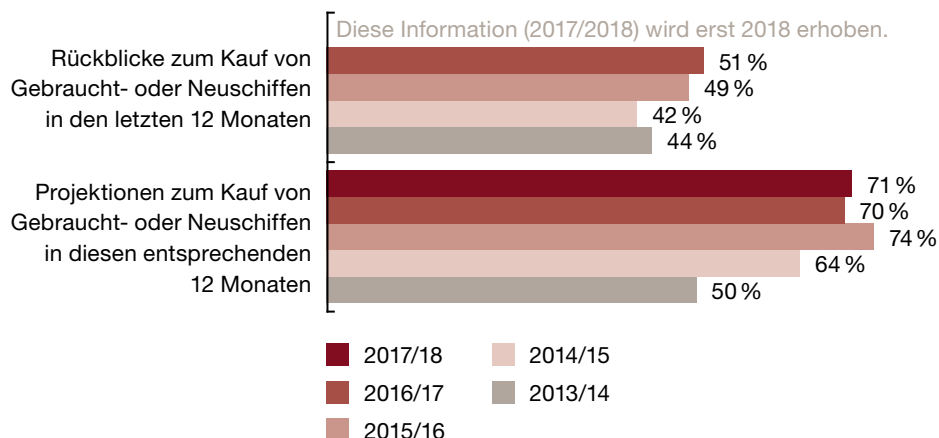
Auch die Verringerung des Anteils an eigenen Schiffen in der Flotte ist eher ein Thema der vermeintlich schlechter gerüsteten Unternehmen (Abb. 9).

Marktbereinigungen und stagnierende Flottengrößen

Dass die Konsolidierungsmaßnahmen in der maritimen Industrie weiter anhalten würden, spiegelte sich schon in den Projektionen des Vorjahres wider: Flotten-erweiterungen wurden praktisch für die meisten Reedereien ausgeschlossen, und zwar in einem wesentlich stärkeren Ausmaß noch als im Jahr 2015, als man kurzzeitig zarte Wachstumshoffnungen hegte. Neun von zehn Befragten aus der maritimen Industrie glaubten 2016, dass es den meisten deutschen Reedereien faktisch auch in den nächsten drei bis fünf Jahren nicht möglich sein würde, ihre Flotte zu erweitern. Außerdem rechneten fast alle Entscheider mit weiteren Markt-bereinigungen und Fusionen in den nächsten zwölf Monaten (91%).

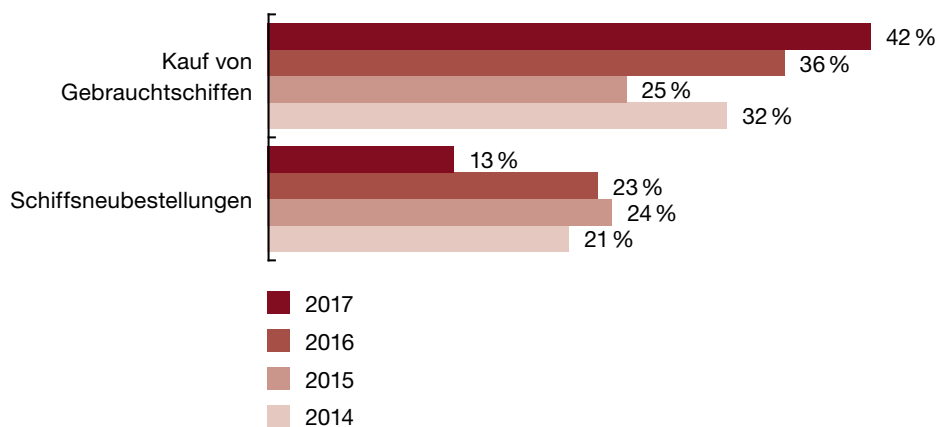
So fielen die Projektionen zu den eigenen Schiffskäufen in den kommenden zwölf Monaten in den letzten drei Befragungen zwar kraftvoller aus als in den Vorjahren. Sieben von zehn Reedereien sahen jeweils 2014 bis 2016 für die kommenden zwölf Monate (2014/15, 2015/16 und 2016/17) den Ankauf von Gebraucht-schiffen vor bzw. planten die Bestellung von neuen Schiffen. Tatsächlich hat im Rückblick in den Jahren 2014/15, 2015/16 und 2016/17 aber jeweils nur knapp jede zweite Reederei ein gebrauchtes oder/und neues Schiff gekauft (42%, 49% bzw. 51%, Abb. 10).

Abb. 10 Schiffskäufe – Vergleich Projektion und Rückschau



Für die kommenden zwölf Monate 2017/18 werden wieder von 71 % der Unternehmen Schiffskäufe erwartet. Der Anteil von Gebrauchtschiffskäufen steigt jedoch gegenüber dem Anteil an Schiffsneubestellungen stetig an. Das mag mit dem weltweiten Kapazitätsüberhang und der begrenzten Finanzdecke zusammenhängen. In immerhin 42 % der Reedereien wurden im letzten Jahr Gebrauchtschiffe gekauft, doch nur in 13 % der Reedereien gab es zudem Schiffsneubestellungen (Abb. 11). Das korrespondiert mit den Vorjahresprojektionen zu den Schiffsneubestellungen. Sie sahen 2016 für die kommenden zwölf Monate mit 11 % deutliche Verminderungen bei den Schiffsneubestellungen zum Vorjahr vor.

Abb. 11 Schiffskäufe in den letzten zwölf Monaten

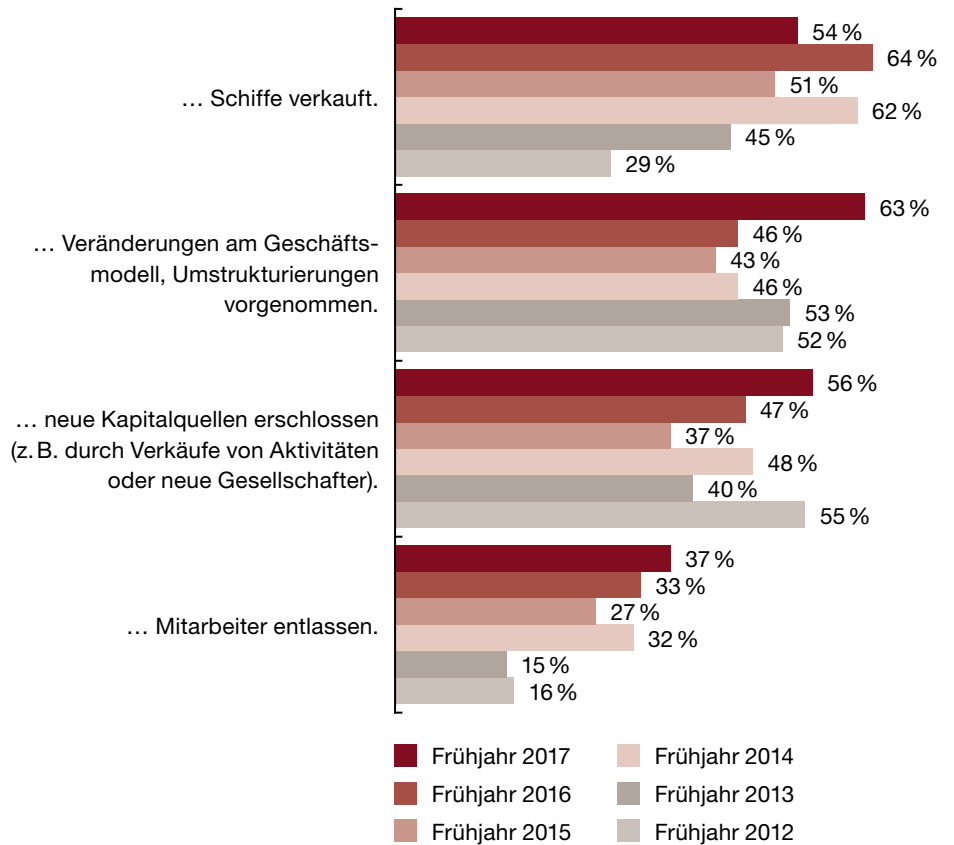


Etwa jedes zweite Unternehmen hat im letzten Jahr Schiffe gekauft (51 %, Abb. 10). Doch diesen Käufen stehen aktuell 54 % der Reedereien mit Schiffsverkäufen in den letzten zwölf Monaten gegenüber (Abb. 12). Von Flottenerweiterungen kann also tatsächlich nicht die Rede sein. Etwa zwei von drei Reedereien haben Umstrukturierungen vorgenommen und Geschäftsmodelle verändert, ein deutlich höherer Anteil als in den Vorjahren.

Auch die Erschließung neuer Kapitalquellen hat eine wesentlich größere Rolle gespielt als im Vergleichszeitraum der Vorjahre. Die Reedereien haben in den letzten zwölf Monaten erstmals mehrheitlich versucht, an neue Kapitalquellen zu gelangen. Und abermals mussten in gut jeder dritten Reederei (37 %) im letzten Jahr Mitarbeiter entlassen werden.

Abb. 12 Durchgeführte Konsolidierungsmaßnahmen in den Unternehmen in den letzten zwölf Monaten

Wir haben ... (Stimmanteile für „ja“)



Mittelfristig keine Leitposition der deutschen Reedereien innerhalb der Transportketten mehr

Sieben von zehn Reedereien möchten mittelfristig anderen Logistikunternehmen gern nautisches Know-how zuliefern. Dieses Szenario schließen nur drei von zehn Unternehmen aus. Als Kopf der Transportketten, der sich anderer logistischer Dienstleister bedient, sieht sich in den kommenden fünf Jahren jedoch allenfalls noch jede fünfte Reederei. Zwei von drei Unternehmen schließen das für sich aus.

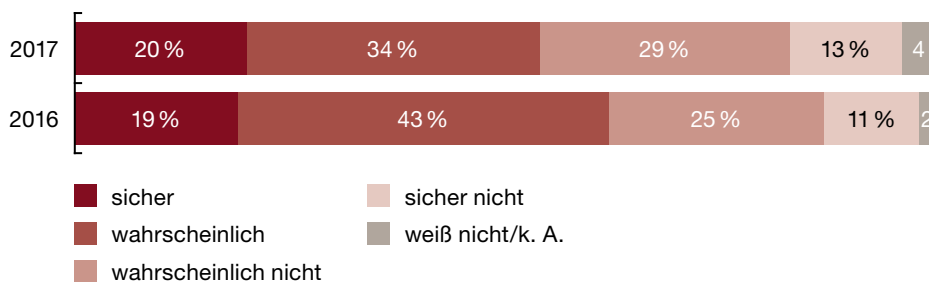
Schon 2016 hat nur eine Minderheit den deutschen Reedereien mittelfristig noch eine führende Rolle innerhalb der Transportketten zugesprochen. Die Mehrheit rechnete damit, dass sich deutsche Reedereien im Wesentlichen zu Schifffahrtssdienstleistern und nautischen Know-how-Zulieferern für andere Logistikunternehmen entwickeln werden. Dabei gingen knapp zwei von drei Führungskräften davon aus, dass die Linienreeder mittelfristig ihre Transportketten erweitern und neben Tür-zu-Tür-Transporten noch andere logistische Dienstleistungen anbieten werden. Jede zweite Führungskraft in den deutschen Reedereien rechnete im Vorjahr damit, dass das eigene Unternehmen künftig mehr Leistungen innerhalb der Transportketten übernehmen muss als bisher.

Google & Co.: Eher Alphatiere als Dienstleister?

Ebenfalls bereits im Vorjahr deutlich mehrheitsfähig war das Szenario, dass Google und vergleichbare globale Player zunehmend (auch) zu technischen Dienstleistern für die Transportunternehmen werden. Sechs von zehn Entscheidern hielten dies für sicher oder wahrscheinlich. Inzwischen wird es für weniger wahrscheinlich gehalten, dass Google zu einem technischen Dienstleister avanciert (Abb. 13).

Abb. 13 Google & Co. als technische Dienstleister für Transportunternehmen

„Google und vergleichbare Unternehmen werden zunehmend technische Dienstleistungen für die Transportunternehmen bereitstellen.“

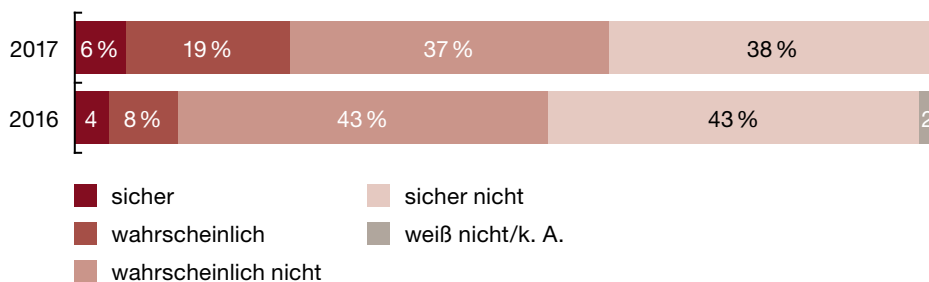


Dafür ist der Anteil derer angestiegen, die glauben, dass Google, Amazon & Co. künftig eigene Schiffe betreiben werden. Dass diese globalen Unternehmensgiganten ihre Wertschöpfungsketten in Richtung Schiffstransporte ausdehnen würden, glaubte im Vorjahr nur eine kleine Minderheit.

Gerade einmal jeder Zehnte hielt es für wahrscheinlich, dass Google, Amazon & Co. künftig eigene Schiffe betreiben werden. Inzwischen hat sich der Anteil jedoch verdoppelt (Abb. 14).

Abb. 14 Google & Co. als Schiffsbetreiber

„Google, Amazon und vergleichbare globale Player werden zukünftig Schiffe betreiben.“

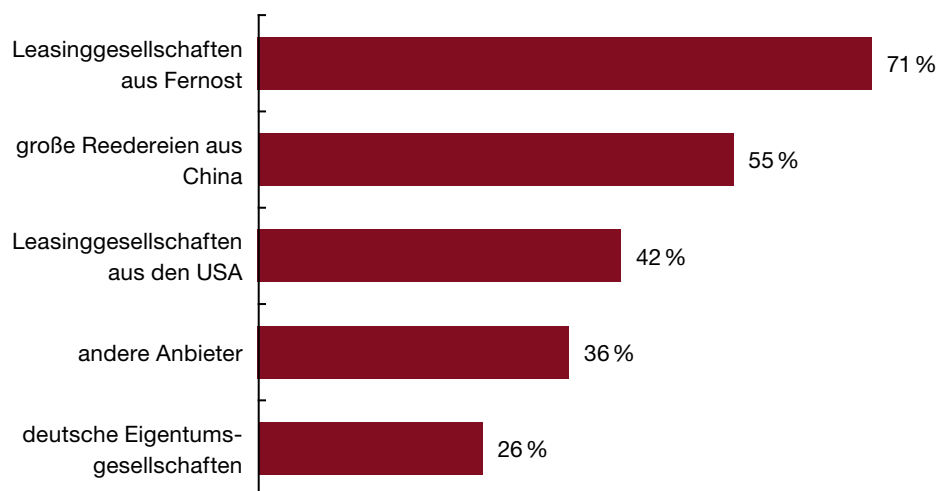


Profiteure eines etwaigen Abbaus von Schiffskapazitäten bei deutschen Linienreedern

Unter den befragten 23 Linienreedern wollen nur zwei den Anteil eigener Schiffe in der Flotte verringern, einer erwägt vielleicht eine Absenkung und für die anderen 20 kommt das nicht infrage. Falls es aber bei den deutschen Linienreedern in den kommenden Jahren dennoch zu einer Absenkung des Anteils eigener Schiffe in ihren Flotten käme, würde das aus Sicht der maritimen Experten den deutschen Eigentums-gesellschaften deutlich weniger zugutekommen als den Leasing-gesellschaften und Reedereien aus aller Welt (Abb. 15).

Als Profiteure werden vor allem die Leasinggesellschaften aus Fernost (71 %) und mit einigem Abstand große Reedereien aus China gesehen (55 %). Auch Leasinggesellschaften aus den USA könnten aus Sicht von 42 % der befragten Entscheider aus deutschen Reedereien einen Teil der Schiffskapazitäten bereitstellen und damit den Ausfall der Kapazitäten von deutschen Linienreedern substituieren.

Abb. 15 Voraussichtliche Profiteure, falls deutsche Linienreeder ihre eigenen Schiffskapazitäten abbauen sollten



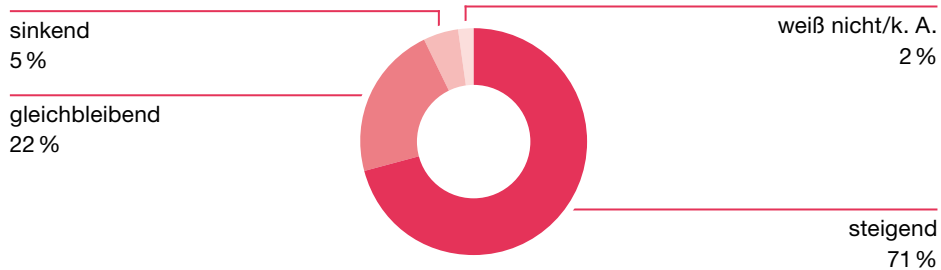
Von 38 Entscheidern wurden ungestützt noch andere als die vorgegebenen möglichen Profiteure genannt, falls deutsche Linienreeder den Anteil eigener Schiffe in ihren Flotten absenken sollten. In den Einzelnennungen spielten neben Anbietern aus dem skandinavischen Raum und Bankkonsortien aus Nahost sowie Private-Equity-Gesellschaften, europäische Firmen/Reedereien, Großkonsortien aus mehreren Ländern, Investmentfirmen aus China, Logistikkonzerne und Third-Party-Manager eine Rolle. Konkret wurden mehrmals Reedereien aus Dänemark und Griechenland genannt, aber auch Reedereien aus der Schweiz, der Türkei, aus Frankreich, Norwegen und Südamerika. Eine Führungskraft meinte gar, diese abgebauten Schiffskapazitäten würden überhaupt nicht mehr ersetzt werden.

D Erlössituation und konjunkturelle Erwartungen

Neue Hoffnung auf Wachstum

Neben den strukturellen Gegebenheiten haben auch die weltwirtschaftlichen Bedingungen Auswirkungen auf die Entwicklung der Raten und die Wachstumsaussichten. Vor diesem Hintergrund glauben 71 % der Reeder, dass das weltweite Ladungsaufkommen in den kommenden fünf Jahren steigen wird (Abb. 16). Von einer Stagnation des Volumens geht nur jeder Fünfte aus und mit einem sinkenden Ladungsaufkommen rechnet gerade einmal jeder zwanzigste Entscheider (5 %).

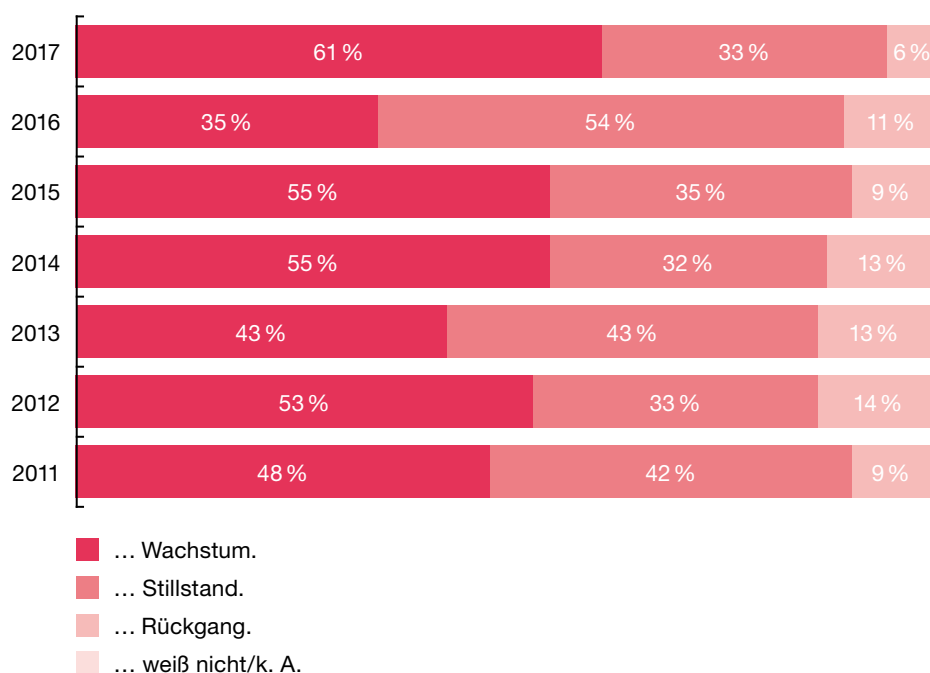
Abb. 16 Entwicklung des weltweiten Ladungsaufkommens in den kommenden fünf Jahren



Die Branche kämpft. Und doch meinen die meisten, die Krise überwinden zu können. Die Entwicklungsprognose für die kommenden zwölf Monate fällt positiv aus: Sechs von zehn Reedern rechnen mit Wachstum. Während im letzten Jahr eine pessimistischere Stimmung herrschte und das Gros von Stagnation ausging, erlebt der Großteil heute die Lage als hoffnungsvoller (Abb. 17). Die größeren Reedereien, die (auch) Linienreeder sind, rechnen häufiger mit Wachstum als die Schiffseigner.

Abb. 17 Entwicklungsprognose für die kommenden zwölf Monate

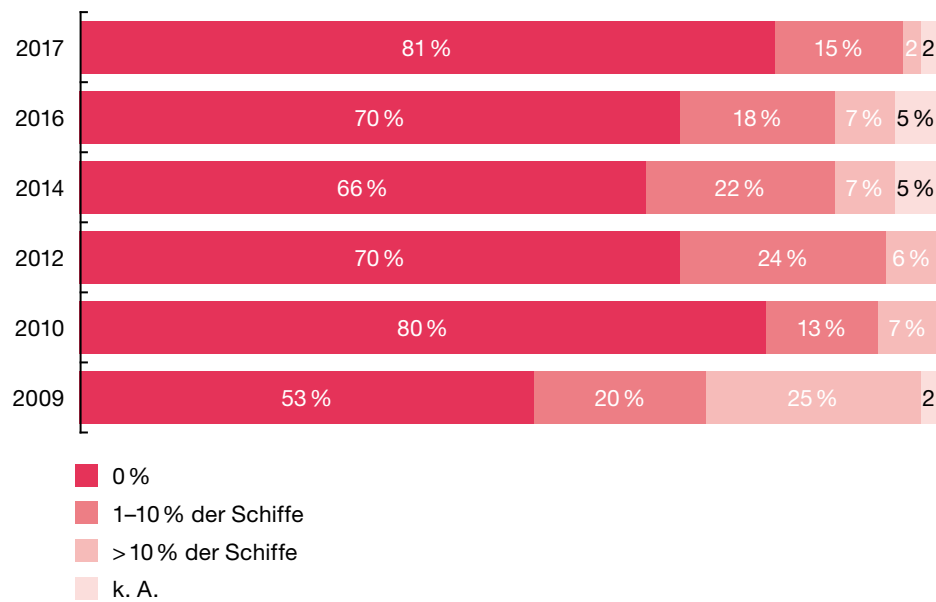
Die Befragten erwarten in den kommenden 12 Monaten ...



Das passt – auch wenn es in den letzten zwölf Monaten nicht zu Flotten-erweiterungen kam – mit der weitgehenden Erhaltung der Flottengrößen (54% der Reedereien mit Schiffsverkäufen im letzten Jahr stehen 51% mit Schiffskäufen gegenüber) und der verbesserten Beschäftigungssituation zusammen.

Weniger Schiffe ohne Beschäftigung

Etwa jedes zweite Unternehmen hat in den letzten zwei Jahren gebrauchte Schiffe gekauft oder Schiffsneubestellungen aufgegeben. In der Vorjahresbefragung hatte sich gezeigt, dass die vielen Schiffe in der Flotte nicht alle ausgelastet waren. Bei etwa jeder 14. Reederei waren über 10% der betreuten Schiffe ohne Beschäftigung, das entsprach einem Durchschnitt von 2,4% aller Schiffe. In den letzten zwölf Monaten hat sich jedoch dieser Anteil nun halbiert. Nur noch 1,2% aller Schiffe in der deutschen maritimen Industrie sind ohne Beschäftigung. Aktuell sind in acht von zehn Reedereien alle Schiffe ausgelastet und nur einzelne Reedereien verzeichnen einen Schiffsanteil ohne Beschäftigung von mindestens 11% (Abb. 18). Bei den größeren Unternehmen, die (auch) Linienreedereien sind, sind alle Schiffe unter Beschäftigung.

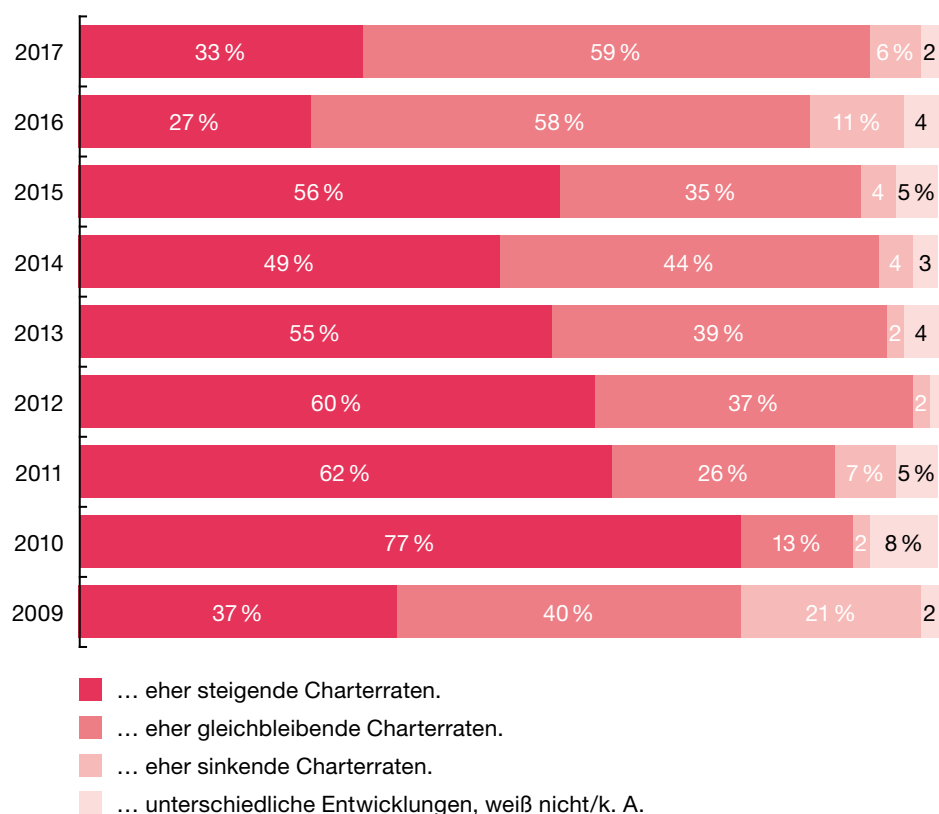
Abb. 18 Anteil der Schiffe ohne Beschäftigung**Weiterhin Stagnationserwartung bei den Charterraten**

Gleichwohl scheint die Erlösseite weiter zu stagnieren. Bereits in den Vorgängerstudien wurde beschrieben, dass der Trend zu immer größeren neuen Schiffen, die von den Linienreedern kostengünstiger betrieben werden können, auf die Charterraten drückt. Zwar wird der Containertransport an sich wirtschaftlicher, wenn mehr Einheiten auf einem Schiff transportiert werden können, aber die wachsenden Schiffsgrößen dürften allgemein auf die Raten drücken und auf der Erlösseite einen (schiffsgrößenbezogenen) Kaskadeneffekt nach unten begünstigen.

Wie im letzten Jahr geht denn auch die deutliche Mehrheit der Reedereien von Stagnation bei den Charterraten aus. Die Anstiegserwartungen sind im Vergleich zu den Vorjahren 2010 bis 2015 bei den letzten beiden Erhebungen auf ein deutlich niedrigeres Niveau abgesunken: Der Anteil derer, die mit steigenden Chartererlösen in den kommenden zwölf Monaten rechnen, hat sich zu diesen Vorjahren etwa halbiert (Abb. 19).

Abb. 19 Erwartete Entwicklung der allgemeinen Charterraten

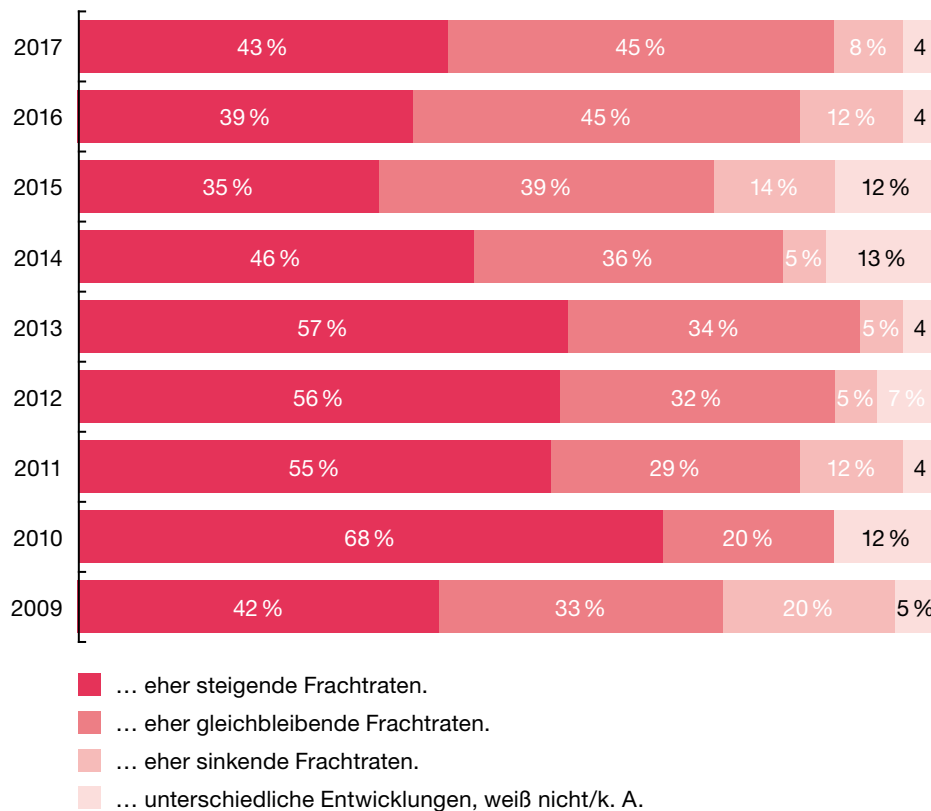
Die Befragten erwarten in den kommenden 12 Monaten ...



Bei den Frachtraten waren die Erwartungen ohnehin schon über die Jahre deutlich rückläufig (Abb. 20). 2015 war die Stimmungslage am Boden, beinahe so negativ wie 2009 unmittelbar nach Ausbruch der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise. Aktuell erwarten wie im Vorjahr vier von zehn maritimen Entscheidern steigende Frachtraten. Und mit 45 % geht exakt derselbe Anteil von Führungskräften wie im Vorjahr von einer Stagnation der Frachtraten aus.

Abb. 20 Erwartete Entwicklung der Frachtraten

Die Befragten erwarten in den kommenden 12 Monaten ...



Hinsichtlich der Passagiererlöse scheinen sich die Erwartungen deutlich positiver als in den Vorjahren darzustellen. Von den aktuell befragten 13 Führungskräften aus Reedereien, die Passagierschiffe, Kreuzfahrtschiffe oder Fähren betreiben, rechnen alle bis auf zwei mit steigenden Passagiererlösen.

Anhaltender Umbau der Belegschaften

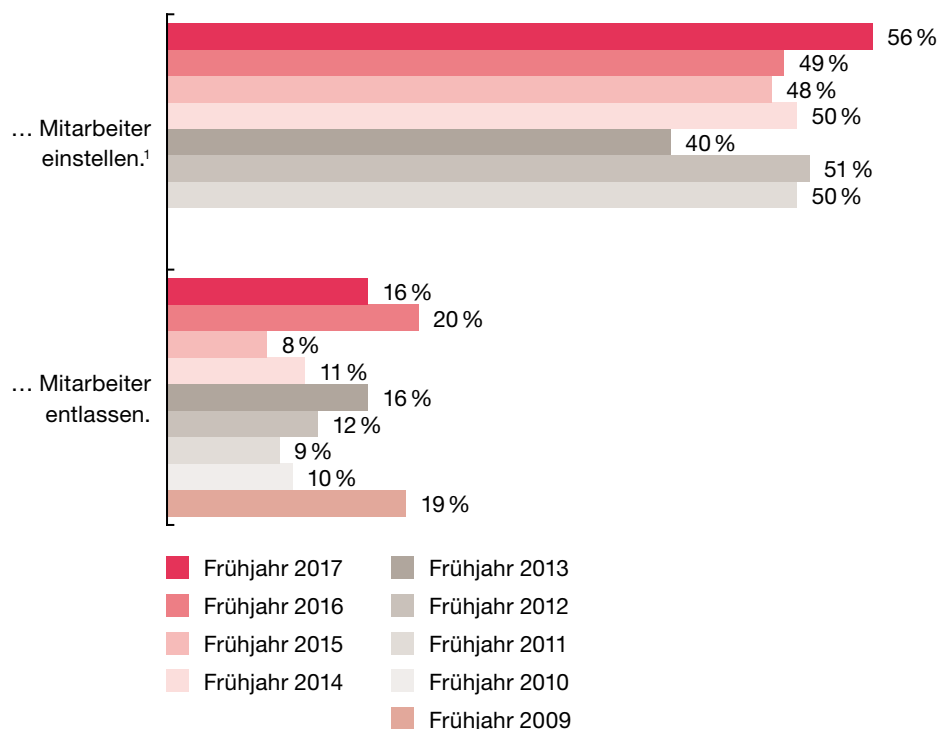
Der Umbau der Belegschaften ist gleichwohl weiter in vollem Gange: Unternehmen, die im Vorjahr Einstellungen vorgenommen haben, waren bereits 2016 mit 65 % doppelt so häufig in der Stichprobe vertreten wie die Unternehmen, in denen Mitarbeiterentlassungen erfolgen mussten. Für die zurückliegenden zwölf Monate wurde aus 63 % der Reedereien berichtet, dass neue Mitarbeiter eingestellt worden seien. In 37 % der Reedereien habe es Entlassungen gegeben. Den größeren Reedereien, die (auch) Linienreeder sind, geht es etwas besser als den Schiffseignern. Sie mussten in den letzten zwölf Monaten seltener Personal entlassen und konnten häufiger Neueinstellungen vornehmen. Das könnte auch mit der Erlössituation zusammenhängen. Die Preise, die die Linienreeder gegenüber den Endkunden mitunter realisierten, konnten zuweilen von den Charterraten entkoppelt werden. Das Überangebot an Schiffen drückte auf die Preise, was die Eigentümer der Schiffe stärker als die Linienreeder zu spüren bekamen.

Die Arbeitsplatzprognose für die nächsten zwölf Monate ist positiver als in den vergangenen Jahren. Zwar geben 16 % der Unternehmen an, dass sie Mitarbeiter entlassen müssen, aber über 56 % der Reedereien beabsichtigen auch Neueinstellungen in diesem Zeitraum (Abb. 21).

Auch in diesem Kontext wird deutlich, dass es den Linienreedern etwas besser geht als den Schiffseignern. Sie sehen deutlich seltener Mitarbeiterentlassungen und deutlich häufiger Neueinstellungen für die kommenden zwölf Monate vor als die Schiffseigner.

Abb. 21 Arbeitsplatzprognose für die kommenden zwölf Monate

Vergleich der Projektionen aus den Jahren 2009 bis 2016 mit 2017: Wir werden voraussichtlich in den nächsten zwölf Monaten ...



¹ Diese Information wurde erstmals 2011 erhoben.

Anschaffungsplanungen zum Flottenerhalt

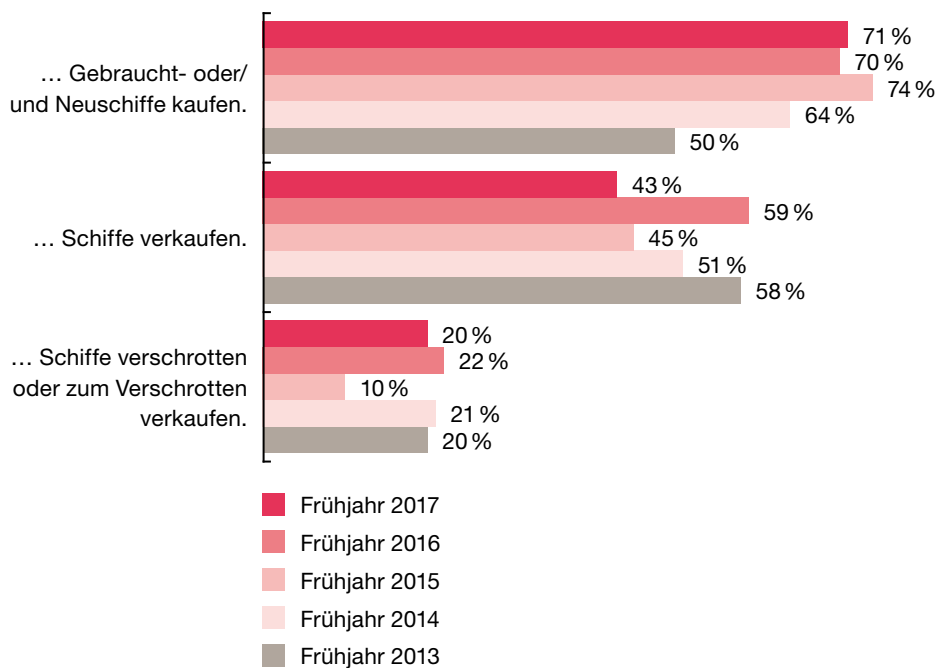
Dass neue Wachstumshoffnungen keimen, lässt sich neben den geplanten Neueinstellungen auch an den Projektionen zu anderen wachstumsindizierenden Maßnahmen ablesen. Die Projektionen zu den Schiffskäufen und Verschrottungen liegen auf vergleichbarem Niveau zum Vorjahr. Aber es zeigt sich, dass demgegenüber Schiffverkäufe wieder deutlich seltener vorgesehen sind (43%) als im vergangenen Jahr (59%).

61 % der Reedereien sehen für die kommenden zwölf Monate den Ankauf von Gebraucht- oder Neuschiffen vor. Die Bestellung von neuen Schiffen planen zudem 24% der Unternehmen. Das Niveau hinsichtlich der Schiffskäufe vom Vorjahr bleibt also komplett erhalten – bei weniger geplanten Verkäufen. Auch wenn an signifikante Flottenerweiterungen nicht zu denken sein wird, so stehen den geplanten Schiffverkäufen und Verschrottungen doch Anschaffungsplanungen entgegen, die die Flotten in einer operablen wirtschaftlichen Größe zu belassen versprechen.

Abb. 22 Geplante strategische Maßnahmen

Vergleich der Projektionen für die kommenden 12 Monate:

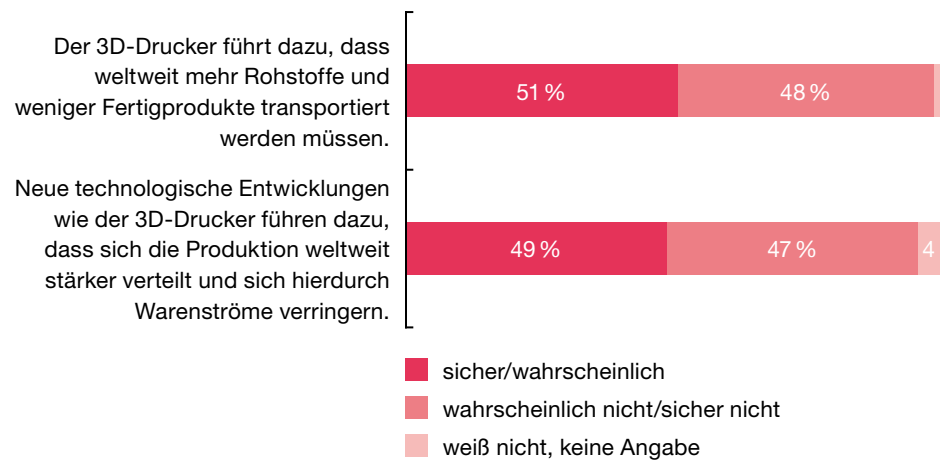
Wir werden voraussichtlich ...



Auswirkungen neuer Technologien auf Ladungsaufkommen und Warenströme noch unklar

Inwiefern sich neue technologische Entwicklungen wie der 3D-Drucker auf die Art der weltweiten Warenströme und das Ladungsaufkommen auswirken, bleibt noch abzuwarten. Eine eindeutige Tendenz gilt unter den Fachleuten der maritimen Wirtschaft keineswegs als ausgemacht (Abb. 23). Doch immerhin jeder Zweite meint, derlei technologische Entwicklungen führten sicher oder wahrscheinlich dazu, dass sich die Produktion weltweit stärker verteilt und sich hierdurch Warenströme verringern. Auch der Aussage, der 3D-Drucker führt dazu, dass weltweit mehr Rohstoffe und weniger Fertigprodukte transportiert werden müssen, stimmt etwa jeder zweite Entscheider zu.

Abb. 23 Vermutungen zu den Auswirkungen des 3D-Druckers auf das Ladungsaufkommen



E Nachwort

Andere Sorgen als die Digitalisierung?

Die Diskussion in der maritimen Branche darüber, ob sich durch den systematischen Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, um anstehende Aufgaben zu lösen, eine ganze Branche umwälzt, reformiert oder gar nicht verändert (Abb. 2), scheint anzuhalten.

Solche Zukunftsszenarien seien – so ein Studienteilnehmer wörtlich – „hergeholt“ und „Industrie-4.0-Fantasien“. Sie würden an den eigentlichen aktuellen Themen der Reeder vorbeigehen. Mehrfach wurde zu Protokoll gegeben, was in der Branche los sei: Die meisten Kollegen stünden mehr oder weniger mit dem Rücken zur Wand. Es sei keine Bankenfinanzierung zu bekommen, etliche Landesbanken fielen fast komplett aus, selbst kleinere Volksbanken, die Finanzierungen machten, würden von der BaFin extrem supervidiert. Darüber hinaus gebe es ein veritables Reedersterben, Abwicklungen, Insolvenzanträge, es würden Mitarbeiter freigesetzt und man sei nur noch mit Schadensbegrenzung befasst. Die Flotten seien oft überaltert, aber es gebe keinen grundsätzlichen Bedarf für Neubauten, allenfalls singulär. Angesichts der weltweiten Überkapazitäten seien Schiffe spottbillig, doch die Märkte würden wegbrechen und die Weltwirtschaft laufe nicht mehr rund.

Vor diesem Hintergrund erschien es einem Reeder „bizarr, wenn man so befragt wird“. Er habe zwar alle Fragen brav und nach bestem Gewissen beantwortet, aber praktisch vorher noch nie darüber nachgedacht. Dabei stehe er selbst wirtschaftlich außerordentlich gut da („ich bin hier der einzige, der wächst“) und erfreue sich daher überhaupt der Kapazitäten, sich mit derartigen Fragestellungen zu befassen.

Diese Anmerkungen machen einmal mehr beeindruckend klar: Die Industrie-4.0-Themen sind für eine Reihe von Branchenvertretern sehr weit weg, schlicht irrelevant und es gibt wesentlich drängendere Themen. Das muss man ernst nehmen. Formulierte man aber demnach die Headline salopp so: „Deutsche Reeder haben derzeit andere Sorgen als die Digitalisierung“, würde man dennoch der Stimmungslage größerer Teile der Reederschaft nicht gerecht.

Zwar wird keiner gern ausführlich über die Ausgestaltung einer Zukunft sinnieren, von der ihm unklar ist, ob er sie erlebt. Andererseits wäre es für diejenigen, die an die Zukunft glauben können (oder wollen oder beides), nicht sinnvoll, sich immer wieder die limitierte Ist-Situation vor Augen zu führen und sich von Jahr zu Jahr intensiver in die Spiegelung von Finanznot und Perspektivlosigkeit zu ergeben. Selbst wenn die Lage schwierig ist, muss doch bei allem taktischen Manövrieren auch ein (neuer) Weg mitgedacht und die große Ausrichtung in den Blick genommen werden. Versucht man deshalb einen Transfer von anderen Branchen und anderen Ländern auf die maritime Wirtschaft vorzunehmen, kommt man an dem Thema Digitalisierung nicht vorbei, selbst wenn dessen Relevanz für einen Teil der deutschen Reederszene im Moment nicht gegeben zu sein scheint.

F Vorgehensweise und Stichprobenbeschreibung

Um ein aktuelles Stimmungsbild aus deutschen Hochseeredereien zur aktuellen Wirtschaftslage und zur Sicht auf die Zukunft zu erhalten, wurden 105 Entscheidungsträger in deutschen Transport- und Schifffahrtsunternehmen im Bereich der Seeschifffahrt telefonisch befragt. Die Interviews wurden durch ein professionelles Marktforschungsinstitut durchgeführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt.

Seit 2009 werden – zu teilweise unterschiedlichen Themenschwerpunkten – jährlich Führungskräfte in deutschen Reedereien befragt. Die aktuelle telefonische Befragung von Geschäftsführern, Vorständen und deren Stellvertretern schreibt die Ergebnisse aus den Vorjahresbefragungen fort. In diesem Jahr wurde mit Digitalisierungsaspekten und Industrie-4.0-Szenarien ein Schwerpunkt gewählt, dessen Relevanz in der Reederszene selbst durchaus nicht unumstritten ist. Die Befragung wurde methodengleich zu der Erst- und den Folgebefragungen in den Jahren 2009 bis 2016 angelegt.

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. Bearbeitet wurden insgesamt 275 Adressen. Die realisierte Netto-Stichprobe daraus umfasst 105 Interviews. Die Gespräche wurden von Ende Mai bis Ende Juni 2017 geführt. Es handelte sich um computergestützte telefonische Interviews (CATI) auf Basis eines vollstrukturierten Fragebogens.

Die durchschnittliche Befragungsdauer (ohne Screening-Phase) lag bei knapp 17 Minuten.

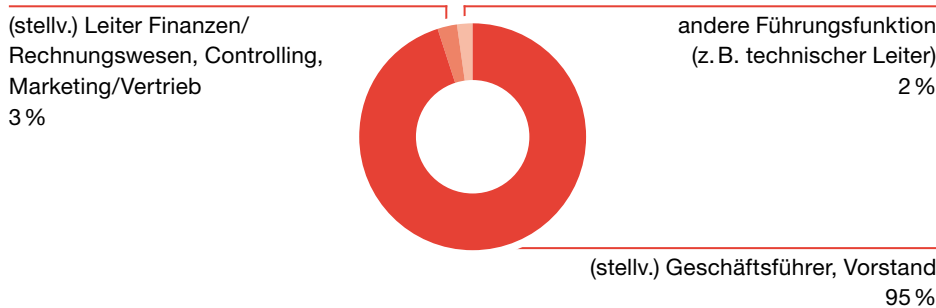
Methodik

Die Daten wurden nach Art und Größe der Reederei und anderen statistischen Merkmalen analysiert. Sofern in den Ergebnisgrafiken nicht anders dargestellt, handelt es sich immer um gestützte Abfragen (mit Kategorienvorgabe). Wenn in den Ergebnisgrafiken die Basis nicht explizit angegeben worden ist, bezieht sich die Darstellung immer auf das Stichprobentotal (jeweils 101 Hochseeredereien in den Jahren 2009, 2010 und 2012, jeweils 100 in 2011 und 2013, 98 in 2015, 104 in 2014 und 2016 sowie 105 in der aktuellen Befragung 2017). Alle Prozentangaben sind gerundet.

Wer wurde befragt

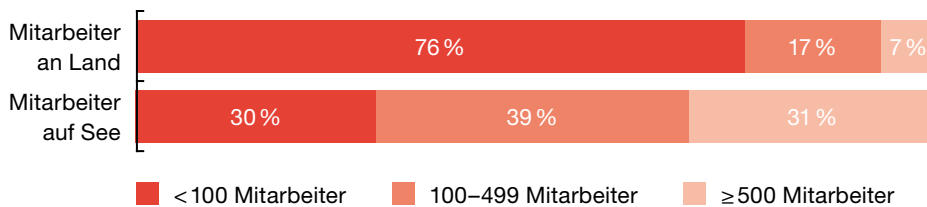
Wie in den vorangegangenen Befragungswellen auch gehören neun von zehn Befragten der ersten Führungsebene ihres Unternehmens an. In den anderen Fällen wurden die Interviewer im Vorzimmer der Unternehmensleitung auf einen anderen zum Thema aussagefähigen Gesprächspartner verwiesen, in der Regel auf den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

Abb. 24 Befragte Zielpersonen in den Unternehmen



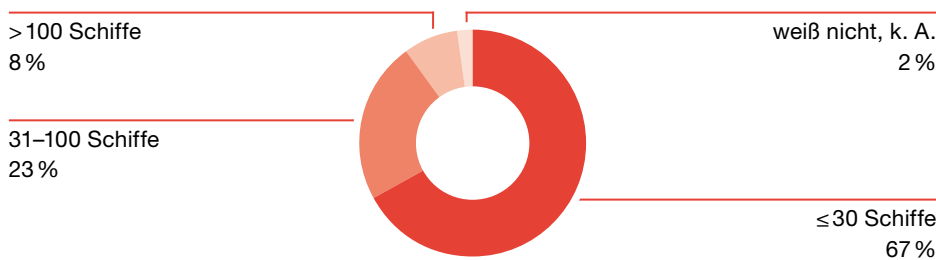
Die befragten Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 240 Mitarbeiter an Land und 1.223 Mitarbeiter auf See (2016 waren es 158 an Land und 735 auf See).

Abb. 25 Mitarbeiter des Unternehmens an Land und auf See



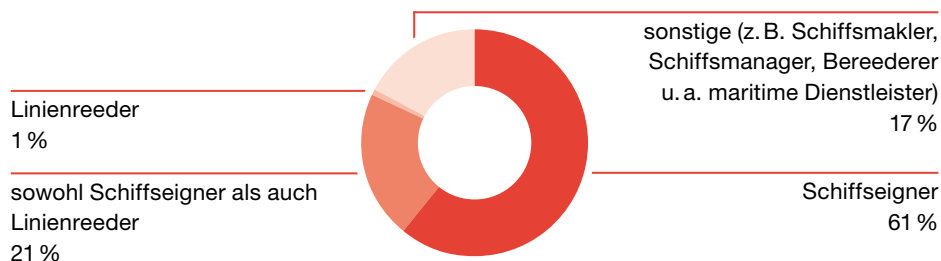
Die Reedereien betreuen insgesamt durchschnittlich 19,1 Schiffe im Eigentum und 21,5 Schiffe für Fremde, insgesamt im Durchschnitt also rund 41 eigene und fremde Schiffe. Zwei von drei Unternehmen betreuen bis zu 30 Schiffe, knapp jedes zehnte Unternehmen betreut mehr als 100 Schiffe.

Abb. 26 Anzahl der betreuten fremden und eigenen Schiffe in der Flotte der befragten Reedereien



Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen sind Schiffseigner (61 %). Gut jedes fünfte Unternehmen ist (auch) eine Linienreederei.

Abb. 27 Befragte Schifffahrtsunternehmen

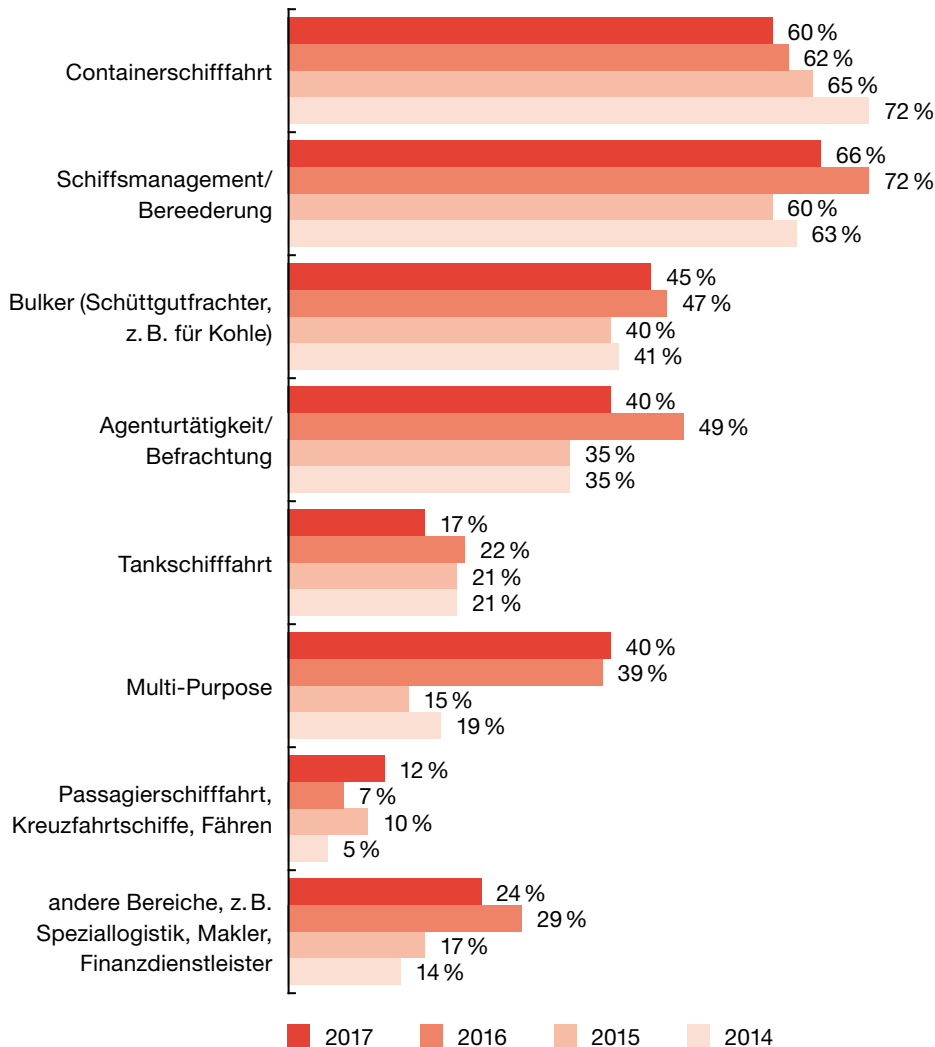


Sonstige befragte Unternehmen waren acht im Vermittlungsgeschäft tätige Schiffsmakler, sechs kommerzielle Schiffsmanager, zwei Bereederer, ein Trampreeder und ein Befragter aus der Fahrgastschifffahrt.

Die beiden im Sample am häufigsten vertretenen Tätigkeitsbereiche sind unverändert die internationale Containerschifffahrt und das Schiffmanagement/ Bereederung. Die Tankschifffahrt ist etwas schwächer repräsentiert als in den Vorjahren. Unverändert fällt weiterhin auf, dass der Anteil der Containerschifffahrt zu den Vorgängerstudien beständig zurückgeht und stattdessen der Anteil der maritimen Dienstleister (wie Agenturen, des Schiffsmanagements, der Bereederung und Befrachtung), der Anteil der Bulker (Schüttgutfrachter) und der Multipurpose-Schiffe in den letzten beiden Jahren höher ausfiel als in den Vorjahren. Ebenfalls noch eine wichtigere Rolle als in den Vorjahren spielt die Passagierschifffahrt.

Abb. 28 Tätigkeitsbereiche der Unternehmen

Mehrfachnennungen waren möglich

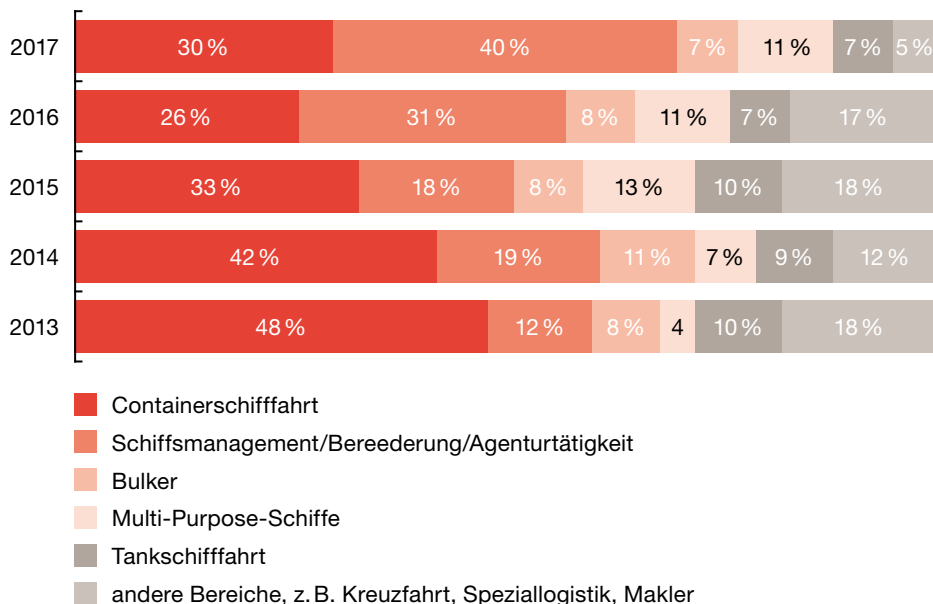


Unter „andere Bereiche“ sind folgende Tätigkeitsfelder zusammengefasst:

- Speziallogistiker für Offshore (3), Onshore-Windkraft, Küstenmotorschiffe, Trailer, Forschungsschiffe, Schleppreederei, Schleppschifffahrt (3), Pontons
- Spezialschiffe, Autotransportschiffe, Kühlschiffe, Heavy Lift (3)
- Dienstleister: Agenturtätigkeit für Reparaturwerften, Bergungsreedereien, Personalmanagement/Crewing, Schiffsmakler (3), Speditionsdienstleister, Befrachtung, technische Beratung Logistik, Hafenumschlag, An- und Verkauf-Vermittlung von Schiffsneubauten und andere

Abb. 29 Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen

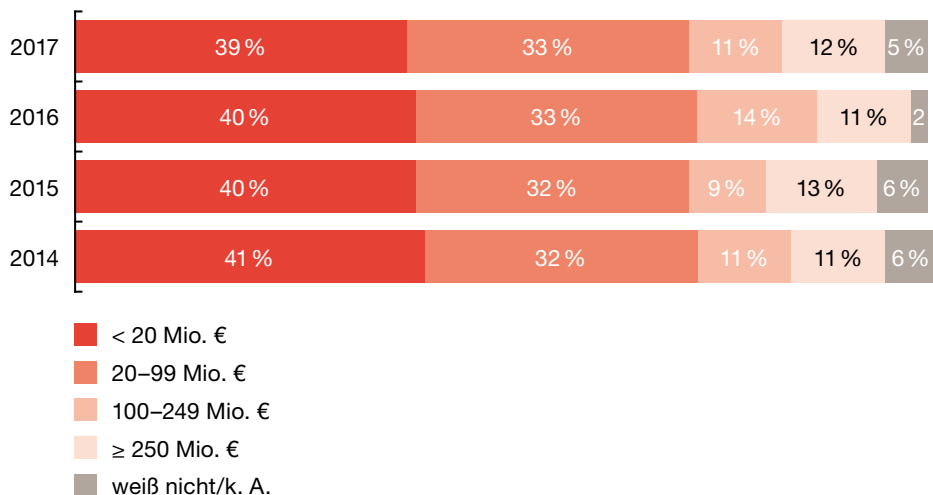
nur eine Nennung möglich



Der Tätigkeitsschwerpunkt der befragten Unternehmen liegt inzwischen nicht mehr im Bereich der internationalen Containerschifffahrt, sondern im Bereich Schiffsmanagement/Bereederung/Agenturtätigkeit. Der Anteil dieses Tätigkeitsschwerpunkts im Gesamtsample hat sich seit 2013/14 mehr als verdoppelt. Es ist anzunehmen, dass dieser Dienstleistungsbereich aufgrund der allgemeinen Spezialisierungs- und Auslagerungstendenzen in der maritimen Wirtschaft seine Bedeutung beibehält oder noch weiter an Bedeutung gewinnt.

Wie im Vorjahr erwirtschaftete etwa jedes dritte befragte Unternehmen im maritimen Sektor einen Nettoumsatz zwischen 20 und 99 Millionen Euro im Jahr. Etwa jedes vierte befragte Unternehmen erwirtschaftete in seiner Unternehmensgruppe mindestens 100 Millionen Euro.

Abb. 30 Vorjahresumsatz der Unternehmensgruppe



Ihr Ansprechpartner

Claus Brandt

Alsterufer 1
20354 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-1607
claus.brandt@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. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 21 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

