

Fortschritt durch Kulturrevolution

MANAGEMENT Nur eine Unternehmenskultur, die Freiräume schafft und die Bereitschaft zum Wandel fördert, sichert den langfristigen Erfolg. Die Motivation der Mitarbeiter spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Deutschland ist innovativ. Das belegt der „Innovationsindikator“, den mehrere Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft jedes Jahr erheben. 2011 lag Deutschland auf Rang vier, knapp hinter der Schweiz, Singapur und Schweden. Das ist ermutigend, denn ein Land ohne nennenswerte Rohstoffe kann im harten internationalen Wettbewerb nur überleben, wenn es seine wichtigsten Ressourcen optimal nutzt: das Wissen und die Kreativität der Menschen.

Das geht nicht mehr nach dem Prinzip Zufall. Bei komplexen Projekten führt ein genialer Einfall nur noch selten zu einem erfolgreichen Produkt. Um ihre Erfolgsrate zu steigern, setzen viele Unternehmen auf ein Innovationsmanagement, also auf einen gesteuerten Prozess, der die eigene Strategie möglichst effizient in Produkte und Dienstleistungen ummünzt. Das ist leichter gesagt als getan. Ideen kommen nicht auf Kommando und ein guter Einfall verschwindet leicht in der Versenkung, wenn Anrei-

ze zur Weiterentwicklung fehlen. Dietmar Vahs, Professor für Innovationsmanagement und Leiter des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) an der Hochschule Esslingen, bezeichnet mit dem Begriff Unternehmenskultur „die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen“. Innovations- und Unternehmenskultur sind weitgehend deckungsgleich, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen. Wichtig dabei ist laut Vahs, dass die Innovationskultur ein kollektives Phänomen sei, gewissermaßen der „Geist“ eines Unternehmens, der dieses von anderen Unternehmen unterscheidet.

Doch da fangen die Probleme an. Was macht den Geist eines Unternehmens aus, wie misst man Innovationskultur und wie verbessert man sie? Obwohl dieses Thema in den letzten Jahren in den Blickpunkt gerückt ist, tun sich viele Unternehmer schwer damit. Sie wissen, dass das Unternehmen nur so innovativ ist wie seine Mitarbeiter und dass man diese entsprechend motivieren muss. Die gute Nachricht: Jedes Unternehmen hat eine Innovationskultur. Und: Sie lässt sich verbessern, wenn auch nur über einen langen Zeitraum.

Eine weitere gute Nachricht: Allen Unkenrufen zum Trotz sind die Deutschen keineswegs fortschrittsfeindlich, das belegen Studien. Ein engmaschiges Netz aus Bildung und Forschung sorgt dafür, dass die Grundlagen für Innovationen in der Schule, an Hochschulen und in der beruflichen Bildung gelegt werden. Die öffentliche Hand leistet ihren Beitrag mit einem Feuerwerk an Förderangeboten, von der Spitzenforschung etwa in der Exzellenzinitiative über die erfolgreichen Wissenschaftsorganisationen wie Fraunhofer oder Helmholtz bis zu



VORDENKER

Prof. Dr. Dietmar Vahs (links) betont, dass es gerade die nicht formalen Aspekte sind, die Flexibilität im Unternehmen fördern oder verhindern. Prof. Dr. Alexander Brem (rechts) warnt davor, eine erfolgreiche Innovationskultur in kleinen und mittleren Betrieben nur an der Zahl der Patentanmeldungen zu messen.



ausgezeichneten Studienmöglichkeiten, etwa für Ingenieure, die international hoch angesehen sind. Die Wirtschaft verzahnt mit einem dualen Ausbildungssystem Theorie und Praxis – ein Konzept, das weltweit kopiert wird. Der Mittelstand stellt mehr als 80 Prozent der Ausbildungsplätze bereit, ein Spitzenwert in Europa. Diese Verzahnung aus Hochtechnologie und geschickter Umsetzung macht Innovationen erst möglich – wie die Speicher der Firma IBC Solar, die überschüssigen Solarstrom aus sonnigen Phasen in Batterien bunkern. So

steht auch nachts oder an Regentagen Sonnenstrom zur Verfügung – eine wichtige Grundlage zum Gelingen der Energiewende.

Eine Innovationskultur ist aber mehr als die Summe des Wissens der Mitarbeiter. Kreativität und Bereitschaft zur ständigen Erneuerung sind gefragt, ebenso die Bereitschaft zur Kooperation. So sind Kreativitätsworkshops und Ideenmanagement sicher sinnvolle Bausteine des Innovationsmanagements; eine Garantie für eine fruchtbare Unternehmenskultur, die langfristig Erfolge zeitigt, sind sie aber nicht. Dietmar

Vahs vergleicht die Innovationskultur in einem Unternehmen mit einem Eisberg: Über Wasser sieht man formale Pläne, Richtlinien und auch so genannte Artefakte wie Kleidungs Vorschriften oder die Einrichtung der Büros. Der weit größere und für die Kultur entscheidende Teil befindet sich indes unter Wasser, ist also unsichtbar. Das sind unter anderem persönliche Beziehungen, Erwartungen, Motivation oder Machtverteilung. Sind sie in Balance, können sie koordinierend, motivierend und stabilisierend wirken. Oder im ungünstigen Fall Blocka- ▶

BMZ

Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

develoPPP.de

**Wir fördern Ihre
unternehmerische Investition
in Entwicklungsländern!**

Mit dem Programm develoPPP.de unterstützt das BMZ Unternehmen bei Projekten in Entwicklungs- und Schwellenländern, die einen langfristigen Nutzen für die Menschen vor Ort haben. Durch geteilte Kosten und Risiken profitieren Sie in Entwicklungspartnerschaften beim Eintritt in die Märkte von morgen.

Kommen Sie auf uns zu: www.develoPPP.de

“
In einer Kultur des Wandels kommt der Erhöhung der individuellen Toleranz gegenüber Instabilitäten große Bedeutung zu
 ”
 – Prof. Peter Kruse

Unabhängig | Energie auf Vorrat

Solarstromspeicher geben Sicherheit

Angesichts schwindender Ressourcen, steigender Energiepreise und zunehmenden Stromverbrauchs bleiben die erneuerbaren Energien ein wichtiger Pfeiler der Stromversorgung. Viele Hausbesitzer haben mit einer Photovoltaikanlage vorgesorgt – tagsüber produzieren sie damit eigenen Strom. Wird der nicht verbraucht, fließt er in das öffentliche Netz. Brauchen die Bewohner mehr Strom als die PV-Anlage produziert, z. B. nachts oder zu Stoßzeiten, muss vom Energieversorger zugekauft werden – bislang. Mit innovativen Speichersystemen für Solarstrom wird die umweltfreundliche Energie rund um die Uhr verfügbar. Ein Solarpeicher optimiert den Eigenverbrauch, indem er Stromproduktion sowie Verbrauch überwacht und den Sonnenstrom zwischenspeichert. Erst wenn der Speicher komplett geladen ist, wird der überschüssige Strom in das öffentliche Netz eingespeist. Als einer der ersten Anbieter einer solchen Speicherlösung präsentierte IBC Solar bereits 2011 zwei Stromspeichersysteme: die auf der

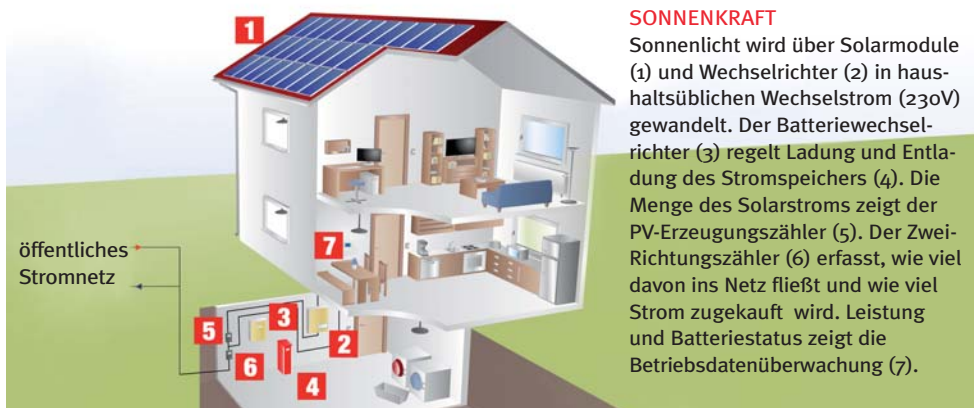
zukunftsweisenden Lithium-Ionen-Technologie basierenden „IBC SolStore Li“-Speicher sowie die Blei-Akkus „IBC SolStore Pb“, bei denen die bewährte, besonders leistungsstarke Blei-Gel-Technologie zum Einsatz kommt.

Mit einem Speicher wird der vom Energieversorger bezogene Stromanteil deutlich reduziert, wodurch Preiserhöhungen immer weniger ins Gewicht fallen. Aufgrund steigender Strompreise und stetiger Preissenkungen bei den Systemen amortisiert sich die Anschaffung immer schneller. Das Potenzial von Solar speichern ist enorm. Ein seit Mai 2011 laufendes Langzeitprojekt zeigt, dass eine Familie etwa zwei Drittel ihres Strombedarfs mit der eigenen Solaranlage decken kann. Bei einem durchschnittlichen Jahresverbrauch von 4.000 Kilowattstunden (kWh) werden rund 2.600 kWh vom PV-System abgedeckt. Beim aktuellen Strompreis lassen sich damit etwa 600 Euro pro Jahr einsparen – Tendenz steigend. Weitere Informationen unter: www.abc-solar.de

den bilden und Flexibilität verhindern. Diese informellen Aspekte sind entscheidend, messen lassen sie sich aber nur sehr schwer. „Eine erfolgreiche Innovationskultur in kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich deshalb am allerwenigsten an der Zahl der Patentanmeldungen messen“, warnt Alexander Brem, Professor für Ideen- und Innovationsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Wichtiger als die Zahl der Patente ist Vertrauen – in Mitarbeiter, Vorgesetzte, externe Partner. Dieses ist Voraussetzung dafür, dass Ideen nicht nur entstehen, sondern auch weitervermittelt werden. Und aus Vertrauen in andere entsteht Selbstvertrauen. Nur wer sich seiner Fähigkeiten bewusst ist, wird Neues anpacken und kann zugeben, dass Andere manche Dinge besser können. Der Trend zu Open Innovation, bei der externe Partner und Kunden eingebunden werden, ist in den letzten Jahren der wohl spürbarste Wandel. Eine offene Innovationskultur, die auf viele Köpfe setzt und Organisationsgrenzen überwindet, schlägt sich unmittelbar positiv in der Wertschöpfung nieder – das zeigen Studien von Frank Piller, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Auch der BDI fordert eine wertschöpfungsorientierte Innovationspolitik, die sich von ihrer Technologieorientierung löst.

Ein Beispiel für solch offene Prozesse ist Brightcove. Das US-Unternehmen definiert gerade neu, wie wir in Zukunft fernsehen werden. Das TV-Gerät wird eine neue Rolle erhalten und mit Smartphones und Tablets Bildinhalte und Informationen teilen, also selbst zum Computer werden, nur mit einem deutlich größeren Bildschirm. Ohne Partner – darunter die Geräte-Hersteller, die TV-Sender und Unternehmen wie Apple – wäre dies nicht möglich. Und natürlich nicht ohne die Zuschauer, deren verändertes Nutzungsverhalten die treibende Kraft für die-



BEWERTUNG

Einen guten vierten Platz belegt Deutschland beim Innovationsindikator 2011, eine deutliche Verbesserung. Angezeigt wird, wie gut die Umsetzung neuer Ideen gelungen ist, nicht nur im technischen Bereich sondern auch bei Dienstleistung, Organisationsmethoden oder Prozessen.



Quelle: Innovationsindikator 2011

se Innovation ist. Ein weiterer Aspekt ist die Risikobereitschaft. Wer sicher sein kann, nicht beim kleinsten Lapsus mit Gehalts- oder gar Jobverlust rechnen zu müssen, traut sich eher, neue Wege zu gehen. Die Boston Consulting Group hat nachgewiesen, dass eine risikoscheue Unternehmenskultur das mit Abstand größte Hindernis für den wirtschaftlichen Erfolg von Innovationen ist.

„Letztendlich geht es immer darum, wie Veränderungen und neuartige Ideen im Unternehmen behandelt werden“, sagt Alexander Brem. Ist man offen für Neues oder gibt es regelmäßig Widerstände? Werden Fehler als Lernchance gesehen oder sanktioniert? Ist Querdenken wirklich erlaubt oder führt dies zur Ausgrenzung? „In einer Kultur des Wandels kommt der Erhöhung der individuellen Toleranz gegenüber Instabilitäten große Bedeutung zu“, sagt Professor Peter Kruse, Organisationspsychologe an der Universität Bremen. Er fordert deshalb, vorhandene Muster zu destabilisieren und Störungen als Veränderungsimpuls zu akzeptieren. Das erinnert an Darwins Evolutionstheorie: Nicht das stärkste Individuum überlebt, sondern jenes, das sich am schnellsten an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann. Dass Risiko häufig belohnt wird, zeigt sich am Beispiel des dänischen Hörgeräteherstellers Oticon. Ende der 1980er Jahre erlaubte das Unternehmen seinen Mitarbeitern, sich Projekte selbstständig auszuwählen und in übergreifenden Teams zu arbeiten. Die Folge: In den 1990ern explodierte die Kapitalrentabilität. Noch heute setzen Unternehmen auf Eigeninitiative, etwa 3M, wo technische und Marketing-Mitarbeiter 15 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Ideen nutzen können. So wurde unter anderem Post-It erfunden.

Wie kann man eine innovative Unternehmenskultur fördern? Hier prallen gegensätzliche Ansichten aufeinander. Die Kulturingenieure glauben, man könne sie

am Reißbrett entwerfen und mit entsprechenden Methoden einführen. Die Kulturalisten dagegen halten die Unternehmenskultur für eine organisch gewachsene Lebenswelt, die sich jeder Gestaltung entzieht. Die Wahrheit liegt, wie so oft, in der Mitte. Eine Innovationskultur lässt sich verändern, allerdings nur sehr langfristig. Klar ist, dass Strategie, Struktur und Kultur eine Einheit sein müssen. Ändert sich die Unternehmensstrategie, kann man Strukturen anpassen, die Kultur folgt jedoch unter Umständen erst mit Jahren Abstand. Das muss man einkalkulieren und darf sich nicht wundern, wenn das Beharrungsvermögen der Unternehmenskultur die Umsetzung einer neuen Strategie bremst.

Ein evolutionärer Wandel ist also erfolgversprechender als die radikale Methode. Wandel braucht Zeit – etliche Jahre sollte man einplanen. Wer das akzeptiert, kann die Innovationskultur über verschiedene Hebel stimulieren. Verhältnismäßig einfache Maßnahmen zur aktiven Ideengenerierung sind Innovationsworkshops mit

Kunden oder Lieferanten oder die Beteiligung an Innovationsnetzwerken. Sie bringen oft relativ schnellen sichtbaren Erfolg, läuten aber nicht unbedingt einen Kulturwandel ein. Dazu müssen Kommunikation und Beziehungen aufgebaut werden. Ein Volleyballplatz oder ein Pool am Firmengelände bringen Mitarbeiter zusammen, die sonst nicht miteinander sprechen würden. Auch Betriebsausflüge sind keineswegs Schnee von gestern.

Mittel- und langfristig müssen allerdings vor allem die Führungskräfte selbst das vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern tagtäglich einfordern: Ideenreichtum, Mut, Einsatzbereitschaft, Ausdauer. „Vor allem bei der Umsetzung von vielversprechenden Ideen geht Führungskräften allzu oft die Puste aus, wenn sich der Erfolg nicht sofort einstellt“, beklagt Alexander Brem. Hier haben kleine und mittlere Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen und der schnellen Umsetzung Wettbewerbsvorteile.

Viele Führungskräfte tun sich schwer, ihre Rolle als Vorbild in einer offenen In-

Buchempfehlung

Innovationen verstehen, planen, entwickeln und umsetzen – in diese Schritte lässt sich ein ganzheitliches Innovationsmanagement gliedern. An dieser Struktur orientiert sich auch die vierte, vollständig aktualisierte und deutlich erweiterte Auflage des Lehrbuchs „Innovationsmanagement“ in ihren vier Kapiteln. Zahlreiche Abbildungen, Lernziele und Wiederholungsfragen erleichtern das Verständnis. Besonders hilfreich sind jedoch die vielen aktuellen Fallbeispiele von Unternehmen

verschiedenster Branchen: Sie gestalten das Buch außerordentlich praxisnah. Es ist daher nicht nur ein Lehrbuch für Studierende, sondern dient auch Praktikern als fundiertes Nachschlagewerk.



Dietmar Vahs / Alexander Brem
Innovationsmanagement
Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung
4., überarbeitete Auflage
ISBN: 978-3-7910-2857-6
Erscheint am: 14.12.2012

Wie sieht das Fernsehen der Zukunft aus?

MULTIFUNKTIONAL Das heimische TV-Gerät wird aufgewertet. Neue Technologien und erweiterte Angebote machen es zum Dreh- und Angelpunkt der Mediennutzung.

Auch wenn die meisten Menschen es vielleicht gar nicht so wahrnehmen, ist ihr Fernsehgerät meist der größte Computermonitor in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld. Über das reine Film-Entertainment hinaus liefert es Verbrauchern auch heute schon längst vieles mehr in ihr Wohnzimmer, denn der TV-Monitor eignet sich als hochfunktionale Computer-Oberfläche auszeichnet für die Darstellung jeglicher Daten und Informationen, wie z. B. zum Abspielen privater Videos und Familienfotos oder für die Anbindung von Spielkonsolen.

Technisch gesehen vollziehen wir in Europa mit dem HBB-TV-Standard gerade den Schritt in Richtung „Smart-TVs“. Mit dem kurz vor der offiziellen Verabschiedung stehenden Standard lassen sich Fernseh- und Internet-Content kombinieren und verbinden. Informationen können dabei sowohl über das Fernsehsignal als auch über eine Internetverbindung bezogen werden; der Informationsanbieter bleibt hierbei dennoch der jeweilige Programmanbieter. Als Branchenexperte ist Brightcove der festen Überzeugung, dass die Nutzung und Wahrnehmung des Fernsehgerätes sich noch weiter verändern wird: Das klassische Fernsehen wird zukünftig nur eine Funktion auf dem Smart-TV darstellen und durch neue Entertainment-Elemente ergänzt werden.

Neue Anbieter werden künftig über „Over-The-Top-Video“ (OTT)-Plattformen und Smart-TVs innovative Apps direkt auf dem heimischen Bildschirm anbieten. Das gewohnte Fernsehprogramm, wie es die meisten Zuschauer heute kennen, wird dann nur noch eine App unter vielen sein, die sich auf dem TV-Gerät anzeigen lässt. Diese kombinierte Nutzung von Fernseh- und so genannten „Dual Screen“-Geräten, wie Tablets und Smartphones, wird auch in den deutschen Wohnzimmern weiter ansteigen. Heute schon wird das schnelle Tablet als Informationsbeschaffer parallel zum konsumierten Fernsehprogramm genutzt, das zeigt zum Beispiel eine von Nielsen kürzlich weltweit durchgeführte Dual-Screening-Umfrage. Danach ist diese parallele Nutzung von Fernsehgeräten und mobilen Endgeräten auch in Deutschland weit verbreitet: Bereits mehr als ein Viertel (28 Prozent) der befragten deutschen Anwender verwendet seine Tablets täglich während des Fernsehens. Ein Fünftel der deutschen Tablet-Nutzer greift während des Fernsehens zusätzlich zum Smartphone. [1]



Jan Bertil Dahms: „Das Fernsehen wird zukünftig nur eine von vielen Applikationen auf dem TV-Gerät sein.“

In Zukunft werden diese Geräte die Rolle als TV-Settop-Box der nächsten Generation übernehmen, so dass sich über sie Hunderttausende und mehr von hoch funktionalen, interaktiven Applikationen und Darstellungsmöglichkeiten auf dem TV-Gerät abspielen lassen. Auch bei diesem Trend ist wieder einmal Apple mit seiner AirPlay-Technologie, welche die gleichzeitige Nutzung von Content, interaktiven Optionen und Daten sowohl auf einem Touch-Gerät als auch auf einem Apple TV-Gerät ermöglicht, ein Pionier und Vorreiter. Als einer der ersten nutzt Brightcove diese AirPlay-Technologie für eine neue Dual-Screen-Lösung, mit der Medienunternehmen anspruchsvolle Content-Apps für iPhone und iPad entwickeln können. Auf einem HDTV-Gerät dargestellte Inhalte, Daten und Informationen lassen sich damit kontrollieren, während auf dem iPad oder iPhone gleichzeitig zusätzliche Informationen aufgerufen werden können.

Anbieter, die im Fernsehen der Zukunft erfolgreich sein wollen, werden das Fernsehgerät als leistungsfähige „TV-Apps-Plattform“ verstehen müssen. Das herkömmliche Fernsehangebot, wie wir es jetzt kennen, ist dann nur noch eine App unter vielen – die Hauptrolle werden künftig innovative TV-Apps und TV-Add-on-Angebote spielen, die Verbraucher auf ihren üblichen HDTV-Geräten abrufen können. Schon jetzt erreichen amerikanische Brightcove-Kunden – wie zum Beispiel Showtime oder AMC – ihre Zuschauer mit ganz eigenen Channel-Angeboten, die sie völlig unabhängig von den amerikanischen Kabelnetzbetreibern an jeweils passende Zielgruppen bringen. Auch in Deutschland steht die Technologie mit allen notwendigen Schnittstellen für solche Fernsehangebote der Zukunft schon längst bereit. Deutsche Unternehmen sollten sich daher jetzt das Konzept des Fernsehens als zentrale Content-Plattform zunutze machen und ihre Zielgruppen mit innovativen Angeboten ansprechen. Auch kleineren sogenannten „Web-Talents“ bietet sich hier ein großes Potenzial, um im Markt der TV-Größen künftig mitspielen zu können. www.brightcove.com

[1] Umfrage von Nielsen zum Verbraucherverhalten im vierten Quartal 2011, <http://nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2012/surfen-vor-dem-fernseher-weltweite-trends-im-dual-screening.html>

Themenschwerpunkt Innovationen

Wie immer in VISAVIS ECONOMY finden Sie auch in dieser Ausgabe weitere Reportagen, die das Titelthema „Innovationskultur“ um spannende Aspekte ergänzen:

Auf Seite 17 beispielsweise erfahren Sie, wie Unternehmen ihre Innovationen vor Produktpiraten schützen können. In der Reportage ab Seite 14 dreht sich alles um die Be-

standteile eines effizienten Risikomanagements. Ein Trendthema der IT-Branche, die Virtualisierung, beleuchtet die Redaktion auf Seite 5 aus der Sicht des Storage-Marktes. Im Magazinteil beschäftigen wir uns diesmal unter anderem mit den Rahmenbedingungen für Unternehmensgründer in Deutschland (Seite 3).

► novationskultur zu finden, weil es insbesondere die weichen Faktoren sind, auf die es ankommt. Nur einigen ist das in die Wiege gelegt, die meisten benötigen die Hilfe eines Coachs – doch die wenigsten gehen diesen Weg. „Viele fürchten, dass sie Gefühle zeigen müssen und dass dadurch Gefahr droht“, hat Tanja Föhr festgestellt, Coach für Innovationskultur beim Innokomm Forschungszentrum in Berlin. Doch die Beschäftigung der Führungskraft mit sich selbst und die Weiterentwicklung der eigenen Persön-

lichkeit sei Voraussetzung, um insbesondere die weichen Faktoren der Innovationskultur überzeugend vorzuleben, so Föhr.

Innovativ sein heißt also, offen zu sein für Neues. Dazu muss man das Rad nicht neu erfinden – oder das Schiff. Die Hamburgische Seehandlung – eine Gesellschaft für Schiffsbeteiligungen – hat früh erkannt, dass die Nachfrage nach Flusskreuzfahrten steigen wird, der längeren Lebenserwartung der Zielkunden sei Dank. Die genießen den Komfort des schwimmenden Hotelzimmers

auf Fahrten durch Europa. Und die Umwelt profitiert, denn die neuen Schiffe verbrauchen bis zu einem Viertel weniger Sprit und sind bedeutend leiser. Damit ist die eigentlich recht konservative Branche zum Treiber für Innovationen avanciert – und zum Musterbeispiel, wie die Bereitschaft zum Wandel ökonomischen Erfolg sichert. ■

Bernd Müller
b.mueller@visavis.de

Wachstumsmarkt | Flusskreuzfahrten werden immer beliebter

Ein sicherer Hafen für Investoren

„Flusskreuzer als Investitionsgegenstand sind besonders gut für unternehmerisch denkende, aber konservativ eingestellte Investoren geeignet“, hebt Dr. Thomas Ritter, Geschäftsführer der Hamburgischen Seehandlung, hervor. Sie strukturiert, vermarktet und betreibt Schifffonds seit 1995 und gehört zur F. Laeisz-Gruppe. Diese, seit 1824 in der Schifffahrt tätig, zählt zu den ältesten Reedereien der Welt. Geschäftspartner der Hamburgischen Seehandlung sind neben Reedereien Investoren aus Banken, Anlagefonds, aber auch private Geldanleger. Die Passagierzahlen, berichtet Dr. Ritter, seien in den letzten Jahren um rund 50 Prozent gestiegen – auf fast 470.000 im Jahr 2011. Das liege

auch an der steigenden Zahl der über 55-jährigen mit hoher Kaufkraft, der wichtigsten Zielgruppe. Einen anhaltenden Boom diagnostiziert der Experte auch aus einem anderen Grund: „Es gibt keinen bequemeren Weg, als Europa auf diese Weise kennen zu lernen.“ Gute Aussichten für die Reedereien, denn im Durchschnitt sind die Flussschiffe in Deutschland 18 Jahre alt und müssen deshalb mehr und mehr erneuert werden. Dabei legen die Hamburgische Seehandlung und ihr Partner, die Globus Avalon, auf ökologische Aspekte Wert: Die Flotte von Globus Avalon zeichne sich durch vibrationsarme Motoren, einen um 20 bis 25 Prozent niedrigeren Spritverbrauch gegenüber Kon-

kurrenzprodukten und schalldämpfte Generatoren aus, so Dr. Ritter. Die Kläranlagen und andere Öko-Einrichtungen entsprechen neuesten Standards, im Hafen könne auf fossile Energieträger komplett verzichtet werden. Bei aller Ökologie komme der Komfort nicht zu kurz: Die Kabinen seien größer als bei Wettbewerbern. Ein sicherer Hafen für Investoren – davon ist Dr. Thomas Ritter überzeugt. Kleinere Anlagen seien möglich, aber Anleger sollten nicht unter 20.000 Euro investieren. Neben angemessenen jährlichen Ausschüttungen gibt es einen exklusiven Bonus: „Unsere Investoren können an speziellen Reisen teilnehmen, bei denen die ‚Flussunternehmer‘ ganz unter sich den un-

vergleichlichen Reiz ihrer Investition erleben können.“ Weitere Infos: www.seehandlung.de



ZUVERSICHT Diese exquisite Form des Reisens wird auch zukünftig boomen, so Dr. Thomas Ritter.