

Müller - New Atlantic

Eine Roadmap bis zum Jahr 2051

Wolfgang Jonas

Dieser Artikel befasst sich mit den 5 Dekaden von 2001 bis 2050. Zukunftsvisionen liefern die normativen Zielpunkte für die Entwicklung von → *Roadmaps* mit Zwischenschritten von heute dorthin.

Einleitung

Der Unternehmer Niels Müller-Papenburg (98) erhält am 15.05. 2051 in Cuxhaven aus der Hand der Europäischen Präsidentin Sigurðardóttir den Grossen Europäischen Innovationspreis für sein Lebenswerk. Müller-Papenburg ist Seniorchef der 1789 gegründeten Müller-Werft, die heute unter dem Namen *Müller – New Atlantic* mit immer neuen Ideen Innovationstreiber und Marktführer im Bereich des florierenden maritimen Mobilitätssektors in Europa ist. Die besondere Begründung für die Ehrung liegt in der erfolgreichen Transformation der prekären spätindustriellen Organisationsstrukturen in ein neues nachhaltiges, von quantitativem Wachstum weitgehend unabhängiges Unternehmen.

Am nächsten Tag wird in Emden auf der Müller-Werft das neue Flaggschiff der → *New Atlantic Line*, ein kombiniertes Passagier- und Postschiff, auf den Namen "New Atlantic Carson¹" getauft. Es ist das erste vollständig CO₂-neutrale Schiff auf der Nordatlantikroute seit dem Ende der Segelschiffsära Anfang des 20. Jahrhunderts.

Der Festvortrag, den die isländische EU-Präsidentin im gerade erst erweiterten multimodalen → *Terminal Steubenhöft* hält, lässt die turbulente Geschichte des Unternehmens während der letzten 40 Jahre noch einmal Revue passieren. Die Unternehmensgeschichte spiegelt exemplarisch die dramatischen Entwicklungen, Umwälzungen und Neuausrichtungen, welche die Welt, Europa, Norddeutschland und das Unternehmen im Besonderen sozial, ökonomisch

¹ New Atlantic benennt seine Schiffe traditionell nach Pionieren im Bereich der gesellschaftlichen Transformation. Rachel Louise Carson (1907-1964), amerikanische Zoologin, Meeresbiologin und Wissenschaftsautorin. Ihr Hauptwerk „Silent Spring“ (Der stumme Frühling) aus dem Jahr 1962 wird häufig als Ausgangspunkt der US-amerikanischen Umweltbewegung und als eines der einflussreichsten Bücher des 20. Jahrhunderts bezeichnet.

und kulturell, seit der Jahrtausendwende durchgemacht hat. Im Folgenden werden die wichtigsten Stationen zusammengefasst.²

Die Nullerjahre 2001 - 2010

Umfeld (Welt, Europa, Deutschland): Die erste Dekade des neuen Jahrtausends erweist sich als ein Jahrzehnt großer Umbrüche, Krisen und Verunsicherungen, sie reichen von 9/11 2001 über die katastrophalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 bis zur so genannten Staatsschuldenkrise, die sich bereits 2010 andeutete, aber zunächst erfolgreich verdrängt wurde. Viele Menschen sprechen trotz einsetzender Lerneffekte von einem verlorenen Jahrzehnt.

Müller-New Atlantic (Unternehmen, Geschäftsmodell): Das Unternehmen *Müller – New Atlantic*, damals noch unter dem Namen *Müller – Papenburg* firmierend, ist eine der weltweit führenden Werften für den Bau von Kreuzfahrtschiffen. Die Branche expandiert seit Jahren mit zweistelligen Zuwachsraten.

Organisationskultur, Lernen: Die eingefahrenen und kaum reflektierten Organisations- und Managementprozesse zeigen die üblichen Schwächen und Reibungsverluste, funktionieren aber alle noch mehr oder weniger gut. Die alle paar Jahre propagierten, meist aus den USA stammenden neuen Managementmoden werden bei *Müller*, in der ohnehin konservativen Schiffbaubranche, allenfalls am Rande registriert. In Anlehnung an das Modell der Lernmatrix³ kann man immer noch von der vermeintlich sicheren Phase der *Unconscious Competence* sprechen; Business as usual im alten Paradigma ist das zugrunde liegende Programm: Die Abläufe, Routinen und Fertigkeiten sind individuell und organisational so geläufig geworden, dass sie weitgehend unbewusst ablaufen, sie werden zur „zweiten Natur“. Prozeduren dieser Art können weitergegeben und gelehrt werden, es besteht jedoch die Gefahr zunehmender Reflektionslosigkeit: das Warum und später sogar das Wie des Vorgehens können kaum noch erklärt und verbal vermittelt werden. Das Wissen wird implizit. Daraus folgt die Notwendigkeit, implizites Wissen regelmäßig kritisch zu hinterfragen.

² Die Dekadencharakterisierung folgt Ged Davis. Er präsentierte sie im Jahre 2010 in seinen Schlussbemerkungen zur ICSID Konferenz in Singapore.

³ Die Lernmatrix beschreibt einen aus vier Schritten bestehenden Zyklus von Unconscious Incompetence → Conscious Incompetence → Conscious Competence → Unconscious Competence → und so weiter. Quelle:
<http://www.cognitivedesignsolutions.com/Instruction/TestingEvaluation.htm#CompetenceMatrix>

Die turbulenten Zehner 2011 – 2020

Umfeld: Die Dekade von 2011 – 2020 ist gekennzeichnet durch Auseinandersetzungen und Kämpfe zwischen den alten und den neuen Paradigmen in allen Lebensbereichen, insgesamt ein schweres Krisenjahrzehnt für viele Länder des Westens. Die Folgen der Wirtschaftskrise 2008/09 waren sehr viel weiter reichend als zunächst erhofft. Im Sommer 2011 beginnt die so genannte Staatsschuldenkrise oder auch Eurokrise, welche die Europäische Union an den Rand des Auseinanderbrechens führt. In den USA vertieft sich die Krise und führt in die wirtschaftliche Stagnation. Asien expandiert zunächst weiter. Die 2011 als „Arabellion“ begonnenen Umbruchprozesse führen in einem langwierigen und schmerzhaften Prozess schließlich zu einer neuen demokratischen Ordnung in der arabischen Welt. Afrika als Ganzes stabilisiert sich sehr langsam. Wertsysteme und Lebensweisen verändern sich unter dem Druck der Ereignisse dramatisch; viele Menschen sind extrem verunsichert. Dennoch: In diesem Jahrzehnt werden wichtige Weichenstellungen getätigt und die Grundsteine für die weitere Entwicklung gelegt. Deutschland etwa beschließt unter dem Eindruck der Reaktorkatastrophe in Japan den endgültigen Ausstieg aus der Atomenergie und leitet eine Energiewende ein.

Müller-New Atlantic: Das Kreuzfahrtgeschäft expandiert mit nunmehr halbierten Zuwachsraten weiter. Die Werft behauptet sich mit einigen Blessuren im Kampf gegen die erstarkende Konkurrenz aus Fernost. Steven Smith, ein seefahrtsbegeisterter englischer Unternehmer, der in der Folge der seit 2008 anhaltenden schweren Wirtschaftskrise in Großbritannien das Land verlassen hat, wendet sich Ende 2011 mit einer auf den ersten Blick skurril anmutenden Idee an die Werft. Er möchte ein Schiff für den Nordatlantik-Linien-Passagierverkehr umrüsten. *Müller-Papenburg* erkennt allmählich die Bedeutung von strategischer Vorausschau auch in der Schiffbaubranche und kooperiert deshalb – anfangs sehr zögerlich - seit Kurzem mit einem kleinen Mobilitäts-Think Tank. In enger Zusammenarbeit mit den Experten (Designer, Soziologen, Ingenieure) werden ein Servicekonzept, ein Geschäftsmodell und ein Schiffsentwurf für die neue Transatlantik-Verbindung entwickelt. Der Start erfolgt im Jahr 2013 mit einem nur leicht umgebauten mittelgroßen Kreuzfahrtschiff aus den 1990er Jahren unter dem Markennamen *New Atlantic Line*. Die Verbindung Hamburg- New York via Southampton und Bilbao wird mit einer Reisedauer von 9 Tagen bedient. In den ersten Jahren ist das Projekt ein deutliches Zuschussgeschäft, aber es werden wertvolle Erfahrungen gesammelt. Die EU fördert die

Pilotphase nach anfänglicher Skepsis, so dass die schwierigen ersten Jahre gemeistert werden können. Die Lerneffekte sind immens. Entscheidend ist das neuartige, ständig beobachtete und weiter entwickelte Servicekonzept, welches sowohl Urlaubsreisende als auch zunehmend Geschäftsleute anzieht. Die Linie wird zum Geheimtipp für Menschen auf der Suche nach alternativen Formen des Reisens.

Organisationskultur, Lernen: Die technischen und ökonomischen Expertenkulturen auf der Werft beginnen, ihre immanenten Begrenzungen zu erahnen, ohne jedoch systematisch nach Ursachen zu suchen. Man setzt zunehmend auf Kooperationen und Netzwerke zum Wissensaustausch, in der Hoffnung auf Synergieeffekte. → "*Design Thinking*" wird zu einem Hype und weckt eine Zeitlang große Erwartungen, die häufig nicht eingelöst werden können. Insgesamt befindet sich das Unternehmen, ohne dies zu realisieren, in einer Phase der Ratlosigkeit: *Unconscious incompetence*: Das lernende System ist sich der Existenz eines Defizites und der Bedeutung eines möglicherweise notwendigen neuen Kompetenzfeldes nicht bewusst. Hinweise darauf werden ignoriert und zurückgewiesen. Hier besteht die Aufgabe darin, das lernende System durch Demonstration der Alternativen und der potentiellen Effizienzgewinne in den Zustand der *Conscious Incompetence* zu versetzen.

Die Jahre der Neuorientierung 2021 - 2030

Umfeld: Das lange Tal der Tränen ist nun, zumindest in Europa, offenbar durchschritten. Das „Modell Deutschland“ hat Schule gemacht, die Europäische Union bekommt ihre Finanzproblem in den Griff. Die Krise in den USA verstärkt sich noch, man hat zu lange auf die alten marktliberalen Patentrezepte gesetzt. Es setzen Migrationsbewegungen in Richtung Europa ein, die in ihrem Umfang allerdings nicht vergleichbar sind mit den Strömen in umgekehrter Richtung, die vor mehr als hundert Jahren zu beobachten waren. Das enorme Wachstum in Asien hat sich normalisiert, die Kostenvorteile der Produktion in Asien schmelzen ab, denn der demografische Wandel, vor allem in China, wird zum Problem, die Sozialsysteme werden teurer, die Probleme der ungebremsen Urbanisierung werden unübersehbar. Spürbare Rückgänge im weltweiten Handel und Warentransport sind eine der Folgen. Hinzu kommt dass die Treibstoffpreise explodieren. Schiffe fahren langsamer. Die internationale Luftfahrt beginnt zu stagnieren. Manche Menschen beginnen, die positiven Aspekte dieser Entschleunigung zu genießen. Positive Entwicklungen stimmen optimistisch: Verbindliche Abkommen zur weltweiten Durchsetzung einer nachhaltigen Energiekultur

zeichnen sich ab bzw. werden endlich unterzeichnet. Deutschland und das 2023 wieder vereinigte Korea werden zu Treibern in diesem Prozess.

Müller-New Atlantic: Das klassische Massen-Kreuzfahrtgeschäft floriert weiterhin, allerdings sind die Grenzen nun deutlich absehbar. Der Preiskampf der großen Reedereien ist ruinös. Die Müller-Werft gerät gegenüber den Konkurrenten aus Fernost in diesem Segment ins Hintertreffen. *Müller-Papenburg* erkennt sehr deutlich, dass das klassische Kreuzfahrtgeschäft zum Risiko wird. Die Abhängigkeit von den Touristikkonzernen und den hochvolatilen Märkten wird bedrohlich. Gegenläufige Tendenzen deuten sich an: Die geruhssame Urlaubsreise zur See wird aufgrund der sehr flexiblen und vielfältigen Angebote attraktiver. Schiffe werden wieder zu Schiffen. Der uralte Menschheitsmythos Seefahrt mit all seinen emotionalen und spirituellen Facetten und Sehnsuchtsmotiven wird neu entdeckt. Man erkennt auch bei Müller endlich die Potentiale, die in diesem alten und traditionsreichen Wirtschafts- und Technologiezweig verborgen sind.

Die Geschäftsreise wird heute wesentlich sorgfältiger geplant, teilweise zelebriert, das noch kleine Segment boomt. Mediale Vernetzung und → *Virtual* / → *Augmented Reality* erlauben effizientes Arbeiten und Kommunizieren an Bord. Die komplementäre sinnliche Erfahrung der Seereise bringt die notwendigen Phasen der Ruhe und Entspannung. Die persönliche und körperliche Begegnung mit dem Geschäftspartner am Ende der Reise wird zum optimal vorbereiteten Höhepunkt der Reise. Die explodierenden Flugpreise aufgrund von steigenden Ölpreisen und drastischen Kerosinsteuern beflügeln die Entwicklung zusätzlich.

Im Jahr 2023 stellt *New Atlantic* sein drittes Schiff, ein umgebautes großes Kreuzfahrtschiff (Baujahr 2005) in Dienst. Neue Abgas-Filtertechnologien ermöglichen weiterhin den Betrieb mit schmutzigem Schweröl, reduzieren aber gleichzeitig die Emissionen drastisch. Zur Unterstützung wird erstmals ein Segel der Firma → *Skysail* mit 80 Tonnen Zugkraft eingesetzt. Die Werft beginnt im Jahr 2025 eine enge Kooperation mit der *New Atlantic Line*. Die Schiffe der Linie werden zum Innovationslabor, in dem unter realen Bedingungen Neues ausprobiert wird. Zulieferer, Kunden, Reiseanbieter generieren gemeinsam Innovationen auf Vorrat. Es wird ein permanenter strategischer Szenarioprozess etabliert.

Neue Energiequellen und Antriebe setzen sich auf breiter Front durch: Wind (Skysail, starre Segel, Rotoren), Hybridantriebe (die sich als eher problematisch erweisen), Solarunterstützung (begrenzt), Wasserstoff- und Brennstoffzellenbetrieb, etc. Das in den 1990er Jahren von Abeking und Rasmussen in Lemwerder eingeführte → *SWATH-Konzept*

setzt sich allmählich im Bereich des Kurz- und Mittelstrecken- Passagierverkehrs durch. Amphibische Architekturen erweisen sich als Exportschlager für vom Meeresspiegelanstieg bedrohte Regionen. Auch die Wartung der Windparks ist ein lukratives neues Feld. Diversifizierung und damit Offenheit für Alternativen ist die neue Gesamtstrategie bei *Müller-Papenburg*.

Organisationskultur, Lernen: Die alten Managementeliten machen Platz für eine neue anders denkende Leitungskultur bei *Müller-Papenburg*. Globale Zusammenarbeit in Richtung auf systemische Designlösungen beginnt sich auf breiter Front zu etablieren. Der Modebegriff des *Design Thinking* wird zunehmend durch das Konzept *Systemdesign* ersetzt. Man weiß zwar noch nicht genau wohin es gehen wird, aber man weiß dass es wie bisher nicht weiter geht. Wir befinden uns in der Ära der *Conscious Incompetence*. Dieses Bewusstsein erweist sich als durchaus befreiend: Die lernenden Systeme werden sich der Existenz und Bedeutung neuer Wissensbestände und Fertigkeiten und gleichzeitig ihrer Unfähigkeit diese zu beherrschen bewusst. Idealerweise werden in der Konsequenz richtungweisende Entscheidungen im Hinblick auf neue Strategien und die dazu erforderlichen Anstrengungen und Veränderungen getroffen. Es herrscht ein Zustand radikaler Offenheit für Neues und für Lernen. Hohe Motivation und eine gewisse Demut im Hinblick auf die eigenen Kompetenzen sind hierbei kennzeichnend.

Das Jahrzehnt des Durchbruchs 2031 – 2040

Umfeld: In Europa herrscht inzwischen ein großer Optimismus, man spricht später von den "Goldenen 30ern". Die Migrationsgewinne durch Einwanderung aus Nordamerika nach Europa führen zu einer deutlichen Verjüngung der Bevölkerung und einer Entlastung der Sozialsysteme. Dies alles führt zu einem Ausbruch von kreativer Energie und neuen Unternehmungen in allen Bereichen des Lebens und der Wirtschaft. Europa wird wieder das innovative Zentrum der Welt. Seine kulturelle Vielfalt und sein über die Krise geretteter sozialstaatlicher Ansatz machen seine Attraktivität aus. Die großen Volkswirtschaften Asiens haben sich "normalisiert". Die USA sind mit sich selbst beschäftigt. Afrika wird zunehmend zu einer wichtigen Partnerregion, gerade auch im Bereich erneuerbarer Energien und intelligenter Lösungen für das (Über-) Leben im von Klima- und Energieproblemen bestimmten Alltag.

Müller-New Atlantic: Der klassische Kreuzfahrtverkehr ist inzwischen stark rückläufig. Die Strategien des "more of the same", die Ende der 2020er Jahre zu schwimmenden Vergnügungsparks mit mehr als 8000 Passagieren und fast 450m Länge geführt haben, erwiesen sich als Fehlplanungen. "Luxus"⁴ erhält im Kontext der Seereise eine völlig neue Bedeutung", gerade auch für diejenigen, für die Luxus bisher ein quantitativer, vom Marketing bestimmter Begriff war. Lebensqualität wird wichtiger als Lebensstandard. Der standardisierte Pseudo-Luxus der Massenkreuzfahrt lockt immer weniger Kunden an. Das Konzept "Do-It-Yourself", angelehnt an klassische Ferienhausangebote wird zum Erfolg. Weitere Varianten erlauben das zeitweise Mitarbeiten im Servicebereich oder im Schiffsbetrieb. Jedes Jahr werden neue Konzepte ausprobiert. Der Geschäfts-Reiseverkehr der neuen Art etabliert sich und wird zur Normalität. Die Branche ist im Umbruch und empfindet dies als positive Herausforderung. Containerkonzepte im Passagierverkehr werden ausprobiert. Ganze Familien packen zu Hause ihre Wohncontainer und werden aufs Schiff verladen. In den deutschen Küstenregionen entstehen kleine Container-Wohnstädte in der Nähe der großen Baustellen für die neuen Wasserstoff-Parks. Insbesondere der Brennstoffzellenbetrieb erlebt in den 2030er Jahren eine stürmische Entwicklung in der Passagier- und Handelsschiffahrt. Hier sind deutsche Unternehmen seit langem führend, sie besitzen eine Monopolstellung im U-Boot Bau.

Müller-Papenburg und die *New-Atlantic Line* fusionieren zu *Müller - New Atlantic*. 2031 weiht das Unternehmen in Cuxhaven das neue multimodale Passagier- und Frachtterminal mit dem traditionsreichen Namen Steubenhöft ein. Die Infrastrukturen (ICE bis Cuxhaven, sowie *SWATH*-Zubringerdienste von Hamburg) sind inzwischen etabliert. Das Unternehmen ist heute ein integrierter Leistungsanbieter im Bereich der maritimen Mobilität. Der F+E Bereich umfasst inzwischen mehr als 100 Mitarbeiter.

Organisationskultur, Lernen: Neue Management-Stile, gekennzeichnet durch Begriffe wie Nachhaltigkeit, Gelassenheit, Angemessenheit, Weiblichkeit, ... werden populär und setzen sich bei *Müller – New Atlantic* dauerhaft durch. Eine Zeitlang grassiert das Modekonzept des "Slow Management", welches ganz neuen Attitüden propagiert. Insgesamt deutet sich Stabilisierung an. Man wird sicherer mit den neuen erweiterten Geschäftsmodellen, man weiß allmählich was zu tun ist: *Conscious Competence* breitet sich aus: Dies ist der Zustand, in dem die neuen Prozesse verlässlich und ohne Unterstützung beherrscht werden. Konzentration und bewusstes Nachdenken sind jedoch immer noch erforderlich, denn die

⁴ Vgl. Hans Magnus Enzensberger (1995) „Luxus – woher und wohin damit? Reminiszenzen an den Überfluss“, in: ders. *Zickzack. Aufsätze*, Frankfurt/M., Suhrkamp

Fertigkeiten sind noch nicht zur „zweiten Natur“ geworden. Auch die Weitergabe des hier verwendeten Wissens ist möglich. Die Praxis leitet schließlich den Übergang in die Phase der *Unconscious Competence* ein, womit ein erster großer Lernzyklus durchlaufen wäre.

Die Jahre der Beruhigung 2041 – 2050

Umfeld: Europa befindet sich in einer Periode der Stabilität und der Inklusion. Der Kontinent genießt die Früchte seiner Erfolge im Umbau der Industriegesellschaft zu einer nachhaltigen Kultur. Es kehrt eine gewisse Ruhe ein, die an einigen Stellen – dies ist wenig überraschend - zum Zurücklehnen verführt. „Erschöpfung“ nach den schweren Jahrzehnten und ein Gefühl von „Erntezeit“ breiten sich aus. Möglicherweise sind auch erste Anzeichen für ein neues Denken auf der globalen Ebene erkennbar? Globalisierung 2.0 als ein Ausgleich zwischen den Kontinenten, Weltregionen und Kulturen deutet sich an und fördert diese Grundstimmung. Die USA werden nach Jahrzehnten der Stagnation und Selbstfindung wieder attraktiv, ein neuer Pioniergeist entsteht...

Müller-New Atlantic: *Müller – New Atlantic* ist das führende europäische Unternehmen der maritimen Wirtschaft. Die *New Atlantic Line* ist weiterhin Marktführer im Passagierverkehr auf dem Nordatlantik. Daneben haben sich zahlreiche neue Linien etabliert (Mittelmeer, Afrika, Naher Osten, Nordeuropa), zwischen denen mit Hilfe immer besserer Serviceangebote ein lebhafter Wettbewerb um Kunden stattfindet. Am 16.05.2051 wird in Emden auf der *Müller - New Atlantic Werft*, die schon 2023 von Papenburg hierher gezogen ist, das knapp 200 Meter lange neue Flaggschiff der *New Atlantic Line*, ein kombiniertes Passagier- und Postschiff, auf den Namen "New Atlantic Carson" getauft. Es ist das erste vollständig CO₂-neutrale Schiff auf der Nordatlantikroute. Sein Antrieb kombiniert Brennstoffzellen und *Skysails*. Das im Bau befindliche Schwesterschiff "New Atlantic Yunus" wird anstelle des *Skysails* mit einer Weiterentwicklung des Flettner Rotors ausgerüstet sein. Die beiden neuen Schwesterschiffe *New Atlantic Carson* und *New Atlantic Yunus* stellen den technologischen state of the art dar. Der Schiffsverkehr integriert sämtliche high-tech Branchen, das autarke System Schiff ist die Verkörperung menschen- und umweltfreundlicher Technologie. Der neue Schiffbau wird aufgrund seiner sozialen, technologischen und ökologischen Integrationskraft zunehmend wieder zu einer Leitbranche, eine Rolle, die er seit mehr als hundert Jahren verloren hatte. Management und Belegschaft von *Müller - New Atlantic* sind

sich bewusst, dass ein Nachlassen in den Innovationsanstrengungen mittelfristig Rückschritt bedeutet. Das Unternehmen arbeitet deshalb momentan an einer "Vision 2090".

Organisationskultur, Lernen: Auch als Folge des internationalen Entspannungsprozesses beginnt sich ein neues Managementverständnis zu etablieren. Man nimmt sich Zeit füreinander, man erkennt ernsthaft den Wert der Balance von Hektik und Ruhe, man beginnt auch, die Kommunikationsformen in der Geschäftswelt anzupassen. Die weiterhin bestehenden Familienstrukturen in der Führung des Unternehmens erweisen sich als vorbildlich und modellhaft für andere. Eine neue Routine stellt sich ein, die nicht zu Gleichgültigkeit oder Unaufmerksamkeit werden sollte: *Unconscious competence* verwandelt sich schnell in *unconscious incompetence*...