

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Troms Offshore (Norwegen)

Odd Jarl Borch
Bodo Graduate School of Business

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

TROMS OFFSHORE

Einleitung

Der erste Maat auf Brücke informierte seinen Kapitän, dass die M/V Clean Design Arctic nun den Polarkreis überquerte. Für den Kapitän war es ungewöhnlich vom Schiffseigner begleitet zu werden, aber diese Exkursion war eine Entdeckungsreise. Thor Olsen schaute hinaus auf die Fjorde und die magischen Berge der Nordland-Küstenlinie. Seit er ein Investor in der Schiffsindustrie geworden war, hatte er fast alle seiner Schiffe zum südlichen Teil der Nordsee geschickt, aber nun war er auf seinem Weg nach Norden. Die Ölausbeutung war auf dem Höhepunkt, und alle großen Ölfirmen suchten nördlich des Polarkreises nach neuen Reservoirs des „schwarzen Goldes“. Als Besitzer eines neuen und fortschrittlichen Plattformlieferantenschiffes (PSV) für die Troms Offshore-Firma dachte er an die Möglichkeiten, die in den arktischen Gewässern liegen könnten. Eine neue Schätzung der US Geological Survey sagte voraus, dass 20% der bleibenden Öl und Gasressourcen in den arktischen Regionen gefunden werden konnten. Jedoch würde es eine herausfordernde Aufgabe sein, das Öl in den rauen Gewässern zu erreichen. Thor erinnerte sich an seine ersten Jahre auf See als Krabbenfischer entlang der Küsten von Spitzbergen und Grönland. Nebel, Eis, polare Tiefdruckgebiete und sogar Eisberge waren dauernde Gefahren. Wie Thor sehr genau wusste, konnte einen die Umwelt angreifbar machen. Diese Fahrt wurde zudem dadurch erschwert, dass die Einheimischen starken Widerstand gegen jegliche Ölausbeutung zeigten und so erwartete er eigentlich nur einen netten Schiffstörn.

In die Arktis zu streben würde für dieses eher kleine Unternehmen einen gigantischen Sprung bedeuten, aber Thor fragte sich, ob seine Angestellten, insbesondere die Kapitän und die Crews, dies eher als Chance oder als Risiko sehen würden. Viele Fragen gingen durch seinen Kopf, zum Beispiel welche neuen Märkte im Norden zu finden sein würden, und ob das Unternehmen die nötigen Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten hatte, um mit der neuen Herausforderung fertig zu werden. Thor überlegte, wie die Struktur des Unternehmens angepasst werden müsste, um in den neuen nordischen Märkten erfolgreich zu sein. Schlüsselpersonal müsste mobilisiert werden und zusätzliche Mitarbeiter müssten eingestellt werden. Würde die neue Unternehmung zu viel kosten

und daher die Qualität und Sicherheit des Nordseeengeschäfts des Unternehmens beeinflussen?

“Vielleicht würde es trotz des Rückgangs und des starken Wettbewerbs besser sein im gegenwärtigen Markt zu bleiben?”

Der Eigentümer war froh, dass er jetzt noch keine Entscheidung treffen musste. In einer Woche würde er nach Hause zurückkehren und seine Überlegungen darüber, ob Troms Offshore in die arktischen Gewässer expandieren sollte oder nicht, der Geschäftsleitung mitteilen.

Branchenhintergrund

Die norwegische Öl- und Gasschiffsindustrie wird als eines der interessantesten industriellen Cluster in Europa angesehen. Dies liegt an anspruchsvollen Kunden, starkem aber transparentem Wettbewerb, Zugang zu innovativen Faktormärkten und Kooperationen sogar zwischen Konkurrenten (im Besonderen bei der Finanzierung von innovativen Projekten, gemeinsamer Ausbildung und Forschungsinitiativen). Die Kundenseite dieser Branche besteht aus großen Ölfirmen, die Schiffe für ihre Erkundungs- und Ausbeutungsaktivitäten auf See chartern. Diese Ölfirmen mieteten Schiffe für kurzzeitigen Gebrauch (ein paar Tage oder Monate) und auch für Langzeitverträge (5-15 Jahre). Die sehr großen Ölfirmen wie Exxon-Mobil, BP, Shell, ENI, Total, Gazprom und Statoil sind besonders einflussreiche Kunden mit großer Verhandlungsmacht. Wenn diese Unternehmen Schiffe für den kurzzeitigen Gebrauch mieten, schwanken die Preise je nach Nachfrage und Verfügung. Die Ölgiganten laden Tender für die Langzeitverträge neuer Schiffe ein, wenn es neue Ölfelder zu entwickeln gibt. Die Angebote werden auf Grundlage vieler Kriterien wie Kosten, technischer Qualität, Funktionalität, Sicherheit und Umweltfreundlichkeit ausgewertet. Der Chef-Logistikmanager einer großen Ölfirma erklärt dies weiter mit den Worten:

“Wir ermutigen die Schiffseigner, innovativ zu sein. Unter anderem laden wir sie dazu ein, über neue Technologien nachzudenken, die umweltfreundlicher sind, die Sicherheit verbessern und die Anzahl an Unfällen in der Mannschaft verringern. Wir geben zudem Feedback an die Schiffsbauer in den Werften, an die Zubehörlieferanten und an die Schiffseigner. Wenn ein Unternehmen gezeigt hat,

dass es sich an solche Kriterien hält, erhält es insbesondere bei Langfristverträgen einen höheren Punktwert.“

Für die Manager an Land und an Bord des Schiffes (Schiffsmeister) bedeutet dies eine Herausforderung und führt zu intensiven Wettbewerben zwischen den Lieferanten. Daher versuchen die Lieferanten, ein Gleichgewicht zwischen Verbesserungen der Produktqualität und Kosteneffizienz zu erreichen, um auch preislich konkurrieren zu können. Thor ist sich dieser Abwägungen nur zu gut bewusst. Er beobachtet:

“Die Ölfirmen sind in erster Linie an hohem Service und schneller Lieferung von uns interessiert. Dies muss mit dem niedrigsten Angebotspreis einhergehen, wenn wir die Tender gewinnen wollen. Zur gleichen Zeit wollen sie, dass wir den höchsten Standards an Sicherheit, Betriebssicherheit und Umweltschutz folgen. Das ist sehr herausfordernd! Sie untersuchen die Schiffe oft und stufen uns jedes Jahr nach der Leistung ein. Wenn wir nicht ihre Standards erfüllen, werden Nicht-Erfüllungsberichte geschrieben und wir begehen Vertragsbruch.“

Da die Ölfirmen hohe Profite erwirtschaften, können sie Marktmacht ausüben wo sie es für nötig erachten. Die Nachfrage der Ölfirmen schwankt abhängig von zwei Schlüsselfaktoren: (1) der internationale Nachfrage nach Öl, und (2) der Erkundungsaktivitäten der anderen Ölfirmen. Niedrige Ölpreise und Schwankungen in der internationalen Wirtschaft könnten einen starken Preissturz auslösen, welcher einen verheerenden Effekt auf Lieferanten hätte. Zum Beispiel reduzierten die Ölfirmen während der Finanzkrise 2009 und 2010 die Preise weit unter der Kostendeckung und die Schiffseigner mussten unter den Konsequenzen leiden. Als Folge mussten die Reedereien Fahrten annehmen, bei denen nur die variablen Kosten gedeckt waren. Das erhöhte den Druck auf die Geschäftsleitung des Schiffes und die Besatzung, und erzeugte hohe Unzufriedenheit bei den Investoren, da ein Schiff €40 Millionen kosten kann. Zusätzlich zu den Kundenanforderungen wird die lokale Regierung die Schiffsindustrie auf jährlicher Basis nach Erfüllung der Regeln der Internationalen Seegesellschaft (International Maritime Society) kontrollieren. Für die Schiffseigner bedeutet dies, dass strenge Prozeduren befolgt werden müssen, welche zu erheblichen Kosten für Verbesserungen und ähnlichen Maßnahmen führen können. Thor hatte das ganze Ausmaß der starken

Einflussfaktoren nicht realisiert, als er in das Geschäft investiert hatte, sodass er nun nach neuen Möglichkeiten suchte, die Troms Offshore wettbewerbsfähiger zu machen.

Wettbewerb und Zusammenarbeit in der Industrie

Die Öl-Schiffsindustrie ist sehr wettbewerbsorientiert auf Basis des Preises – dies ist oft der Fall in reifen Branchen. Die Industrie ist global integriert mit den geografischen Hauptmärkten der Nordsee in Europa, dem mexikanischen Golf in den USA und der brasilianischen Küste in Südamerika. Troms Offshore hat seinen Hauptmarkt in der Nordsee und in dieser Region sind viele neue Schiffe der größten Marktteilnehmer der Welt vertreten. Die größeren Unternehmen machen fast jedes Jahr Verträge mit neuen und besser entwickelten Schiffen. Sie fordern sie für diverse Zwecke wie seismische Analysen, Ankerbedienung, Plattformtransport und Plattformbelieferung an. Daher macht der Besitz einer großen Flotte mit neuen und alten Schiffen Firmen flexibel und wettbewerbsfähig beim Preis für zahlreiche Arten von Anmietungen. Zudem gibt es Skalenvorteile, da die größeren Unternehmen die Verwaltungskosten pro Einheit senken können. Die größten Reeder sind global positioniert, mit Büros und Schiffen weltweit. Das erlaubt es ihnen, neue Schiffe und anderes Equipment dort zu erwerben wo die Preise am niedrigsten sind.

In Norwegen gab es im letzten Jahrzehnt relativ leichten Zugang zu finanziellem Kapital, obwohl die Finanzkrise und Überkapazität in der Industrie diese Versorgung ziemlich reduziert haben. Norwegen hat zahlreiche Schiffswerften, Ausrüstungs- und Servicelieferanten. Die Bezahlung in der Branche ist gut und die Arbeit ist attraktiv für ausländische Seemänner, welche unter Vertrag genommen werden können, wenn es nicht genug Norweger gibt, die die verschiedenen Positionen füllen können. Kürzlich haben einige Schiffseigner und Manager Besatzung von Niedriglohnländern als eine kostensparende Maßnahme unter Vertrag genommen (zum Beispiel kann das Anwerben einer polnischen Besatzung die Personalkosten um ungefähr 20% pro Schiff reduzieren).

Norwegische Unternehmen profitieren davon, dass es Seefahrschulen gibt, die anerkannte Kurse für Seemänner anbieten. Viele der Universitäten und Forschungsinstitute führen F&E für die Branchen durch. Mehr als die Hälfte der F&E-

Kosten werden von der Regierung finanziert und diese etablierten Beziehungen regen Innovation, Wissenstransfer und Lernen in der Branche an. Normalerweise bauen solche Forschungsk Kooperationen auf informellen Netzwerken auf, aber sie können auch eher formellen Projekte und in strategischen Partnerschaften stattfinden. In der norwegischen Schiffsindustrie gibt es zahlreiche Ebenen an Kooperation zwischen den Unternehmen und Regionen. So gibt es an der Nordwestküste starke Verbindungen zwischen den Reedereien, den Schiffswerften, dem Bau, den Schiffseignern, Ausstattungslieferanten und anderen Branchenpartnern. In der Tat werden gibt es an der Nordwestküste die innovativsten und dynamischsten Offshore-Dienstleistungsunternehmen. – dort geht man gemeinsam davon aus, dass es von hohem strategischem Wert ist, wenn man zusammenarbeitet. Hier gibt es ein Kompetenzzentrum für die Marineindustrie, in dem Schiffskonstrukteure, Werften, Ausstattungs- und Dienstlieferanten eng in F&E und Ausbildungsnetzwerken zusammenarbeiten. Die Schiffseigner spielen eine zentrale Rolle in diesem Netzwerk, auch weil sie die Vorteile einer solchen Mitarbeit in einem Branchencluster erkennen.

Unternehmenshintergrund

Troms Offshore ist eine norwegische Reederei, die im Jahre 2005 nach einem Management-Buy-Out gegründet wurde. Sie ist in den 5 Jahren schnell gewachsen. Die Hauptkunden sind Ölfirmen, welche im Meer bohren. Troms Offshore transportiert Fracht und Flüssigkeiten zu und von den Offshore-Einrichtungen und Plattformen, und die Firma hat nun einen Umsatz von ungefähr €50 Millionen sowie 300 Angestellte. Das Verwaltungsteam hat 15 Mitarbeiter, die übrigen Angestellten arbeiten an Bord der zehn Schiffe, die von der Firma kontrolliert werden. Die Nordsee ist der Hauptmarkt. Zusätzlich zu den Offshore Öl- und Gas- Diensten betreibt Troms Offshore ein Polarforschungsschiff im Auftrag des norwegischen Polarforschungsinstitutes. So konnte das Unternehmen Erfahrung in polaren Gewässern gewinnen. Die Geschäftsleitung befindet sich in Tromsø, auch als „Tor zur Arktis“ bekannt. Für Thor ist die arktische Region daher eine logische und interessante Gegend für eine geografische Ausweitung der Firma.

Die Herausforderung: der neue Markt in der Arktis

Seit ein paar Jahren hat sich die Ölindustrie nun in Richtung entfernter, rauher Gewässer bewegt, in Richtung der arktischen Regionen, in die Barent-See zwischen Norwegen und Russland, Grönland, Kanada und Alaska. Tiefes Wasser, größere Entfernungen zur nächsten Basis an Land und rauhes Wetter sind ein paar der Herausforderungen, die den Transport und die Handhabung von Fracht zu einer schwierigen Aufgabe in diesen Regionen machen. Weiter nördlich werden die Schiffe zudem durch Eisberge, die See bedeckendes Eis und Vereisungen auf dem Schiff herausgefordert. All das führt zu einer hohen Belastung für das Schiff und die Besatzung. In diesem Zusammenhang sieht sich die Firma einem bedeutend erhöhten Maß an Risiken und Unsicherheit ausgesetzt. Thor erklärt:

“Dies ist für uns eine andere Welt als küstennahe Öl- und Gasplattformen zu bedienen. Plötzlich kann ein Polartief mit heftigen Winden und Wellen auftreten. Nebel und Dunkelheit reduzieren die Sichtbarkeit und man riskiert Kollisionen mit Eisbergen. Das Satelliten-Navigationssystem ist so weit nördlich einfach unzuverlässig. Es gibt große Gegenden mit ungenauen Karten und um die Angelegenheit noch schlimmer zu machen, ist man außerhalb der Reichweite von Hubschraubern, falls irgendetwas mit der Besatzung passieren sollte. Zusätzlich gibt es nur eine begrenzte Infrastruktur, weshalb alles länger dauert. Alles in allem muss man auf das Ungewisse vorbereitet sein und bereit sein, mit unlösbaren Problemen umzugehen.”

Unsicherheit ist für diesen Markt charakteristisch. Maßgeschneiderte Schiffe mit besserer Infrastruktur und noch mehr Zusammenarbeit zwischen den Partnern sind nötig, um jenseits der Nordsee vorzurücken. Es ist zudem entscheidend, eine Verbindung mit Schlüsselakteuren in der Arktis herzustellen, wie zum Beispiel Umweltschützern, regionalen Regierungen, Einheimischen, und anderen Gruppen mit gegensätzlichen Interessen. Dieser konsensorientierte Ansatz vergrößert die Komplexität der Unternehmungen. So sind Umweltgruppen wie WWF, Greenpeace und Bellona gegen das Bohren in diesen Gewässern. Thor erinnert sich an einen früheren Vorfall, bei dem eines seiner Schiffe beteiligt war:

“In einem isländischen Hafen mussten der Kapitän und die Besatzung von der Küstenwache eskortiert und vor Sabotage durch lokale Aktivistengruppen geschützt werden, die gegen Ölausbeutung protestierten. Dies war für die Crew eine harte Zeit und erhöhte die Unsicherheit für die ganze Unternehmung.“

Die Risiken für Troms Offshore in den arktischen Gewässern sind offensichtlich. Allerdings kann sich ein Unternehmen, das diese Herausforderungen annimmt, vom Wettbewerb differenzieren. Troms Offshore hat bereits mehr Erfahrung als viele andere in der arktischen Region. Da es Ölfirmen speziell an Erfahrung in der arktischen Region mangelt, würde Troms Offshore in einer Position sein, um höherwertige Dienste anzubieten. Troms Offshore könnte Ölfirmen (einschließlich der Marktgiganten) beraten, wie man Arbeiten in arktischen Gewässern erfolgreich durchführt. Thor deutete das Potential dieses Marktes an, als wir uns kürzlich bei einem Abendessen mit dem Kapitän der M/V Clean Design Arctic unterhielten:

“Wir betreiben ein Schiff in der Arktis. Es ist ein Polarforschungsschiff. Wir könnten leicht die Navigationserfahrung von diesem Schiff auf andere Schiffe übertragen. Es würde eine neue Geschäftsplattform. Wir könnten maßgeschneiderte Beratungsleistungen für die Ölfirmen anbieten. Zusätzlich zur Lieferung hochwertiger Logistik könnten wir den Ölfirmen laufende Unterstützung bei Planung und Durchführung von Arbeiten in diesen Gewässern anbieten. Tatsächlich könnten wir in andere Bereiche der Wertekette expandieren, woraus ein neues Geschäftskonzept entstehen könnte.“

Thor war sich sehr sicher, dass Ölfirmen in den arktischen Gewässern ihre Geschäftsfähigkeit aufbauen mussten. Sie brauchen zudem qualifizierte Mitarbeiter, die mit der Unsicherheit und Komplexität solcher Unternehmungen umgehen können. Thor dachte, dass die Ölfirmen bereit wären einen hohen Preis zu bezahlen, um dieses Expertenwissen zu erwerben. Aber die Frage, ob Troms Offshores momentanes Geschäftsmodell die neuen Herausforderungen dieser Marktregion annehmen kann, beschäftigt ihn. Wie Thor erklärt:

“Es ist eine ganz andere Aufgabe in diesem neuen Markt zu arbeiten, im Vergleich zu dem traditionellen Markt in der Nordsee. Wir haben das Potential, unsere

Dienstleistungen zu erweitern, aber dafür müssen wir eventuell unsere Organisations- und Managementsysteme umstrukturieren, um flexibel und innovativ genug zu sein ... und schließlich um komplexere Produkte anzubieten.”

Thor spürte, dass das größte Risiko darin lag, Schiffsverträge im derzeitigen Markt zu verlieren. Wie leicht wäre es tatsächlich für Troms Offshore, seine Geschäftstätigkeit von einem stabilen Markt mit etablierten Abläufen auf einen Markt mit hoher Unsicherheit und Komplexität zu übertragen? Er notierte sich, dass er bei seiner Rückkehr mit der Geschäftsleitung ihre neue Wettbewerbsstrategie und die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells diskutieren musste. Ebenfalls musste er ansprechen, wie man diesen Wandel gemeinsam mit Kunden und Mitarbeitern anging.

Unternehmensstrategie

Als Thor über das Gespräch mit dem Managementteam nachdachte, begann er, die Strategiemöglichkeiten zu analysieren:

1. Aggressivität auf dem Markt im Hinblick auf das Ausprobieren neuer Konzepte. Aggressivität variiert von einer reaktiven Nachahmungsstrategie hin zu einer offensiven, proaktiven Strategie.
2. Produktdifferenzierung, um speziellen Bedürfnissen ausgewählter Kundengruppen gerecht zu werden. So können Standardprodukte (Schleppausrüstung, etc.) bis hin zu maßgeschneiderten Produkten (z.B. der Zusammenarbeit mit dem Polarforschungsinstitut auf dem Forschungsschiff) angeboten werden.
3. Kostenführerschaft, welche den Preissetzungsspielraum bei neuen Verträgen beeinflusst.
4. Produktvielfalt, die zum Abdecken von speziellen Projektanforderungen benötigt wird. Diese variiert vom Angebot nur eines Produktes bis hin vom Angebot von vielen Produktarten.

Der traditionelle Fokus von Troms Offshore lag auf Kosteneffizienz. Innerhalb etablierter Branchenstandards musste so kostengünstig wie möglich gearbeitet werden. Der Geschäftsführer von Troms Offshore erklärte auf dem letzten monatlichen Treffen:

“Unsere Strategie ist es nicht so sehr, mit neuen Technologieentwicklungen zu experimentieren. Wir überlassen dies den größten und unternehmerischsten Firmen, die größeren Gewinn haben. Diese Unternehmen können es sich leisten, selbst F&E durchzuführen riskante Experimente zu wagen. Sie entwickeln und testen Maschinen, Brennstoffarten und Schiffstypen, die teilweise mit öffentlichen Forschungsgeldern finanziert werden. Hoffentlich wird diese Technologie nach ein paar Jahren als „Regalware“ verfügbar sein.“

Bei schlechten Marktphasen sind die Gewinnspannen niedrig, und das muss während guter Marktphasen ausgeglichen werden. Um in dieser wettbewerbsstarken Branche zu überleben, achtet Troms Offshore darauf, erfahrenes Personal mit einem gründlichen Verständnis von Kosteneffizienz und effektiven Arbeitsabläufen einzusetzen.

Das Geschäftsmodell

Wie jedes andere Geschäftsmodell auch wird im Geschäftsmodell von Troms Offshore die strukturelle und finanzielle Architektur des Unternehmens, die Geschäftslogik, die Wertkette, die Technologie und die Unternehmenssteuerung, sowie die externen Beziehungen definiert. Das Geschäftsmodell folgt normalerweise eng dem Unternehmensleitbild und der Wettbewerbsstrategie, während die Wertekette die Abfolge von standardisierten, aufeinander aufbauenden Wertschöpfungsaktivitäten abbildet. Die Wertkette von Troms Offshore ist eher stromlinienförmig. Zuerst entscheiden die Besitzer als Investoren darüber, ein Schiff für einen bestimmten Markt zu finanzieren. Sobald ein Schiff entworfen und die Entwurfspläne von den Eignern und Investoren unterzeichnet wurden, kann der Konstruktionsprozess beginnen. Das Unternehmen begleitet den Bauprozess mit spezialisierten Inspektoren der technischen Abteilung und erfahrenen Schiffsoffizieren, die sicher gehen, dass das Schiff nach den erforderlichen technischen Daten erbaut wird. Nach Fertigstellung des Schiffes rüstet eine erfahrene Besatzung das Schiff aus und es wird zahlreichen Test während der ersten Fahrten unterzogen. Die Verkaufsabteilung bietet das Schiff dann für kurze Nutzungszeiträume an. Alle weiteren Dienstleistungen, die ein Kunde benötigt, werden über einen zuverlässigen Pool aus Lieferanten beschafft. Einige dieser Lieferanten sind langzeitige Partner, die das Unternehmen schon seit langem auch mit interessanten

Informationen versorgen. Aber Thor ist darauf bedacht darauf hinzuweisen, dass alle gleich behandelt werden, wenn Preise verhandelt werden. Wenn Troms Offshore die Kosten durch Einsatz einer gut qualifizierten und niedrig bezahlten ausländischen Besatzung tief halten muss, verwenden sie wenige ausgewählte Unternehmen zur Anwerbung. Sie arbeiten zudem mit einer ausgewählten Anzahl an Schiffsagenten, denen die helfen, neue Verträge zu gewinnen.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur von Troms Offshore besteht aus 4 Abteilungen: Personal, Charter, Technik und Buchführung. Zusätzlich dazu gibt es noch Mitarbeiter für die Qualitäts-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umwelt-Koordinatoren. Die Organisation ist eher flach mit einem leitenden Direktor, einem Assistenten und 4 Abteilungsleitern. Es gibt 2 Kapitäne auf jedem Schiff. Von ihnen wird erwartet, dass sie einen Monat auf dem Schiff arbeiten, danach gibt es einen Monat frei. Die externen Beziehungen des Unternehmens basieren hauptsächlich auf Standardprozeduren mit Lieferanten und Kunden. Zusätzlich gibt es vereinzelte ad hoc-Entwicklungsprojekte mit externen Investoren und Konstrukteuren, z.B. wenn neue Langzeitverträge mit neuen Schiffen geschlossen werden. Dies ist hauptsächlich die Verantwortung der Geschäftsleitung, welche ein großes informelles Netzwerk in der Branche hat, aus dem es eine Menge an nützlichen Informationen gewinnt.

Die Bürokratie funktioniert nahtlos, und jede Abteilung hat klare Aufgaben. Allerdings gibt es in einem kleinen Unternehmen viel informelle Kommunikation zwischen den Abteilungen. Dies beinhaltet auch häufige Kontakte mit Kapitänen und Ingenieuren an Bord der Schiffe. Thor betont die Bedeutung dieser informellen Kommunikation zwischen seinen Schlüsselmitarbeitern. Dies ist ein Teil der momentanen Firmenstruktur, den er gerne bewahren will. Wie Thor erklärt:

“Wir sind wie eine große Familie. Der Kapitän des Schiffes spricht mehrere Male am Tag mit den Managern an Land, um die Arbeit zu koordinieren, Probleme zu lösen und das Schiff aufrechtzuerhalten. Der Umgang ist freundlich, auch wenn sie nicht immer einer Meinung sind. Beide Seiten wollen Feedback für ihre Lösungen und oft

können wir als Ergebnis eine Reihe an kleinen Verbesserungen einführen, die lang anhaltenden Einfluss auf die Firma haben.”

Jedes der 10 Schiffe kann als moderne “Produktionsmaschine” gesehen werden, die um €20-40 Millionen kostet. Die Schiffe sind zugleich Fracht- und Tankschiffe mit hoch entwickelten Ladeapparaten und Lagesystemen. Die neuen Schiffe zeichnen sich durch einen hohen Grad an Automatisierung aus, was bedeutet, dass die Besatzung an Bord gut geschult und qualifiziert in Elektronik und Maschinenführung sein muss. So ist es in ihren Jobbeschreibungen, Rollen und Verantwortlichkeiten umrissen. Zudem gibt es strikte Schiffsregeln, welche im Firmenhandbuch stehen und die Besatzung muss an Bord formelle Autoritäten akzeptieren. Das Schiff ist nach den Regularien der „International Maritime Organisation“ zertifiziert und die Firma hat das Qualitätsmanagement Zertifikat ISO 9001:2000, was die strikte Einhaltung der zusätzlichen Qualitätsstandards für das Management bedeutet. Das Umweltzertifikat (ISO 14001: 2004) ist ebenfalls in der Branche bekannt, und das Unternehmen besitzt auch dieses.

Ressourcen

Die Ressourcen eines Unternehmens können in Basisressourcen, Managementressourcen und dynamische Fähigkeiten (dynamic capabilities) eingeteilt werden. Die letzteren sind Ressourcen, die im Unternehmen Wandel und Innovation ermöglichen. Diese Änderungen können kleine Verbesserungen sein, oder auch radikale Veränderungen, die die gesamte Wettbewerbsbasis durch unternehmerische Handlungen verändern. Die Basisressourcen von Troms Offshore beziehen sich auf die Fähigkeit, einen reibungslosen Betriebsablauf auf den Schiffen zu garantieren. Dabei sind die Ressourcen die fähigen Seemänner und Offiziere an Bord der Schiffe, und ein gut funktionierendes Betriebspersonal an Land. In Bezug auf die Managementressourcen ist Troms Offshore stark abhängig von gut ausgebildeten Kapitänen an Bord der Schiffe und der Führungskompetenz der Abteilungsleiter an Land, die die verschiedenen Funktionen und Personen managen. So müssen die folgenden kritischen Ressourcen verfügbar sein, um jedes der 10 Schiffe betreiben zu können:

1. Eine Charterabteilung, die die höchstmöglichen Tagesraten in jedem Vertrag erreicht, basierend auf besonders guten Marktkenntnissen und Kundennetzwerken.

2. Eine leistungsfähige technische Abteilung, die die Betriebskosten beim Betreiben des Schiffes (speziell die Kosten für Reparaturen und Lohn)niedrig halten kann, basierend auf technischem und organisatorischem Wissen und auf engen Beziehungen zum Offizier an Bord.
3. Eine Qualitätsmanagement-Abteilung, die die Einhaltung von Regierungsvorschriften sichert, Qualitätszertifikate managt und die Qualitätsforderungen der Kunden und Verträge durch ein angemessenes Qualitätsmanagement System sichert.
4. Eine Personalabteilung, die das am besten ausgebildete Personal und Besatzungsmitglieder einstellt, das Wohl aller Mitarbeiter schützt und gute Moral der Besatzung bewahrt (um hohe Motivation bei der Besatzung zu erreichen, Krankheiten zu reduzieren und Lohnforderungen zu mäßigen).

Die Führungsebenen von Troms Offshore sind fest miteinander verbunden. Die mittlere Führungsebene muss formelle und betriebliche Erfahrung vereinbaren, während die Geschäftsführung stark in die täglichen Arbeiten einbezogen ist, aber zur gleichen Zeit eine eher strategische Rolle einnimmt (zum Beispiel wenn sie mit strategischen Partnern interagiert). Die Geschäftsleitung setzt auf ein ausgedehntes Kontaktnetzwerk in der Industrie das während vieler Jahre aufgebaut wurde. Da es wenig ungenutzte Ressourcen im Unternehmen gibt, ist die Fähigkeit zur Veränderung (einschließlich kleinen Veränderungen und innovativen Schritten) hauptsächlich die Verantwortlichkeit des Managements. Sie sind eine unternehmerische Schlüsselressource des Unternehmens, da Troms Offshore begrenzte Ressourcen für F&E hat und sich stattdessen auf die Kooperation mit Forschungsinstituten verlässt.

Innerhalb von Troms Offshore basiert das System für Beschlussfassungen, Arbeitsanweisungen und Kommunikation mit Angestellten auf standardisierten Verfahren. Die Aufgaben der Besatzung und den Angestellten an Land sind in formalen Prozeduren und Anweisungen festgelegt. Das Management muss sich nach internationalen obligatorischen Regeln und Vorschriften richten, die ihre Aktionen im Hinblick auf Navigation, Ladung, Verschmutzung und Sicherheit regeln. Die Offiziere an Bord des Schiffes müssen ein spezielles Training absolviert haben. Das Schiff muss zudem die Akkreditierung durch Regierungsbehörden anstreben und Verbänden sind

Prüfungspflichten übertragen worden. An sich könnte dies Anreize für höhere Effizienz setzen. Allerdings ist der Preisdruck auch sehr wirkungsvoll. Es ist schwierig, unternehmerisch und innovativ zu sein in solch einem reglementierten und preisbewussten Markt.

Schlussfolgerung

Troms Offshore ist mit einer neuen Möglichkeit konfrontiert, welche das Unternehmen in eine ganz andere Richtung als der jetzigen Positionierung lenken kann. Der Eigner, Thor Olsen, ist sich klar darüber, dass er für seine Entscheidung die ganze Unterstützung seines Managementteams benötigen wird. Das Team war über die Jahre loyal zu ihm und das Unternehmen hatte relativ guten Erfolg mit ihren Nordsee-Aktivitäten. Sein Unternehmen war immer fortschrittlich, aber eine Ausdehnung in die arktischen Gewässer könnte nach Meinung seines Chefberaters ein Schritt zu viel sein. Thor war immer kalkulierbare Risiken eingegangen und er war sich klar darüber dass er, wenn er nicht das Risiko eingegangen wäre und sich in die Schiffsindustrie gewagt hätte (so wie er es 12 Jahre zuvor getan hatte), immer noch ein Krabbenfischer entlang der Grönländischen Küste sein würde, wo die Herausforderungen und Belohnungen auf jeden Fall ganz andere sind!