



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Cruise-Lines – Modularisierung von
Dienstleistungen**

Torsten Frohwein

Fallstudienreihe **IST** 16/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

Dipl. Vw. Torsten Frohwein

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: torsten.frohwein@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	6
3.1 Standardisierung von Dienstleistungen	6
3.2 Effizienzvorteile einer Modularisierungsstrategie	7
3.3 Nachteile und Grenzen einer Modularisierungsstrategie	7
3.4 Thesen zur Modularisierung von Dienstleistungen	8
4. Literatur	9
4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund	9
4.2 Literaturquellen	9

1. Einleitung

Das Konzept der Modularisierung ist ein essentieller Erfolgsfaktor bei der Produktion von Sachgütern. Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit der Übertragung des Modularisierungskonzepts auf Dienstleistungen. Am Beispiel der Kreuzschiffahrt stehen Fragen zur Standardisierung, Analyse der Vorteilhaftigkeit und der Grenzen einer Modularisierungsstrategie von Dienstleistungen zur Diskussion, die basierend auf Elementen der Neuen Institutionenökonomik und des Resource-based View beantwortet werden sollen.

2. Fallstudie¹

Ein Ende des Kreuzfahrt-Booms ist nicht in Sicht, das Potenzial in Europa scheint noch nicht ausgeschöpft. Eine positive Stimmung ist auch beim größten deutschen Kreuzfahrt-Anbieter, der AIDA Cruises in Rostock, auszumachen. Schon 2009 war der Umsatz um 27,6 Prozent auf 722 Mio. Euro im Vergleich zu 2008 gestiegen. 414.000 Gäste waren mit den Kussmund-Schiffen unterwegs. Für AIDA sind sieben Schiffe auf den Weltmeeren unterwegs, im April 2011 wird in Kiel das achte Schiff getauft.

Ob Kletterwand, Eislaufbahn, Formel-1-Simulator oder Bibliothek: Auf den gigantischen Hochseeschiffen scheint es nichts zu geben, was es nicht gibt. Das Kreuzfahrtschiff „Aida Diva“ integriert erstmals eine dreistöckige Showbühne mitten im Schiffsrumpf – für Statiker eine Herausforderung.

Der Markt für neue, immer größere Hochseekreuzer boomt. Der Unterhaltungskonzern Disney hat nach Firmenangaben zwei Kreuzfahrtschiffe im Milliardenwert bestellt, die die 252 Meter lange Aida Diva um fast 90 Meter übertreffen. Die Kreuzfahrtschiffe gleichen schwimmenden Hotels. Im Unterhaltungsangebot übertreffen sie ihre Pendants an Land mit allerhand Schnickschnack. Auch die Aida Diva ist speziell für die Entertainment-Wünsche der bis zu 2050 Gäste zu-

¹ Die Inhalte der Fallstudie sind teilweise den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen entnommen.

geschnitten – mit einschneidenden Konsequenzen für die Schiffskonstruktion. Denn erstmals verkehrt mit der Aida Diva ein Ozeanliner auf den Meeren, dessen Showbühne samt Zuschauerplätzen nicht im Heck oder Bug liegen, sondern in der Mitte des Schiffes.

Der offene Charakter des Theatriums – so nennt Aida Cruises den als Treffpunkt konzipierten Bereich – wird durch zwei große Fensterfronten betont.



Bernhard Meyer, Geschäftsführer der Meyer Werft, ist sich sicher: Der 315 Mill. Euro teure Neubau werde den Schiffsbau in der Kreuzfahrtbranche verändern. Während sich konventionelle Theater nur in den Abendstunden mit Leben füllen, halten sich die Passagiere im Theatrium den ganzen Tag über auf – dafür sorgen schon die neu integrierten Bars. Der Bereich dient somit mehreren Zwecken, er vereint Angebote, die sonst getrennt voneinander liegen.

Die 1025 Kabinen an Bord der Aida Diva sind mit moderner Digitaltechnik ausgestattet: In jeder Kabine können die Passagiere via Intranet Informationen abrufen und zum Beispiel Landausflüge buchen. Auch erlaubt ihnen das interaktive Fernsehen, E-Mails zu versenden und Spielfilme auf den eigenen Bildschirm zu holen. Und wollen die Gäste zu Hause anrufen, greifen sie zum Satellitentelefon. Aida Cruises ließ an Bord insgesamt 1.552 Monitore installieren und 1815 Telefone aufstellen. Eine Größenordnung, die die Reederei dazu veranlasst, vom „größten volldigitalen mobilen Infotainmentsystem“ zu sprechen.

In den Abbildungen 1 und 2 ist das modulare Dienstleistungskonzept einer Kreuzfahrtlinie verdeutlicht. Die einzelnen Dienstleistungsbündel (Level 2) entsprechen einem Set an Service-Modulen. Die einzelnen Servicekomponenten der Servicebündel sind in Abbildung 2 beispielhaft aufgeführt. Aus den Servicekomponenten lassen sich verschiedene wettbewerbliche Vorteile, wie Standardisierungsmöglichkeiten, Einzigartigkeit durch Kundenindividualisierung, Replizierbarkeit auf anderen Schiffen und Verknüpfung von Modulen ableiten.

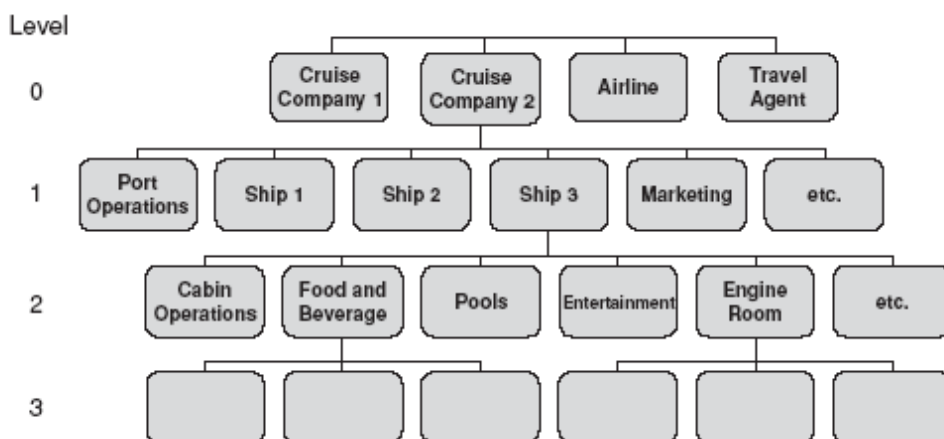


Abb. 1: Servicebündel (Voss/Hsuan 2009: 549)

Warum noch von Bord gehen? Die Riesenschiffe der Kreuzfahrtbranche bieten mit Golffrasen, Surfanlagen und Theatern Aktivitäten ohne Ende. Fahrten ohne Landgang sind von Reedern durchaus gewollt - statt fremde Länder werden die Spaßkreuzer zum Reiseziel. Es ist schon der sechste Tag auf dem Schiff, und noch immer sind nicht alle Aktivitäten ausprobiert: Geht es heute zum Golfspielen oder in den Formel-1-Simulator? Zum Einkaufen, an die Kletterwand oder auf die Eislaufbahn? Eine solche Qual der Wahl erleben Reisende auf hoher See immer öfter. Denn die Kreuzfahrtbranche stellt einen Megaliner nach dem anderen in Dienst, und mit den Abmessungen der "Spaß-Schiffe" wächst auch deren Freizeitangebot. Der klassische Ablauf "Tagsüber Landausflug, nachts wird der Hafen gewechselt" steht bei ihnen auf dem Prüfstand.

Restaurant	Pool	Engine Room	Cabin Operations
<ul style="list-style-type: none"> • Kitchen • Waiters • Sommelier • Bus boys • Laundry • Hostess • Menus • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Water cleaning • Lifeguards • Bar • Kitchen • Tanning products • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance • Monitoring • Control • Cleaning • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Housekeeping • Laundry • Room service • WIFI connections • Safety • Etc.

Abb. 2: Servicekomponenten (Voss/Hsuan 2009: 553)

Bei diesen Größenordnungen wird das Schiff selbst zur Destination. "Das ist unsere Philosophie", sagt Falk-Hartwig Rost, MSC-Deutschland-Chef in München. Gerade in der Sommersaison gebe es zunehmend Gäste, die während der Reisen nicht so oft von Bord gehen. "Es sind noch keine 50 Prozent, aber

die Zahl steigt", sagt Rost. Eingesetzt werden die großen MSC-Schiffe ausschließlich in Südeuropa. "Der Gast muss nicht das Bedürfnis haben, von Bord zu gehen", meint auch Tom Fecke, Deutschland-Direktor bei RCI. Ein Schiff der neuen Rekord-Größenordnung spreche damit eine neue Zielgruppe an: Menschen, die Alternativen zum Resort-, Sport- und Aktivurlaub suchen. Denen will RCI auf der "Oasis" sieben "Lifestyle-Areale" bieten, darunter einen "Central Park" mit Bäumen und am Heck ein "Aqua Theater" mit einem großen Pool, der abends zur Showbühne wird.

Kommt sie irgendwann tatsächlich, die Kreuzfahrt ohne Landgang? Einfach raus auf den Atlantik, weil das Schiff Destination genug ist? Berater Grammerstorff hält solche Fahrpläne zumindest für "vorstellbar". Jedoch müsste man sich dann eine andere Frage stellen: "Warum fährt das Schiff überhaupt noch aus dem Hafen heraus?"

3. Aufgabenstellung

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums sind Sie als Managing-Assistant bei ‚Cruise-Lines‘, einem neuen aufstrebenden Unternehmen im Bereich Kreuzfahrtschiffe tätig. ‚Cruise-Lines‘ sieht strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz in der Modularisierung ihrer angebotenen Dienstleistungen. Um diese Entscheidung zu bekräftigen, müssen eine Reihe von Fragestellungen beantwortet werden.

Hinweis: Beantworten Sie die folgenden Fragen mit den relevanten Informationen aus der Fallstudie und weiteren Ihnen bekannten Informationen.

3.1 Standardisierung von Dienstleistungen

Für den hohen Qualitätsanspruch von ‚Cruise-Lines‘ sind standardisierte Dienstleistungen eine wichtige Vorbedingung. Erläutern Sie zunächst, an welchen Punkten eine Standardisierung von Dienstleistungen nach Mintzberg (1979) prinzipiell ansetzen kann.

Wann ist eine Standardisierung von Dienstleistungen analog zur standardisierten Produktion von Sachgütern möglich?

Entwerfen Sie für ‚Cruise-Lines‘ ein Standardisierungsstrategie, die mögliche substitutive oder ergänzende Verhältnisse der Standardisierungsformen berücksichtigt. Belegen Sie Ihre Argumentation an zwei fallbezogenen Beispielen. Welche Formen von Servicearchitekturen kennen Sie? Ordnen Sie die Dienstleistung von ‚Cruise-Lines‘ in das Schema der Servicearchitekturen ein. Begründen Sie Ihre Antwort.

Können Sie ‚Cruise-Lines‘ eine globale Standardisierung ihrer Dienstleistungen empfehlen? Wägen Sie dazu 3 Vor- und 3 Nachteile gegeneinander ab.

3.2 Effizienzvorteile einer Modularisierungsstrategie

Zeigen Sie, welche Effizienzvorteile modularer Dienstleistungen im Fall von ‚Cruise-Lines‘ prinzipiell zu erzielen sind. Gehen Sie im Einzelnen darauf ein, welche Vorteile modularer Servicearchitekturen sich für die Ressourcenexploitation und Ressourcenexploration ergeben.

Gehen Sie des Weiteren auf Koordinationsvorteile von modularen Servicearchitekturen ein, die sich aus Sicht der Property Rights Theorie, der Transaktionskostentheorie und der Agency Theorie begründen lassen. Wenden Sie Ihre theoretischen Argumente exemplarisch (zwei Beispiele) auf das Fallbeispiel an.

3.3 Nachteile und Grenzen einer Modularisierungsstrategie

Die Modularisierung von Dienstleistungen verspricht gerade im Bereich der Kreuzschiffahrt große Vorteile. Welche Nachteile bzw. Grenzen gilt es bei der Einführung des Modularisierungskonzeptes im Dienstleistungsangebot von ‚Cruise-Line‘ zu berücksichtigen? Belegen Sie Ihre Argumentation exemplarisch (je zwei Beispiele) mit Hilfe des Resource-based View, der Verfügungsrechte- und der Transaktionskostentheorie.

3.4 Thesen zur Modularisierung von Dienstleistungen

Belegen Sie folgende Thesen zur Modularisierung von Dienstleistungen anhand des Fallbeispiels und geben Sie Empfehlungen. Wenden Sie Ihnen bekannte theoretische Konzepte an.

- (1) Konzepte der modularen Produktarchitektur können in modifizierter Form auch auf technische DL übertragen werden.
- (2) Modulare DL-Architekturen bieten dem Kunden erweiterte Wahlmöglichkeiten sowie Effizienz- und Zeitvorteile.
- (3) Modulare DL-Architekturen reduzieren für den Anbieter technischer DL den unternehmens-internen Koordinationsaufwand und ermöglichen ihm die Erzielung von statischen und dynamischen Effizienzgewinnen.
- (4) Modulare DL-Architekturen setzen modulare Organisationskonzepte voraus.

4. Literatur

4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund

Burr (2002): Service Engineering bei technischen Dienstleistungen, S. 105-172

Burr (2005): Chancen und Risiken der Modularisierung von Dienstleistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Herrmann, T., Kleinbeck, U. und Krcmar, H. (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering, S. 17-44.

Böhmman, T., Krcmar, H. (2005): Modularisierung: Grundlagen und Anwendung bei IT-Dienstleistungen. In: Herrmann, T., Kleinbeck, U. und Krcmar, H. (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering, 45-83.

Böhmman, T., Krcmar, H. (2005): Modulare Servicearchitekturen. In: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, S. 377-401.

Voss, C., Hsuan, J. (2009): Service Architecture and Modularity. Decision Sciences, Vol. 40, No. 3, pp. 541-569.

Burr (2004): Innovationen in Organisationen, S. 99-113.

4.2 Literaturquellen

Handelsblatt, Von der Flaute in der Kreuzfahrt keine Spur (03.05.2010)

Handelsblatt, Ein Theatersaal sticht in See (26.04.2007)

Spiegel, Gigantomie in der Kreuzfahrt (05.03.2009)

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy – Servicequalität
IST 16/2010	Torsten Frohwein	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen