



FALLSTUDIE

Projektleitung für die Ausbauplanung eines Hamburger Containerterminals

Entwicklung strategischer
Ausbauoptionen für einen
automatisierten Containerterminal

AUSGANGSLAGE

Die EUROGATE GmbH & Co. KGaA, KG hat sich als führender, Reederei-unabhängiger Containerterminalbetreiber in Europa etabliert.

Die Globalisierung und der immer härtere Wettbewerb der Häfen erfordern vorausschauende Entscheidungen, kontinuierliches Engagement und eine hundertprozentige Kundenorientierung. Daher wurde im Zuge der strategischen Weiterentwicklung der EUROGATE-Gruppe entschieden die Terminals in Deutschland soweit möglich zu automatisieren.

Für den Standort Hamburg stellte die Stadt Hamburg die sogenannte Westerweiterung, eine ca. 40 ha große Fläche mit ca. 1.000 m möglicher neuer Kaimauer, für eine Expansion zur Verfügung. Die Hafenspezifische Nutzung sicherte die Stadt Hamburg durch einen rechtskräftigen Planfeststellungsbeschluss ab.

Die Grundlage für den Planfeststellungsbeschluss stammte aus einer Zeit des extremen Wachstums. Mittlerweile hatte sich die Weltwirtschaft abgekühlt und langwierige, politische Entscheidungsprozesse führten zur Stagnation des Containerumschlags im Hamburger Hafen.

Vor diesem Hintergrund sollten strategischen Ausbauoptionen für den EUROGATE Containerterminal Hamburg GmbH entwickelt werden.

STARTPHASE

Durch andere Projekte zur Unternehmensoptimierung waren die Schlüsselpersonen im Unternehmen extrem eingebunden. Trotzdem gelang es in kurzer Zeit die verschiedenen Kompetenzträger im Rahmen ihrer zeitlichen Möglichkeiten sowie externe Partner zu einem Team zusammen zu schmieden und zügig eine Bestandsanalyse durchzuführen.

Diese Handlungsfelder wurden identifiziert: Operative Ausbaukonzepte, Businessplan, mögliche Anpassungen des Planfeststellungsbeschlusses sowie mittelfristige Projektplanung

- Der Planfeststellungsbeschluss muss in Bezug auf Liegeplätze und Flächennutzung deutlich angepasst werden. Dies erforderte eine Prüfung der juristischen Möglichkeiten.
- Im Rahmen eines Vorauswahlprozesses wurden zwei verschiedene Containerstapelsysteme als erfolgversprechend identifiziert.
- Eine Ertüchtigung vorhandener Liegeplätze zu Hochleistungsliegeplätzen wurde gegenüber dem Ausbau neuer Liegeplätze priorisiert.
- Vor dem Hintergrund der zu erwartenden, schwierigen juristischen und politischen Klärungen sollten Alternativen ohne Nutzung der geplanten Westerweiterung entwickelt werden.

Zur Steuerung dieses anspruchsvollen Projektes wurde ein Leitungsteam eingerichtet, das im 4-Wochen-Rhythmus den Projektfortschritt sichert.

UMSETZUNG

Entwicklung von verschiedenen, operativen Ausbaukonzepten

Die Entwicklung der operativen Ausbaukonzepte berücksichtigte viele lokale Besonderheiten, wie Bodenbeschaffenheiten und vorhandene Kaimauerkonstruktionen, sowie sehr unterschiedliche Umschlags-, Stapel- und Transportsysteme. Als besondere Herausforderung kristallisierte sich eine frühzeitige Konvertierung des manuellen Betriebs mit Portalhubwagen zu einem automatisierten Terminal mit Stapelkränen im laufenden Betrieb (Brown Field) sowie die spätere, weiterer Konvertierung im Neubaubereich (Green Field) heraus.

Darüber hinaus zeigten die erarbeiteten Konzepte neue, zusätzliche Möglichkeiten der Flächennutzung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Hamburger Hafens auf.

Vorprüfung der baulichen, politischen und juristischen Möglichkeiten

Die innovativen Ausbaukonzepte zeigten Möglichkeiten der Entlastung der Anwohner (Lärm- und Lichtimmissionen, Landschaftsbild) sowie einen deutlichen geringeren Eingriff in die Natur als vormals geplant, auf. Voraussetzungen dafür waren politische Akzeptanz und juristische Umsetzbarkeit im Rahmen der Planfeststellung. Beide Aspekte wurden geprüft.

Ableitung eines Businessplans auf strategischem Niveau

Die Ergebnisse der Businesspläne der favorisierten Varianten zeigten die strategischen Vor- und Nachteile einer möglichst frühzeitigen Automation, der unterschiedlichen Implementierungskonzepte sowie Ausbau mit und ohne Westerweiterung deutlich auf.

Im Ergebnis wurde die dringende Notwendigkeit einer Automation zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs, aber auch der dazu notwendige Investitionsbedarf deutlich.

Entwicklung eines mittelfristigen Projektplans

Um das Projekt intern zur Entscheidungsreife zu bringen, wurde eine optimale, zukünftige Projektstruktur und Arbeitspakete zur weiteren Vertiefung sowie ein Konzept zur Einbindung der externen Stakeholder Prozess entwickelt.

ERGEBNISSE

Der Gruppengeschäftsführung wurden mehrere, fundierte strategische Handlungsoptionen aufgezeigt, die in eine Europa-weite Konzernstrategie eingebettet werden konnten.

Die Notwendigkeit einer schnellen Einbindung der externen Stakeholder als Basis weiterer Planungen wurde sehr deutlich. Die Gruppengeschäftsführung erhielt für das weitere Vorgehen ein machbares Konzept sowie eine Argumentationsbasis.

Die überzeugenden Ergebnisse wurden in die standortübergreifende Terminalplanung integriert.

DAS SAGT DER KUNDE

„... mit Abschluss unseres gemeinsamen Projekts möchte ich mich bei Ihnen herzlich bedanken.

Innerhalb von 6 Monaten dieses sehr komplexe Thema, so umfassend, transparent und konsistent aufzuarbeiten, war eine Herausforderung. Unsere Zusammenarbeit an dieser Aufgabe war hervorragend und Ihre zielgerichtete, stringente und von großem Fachwissen geprägte Arbeitsweise hat das sehr gute Ergebnis erst ermöglicht. Auch Ihr Verständnis von wirtschaftlichen und politischen Zusammenhängen bei der Entwicklung der Strategie für den Container Terminal Hamburg schätze ich sehr und dieses war auch sehr notwendig um die gesamte Dimension des Projekts überhaupt sinnvoll bearbeiten und entwickeln zu können.

Ich würde mich freuen, wenn wir, in welcher Ausgestaltung auch immer, bei der anstehenden Umsetzung der Strategie weiter auf Ihre Unterstützung und Expertise bauen könnten.“

Geschäftsführer EUROGATE Containerterminal Hamburg GmbH