

Hafen Wismar erschließt zusätzliches Ertragspotenzial

Nischenstrategie bestätigt, neue Ablauforganisation, stärkerer Vertrieb

Von Till Niemeyer
und Dr. Norbert Wagener*

(wö) Standortbestimmung und Zukunftssicherung. Das waren die Gründe, wegen der sich der Seehafen Wismar im Juni 2003 ein Strategie- und Organisationsprojekt verordnete. Ein Jahr später ziehen die Beteiligten, Hafenchef Till Niemeyer und Dr. Norbert Wagener (Wagener & Herbst Management Consultants) eine positive Bilanz. Ihr Bericht verdeutlicht die Möglichkeiten, die gerade bei hafentypischen Nachfrageschwankungen in flexibleren, prozessorientierten Organisationsformen stecken.

Ein Grund für den Erfolg Wismars ist, dass die Zukunft für diesen Hafen nicht im Fähr- oder Linienverkehr liegt, sondern vielmehr in der Konzentration auf hafengebundene Industrielogistik und Massengutschiffahrt in der Ostsee. Diese Nischenstrategie hat in Verbindung mit einer vorausschauenden Ansiedlungspolitik der Hansestadt den Hafen Wismar zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort für die Holz verarbeitende Industrie und zu einem Zentrum für die Kali-, Salz- und Düngemittellogistik gemacht.

In dem relativ kurzen Zeitraum zwischen 1990 und 2002 wurden insgesamt 78 Mio. EUR in die Modernisierung und anforderungsgerechte Gestaltung der Infrastruktur und Betriebsmittel investiert. Zirka 70 Prozent der Kaianlagen wurden erneuert. Die im Jahr 1991 vorgelegte Prognose für das Jahr 2000 durch das Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL),



78 Mio. EUR sind seit 1990 in die Erneuerung von Wismars Hafenanlagen investiert worden.

Foto: Hafen Wismar

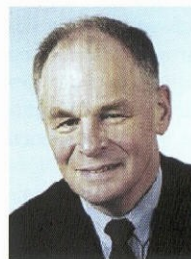
Bremen, mit 2,5 Mio. t Umschlagmenge wurde mit 2,7 Mio. t überschritten. Standortvorteile weist Wismar insbesondere durch sein gutartenspezifisches Know-how und die Spezialrichtungen, seine anerkannt hohe Servicequalität, attraktive Konditionen und durch die günstige Lage für Seeverkehre von und nach Skandinavien und Russland/Baltikum auf.

Dem Trend zur stärkeren Einbindung der Bahn in seewärtige Transportketten wird durch Rahmenvereinbarungen mit Bahnunternehmen und konsequenten Ausbau der Schieneninfrastruktur Rechnung getragen. Die Entwicklung des Modal Split Bahn/Lkw, der sich von 35:65 (2000) auf 56:44 (2002) zu Gunsten der Bahn verlagert hat, verdeutlicht dies.

Die Seehafen Wismar GmbH ist sowohl für die Vorhaltung der Kai- und Verkehrsflächen im Hafen als auch für den Hafenbetrieb, das heißt für das Angebot von hafentypischen Logis-

tikdienstleistungen, zuständig. Unter den Bedingungen ist das ein Vorteil.

Der Nutzen besteht vor allem in den Wechselwirkungen zwischen einer höheren Anzahl von Schiffsanläufen durch attraktive Leistungsangebote und damit höhere Hafenentgelte sowie im effizienteren Einsatz von Technikpersonal gleichermaßen für Umschlagstechnik und Verkehrsanlagen. Die Seehafen Wismar GmbH nimmt mit einem sehr hohen Kostendeckungsgrad für die Infrastruktur bereits eine Spitzenstellung unter den Seehäfen an Nord- und Ostsee ein.



Hafenchef
Till
Niemeyer

Foto: Hafen Wismar

* Till Niemeyer ist Geschäftsführer der Seehafen Wismar GmbH, Dr. Norbert Wagener ist geschäftsführender Gesellschafter der Wagener & Herbst Management Consultants, Potsdam; Kontakt über woernlein@dvz.de

Die Interessenwidersprüche zwischen Infrastruktur und Hafenbetrieb sind nur scheinbar, wenn es gelingt, betriebswirtschaftliche Transparenz und geregelte Strukturen und Schnittstellen herzustellen. Das Projekt hat über die bereits existierende, klar getrennte Abrechnung hinaus in diesem Zusammenhang weitere Impulse für die Etablierung interner Kunden-Lieferantenbeziehungen zwischen dem Infrastruktur- und dem Technikbereich durch den Abschluss von Rahmenvereinbarungen auf der Basis von Lastenheften zur Instandhaltung von Verkehrs- und Kaianlagen gegeben. Benchmarks mit externen Dienstleistern schaffen zusätzliche Anreize.

Kostenminderung durch flexibleren Personaleinsatz

Die Entwicklung der Umschlagsleistungen und des hierfür erforderlichen Stundenaufwands wurden, differenziert für die Geschäftsbereiche „Allgemeiner Umschlag“ und „Massengutanlage“, untersucht. Deutlich wurde, dass in beiden Bereichen der durchschnittliche Stundenaufwand pro Ton-



Consultant
Dr. Norbert
Wagener

Foto: Archiv

ne je nach Monat erheblich schwankt, was auf die starken Nachfrageschwankungen im Jahresverlauf einerseits und das feste Schichtsystem andererseits zurückzuführen ist. Die bereits etablierten Arbeitszeitkonten und der Einsatz von Aushilfskräften konnten nur bedingt ausgleichen.

Potenziale zur Aufwandsenkung liegen deshalb in dem noch flexibleren Einsatz der Mitarbeiter über das gesamte Jahr hinweg und in ihrem multifunktionalen Einsatz in verschiedenen Bereichen (Massengutanlage, Allgemeiner Umschlag, Technik). Die saisonal bedingten Auslastungsschwankungen der Massengutanlage einerseits und der oft gegenläufige Umschlagsboom im Allgemeinen Umschlag bieten gute Chancen für einen Ausgleich des Personaleinsatzes zwischen den Bereichen. Das Strukturkonzept der Geschäftsführung, welches vorsah, die Bereiche Massengut-

anlage und Allgemeiner Umschlag unter einem Bereichsleiter zusammenzulegen, wurde im Projekt bestätigt und weiter detailliert. Weitere, wesentliche Voraussetzungen sind die Einführung einer Arbeitszeitflexibilisierung und die Etablierung einer Arbeitssteuerung/Personaldisposition, welche auf Grundlage einer rollierenden Planung die Arbeitskräfte längerfristig disponiert.

Prozessorientierung statt funktionaler Teilung

Ursprünglich sah der W&H-Vorschlag die Schaffung eines Hafenarbeiterpools vor, der unter einer Schichtleitung flexibel eingesetzt wird. Dies wurde im Wesentlichen auch erfolgreich umgesetzt, allerdings mit der Modifikation, dass die Hafenarbeiter weiterhin ihren Hauptaufgabenbereichen zugeordnet sind, um die Identifikation mit „ihrer“ technischen Anlage und „ihren“ Kunden zu fördern. Aus- und Durchtauschbarkeit werden durch die Schichtleiter sichergestellt.

Die konsequente Modernisierung der Hafentechnik hat den Instandhaltungsbedarf sukzessive sinken lassen. Personelle Überkapazitäten im Bereich der Hafentechnik wurden deshalb bereits in den Vorjahren für den Hafenumschlag eingesetzt.

Erkenntnis der Untersuchungen dieses Projektes war, dass der Instandhaltungsaufwand weiter reduziert werden kann, wenn statt funktionaler Teilung in eigenverantwortliche Gewerke eine Zusammenfassung des Technikpersonals aus allen Hafenbereichen unter einer einheitlichen, operativen Werkstattleitung erfolgt. Diese erhält Instandhaltungsvorgaben (Wartungs-

Ertragssteigerung durch Ausbau des Vertriebs

pläne etc.) und Arbeitsaufträge von einer neu zu etablierenden Arbeitsvorbereitung. Damit werden ein flexiblerer Arbeitskräfteeinsatz ermöglicht und ein kontinuierlicher Optimierungsprozess etabliert, in dessen Ergebnis die Zuverlässigkeit der Anlagen weiter gesteigert wird und der Instandsetzungsaufwand sukzessive sinkt.

Auf der Erlösseite identifizierte das Projektteam als Ansatzpunkte für Ertragssteigerungen vor allem die Stärkung des Vertriebs und die Erweiterung des Leistungsangebots im Be-

reich infrastruktureller Dienstleistungen für Ansiedler.

Die Zuordnung des Vertriebs zum Hafenumschlag – wie im Seehafen Wismar der Fall – entspricht modernen Vertriebskonzepten. Wird der Vertrieb jedoch in Personalunion mit der operativen Leitung des Hafenbetriebs wahrgenommen, so besteht in aller Regel die Gefahr mangelnder Kontinuität und das Entstehen von Prioritätskonflikten. Im Ergebnis des Projekts wurde deshalb unter Führung des Bereichsleiters Hafenbetrieb ein Vertriebsverantwortlicher neu eingesetzt, der für die operative Vertriebssteuerung sowie Akquisition zuständig ist. Eine konsequente, deckungsbeitragsorientierte Vor- und Nachkalkulation der Aufträge im Rahmen des Vertriebscontrollings sichert in Zusammenarbeit mit dem Finanz- und Rechnungswesen eine höhere Effektivität der Vertriebsarbeit.

Wachstum statt Abbau

Ertragssteigerungsprogramme werden oft einseitig mit Personalabbau und Entlassungen in Verbindung gebracht. Nach unserer Auffassung ist der Erfolg nachhaltiger, wenn es gelingt, alternative, intelligente Lösungen zur Reduzierung des Personalaufwands und für zusätzliche Wertschöpfung zu erschließen. Kostenintensive Abfindungsregelungen und höhere Sozialaufwendungen für die Kommunen werden somit vermieden.

Im Projekt wurde ein Einsparungspotenzial bei den Arbeitsstunden im fünfstelligen Bereich identifiziert. Es wird genutzt durch:

- Abbau von Überstunden
- Abbau von Aushilfskräften
- Nichtbesetzen von frei werdenden Stellen und zur
- Erlössteigerung durch Umsetzung von Mitarbeitern in eine Serviceeinheit, die ergänzende Leistungen anbietet und so zusätzliche Wertschöpfung erwirtschaftet.
- Dies speziell durch
- Übernahme von Entsorgungsdienstleistungen für Schiffe
- Infrastrukturdienstleistungen für Anlieger und externe Nachfrager.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Ertragspotenziale nach Umsetzung der Organisationsmaßnahmen erheblich sind und sukzessive erschlossen werden.

(DVZ 16.09.2004)