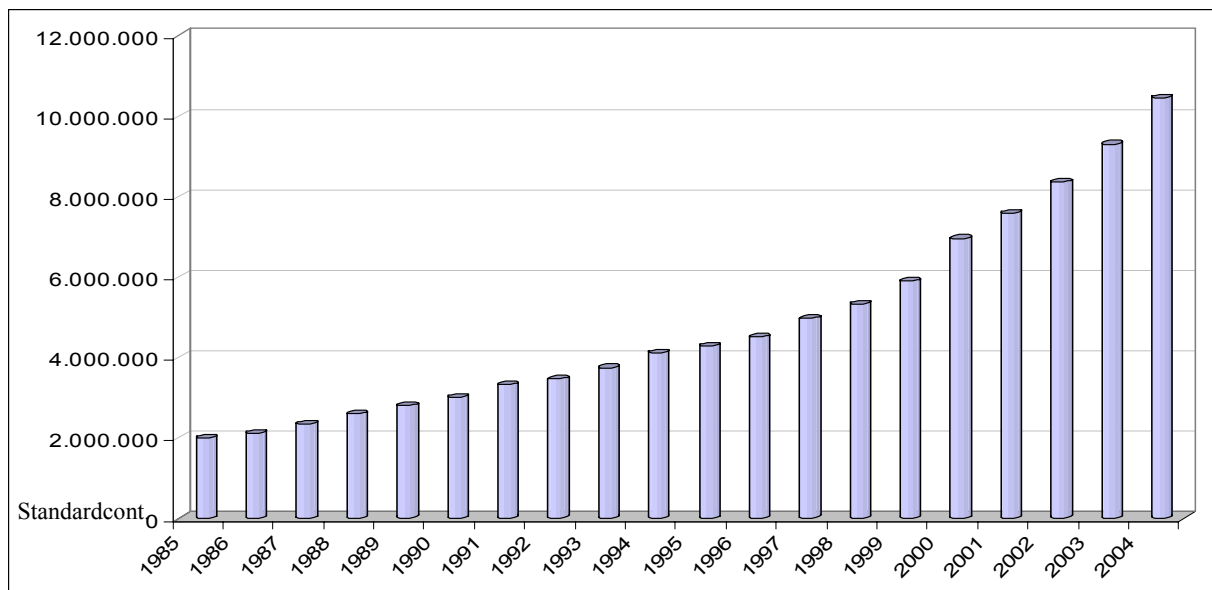


Vom Krandreher zum Logistikexperten – Innovationspotentiale der Hafenvirtschaft

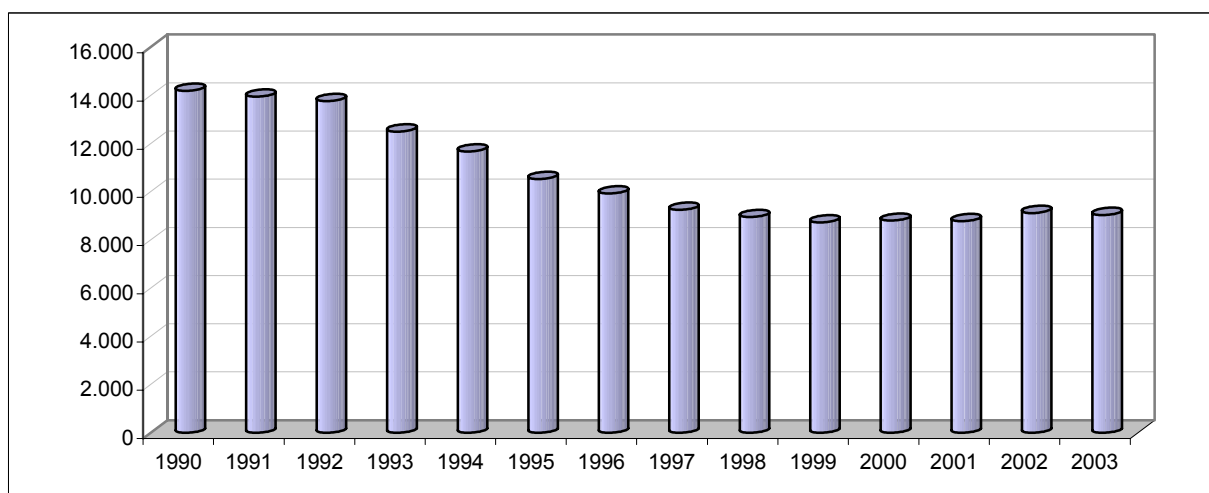
Die Seehäfen sind die bedeutendste Schnittstelle des Welthandels. Mehr als 80 % der globalen Im- und Exportwarenströme werden über sie bewegt. Der gesamten Seehafenlogistik in Deutschland sind ca. 400.000 Arbeitsplätze zuzuordnen. Die Hafenbranche boomt seit Jahren, insbesondere in Bezug auf die Containerbereiche. Die Wachstumsraten lagen in den vergangenen Jahren zwischen 6 % und 10 % p.a.. Für die nächsten Jahre werden ähnliche Steigerungsraten erwartet.

Containerumschlag in Deutschland:



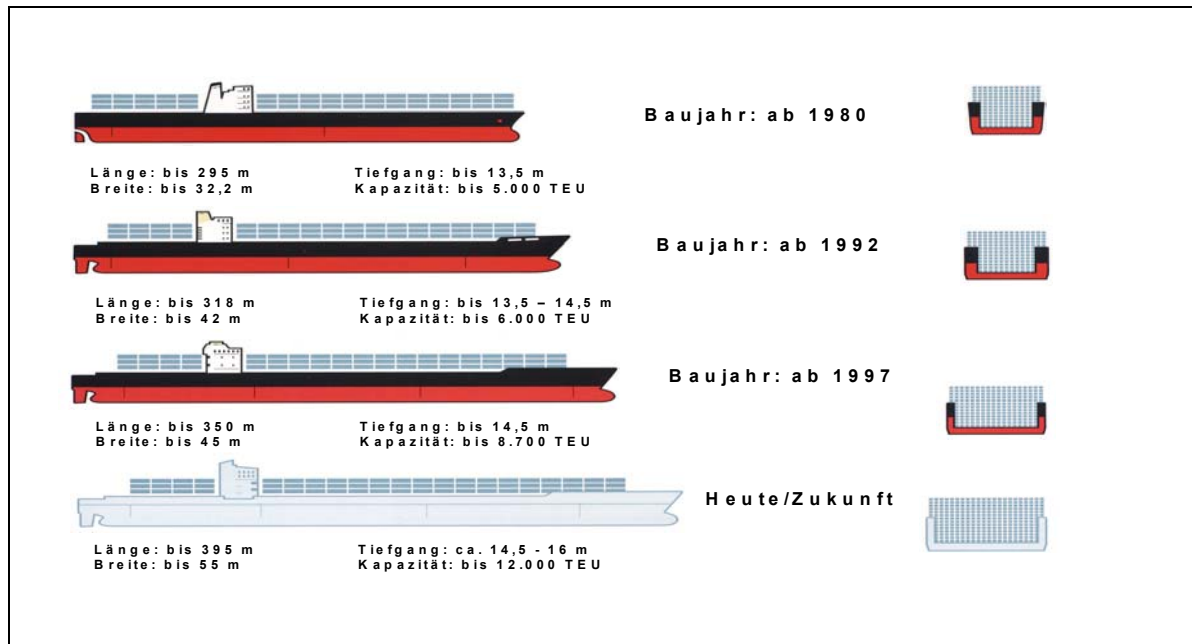
Mit dieser Entwicklung geht ein rasanter Wandel der Arbeit im Hafen einher. Bestimmte noch bis in die 80-iger Jahre die arbeitsintensive sog. „konventionelle Ladung“ das Bild des Seehafens, wird es heute vom Containerverkehr geprägt.

Anzahl der Hafentarbeiter in Deutschland:



Das Ladungsvolumen der Containerschiffe hat sich in den letzten 20 Jahren verdoppelt.

Entwicklung der Containerschiffsgrößen:



Für Hafenromantik ist hier kein Platz mehr. Die Container-Terminals sind zu hoch modernen industriellen Abfertigungsbetrieben geworden, für die das reibungslose Funktionieren einer logistischen Kette rund um die Uhr an 360 Tagen im Jahr entscheidender Erfolgsfaktor ist. Dieser Erfolg ist abhängig von der Produktivitätsentwicklung mit den Faktoren Qualität, Quantität und restriktives Kostenmanagement. Neben dem klassischen Hafentarbeiter prägen IT- und Logistikexperten das Bild.

Grundsätzlich lässt sich die notwendige Produktivitätsentwicklung über **zwei Geschäftsphilosophien** erreichen:

Automatisierung soweit wie möglich oder Automatisierung soweit wie nötig

Das technisch hoch innovative **Modell der weitestgehenden Automatisierung** zielt darauf ab, so wenig Menschen wie möglich einsetzen zu müssen. Bei einem üblichen Personalkostenanteil an den Gesamtkosten im Containerumschlag von über 50 % ist dieser Ansatz im Zusammenhang mit einem unabdingbaren strikten Kostenmanagement insoweit nachvollziehbar. Darüber hinaus sollen „menschliche Schwachstellen“ durch technische Lösungen vermieden werden. Das Modell ist jedoch nicht ohne Risiken, die Investitionen sind annähernd doppelt so hoch wie in dem alternativen Modell. Eine flexible, den Marktschwankungen angepasste Investitionspolitik ist kaum möglich. Es gilt das Prinzip „ganz oder gar nicht“. Darüber hinaus ist das gesamte System aufgrund seiner kompletten Vernetzung in Bezug auf seine Leistungsfähigkeit abhängig vom reibungslosen Funktionieren aller technischen Bausteine inkl. der IT-Systeme. Vielfältige Praxiserfahrungen lassen hier Zweifel aufkommen.

Die Unternehmensstrategie der *Automatisierung soweit wie nötig* setzt neben der Möglichkeit zur marktangepassten risikomindernden Investitionspolitik stärker auf die Menschen als Träger innovativer Prozesse. Die notwendigen Entscheidungen über kurze Wege sind soweit wie möglich und sinnvoll dezentralisiert. Die Arbeitsorganisation ist auf konsequente Teamarbeit mit flachen Hierarchien und klaren Entscheidungskompetenzen ausgerichtet.

So können die Kompetenzen und fachlichen Erfahrungen der Einzelnen zum Nutzen auch der Optimierung und Weiterentwicklung der Prozesse unmittelbar eingesetzt werden. Voraussetzung für die dauerhafte Praxistauglichkeit dieses Modells ist jedoch, dass die fachlichen und persönlichen Kompetenzen jedes Einzelnen / jeder Einzelnen nicht überfordert werden bzw. in dem notwendigen Umfang vorhanden sind. Dazu ist letztlich in der Praxis auch die Frage zu beantworten, ob es gelingt, die individuell egoistischen Interessen zu Gunsten einer auf Beteiligung setzenden Unternehmensentwicklung zurück zu stellen. Wenn die Begriffe „Innovation“ und „Humanität“ nicht gegenläufige Pole in der Unternehmensentwicklung sein sollen, sind handelnde Akteure auf allen Ebenen erforderlich, die nicht nur den Anspruch erheben, eigenverantwortlich arbeiten zu wollen, sondern dies auch praktisch umsetzen und dabei die unternehmerischen Notwendigkeiten und Ziele anerkennen und sich diese Ziele unter Berücksichtigung ihrer eigenen Interessen zu eigen machen. Manche Umfragen zur Motivation und emotionalen Bindung von Arbeitnehmern an ihr Unternehmen lassen hier Zweifel aufkommen. Innovation und Humanität in der Entwicklung der Hafengewirtschaft sind dann auf einen Nenner zu bringen, wenn eine gemeinsame Verantwortung für die Unternehmensentwicklung nicht nur auf Kongressen und theoretischen Bildungsveranstaltungen, sondern auch in der Praxis gelebt wird. Eine überaus große Herausforderung!