



THREE60°
ORGANISATION · CHANGE · SUPPORT



FALLSTUDIE

Interim Senior Project Manager im Business Development eines europäischen Hafen- und Logistikkonzerns

Entwicklung eines klimaneutralen,
innovativen und weitestgehend
automatisierten Containerterminals

AUSGANGSLAGE

Die HHLA International GmbH, ist die Tochterfirma eines der größten Logistikkonzerne Europas.

Anfang 2021 übernahm sie die Mehrheit an einem kleinen RoRo- und Stückgutterminal in Triest, Italien. Ziel dieser Beteiligung ist, den kleinen Hafenbetrieb zu einem großen, effizienten Containerterminal mit exzellenter Bahnbindung auszubauen – als Tor zu den osteuropäischen Staaten und Süddeutschland.

Für die Leitung des international besetzten Project Development Teams wurde ein erfahrener Profi gesucht, der einerseits die schnelle Entwicklung der besten Ausbauoptionen sicherstellt, andererseits die unterschiedlichen Kulturen (deutsch/italienisch, Start-up/Konzern) verbindet.

Der Start des Projektes mitten in der Corona-Krise erlaubte nur wenige Reisen und erforderte den effizienten Einsatz von Online-Tools.

STARTPHASE

Der hohe Zeitdruck und die Komplexität der Aufgabenstellung erforderten Agilen Projektmanagements, eine Methodik, die bis dahin im Konzern kaum praktiziert, aber im Projekt schnell akzeptiert wurde.

Die Bestandsaufnahme vor Ort zeigte zwei spezielle, lokale Einflussfaktoren:

- Eine Geländeerschließung im offenen Wasser, die eine strikte Minimierung der Terminalflächen erforderte.
- Sehr hohe Windgeschwindigkeiten, die die Lagerung von Containern zur Flächenminimierung in vielen Lagen schwierig gestaltete.

Diese Randbedingungen in Verbindung mit den hohen Anforderungen an die operative Effizienz erforderten von allen Teammitgliedern innovatives und offenes Denken „out of the box“.



UMSETZUNG

In den ersten Wochen wurden zwei Schwerpunkte gesetzt:

- In Online-Workshops entwickelte und analysierte das Projektteam zusammen mit Experten des Konzerns an verschiedenen Standorten Lösungsvarianten für zahlreiche Problemstellungen und traf eine Vorauswahl.
- Das Projektteam schrieb die Ingenieurleistungen international aus – von der Grundlagenermittlung bis zur Entwurfsplanung – und integrierte ein erfahrenes Ingenieurbüro in das Team.

So entwickelte das Projektteam in der Rekordzeit von nur vier Monaten aus

- 11 verschiedenen Konfigurationen der Kaimauern und Stapelflächen
- 5 verschiedenen Containerlagersystemen
- 3 verschiedenen Containerlagerhöhen mit entsprechendem Flächenbedarf
- 2 verschiedenen Umschlagsbahnhofvarianten und
- 9 verschiedenen Gründungsvarianten, unter anderem mit Hilfe von über 20 FE-, Wind- und Simulationsanalysen zwei Alternativen für die weitere Optimierung.

Darüber hinaus bezog das Projektteam das innovative Hochregallagersystem „Boxbay“ für Container als dritte Alternative in die Evaluierung ein, von dem es bisher weltweit nur einen Prototyp in Dubai gibt.

Im zweiten Schritt optimierte das Team in interdisziplinärer Zusammenarbeit alle drei Alternativen in mehreren Zyklen aus operativer, bautechnischer sowie kaufmännischer Sicht. Detaillierte Businesspläne zeigten für alle Varianten in mehreren Ausbaustufen die kaufmännischen KPIs auf.

Eine besondere Herausforderung stellte die Optimierung des „Boxbay-Systems“ dar, da das System technisch evaluiert und die betriebliche Effizienz über neu zu entwickelnde Simulationsprogramme verifiziert werden musste.

Nach abschließender Evaluierung inkl. SWOT- und Nachhaltigkeitsanalyse wurde den Gesellschaftern zwei Alternativen vorgeschlagen, von denen eine klimaneutral betrieben werden kann.

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden langen Genehmigungsprozesse in Italien sowie dem Ziel eines schnellstmöglichen operativen Starts des Containerterminals wurde bereits nach sechs Monaten und vor einer finalen Entscheidung für eine Alternative mit der Ausführungsplanung begonnen. Das Projektteam entwickelte einen Zwischenschritt des Ausbauvorhabens, mit dem die Risiken einer Terminverzögerung minimiert und ein noch früherer operativer Start erreicht wird.

ERGEBNISSE

Der Konzernvorstand erhielt von dem sehr kleinen, aber hochkompetenten Projektteam in Rekordzeit eine fundierte Entscheidungsgrundlage. Damit wurde dem Unternehmen ein schnellstmöglicher Markteintritt als vollwertiger Containerterminal in der nördlichen Adria ermöglicht.

Die Projektbudgets wurden deutlich unterschritten.

Im fließenden Übergang entwickelte sich das Projektentwicklungsteam zu einem Umsetzungsteam, dass die praktische Verwirklichung der vorgeschlagenen Alternativen sicherstellt.



Das Projekt und THREE60° wurden aufgrund des innovativen Konzeptes und des hohen Kundennutzen von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. mit dem „DDIM.praktikum // 2022 Interim Management Excellence“ Preis ausgezeichnet.

DAS SAGT DER KUNDE:

“Arne has managed in a record time to fully understand the complexities of the project and in a difficult environment (pandemic, bi-national project team, many different options/workstreams) to quickly and efficiently align all around a very aggressive project plan and with a small team to analyze all different components leading to a thorough implementation concept for the group Board of Directors.”

„Arne Wölper hat es in Rekordzeit geschafft, die Komplexität des Projekts vollständig zu verstehen und in einem schwierigen Umfeld (Pandemie, binationales Projektteam, viele verschiedene Optionen/Arbeitsabläufe) schnell und effizient einen sehr aggressiven Projektplan umzusetzen und mit einem kleinen Team alle verschiedenen Aspekte zu analysieren, um ein durchdachtes Implementierungskonzept für den Konzernvorstand zu erstellen.“

Geschäftsführer, HHLA International GmbH