



Wettbewerbsfähigkeit des Hamburger Hafens

Impulse für eine zukunftsgerichtete Hafenpolitik



VORBEMERKUNG

Der Hamburger Hafen steht aktuell vor vielfältigen Herausforderungen. In der Presse wird der Abstieg des Hamburger Hafens in die 2. Liga thematisiert, der Präsident des Unternehmensverbands Hafen Hamburg sieht den Hafen gar in einer der schwersten Krisen der letzten Dekaden. Die Umschlagzahlen zeigen sich dabei zuletzt stark rückläufig. Im Jahr 2023 wurden im Hamburger Hafen weniger als 8 Millionen TEU umgeschlagen, 6,9 % weniger als im Vorjahr. Damit ist der Containerumschlag in Hamburg unter das Niveau des Jahres 2010 zurückgefallen. Die Probleme des Hamburger Hafens sind grundsätzlich bekannt und bereits seit geraumer Zeit Gegenstand der Diskussion: Die Kosten sind insbesondere in dem für Hamburg wichtigen Containersegment deutlich zu hoch, die Produktivität an den Terminals zeigt sich als im Wettbewerbsvergleich zu niedrig. Außerdem entpuppt sich die verkehrsgeographische Lage Hamburgs immer stärker als Hemmschuh. Während viele großen Containerhäfen weltweit über eine gute seeseitige Erreichbarkeit und entsprechende Flächenreserven verfügen, kämpft der Hamburger Hafen täglich mit den Herausforderungen, die sich aufgrund der innenstadtnahen Lage des Hafens ergeben. Das im September 2023 bekannt gewordene Angebot der Reederei MSC zur Übernahme von 49,9 % der HHLA-Aktien stellt indes eine Zäsur für den Hamburger Hafen mit noch unbekannten mittel- bis langfristigen Folgen dar. Eine kritische Standortbestimmung des Hamburger Hafens erscheint ungeachtet dieser Entwicklung von hoher Relevanz.

PROF. DR. JAN NINNEMANN

Professor für Logistik, Maritime Consultant





DISCLAIMER



- Die vorliegende Kurzstudie wurde im Zeitraum von Juni bis September 2023 erstellt und im März 2024 in Teilen aktualisiert.
- Zum Zeitpunkt der Aktualisierung lagen noch nicht alle Daten für das Jahr 2023 in vollem Umfang vor, so dass i. d. R. das Jahr 2022 als Basis- bzw. Referenzjahr herangezogen wurde.
- Die Diskussion um eine strategische Beteiligung der Reederei MSC an der HHLA befindet zum Zeitpunkt der Aktualisierung noch in vollem Gang, so dass eine weiterführende Bewertung möglicher Folgen für den Hamburger Hafen noch verfrüht erscheint.

Ausgangslage

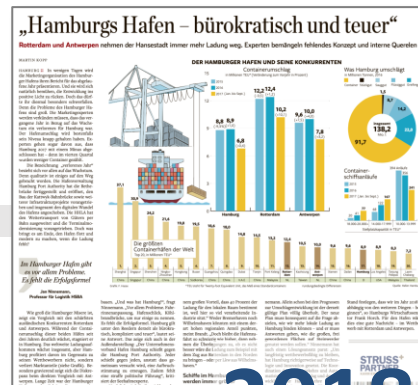
Hamburger Hafen wiederholt negativ in den Schlagzeilen

Status Quo und Zielsetzung

- Der Containerumschlag in den Nordrangehäfen zeigt sich aufgrund der schwierigen geopolitischen und wirtschaftlichen Lage zuletzt deutlich rückläufig.
- Mit einem Minus von 6,9 % bewegt sich der Rückgang in Hamburg im Jahr 2023 auf dem Niveau der Wettbewerber in Rotterdam und Antwerpen.
- Aktuell liegt der Marktanteil des Hamburger Hafens am Containerumschlag in der Nordrange bei ca. 20 %, im Jahr 2007 betrug dieser noch annähernd 30 %.
- Ursächlich für den seit Jahren rückläufigen Marktanteil Hamburgs sind vielfältige Einflussfaktoren. Diese sind den relevanten Stakeholdern aus Hafenwirtschaft, Politik und Verwaltung zum Teil seit längerem bekannt.
- Trotz der bekannten Schwachstellen mangelte es zuletzt an einer zielgerichteten Hafenpolitik. Inwieweit der jüngst geschlossene MSC-Deal zu einem „Game-Changer“ für den Hafen werden kann, ist noch nicht absehbar.
- Ziel der vorliegenden Kurzstudie ist die Schaffung einer belastbaren Diskussionsgrundlage zur Wettbewerbsfähigkeit des Hamburger Hafens.



2015



2018



2023



2023

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

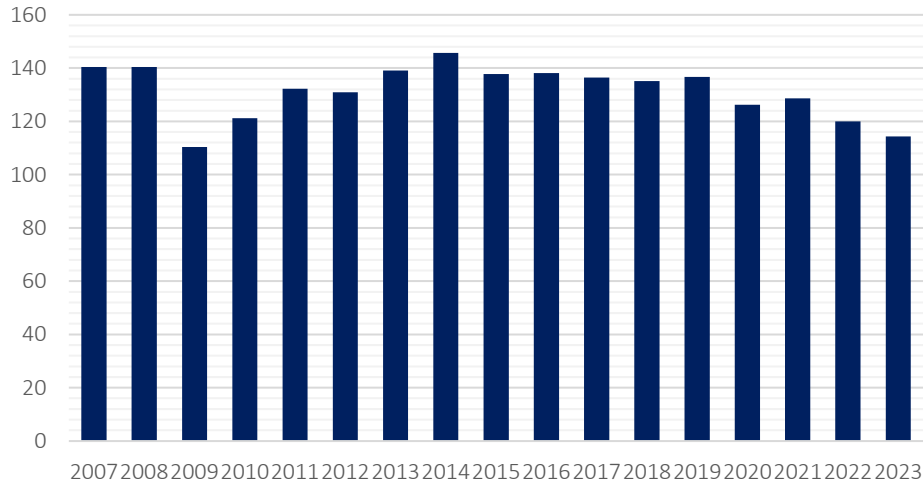
06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

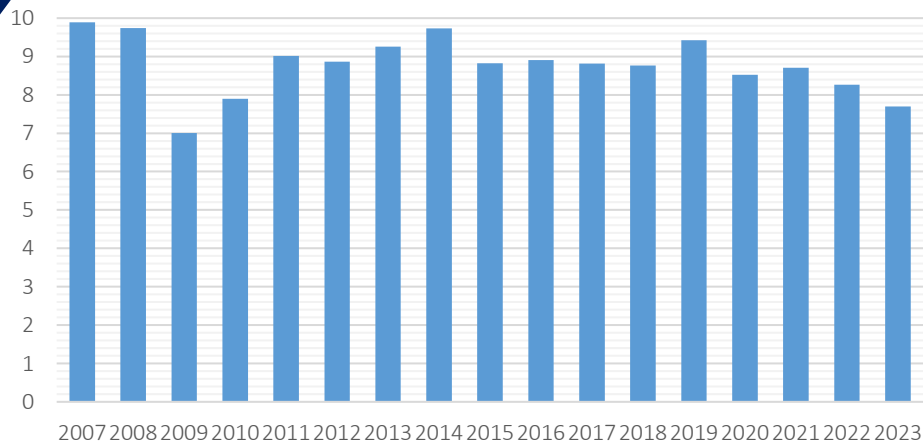
Gesamt- und Containerumschlag im Hamburger Hafen seit 2007

Gesamtumschlag



- Gesamtumschlag von rund 114 Millionen Tonnen im Jahr 2023 bedeutet das zweitschlechteste Umschlagergebnis im Betrachtungszeitraum.
- Insgesamt ist der Umschlag im Zeitraum 2007 bis 2022 um 18,8 % zurückgegangen (CAGR: -1,3 %).
- Seit dem Rekordjahr 2015 (145,7 Mio. t.) zeigt sich ein stetiger Abwärtstrend (CAGR 2015-2023: -3,0 %).

Containerumschlag

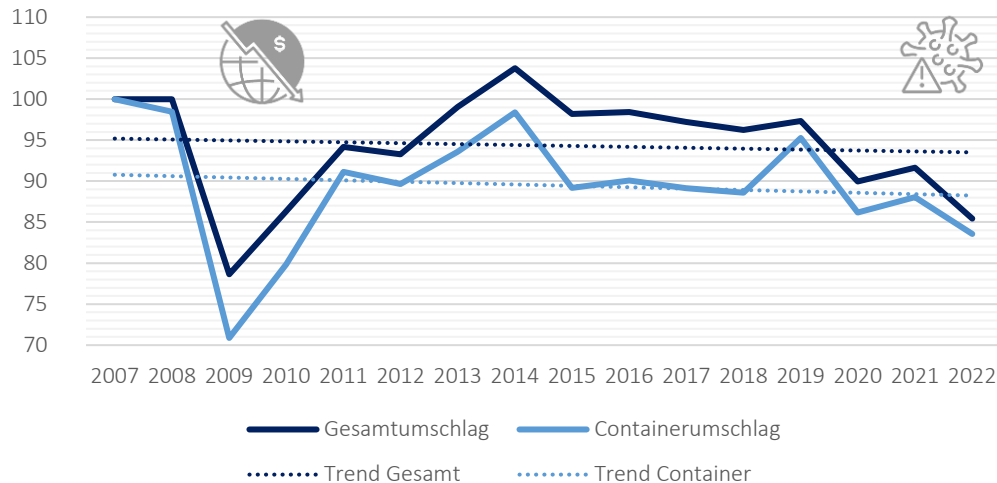


- Gesamtumschlag von rund 7,7 Millionen TEU im Jahr 2023 bedeutet das zweitschlechteste Umschlagergebnis im Betrachtungszeitraum.
- Insgesamt ist der Umschlag im Zeitraum 2007 bis 2023 um 22,1 % zurückgegangen (CAGR: -1,6 %).
- Seit dem dem Jahr 2019 zeigt sich ein vergleichsweise drastischer Abwärtstrend (CAGR 2019-2023: -4,9 %).

Umschlagentwicklung

Gesamt- und Containerumschlag im Hamburger Hafen im Trendvergleich

Index: 2007 = 100

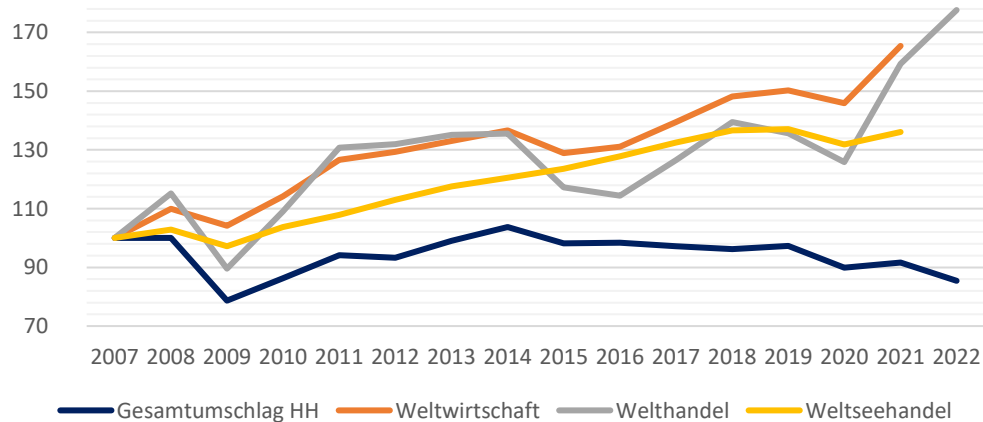


Indexbetrachtung verdeutlicht...

- Einfluss der Finanzkrise (2009/2010) auf die Umschlagentwicklung im Hamburger Hafen
- klaren Abwärtstrend im Gesamtumschlag seit 2014
- Umschlageinbußen in Folge von Corona-Krise und Ukraine-Krieg

Trendverläufe für Gesamt- und Containerumschlag zeigen sich insgesamt negativ.

Makroökonomie



Vergleich der Umschlagentwicklung in Hamburg mit ausgewählten makroökonomischen Indikatoren zeigt...

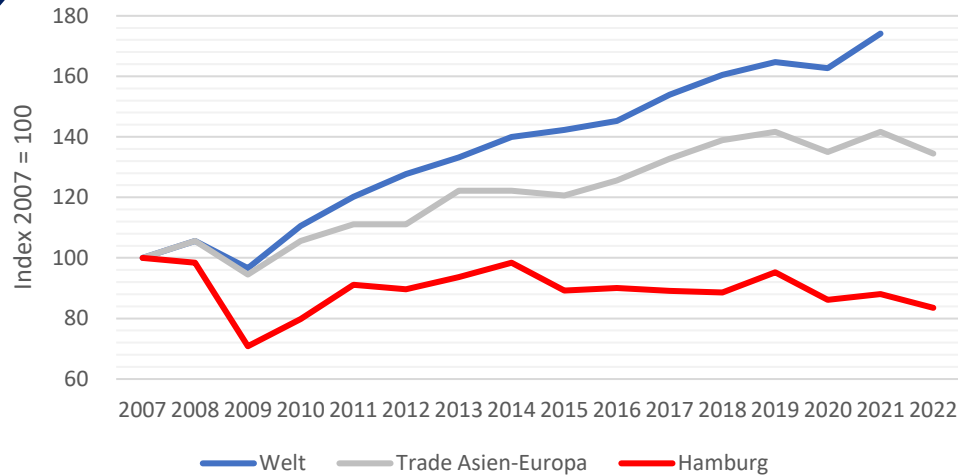
- weitgehend gleichförmige Entwicklung bis 2014
- Abkopplung des Hafenumschlags von der makroökonomischen Entwicklung

Während der Gesamtumschlag in Hamburg im Jahr 2022 deutlich unter dem Niveau von 2007 liegt, haben Weltwirtschaft, Welthandel und Weltseehandel z. T. deutlich zugelegt.

Umschlagentwicklung

Containerumschlag im Hamburger Hafen im Trendvergleich

Weltcontainerumschlag / Trade FE-EUR

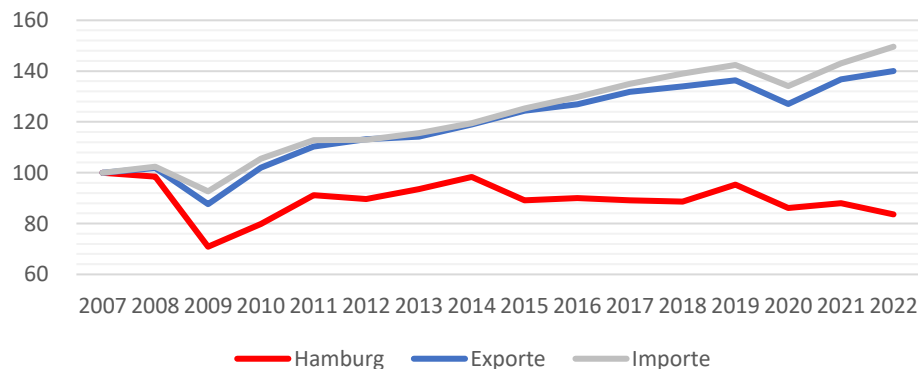


Zeitreihenvergleich verdeutlicht...

- dynamische Entwicklung des Weltcontainerumschlags (2007 – 2021 + 74 %, CAGR: 4,04 %) mit Wachstumstreiber „Intra-Asia“
- (relativ) dynamische Entwicklung auf dem Far East Europe Trade (2007 – 2021 + 34 %, CAGR: 1,99 %)
- rückläufige Entwicklung des Containerumschlags in Hamburg (2007 – 2022 – 16,5 %, CAGR: - 1,19 %)

Fazit: Der Containerumschlag im Hamburger Hafen entwickelt sich abgekoppelt vom globalen Trend.

Deutscher Außenhandel (preisbereinigt)



Zeitreihenvergleich zeigt dynamische Entwicklung des dt. Außenhandels (Export + 40 %, Import + 50%)

Korrelationskoeffizienten:

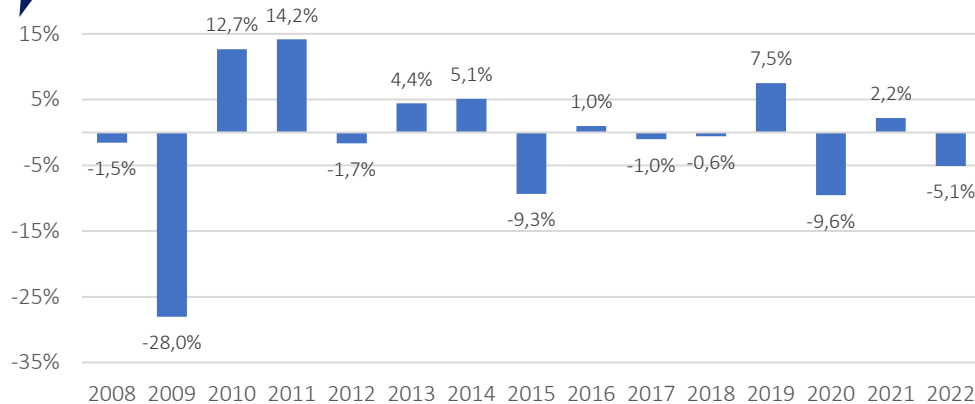
- 2007 bis 2010: 0,709 (Exp.), 0,452 (Imp.)
- 2007 bis 2014: 0,610 (Exp.), 0,495 (Imp.)
- 2007 bis 2022: 0,156 (Exp.), 0,053 (Imp.)

Fazit: Der Containerumschlag im Hamburger Hafen hat sich zuletzt von der Entwicklung des dt. Außenhandels abgekoppelt.

Umschlagentwicklung

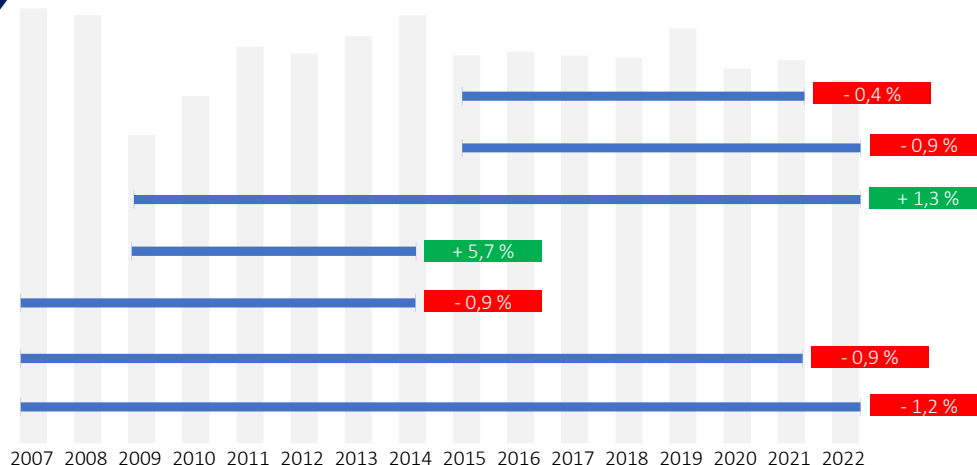
Containerumschlag im Hamburger Hafen im Zeitablauf

Veränderung ggü. dem Vorjahr



- Umschlagentwicklung zeigt deutliche Einbrüche in Folge verschiedener Krisen: Finanzkrise (2009), Corona-Pandemie (2020), Ukraine-Krieg (2021/22).
- Ausnahme bildet das Jahr 2015 mit einem Minus von 9,3 % das insbesondere auf Rückgänge im China- und Osteuropa-Verkehr zurückzuführen ist.
- Ein deutliches Plus zeigt sich zuletzt nur im Jahr 2019. Ursächlich hierfür war die Verlagerung mehrerer Nordamerika-Dienste von Bremerhaven nach Hamburg.

CAGR im Periodenvergleich



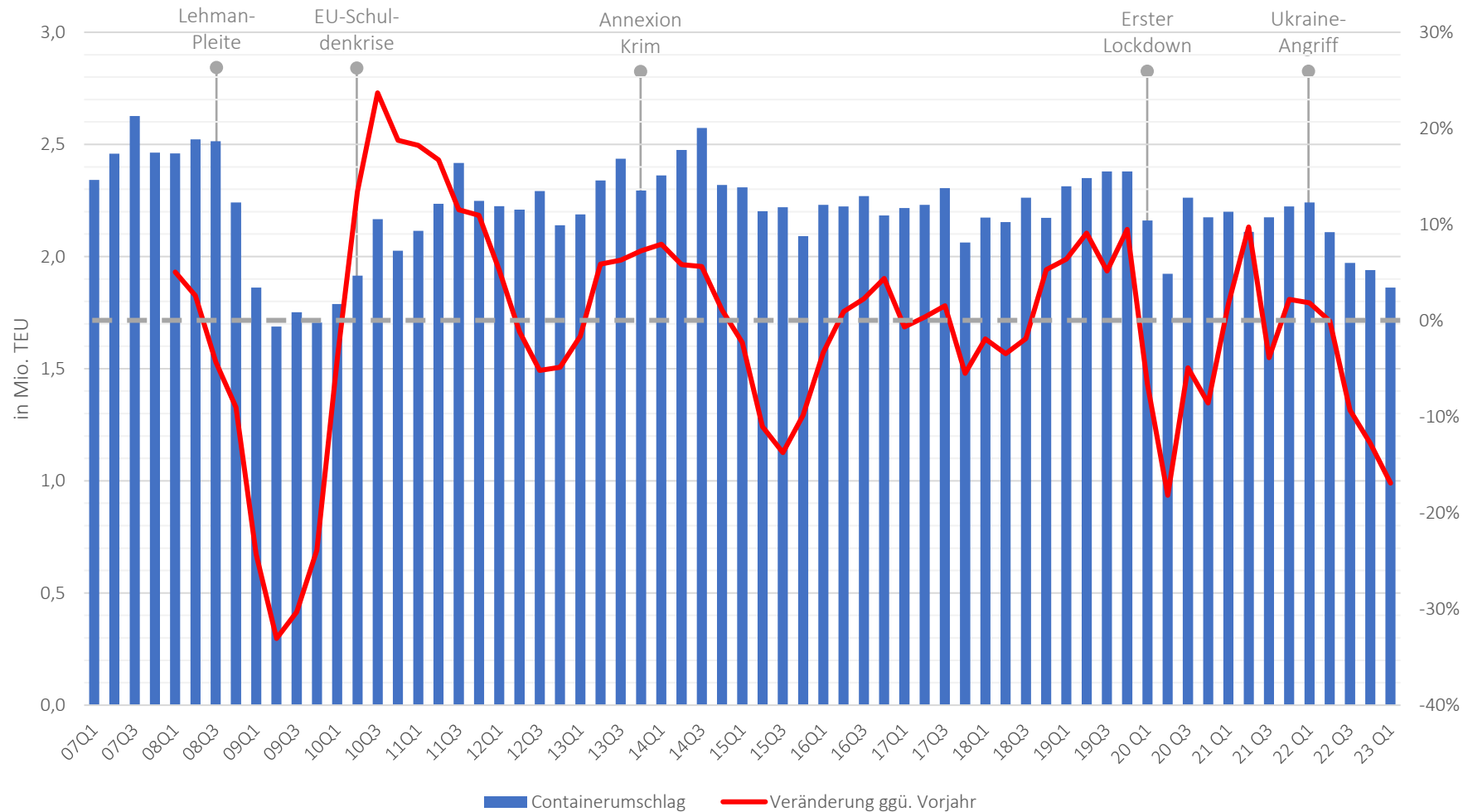
Betrachtung unterschiedlicher Zeiträume zeigt verschiedene Wachstumsdynamiken

- Negativer Trend im Zeitraum 2007 bis 2022 aufgrund eines starken „Basisjahrs“ 2007
- Seit dem Einbruch im Jahr 2015 deutliche Seitwärtsbewegung bis zum Jahr 2021
- Zeit nach der Finanzkrise als Periode einer deutlichen Erholung. Diese bleibt nach den letzten Krisen allerdings weitgehend aus.

Umschlagentwicklung

Containerumschlag im Hamburger Hafen nach Quartalen

Containerumschlag nach Quartalen



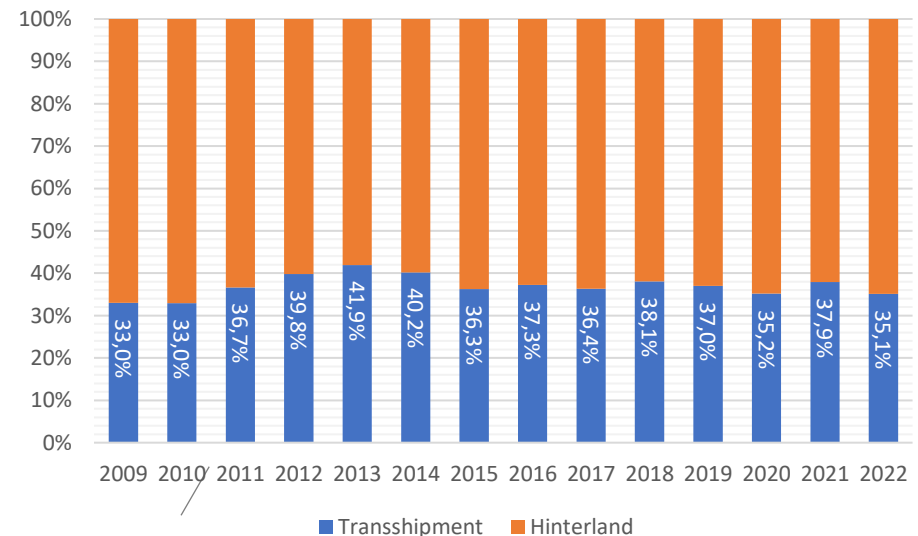
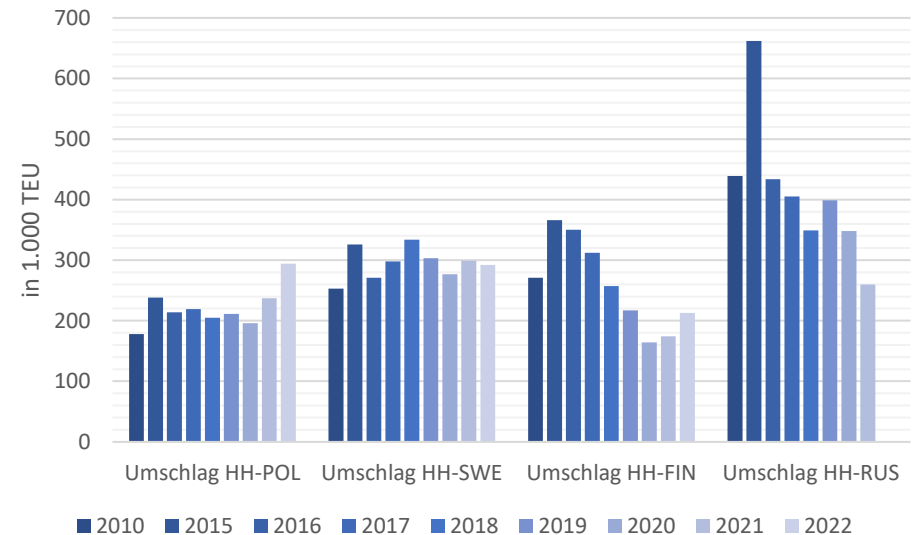
Umschlagentwicklung

Containerumschlag nach Märkten

Relevanz des Ostseeraums

- Hamburger Hafen hat in den frühen 2000er Jahren stark von der Wachstumsdynamik in Osteuropa profitiert und war die Drehscheibe zwischen den Wachstumsmärkten China und Ostseeraum.
- Zuletzt abnehmende Relevanz des Ostseeraums
 - Fortschreitende „Sättigung“ der Märkte
 - Sanktionen gegen Russland (z. T. seit 2015)
 - Hafenentwicklung im Ostseeraum und vermehrt Direktanläufe (Danzig > 2 Mio. TEU Umschlag, perspektivisch verstärkt Göteborg nach Vertiefung sowie neues CT in Swinemünde ab 2028)
 - Verbesserte infrastrukturelle Anbindung der Häfen (u. a. Nord-Süd-Achsen in Polen)
- Transshipment nach zwischenzeitlichem Anstieg auf > 40 % 2022 leicht über dem Niveau von 2009.
- Andere Häfen mit „günstigeren“ Bedingungen für Transshipment (Kosten, Volumina, Erreichbarkeit), Hamburg mit zus. „Handicap“ NOK-Schleusen
- Perspektivisch dürfte der Transshipmentanteil sich in Hamburg eher rückläufig entwickeln.

Fazit: Hafenentwicklung im Ostseeraum und Verschiebungen im Transshipment haben dazu geführt, dass Hamburg seine Hub-Funktion für den Ostseeraum in Teilen eingebüßt hat.



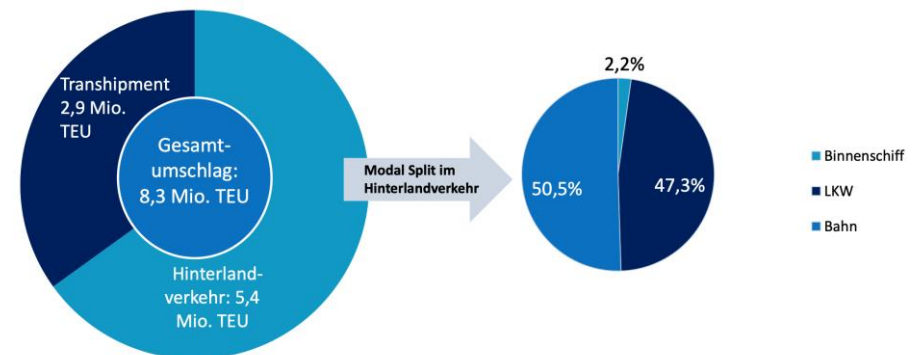
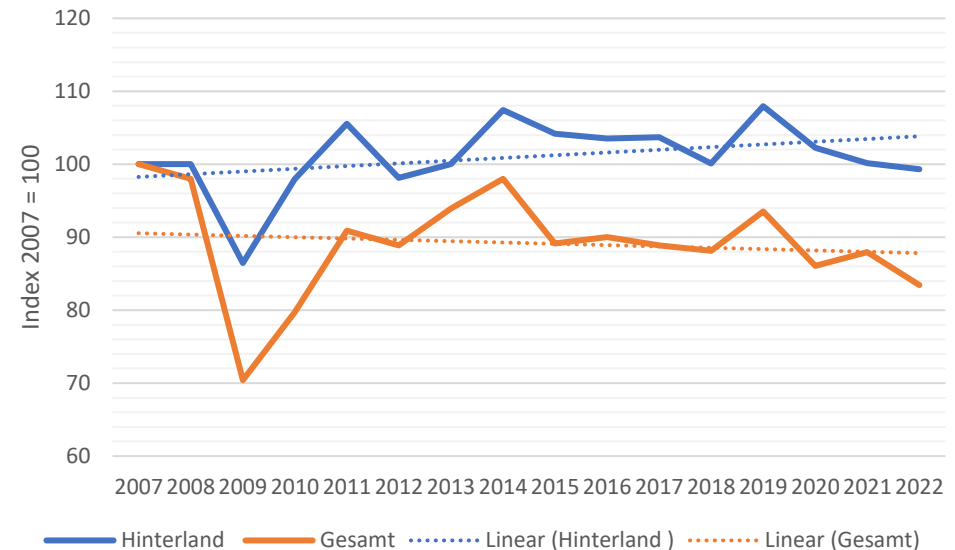
Umschlagentwicklung

Containerumschlag nach Märkten

Relevanz des Hinterlands

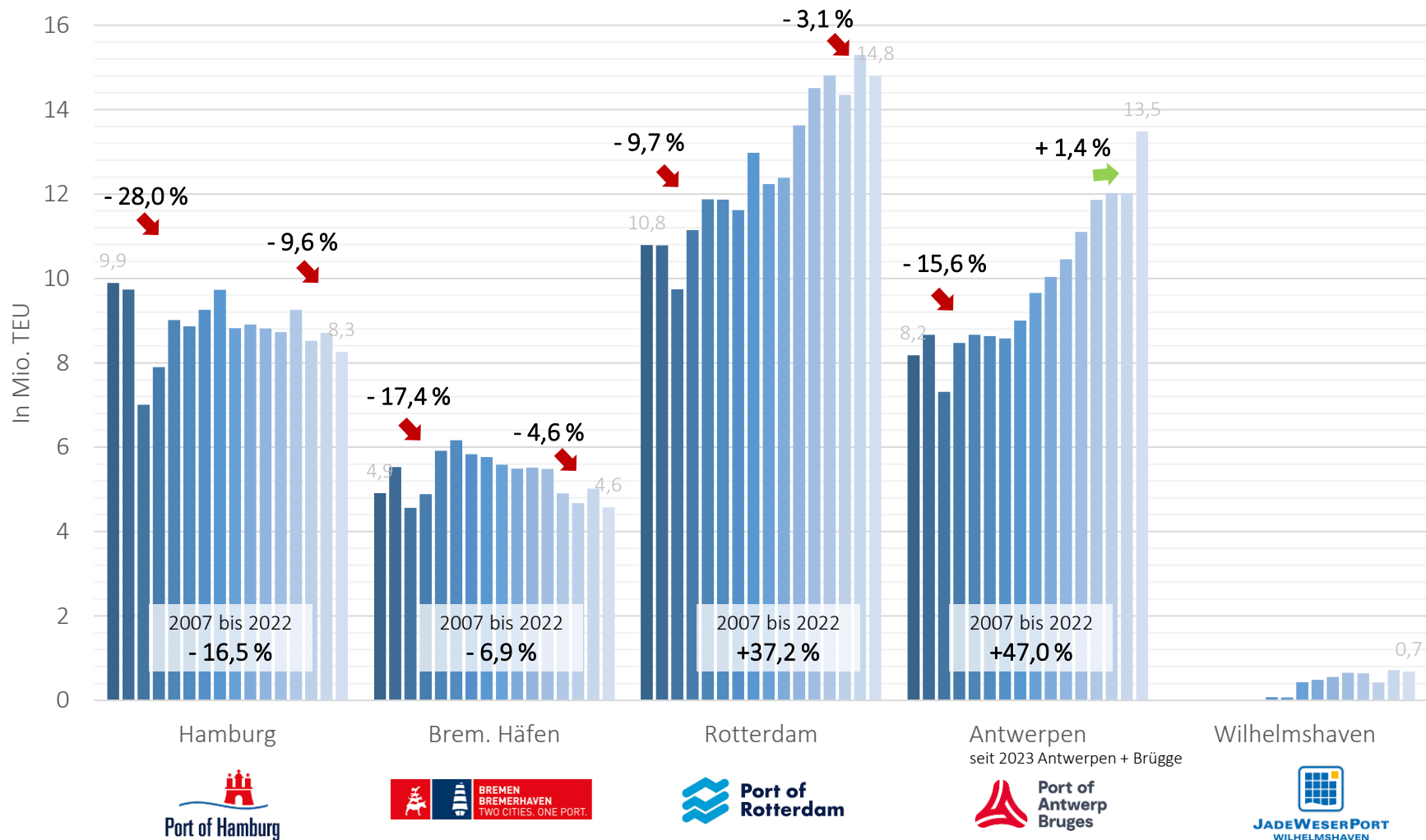
- Betrachtung der Hinterlandmengen zeigt eine vergleichsweise stabile Entwicklung.
- Hinterlandmengen befinden sich im Jahr 2022 mit 5,4 Mio. TEU exakt auf dem Niveau von 2007. Die Trendlinie verläuft im Vergleich zum Gesamtumschlag sogar leicht positiv.
- Dabei zeigen sich deutliche Verschiebungen im Modal-Split. Lag der Bahnanteil am HLV 2007 noch bei rd. 35 % sind es heute etwas mehr als 50 %.
- Gründe hierfür finden sich u. a. in einer gestiegenen Leistungsfähigkeit der Schiene im HLV sowie eines wachsenden Umweltbewußtseins der Verlager.
- Unter der Annahme, dass der Schienengüterverkehr erst ab 300-400 km wirtschaftlich ist, deutet dies auch auf eine leicht rückläufige Loco-Quote hin.

Fazit: Hinterlandmengen zeigen sich vergleichsweise stabil. Allerdings scheint der Anteil der Mengen im direkten Einzugsgebiet des Hafens leicht rückläufig (Loco-Quote).



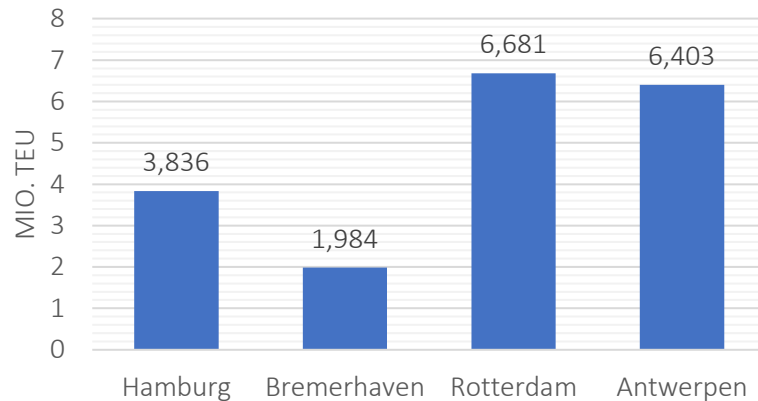
Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Containerumschlag Nordrange 2007 bis 2022



Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Containerumschlag Nordrange 1. Hj./2023

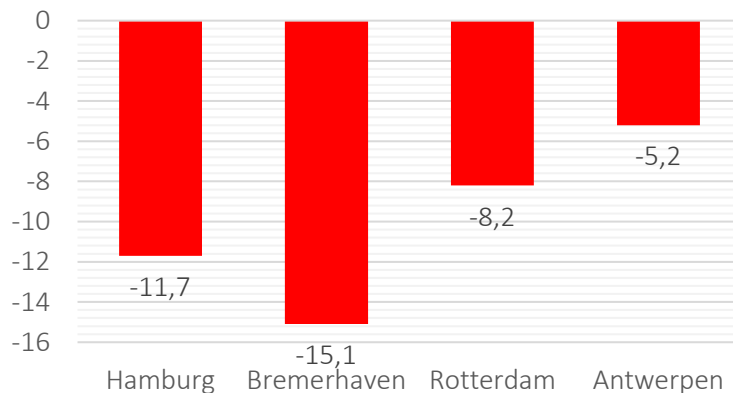


- Umschlagentwicklung im 1. Halbjahr 2023 mit deutlichen Einbrüchen in allen Nordrangehäfen.
- Hamburg mit im Vergleich zu den Westhäfen wiederum einen deutlich stärkeren Einbruch.

Ursachen für den deutlichen Rückgang im 1. Halbjahr:

- Einfluss des Kriegs in der Ukraine, der das Umschlaggeschehen im 1. Halbjahr 2022 noch kaum beeinflusst hat.
- Inflation und schwache private Konsumnachfrage
- Hohe Lagerbestände in Industrie und Handel in Folge der Lieferkettenprobleme in 2022

Containerumschlag Nordrange 1. Hj. 2023/2022

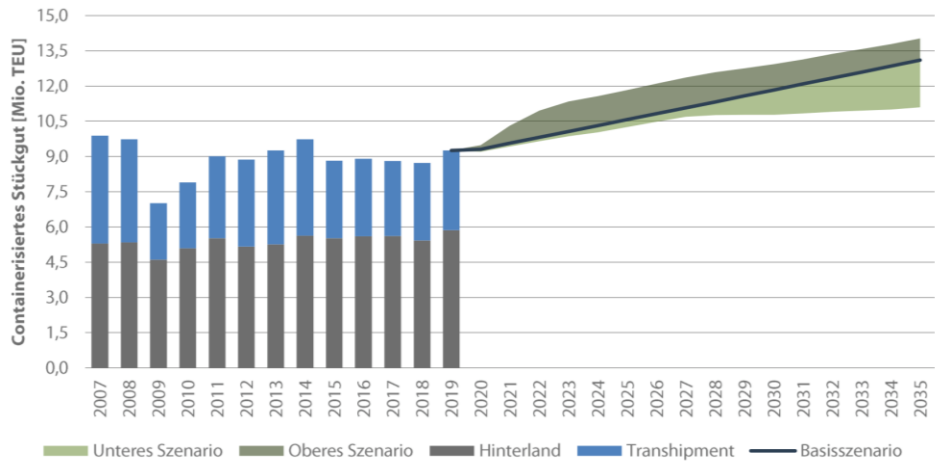


Die Zahlen für das 2. Halbjahr 2023 zeigen eine überproportionale Erholung in Hamburg. Ende 2023 lag das Minus in Hamburg bei 6,9 %, Rotterdam und Antwerpen zeigen ein Minus von 7,0 bzw. 7,2 %.

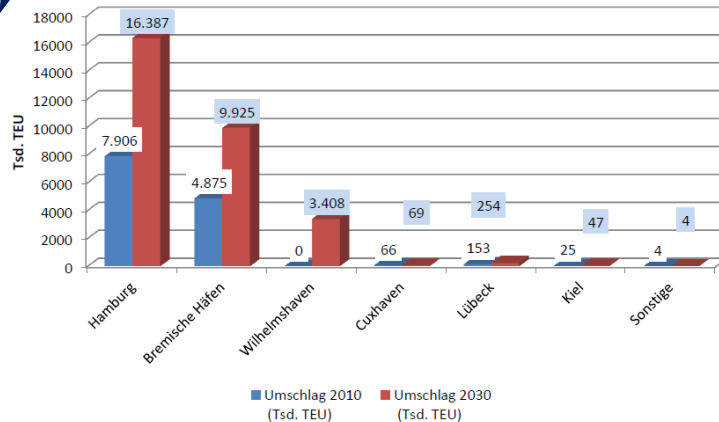
Umschlagentwicklung

Ausblick: Containerumschlag im Hamburger Hafen

Containerumschlagprognose 2035



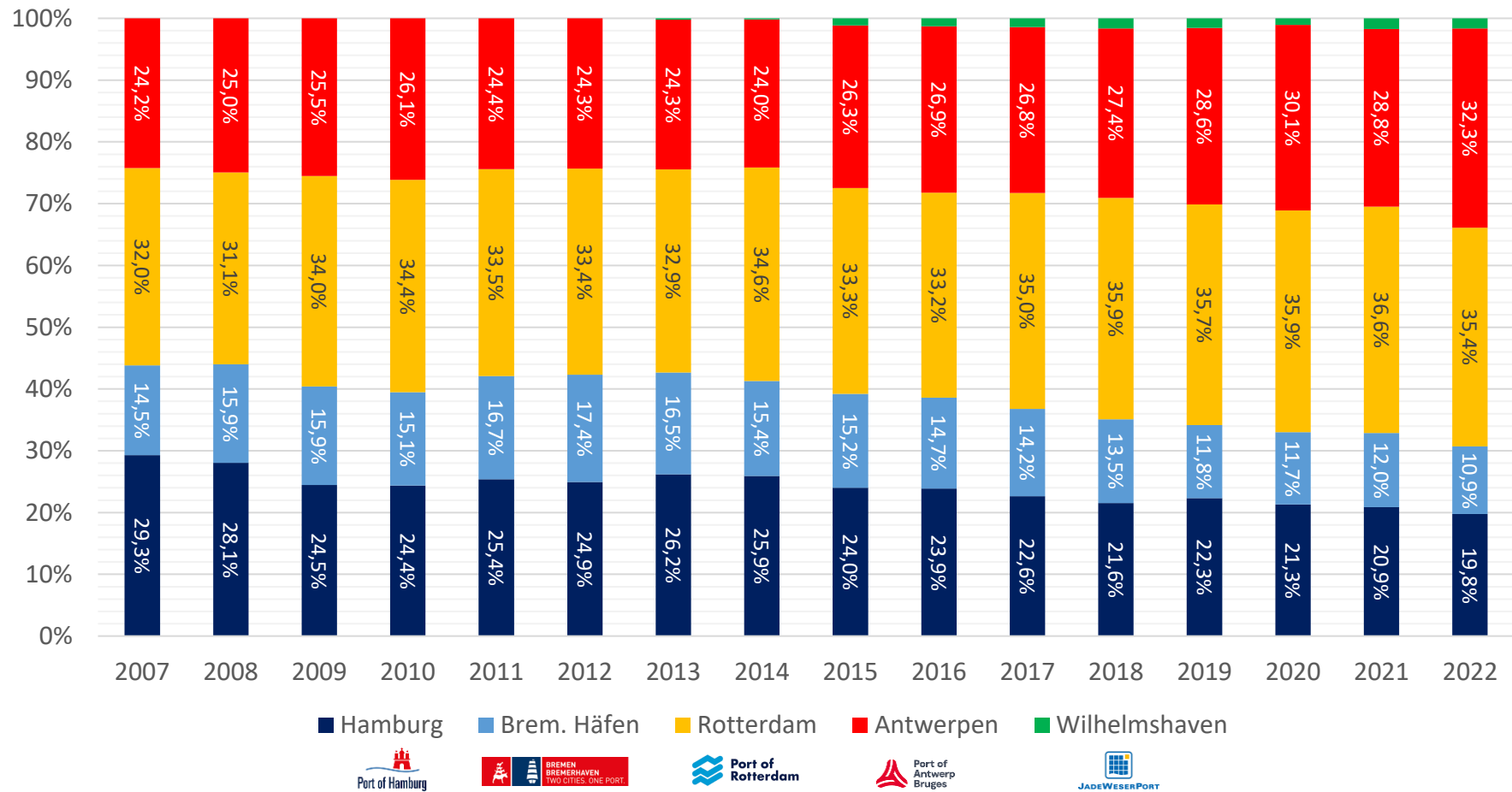
Seeverkehrsprognose 2030



- Im Vergleich zur HEP-Prognose aus dem Jahr 2010 (25 Mio. TEU in 2025 im Basisszenario) fällt die aktuelle Prognose deutlich „defensiver“ aus.
- Die im Auftrag der HPA erstellte Umschlagprognose rechnet mit einem Anstieg des Containervolumens auf 11,1 bis 14,0 Mio. TEU in 2035. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 1,2 - 2,8 %.
- Die aktuell noch gültige Seeverkehrsprognose des Bundes rechnet noch mit aktuell 16,3 Mio. TEU im Jahr 2030.
- Vor dem Hintergrund der jüngsten Entwicklungen gehen Teile der Hafenwirtschaft davon aus, dass auch diese Volumina schwer zu realisieren sind, wenn keine „Trendwende“ gelingt.
- Das Basisvolumen des Hafens (lokale Ladung und Kernmärkte im Hinterland) wird auf 6-8 Mio. TEU geschätzt.
- Insbesondere die Transshipmentvolumina dürften aufgrund der verkehrsgeographischen Lage Hamburgs (lange Revierfahrt) und der hohen Automatisierung an anderen Standorten (geringe Grenzkosten) mittelfristig sinken.
- **Fazit: Der Umschlag wird sich mittelfristig vsl. auf dem Niveau von < 10 Mio. TEU einpendeln.**

Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Marktanteile Nordrange 2007 bis 2022



Umschlagentwicklung

Zwischenfazit



Schwächerer Containerumschlag mit negativem Einfluss auf den Gesamtumschlag in HH



Containerumschlag in HH im Vergleich zum Jahr 2007 mit einem Rückgang von 18,8 %



Umschlagentwicklung in HH weitgehend abgekoppelt von makroökonomischen Trends



Krisen treffen Hamburg im Wettbewerbsvergleich oft überdurchschnittlich hart



Marktanteil Hamburgs in der Nordrange ggü. 2007 um 10 %-Punkte gesunken



Wachstumserwartung von > 10 Mio. TEU aus heutiger Sicht fraglich

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

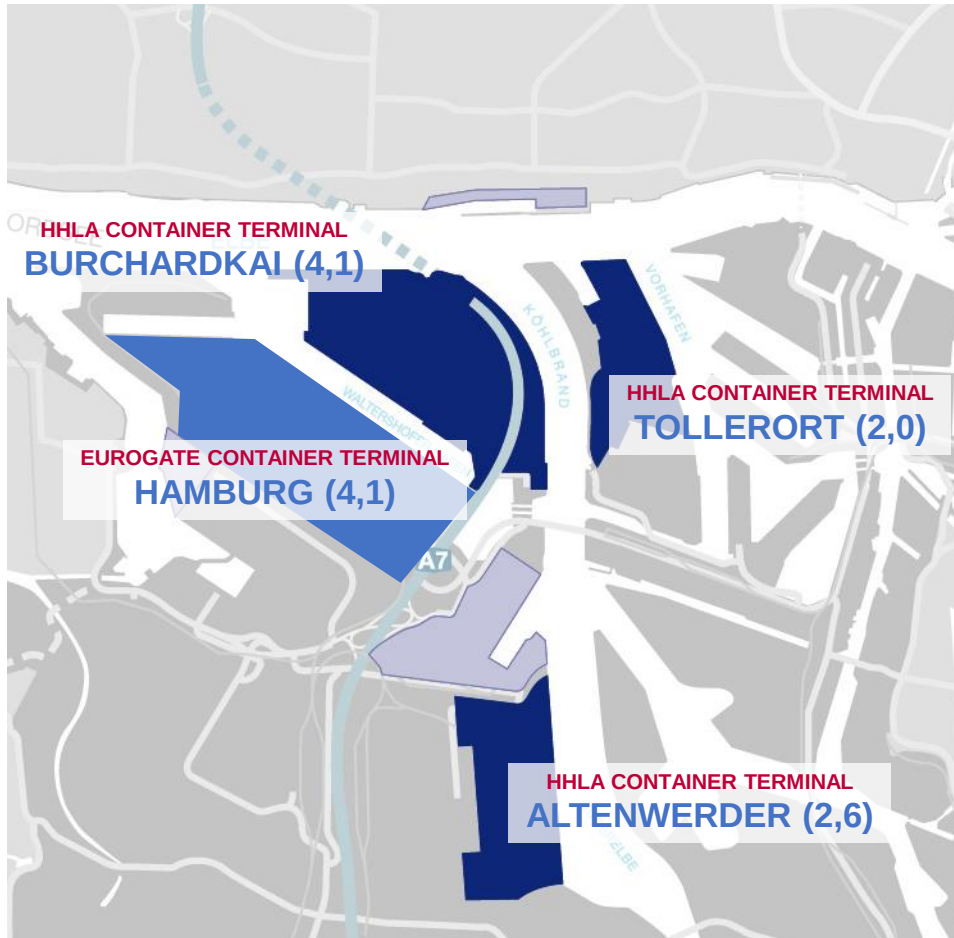
06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

Containerumschlag im Hamburger Hafen und Betreiber

Containerterminals und Kapazitäten 2025 (Mio. TEU)



- Der Hamburger Hafen verfügt über vier Containerterminals mit einer Kapazität von zusammen 12,8 Mio. TEU (Unternehmensangaben für 2025).
- Betreiber der Terminals sind die Hamburger Hafen und Logistik AG (nachfolgend: HHLA) sowie die Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG (nachfolgend: Eurogate).
- Die HHLA betreibt im Hamburger Hafen die drei Containerterminals Altenwerder (CTA), Burchardkai (CTB) und Tollerort (CTT). Hinzu kommen Terminals in Odessa (UKR), Muuga (EST) und Trieste (ITA).
- Eurogate betreibt neben dem Containerterminal Hamburg (CTH) Terminals in Bremerhaven und Wilhelmshaven sowie in La Spezia (ITA), Cagliari (ITA), Ravenna (ITA), Salerno (ITA), Lissabon (POR), Tanger (MAR), Ust-Luga (RUS), Damietta (EGY) und Limassol (CYP). An den Terminals in Russland, Portugal, Ägypten und Marokko ist Eurogate nur Minderheitsgesellschafter. Die italienischen Terminals werden unter der Region von Contship Italia betrieben.

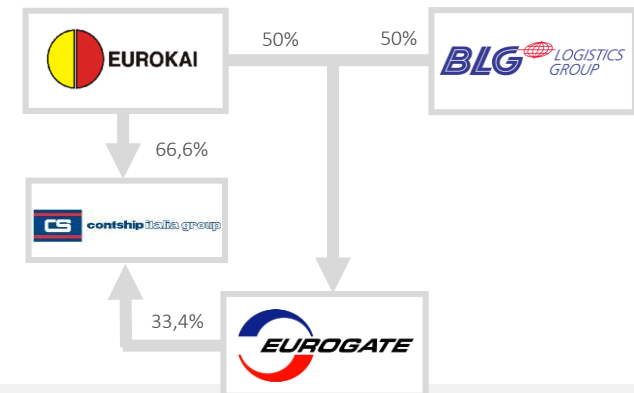
Containerumschlag im Hamburger Hafen und Betreiber

Hamburger Hafen und Logistik AG

- Die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA), bis 2005 Hamburger Hafen- und Lagerhaus-Aktiengesellschaft wurde 1885 unter dem Namen Hamburger Freihafen-Lagerhaus Gesellschaft (HFLG) gegründet.
- Zum 1. Januar 2007 wurde die HHLA in die Bereiche „Hafenlogistik“ und „Immobilien“ aufgeteilt. Im Oktober 2007 wurde ein Teil der Aktien des Teilkonzerns Hafenlogistik („A-Aktien“) im Zuge einer „Teilprivatisierung“ zur Zeichnung angeboten. Seit November 2007 sind diese Aktien börsennotiert.
- Am 13. September 2023 hat der Senat der FUHH darüber informiert, dass die Port of Hamburg Beteiligungsgesellschaft SE als 100%-ige mittelbare Tochtergesellschaft der MSC Mediterranean Shipping Company S.A. („MSC“) die Entscheidung zur Abgabe eines freiwilligen öffentlichen Übernahmeangebots für 49,9 % der HHLA-Aktien veröffentlicht hat.

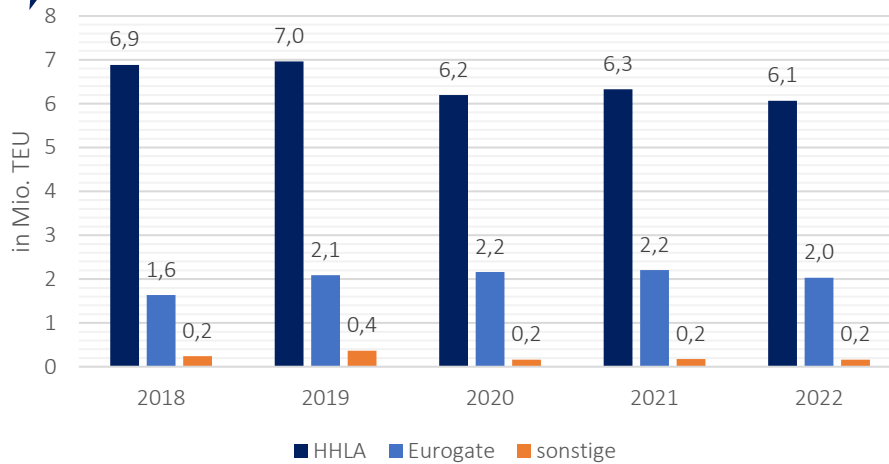
Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG

- Die Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG wurde als Gemeinschaftsunternehmen von Eurokai KGaA, Hamburg und der BLG Logistics Group AG & Co. KG, Bremen im September 1999 gegründet. Beide Unternehmen halten jeweils 50 % der Anteile.
- Die Eurokai KGaA Eurokai wurde 1961 in Hamburg gegründet. Mehr als 75 % des stimmberechtigten Aktienkapitals der Gesellschaft werden von der Familie Thomas H. Eckelmann gehalten.
- Die BLG Logistics Group AG & Co. KG wurde 1887 in Bremen gegründet. Anteilseigner sind die Freie Hansestadt Bremen, Stadtgemeinde (50,4 %), die Finanzholding der Sparkasse in Bremen (12,6 %), die Panta Re AG (12,6 %), die Waldemar-Koch-Stiftung (5,9 %). 18,5 % befinden sich im Streubesitz.



Containerumschlag im Hamburger Hafen und Betreiber

Containerumschlag in HH nach Betreiber



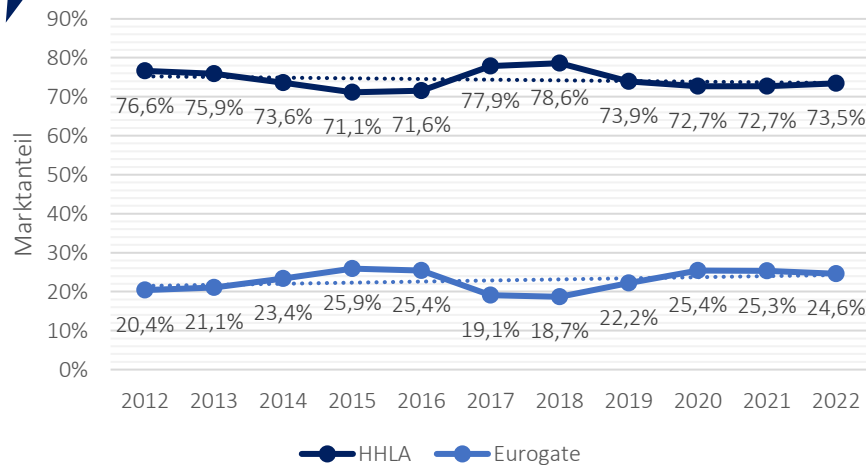
→ Im Jahr 2022 wurden an den Terminals der HHLA im Hamburger Hafen rd. 6,1 Mio. TEU umgeschlagen. Dies entspricht einem Marktanteil von 73,5 %.

→ Eurogate verzeichnete im gleichen Jahr einen Umschlag von 2,0 Mio. TEU (24,6 % Marktanteil). Die restlichen knapp 2 % entfallen auf die Multipurpose-Anlagen (Unikai, Steinweg Südwestterminal und Wallmann).

→ Die Marktanteile von HHLA und Eurogate unterliegen dabei stetigen Veränderungen bedingt u. a. durch Verschiebungen in den Liniendiensten und Reederei-allianzen.

→ Der Marktanteil der HHLA bewegt sich dabei im Korridor zwischen 70 und 80 % wobei Eurogate seine Marktposition nach einem Tief in den Jahren 2017 und 2018 zuletzt wieder verbessern konnte.

Containerumschlag Marktanteile



Historie der HHLA Teilprivatisierung

- November 2005: Die Deutsche Bahn interessiert sich für eine HHLA-Beteiligung und stellt einen Umzug ihrer Zentrale nach Hamburg in Aussicht.
- Januar 2006: Das Milliardengeschäft zwischen Senat und Bahn platzt. Die Bahn-Zentrale soll nicht nach Hamburg kommen. Der Senat will daraufhin auch keinen Bahn-Einstieg bei der HHLA.
- Juni 2006: Die Investorensuche für 49,9 % an der HHLA geht weiter, auch ein Börsengang wird erwogen.
- Dezember 2006: Mehr als 2000 Beschäftigte protestieren gegen eine Teilprivatisierung.
- März 2007: Der Senat entscheidet, dass Hamburg die HHLA teilweise an die Börse bringt. Stopp des Bieterverfahrens, um angesichts der AN-Proteste Schaden vom Hafen abzuwenden. Speicherstadt und Fischmarkt bleiben im öffentlichen Besitz.
- Juli 2007: Die Hamburger Bürgerschaft stimmt dem Börsengang gegen die Stimmen von SPD und Grünen endgültig zu.
- November 2007: Notierung an der Frankfurter Wertpapierbörse und der Börse Hamburg, Erlös: 1,17 Mrd. Euro.

Anteilseigner und Beteiligungsmanagement

- Mit einem Anteil von etwa 69 % ist die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) größter Einzelaktionär am Teilkonzern Hafenlogistik der HHLA.
- Das Beteiligungsmanagement der FHH verteilt sich auf nachfolgende Institutionen:
 - HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH: Die HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (HGV), eine 100%ige Tochtergesellschaft der FHH, ist die Konzernholding für einen Großteil der öffentlichen Unternehmen.
 - Finanzbehörde Amt 3: Vermögens- und Beteiligungsmanagement: Grundsatz- und Querschnittsangelegenheiten des Beteiligungsmanagements, Betriebs- und finanzwirtschaftliche Angelegenheiten der Beteiligungen.
 - Behörde für Wirtschaft und Innovation (Abteilung ZB), Beteiligungsmanagement, gleichzeitig zuständige Fachbehörde (Amt I).
- Der Teilkonzern Immobilien umfasst die nicht-hafenumschlagspezifischen Immobilien der HHLA. Diese Aktien werden nicht an der Börse gehandelt und befinden sich über die HGV zu 100 % im Eigentum der Freien und Hansestadt Hamburg.

Terminalbetreiber

Rolle der HHLA im Hamburger Hafen

HHLA Aktivitäten im Überblick

vor dem MSC-Deal

Hafenlogistik



Container

- Containerumschlag
- Containertransfer zwischen Verkehrsträgern (Schiff, Bahn, Lkw)
- Containernahe Dienstleistungen (z.B. Lagerung, Wartung, Reparatur)



Intermodal

- Containertransporte mittels Bahn und Lkw im Seehafenhinterland
- Be- und Entladung von Verkehrsträgern
- Betrieb von Inlandterminals



Logistik

- Spezialumschlag von Massengut, Stückgut, Kfz, Früchten u.a.
- Luftgestützte Logistikdienstleistungen
- Beratung und Training



Immobilien

- Geschäftsaktivitäten rund um die Immobilien der Hamburger Speicherstadt und den Fischmarkt Hamburg-Altona
- Entwicklung
- Vermietung
- Facility-Management

Börsennotierte A-Aktien

31 % Streubesitz

69 % Freie und Hansestadt Hamburg (FHH)

Nicht börsennotierte S-Aktien

100 % FHH

Rolle der HHLA im Hamburger Hafen

Aufsichtsrat der HHLA

vor dem MSC-Deal

Die Struktur der Anteilseigner hat direkten Einfluss auf die Besetzung des Aufsichtsrats der HHLA.

Dieser setzt sich wie folgt zusammen:

- Aufsichtsratsvorsitzender
- 6 Arbeitnehmervertreter*innen
(darunter: 2 x ver.di, 1 x Gesamtbetriebsrat)
- 3 Vertreter*innen der FHH jew. 1 für Hamburgs Konzernholding (HGV), Finanzbehörde (BF), Wirtschaftsbehörde (BWI)
- 2 Finanzexperten

Aufgrund der starken Position von Betriebsrat und Gewerkschaft auf der einen Seite und der Vertreter*innen der FHH auf der anderen Seite steht die HHLA stärker als andere, rein privatwirtschaftlich organisierte im öffentlichen Fokus.

Hieraus ergeben sich vielfältige Implikationen für die Unternehmensentwicklung.

- Besetzung Führungspositionen (z. B. Quote, ggf. Parteizugehörigkeit oder wenigstens -nähe, Akzeptanz bei Gewerkschaften)
- Transparenz der Gehälter (-> HCGK)
- Fragen der betrieblichen Mitbestimmung, Löhne/Gehälter, Streiks
- Beteiligungen Dritter an HHLA-Gesellschaften (z. B. Terminalbeteiligungen von Reedereien) oder Fusionen (z. B. HHLA/Eurogate), Zielkonflikt: unternehmerische Entscheidung vs. öffentliches Interesse

Rolle der HHLA im Hamburger Hafen

Zuständigkeiten und Beteiligungsmanagement

- Beteiligungsmanagement der HHLA verteilt sich auf drei Behörden/Organisationen (HGV, FB Amt 3, BWI Amt ZB Referat 1).
- Beteiligungsmanagement für HHLA und HPA sind in der FB in Amt 3 Referat 321 gebündelt.
- BWI agiert zusätzlich als zuständige Fachbehörde für das Thema Hafen (Amt I, Referat IH 1).
- Die BWI ist über das Amt I Referat IH 4 auch Fach- und Rechtsaufsicht der HPA.

Aus den beschriebenen Zuständigkeiten resultieren ggf. Zielkonflikte zwischen HHLA und HPA die durch Silostrukturen und personelle Besetzungen bestmöglich vermieden werden sollen:

- Flächenmieten im Hafen, Kaigebühren
- Flächenvergabe (Ansiedlungsstrategie, hafeninterner Wettbewerb)
- HHLA als Vermieter (HPA-Büros)
- Zuständigkeiten/Prozesse (z. B. HVCC)
- IT (HPA vs. Dakosy)
- Customer Management, Business Development
- Außenwirkung ("wer ist der Hafen?")



Strategische Beteiligung der Reederei MSC

- Die Freie und Hansestadt Hamburg informiert am 13.9.2023 die Öffentlichkeit darüber, dass sie sich im Rahmen einer Investorenvereinbarung mit der Reederei MSC über eine strategische Beteiligung an der HHLA verständigt hat.
- Gemäß dieser Vereinbarung beabsichtigt die Stadt, künftig einen Anteil von 50,1 % und die MSC einen Anteil von bis zu 49,9 % zu halten.
- Am 23.10.2023 hat MSC ein freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot für alle ausgegebenen A-Aktien der HHLA zum Preis von 16,75 Euro in bar je Stückaktie veröffentlicht.
- Zu dem Angebot haben Vorstand und Aufsichtsrat der HHLA am 6.11.2023 eine gemeinsame Stellungnahme veröffentlicht, in der sie den Aktionären die Angebots-Akzeptanz empfehlen.
- Bis zum Stichtag 7.12.2023 wurden im Zuge des Übernahmeangebots 7.325.366 Papiere angeboten. Zusammen mit den gehaltenen und am Markt erworbenen Papieren sind den Joint-Venture Partnern 92,30 % der Aktien zuzurechnen.
- Der Vollzug der Transaktion steht unter Vorbehalt behördlicher Genehmigungen sowie der Zustimmung der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.

Der von Bürgermeister Peter Tschentscher, Wirtschaftssenatorin Melanie Leonhard und Finanzsenator Andreas Dressel (offenkundig ohne Einbindung des HHLA-Vorstands und Aufsichtsrats) geschlossene Deal weist einige Besonderheiten auf:

- Beteiligung auf Holding-Ebene (und nicht wie sonst bei Reedereibeteiligungen üblich auf Terminalebene)
- „Verpflichtung“ des Vorstands und Aufsichtsrats das Übernahmeangebot zu befürworten (Vorvertrag § 8.2.1)
- Verzicht auf eine weiterführende Ausschreibung bzw. Durchführung eines Bieterverfahrens

Demgegenüber haben sich die Stadt Hamburg *und* MSC bereit erklärt zusätzliches Eigenkapital in Höhe von 450 Mio. Euro für Investitionen zur Verfügung zu stellen. Allein die erforderlichen Investitionen in den Ausbau des CTB werden mit 775 Mio. Euro veranschlagt.

Ferner hat MSC zugesagt bis zum Jahr 2031 1 Mio. TEU an den Terminals der HHLA umzuschlagen und das deutsche Headquarter (vollständig) nach Hamburg zu verlegen.

Unklar bleibt die Reaktion anderer Reeder auf diesen Deal. Maersk/Hapag-Lloyd haben bereits angekündigt im Rahmen ihrer Gemini-Allianz auf die Regionalhubs Bremerhaven, Hamburg und Rotterdam zu setzen.

Historische Entwicklung an anderen Standorten

Antwerpen

- Der singapurische Terminalbetreiber PSA hat im Jahr 2002 die Mehrheitsbeteiligung am belgischen Hafenbetrieb Hesse Noord Natie (HNN) erworben.
- Hesse Noord Natie ist aus der Fusion von Hessenatie N.V., einer 100 %igen Tochtergesellschaft der Compagnie Maritime Belge, und dem Hafenbetrieb von Noord Natie Anfang 2022 hervorgegangen.
- In einem ersten Schritt hat PSA 80 % der Anteile für rund 480 Mio. USD übernommen. Betreiber der Containerterminals in Antwerpen ist heute PSA Antwerp NV, eine 100 %ige Tochter der PSA Corp. Singapur.
- Die Übernahme markiert den Einstieg von PSA in den nordeuropäischen Containerterminalmarkt. Auch Eurogate hatte seinerzeit Interesse an einem Einstieg in Antwerpen bekundet.

Rotterdam

- Die Hutchison Port Holding erwirbt zum 1.1.2002 die Mehrheit an European Combined Terminal (ECT). Weitere Gesellschafter sind RCPM (Holdinggesellschaft im Besitz der Rotterdamer Hafenbehörde) sowie die ABN Amro Bank.
- Die übernehmenden Parteien haben mit ECT Beheer BV eine neue Holdinggesellschaft gegründet, die 100 % des Aktienkapitals von ECT hält. Hutchison und RCPM sind zunächst mit jeweils 35 % an ECT Beheer beteiligt, ABN mit 28 % und eine Treuhandgesellschaft der Beschäftigten (Star) mit den verbleibenden 2 %.
- Mittlerweile ist Europe Container Terminals (ECT) integraler Bestandteil des in Hongkong ansässigen globalen Terminalbetreibers Hutchison Port Holding.

Fazit: Lokale „Platzhirsche“ wie die HHLA gehören an anderen Standorten schon lange der Vergangenheit an. Unternehmen wie HNN (Antwerpen) oder ECT (Rotterdam) wurden schon vor Dekaden an global agierende Terminalbetreiber veräußert. Motivation war u. a. der hohe Investitionsbedarf für den Ausbau der Terminals.

Terminalbetreiber

Containerumschlag im Standortvergleich

Terminalbetreiber in Wettbewerbshäfen

Hafen	Hutchison	PSA	DP World	APMT	Cosco	TiL (MSC)	TL (CMA)	Eurogate	HHLA
Rotterdam (NL)						*			
Antwerpen (BE)									
Hamburg (DE)									
Bremerhaven (DE)				^^					
Valencia (ES)									
Piraeus (EL)									
Algeciras (ES)									
Felixstowe (UK)									
Barcelona (ES)									
Marsaxlokk (MT)									
Le Havre (FR)									
Genoa (IT)									
Southampton (UK)									
Gdansk (PL)									
Marseilles-Fos (FR)									

* Hutchison Ports und Terminal Investment Limited Sàrl (TIL) haben ihre Absicht angekündigt, an der Nordseite des ECT Delta Terminals (ehemaliges APMT-Terminal) gemeinsam ein neues Terminal zu realisieren und damit die Expansionsziele von MSC zu unterstützen. Der neue Containerterminal soll phasenweise realisiert und in Betrieb genommen werden. Die erste Phase wird voraussichtlich im dritten Quartal 2027 fertiggestellt.

Fazit: Erfolgreiche Standorte wie Rotterdam oder Antwerpen verfügen über einen intensiven hafeninternen Wettbewerb mit mehreren international agierenden Terminalbetreibern.

Wichtige globale Terminalbetreiber

Operator	Umschlag (Mio. TEU)	Aktivitäten
PSA International (Singapur)	86,6	66 Terminals in 42 Ländern
APM Terminals (Den Haag)	83,7	65 Terminals in 38 Ländern
China COSCO Shipping (Peking)	104,4	35 Terminals in 15 Ländern
DP World (Dubai)	69,5	78 Terminals in 40 Ländern
Hutchison Port Holding (Hong Kong)	80,6	52 Terminals in 27 Ländern
Terminal Investment Limited (Genf)	55,3	70 Terminals in 31 Ländern
Terminal Link (Marseille)	25,9	50 Terminals in 28 Ländern

Quelle: Drewry.

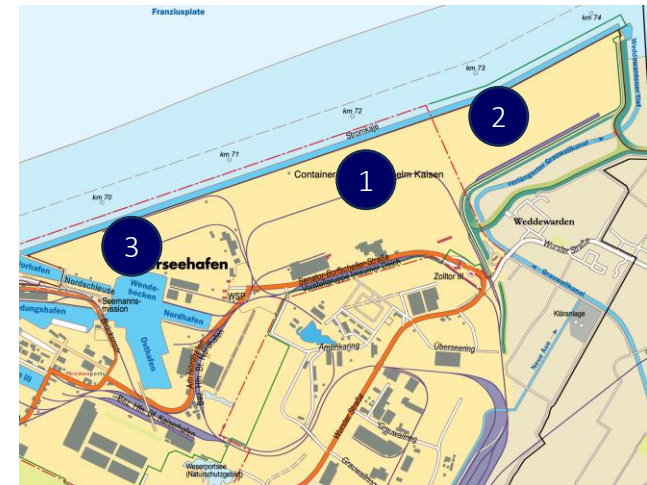
Zum Vergleich:

Eurogate (Bremen, Hamburg)	11,9	14 Terminals in 7 Ländern
HHLA (Hamburg)	6,4	6 Terminals in 4 Ländern

Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Terminalstruktur Bremerhaven

	Terminal	Betreiber	Kapazität
1	Eurogate CTB	Eurogate	2,0 Mio. TEU
2	North Sea Terminal BHV	Eurogate (50 %), APMT (50 %)	3,5 Mio. TEU
3	MSC Gate	Eurogate (50 %), TiL (50 %)	1,5 Mio. TEU



Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Terminalstruktur Rotterdam

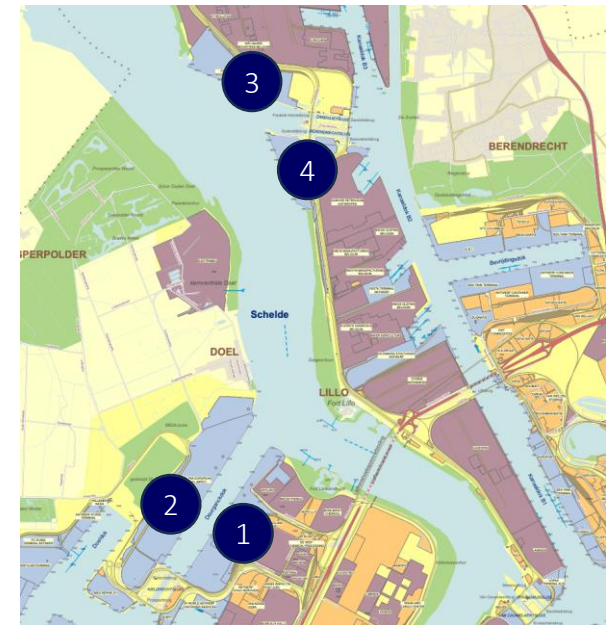
	Terminal	Betreiber	Kapazität
1	APM Terminal Massvlakte II	APM Terminals	2,7 Mio. TEU, Ausbau auf 4,7 Mio. TEU bis 2026
2	Hutchison Ports ECT Euromax	Hutchison Port Holding (35 %ige Beteiligung von COSCO)	5,0 Mio. TEU
3	Hutchison Ports ECT Delta	Hutchison Port Holding	8,0 Mio. TEU, weiterer Ausbau bis 2026
4	Rotterdam World Gateway	JV bestehend aus DP World, CMA- CGM / Terminal Link und weiteren Reedereien (MOL, APL, HMM)	2,4 Mio. TEU
5	„ECT Delta Nord“, ehem. APMT	Hutchison Port Holding, Terminal Investment Limited (TiL)	6 bis 7 Mio. TEU im Endausbau, ab 2027



Containerumschlag im Hamburger Hafen im Wettbewerbsvergleich

Terminalstruktur Antwerpen-Brügge

	Terminal	Betreiber	Kapazität
1	Antwerp Gateway Terminal	DP World (60 %), COSCO (20 %), Terminal Link (10 %), Duisport (10 %)	2,5 Mio. TEU, Ausbau auf 3,4 Mio. TEU bis 2026
2	MSC PSA European Terminal	PSA International (50 %), TiL (50 %)	9 Mio. TEU
3	Noordzee Terminal	PSA International	2,6 Mio. TEU
4	Europa Terminal	PSA International	1,8 Mio. TEU
5	CSP Zeebrugge	COSCO	1,4 Mio. TEU



Terminalbetreiber

Zwischenfazit



Knapp 75 % der Container in Hamburg werden an den Terminals der HHLA ungeschlagen



Fusion HHLA/Eurogate wurde 2022 auf Eis gelegt, genaue Motive und Treiber bleiben unklar



FHH-Beteiligung an der HHLA mit Einfluss u. a. auf die Themen Personal und Mitbestimmung



MSC-Deal als Gamechanger mit noch unklaren Rückwirkungen auf den Hafen



Umschlag in Rotterdam/Antwerpen wird von globalen Betreibern dominiert



Westhäfen mit deutlich mehr Wettbewerb im Containerumschlag

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

Motivation für sog. „Dedicated Terminals“

Vertikale Integration der Reeder

- Terminalbeteiligungen von Reedereien verfolgen i. d. R. das Ziel weitere Teile der maritimen Logistikkette zu kontrollieren (= vertikale Integration)
- Terminalbeteiligungen erfolgen vielfach über eigene Gesellschaften, z. B. Terminal Investment Ltd. (MSC), APMT (Maersk), COSCO Shipping Ports (COSCO), Terminal Link (CMA-CGM)
- Zuletzt verstärkt auch Bestrebungen von Hapag-Lloyd Gewinne aus dem Containergeschäft in Terminalbeteiligungen zu investieren
 - Übernahme des Terminalgeschäft von SM SAAM S.A. (Lateinamerika)
 - Minderheitsbeteiligung an der italienischen Spinelli-Gruppe
 - Beteiligung am JWP in Wilhelmshaven sowie am Neubau des Terminal 2 in Damietta und am Terminal TC3 in Tanger (Marokko).
- Hapag-Lloyd hat hierzu im Januar 2024 eine eigene Terminalholding mit Sitz in Rotterdam (!) gegründet
- Eine wichtige Rolle spielt, ob Terminals mit Reedereibeteiligungen offen für andere Reedereien sind oder exklusiv dem Partner vorbehalten sind.

Ziel der Prozessbeteiligten

Reederei

- Terminalkapazitäten bzw. bevorzugte Abfertigung und stabile Konditionen an den Terminals sichern
- Planbarkeit der Hafenanläufe erhöhen
- Schnittstellen zwischen Reederei und Terminal optimieren (z. B. IT, Stauplanung)
- Produktivität des Umschlags steigern, u. a. durch Einfluss auf den Betrieb, verbesserten Vorstau

Terminalbetreiber

- Umschlagvolumina/Ladungspakete sichern
- Reeder an den Standort binden
- Planbarkeit (z. B. Liegeplätze, Personaleinsatz) erhöhen
- Schnittstellen zwischen Reederei und Terminal optimieren (z. B. IT, Stauplanung)
- Produktivität des Umschlags steigern, u. a. durch Einfluss auf den Betrieb, verbesserten Vorstau

Ein wichtiger Treiber für Reedereibeteiligungen sind auch die hohen Investments (Bsp. ECT/TiL Rotterdam 2 Mrd. Euro für Terminal mit 5 Liegeplätzen)

Exkurs: Tonnagesteuer

- Den EU-Mitgliedstaaten ist es gestattet, Maßnahmen zur Verbesserung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Reedereien zu ergreifen. Eine der wichtigsten Regelungen in diesem Zusammenhang ist die Tonnagebesteuerung.
- Tonnagesteuerregelungen sind mittlerweile europäischer Standard. So gibt es eine Besteuerung nach der Tonnage in 22 europäischen Ländern.
- Durch die Regelung können Reedereien ihre Steuerlast deutlich absenken, da die Ermittlung der von Reedereien zu entrichtenden Einkommenssteuer auf Basis der Schiffstonnage und nicht, wie sonst üblich, auf Basis von tatsächlich erwirtschafteten Gewinnen oder Verlusten erfolgt.
- Der Anwendungsbereich der Tonnagesteuerregelungen ist durch verschiedene Länder (u. a. Niederlande, Belgien) ausgeweitet worden, so dass auch das Terminalgeschäft an den sog. „Dedicated Terminals“ darunter fällt. Folglich können Terminals u.a. in den Westhäfen Steuervorteile erzielen.
- Die OECD stellte in einer Studie 2018 fest, dass die in einigen EU-Ländern angewandten Tonnagesteuerregelungen zu einer Wettbewerbsverzerrung im Hafenumschlagsgeschäft führen ([Link](#)).

Country	Since	Terminal activities covered
Netherlands	1996	Self-handling Terminal operations Sales of terminal equipment.
Ireland	1997	Loading and unloading of cargo, moving of containers within a port area immediately before or after the voyage; Consolidation or breaking of cargo immediately before or after the voyage; Rental or provision of containers for goods to be carried on a qualifying ship.
Norway	1999	Loading and unloading of goods; Temporary placement of goods in or near the port pending further transportation, Transport of goods in the port area, Rental of containers for goods on board.
Spain	2002	Cargo handling by shipping companies.
Belgium	2004	Cargo loading and unloading.
Italy	2005	Loading and unloading of cargo; handling and transport of containers in the port area Cargo consolidation and de-consolidation Rental and provision of containers.
Finland	2011	Cargo loading and unloading services Transport from port area to the vessel included in the price of the transport service Temporary storage of goods.
Lithuania	2017	Cargo loading and unloading services Transshipment services Packing/unpacking before loading or immediately after unloading.
Sweden	2018	Cargo loading and unloading services.
Denmark	2018	Cargo loading and unloading services.

- Steuerlast „normaler“ Umschlagbetriebe liegt gem. OECD-Studie im EU-Durchschnitt bei 21 % (Unternehmenssteuersatz in D > 30 %). Betreiber von Dedicated Terminals mit einem Steuersatz von max. 14 %. Wettbewerbsnachteil der deutschen Terminals nach Einschätzung des UVHH von > 100 Mio. Euro bezogen auf den Zeitraum seit 1996. Konkrete Belege hierfür fehlen

Historische Entwicklung von Reedereibeteiligungen im Hamburger Hafen

Politische Haltung im Wandel

- November 1997: Unter strenger Geheimhaltung verhandeln Hamburg und Bremen über ein Engagement von Maersk. Die dänische Großreederei will ihre Umschlagaktivitäten auf einen einzigen deutschen Hafen konzentrieren und dort ein Containerterminal in eigener Regie betreiben. Während Hamburg es aus grundsätzlichen Erwägungen ablehnt, Reedereien Terminals privat zu überlassen hat Bremen angeboten, über eine gemeinsame Gesellschaft den neuen Containerterminal III (CT3) in Bremerhaven in eigener Regie zu betreiben. Aufgrund des „Nein“ von Hamburg erhielt Bremerhaven den Zuschlag.
- April 2001: Hapag-Lloyd übernimmt 25,1 % der Anteile am Containerterminal Altenwerder CTA (Besitz- und Betriebsgesellschaft) mit dem Ziel, sich Kapazitäten im Hamburger Hafen zu sichern. Der Hamburger Senat weicht damit erst- und b.a.w. einmalig von der Maxime einer Reedereibeteiligung ab. Eine Klausel in der Terminalbeteiligung garantiert Hapag-Lloyd bei guter Auslastung 50 statt 25,1 % der Gewinne. Diese „asymmetrische Gewinnbeteiligung“ war u. a. Grund dafür, dass Hapag-Lloyd 2018/19 Atlantik-Dienste von HB nach HH verlegt hat.
- Nach 2002 wiederholt Diskussionen um eine Beteiligung u. a. von Evergreen am CTB ohne finales Commitment der Stadt zu einer externen Beteiligung
- 2007: Die Reederei Grimaldi beteiligt sich zu 49 % an der Unikai Lagerei- und Speditionsgesellschaft
- Seit 2018 Anzeichen für eine Kehrtwende in puncto Reedereibeteiligungen (u. a. zeigt sich die HHLA offen für Gespräche, nachdem bekannt wurde, dass CMA-CGM-CEO Saadé Bürgermeister Peter Tschentscher eine Beteiligung an einem Terminal im Hamburger Hafen vorgeschlagen hatte).
- Juni 2023: Im Rahmen einer Partnerschaft zwischen HHLA und COSCO Shipping Ports Ltd. (CSPL) beteiligt sich COSCO mit 24,99 % am Container Terminal Tollerort (CTT). Nach Abschluss des Investitionsprüfverfahrens haben die HHLA und COSCO die Verträge zur Minderheitsbeteiligung am 19.6.2023 unterzeichnet.
- September 2023: MSC soll zweitgrößter Anteilseigner der HHLA und ein wichtiger strategischer Partner des Hamburger Hafens werden. Die Reederei hat dazu über die Port of Hamburg Beteiligungsgesellschaft, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft, ein Übernahmeangebot für alle A-Aktien der HHLA gemacht. Am Ende des Deals würde die Stadt Hamburg mit 50,1 % an der HHLA beteiligt sein, MSC mit 49,9 %.

Reedereibeteiligungen an anderen Standorten

Bremerhaven

- Die North Sea Terminal Bremerhaven GmbH & Co. wurde im Mai 1998 gegründet.
- Gründungsgesellschaften waren BLG Container GmbH, Maersk Deutschland GmbH und Sealand Service Inc..
- Inzwischen werden die Anteile zu gleichen Teilen von der Eurogate GmbH & Co. KGaA, KG und von APM Terminals Deutschland Holding GmbH, der deutschen Tochter des global agierenden Terminalbetreibers APM Terminals Int. gehalten.
- Im Frühjahr 2004 hat EUROGATE mit der damals zweitgrößten Container-Reederei der Welt, der Mediterranean Shipping Company (MSC), einen Vertrag über das Joint Venture MSC Gate Bremerhaven unterzeichnet.
- Das Gemeinschaftsunternehmen betreibt seit Herbst 2004 Liegeplätze und Flächen auf dem Bremerhavener Container Terminal exklusiv für MSC-Schiffe.

Wilhelmshaven

- Betreibergesellschaft des Containerterminals im Jade Weser Port ist die EUROGATE Container Terminal Wilhelmshaven GmbH & Co. KG
- Die Betreibergesellschaft wurden im Jahr 2006 als ein Joint Venture zwischen der EUROGATE GmbH & Co. KGaA, KG (70 %), der Holding-Gesellschaft der EUROGATE-Gruppe, und der APMT Wilhelmshaven GmbH (30 %) einer mittelbaren 100 %-igen Tochtergesellschaft der A.P. Moeller Maersk-Gruppe gegründet.
- 2022 genehmigt die EU-Kommission die Beteiligung der Reederei Hapag-Lloyd am Jade-Weser-Port
- Die Beteiligung umfasst 30 % am Container Terminal Wilhelmshaven (CTW) und 50 % am Rail Terminal Wilhelmshaven (RTW), Eurogate hält weiterhin die verbleibenden Anteile

Reedereibeteiligungen an anderen Standorten

Rotterdam

- Der Hafen Rotterdam setzt in großem Stil auf Reedereibeteiligungen. Dies gilt insbesondere für die 2015 eröffnete Maasvlakte II und weitere Ausbauvorhaben. Lediglich das „alte“ ECT Delta Terminal ist das einzige reedereiunabhängige Terminal.
- APM Terminals baut seinen 2015 auf der Maasvlakte II in Betrieb genommenen Terminal für weitere 2 Mio. TEU aus. Die neue Anlage soll in der zweiten Jahreshälfte 2026 in Betrieb gehen und Rotterdam als Drehscheibe für die eigenen westeuropäischen Aktivitäten stärken.
- Im Jahr 2016 hat ECT 35 % der Anteile am Euro-max-Terminal an die vollständig im Eigentum der Cosco Pacific Limited stehende Tochtergesellschaft Cosco Ports (Rotterdam) Limited veräußert.
- Das im Jahr 2015 auf der Maasvlakte II eröffnete Rotterdam World Gateway wird von einem JV aus DP World, CMA-CGM / Terminal Link und weiteren Reedereien (MOL, APL, HMM) betrieben.
- ECT und die MSC-Tochter Terminal Investment Limited (TIL) investieren derzeit in eine neue Anlage im Bereich der alten Maasvlakte. Durch dem Umbau des alten APM-Terminals entstehen Kapazitäten zwischen 6 und 7 Mio. TEU.

Antwerpen

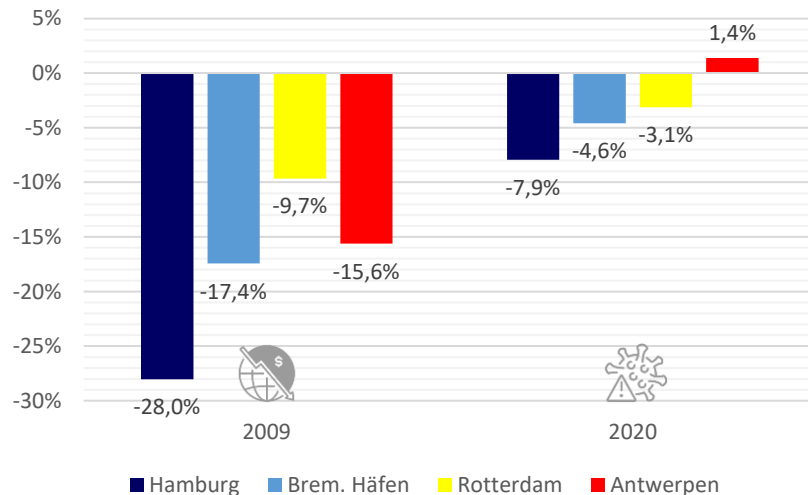
- Große Teile von Antwerpens Containerumschlag haben sich aufgrund der Schiffsgrößenentwicklung Mitte der 2010er Jahre zum Deurganckdok am linken Schelde-Ufer verlagert. Reedereibeteiligungen spielen bei dieser Entwicklung eine wichtige Rolle.
- Das 2015 eröffnete Containerterminal Antwerp Gateway wird von DP World Antwerp in Kooperation mit COSCO Shipping Ports, Terminal Link / CMA CGM und Duisport betrieben.
- Die Reederei MSC ist seit vielen Jahren Partner des Hafens Antwerpen. 2016 zog das MSC Home Terminal vom Delwaiedok am rechten Schelde-Ufer zum Deurganckdok, das Terminal hier heißt MSC PSA European Terminal (MPET). Damit wurden die MSC-Aktivitäten an einem Terminal gebündelt.
- Die verbleibenden zwei Terminals werden von PSA Antwerp reedereiunabhängig betrieben.

Fazit: In den Westhäfen spielen Reedereibeteiligungen eine sehr wichtige Rolle. Alle großen Terminalprojekte der letzten Jahre wurden mit Reedereibeteiligung realisiert.

Impact von Reedereibeteiligungen

Umschlagentwicklung

- Häfen mit einer vielfältigen Beteiligungslandschaft gelten vom Grundsatz her als krisenfester
- Der Blick auf die Umschlagentwicklung zeigt, dass Hamburg sowohl in der Finanzkrise als auch in der Corona-Krise im Wettbewerbsvergleich überdurchschnittliche Ladungsverluste hinnehmen musste
- Ursächlich hier ist das Bestreben der Reeder bei rückläufigen Gesamtmengen zunächst die eigenen Terminals auszulasten



Produktivität

- Eine eng verzahnte Planung zwischen Reederei und Terminal erhöht die Kranproduktivität, außerdem können durch höhere Transparenz der Vorstau und das Containerlager optimiert werden.
- Darüber hinaus besteht an Dedicated Terminals ein höheres Commitment auf Reedereianforderungen einzugehen und die Produktivität temporär zu steigern z. B. um Schiffsverspätungen aufzuholen, Tidefenster zu erreichen o.ä.
- Zahlen zu Terminalproduktivitäten sind nicht öffentlich, einzelne Werte konnten ermittelt werden:
- Eurogate gibt die Kranproduktivität an den Hamburger Terminals mit 20-25 Moves pro h an, MSC Gate in Bremerhaven erreicht 25 Moves pro h
- Nach Aussagen der HHLA erreichen CTB und CTT 24-28 Moves pro h (CTA sogar > 30)
- Weitere z. T. auch ältere Zahlen von „Umschlagrekorden“: Eurogate CTH 7.280 Container in 52 h (140 Container pro h, Anzahl der Brücken unbekannt, APM Maasvlakte II: 9.000 Container in 36 h 250 pro h, Anzahl der Brücken unbekannt)
- Für Antwerpen gelten 30-32 Moves pro h als Benchmark

Reedereibeteiligungen

Zwischenfazit



Terminalbeteiligungen bieten sowohl für Reedereien als auch für die Terminals Vorteile



Politische Haltung zu Terminalbeteiligungen von Reedern in Hamburg seit 2018 offener



Reedereibeteiligungen sind in anderen Häfen seit langer Zeit gelebte Praxis



Reedereien werden in Rotterdam und Antwerpen in neue Terminalprojekte einbezogen



Häfen mit einer vielfältigen Beteiligungslandschaft gelten grundsätzlich als krisenfester



Dedicated Terminals sind im Vergleich zu reedereiunabhängigen Terminals produktiver

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

Relevanz der Hafenkosten

- Die im Wettbewerbsvergleich überdurchschnittlich hohen Hafenkosten gelten als *ein* wichtiger Grund für die schwache Umschlagentwicklung im Hafen
- Seit fast 10 Jahren machen Schlagzeilen über die (zu) hohen Hafenkosten die Runde, eine belastbare Evaluation ist aufgrund der komplexen Kostenstrukturen und Einflussgrößen schwierig
- Dabei sind öffentliche (z. B. Hafengeld, Lotsgelder) und nicht-öffentliche Kostenbestandteile (z. B. Umschlagentgelte, Kosten für Schlepper, Festmacher) zu unterscheiden
- Einschätzungen zu den nicht-öffentlichen Kostenbestandteilen sind ausschließlich auf Basis von Aussagen einzelner Marktakteure möglich
- Diese sind i. d. R. Gegenstand bilateraler Verhandlungen und unterliegen vielfach der Geheimhaltung, auch bei den öffentlichen Tarifen bestehen in Wettbewerbs-häfen z. T. bilaterale Agreements bzw. Rabattierungen
- Die Entscheidungen, welche Häfen angelaufen werden, fallen in enger Abstimmung der Allianz-Partner i. d. R. in Fernost. Dabei spielen Kostenaspekte eine zentrale Rolle, so dass eine hohe Substitutionskonkurrenz besteht.



Lotsen

Seeschiffsassistenten

Festmacher



Umschlag

Schiffsentgelt

Lager, Gate, sonstige



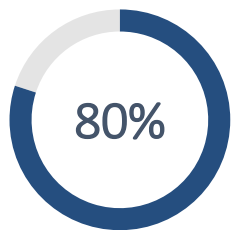
Hafengeld

Liegegeld, Anlegeentgelt

sonstige Abgaben/Entgelte

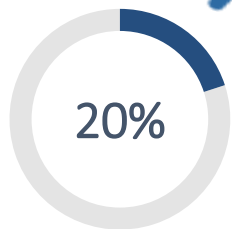
Hafenkosten

Verteilung der Hafenkosten für ein Großcontainerschiff



UMSCHLAG

Kosten für den Ship-to-Shore-Umschlag am Containerterminal



WEITERE

Anlaufkosten z. B. für Lotsen, Hafengeld, Schlepper, Festmacher



LOTSGELD

7%



HAFENGELD

7%



LP-ENTGELT

4%



REST
(z. B. Schlepper, Festmacher)

2%

Fazit: Mit einem Anteil von 80 % sind die Terminalkosten der maßgebliche Kostenbestandteil

Klassifikation der einzelnen Kostenbestandteile

- Kosten für den Containerumschlag: siehe nachfolgende Detailbetrachtung
- Lotsgeld
 - Bemessung anhand der Lotstarifverordnung (Seelotsrevier Elbe) bzw. der Hafenlotstarifordnung
 - Drei Lotsreviere von Tonne E3 bis Hafen, hohe Lotskosten aufgrund langer Revierfahrt (im Vergleich zu Rotterdam)
 - Öffentliche Tarife mit fester Bindung, keine Rabattierung möglich (wie z. T. in Rotterdam)
- Hafengeld
 - Berechnung gem. Anlage Preisliste Seeschifffahrt zur Hafen-AGB und den Besonderen Bedingungen Seeschifffahrt für die Nutzung des Hamburger Hafens durch Seeschiffe
 - Berücksichtigung von drei Entgeltkomponenten: Umweltkomponente, BRZ-Komponente, Umschlagkomponente
 - Hohe Komplexität der Berechnung
- Hafengeld stellt einen öffentlichen Tarif dar, jenseits der öffentlichen Rabatte auf das Hafengeld bestehen kaum bilaterale Absprachen. Insbesondere die Westhäfen gewähren den Reedern vielfach zusätzliche Rabatte.
- Für Großcontainerschiffe von besonderer Relevanz ist die sog. Kappungsgrenze (= Deckelung des Hafengelds für Schiffe > 175.000 BRZ). Koalitionsvertrag 2020 sieht Abschaffung vor. Um eine sanfte Anpassung für die Kunden sicherzustellen, wurde die Kappungsgrenze zuletzt sukzessiv erhöht
- In Ergänzung zum Hafengeld werden Schiffsentgelte („Berth Dues“) für die Liegeplatznutzung erhoben. Diese werden direkt zwischen Terminal und Reeder abgerechnet.
- Schlepperkosten
 - I. d. R. europaweite Kontrakte zwischen Container- und Schlepperreedereien, individuell verhandelt
 - Herausforderung Hamburg: Verfügbarkeit von genügend Schleppern zu Peak-Zeiten im Tidenfenster

Umschlagkosten als wichtigster Kostenfaktor

Grundsätzliche Einordnung

- Die kommerziellen Vereinbarungen zwischen Reederei und Terminalbetreiber sind bilateral verhandelt und daher nicht-öffentlich. Maßgeblichen Einfluss hat hier das jährliche Volumen bzw. die Zahl der Anläufe.
- Für den Fall, dass keine Vereinbarungen bestehen gilt der öffentliche Kaitarif (HHLA) bzw. das Preis- und Konditionenverzeichnis (Eurogate).
- Zu den (verhandelten) Kostenbestandteilen zählen neben dem reinen **Umschlagentgelt** u. a. auch das **Schiffsentgelt**, **Lagergelder** sowie Entgelte für weitere Serviceleistungen.
- Die Umschlagentgelte dürften mit Blick auf die Erlösseite der Terminalbetreiber von wichtiger Bedeutung sein. Eine Auswertung des Geschäftsberichts der HHLA erlaubt hingegen keine Aussagen zur Struktur des Umsatzes im Containersegment.
- Aufgrund der gestörten Lieferketten war die Verweildauer der Import- und Exportcontainer im Jahr 2022 deutlich erhöht, so dass der Anteil der Lagergelderlöse zuletzt deutlich angestiegen ist.

Kostenbestandteile

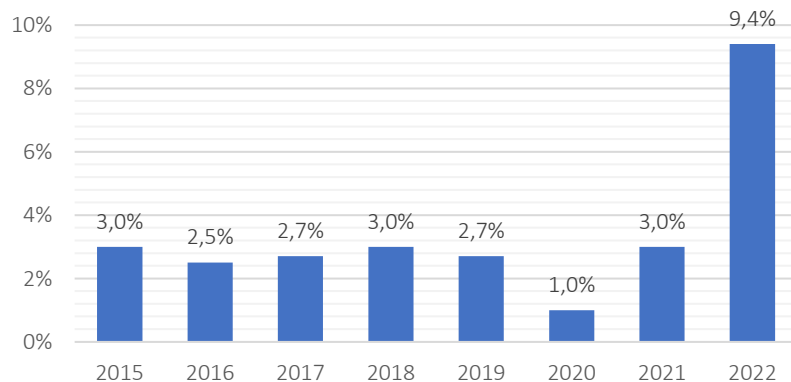
- **Umschlagentgelt:** Abrechnung erfolgt je Move, Hamburg laut Aussagen mehrerer Reeder rund 20 % teurer als die Westhäfen.
- **Schiffsentgelt:** Abgabe für die Liegeplatznutzung am Terminal. Diese bewegt sich lt. veröffentlichter Tarife im Bereich von EUR 1,00 x BRZ für die ersten 24 h, danach je angefangene 12 h Liegezeit EUR 0,65. Dies entspricht ca. EUR 330.000 für einen Großschiffsanlauf. Auf Basis der Angaben unterschiedlicher Reeder gilt ein Wertansatz von EUR 30.000,- für ein Schiff der Größenklasse 20.0000+ TEU als realistisch. Diese Kostenposition wird in Rotterdam/Antwerpen NICHT erhoben, sie ist Teil des Hafengelds.
- **Lagergelder:** Hamburger Terminals mit begrenzt entgeltfreien Lagerzeiten: Import 3 Tage, Export 5 Tage, danach: Vollcontainer 20' EUR 38,70 je Tag, 40' EUR 77,40 je Tag, andere Häfen erlauben z. T. deutlich mehr entgeltfreie Lagertage

Terminalkosten als wichtigster Kostenfaktor

Kostentreiber am Beispiel HHLA

- Im HHLA-Teilkonzern Hafenlogistik entfallen 46,5 % der Kosten auf Personalaufwendungen
- 5.898 der insgesamt 6.641 Beschäftigten der HHLA sind dem Bereich Hafenlogistik zuzurechnen, 3.072 davon dem Containersegment, hinzu kommen durchschnittlich 705 Beschäftigte aus dem Pool des GHB
- Die durchschnittlichen Personalaufwendungen im Bereich Hafenlogistik (inkl. Holding) belaufen sich auf EUR 86.694,-
- Für 82,9 % der HHLA-Beschäftigten sind die Entgelt- und Arbeitsbedingungen in Tarifverträgen geregelt

Lohnanstieg ggü. Vorjahr



Auszug aus dem Tarifvertrag (1/2)

- Lohngruppe VIII Vancarrier- und Containerbrückenfahrer) ab 1.6.2023 EUR 30,89 pro h
- Neben den o. g. Stundenlöhnen bestehen folgende Zuschläge
 - 23,21 Nachtarbeitszuschlag Mo-Fr ab 20.00
 - 23,21 Nachtarbeitszuschlag Sa in der II. Schicht
 - 5,54 Nachtarbeitszuschlag Sa in der III. Schicht
 - 49,69 Sonntags-/Feiertagszuschlag (I./II. Schicht) bzw. 79,49 (III./IV Schicht)
- Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 h. Sie wird im Jahresdurchschnitt durch Gewährung bezahlter freier Tage verkürzt. Die Verkürzung der Arbeitszeit auf 35 Stunden erfolgt durch die Gewährung von 30 bezahlten freien Tagen bzw. abweichenden Regelungen gem. §2 bzw. 3 des Rahmentarifvertrages.
- Die regelmäßige Arbeitszeit kann für einen Zeitraum von min. 6 Monaten auf das erweiterte Wochenende auf drei Tage konzentriert werden. Im Rahmen dieser Arbeit beläuft sich die Nettoarbeitszeit auf 27 Stunden. Ferner wird je Sonntagstunde ein Sonntagsarbeitszuschlag von 50 % auf den Stundenlohn gewährt.

Terminalkosten als wichtigster Kostenfaktor

Auszug aus dem Tarifvertrag (2/2)

- Zusätzlich zum Stundenlohn kommt eine Jahrespauschale in Vollcontainerbetrieben i. H. v. EUR 4.838,- die unabhängig von der Lohngruppe in monatlichen Raten bezahlt wird.
- Zusätzlich gibt es regionale Sondervereinbarungen sowie z. T. großzügige Zahlungen nach den Haustarifverträgen der Hafenbetriebe z. B. für Familienväter oder altgediente Beschäftigte.

Personalkosten vs. Performance

- McKinsey-Gutachten im Auftrag von Eurogate kam im Jahr 2020 zu dem Ergebnis, dass die Produktivität der Eurogate-Terminals im Wettbewerbsvergleich schlecht ist, bei 50 % höheren Kosten als in Rotterdam und Antwerpen. Als ursächlich hierfür wurde die geringe Produktivität je Beschäftigtem genannt.
- Nach Eurogate hat auch die HHLA 2020 ein Effizienzprogramm angekündigt. Danach muss das CTB bis 2025 jedes Jahr 50 Millionen Euro einsparen, das Arbeitsvolumen soll um 15 % reduziert werden.
- Im Dezember 2022 wurde bekannt, dass die HHLA unter dem Begriff „CTX“ eine Umorganisation der Containerterminals plant.

Hafenkosten

Zwischenfazit



Hafenkosten in Hamburg als *ein* wichtiger Grund für die schwache Umschlagentwicklung



Mit einem Anteil von 80 % ist der Umschlag am Terminal der maßgebliche Kostenbestandteil



Entscheidungen über Hafenanläufe erfolgen streng nach dem Kostenprinzip oft in Fernost



Annähernd 50 % der Kosten der Terminalbetreiber entfallen auf den Bereich Personal



Beschäftigte an den Terminals sind vielfach gewerkschaftlich organisiert



Tarifverträge und weiterführende Haustarife garantieren Zuschläge



Terminalbetreiber mit umfangreichen Bestrebungen die Effizienz zu erhöhen

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

Grundsätzliche Überlegungen zur Leistungsfähigkeit von Häfen

Grundlagen

- Die Leistungsfähigkeit eines Containerterminals spielt aufgrund der fortschreitenden Schiffsgrößenentwicklung sowie der wirtschaftlichen und betrieblichen Anforderungen der Reedereien eine immer wichtigere Rolle.
- Die Produktivität als Kennzahl für die Leistungsfähigkeit eines Terminals kann dabei unterschiedliche Ausprägungen erfahren (z. B. Kranproduktivität, Kaimauerproduktivität, Liegeplatzproduktivität, Flächen-/Yardproduktivität).
- Die Produktivität wird dabei durch vielfältige Einflussfaktoren bestimmt und hängt nicht allein von der Technologie ab. Vielmehr spielen Prozessstrukturen und die Motivation der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Ein belastbarer Vergleich einzelner Terminals ist daher schwierig.
- Die Produktivität bzw. Leistungsfähigkeit der Terminals im Hamburger Hafen steht zuletzt vermehrt in der Kritik. Einen Fingerzeig in diese Richtung lieferte zuletzt die Platzierung Hamburgs im Container Port Performance Index (CPPI) der Weltbank.
- In dem im Mai 2023 veröffentlichten Ranking für das Jahr 2022 belegt Hamburg Platz 328 von 348.

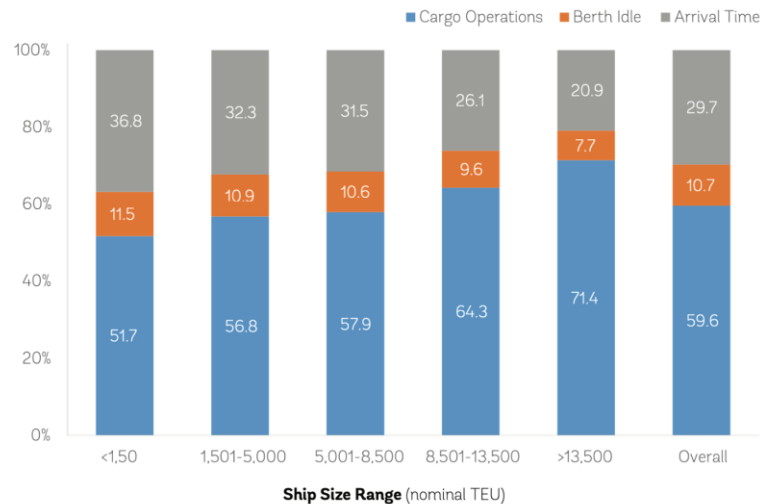
CCPI Grundlagen

- Datengrundlage für den CPPI bilden Zeitangaben (time stamps) der 10 größten Linienreedereien zu deren Hafenanläufen (port calls). 2022 wurden AIS-Daten für 157.704 Hafenanläufe mit 243,9 Mio. Containerbewegungen an 765 Terminals in 434 Häfen weltweit erfasst und ausgewertet.
- Die Ermittlung der Port Performance erfolgt auf Basis der „total port hours“ definiert als Zeitfenster zwischen der Ankunft im Hafen (hier: port limits) und dem Verlassen. Dabei wird auf vordefinierte AIS-Zonen zurückgegriffen. Diese bieten verschiedene Indikatoren, die automatisch durch das Signal des Schiffes aktiviert werden und seine Position melden. Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit der Werte herzustellen werden Wartezeiten z. B. auf Lotsen oder Schlepper soweit möglich eliminiert.
- Die Zeitangaben (time stamps) erlauben ein unterbrechen der total port hours auf die Kategorien Fahrtzeit im Zulauf/Ablauf (arrival time), Wartezeit am Liegeplatz (berth idle) und Umschlagdauer (cargo operations).

Erkenntnisse aus dem Container Port Performance Index

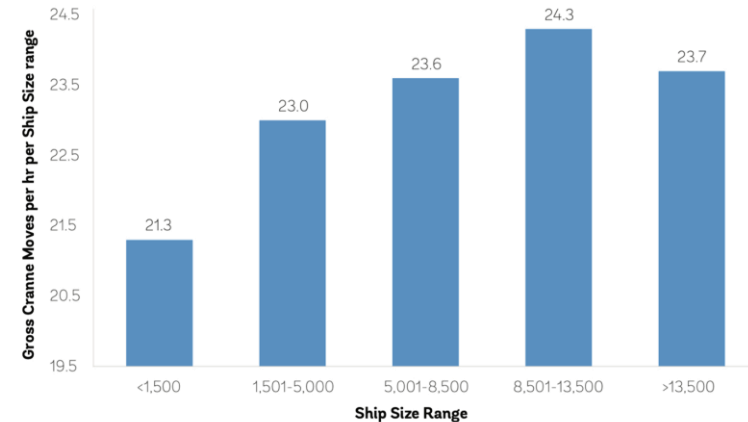
CCPI Ergebnisse allgemein (1/2)

- Der Blick auf die Relevanz der Kategorien in Abhängigkeit von der Schiffsgröße zeigt über alle Häfen, dass der Anteil der Umschlagdauer mit zunehmender Schiffsgröße zunimmt.



- Die Umschlagdauer wird maßgeblich durch zwei Faktoren beeinflusst: 1. Anzahl der Kräne, 2. Umschlaggeschwindigkeit des Krans (moves per hour).
- Dabei zeigt sich, dass die Geschwindigkeit (moves per hour) bei großen Containerschiffen niedriger liegt als bei Schiffen mittlerer Größe.

CCPI Ergebnisse allgemein (2/2)



- Ferner konnte aufgezeigt werden, dass die höchste Kran-Produktivität
 - bei einem Umschlagvolumen zwischen 2.501-6.000 Containern erreicht wird.
 - bei einem Einsatz von maximal 6 Containerbrücken erreicht wird.

CCPI Einschätzungen und Produktivität im Hamburger Hafen

CPPI Daten für Hamburg

- Für Hamburg wurden nur detaillierte Werte für die Kategorie Fahrtzeit im Zu-/Ablauf veröffentlicht.
- Mit einer Fahrtzeit (arrival time) von 35,7 h für ein Containerschiff > 13.500 TEU liegt Hamburg auf einem der letzten Plätze. Neben Wartezeiten in Folge corona-bedingter Stausituationen spielt hier aber offensichtlich auch die lange Revierfahrt eine Rolle

Port	Ship Size Range				
	1 <1,500	2 1,501-5,000	3 5,001-8,500	4 8,501-13,500	5 >13,500
Hamburg	12.0	16.7	26.1	27.2	35.7

- Mit Blick auf die übrigen Daten ist lediglich ein Benchmarkvergleich möglich, da im CPPI-Report keine weiterführenden Details zu Hamburg veröffentlicht sind.
- Grundlage hierfür bildet die Kranproduktivität. Diese hängt wie beschrieben von der Schiffsgröße, der Anzahl der Containerbewegungen sowie der Anzahl der Kräne ab und bewegt sich im Durchschnitt über alle Häfen bei rd. 24 Moves pro h.

Kranproduktivität

- Wie im Zuge der Diskussion zum Thema Terminalbeteiligungen aufgezeigt, wird die Kranproduktivität an den Hamburger Terminals aktuell auf 20-25 Moves pro h geschätzt, in Teilen sogar darüber.
- Die Kranproduktivität wird dabei maßgeblich durch die Stauplanung eines Schiffs beeinflusst
 - Üblicherweise wird nach „Bays“ gestaut, d. h. in jedem Hafen gibt es einen Mix aus Über- und Unterdeckcontainern (abw. Produktivität)
 - Bei Doppelanläufen (wie z. B. in Rotterdam) besteht beim reinen Entladen oft eine hohe Produktivität, beim Beladen werden hingegen freie Stellplätze mit Leercontainern aufgefüllt, was die Produktivität erheblich verschlechtert
 - In HH können Produktivitätseffekte durch Dual Cycling entstehen (Kombination Laden-Löschen)
 - Beim reinen Leercontainerumschlag lässt sich eine höhere Produktivität realisieren, APM in Rotterdam konnte 2023 einen Wert von 50 Moves pro h erzielen.
- Eine hohe Kranproduktivität bedingt eine Vielzahl an VC's in der Zuführung (min. 5, üblich 3-4 je Brücke)
- Fernsteuerung der Brücken erlaubt höhere Laufgeschwindigkeiten, weiterhin haben Automatisierung und Qualität des Vorstaus sowie der Terminalprozesse einen wesentlichen Einfluss auf die Produktivität

Einschätzungen zur Situation im Hamburger Hafen

Mitarbeitendenproduktivität

- Vermeintliche Produktivitätsdefizite an den Terminals im Hamburger Hafen haben ihren Ursprung u. a. an den im Wettbewerbsvergleich niedrigeren Nettoarbeitszeiten.
- Im Ergebnis resultieren hieraus erhöhte Personalbedarfe. Aus einer Betriebsversammlung bei Eurogate kursieren Zahlen, dass in Hamburg 11,3 Mitarbeitende pro Gang benötigt werden. Ein Gang bezeichnet dabei eine Gruppe von Beschäftigten die beim Umschlag einer Containerbrücke zugeordnet werden. In Antwerpen liegt dieser Wert bei 8.
- Aufgrund von Fachkräftemangel und der Notwendigkeit Einsparpotenziale zu realisieren führt(e) der hohe Personalbedarf z. T. zu Abfertigungsproblemen (im wasserseitigen Umschlag vorwiegend an Wochenenden oder an der "Fuhre")
- (Teil-)Automatisierung der Containerbrücken führt zu deutlich besseren Arbeitsbedingungen (Ergonomie) und erlaubt den Einsatz tw. hafenunerfahrener Mitarbeiter, mehrere Brücken können von einer Person gesteuert werden
- Guter Kranführer kann nur kurzzeitig höhere Produktivität als automatisiertes System schaffen

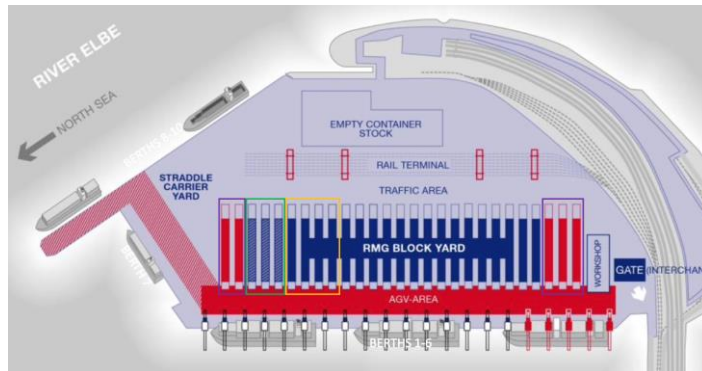
Kaimauer-/Liegeplatzproduktivität

- Die Liegeplatzproduktivität gehört zur Gruppe der Hafenproduktivitätsmaße, die eng mit den Abfertigungszeiten der Schiffe verbunden sind:
 - Brutto-Liegeplatzproduktivität =
Zeit zwischen Ankunft und Abfahrt eines Schiffes am Liegeplatz
 - Netto-Liegeplatzproduktivität =
Betriebs-/Umschlagzeit am Liegeplatz
- Werte für die Liegeplatzproduktivität an den Hamburger Containerterminals liegen aktuell nicht vor. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Tidefenster auf der Elbe gerade bei Großcontainerschiffen Einfluss auf die Liegeplatzproduktivität ausüben.
- Hohe LP-Produktivitäten entstehen, wenn der Umschlag mit Beginn des Tidefensters abgeschlossen wird. Dabei tritt vereinzelt die Situation ein, dass Umschlagvorgänge abgebrochen werden, um das entsprechende Zeitfenster zu erreichen oder das Mengen bei kritischen Wasserständen nicht aufgenommen werden können. Niedrige LP-Produktivitäten entstehen, wenn lange Wartezeiten auf das nächste Tidefenster entstehen.
- Weiterhin hat die Notwendigkeit, dass bei Einfahrt in den Waltershofer Hafen alle Brücken hochgeklappt sein müssen Einfluss auf die Produktivität.

Einschätzungen zur Situation im Hamburger Hafen

Flächen-/Yardproduktivität

- Lage Hamburgs als Stadthafen erfordert es, die bestehenden Flächen bestmöglich zu nutzen
- CTB-Umbau zu einem Terminal mit Blocklager als wichtiger Baustein zu mehr Flächeneffizienz
- Während im VC-Yard bis zu 3 Container übereinander und mit Abständen gestapelt werden können, ist bei Lagerkransystemen eine Stapelhöhe von bis zu 6 Container mit geringeren Abständen möglich
- Durch den Umbau können auf gleicher Fläche 4,1 statt 2,9 Mio. TEU durchgesetzt werden
- Herausforderung hoher Investitionskosten und Arbeiten im laufenden Betrieb (lange Realisierung)
- Bislang werden in Hamburg nur 2 der 4 Containerterminals mit Lagerkransystemen bedient



Prozesse/IT

- Eine anforderungsgerechte Ausgestaltung der Prozessstrukturen und Hafen- bzw. Terminal-IT leistet einen wichtigen Beitrag zu mehr Produktivität
- Grdsl. gilt, dass ein Terminal bei einer Auslastung > 80 % massiv an Produktivität verliert (z. B. wegen Umstauern). Dies war in HH 2021/22 der Fall.
- HHLA-Terminals bis vor kurzem mit drei unterschiedlichen Terminalsystemen, 2016 Entscheidung zur Einführung von N4 (lange Realisierung, hohe Kosten), Terminals an den Wettbewerbsstandorten arbeiten seit vielen Jahren mit internationaler Standardsoftware (Bsp. IT-Harmonisierung bei ECT in Rotterdam nach HPH-Übernahme 2003)
- Automatisierung wird z. T. auch durch langsame IT-Umsetzung und hohe Komplexität bei Einsatz unterschiedlicher System erschwert.

Produktivität

Zwischenfazit



Produktivität in Folge der Schiffsgrößenentwicklung von Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit



Produktivität wird maßgeblich durch Anzahl der Kräne und Moves pro Stunde determiniert



Produktivität in HH vermehrt in der Kritik. Hamburg im CPPI auf Platz 328 von 348.



CPPI offenbart Schwächen von Hamburg vor allem durch lange Revierfahrt



CPPI beziffert durchschnittliche Kranproduktivität auf 24 Moves/h, HH liegt aktuell bei 20-25



Schwache Produktivität je MA induziert hohen Personalbedarf und treibt die Kosten



Liegeplatzproduktivität wird maßgeblich durch Tidefenster beeinflusst



Flächenproduktivität nur an 2 von 4 Terminals zufriedenstellend, Prozesse mit Luft nach oben



Mögliche Produktivitätsfortschritte erfordern ganzheitliche Kapazitätsbetrachtung

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

Grundlagen

- Die Automatisierung von Containerterminals hat vor dem Hintergrund steigender Personalkosten und sinkender Verfügbarkeit von Fachkräften in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen
- Weltweit sind mehr als 50 Terminals voll- oder teil-automatisiert, ein nicht unerheblicher Teil davon befindet sich in Europa. In Asien ist das Thema Automatisierung aufgrund von Personalkosten und -verfügbarkeit (noch) von nachrangiger Relevanz
- Automatisierungspotenziale betreffen dabei unterschiedliche Terminalbereiche bzw. -funktionen
 - Wasserseitiger Umschlag (Ship-to-Shore)
 - Horizontaltransport
 - Yard/Lager
 - Auslagerung, Übergabe
- Grundvoraussetzung für einen anforderungsge- rechten Einsatz automatischer Kräne und Fahrzeu- ge bildet das Vorhandensein modernen Terminal Operating Systeme (TOS)
- Der Grad der Automatisierung hängt z. T. auch von den Marktgegebenheiten zum Entscheidungszeit- punkt für den Bau ab (Bsp. Terminal wird in Krisen- zeiten geplant -> geringere Automatisierung).
- Die Kosten für die Automatisierung eines Liegeplatzes belaufen sich auf ca. 500 Mio. Euro

Situation in Hamburg (1/2)

- Hamburg „feiert“ das im Jahr 2002 eröffnete HHLA- Containerterminal Altenwerder bis heute als „Vor- reiter“ in Automatisierung und Digitalisierung
- Seitdem nur langsamer Fortschritt in puncto Automatisierung im Hamburger Hafen
 - HHLA-CTB: Entscheidung für einen Ausbau u. a. Blocklager und AGV-Einsatz im Jahr 2004, finale Umsetzung bis 2030
 - Eurogate-CTH: aktuell keine weitreichenden Bestrebungen für eine weitere Automatisie- rung
- Hamburg hat den durch die Entwicklung des CTA erlangten Innovationsvorsprung im Bereich Termi- nalautomatisierung weitgehend eingebüßt

Einschätzungen zur Automatisierung in den Wettbewerbshäfen

Rotterdam

- Größere Automatisierungsbestrebungen bereits seit Anfang der 1990er Jahre. AGV-System auf dem ECT Delta Terminal seinerzeit mit z. T. erheblichen Problemen. Keine Integration der einzelnen Teilmodule (wie später am CTA in Hamburg, HHLA hat von Erfahrungen aus Rotterdam profitiert)
- Terminals auf der Maasvlakte II mit sehr hohem Automatisierungsgrad und hoher Elektrifizierung
- APM: Containerbrücken halbautomatisch (Remote-Steuerung nur auf den letzten Metern am Schiff), AGV-Übergabe automatisch, Einsatz elektrischer AGV's und automatischen Lagerblöcken (1 Remote-Platz für 10 ASC), 80 % aller Bewegungen auf dem Terminal sind automatisiert.
- Rotterdam World Gateway (RWG): Containerbrücken halbautomatisch (Remote-Steuerung aus dem Kontrollzentrum), Einsatz von elektrischen AGV's und automatischen Lagerblöcken, 85 % aller Bewegungen auf dem Terminal sind automatisiert.
- ECT Euromax: Containerbrücken halbautomatisch (Remote-Steuerung), Einsatz von Diesel-AGV's und automatischen Lagerblöcken
- ECT Delta: altes Terminal, Remote Containerbrücken, Diesel-AGV's
- Die Lkw-Übergabe erfolgt an allen Terminals (anders als in HH) automatisiert

Antwerpen

- Im Vergleich zum Hafen Rotterdam weisen die Terminals in Antwerpen einen vergleichsweise geringen Automatisierungsgrad auf
- Das 2015 eröffnete MPET wird mit Straddle-Carriern betrieben, die Containerbrücken sind bemannt, lediglich im Blocklager besteht ein weitgehend automatischer Betrieb
- Auch das Antwerp World Gateway Terminals basiert auf einem Technologiemix von Straddle-Carriern und automatischen Lagerkränen
- Die übrigen PSA-Terminals sind als reine Straddle-Carrier Terminals organisiert
- PSA hat vor Kurzem ein weitreichendes Automatisierungsprogramm angestoßen mit dem Ziel alle Terminals weiterführend zu automatisieren. Dies betrifft insbesondere den Einsatz von Automated Stacking Cranes (ASC) und eine Automatisierung des Horizontaltransports. Start ist zunächst am Europaterminal, Nordzeeterminal und MPET sollen folgen.
- Hafenbehörde richtet Fokus auf „Greening“ des Hafens -> Treiber auch für Automatisierung

Produktivität

Zwischenfazit



Automatisierung gewinnt vor allem in Europa an Bedeutung



Automatisierung erfordert hohe Investitionen in Equipment und IT



Hamburg hat Innovationsvorsprung im Bereich Terminalautomatisierung weitgehend verloren



Vor allem in Rotterdam hohe Produktivität durch Automatisierung

Übersicht

Analysebausteine der Studie

01

UMSCHLAGENTWICKLUNG

Entwicklung der Umschlagvolumina (Gesamtumschlag vs. Containerumschlag), Hamburg im Wettbewerbsvergleich, Einflussfaktoren und Trends

02

TERMINALBETREIBER

Terminalbetreiber in Hamburg und an anderen Standorten, Rolle der HHLA im Hamburger Hafen, Shareholderstrukturen und politische Einflussnahme

03

REEDEREIBETEILIGUNGEN

Status Quo und aktuelle Diskussion in Hamburg, Kooperationsmodelle in anderen Häfen, Impact von Reedereibeteiligungen z. B. auf Produktivität, Prozesse

04

HAFENKOSTEN

Grundsätzliche Relevanz und Einordnung, Hafenkosten im Wettbewerbsvergleich, Hafenkosten als Wettbewerbsfaktor, Evaluation ausgewählter Kostentreiber

05

PRODUKTIVITÄT

Positionierung von Hamburg im Port Performance Index, Evaluation ausgewählter Einflussfaktoren auf die Produktivität, Personaleinsatz

06

AUTOMATISIERUNG

Status Quo in Hamburg und Ausbauplanungen, Automatisierung an anderen Hafenstandorten, Impact auf die Produktivität, Einfluss der Gewerkschaften

XX

SONSTIGES

Wertschöpfung im Hamburger Hafen

FAZ vom 12. Juni 2023

nomie: Der Hamburger Hafen ist wirtschaftlich wichtig für Hamburg – ökonomisch existenziell ist er aber nicht. Die Bruttowertschöpfung des Hafens lag 2018 mit etwa fünf Milliarden Euro unter jener des international drittclassigen Finanzplatzes Hamburg: Der Hafen ist also vor allem im Kopf groß und bedeutend – in der Realität spielt er für die Stadt eine immer geringere Rolle. Vieles dabei ist pure Romantik. Der Betrieb weiter Teile des Hafens

- Regional- und gesamtwirtschaftliche Effekte des Hamburger Hafens werden wiederholt evaluiert, um die ökonomische Relevanz zu unterstreichen
- Eine Einordnung der Werte relativiert die Relevanz des Hafens:
 - Im Jahr 2019 lag die Wertschöpfung in Hamburg insgesamt bei 112.280 Mio. Euro, der Anteil des Hafens beträgt somit 4,6 %
 - Die wirtschaftliche Bedeutung des Hafens wird durch nationale Perspektive z. T. überhöht
 - Aber: Anteil der Ausgaben für den Hafen am Gesamthaushalt Hamburg 2023 1,4 %

Tab. 1 Hafenbezogene und hafenabhängige Wertschöpfung und Beschäftigung 2019

Indikator	Deutschland		
		davon Metropolregion HH	davon Hamburg
hafenbezogen			
Bruttowertschöpfung in Mio. EUR	50.841	12.370	8.062
Beschäftigte	606.700	123.800	68.100
davon hafenabhängig			
Bruttowertschöpfung in Mio. EUR	9.830	6.091	5.163
Beschäftigte	114.400	60.200	47.100

Weitere Aspekte

Öffentliche Investitionen in den Hafen

Auszug aus dem Haushalt der FHH

Aufgabenbereich		Produktgruppe	Produkt	Ist 2020	Ist 2021	Fortg. Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
				Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR	Tsd. EUR
7.0 Behörde für Wirtschaft und Innovation										
270 Hafen und Innovation	270.01 Logistik und Schifffahrt	Schifffahrt	Erlöse	3.647						
			Kosten	6.215						
	270.05 Hafen	Hafen	Erlöse	9.064	17.547		9.955	10.010	9.793	7.152
			Kosten	258.126	187.869		200.634	205.025	196.027	197.280
	270.06 Innovation und Wirtschaftspolitik	Schifffahrt	Erlöse		2.332		1.682	2.357	5.011	4.750
			Kosten		4.377		4.496	6.127	8.058	5.658
Summe			Erlöse	12.711	19.878		11.638	12.368	14.803	11.902
			Kosten	264.341	192.247		205.130	211.152	204.084	202.938

Haushaltsplanung sieht trotz „Bekenntnis“ des Senats zum Hafen und HEP 2040 keinen Aufwuchs der Haushaltsmittel vor

Weitere Aspekte

Einfuhrumsatzsteuer

Ausgangslage und Historie

- 1977**  → Auf Einfuhren aus Drittländern wird Einfuhrumsatzsteuer (EUST) erhoben. EU überlässt Mitgliedsstaaten die Festlegung der Verfahrensweise beim Erhebungsverfahren der EUST / Großteil der Länder nutzt Möglichkeit einer Direktverrechnung, d. h. die EUST wird mit Vorsteuerguthaben in der Deklaration ggü. dem Finanzamt verrechnet / Dadurch entsteht keine Liquiditätslücke für die Beteiligten.
- bis heute**  → Umfangreiche Bemühungen durch zahlreiche unterschiedl. Akteure & Branchenvertreter, u. a. HK HH, ZDS, UVHH, BGA, VHSp usw. in Form von Positionspapieren, Studien, Arbeitsgruppen usw.
- 2020**  → Zum 01.12.2020 wurde das sog. Fristenmodell umgesetzt, das bei Nutzung eines Aufschubkontos eine Verschiebung der Fälligkeit der EUST auf den 26. des zweiten auf die Einfuhr folgenden Monats ermöglicht.
- 2023**  → Geplante Evaluierung durch das BMF

Wettbewerbsnachteil für deutsche Seehäfen

- Insbesondere See- und Flughäfen als Umschlag- und Eintrittspunkte für Einfuhren sehen sich ggü. europäischen Wettbewerbern im Nachteil.
- 83 % der in 2021 über den Hamburger Hafen empfangenen Waren stammten aus einem Drittland
- Eine im Frühjahr 2023 im Auftrag des DMZ abgeschlossene Untersuchung hat ergeben:
- Fristenmodell maximal als erster Anpassungsschritt und hat nicht dazu geführt, Wettbewerbsnachteile abzubauen, wird eher als administrativer Mehraufwand wahrgenommen / Konkurrenz wirbt weiterhin aktiv mit Direktverrechnung
- Liquiditätseffekt bei adressierter Zielgruppe nur bedingt eingetreten, da Kopplung an Aufschubkonto welches viele KMU nicht haben; jüngste Anhebung der Zinsen wird Belastung der Wirtschaftsbeteiligten weiter verschärfen
- Häfen unterschiedlich betroffen: Container besonders volatil und eher wechsellaffig
- Wirtschaftsbeteiligte wünschen sich Level Playing Field, d. h. Angleichung auf vergleichbares Verfahren wie in EU-Nachbarländern

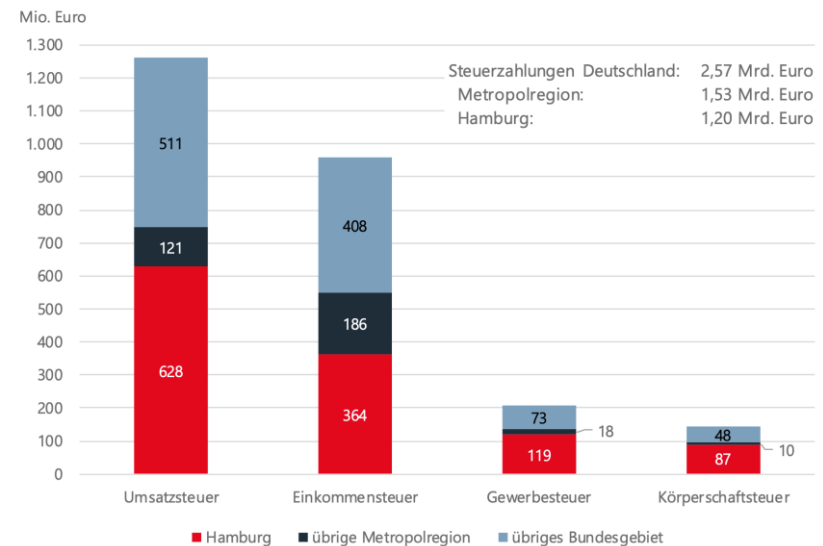
Einfuhrumsatzsteuer und sonstige Steuereinnahmen

Einfuhrumsatzsteuer

- Im Jahr 2021 hat das Hauptzollamt im Hamburger Hafen Einfuhrumsatzsteuern in Höhe von 10,3 Mrd. Euro erhoben.
- Die Steuereinnahmen durch die Einfuhrumsatzsteuer der übrigen dt. Seehäfen beliefen sich im gleichen Zeitraum auf rd. 3 Mrd. Euro.
- Zur Einordnung: Im Jahr 2021 hat der Bund...
 - Steuereinnahmen in Höhe von insgesamt 761 Mrd. Euro generiert
 - Einnahmen durch Einfuhrumsatzsteuer in Höhe von 63,2 Mrd. Euro generiert
- Der Anteil der Einfuhrumsatzsteuer durch Importe über den Hamburger Hafen an den gesamten Einfuhrumsatzsteuereinnahme des Bundes beläuft sich auf 16,3 %.

Sonstige Steuereinnahmen

- Durch die wirtschaftlichen Aktivitäten der vom Hamburger Hafen abhängigen Unternehmen ergeben sich nachfolgende fiskalische Effekte:



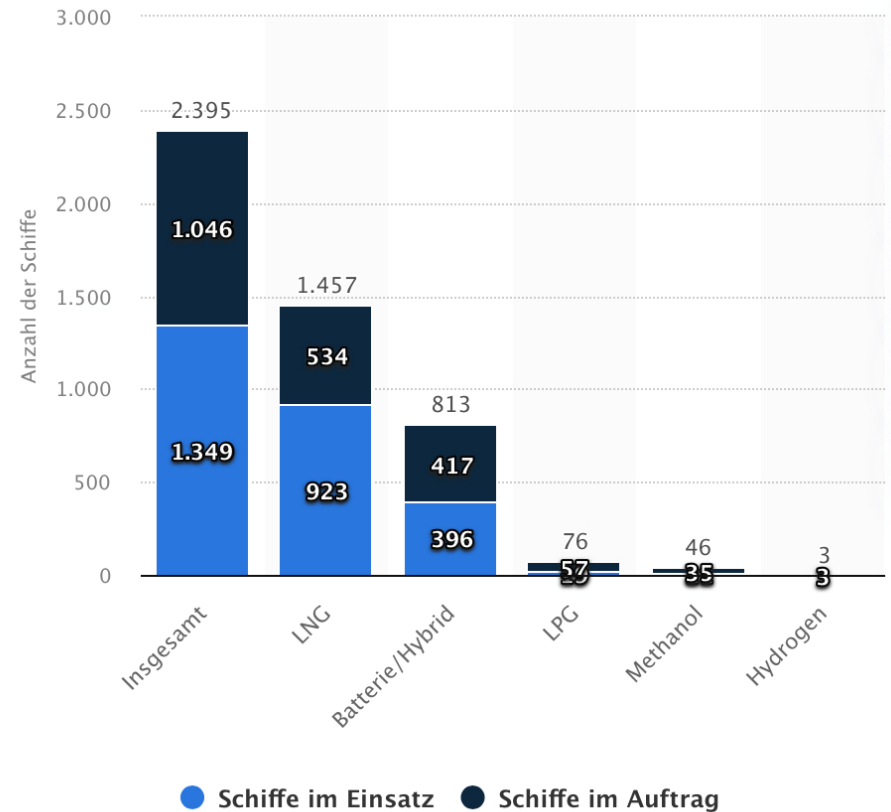
- Zur Einordnung: Die Steuereinnahmen Hamburgs beliefen sich im Jahr 2019 insgesamt auf 12,9 Mrd. Euro.

Alternative Kraftstoffe in der Schifffahrt

Relevanz als Bunkerhafen

- Der Rotterdamer Hafen ist der größte Bunkerhafen Europas und gehört zu den drei führenden Bunkerhäfen der Welt.
- Jährlich wird in Rotterdam Bunker im Umfang von ca. 9 Mio. m³ an die Schifffahrt geliefert.
- Aufgrund der Ansiedlungsstruktur (Lager aber auch industrielle Verbraucher) ist eine breite Palette an unterschiedlichen Kraftstoffen verfügbar
- Rotterdam als einer der ersten Häfen Europas, in denen Flüssigerdgas (LNG, Liquefied Natural Gas) gebunkert werden kann.
- Wenn Rotterdam ohnehin als Bunker Port angelaufen werden muss, ist es sinnvoll hier auch Mengen umzuschlagen.
- Reeder versuchen in Hamburg Tiefgang für max. Ladung bei min. Bunker auszunutzen.
- Aber: alternative Kraftstoffe haben eine geringere Energiedichte, so dass häufigeres Bunkern erforderlich wird.
- Hieraus entsteht die Chance für Hamburg sich als Bunkerstandort zu positionieren und so Ladungspakete zu sichern.
- Welche Kraftstoffe sich zukünftig durchsetzen werden ist aus heutiger Sicht allerdings noch unklar

Schiffe mit alternativen Antrieben (Stand 6/2022)



Schiffe mit alternativen Antrieben befinden sich heute z. T. bereits im Einsatz (Dual Fuel), aber: aufgrund der Kosten für LNG oder alternative Kraftstoffe wird vielfach konventionell gefahren

IHR PARTNER FÜR LOGISTIK, MOBILITÄT UND INFRASTRUKTUR



Digitale Transformation und Dekarbonisierung verändern unser Transportsystem radikal. Logistik, Mobilität und Infrastruktur werden zunehmend vernetzt - neue, autonome und multimodale Systeme entstehen.

Wir lieben es, diesen Prozess aktiv mitzugestalten und gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern innovative Lösungen zu entwickeln, um die Bewegung von Gütern und Personen intelligent zu organisieren, Ressourcen effizient zu nutzen und die Lebensqualität zu erhöhen.



Das Leistungsspektrum unserer Beratung reicht von der (strategischen) Analyse und Konzeption bis hin zur Implementierung. Die Kombination aus Unabhängigkeit, Qualität und Flexibilität, wissenschaftlicher Methodenkompetenz und profundem Verständnis des Verkehrs- und Logistiksektors machen uns zu einem starken Partner für nationale und internationale Kunden.

Der Mix aus bewährten Methoden und kreativen Tools wie Design Thinking und Co-Creation hilft uns dabei, auch komplexe Problemstellungen innerhalb kurzer Zeit zu lösen und in innovative Konzepte zu überführen.

BACHELOR, MASTER, WEITERBILDUNG HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

Die HSBA ist die Hochschule der Hamburger Wirtschaft und bietet ein duales, betriebswirtschaftliches Studium mit Bachelor- oder Masterabschluss. Das duale Bachelor-Studium verbindet eine anspruchsvolle Ausbildung mit umfassender praktischer Erfahrung in einem unserer 300 Partnerunternehmen. Der berufsbegleitende Master verspricht beste Karrierechancen.

Der duale Studiengang Logistics Management bietet ein praxisbezogenes betriebswirtschaftliches Studium mit spezieller Ausrichtung auf die Logistik-Branche und eine gleichzeitige systematische Ausbildung im Unternehmen. Neben betriebswirtschaftlichem Grundlagenwissen werden ausgewählte Inhalte branchenangepasst vermittelt und um spezielle Logistikmodule ergänzt, wie z.B. Supply Chain Management, Transportplanung, Beschaffung und Lagerlogistik. Kooperationspartner sind in der Regel Logistikunternehmen.



Prof. Dr. Jan Ninnemann
Professor für (maritime) Logistik
E-Mail: jan.ninnemann@hsba.de
Telefon: 040-18175408