



Emilio Reales-Bertomeo,
Geschäftsführer der Beluga Shipping GmbH,
Beluga Chartering GmbH und
Fleet Management GmbH & Co. KG

Wir wachsen in zwei neue Kompetenzfelder hinein

Um die erreichte Weltmarktführerschaft im Projekt- und Schwerguttransport langfristig zu festigen und weiter auszubauen, werden auch die organisatorischen Strukturen innerhalb des Unternehmens sukzessive angepasst. Verantwortlich für den Umbau ist Emilio Reales-Bertomeo, Geschäftsführer der Beluga Shipping GmbH. „blue line“ hat mit ihm über die künftige strategische Ausrichtung des Weltmarktführers im Projekt- und Schwergutsegment gesprochen.

Herr Reales-Bertomeo, die globale Wirtschaftskrise ist immer noch in aller Munde und Beluga baut die eigenen Strukturen um. Sollten in diesem schwierigen weltwirtschaftlichen Umfeld die eigenen Kräfte nicht besser zur Konsolidierung verwendet werden?

Reales-Bertomeo: Ganz im Gegenteil! Nur wer sich jetzt fit für die nächsten Jahre

und Jahrzehnte macht, kann von dem zu erwartenden Anziehen der Weltkonjunktur angemessen profitieren. Ich denke, wir haben die vergangenen Monate gut genutzt und die Weichen auf Wachstum gestellt. Natürlich ist das frostige Klima auf den Weltmärkten auch an uns nicht spurlos vorübergegangen. Gerade bei kurzfristigen Ladungseinbuchungen auf dem Spotmarkt war auch in unserem Nischensegment eine gewisse Abschwächung zu spüren, doch können wir das nach wie vor durch lukrative Aufträge im Super-Heavy-Lift-Bereich mit Frachten über 500 Tonnen mehr als abfedern. Gerade jetzt profitieren wir von zahlreichen Infrastrukturprojekten, die viele Regierungen in der Welt zum Ankurbeln der eigenen Wirtschaft auf den Weg gebracht haben.

Der Fahrplan bis zum Jahr 2015 für Beluga steht. Welche Veränderungen können Kunden bis dahin erwarten?

Reales-Bertomeo: Im Kerngeschäft liegt der Fokus auf dem Super-Heavy-Lift-Segment. Wir sind gerade dabei, die größte Flotte an Spezialschiffen, die es auf der Welt gibt, mit Krankapazitäten zwischen 800 und 1.400 Tonnen in Dienst zu stellen. Wir werden hinsichtlich Flexibilität und Verfügbarkeit von Tonnage die für kleinere Frachten geltenden Standards auf überdimensionale und extrem schwere Frachten übertragen können. Natürlich bleiben wir nicht nur technisch, sondern auch personell der Premiumanbieter für maßgeschneiderte Transportdienstleistungen auf dem Markt, dafür stehen besonders der Ausbau unserer Befrachtungsabteilung sowie das weiter verstärkte Transport Engineering.

Bis 2015 werden wir auch die aus unserer Sicht optimale Flottengröße von 75 Mehrzweck-Schwergutfrachtern erreicht haben,



wobei wir natürlich weiterhin ältere Modelle gegen Neubauten austauschen wollen, um immer „state of the art“ fahren zu können. Diese Mischung aus Technik, Größe und Know-how ist ein Alleinstellungsmerkmal im Markt, das es uns erlaubt, absolute High Performance dennoch kostengünstig anzubieten.

Wie schlagen sich neue Geschäftsfelder wie Offshore-Windkraft in der Gesamtstrategie nieder? Beluga hat ja 2009 ein Joint Venture mit der HOCHTIEF Construction AG zum Transport, zur Installation und Wartung von Windkraftanlagen auf offener See ins Leben gerufen.

Reales-Bertomeo: Wir wollen unser Geschäft auf breitere Füße stellen, dabei aber unsere Kernkompetenz immer im Auge behalten. Unsere Erfahrung beim Bau und der Bereederung von Schiffen, aber auch der Durchführung von aufwen-

digen Transporten von Schwergutladungen, können wir hervorragend in das Gemeinschaftsprojekt BELUGA HOCHTIEF Offshore einbringen und profitieren unsererseits von der Expertise unseres Partners bei der Installation von Windkraftanlagen.

Wir denken aber noch einen Schritt weiter und werden unser Ausbildungsengagement in diesem Bereich verstärken. Mit der Sea Academy sind wir laut dem Verband Deutscher Reeder bereits jetzt größte Ausbildungsreederei Deutschlands. Nun wird das Spektrum der Qualifizierungsmöglichkeiten erweitert, wir drängen insbesondere auf die Schaffung von Kapazitäten im Offshore-Bereich, also zum Beispiel beim Training von Kranführern mittels moderner Simulatortechnik. Eine wichtige Rolle nimmt dabei der neu geschaffene und von uns initiierte Maritime Campus Elsfleth ein, wo diese zusätzlichen Kapazitäten entstehen. Wir investie-

ren selbst weitere 4,5 Millionen Euro in die neuen Ausbildungszentren und wollen mittelfristig auch als Anbieter von maritimen Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu einem kompetenten Anbieter heranwachsen. Neben dem Kerngeschäft und dem Offshore-Bereich wächst hier eine weitere tragende Säule für das Unternehmen heran.

Das heißt, es wird bald drei Grundpfeiler bei Beluga geben. Hat diese erweiterte strategische Perspektive Auswirkungen auf das Kerngeschäft?

Reales-Bertomeo: Nein, keinesfalls, denn wir wachsen ja einfach in zwei neue Kompetenzfelder hinein. Unser oberstes Ziel bleibt weiterhin absolute Kundenzufriedenheit im Kerngeschäft, da wollen wir dem Wettbewerb mit innovativen Ansätzen auch immer wenigstens eine Buglänge voraus sein. Das schlägt sich auch in

„Unser oberstes Ziel bleibt weiterhin absolute Kundenzufriedenheit im Kerngeschäft, da wollen wir dem Wettbewerb mit innovativen Ansätzen auch immer wenigstens eine Buglänge voraus sein.“

unserem Leitbild nieder, welches wir im Rahmen der Neuausrichtung entworfen haben: Solutions & Services, Human Resources, Innovation & Engineering, Partner & Processes, Social & Environmental Responsibility – abgekürzt SHIPS – sind die Eckpunkte, mit denen wir langfristig Wachstum generieren wollen. Wir sind einfach die Reederei, die mehr tut als andere und durch eine mittelständisch geprägte Struktur schnell und schlagkräftig handeln kann. Und das, davon bin ich überzeugt, erfahren nicht nur unsere Kunden.

Strategie und Leitbild sind essenziell – wie wird aber letztendlich sichergestellt, dass sie im Unternehmen wirklich verankert und gelebt werden? Wie funktioniert das Konzept in der Praxis?

Reales-Bertomeo: Kein Zweifel, die Unternehmensstrategie muss jeden einzelnen Mitarbeiter erreichen, sonst lässt sich das

nicht umsetzen. Wollen wir langfristig auf der Erfolgsspur bleiben, müssen wir alle mit auf die Reise nehmen. Dank flacher Hierarchien und kurzer Entscheidungswege kann sich bei uns aber jeder gut einbringen. Wir haben die besten Leute bei Beluga, zusammen setzen wir viel Kreativität frei. In regelmäßigen teaminternen, aber auch abteilungsübergreifenden Workshops legen wir entsprechend unserer Gesamtstrategie ein Zielsystem fest, welches am Ende des Prozesses in einzelne, messbare Maßnahmen übersetzt wird. Die strategische Ausrichtung dient dabei als Gravitationspunkt, sowohl für das Top-Down- als auch Bottom-Up-Management. Das Beluga-Performance-Programm hält uns in Bewegung und dient gleichzeitig als ständiger Pulsmesser. Es sorgt dafür, dass wir nicht überdrehen, aber dennoch die Schlagzahl konsequent hoch halten.

Beluga-Performance-Programm

Seit März 2009 sorgt das Beluga-Performance-Programm für kontinuierliche Leistungsverbesserung auf strategischer und operativer Ebene. Es zielt auf fortgesetzte Kostenreduzierung durch optimierte Ressourcenausnutzung. Dazu wird unter Einbeziehung aller an den verschiedenen Arbeitsprozessen im Unternehmen beteiligten Mitarbeiter regelmäßig nach Verbesserungspotenzial gesucht und Umsetzungsmöglichkeiten analysiert. Das schließlich daraus abgeleitete und abgestimmte Maßnahmenkonzept wird in der Folge mit konkreten, prüfbareren Zielvereinbarungen umgesetzt.