

BUSINESS CASES IN INDUSTRIAL ENGINEERING, 2023

editor-in-chief

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing Carsten Deckert

NO. 01

Warum ist es am Rhein so schön?

Strategische Ausrichtung des Binnenhafens Bonn

Carsten Deckert, Paul Lauermann

Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik
Faculty of Mechanical and Process Engineering

Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

HSD
VW
DSH



TEACHING NOTE

Lernziele

- Grundlegendes Verständnis logistischer Begriffe
- Möglichkeiten und Grenzen der SWOT-Analyse
- Anwendung der SWOT-Analyse an einem konkreten Beispiel (Binnenhafen Bonn)

Zielgruppe: Studierende im Studiengang „Wirtschaftsingenieurwesen“ oder „Allgemeine BWL“ bzw. „General Management“ mit Spezialisierung „Logistikmanagement“, „Supply Chain Management“ oder „Unternehmensführung“

Themen: Binnenhafen, Container, Transport, Logistik, Wettbewerb, Strategische Ausrichtung, SWOT-Analyse

Hintergrund: Binnenhafen Bonn, Konkurrenz durch Ausbau des Binnenhafens Godorf

Lehrplan

Der Case ist für einen 90-minütigen Kurs mit Studierenden des Studiengangs „Wirtschaftsingenieurwesen“ oder „General Management“ mit Schwerpunkt Logistik/SCM oder Unternehmensführung ausgelegt. Eine vorherige Einführung in die Güterverkehrssysteme und Logistikdienstleister ist empfehlenswert. Der Lehrplan mit Zeiteinteilung ist unten dargestellt. Die Teaching Note folgt dem abgebildeten Lehrplan.

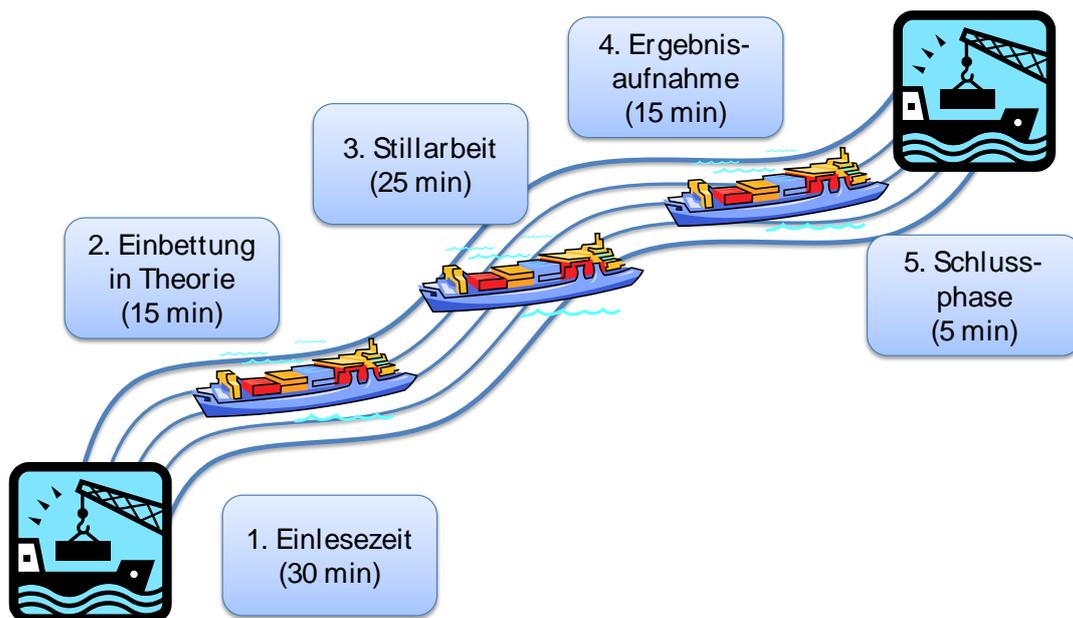


Abb. 1: Lehrplan

Inhaltsverzeichnis

1. Einlesezeit	6
2. Einbettung in die Theorie	6
3. Stillarbeit	7
4. Ergebnisaufnahme	10
5. Schlussphase	13
6. Empfohlene Literatur	14

1. Einlesezeit

Nach einer kurzen Einführung und der Einbettung des Cases in den Lehrstoff des Kurses erhalten die Studierenden eine Einlesezeit von ca. 30 Minuten. Dabei können gegebenenfalls inhaltlich offene Fragen geklärt werden.

2. Einbettung in die Theorie

Als lockerer Einstieg in den Theorieteil bietet sich eine Begriffsklärung an. Hierbei können logistische Begriffe und Grundlagen in einer Frage-Antwort-Runde besprochen werden, z. B.

- See- und Binnenhafen
- Eigenschaften der unterschiedlichen Transportmittel (insbes. Straße, Schiene und Wasser)
- Güterarten (insbes. Stückgut, Schüttgut)
- kombinierter (multimodaler) Verkehr
- bi- und tri-modaler Hafen
- Containerstandards und Effekte der „Containerisierung“
- Hauptwarenströme der Weltwirtschaft

Zusätzlich können aktuelle Logistikenntnisse abgefragt werden (z.B. Was sind bedeutende deutsche Wasserstraßen? Was sind große deutsche, europäische und internationale Seehäfen? Was sind bedeutende deutsche Binnenhäfen?).

Zur Einarbeitung in das Thema wird die Tabelle "Güterverkehrsaufkommen in 2012" (siehe Tab. 1) analysiert. Dabei können die signifikanten Werte wie der Vergleich von Binnenschiffahrt und dem übrigen Güterverkehr oder dem Anstieg der Binnenschiffahrt herausgearbeitet werden, welche die Relevanz des Themas unterstreichen.

Güterverkehrsaufkommen in 2012				
	in Mio. t	Anteil in %	in Mrd. tkm	im Vgl. zu 2011 in %
Binnenschifffahrt	223,2	18,4%	110,1	6,3
Eisenbahngüterverkehr	366,1	30,2%	58,5	-2,9
Straßengüterverkehr (mit Nah-, Regional- und Fernverkehr)	2880,2		280	-4,6
- Straßengüterverkehr (nur Fernverkehr)	622,1	51,4%	193,4	-5,9
-Nur Fernverkehrsmittel	1211,4	100%	362	-2,9

Tab. 1: Güterverkehrsaufkommen in 2012 in Anlehnung an.^{1 2}

Anhand der beiden Fotos vom Binnenhafen Bonn können der Hafenaufbau und die eingesetzten Fördermittel (Containerstapler, Reach-Stacker, Kräne) besprochen werden. Zur Veranschaulichung können auch die beiden Websites des Bonner und des Godorfer Binnenhafens herangezogen werden, auf denen sich einige Fotobeispiele finden.

Anschließend kann in die Phase der Stillarbeit übergeleitet werden. Je nach Kursstärke können die Studierenden diese in Einzel- oder Gruppenarbeit erstellen.

3. Stillarbeit

Zu Beginn der Stillarbeit sollten die Aufgabenstellung und die Vorgehensweise bei der Erstellung einer SWOT-Analyse besprochen werden.

Aufgabenstellung

Sie sind Berater einer international agierenden Strategieberatung, die sich im Schwerpunkt mit den Themen langfristige Geschäftsentwicklung und strategische Positionierung von Unternehmen im Wettbewerbsumfeld beschäftigt. Die Geschäftsführung des Binnenhafens Bonn hat Ihr Unternehmen angeheuert, damit Sie die Strategieplanung des Binnenhafens Bonn unterstützen:

- Führen Sie für den Binnenhafen Bonn eine SWOT-Analyse vor dem Hintergrund des geplanten Ausbaus des Hafens Godorf durch.
- Leiten Sie ausgehend von den Ergebnissen der SWOT-Analyse mögliche Handlungsempfehlungen für die Geschäftsführung des Binnenhafens Bonn ab.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Tool zur strategischen Positionierung von Unternehmen. Das Akronym SWOT steht für

- S = Strengths (Stärken des Unternehmens)
- W = Weaknesses (Schwächen des Unternehmens)
- O = Opportunities (Gelegenheiten aus dem Umfeld)
- T = Threats (Gefahren aus dem Umfeld)

Die SWOT-Analyse stellt die wesentlichen Einflussfaktoren von Umwelt und Unternehmen komprimiert und übersichtlich dar. Dazu werden eine Unternehmensanalyse und eine Umfeldanalyse durchgeführt. Aus der Kombination von Stärken und Schwächen aus der Unternehmensanalyse mit Gelegenheiten und Gefahren aus der Umfeldanalyse ergibt sich die so genannte TOWS-Matrix mit vier Feldern, für die unterschiedliche Normstrategien hinterlegt sind:³

- Stärken-Gelegenheiten-Feld (SO): Offensivstrategien
- Stärken-Gefahren-Feld (ST): Präventionsstrategien
- Schwächen-Gelegenheiten-Feld (WO): Entwicklungsstrategien
- Schwächen-Gefahren-Feld (WT): Defensivstrategien

In einer etwas vereinfachten Version (siehe Raster in Abb. 2) wird davon ausgegangen, dass sich aus der Kombination von Stärken mit Gelegenheiten Chancen und aus Schwächen und Gefahren Risiken für das Unternehmen ergeben.⁴ Es wird empfohlen, dieses vereinfachte Raster für den vorliegenden Case zu verwenden.

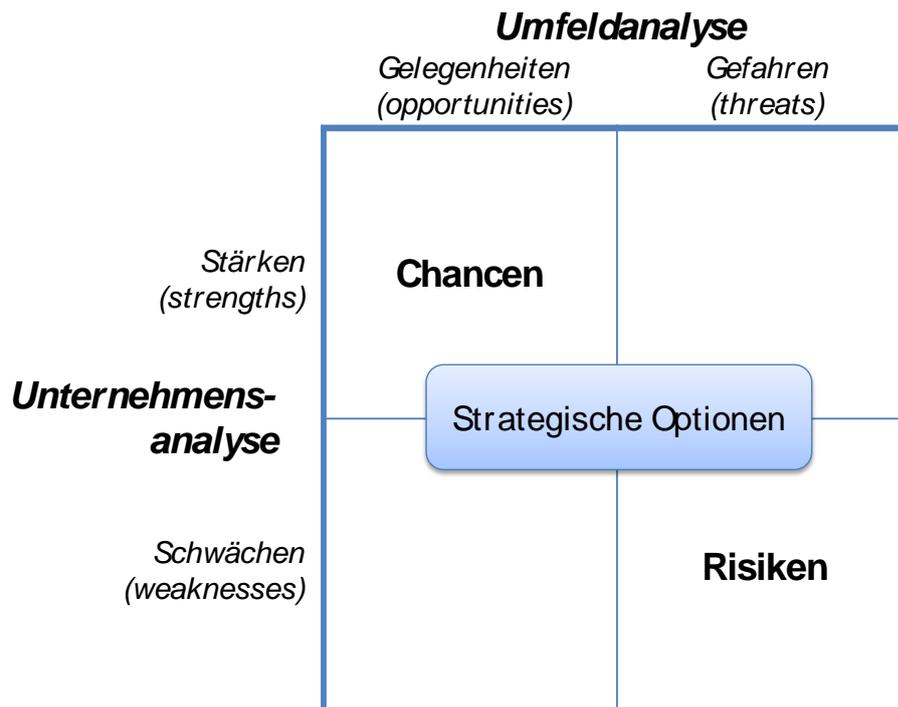


Abb. 2: Raster der SWOT-Analyse

Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse umfasst die Kernkompetenzen und Kompetenzlücken, die Fähigkeiten und Routinen sowie die Ressourcen des Unternehmens. Müller-Stewens & Lechner (2011, S. 209) definieren eine Kernkompetenz wie folgt: „Eine Kernkompetenz erwächst aus einem komplexen organisatorischen Lernprozess und kombiniert in einzigartiger Art und Weise Ressourcen und Fähigkeiten der Organisation zu einem höherwertigen Ganzen, das in verschiedenen Anwendungsfeldern zur Nutzung gelangt und dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verhilft.“

Eine Kernkompetenz liegt dann vor, wenn eine Fähigkeit

- wertvoll,
- selten
- nicht imitierbar und ersetzbar sowie
- transferierbar

ist (WSIT-Analyse, engl. VRIO-Analyse). Zur Ermittlung von Kernkompetenzen ist daher in der Realität eine fundierte Analyse des Unternehmens erforderlich. Da der vorliegende Case eine Outside-In-Perspektive einnimmt, bleibt die Aufnahme der Stärken und Schwächen im Rahmen dieses Cases i.W. auf die (physischen) Ressourcen und die offenkundigen Fähigkeiten des Unternehmens beschränkt.^{5 6}

Unternehmensumfeld

Die Umfeldanalyse umfasst die Trends und Szenarien des Umfeldes (z.B. über PESTEL-Analyse) sowie ggf. die Wettbewerbskräfte der Branche und die Anforderungen der Anspruchsgruppen (z.B. über Porter's Five Forces, Stakeholder-Mapping). Auf der Grundlage der im Case verfügbaren Informationen bietet sich die PESTEL-Analyse an. Das Akronym PESTEL steht für

- **Political:** Politische Umwelt
- **Economics:** Ökonomische Umwelt
- **Social:** Soziale Umwelt
- **Technological:** Technologische Umwelt
- **Environmental:** Ökologische Umwelt
- **Legal:** Rechtliche Umwelt

Die Aufnahme kann für die einzelnen Kategorien in Form einer Tabelle nach Gelegenheiten und Gefahren erfolgen. Die Studierenden können hier bewusst über die im Case gegebenen Informationen hinausgehen und auch Vermutungen in die Tabelle aufnehmen. Dies bietet im Rahmen von Ergebnisaufnahme und Schlussphase Gelegenheit zur Diskussion.

Abschließend sollte noch ein Hinweis auf die unter „Tipp“ angegebenen Websites gegeben werden. Falls die Studierenden mit Laptops oder internetfähigen Mobiltelefonen ausgestattet sind, können sie dort weitere Erklärungen und Anregungen finden. Dann haben die Studierenden den verbliebenen Rest der Phase Zeit, um die SWOT-Analyse zu erstellen.

4. Ergebnisaufnahme

Die Ergebnisaufnahme kann entweder durch einen Studierenden oder durch den Dozenten auf Zuruf der Studierenden am Whiteboard erfolgen. Da es bei einer SWOT-Analyse naturgemäß keine absolut richtige Lösung gibt, sind die in dieser Teaching Note angegebenen Ergebnisse lediglich als Lösungsvorschläge bzw. -hinweise zu sehen, die durch den Dozenten oder in der Diskussion mit den Studierenden angepasst, ergänzt und erweitert werden können.

Unternehmensanalyse

Da der vorliegende Case eine Outside-In-Perspektive einnimmt, bleibt die Aufnahme der Stärken und Schwächen im Rahmen dieses Cases i.W. auf die (physischen) Ressourcen und die offenkundigen Fähigkeiten des Unternehmens beschränkt (siehe Abb. 3).

Wesentliche Stärken liegen ressourcenseitig beim eigenen Fuhrpark, dem modernen Terminal, dem Fokus auf Nachhaltigkeit (z.B. Einsatz von Rapsöl) und der derzeit fehlenden Konkurrenz im Umkreis von 25 km. Stärken in Bezug auf Fähigkeiten sind die Kontakte nach China, die 3PL-Dienstleistungskompetenz und der Know-how-Vorsprung beim Containerhandling. Schwächen liegen ressourcenseitig im fehlenden Hafenbecken und Schienenanschluss sowie der Entfernung zum Kölner Chemiegürtel. Außerdem können fehlende Kooperationen mit anderen Hafenbetreibern als nachteilig gesehen werden.

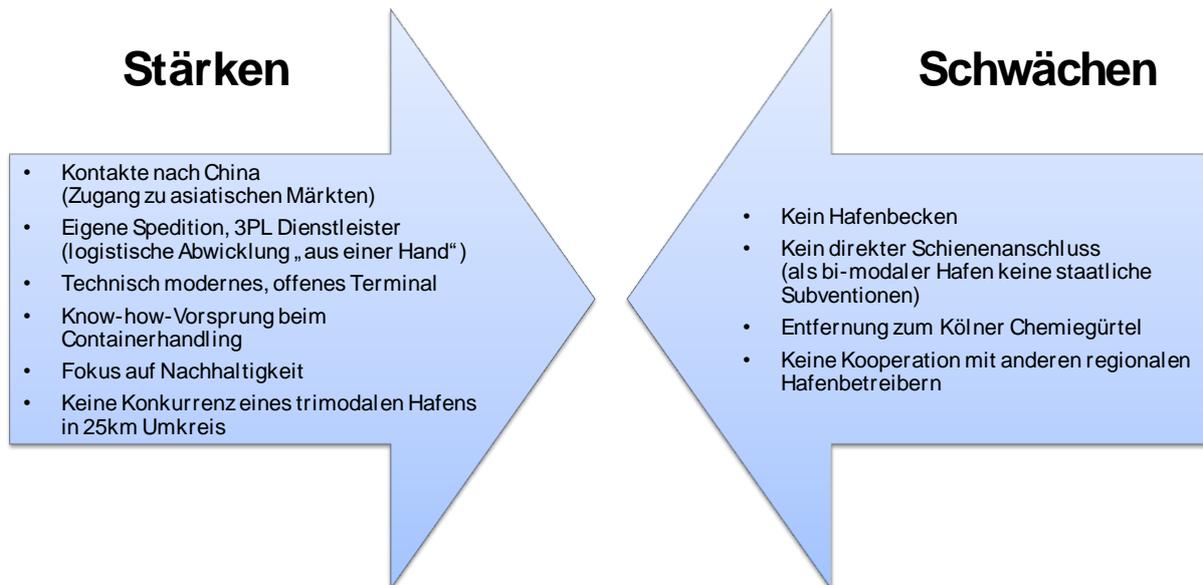


Abb. 3: Stärken und Schwächen des Binnenhafens Bonn

Umfeldanalyse

Die wesentliche (ökonomische) Gefahr ergibt sich aus der möglichen direkten Konkurrenz durch ein Containerterminal im Hafen Godorf. Weitere mögliche Gefahren ergeben sich i.W. aus der fehlenden Schienenanbindung und möglichen Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit. Trotz dieser Gefahren können eine Reihe von Gelegenheiten ermittelt werden, die sich aus der Entwicklung der Weltwirtschaft und dem Handel mit Asien sowie technologischen, sozialen, ökologischen und gesetzlichen Entwicklungen ergeben können (siehe Abb. 4).

Kategorie	Gelegenheiten	Gefahren
Political	<ul style="list-style-type: none"> Förderung der Binnenschifffahrt und des Short Sea Shipping Förderung der ZARA Häfen 	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkte staatliche Förderung für tri-modale Häfen
Economics	<ul style="list-style-type: none"> Zunahme des globalen Warenverkehrs, insbes. von und nach Asien Zunahme des Warenverkehrs über Binnenschifffahrt 	<ul style="list-style-type: none"> Direkte Konkurrenz über Containerterminal im Hafen Godorf
Social	<ul style="list-style-type: none"> Steigende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Services 	<ul style="list-style-type: none"> Angrenzende Anwohner
Technological	<ul style="list-style-type: none"> Technologische Weiterentwicklung in der Binnenschifffahrt, insbes. Umschlag von/auf Leichter Verbrauchsarme LKW Vollautomatisierte Terminals 	<ul style="list-style-type: none"> Technologische Weiterentwicklung im Schienengüterverkehr
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeit der Binnenschifffahrt Nachhaltigkeit von Sattelzugmaschinen mit Rapsöl 	<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeit der Schiene-Wasser-Transportkette
Legal	<ul style="list-style-type: none"> Verschärfte CO₂-Richtlinien für Transportunternehmen (Schiff vs. Straße) 	<ul style="list-style-type: none"> Verschärfte CO₂-Richtlinien für Transportunternehmen (Schiene vs. Straße)

Abb. 4: Umfeldanalyse für den Binnenhafen Bonn

SWOT-Analyse

Durch die Kombination aus Unternehmens- und Umfeldanalyse ergeben sich die in Abb. 5 dargestellten Chancen und Risiken.

		Umfeldanalyse	
		<i>Gelegenheiten (opportunities)</i>	<i>Gefahren (threats)</i>
Unternehmens- analyse	<i>Stärken (strengths)</i>	Technisch modernes, ausgebautes, offenes Terminal Erfahrener 3PL-Dienstleister mit guten Kontakten in ZARA-Häfen und nach China	
	<i>Schwächen (weaknesses)</i>		Tri-modaler Hafen Godorf als direkter Wettbewerber Kein tri-modaler Hafen > keine staatliche Förderung Kein Hafenbecken

Abb. 5: SWOT-Analyse für den Binnenhafen Bonn

Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen kann man in die Bereiche „Stärkung der Stärken“ und „Behebung der Schwächen“ unterteilen (siehe Abb. 6). Im ersten Bereich geht es vor allem darum, die bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen im Hinblick auf die Containerabwicklung und die 3PL-Dienstleistungen mit Fokus ZARA-Häfen und Asien zu verbessern und auszubauen. Beim zweiten Bereich geht es i.W. um die Behebung von ressourcenseitigen Schwächen, wobei eine konkrete Empfehlung hier auf Basis der vorliegenden Datenbasis schwierig ist und lediglich Maßnahmen zur Prüfung vorgeschlagen werden können.



Abb. 6: Handlungsempfehlungen für den Binnenhafen Bonn

5. Schlussphase

In der Schlussphase kann der Dozent den Case mit seinen wesentlichen Punkten noch einmal Revue passieren lassen. Außerdem bietet sich hier abschließend die Gelegenheit, verbliebene Verständnisfragen abzuklären und Diskussionsbedarf seitens der Studierenden zu decken.

6. Empfohlene Literatur

SWOT-Analyse

Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2011). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Büchler, J.-P. (2014). Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Hallbergmoos: Pearson.

Unternehmensanalyse/Ressourcenorientierter Ansatz

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, Bd. 1, S.99-120.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5, Bd. 2, S.171-180.

Güterverkehr und Transportmittel

Gleißner, H., Femerling, J.C. (2012). Logistik. Grundlagen – Übungen – Fallbeispiele (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schulte, C. (2012). Logistik. Wege zur Optimierung der Supply Chain (6. Aufl.). München: Vahlen.

Container und Containerisierung

Levinson, M. (2008). The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger. New Jersey: Princeton University Press.

Preuß, O. (2010). Eine Kiste erobert die Welt. Der Siegeszug einer einfachen Erfindung (3. Aufl.). Hamburg: Murmann.

¹ BAG = Bundesamt für Güterverkehr (2013). Jahresbericht 2012. Zugriff am 18. Januar 2014 unter http://www.bag.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Marktbeobachtung/Herbst_und_Jahresberichte/Jahresbericht_2012.pdf?__blob=publicationFile

² BDB = Bundesverband der Deutschen Binnenschifffahrt (2013). Binnenschifffahrt legt im Jahr 2012 als einziger Verkehrsträger an Menge und Transportleistung zu. Zugriff am 6. September 2013 unter <http://www.binnenschiff.de/aktuell/2013/130906-PM-Daten-und-Fakten.pdf>

³ Büchler, J.-P. (2014). Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren. Hallbergmoos: Pearson.

⁴ Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2011). Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

⁵ Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, Bd. 1, S.99-120.

⁶ Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5, Bd. 2, S.171-180.

Prof. Dr.-Ing. Carsten Deckert
ORCID 0000-0001-6883-566X
Hochschule Düsseldorf
Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik

Paul Laueremann

IMPRESSUM



Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik
Münsterstraße 156
40476 Düsseldorf

mv.hs-duesseldorf.de

DOI 10.20385/opus4-4112
ISSN 2941-4075



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0. Um eine Kopie dieser Lizenz anzusehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial, Logos ausgenommen. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch die jeweiligen Rechteinhaber*innen.

Covergestaltung: Melina Lehmacher

Coverfoto: Michael Lübke
Alle Rechte vorbehalten