



16/2013

Port Terminal Operators und ihr Einfluss in einer Global Value Chain:

Copenhagen-Malmö-Port als Automobilumschlagshub für Skandinavien
und den Ostseeraum

Autor: Nicolas Trick



Herausgeber GSWP

Prof. Dr. Sebastian Kinder • Prof. Dr. Rainer Rothfuß • PD Dr. Olaf Schnur • Jun.-Doz. Dr. Timo Sedelmeier •
Dr. Gerhard Halder

Eingereicht als internationales Forschungsprojekt am 24. Juli 2013

Betreuer: Prof. Dr. Sebastian Kinder

Herausgeber GSWP

Prof. Dr. Sebastian Kinder • Prof. Dr. Rainer Rothfuß • PD Dr. Olaf Schnur • Jun.-Doz. Dr. Timo Sedelmeier •
Dr. Gerhard Halder

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Sebastian Kinder für die Unterstützung der vorliegenden Arbeit bedanken. Zudem geht mein Dank an Carl-Magnus Carlsson von der Malmö Höskola, der mir inhaltliche, organisatorische und technische Hilfe vor Ort in Schweden gab. Selbstverständlich bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern, ohne deren Aufgeschlossenheit und deren Expertenwissen eine Auswertung nicht möglich gewesen wäre.

Abstract

In Zeiten einer global vernetzten Wirtschaft kommen auf die Logistikbranche große Herausforderungen zu. Um Warenflüsse kontrollieren zu können, haben sich global agierende Logistikunternehmen herausgebildet, die ihren Kunden komplette Transportlösungen vom Ursprungs- zum Zielort anbieten. Jedoch haben einige der Unternehmen Teile der globalen Wertschöpfungskette (Global Value Chain, GVC) an regionale und lokale Logistikdienstleister ausgegliedert. Deren Einfluss entlang der GVC wird beispielhaft an der Schnittstelle des Hafens untersucht. Die vorliegende Arbeit widmet sich den sogenannten Port Terminal Operators (PTOs) und untersucht, welche Rolle einzelne PTOs haben. Stellvertretend für andere Häfen wird dies am grenzüberschreitenden Copenhagen-Malmö-Port (CMP) und anhand des Automobilumschlags durchgeführt, da sich der CMP seit einigen Jahren zum größten Autoumschlagshub für die nordischen Länder, das Baltikum und Russland entwickelt hat. Der GVC-Ansatz mit seiner Unterscheidung der fünf Governance-Strukturen (market, modular, relational, captive und hierarchy) liefert die Grundlage, anhand derer die Einflussmöglichkeiten der Terminalbetreiber untersucht werden.

Das Beispiel des CMP zeigt, dass die PTOs unterschiedliche Strategien verfolgen, um Teile der Kette abzudecken. Es treten Mischformen der Governance-Strukturen auf (modular-captive, relational-captive und hierarchy-captive), die eine gewisse Abhängigkeit gegenüber Automobilkonzernen und dem Hauptabsatzmarkt Russland zeigen. Die Abhängigkeit ist besonders groß, wenn nur Transport oder Umschlag von den PTOs durchgeführt wird. Wenn sie jedoch zusätzliche Installationen an den Fahrzeugen vornehmen (Post-Ponement Operations) oder die Endkontrolle der Autos (Pre-Delivery Inspection) durchführen, eignen sie sich spezifisches Know-How an, binden die Autohersteller an sich und gelangen zu mehr Einfluss.

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
1. EINLEITUNG	1
1.1 Die geographische Perspektive	1
1.2 Untersuchungsgegenstand.....	2
1.3 Zielformulierungen.....	3
1.4 Aufbau der Arbeit	3
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	4
2.1 Veränderte Logistikabläufe durch die Globalisierung der Wirtschaft	4
2.2 (Maritime) Distributionsnetzwerke: das Hub-and-Spoke-System	6
2.3 Neue Beziehungen zwischen (maritimen) Logistikdienstleistern und produzierenden Unternehmen	8
2.3.1 Outsourcing und die Entwicklung von Third-Party und Fourth-Party Logistics	8
2.3.2 Das Aufstreben von Port Terminal Operators (PTOs)	10
2.4 Der Global Value Chain-Ansatz zur Erklärung der (maritimen) Logistikkette im Fahrzeugtransport.....	12
2.4.1 Der Value Chain-Begriff	12
2.4.2 Der Global Value Chain-Ansatz in Abgrenzung zu Global Commodity Chain und Global Production Networks	13
2.4.3 Begründung der Auswahl des Global Value Chain-Ansatzes.....	18
3. METHODISCHES VORGEHEN.....	19
3.1 Ableitung der Hypothesen	19
3.2 Begründung zur Durchführung von Expertenbefragungen.....	20
3.3 Auswahl der befragten Experten	21
3.4 Transkription und Analyse	22

4. FALLBEISPIEL COPENHAGEN-MALMÖ-PORT (CMP)	24
4.1 Beschreibung des Untersuchungsgebietes	24
4.2 Bedeutung des CMP im Fahrzeugumschlag	26
4.3 PTOs als Teile einer Global Value Chain	34
4.3.1 Governance-Strukturen der PTOs.....	34
4.3.2 Upgrading-Strategien der PTOs.....	42
4.3.3 Das Global Value Chain-System des Automobilumschlags im CMP	47
4.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Hypothesen	51
5. FAZIT	52
6. LITERATURVERZEICHNIS	55
7. ANHANG	60
7.1 Leitfaden zu den Experteninterviews – Schlüsselfragen.....	60
7.2 Leitfaden zu den Experteninterviews – Eventualfragen.....	61

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Hub-and-Spoke-System	7
Abbildung 2: Die fünf Governance-Strukturen der Global Value Chain	17
Abbildung 3: Veränderungen des Automobilumschlags (in %) im Vergleich zum Vorjahr (2005-2012)	27
Abbildung 4: CMP als regionaler Autoumschlagsplatz für den Ostseeraum	33
Abbildung 5: Governance-Strukturen der Global Value Chain im Fahrzeugumschlag am CMP	39
Abbildung 6: GVC der Fahrzeugdistribution: Fokus auf die Schnittstelle des CMP und deren PTOs ..	50

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Umgeschlagene Güter im CMP (2008-2012)	25
Tabelle 2: Umgeschlagene Fahrzeuge (in 1000) im CMP (2002-2012)	26
Tabelle 3: Umschlagstärkste Fahrzeughäfen in Schweden, Dänemark sowie Zeebrügge und Bremerhaven nach entladenen und beladenen Autos (2007-2012).....	29

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CMP	Copenhagen-Malmö-Port
FPR	First Place of Rest
GCC	Global Commodity Chain
GPN	Global Production Networks
GVC	Global Value Chain
LPR	Last Place of Rest
PDI	Pre-Delivery Inspection
PPO	Post-Ponement Operations
PTO	Port Terminal Operator
VAL	Value-added Logistics
3PL	Third-Party Logistics
4PL	Fourth-Party Logistics

1. EINLEITUNG

1.1 Die geographische Perspektive

In Zeiten einer global vernetzten Wirtschaft ist vor allem die Logistikbranche großen Herausforderungen und Umstrukturierung unterworfen. Einerseits entstand ein zunehmender Interaktion- und Kommunikationsbedarf, andererseits lässt sich die Bildung von global agierenden (Logistik-)Unternehmen feststellen, die für ihre Kunden gesamte Transportlösungen vom Ursprungs- zum Zielort anbieten. Oftmals haben globale Logistikdienstleister Teile der Transportkette an regionale oder lokale Logistikdienstleister ausgegliedert, um Kosten einzusparen. Ausgehend vom produzierenden Sektor haben sich somit auf die Logistikbranche ein erhöhter Synchronisationsbedarf und eine verstärkte Interaktion der beteiligten Unternehmen ergeben. Anhand des Copenhagen-Malmö-Port (CMP) sollen die Veränderungen dieses Sektors beschrieben werden und der Titel des Forschungsprojektes lautet: *Port Terminal Operators (PTOs) und ihr Einfluss in einer Global Value Chain (GVC): CMP als Automobilumschlagshub für Skandinavien und den Ostseeraum.*

In der Arbeit wird aufgezeigt, in welcher Art und Weise multinationale Fahrzeugbauer die Distribution ihrer Autos durchführen. Dies geschieht aus der Perspektive der PTOs innerhalb des CMP und wie sich diese in dieser globalen Transportkette positionieren können. Daraus ergibt sich die Frage, ob der CMP und seine PTOs in den letzten Jahren zu einem Hub im Fahrzeugumschlag geworden sind. Aufgrund von Veränderungen in der Logistik haben sich Hafenstandorte verändert, aber auch durch die Übertragung von Hub-and-Spoke-Systemen vom Containertransshipment auf die Autoverladung, rückt die geographische Perspektive in den Mittelpunkt. Daraus resultiert die wirtschaftsgeographische Sichtweise der Arbeit, die sich auf Ansätze der Logistik und der GVC stützt.

In der Forschungsliteratur lässt sich eine Lücke feststellen, denn im Gegensatz zur Verladung von Containern ist die Verladungen von neuen Autos noch wenig beachtet (Mattfeld 2005: 379) und „further research is needed: qualitative and quantitative one, and empirical“ (Panayides 2006: 16). Die Verbindung zwischen Ansätzen der Value Chain, Commodity Chain oder Production Networks in der Automobilbranche beschränkt sich meist auf die Produktion der Fahrzeuge. Deshalb kann die vorliegende Arbeit diese Lücke schließen. Dies geschieht am Beispiel einer Schnittstelle in der GVC, der Häfen, denn diese haben eine neue Rolle „as elements in value-driven chain systems“ (Robinson 2002: 241). Innerhalb dieser Schnittstelle wird der Fokus auf die PTOs gelegt und sie nach ihren Governance-Strukturen und Upgrading-Strategien im Sinne des GVC-Ansatzes untersucht. Das Beispiel des CMP wurde gewählt, da es sich um einen Hafen mit großer Bedeutung im

Autoumschlag für Skandinavien und den Ostseeraum handelt, der aber noch wenig wissenschaftlich erforscht wurde.

1.2 Untersuchungsgegenstand

Im Februar 2013 titelte die schwedische Zeitung *Sydsvenskan*: „Auch Mercedes entlädt im Hafen“ (eigene Übersetzung) (Bergström 2013: o. S.) und meint damit den am Öresund gelegenen CMP. Der Hintergrund des erschienenen Zeitungsartikel ist, dass CMP eine Vielzahl von Autofabrikaten umschlägt und nun auch im Jahr 2013 zwischen 4000 und 5000 Mercedes Sprinter und Mercedes Citan über den CMP verladen werden sollen. Der Fahrzeugumschlag von neuen PKW steht im Mittelpunkt dieser Ausarbeitung und wird in gesamtwirtschaftliche Veränderungen der Transport- und Logistikbranche eingebettet, denn durch Wachstum der Nachfrage, Reduzierung der Transportkosten und Expansion der Infrastruktur wurden diese Wirtschaftsbereiche stark beeinflusst. Die Automobilindustrie befindet sich nach der Wirtschaftskrise ab 2007 wieder auf dem Vormarsch und Autobauer wie Daimler und Porsche erwirtschaften Rekordumsätze. Doch andere Automobilhersteller, wie der schwedische Konzern Saab, sind durch die Krise in finanzielle Nöte geraten. Es handelt sich um eine divergierende Branche, die von sterbenden und wachsenden Unternehmen geprägt ist.

Doch weshalb dann die Untersuchung des Standortes CMP? Vor mehr als 20 Jahren begann die ehemalige Ost-West-Abschottung in Zeiten des Kalten Krieges aufzubrechen. Die daraus folgende Öffnung der östlichen Märkte hatte starke Auswirkungen auf den Handel der ehemals getrennten Gebiete. Dies trifft im Besonderen für die Ostseeanrainerstaaten Schweden und Dänemark zu, die als Durchgangsstationen vieler Waren von West nach Ost und zusätzlich von Nord nach Süd fungieren. Der Handel wurde vor allem in die baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen sowie nach Russland intensiviert. Dort findet derzeit eine nachholende Massenmotorisierung statt, die sich zum einen durch die Liberalisierung der Märkte erklären lässt, zum anderen durch steigende Löhne seit dem Beitritt in die EU. Dies trifft hauptsächlich für den Handel über den Seeweg von West nach Ost zu. Zudem ist der grenzüberschreitende CMP ein weltweit einzigartiger Hafenzusammenschluss zwischen zwei Städten unterschiedlicher Länder. Der Zusammenschluss geht auf die Eröffnung der Öresundbrücke 2000 zurück, durch die der Fährverkehr zwischen den beiden Staaten eingestellt wurde und sich die Verkehrsströme stark veränderten. Durch die Kooperation ergaben sich Vorteile für den Fahrzeugumschlag wie größere Stellflächen oder neue Absatzmöglichkeiten. Darüber hinaus wurde in Malmö im Jahr 2011 das Hafengelände Norra Hamn mit großen Freiflächen eröffnet. CMP ist also ein expandierender Hafen, dessen Hauptaugenmerk auf der Verladung neuer Fahrzeuge liegt und sich in den letzten Jahren eine Hub-Struktur aufgebaut hat, die es zu untersuchen gilt.

1.3 Zielformulierungen

Das übergeordnete Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, den CMP in seiner Funktion als Umschlagsplatz für neue Fahrzeuge darzustellen und ihn dabei in die gesamte GVC einzubetten. Am wichtigsten ist die Betrachtung der PTOs auf der schwedischen Seite des Hafens, die am Umschlag beteiligt sind, und welche Strategien sie verfolgen, um möglichst viel Einfluss in der Kette zu erreichen. Dieses Gesamtziel gliedert sich in folgende Teilziele:

Teilziel 1: Anhand von statistischen Auswertungen und qualitativen Befragungen sollen die Herkunfts- und Zielgebiete der in Malmö umgeschlagenen Fahrzeuge identifiziert werden. Im Mittelpunkt dieses Teilziels steht die Sichtbarmachung der Transportströme.

Teilziel 2: Die aktuelle Situation des Fahrzeugumschlags mit beteiligten Akteuren, Umfang der Güter, Ablauf der Verladung und des Weitertransports soll dargestellt werden. Zusätzlich werden als weiche Indikatoren mögliche Potenziale in den Experteninterviews abgefragt.

Teilziel 3: Der Standort CMP wird dahingehend überprüft, ob er ein wichtiger Bestandteil einer GVC im internationalen Fahrzeugtransport ist. Der Fokus liegt dabei hauptsächlich auf dem Einfluss, den die PTOs innerhalb der gesamten logistischen Kette ausüben können.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist darauf ausgelegt, anhand des CMP ein Analysesystem auf Basis des GVC-Ansatzes aufzustellen, das die PTOs in ihren Upgrading-Strategien und Governance-Strukturen darstellen soll. Danach richtet sich die Theorie, die sich folgendermaßen gliedert. Nach dieser Einleitung, in der die geographische Perspektive auf das Thema und die Forschungslücke (1.1) sowie der Untersuchungsgegenstand (1.2) und die Zielformulierungen (1.3) dargelegt wurden, folgt der theoretische Teil (2.). Dieser beginnt mit einer Erklärung, wie sich Logistikabläufe durch die Globalisierung der Wirtschaft verändert haben (2.1). Daran schließt sich in Kapitel 2.2 eine Beschreibung des (maritimes) Distributionsnetzwerkes, das Hub-and-Spoke-Konzept, an. Für die Betrachtung von PTOs ist zunächst ein Blick auf neue Beziehungen zwischen (maritimen) Logistikdienstleistern und produzierenden Unternehmen wichtig, die sich in Kapitel 2.3.1 in Outsourcing-Prozessen und der Entwicklung neuer Logistikdienstleister niederschlägt. Daraus ergibt sich die Bedeutung von PTOs (2.3.2). Zentral ist Kapitel 2.4, denn in diesem wird der GVC-Ansatz für die Distribution von Autos anwendbar gemacht. Zunächst wird der Begriff der Value Chain umrissen (2.4.1) und dann der GVC-Ansatz in Abgrenzung zu anderen Ansätzen diskutiert und begründet, weshalb er verwendet wird (2.4.2). Nach diesen theoretischen Grundlagen schließt sich im Methodenteil die Aufstellung der Hypothesen an, die sich aus der Theorie ergeben und in der Empirie überprüft werden sollen (3.1). Im Methodenkapitel wird die Begründung zur Durchführung von Expertengesprächen (3.2), die Auswahl der befragten Experten (3.3) und die

Transkription und Analyse (3.4) angesprochen. Das Fallbeispiel Malmö wird darauf aufbauend beschrieben (4.1) und dessen Bedeutung im Fahrzeugumschlag (4.2) aufgezeigt. In das vierte Kapitel fließen die Auswertungen der Expertengespräche ein. In Kapitel 4.3 folgt die Charakterisierung der PTOs als Teil innerhalb der GVC und ihre Governance-Strukturen und Upgrading-Strategien werden beschrieben sowie die GVC als Gesamtkette mit Fokus auf dem CMP und den PTOs dargestellt. In Kapitel 4.4 wird aufbauend auf den Ergebnissen aus der Empirie zu den Hypothesen Stellung genommen und diese verifiziert bzw. falsifiziert. Im abschließenden Fazit wird die Arbeit reflektiert und zukünftige Potenziale aufgezeigt.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 Veränderte Logistikabläufe durch die Globalisierung der Wirtschaft

Ausgehend von Veränderungen der Struktur im produzierenden Sektor, hat sich auch die Logistikbranche verwandelt. An dieser Stelle sollen zunächst Gründe für die Globalisierung der Wirtschaft zusammengetragen werden, ohne dass der Anspruch auf Vollständigkeit besteht. Daran schließen sich Veränderungen im logistischen Transport an, die auf die maritime Wirtschaft angewendet werden.

Gründe für die Globalisierung der Wirtschaft sind zum einen technischer Art. Vor allem durch neue Umschlags- und Transporttechniken wie automatische Verladekräne oder durch die Beförderung in standardisierten Behältern (z. B. Container), beschleunigt sich die Transportzeit und die Kosten sinken. Zudem sind Informations- und Kommunikationstechnologien entscheidend beteiligt.

Politische Veränderungen in vielen Ländern beförderten ausgehend von den USA in den 1970er Jahren den internationalen Handel durch Deregulierungs-, Liberalisierungs- und Privatisierungsmaßnahmen. Darüber hinaus wurden in verschiedenen supranationalen Wirtschaftsräumen (EU, NAFTA, ASEAN) die Handelsbarrieren gesenkt (Neiberger 2007: 23). Außerdem wird häufig eine expansive Infrastrukturpolitik betrieben, die dazu führt, dass Transportkosten sinken. Veränderungen haben sich selbstverständlich auch in den Unternehmen vollzogen. Sie sind zunehmend global vernetzt, produzieren in unterschiedlichen Ländern oder tätigen ausländische Direktinvestitionen. Häufig spezialisieren sie sich, um Skaleneffekte (economies of scale) zu erzielen. Damit gehen neue Produktionsabläufe einher. Beispielsweise findet im Fahrzeugbau die Modulbauweise, Outsourcing, Global Sourcing sowie die Just-in-Time-Produktion Anwendung. Die bisher genannten Veränderungen passen sich gesellschaftlichen Umwandlungen an, die ihrerseits auch zu mehr Handel führen. Weltweit wächst die Bevölkerung und mit ihr in vielen Ländern,

besonders in den bevölkerungsreichen BRICS-Staaten, eine immer wohlhabendere Bevölkerungsschicht, deren Bedürfnisse nach Gütern vom Weltmarkt abgedeckt werden wollen. Zudem gibt es veränderte Kundenanforderungen wie individuelle Wünsche an ein neues Produkt (z. B. ein Auto). Auch soziale Beschleunigung bzw. soziale Mobilität nimmt durch Migration, Pendelbewegungen, motorisierten Individualverkehr oder weltweiten Tourismus zu.

All diese Veränderungen führen dazu, dass es in der Weltwirtschaft einen erhöhten Abstimmung-/Synchronisationsbedarf gibt und dementsprechend die Nachfrage nach logistischen Dienstleistungen steigt. Deshalb haben sich neben global vernetzten Produktionsunternehmen auch global vernetzte Logistikdienstleister gebildet, die vielfach komplette Logistikdienstleistungen für ihre Kunden anbieten.

Doch mit der Globalisierung geht oft ein gegensätzlicher Prozess der Regionalisierung oder der Glokalisierung einher. Unter Regionalisierung ist zu verstehen, dass nicht mehr Nationalstaaten für die Steuerung wirtschaftlicher Prozesse entscheidend sind, sondern einzelne Regionen oder gesamte, nationenübergreifende Wirtschaftsräume wie die EU. Glokalisierung wird von Thomas Hylland Eriksen als ein Bestandteil der Globalisierung angesehen und er beschreibt diesen folgendermaßen:

*Globalization is a threat to local identities: At the very best this is a truth with serious modifications. As tendencies towards globalization (understood as the dissolution of boundaries) usually lead to strong, localizing counterreactions favouring local food, local customs and so on, some theorists have followed Robertson's (1992) lead in talking about *glocalisation* as a more accurate term for what is going on. Local identities are usually strengthened by globalization because people begin to emphasize their uniqueness overtly only when it appears to be threatened. On the other hand, it is evidently true that local *power* is often weakened as a result of globalization. It nonetheless remains indisputable that globalization does not create 'global persons' (Eriksen 2007: 6).*

Diese Diskrepanz zwischen Globalisierung und Glokalisierung tritt besonders an Schnittstellen zutage, denn die globalen Logistikdienstleister treten vor Ort mit lokal oder regional tätigen Unternehmen in Konkurrenz oder in Kooperation zusammen. Dieses Verhältnis ist für die Ausarbeitung von entscheidendem Interesse, denn es soll überprüft werden, wie CMP zu einem Hub im Autoumschlag werden konnte – wenn dies der Fall ist – und welchen Einfluss die lokalen und regionalen PTOs in der gesamten GVC haben.

Die Transportketten von Gütern sind sehr komplex geworden und die Einzelprozesse innerhalb dieser Ketten bedürfen einer logistischen Integration. Beispielsweise wurde durch die Erfindung des Containers erst die Durchführung einer intermodalen Kette möglich, bei der ein Logistikdienstleister die Organisation der intermodalen Transportkette übernimmt, die sich so zu einer Waren- oder Wertschöpfungskette weiterentwickelt. Dabei können einzelne Akteure ihren Einflussbereich durch horizontale und vertikale Integration stark ausweiten.

Unter horizontaler Integration versteht man beispielsweise Fusionen und Übernahmen von Großreedereien oder Terminalbetreibern. Dazu zählen auch strategische Allianzen zwischen globalen und lokalen bzw. regionalen Unternehmen. International agierende Unternehmen wollen auf diese Weise ihre globale Präsenz ausweiten und gelangen in Nischenmärkte. Hingegen sind für lokale oder regionale (Logistik-)Unternehmen Anknüpfungspunkte an das weltweite System möglich. Doch es kann bei den Allianzen auch zu Abstimmungsproblemen und Interessenskonflikten kommen (Nuhn 2010: 150ff.). Aber es dringen auch verstärkt „Akteure über ihre Kernbereiche im Sinne vertikaler Integration in vor- und nachgelagerte Segmente der Transportkette vor. Hierdurch lassen sich die Güterströme leichter kontrollieren und höhere Wertschöpfungsanteile gewinnen“ (Nuhn 2010: 163).

2.2 (Maritime) Distributionsnetzwerke: das Hub-and-Spoke-System

Der hier verwendete Forschungsansatz geht davon aus, dass sich im CMP in den letzten Jahren im Sinne von Rodrigue, Comtois & Slack (2008) ein komplexes Hub-and-Spoke-System entwickelt hat, das sich folgendermaßen beschreiben lässt. In Abhängigkeit ihrer Erreichbarkeit können Netzwerkstrukturen entweder zentripetal oder zentrifugal angelegt sein. Während ein zentripetales Netzwerk eine begrenzte Anzahl von Örtlichkeiten hat und auf ein Zentrum ausgerichtet ist, sind es bei zentrifugalen keine spezifischen Standorte, die bevorzugt werden. In den letzten Jahrzehnten bestand die Tendenz zu zentripetalen Formen, wie es das Hub-and-Spoke-System darstellt, das zuerst im Luftverkehr initiiert wurde, aber auch auf die Seewirtschaft übertragen werden kann (Rodrigue, Comtois & Slack 2008: 18). „Hubs sind zentrale Drehscheiben transferbasierter Streckennetze im Luftverkehr [Seeverkehr], die einzelne Luftverkehrslinien [Seeverkehrslinien] (Spokes) in koordinierter Weise zusammenführen“ (Bieger & Jäggi 2001: 15).

Bezogen auf die Schifffahrt hat Bichou eine Auflistung über verschiedene Routenorganisationen erstellt. Erstens gibt es traditionelle *End-to-end Services*, bei denen Linienschifffahrt zwischen zwei Märkten besteht. Zum zweiten gibt es *Pendulum Services*, bei denen zwei End-to-end Services über einen mittleren Hafen zusammengeführt werden und dieser als Stützpunkt fungiert. *Triangular Services* setzen sich aus drei End-to-end Services zwischen drei Märkten zusammen. Vorteil ist die bessere Auslastung der Schiffe. Zum vierten gibt es *Double-dipping Services*. Sie bestehen aus einer Kombination von langen interkontinentalen Verkehren und kurzen interregionalen Verkehren. Ziel ist es, den Vorteil von kleineren Feeder-Schiffen und größeren Deep-Sea-Schiffen auszunutzen. Zuletzt gibt es die Hub-and-Spoke-Dienste, die im Zentrum stehen sollen. Bei ihnen ist Transshipment wichtig, denn die großen (Mutter-)Schiffe laufen auf ihrer Route nur ausgewählte und aufkommensstarke Transshipment-Zentren (Hubs) an. Von dort aus werden die Güter auf kleinere Schiffe (Feeder-Schiffe) umgelagert, welche die Feinverteilung von

den Transshipment-Häfen aus hin zu den Feeder-Häfen durchführen. Abbildung 1 zeigt von den aufgezählten Diensten lediglich das Hub-and-Spoke-Konzept auf, das für die weitere Ausarbeitung angewendet wird (Bichou 2009: 9).

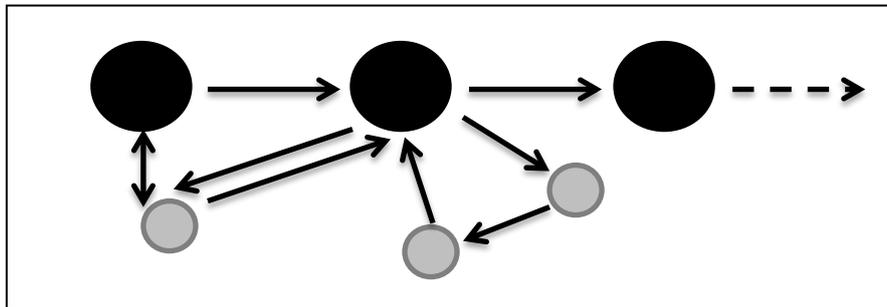


Abbildung 1: Hub-and-Spoke-System
Quelle: Eigene Darstellung, nach Bichou 2009: 9

Seit sich Hub-Strukturen international etabliert haben, fand eine Hierarchisierung der Häfen statt, die sich von den traditionellen Hierarchisierungen unterscheiden kann und neue Häfen aufstreiben konnten oder alte ihre Position verloren haben. Für die jeweilige Betrachtung eines Gutes, im vorliegenden Fall des Autoumschlags, müssen die Kategorien der Hierarchisierung selbstverständlich angepasst werden. Die Hierarchisierung des Europäischen Parlaments legt den Schwerpunkt auf Transshipment, die Bedeutung des Hafens für das Hinterland sowie eine mögliche Spezialisierung auf bestimmte Güter. Auf der höchsten Stufe stehen *Main Ports*. Dies sind bedeutende Häfen in allen Gütersparten. Sie bündeln Güterströme in großen Mengen und bedienen ein großes Hinterland. Zusätzlich sind große Transshipment-Mengen vorhanden. In Europa zählen die Häfen Hamburg oder Rotterdam dazu. Wenn man dies auf den Autoumschlag bezieht sind die europäischen *Main Ports* unter anderem Zeebrügge und Bremerhaven. Auf der zweiten Stufe befinden sich die *Transshipment Ports*. Große Gütermengen werden abgewickelt, aber in Richtung Hinterland sind die Ströme begrenzt. Zwischen dieser Stufe und der Stufe der *Main Ports* kann man den *CMP* ansiedeln, der viel Transshipment hat, aber auch viele Fahrzeuge ins Hinterland liefert. Wahlweise wird diese Kategorie auch als *Region Hub Port* beschrieben, was auf den *CMP* zutrifft. Darauf folgen *Second-tier Ports*. Das Transshipment kann noch hoch sein, aber deutlich geringer im Umfang zu den beiden ersten Hafentypen. Alle Güterarten sind möglich und es findet eine hohe Bündelung und Verteilung der Güter statt. Zu dieser Stufe der Häfen zählen viele skandinavische oder baltische Hafenstandorte. Auf der untersten Stufe folgen die *Third-tier Ports*, die kaum Transshipment haben und vor allem auf ihr direktes Hinterland bezogen sind. Häufig gibt es eine Spezialisierung auf bestimmte Güter (European Parliament 2009: 59–60).

Das Hub-and-Spoke-Konzept hat sich international etabliert und findet in der Schifffahrt beim Containerverkehr aber auch bei dem Transport von Fahrzeugen Anwendung. Ein Grund ist,

dass gerade in den global vernetzten Branchen die Schnittstellen, also die Terminals oder Hubs, die Punkte der Effizienzsteigerung sind. Bei den Hub-and-Spoke-Netzwerken gibt es zwar eine höhere Netzwerkeffektivität und dadurch die Gefahr von Verspätungen oder anderen Störungen, jedoch haben Hubs eine höhere Flexibilität aufgrund einer Konzentration der Verkehrsflüsse. Weitere Vorteile von Hubs sind economies of scale bei den Verbindungen durch eine höhere Frequenz aufgrund der kürzeren Strecken zwischen dem Hub und den Feeder Ports, wodurch weniger Schiffe benötigt werden. Economies of scale entstehen auch bei den Hubs selbst, die größere Gütermengen abfertigen. Darüber hinaus kann man economies of scope bei der Nutzung gemeinsamer (Umschlags-)Einrichtungen feststellen, wodurch sich niedrigere Preise für den Kunden und eine erhöhte infrastrukturelle Qualität ergeben (Rodrigue, Comtois & Slack 2008: 18f.). Durch Hub-and-Spoke sind regionale Märkte besser an ein globales System angeschlossen und als strategische Knotenpunkte lassen sich die Güterströme an Schnittstellen abwickeln.

2.3 Neue Beziehungen zwischen (maritimen) Logistikdienstleistern und produzierenden Unternehmen

2.3.1 Outsourcing und die Entwicklung von Third-Party und Fourth-Party Logistics

Outsourcing ist ein weltweit verbreitetes System der Auslagerung von ehemals selbst durchgeführten Dienstleistungen, Produktionsschritten, etc. eines Unternehmens und findet selbstverständlich auch in der Logistikbranche statt. Outsourcing wird angesehen als „an efficient way of providing a service without the necessity in investing in new assets and developing new capabilities“ (Acciaro 2010: 90). Gerade im Bereich der Schifffahrtsindustrie gab es eine Tendenz zur Auslagerung von Transport, Distribution und Lagerung. Weniger verbreitet ist eine Auslagerung von wertschöpfenden Logistikprozessen (Acciaro 2010: 91). Ein Unternehmen, das logistische Dienstleistungen benötigt, kann diese entweder durch ein eigenes logistisches System abdecken oder durch den Zukauf der Leistungen eines Logistikdienstleisters (Liedtke & Friedrich 2012: 1339).

Selviaridis et al. (2008) haben die Argumente für und gegen Outsourcing gegeneinander aufgewogen. Vorteile des Outsourcings in der Logistik sind unter anderem die Konzentration des Unternehmens, das die Logistikdienstleistungen einkauft, auf die eigenen Kernbereiche. In diesen kann eine höhere Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden. Zudem kann das Unternehmen auf das Expertenwissen des Logistikdienstleisters, dessen Märkte und dessen Beziehungen in Logistiknetzwerken zurückgreifen. Dadurch besteht mehr Flexibilität bei Marktveränderungen. Das Unternehmen muss weniger Investitionen tätigen, weniger Fixkosten tragen und geringere Lohnkosten zahlen. Doch auch Nachteile von Outsourcing gibt es, von denen die Verminderung der Kontrolle im Bereich der Logistik für ein

Unternehmen ein sehr wichtiger Punkt ist. Diese Abhängigkeit von den Logistikanbietern geht mit einer Aushändigung von vertraulichen Informationen einher. Auch der Kundenkontakt wird geschwächt und finanzielle Verluste, da einige Schritte nicht mehr im Unternehmen selbst unternommen werden, können auftreten. Zudem kann durch eine unvollständige Synchronisation der beteiligten Unternehmen eine Unterbrechung des Transportablaufs stattfinden. Die Berechnung der Logistik- und Outsourcing-Kosten ist schwierig, weshalb die tatsächlichen Einsparungen und Verbesserungen oft nicht leicht zu beziffern sind (Selviaridis et al. 2008: 385). Deshalb gibt es auch den Fall, dass ausgelagerte Logistikdienstleistungen wieder internalisiert werden, was Gadde & Hulthén mit dem Begriff „back-sourcing“ (2009: 638) beschreiben.

Direkt mit Outsourcing hängt auch die Entwicklung von Third-Party Logistics (3PL) und Fourth-Party Logistics (4PL) zusammen. Denn die Dienste, die Unternehmen an Logistikfirmen ausgelagert haben, wurden von solchen 3PL und 4PL aufgenommen und durchgeführt. Es kann sich dabei um einzelne Bestandteile des logistischen Prozesses handeln oder um die Abwicklung der gesamten Logistikkette. Durch diese strategische Allianz entwickelt sich eine logistische Wertschöpfungskette, bei der beide Parteien durch das Outsourcing profitieren (Büyükoçkan, Feyzioğlu & Nebol 2008: 149).

3PL etablierten sich vor allem seit den 1980er Jahren durch wirtschaftliche und produktionsbezogene Veränderungen und Lieb definierte sie 1992, indem 3PL dazu da sind „the use of external companies to perform logistics functions that have traditionally been performed within an organization. The functions performed by the third party can encompass the entire logistics process or selected activities within this process“ (Lieb 1992: 29).

First-Party-Akteure sind Kernunternehmen, die Dienstleistungen oder Produkte anbieten, deren Kunden dann Second-Party-Beteiligte sind. 3PL übernehmen die ausgelagerten Logistikdienstleistungen als Vermittler zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Green et al. 2008: 9). Wenn die Aufgaben in Strategieentwicklung und Managementtätigkeit gehen ohne die physischen Prozesse der Lagerung und des Transports zu betreffen, dann handelt es sich um ein 4PL. Gerade weil die Logistikkette immer globaler und komplexer wird, haben sich 4PL-Unternehmen herausgebildet, die den Tür-zu-Tür-Verkehr koordinieren und auf das Wissen ihrer Klienten zurückgreifen können (Christopher 2005: 295).

3PL sind meist über langfristige Verträge an die Kunden gebunden (Green et al. 2008: 10) bzw. wenn Beziehungen einmal aufgebaut sind, halten sie lange (Hertz & Alfredsson 2003: 142). Manche Kunden von 3PL bevorzugen es, wenn diese über mehrere Terminals besitzen, damit sie an unterschiedlichen Orten auf die Dienste desselben 3PL zurückgreifen können. Da nicht alle 3PL überall vertreten sein können, müssen aber auch die Dienste

anderer 3PL in Anspruch genommen werden (Hertz & Alfredsson 2003: 148). Moderne Transportunternehmen erbringen deshalb mehr Leistungen als nur den Transport und so zählen auch Value-added Logistics (VAL) zu ihren Aufgaben, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden (Bichou 2009: 8). 3PL zählen als Dienstleister und Anbieter von Frachttransporten zur Gruppe der Spediteure, die Boile, Lee & Theofanis im Bereich des maritimen Transports untergliedert und sinnvoll einteilen:

A set of carriers in international maritime freight transportation networks includes ocean carriers, land carriers and port terminal operators. Ocean carriers, in general, deliver freight between two marine terminals via waterways. Port terminal operators handle the freight arriving in their port complex at the sea-land interface. Land carriers transport the freight from marine terminals to inland destination via roadways (Boile, Lee & Theofanis 2012: 3651).

2.3.2 Das Aufstreben von Port Terminal Operators (PTOs)

In den globalen Ketten wächst die Bedeutung von Schnittstellen und demnach auch von maritimen und binnenländischen Terminals. Ein Hafenterminal wird „as a specialized facility where ocean vessels dock to discharge and load cargo“ (Rodrigue & Notteboom 2009: 167) definiert. Eigentlich sind Terminals lediglich Durchgangsstationen einer Kette doch gerade durch VAL, wächst ihre Möglichkeit Wertschöpfung zu betreiben. Nicht Häfen konkurrieren miteinander, sondern deren Terminals. Dabei können sowohl Terminals innerhalb desselben Hafens konkurrieren als auch Terminals und die dazugehörigen PTOs verschiedener Häfen (Kaselimi, Notteboom & De Borger 2010: 397).

Aufgrund der Fokussierung auf PTOs ist zu diesen hinzuzufügen, dass die meisten Häfen mehrere PTOs ansässig haben, die in der Regel Privatunternehmen sind. Um eine bessere Durchführung von Diensten zu schaffen und die Flächen sowie Supra- und Infrastruktur effizient zu betreiben, gehen die PTOs Kooperationen untereinander ein. Durch diese Kooperationen können sie ihren Einfluss steigern. Doch auch Land Carrier können sich zusammenschließen und beispielsweise Routenoptimierung betreiben und so den Markt zu ihren Gunsten gestalten (Lee et al. 2012: 1081).

PTOs haben häufig mit großen, international tätigen und einflussreichen Unternehmen zu tun, für die sie die Hafenaufwicklung durchführen. Durch die Ausweitung ihrer Dienste können sie ihren Einflussbereich gegenüber ihren Kunden erweitern. Sie sind darauf bedacht ihre Kontrolle in der Transportkette auszubauen und möglichst viel Dienstleistungen – im besten Fall von Tür-zu-Tür – entlang der Transportkette durchzuführen (Souza, Beresford & Pettit 2003: 402ff.). Besonders im Containerverkehr ist dies auffällig. So machten 2006 die Top-5 der international tätigen Terminalbetreiber 28% des Containerumschlages aus. Andere international tätige Terminalbetreiber hatten einen Anteil von 15% und von den Häfen selbst umgeschlagene Container standen mit 13% zu Buche. Die restlichen 44% wurden dennoch

von lokalen Terminalbetreibern umgeschlagen, wodurch diese in der Gesamtmenge keinesfalls vernachlässigt werden dürfen. Aus diesem Grund wird diese Tatsache auf den Fahrzeugumschlag mit den lokalen Terminalbetreibern übertragen, denn für sie gibt es bislang kaum Untersuchungen (Soppé, Parola & Frémont 2009: 10, 14).

Bichou verwendet eine Systematisierung der VAL, die weniger am Wert der Wertschöpfung orientiert ist, sondern vielmehr an der dazugehörigen Tätigkeit und diese thematisch zusammenfasst. Seine Zusammenstellung bezieht sich direkt auf VAL in Häfen, weshalb sie hier vorgestellt wird. Nach ihm werden die VAL in der Post-Produktionsphase bzw. der Pre-Distributionsphase durchgeführt und setzen sich unter anderem aus diesen vier Bestandteilen zusammen:

Postponement: Im letztmöglichen Transport-/Produktionsabschnitt werden Tätigkeiten durchgeführt, die ein generelles Produkt für die spezifischen Wünsche eines Kunden oder einer Region individualisieren. Stückgüter werden zum Beispiel über lange Distanzen in großen Mengen transportiert und erst am Ende kundenfreundliche oder individuell gestaltet.

Reverse Logistics: Güter oder Produkte, die fehlerhaft, veraltet oder kaputt sind, werden repariert, gelagert oder verschrottet. Beispielsweise ist dies bei leeren oder kaputten Containern der Fall oder bei Rückrufaktionen von Autos.

Packaging: Dies zählt eigentlich auch zum Transport hinzu und könnte unter Postponement fallen. Doch es kann auch als VAL durchgeführt werden, wenn Wert hinzugefügt wird. So können zerbrechliche, gefährliche oder kleine Güter nur in speziellen Verpackungen oder Transportbehältern verfrachtet werden.

Information Technology: Zur besseren Vernetzung und Absprache mit dem Kunden verfügen moderne Logistikdienstleister und Distributionszentren über ausgefeilte Informations- und Kommunikationstechnologien und Managementstrategien wie die Verfolgung von Gütern in Realzeit oder die Online-Dokumentation von Dienstleistungen im Zahlungsverkehr (Bichou 2009: 234f.).

Eine Erklärung dafür, weshalb diese VAL erst im jeweiligen Zielhafen und nicht bereits im Werk des Autobauers durchgeführt werden, liefern Chen & Notteboom (2011). Sie stellen sich die Frage, weshalb VAL gerade am letztmöglichen Punkt durchgeführt werden, denn sie könnten ja bereits am Produktionsstandort erledigt werden, in einem Distributionszentrum nahe einem Hub Port oder nahe am Endmarkt, beispielsweise in einem Inland-Verteilzentrum. Erstens sind arbeitsintensive Stufen der Produktion eines Produktes am Ursprungsort in der dortigen Fabrik durchzuführen oder in einem zentralisierten Verteilungszentrum. Jedoch, wenn service-/kundenorientierte Aktivitäten auftreten, sind diese möglichst nah beim Kunden durchzuführen. Zweitens ist die Nachfrage-Variabilität

wichtig. Bei Produkten, die relativ konstant sind und die Nachfrage berechenbar ist, ist es sinnvoll aufgrund von economies of scale und von Lohnkosten in der Heimatproduktionsstätte oder in einem zentralen Verteilungszentrum die VAL durchzuführen. Ist die Nachfrage aber individuell, variabel und unvorhersehbar, ist es sinnvoller für Unternehmen auf die Nachfrageveränderungen schnell reagieren zu können, was am besten eng am Endverbraucher oder in einem dezentralen Distributionszentrum durchgeführt werden kann. Zum Beispiel werden individuelle Kundenanforderungen in der Automobilbranche immer wichtiger. Drittens gibt es eine hohe Flexibilität, Produkte für einen länderspezifischen Markt herzustellen oder mit bestimmten Verpackungen auszustatten. Normalerweise findet dies in den Fabriken oder in Häfen von Wirtschaftsblöcken wie der EU zentral statt. Wenn jedoch die Verpackung bewirkt, dass die Produkte teurer transportiert werden, dann ist es sinnvoll diese VAL eng am Absatzmarkt durchzuführen (Chen & Notteboom 2011: 3, 14ff.).

2.4 Der Global Value Chain-Ansatz zur Erklärung der (maritimen) Logistikkette im Fahrzeugtransport

Häfen sind als Schnittstellen in maritime Logistikketten eingebunden und bauen Beziehungen sowohl zum Seetransport als auch zum Hinterland und den dortigen Akteuren wie Schifffahrtsunternehmen, Reeder, Spediteuren, PTOs, Hafenverwaltungen und Logistikdienstleistern auf. Alle Beteiligten tragen ihren Beitrag dazu bei, dass diese intermodale Kette auch an den Schnittstellen reibungslos funktioniert (Franc & van der Horst 2010: 557). Deshalb wird hier ein linearer Ansatz favorisiert, da er die logistische Kette besser abbilden kann. Dies ist der Global Value Chain-(GVC)-Ansatz. Dennoch wird in komprimierter Form der nicht-lineare netzwerkartige Global Production Network-Ansatz (GPN-Ansatz) ebenfalls vorgestellt. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, hat sich die Wirtschaft aufgrund von Globalisierungsprozessen stark verändert. Durch Just-in-Time-Produktion, Arbeitsteilung, Outsourcing, vertikale und horizontale Integration, Modulbauweise oder Lean Production, haben sich Produktionsketten ausgebildet, die sich auch in logistischen Bereichen fortgesetzt haben. Dies gilt nicht nur für die Produktion von Waren und Dienstleistungen, sondern auch für die Distribution. Deshalb wird der GVC-Ansatz, der eigentlich aus dem produzierenden Sektor stammt, auf die Distribution übertragen. Herausgegriffen werden die PTOs und deren Aufgaben an einem Terminal, das als Untereinheit eines Hafens verstanden werden kann.

2.4.1 Der Value Chain-Begriff

Zunächst soll der Value Chain-Begriff, wie ihn Porter formulierte, dargestellt werden, da er für die weiteren Ansätze von zentraler Bedeutung ist. Porter führte den Value-Begriff und den Begriff der Value Chain (Wertkette) als einer der ersten Wissenschaftler bereits in den

1980er Jahren ein. In der 5. Auflage seines Buches ‚Wettbewerbsvorteile‘ definiert Porter Wert als „denjenige[n] Betrag, den die Abnehmer für das, was ein Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, zu zahlen bereit sind [...] Für Abnehmer einen Wert zu schaffen, der über den dabei entstehenden Kosten liegt, ist Ziel eines jeden Strategietyps“ (Porter 1999: 68). Darauf aufbauend definiert er die Wertkette folgendermaßen: „Die Wertkette gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Wenn ein Unternehmen diese strategisch wichtigen Aktivitäten billiger oder besser als seine Konkurrenten erledigt, verschafft es sich einen Wettbewerbsvorteil“ (Porter 1999: 63). Da sich die Wertketten von Unternehmen unterscheiden, können sich Wettbewerbsvorteile oder -nachteile ergeben.

In seiner Theorie gibt es fünf primäre Aktivitäten in der Wertkette (Eingangslogistik, Operationen, Marketing/Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst), die sich mit der physischen Herstellung von Produkten, dem Verkauf, dem Kundendienst und dem Transport zusammensetzen. Zusätzlich gibt es unterstützende Aktivitäten (Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft und Unternehmensinfrastruktur), welche die primären Aktivitäten beeinflussen (Porter 1999: 66, 69). In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an die Wertkette bei Porter die Ausgangslogistik ins Blickfeld gerückt und im Sinne der Theorie bei dieser dann der Fokus noch einmal spezifiziert auf die Schnittstelle des Hafens und hier auf die Ebene der Fahrzeugverladung durch die PTOs. Dies ist möglich, da „mit dem Konzept der Wertkette [...] immer feinere Unterscheidungen bestimmter Aktivitäten herausgearbeitet [werden], wenn sich aus der Analyse wettbewerbsrelevante Unterschiede ergeben“ (Porter 1999: 77).

2.4.2 Der Global Value Chain-Ansatz in Abgrenzung zu Global Commodity Chain und Global Production Networks

Aufbauend auf den Value-Chain-Ideen von Porter entwickelten Gereffi und Korzeniewicz das Konzept der Global Commodity Chain (GCC = Globale Warenketten). Doch zunächst soll das Global Production Networks (GPN) in Abgrenzung dazu in kurzer Form dargestellt werden, da dieser Ansatz seit dessen Einführung durch Henderson et al. im Jahr 2002 weite Verbreitung gefunden hat. Dieser Ansatz legt seinen Schwerpunkt auf eine Multiakteurs- und Multiebenen-Konzeption und bezieht dies auf Machtkonstellationen, Wert und Einbettung (Coe, Dicken & Hess 2008: 267).

Global Production Network als nicht-linearer Netzwerk-Ansatz

Das GPN wirft dem GCC und GVC vor, zu vereinfachend zu sein und die Einbettung der Ketten in soziale, kulturelle und politische Umgebungen zu vernachlässigen, denn die lediglich vertikale/lineare Betrachtung in den Ketten-Modellen sei unzureichend. Durch das

GPN kann man die verflochtene Struktur der Beziehungen besser abbilden, so Henderson et al. (2002: 442). Dicken definiert GPN folgendermaßen und begründet mit diesen die wirtschaftlichen Veränderungen: „My central argument in this book is that the reshaping of the global economic map has been driven increasingly by the emergence of extremely complex organizational and geographical networks of production, distribution and consumption: what we have called global production networks (GPNs)” (Dicken 2011: 429f.). Um den Ansatz zu verdeutlichen führt Henderson et al. ein Gefüge aus Kategorien und Dimensionen ein, das sich folgendermaßen zusammenfassen lässt. Die Kategorie (Mehr-) Wert (Value) meint Wertschöpfung, Wertsteigerung und Wertsicherung. Als zweite Kategorie gibt es Macht (Power), die vor allem für die Verbesserung der Wertschöpfung und die Wertsicherung von Bedeutung ist. Es gibt gemeinsame Macht zwischen Leitunternehmen (Lead Firms) und den Zulieferern, gemeinschaftliche Macht von Organisationen (Gewerkschaften, Verbände, NGOs, etc.) oder institutionelle Macht. Diese kann von lokalen, nationalen oder supranationalen Organisationen, aber auch von Finanzorganisationen ausgehen. Die dritte Kategorie ist die Einbettung (Embeddedness), denn GPN betten sich nicht nur räumlich oder funktional zwischen Unternehmen ein, sondern auch in die jeweiligen sozialen, kulturellen, gesellschaftlichen und politischen Kontexte der Unternehmen, Akteure und Schnittstellen. Beispiele sind nationale Gesetze, langjährige Arbeitsweisen, Bildungssysteme, usw. Die Einbettung kann einerseits in territoriale Einbettung und andererseits in Netzwerkeinbettung unterschieden werden. Territoriale Einbettung meint, dass die am GPN beteiligten Unternehmen am jeweiligen Ort, an dem sie sich befinden, dessen Umgebung und Eigenschaften (Gesetze, Arbeitsverhältnisse, etc.) annehmen. Die Netzwerkeinbettung meint die langfristige Beziehung zwischen den Akteuren des Netzwerkes, wie diese aufgebaut ist (stabil oder labil) oder wie sich Vertrauen zwischen den Akteuren zu den Institutionen entwickelt hat (Henderson et al. 2002: 448ff.).

Für die Dynamik der Kategorien sorgen vier Dimensionen. Dimension 1 ist die Firma, denn alle Firmen haben – auch wenn sie der gleichen Branche entstammen – eigene Ziele oder eine eigene spezifische Herkunft. Dennoch meint Dimension 2, dass innerhalb des gleichen Sektors ähnliche GPN aufgebaut werden, da sie ähnliche Märkte, Technologien oder Produkte herstellen. In der dritten Dimension sind Netzwerke angesprochen, denn aufgrund der Beteiligung mehrerer Akteure und Firmen variieren Machtbeziehungen aus sektorspezifischen Gründen und so gibt es hierarchisch unterschiedlich gestellte Firmen. Die 4. Dimension betrifft Institutionen. Sie sind für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der Orte verantwortlich und können sich positiv oder negativ auswirken. Sie sind für alle Formen von Wert wichtig und können von lokal bis global reichen (Henderson et al. 2002: 453ff.).

Der GVC-Ansatz als Weiterentwicklung des GCC-Ansatzes

Die Theorie der GVC ist eine Weiterentwicklung des GCC-Ansatzes, der 1994 von Gereffi und Korzeniewicz entwickelt wurde. Er wird in seinen Grundzügen als Basis beschrieben.

'GCC analysis is principally concerned with understanding how global industries are organized. It consists of identifying the full set of actors (i.e. firms) that are involved in the production and distribution of a particular good or service and mapping the kinds of relationships that exist among them. The goal is to understand where, how and by whom value is created and distributed along a commodity chain (Appelbaum and Gereffi 1994)' (Bair 2005: 157).

Der Ansatz beruht auf einer Einteilung in entwickelte (Industrie-)Länder und sich entwickelnde (Schwellen-)Länder. Es gibt für die GCC drei Grundsatzigenschaften. Erstens materielle Input-Output-Beziehungen. Diese sind in aufeinanderfolgenden und wertsteigernden wirtschaftlichen Aktivitäten verbunden, sprich die beteiligten Unternehmen betreiben in ihrem Produktionsprozess Arbeitsteilung und durch Lieferbeziehungen (von Teilkomponenten, Produkten oder Dienstleistungen) bauen ihre Aktivitäten aufeinander auf und erhöhen so den Wert des Produktes oder der Dienstleistung. Es handelt sich deshalb um einen linearen Ansatz. Auch dieser Ansatz beinhaltet die Kategorie der Territorialität als zweites Grundelement, denn GCC haben eine bestimmte Raumstruktur und können dispers oder konzentriert sein. Drittens gibt es zwischen den Akteuren unterschiedliche Machtbeziehungen, oder anders ausgedrückt, jeder Akteur besitzt bestimmte Governance-Strukturen, weshalb es Firmen in der Kette gibt, die mehr Einfluss haben als andere (Gereffi 1994: 96f.) (Giese, Mossig & Schröder 2011: 150f.).

Die Basisformen der Governance-Strukturen sind herstellergesteuerte Warenketten (Producer-driven Commodity Chains) und käufergesteuerte Warenketten (Buyer-driven Commodity Chains). Herstellergesteuerte Warenketten gibt es häufig in kapital- und technologieintensiven Industrien wie der Automobilbranche oder dem Flugzeugbau. Die meist oligopolistischen Unternehmen einer Branche übernehmen die Produktion der hochentwickelten Güter weitgehend selbst, sind meist für Entwicklung, Management, Koordination, Kernproduktion sowie die Endmontage zuständig. Die Unternehmen haben damit die Kontrolle über ihre Lieferanten (Rückwärtsverbindungen) und über die Einzelhändler (Vorwärtsverbindungen). Lohnkostenintensive Produktionsschritte wurden im Zuge der Arbeitsteilung zunehmend ausgelagert. Käufergesteuerte Warenketten sind häufig in der Konsumgüterindustrie (Bekleidung, Schuhe, Spielzeug) oder bei elektronischen Haushaltswaren vorhanden. Mit Käufer sind nicht die Endkonsumenten, sondern große Einzelhandelsketten oder Markenfabrikanten gemeint. Diese Lead Firms oder Core Companies produzieren kaum noch selbst und „[t]he main job of the core company in buyer-driven commodity chains is to manage these production and trade networks and make sure all the pieces of the business come together as an integrated whole“ (Gereffi 1994: 99). Die

Produktion der Waren erfolgt häufig in Schwellen- oder Entwicklungsländern, wo die Lohnkosten deutlich niedriger sind. Besondere Wichtigkeit kommt in dieser Kette den Schnittstellen wie Häfen oder Güterverkehrszentren zu, da sie für eine reibungslose Kettenverbindung sorgen müssen. Auch die Institutionen, die sich entlang der Kette befinden (Nationalstaaten, Regierungen, usw.), können Einfluss nehmen (Gereffi 1994: 97ff.) (Giese, Mossig & Schröder 2011: 150f.).

Doch der GCC-Ansatz war mit lediglich zwei Governance-Strukturen zu vereinfachend. Deshalb musste eine Überarbeitung des Ansatzes erfolgen, was vor allem von Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) durchgeführt wurde. In ihm sind die Governance-Strukturen als zentrales Element vielfältiger abgebildet. Durch die Globalisierung war die zweidimensionale Governance-Struktur zu vereinfachend, denn grenzüberschreitende Vernetzung nahm zu, internationale Firmen sind in lokale Zuliefer-, Vertriebs- und Kooperationsbeziehungen eingebettet und lokale Aktivitäten werden häufig durch globale Strategien gesteuert. Außerdem erfolgte zunehmend Outsourcing sowie horizontale und vertikale Integration, weshalb die Kategorie des Einflussbereichs deutlich wichtiger wurde (Bathelt & Glückler 2012: 305f.). Der GCC-Ansatz konnte die neuartigen Netzwerke nicht mehr exakt abbilden und so führten Gereffi, Humphrey & Sturgeon fünf neue analytische Kategorien der Governance-Strukturen ein, die aus empirischen Beispielen abgeleitet worden waren. Sie benannten ihren Ansatz ‚Global Value Chain‘ und legten damit den Fokus auf den Bereich der Wertschöpfung. Die fünf Governance-Strukturen sind folgende und werden in Abbildung 2 verdeutlicht (Gereffi, Humphrey & Sturgeon 2005: 82ff.).

Market-Governance: Diese Form der Governance geht davon aus, dass der Austausch vom jeweiligen Geschäftspartner, sowohl von Zulieferern als auch von Kunden, kostengünstig und leicht durchzuführen ist. Dennoch müssen Beziehungen nicht zwangsläufig kurzlebig sein. Da man immer mehrere Geschäftspartner hat, besteht ein geringer Grad der Machtasymmetrie und die Struktur ist preisgesteuert. Man strebt niedrige Kosten beim Wechsel eines Vertragspartners an.

Modular-Governance: Zulieferer („Turnkey Supplier“) stellen klassischerweise Produkte speziell für einen Kunden her, die relativ fest vorgegeben sind und vollständig gefertigt übergeben werden. Turnkey Supplier haben immer mehrere Kunden mit denen sie zusammenarbeiten, wodurch sie einen relativ großen Grad an Autonomie besitzen.

Relational-Governance: Durch verzweigte Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Mit Hilfe von sozialen Bindungen, Vertrauen, Reputation, familiären Beziehungen oder ethnischen Verbindungen können Probleme gelöst werden. Oftmals wurde angenommen, dass dazu geographische Nähe nötig sei, doch lassen sich soziale Beziehungen auch über Distanzen erhalten/herstellen, da sie häufig über lange Zeit gewachsen und dadurch krisenunabhängig sind. Dennoch kann räumliche Nähe

selbstverständlich auch unterstützend wirken. Der Einfluss ist eher symmetrisch verteilt und alle Verhandlungspartner sind relativ gleichberechtigt, haben ihre jeweiligen Kernkompetenzen und kommunizieren in kooperativer Weise. Bei Veränderungen können aber Komplikationen auftreten.

Captive-Governance: Bei dieser Governance gibt es große Abhängigkeiten von ‚gefangenen‘ kleinen Zulieferern gegenüber mächtigen, großen Käufern in Form der Lead Firms. Diese üben sehr viel Kontrolle gegenüber den Zulieferern aus, für die es keine Garantien gibt und so die Machtasymmetrie hoch ist.

Hierarchy-Governance: Durch vertikale Integration und direkte Kontrolle gibt es vertikal integrierte Firmen, bei denen die Unternehmenszentralen durch Management und Kontrolle ihre ausgegliederten Niederlassungen oder Tochterunternehmen stark überprüfen und es so eine hohe Machtasymmetrie gibt. Die Unternehmensvertretungen sind auf verschiedenen Ebenen für lokale oder regionale Marktsteuerungen verantwortlich.

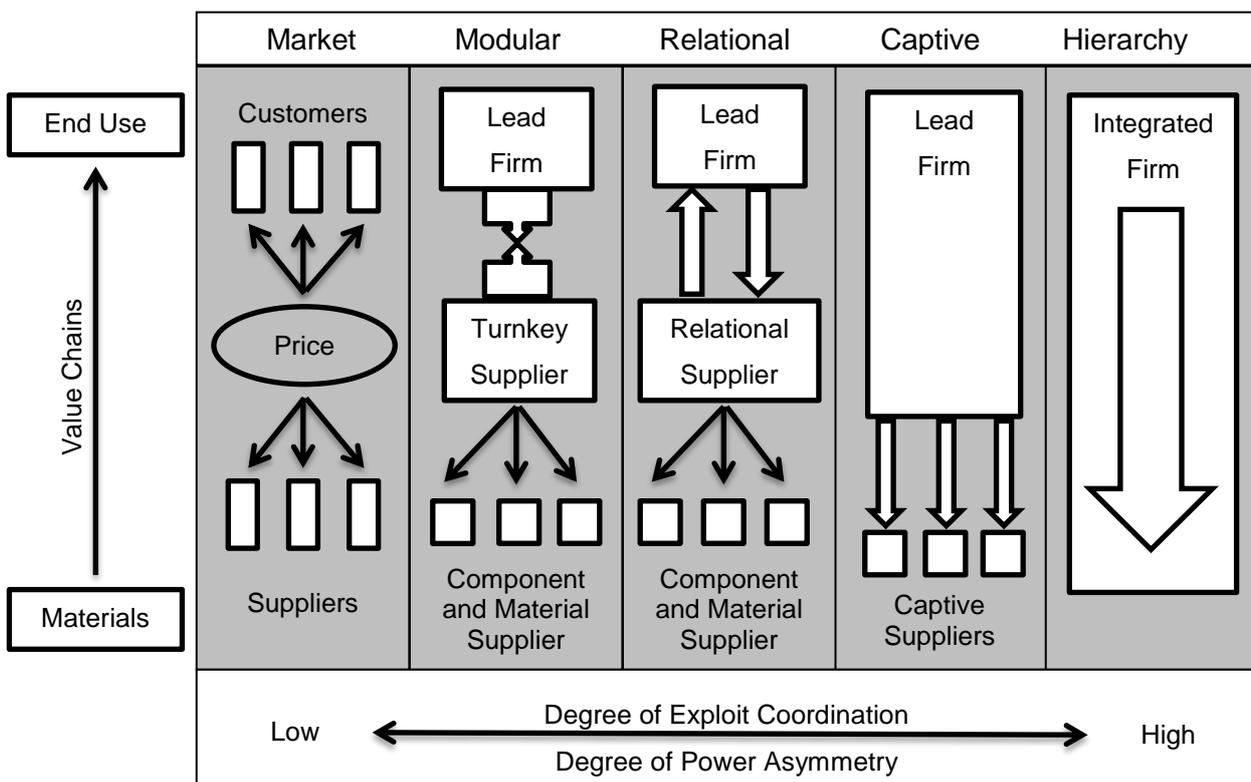


Abbildung 2: Die fünf Governance-Strukturen der Global Value Chain
Quelle: Eigene Darstellung, nach Gereffi, Humphrey & Sturgeon 2005: 89

Diese Governance-Strukturen sind nicht stabil und konstant über Zeit. Sie sind auch nicht komplett voneinander zu trennen und können sich ergänzen oder überlappen. Auf welche Art und Weise sich die Beziehungen ändern, ist laut Gereffi, Humphrey & Sturgeon noch unzureichend untersucht, was durch die Ausarbeitung verbessert werden soll (2005: 96f.). Um in der Wertschöpfungskette aufzusteigen, gibt es für die Akteure verschiedene

Strategien. Durch *Prozess-Upgrading* können mit neuartigen Technologien oder leistungsfähigeren Organisationsmodellen, Effizienzvorteile in der Produktion erzielt werden. *Produkt-Upgrading* setzt direkt am Produkt an, das werthaltiger gestaltet wird. *Funktionales Upgrading* versucht eigentlich standardisierte Unternehmensfunktionen um wissensbasierte und höherqualifiziertere Funktionen zu erweitern. Durch bessere Kompetenzen können Produzenten ihre Abhängigkeit gegenüber einer Leitfirma vermindern. Dies ist aber mit großem Aufwand verbunden. Mit Hilfe des *intersektoralen Upgradings* sollen Unternehmen bestehende Technologien auf andere Wirtschaftsbereiche oder andere Wertschöpfungsketten übertragen, um zu einer gesteigerten Wertschöpfung zu gelangen. Das Ziel ist durch Diversifizierung eine geringere Abhängigkeit gegenüber der Lead Firm zu erreichen (Bathelt & Glückler 2012: 308f.).

2.4.3 Begründung der Auswahl des Global Value Chain-Ansatzes

Der GVC-Ansatz bietet für die vorliegende Arbeit die beste Analysemöglichkeit und ist geeigneter als der Ansatz der GPN, denn „shipping lines (like other third party service providers) carry out their business not simply within marketplaces but also within corporately structured chains” (Robinson 2005: 254). In jedem Schritt der Distribution der Fahrzeuge kommt Wert hinzu und dies auf spezielle Weise. Die Betrachtung liegt dabei auf den PTOs. Anhand von Experteninterviews und Literaturarbeit können einerseits deren Governance-Strukturen erarbeitet werden, andererseits deren Upgrading-Strategien identifiziert werden.

Der GVC-Ansatz muss selbstverständlich von der Produktion auf die Distribution übertragen werden. Sowohl in der Literatur als auch in der empirischen Arbeit ist ersichtlich, dass die Distribution von Autos in aufeinanderfolgenden Schritten abläuft, bei denen den Fahrzeugen jeweils Wert hinzugefügt wird. Die Strategien und Governance-Strukturen, wie dies an einer beispielhaften Schnittstelle funktioniert, stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Dies ist nur ein Teil der gesamten GVC, jedoch kann das vorgestellte Konzept für andere Teile der Kette (Beziehungen der Land-Spediteure untereinander, Beziehungen der Schifffahrtsunternehmen mit den Fahrzeugbauern oder die Betrachtung anderer Schnittstellen) übertragen werden.

Der Arbeit liegt ein Verständnis von Macht vor, bei dem Macht gesehen wird „as the ability of a firm (or an entrepreneur) to own and control critical assets in markets and supply chains that allow it to sustain its ability to appropriate and accumulate value for itself by constantly leveraging its customers, competitors and suppliers” (Robinson 2005: 256, zit. n. Cox et al. 2002).

Eine weitere Übertragung des GVC-Ansatzes erfolgt für die Strategien des Upgradings, wie diese von den PTOs umgesetzt werden. Die verschiedenen Formen des Upgradings lassen sich mit den VAL, die in Kapitel 2.3.2 beschrieben wurden, koppeln. Es werden nicht die

Beziehungen zwischen den PTOs und den Autobauern direkt untersucht, sondern die jeweiligen Beziehungen zu den Logistikabteilungen der Autobauer – wenn diese vorhanden sind – zwischen den PTOs untereinander und zu den anderen Logistikdienstleistern im Fahrzeugumschlag.

Der Standort Hafen lässt sich in die GVC als Schnittstelle einbauen, an dem die maritime GVC der Fahrzeuge auf den Standort Hafen trifft. Robinson beschrieb schon 2002, dass Häfen angesehen werden „as elements in value-driven chain systems [...] and the port captures value for itself and for the chain in which it is embedded“ (Robinson 2002: 241). Da Häfen als Orte angesehen werden, in denen VAL durchgeführt werden können und verschiedene Akteure aufeinandertreffen, sind sie Teil des Transportsystems, „but it is also a major sub-system of the broader production and logistics systems“ (Bichou 2004: 53). Aus dieser Perspektive heraus, kann der GVC-Ansatz angewendet werden, da dieser aus der Produktionsforschung kommt, aber hier die Verbindung zum Logistiksystem hergestellt werden kann und die verschiedenen Logistikdienstleistungen, die durch die PTOs und andere Hafenakteure gemacht werden „value to the final customer“ (Carbone & De Martino 2003: 306) bringen. Da auch leichtindustrielle Tätigkeiten in den Häfen durchgeführt werden, wird die Transportkette „more and more integrated within the production system [and] transportation and distribution activities are considered as a sub-system of the whole production system“ (Carbone & De Martino 2003: 311). Deshalb ist es möglich die Distribution von Fahrzeugen mit dem GVC-Ansatz zu analysieren.

3. METHODISCHES VORGEHEN

3.1 Ableitung der Hypothesen

Als Bindeglied zwischen den theoretischen Grundlagen und der empirischen Untersuchung, soll an dieser Stelle die Bildung der Hypothesen stehen, die sich an den Zielformulierungen aus Kapitel 1.3 orientieren. Das übergeordnete Ziel ist die Bedeutung des CMP für den Umschlag von Fahrzeugen zu charakterisieren und mögliche Zukunftspotenziale aufzuzeigen. Dabei ist ebenfalls von Wichtigkeit, ob CMP ein bedeutender Teil einer globalen Wertschöpfungskette, wie sie in Kapitel 2.4 beschrieben wurde, ist. Daraus ergeben sich einige forschungsleitende Hypothesen, die überprüft werden müssen:

- Hypothese 1: Die ankommenden Fahrzeuge stammen entweder aus Deutschland (per Zug) oder aus anderen Regionen Europas oder Asiens (per Schiff) und werden nach Skandinavien, ins Baltikum und nach Russland weitertransportiert. Der Hauptteil gelangt per Schiff nach Malmö und verlässt auch auf diesem Wege den Hafen.

- Hypothese 2: Durch den Fahrzeugumschlag auf der schwedischen Seite des Hafens ergeben sich wirtschaftliche Vorteile für die gesamte Region Skåne.
- Hypothese 3: Durch das 2011 eröffnete Hafenaereal Norra Hamn in Malmö wurden bessere Möglichkeiten für den Umschlag von Fahrzeugen geschaffen.
- Hypothese 4: Der CMP und dessen PTOs sind zu einem wichtigen Hub des Fahrzeugumschlags geworden und nehmen eine steuernde und damit wichtige Position innerhalb dieser GVC ein.
- Hypothese 5: Die lokal und regional tätigen PTO haben sich durch langjährige Zusammenarbeit mit den internationalen Automobilherstellern ein so gutes Knowhow im Transport, der Verladung und der Endabfertigung der Fahrzeuge angeeignet, dass sie großen Einfluss auf die Entscheidung haben, wo und welche Fahrzeuge transportiert werden. Dies ist durch langfristige Verträge und Kooperationen vereinbart und garantiert Planungssicherheit. Die lokalen und regionalen Unternehmen können sich im globalen Wettbewerb positionieren.

Um diese Hypothesen belegen oder widerlegen zu können und um die Teilziele aus 1.3 erreichen zu können, wurden in der empirischen Untersuchung sowohl Statistiken analysiert als auch qualitative Befragungen durchgeführt. So kann durch die quantitative Auswertung zunächst das Untersuchungsgebiet in seiner Bedeutung kenntlich gemacht werden (Makroperspektive) und anschließend durch die qualitativen Befragungen die Hafenakteure identifiziert werden (Mikroperspektive). Die Entscheidung für eine qualitative Expertenbefragung wird im Folgenden begründet.

3.2 Begründung zur Durchführung von Expertenbefragungen

Die Expertenbefragungen bauen auf der Auswertung der Zahlenreihen auf und können als deren Erweiterung verstanden werden. Die Perspektive der Makroebene wird durch eine Mikroebenenperspektive ergänzt. Für die Interviewform wurde die Methode der problemzentrierten und leitfadengestützten Expertenbefragungen ausgewählt. „Im problemzentrierten Interview [als untergeordnete Form eines qualitativen Interviews] ist der Forscher schon vor dem Interview mit einem theoretischen Konzept ausgestattet. Diese theoretischen Vorstellungen werden durch das Interview mit der sozialen Realität konfrontiert, plausibilisiert oder modifiziert“ (Lamnek 2010: 349). Trotz des Vorwissens ist man flexibel, offen und sieht die befragte Person eher als Gesprächspartner oder „Sachverständigen“ (Rauh & Meier Kruker 2005: 65). Die befragten Personen werden durch die Interviewsituation zu Experten gemacht, denn für sie ist das Befragungsthema vertraut und sie befinden sich in ihrem normalen Umfeld, in dem sie frei reden können. Deshalb wurden die Experten jeweils in ihren Büroräumen befragt und fungieren als Repräsentanten ihrer Organisationen (Lamnek 2010: 656ff.).

Zu Beginn des Arbeitsprozesses stand die Erarbeitung eines Leitfadens, der als Grundlage für alle Interviews diente. Dieser befindet sich im Anhang der Arbeit. Es handelt sich um leitfadengestützte Interviews, welche sowohl offen als auch halbstrukturiert sind. Darunter ist zu verstehen, dass man vorgefertigte Fragen und Themenkomplexe hat, allerdings auf Seiten des Interviewers die Fragen flexibel gestellt werden können und man nicht starr auf das Konzept fixiert ist. Da es sich um Leitfadeninterviews handelt, sind die Fragen vorab konstruiert und zeigen den Gedankengang des Interviewers auf, denn man geht als Forscher nicht ohne Vorerfahrungen oder theoretische Kenntnisse an die empirische Arbeit (Reuber & Pfaffenbach 2005: 134). Leitfäden schlagen nur Reihenfolge- und Formulierungsmöglichkeiten vor. Außerdem sind „im gesamten Forschungsverlauf Veränderungen des Leitfadens möglich [...]“. Dieses Verändern kann mit der Prozesshaftigkeit qualitativer Forschung begründet werden“ (Reuber & Pfaffenbach 2005: 137). Durch den Leitfaden können die Interviews dennoch verglichen werden, denn es handelt sich um teilstandardisierte Leitfäden. Das bedeutet, dass ein Teil des Interviews (Schlüsselfragen) allen Befragten vorgelegt wird, der abschließende Teil aber von Befragtem zu Befragtem unterschiedlich ist (Eventualfragen), um das jeweils spezifische Wissen abzufragen (Rauh & Meier Kruker 2005: 64) (Schnell, Hill & Esser 2011: 379).

Bis auf einen Fall wurden persönliche Einzelinterviews durchgeführt. In einem besagten Fall wurde auf Wunsch der Befragten ein Interview mit zwei Vertretern einer Organisation gemeinsam durchgeführt. Ein Vertreter war zuständig für den physischen Transport, der andere Vertreter für die strategische Ausrichtung.

Zusätzlich zu den Fragen wurden den Befragten Mental Maps vorgelegt. In diesen wurden der Ostseeraum, Teile von Mitteleuropa und Westeuropa und mehrere Hafenstandorte als Landmarks eingetragen. Mit Hilfe dieser Karten konnten die befragten Experten ihre Aussagen bezüglich der Transportwege der Fahrzeuge besser strukturieren und die Transportwege einzeichnen. Die Auswertung dieser Karten fließt in die Analyse in der Form ein, dass daraus eine Kartendarstellung der Fahrzeugströme entstand. In einer Mental Map wurden durch die Einzeichnung möglicher fester Verbindungen, im konkreten Fall die Fehmarn-Belt-Verbindung und die Helsingborg-Helsingör-Verbindung, eingezeichnet, um mögliche Potenziale des Standortes Malmö abzufragen.

3.3 Auswahl der befragten Experten

Der empirische Teil der Ausarbeitung beruht auf sieben Experteninterviews, welche im Zeitraum von Februar bis März 2013 in Malmö geführt wurden. Für die Auswahl der Experten war entscheidend, dass sie sich mit dem Forschungsgegenstand befassen und kompetente Auskünfte geben können. Ihr Praxiswissen ist von entscheidender Bedeutung und bereichert

die Untersuchung. Darüber hinaus müssen die Experten über gewisse Entscheidungskompetenzen verfügen (Lamnek 2010: 657). Vor dem ersten offiziellen Interviewtermin wurde ein Pretest mit einem Erasmus-Student der Politologie durchgeführt, der zur Verständlichkeit der Fragen und dem Aufbau des Leitfadens Rückmeldung geben konnte. Einerseits wurden die Experten durch die vorhandenen Kenntnisse über den Hafen ausgesucht, andererseits kam auch das Schneeball-Verfahren zur Anwendung, denn im ersten Interview wurde die Anschrift eines weiteren Experten von dem ersten Befragten weitergegeben. Dieser konnte wiederum zu einem dritten Experten den Kontakt herstellen.

Letztendlich wurden sieben Interviews geführt und die Repräsentanten der jeweiligen Organisationen entstammen der Hafenverwaltung (CMP), der PTOs (Autolink, Skandiatransport, CMP und Toyota) und politischen Institutionen (Stadt Malmö, Region Skåne). Auf diese Weise entstand ein differenziertes Bild der Befragten, bei der die einen mehr Detailwissen haben und die anderen mehr Wissen über Strategien und Strukturen. Die Gesprächspartner, deren Funktion und die dazugehörige Organisation sind unten aufgeführt:

- Ahlgren, Magnus: Hub Manager von Skandiatransport
- Larsson, Björn: Hub Manager des CMP
- Ney, Thomas: Regional- und Infrastrukturplaner der Region Skåne
- Nilsson, Anders: Infrastrukturplaner und Güterverkehrsexperte der Stadt Malmö
- Pettersson, Lennart: stellvertretender Direktor des CMP
- Steijaert, Bart: Hub Manager Autolink
- Stern, Peter: Hub Manager Toyota Logistics Services Sweden

Die Interviews haben einen zeitlichen Umfang von 25 bis 50 Minuten und liefern insgesamt knapp 4 Stunden Auswertungsmaterial. Darüber hinaus wurde mit Anders Olsson, Mitarbeiter von Toyota Logistics Services Sweden, eine Besichtigung der Toyota- und Skandiatransport-Abfertigungshalle unternommen, bei der die technischen und prozessualen Abläufe des Fahrzeugumschlags ersichtlich wurden.

Für die Auswertung ist zu sagen, dass die Experten aus Datenschutzgründen und nach Absprache mit ihnen zwar aufgelistet sind, jedoch im Auswertungskapitel codiert werden. Die Äußerungen können nicht mehr dem jeweiligen Experten zugeordnet werden, aber durch die Nennung des codierten Experten in ihrer Stringenz nachverfolgt werden.

3.4 Transkription und Analyse

Für die Darstellung der Ergebnisse wird eine interpretativ-verstehende Form, ein reduktiver Vergleich, gewählt, wie ihn Lamnek formuliert. Dieser ist für wirtschaftsgeographische Analysen, in denen es um Faktenwissen geht deutlich geeigneter als das umfangreiche offene, thematische Kodieren mit Typenbildung von Reuber & Pfaffenbach (2005: 162ff.).

Lamneks Analyseverfahren besteht aus vier Phasen bei der Auswertung von qualitativen Interviews. Die erste Phase ist die der *Transkription*, in der von der Tonbandaufnahme eine Abschrift gemacht wird, die jedoch schon selbst eine Interpretation ist, da Wiederholungen, Interjektionen und Sprechpausen aufgrund der Fragestellung, bei der es um Sachverhalte geht, nicht transkribiert werden. Als Basis für die Transkription dienen die Tonbandaufnahmen, wobei die Interviews in englischer Sprache durchgeführt wurden und so die Texte nur ins Englische transkribiert wurden. Es muss beachtet werden, dass die Befragten zwar über äußerst gute Englischkenntnisse verfügen, allerdings trotzdem nicht in ihrer Muttersprache gesprochen haben. Es wird alles erfasst, was zu einer Frage geantwortet wird und nicht nur das für die Frage relevante. Die Interviews werden anonymisiert wiedergegeben. Für die Form der Textpräsentation wird die realistische Form gewählt, bei der in der Auswertung Zitate herausgegriffen und auf die Forschungsfrage bezogen werden (Rauh & Meier Kruker 2005: 76) (Lamnek 2010: 367f.).

An die Phase der Transkription schließt sich die Phase der *Einzelanalyse* an. Hierbei werden zuerst die zentralen Textpassagen hervorgehoben und dem Transkript entnommen, sodass die Aussagen des einzelnen Interviews herausgearbeitet werden können. In der folgenden Phase, der *generalisierenden Analyse*, werden die Interviews miteinander verglichen. Daran schließt sich die vierte Phase, die *Kontrollphase*, an, bei der die Aussagen noch einmal mit den Originalen nach ihrer Richtigkeit überprüft werden (Lamnek 2010: 368f.).

Abschließend soll das empirische Vorgehen kritisch reflektiert werden. So muss man sagen, dass die Stichprobenauswahl von sieben Interviews keine Repräsentativität herstellen kann. Zudem sind Experten niemals vollkommen objektiv und neutral. Jedoch ist auch der Forschende selbst stets Interpret und muss sich darüber bewusst sein, seine eigenen Vorkenntnisse und Erfahrungen in den Kommunikations- und Auswertungsprozess einzubringen. Darüber hinaus traten zwei Probleme auf. Zum einen war es schwierig wirklich detaillierte Statistiken über den Fahrzeugtransport und -umschlag zu erhalten. Es sind zwar Gesamtstatistiken vorhanden, jedoch nicht solche, aus denen ersichtlich wird, wie viele Fahrzeuge von Malmö zu einem anderen Hafen genau verschifft werden. Die Statistiken der schwedischen Häfen sind im Vergleich zu vielen baltischen oder russischen Häfen gut. Zum anderen trat das Problem auf, dass nicht alle Befragten die Mental Maps zur Unterstützung und zum Einzeichnen genutzt haben. Deshalb fällt die Analyse dieser Karten schwer und beschränkt sich auf eine Zusammenschau der Fahrzeugtransporte, die durch eigene Kenntnisse und die Informationen aus den Expertengesprächen erstellt wurde.

4. FALLBEISPIEL COPENHAGEN-MALMÖ-PORT (CMP)

4.1 Beschreibung des Untersuchungsgebietes

Der CMP ist laut Naski ein einzigartiges Vorhaben, denn „noch nie hatten sich zwei konkurrierende Häfen, die durch ein internationales Fahrwasser voneinander getrennt sind und sich geographisch in zwei verschiedenen Ländern befinden, zu einer Fusion entschieden“ (2004: 156). Der Hauptgrund für den Zusammenschluss der Häfen von Kopenhagen und Malmö im Januar 2001 war die Eröffnung der Öresund-Brücke am 1. Juli 2000. Die beiden Häfen, die zuvor noch den Fährverkehr für Güter und Personen organisierten, fühlten sich in ihrer Position durch die Konkurrenz der festen Landverbindung bedroht. Deshalb entschied man sich dazu, gemeinsam im internationalen Wettbewerb zu bleiben und zu fusionieren. Vorteile dieser Hafenkooperation sind nach De Langen & Nijdam unter anderem eine bessere Nutzung des Humankapitals, des Hafengeländes und des Kapitals; die Ergänzung der Hafeninfrastruktur; economies of scale in der Verwaltung und im Management; Spezialisierung sowie die Erweiterung des Hafenhinterlandes (2009: 163).

Durch den Anschluss über die Öresundbrücke und die innerdänische Große-Belt-Verbindung, verfügt der Hafen nun über eine durchgängige Landverbindung nach Kontinentaleuropa. Die Märkte Dänemarks, (Süd-)Schwedens und Norwegens sind gut zu erreichen. Zusätzlich befindet sich der CMP an der Öffnung zur Ostsee und hat demnach eine strategische Position.

Der Hafen besteht zu 50% aus schwedischen und zu 50% aus dänischen Teilhabern. Auf schwedischer Seite teilen sich die Anteilseigner folgendermaßen auf: 27,5% hat die Stadt Malmö, 14,4% Förvaltnings AB Norra Vallgatan sowie weitere private Anteilseigner mit 8,1%. In Dänemark ist der einzige Anteilseigner die Udviklingselskabet By & Havn I/S als Hafen- und Stadtentwicklungsunternehmen, das zu 55% der Stadt Kopenhagen und zu 45% dem Staat Dänemark gehört. CMP nutzt durch einen Langzeitvertrag mit Laufzeit bis 2035 das gesamte Hafengelände und mietet es von der Stadt Malmö bzw. der dänischen Entwicklungsgesellschaft, verpachtet aber seinerseits die Terminals und Ausstattung im Hafen an PTOs oder andere im Hafen tätige Unternehmen. CMP ist somit eine eigene Gesellschaft und der Landlord des Hafens (CMP 2013: 30f.).

Zwischen 2010 und 2014 stehen insgesamt 2,5 Milliarden schwedischen Kronen (ca. 290 Mio. Euro) Investitionsgelder zur Verfügung, die sowohl in Terminals und in die Hafeninfrastruktur und -suprastruktur investiert werden als auch in die Verbesserung der infrastrukturellen Zufahrtswege. Zu den Investitionstätigkeiten gehörte unter anderem der Ausbau des nördlichen Hafens in Malmö (Norra Hamn) (CMP 2013: 4, 9). Im Jahr 2011 wurde im Norra Hamn in Malmö ein neues Hafengelände mit 750 000 m² Fläche eingeweiht.

Durch die seewärtige Entwicklung des Geländes können zeitliche Vorteile bei der Ankunft und Abfahrt von rund 20 bis 30 Minuten pro Fahrt beim Ro-Ro-Verkehr und Containerverkehr erzielt werden. Auch ein neuer Gleisanschluss wurde verlegt, der dazu führt, dass nun zwei Züge parallel be- und entladen werden können (CMP 2011: 10ff.). Insgesamt wurde dadurch einerseits der Transport ins Hinterland für die Eisenbahn und für den Straßenverkehr mit einer Verkürzung der Distanz zur Autobahn für den Nordhafen verbessert. Andererseits wurden im mittleren Hafenteil Flächen für andere Tätigkeiten frei.

„CMP is a full-service port that can receive all types of freight and all types of ships“ (CMP 2013: 8), dazu zählen Passagierverkehr durch Fähren und Kreuzfahrtschiffe, Containerschiffe, Trockengüter, flüssige Massengüter, Stückgüter, Ro-Ro-Verkehr, Kombi-Verkehr und Autos. Eine Auflistung der umgeschlagenen Güter zeigt Tabelle 1. Hierin sind alle umgeschlagenen Güter – mit Ausnahme der Fahrzeuge, die im nächsten Kapitel detailliert aufgezeigt werden – dargestellt. Zu den Zahlen ist zu sagen, dass die Auswirkungen der Wirtschaftskrise mit dem Höhepunkt 2008/2009, auch den CMP trafen. Die ansonsten stetig wachsenden Umschlagszahlen sanken deshalb in manchen Bereichen stark ab. Jedoch ist seit 2009 wieder ein leichter Anstieg bzw. eine Stabilisierung festzustellen.

Tabelle 1: Umgeschlagene Güter im CMP (2008-2012)

Güterart	Einheit	2008	2009	2010	2011	2012
Container	1000 TEU	194	151	153	153	148
Trockengüter	Millionen Tonnen	3,3	2,9	2,7	3,4	2,7
Flüssige Massengüter	Millionen Tonnen	7,2	6,7	6,8	4,5	5,2
Kreuzfahrtschiffe	1000 Passagiere	560	677	662	820	840
Fährverkehr	1000 Passagiere	833	796	842	784	782
Eisenbahnverkehr	1000 Waggon	36	32	46	47	43
Ro-Ro-Verkehr	1000 Einheiten	331	236	233	232	245

Quelle: Eigene Darstellung, nach CMP 2013: 15ff.

Der Containerumschlag ist mit 148 000 TEU nur gering und auf den regionalen Markt ausgerichtet. Deutlich positiver entwickelte sich der Kreuzfahrtverkehr mit 840 000 Passagieren, die in Kopenhagen ankamen. Flüssige Massengüter (vor allem Öl) stieg im Gegensatz zu Trockengüter wie Getreide, Kalkstein, Kokos oder Schrott von 2011 auf 2012 an. Während der Fähr- und Ro-Ro-Verkehr das Niveau vor der Krise noch nicht wieder erreichen konnten, ist dies im Eisenbahnverkehr wieder der Fall.

4.2 Bedeutung des CMP im Fahrzeugumschlag

2010 sollen 74,5 Mio. neue Autos auf der Welt transportiert worden sein, wovon circa 11,7 Mio. auf dem Seeweg transportiert wurden. In dieser globalen Wertschöpfungskette positioniert sich der CMP mit zahlreichen umgeschlagenen Automarken (u. a. Toyota, Lexus, Chevrolet, Peugeot, Mitsubishi, Ford, Mercedes, Suzuki, Nissan, Citroen, Peugeot, Honda, Iveco, Isuzu, Jeep, Dodge, Chrysler) als „Scandinavia’s largest hub for car handling“ (CMP 2013: 14) und somit als Umschlagsplatz mit regionaler Bedeutung. Diese Selbsteinschätzung der Hafenverwaltung wird im Folgenden überprüft. Vorab muss jedoch zu den Statistiken angeführt werden, dass man bei der Recherche Probleme hatte an aussagekräftige und vergleichbare Daten zu kommen. Bei vielen Häfen, die in ihren Jahresberichten untersucht wurden, wurde der Umschlag neuer PKW unter Stückgüter oder unter Ro-Ro-Verkehr subsummiert, weshalb die Interpretation dieser Daten nicht sinnvoll erschien. Viele Häfen oder nationalen Statistikbehörden haben somit keine detaillierten Statistiken bezüglich des Umschlags von Fahrzeugen. Dennoch konnten einige Daten analysiert werden, die in den folgenden Abbildungen und Tabellen analysiert werden. Tabelle 2 zeigt die Auto-Verladung im CMP in 1000 Einheiten seit 2001. Die Daten werden nach dem Verkehrsträger Schiff und Zug unterschieden. Dabei ist anzumerken, dass das Transshipment von Fahrzeugen mit der Bahn mit 36000 Stück nicht einmal zehn Prozent des gesamten Fahrzeugumschlags im Jahr 2012 ausmacht. Der Höchstwert der Fahrzeugverladung wurde vor der Krise 2007 mit über 500000 Fahrzeugen erreicht. Zu dieser Zeit war der Anteil des Bahnverkehrs höher. Mit der Krise halbierte sich der Autoumschlag und erreichte sein Tief im Jahr 2009, denn zu dieser Zeit wurde für hochpreisige Konsumgüter wie Autos Geld eingespart. Dennoch konnte sich der CMP von der Krise schnell erholen und erreichte 2012 fast wieder das Niveau vor der Krise. Insgesamt betrachtet lässt sich erkennen, dass mit dem Hafenzusammenschluss im Jahr 2001 eine Steigerung des Fahrzeugumschlags einsetzte, der sich mittlerweile um etwa das Zehnfache höher befindet als 2002. Ein Sprung fand von 2003 auf 2004 statt. Der Grund ist, dass sich Toyota entschlossen hatte, seine dispersen Fahrzeugterminals zu konzentrieren.

Tabelle 2: Umgeschlagene Fahrzeuge (in 1000) im CMP (2002-2012)

Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Per Schiff	26	39	139	246	295	382	447	368	161	289	381	421
Per Zug	5	9	22	47	50	58	71	59	35	28	38	36
Gesamt	31	48	161	293	345	440	518	427	196	317	419	457

Quelle: Eigene Darstellung, nach CMP o. J., Annual Reports 2005-2012

Abbildung 3 zeigt die Wachstumsraten im Fahrzeugumschlag aller schwedischer Häfen im Durchschnitt sowie des größten skandinavischen Hafens in Göteborg und des CMP. Da die Zeitreihe aus besseren Vergleichsgründen erst 2005 beginnt, sind die großen Wachstumsraten des CMP von 2003 bis 2005, die in Tabelle 2 ersichtlich sind, hier nicht abgebildet. In Göteborg werden in Schweden die zweitmeisten Autos verladen. Doch hier waren die Wachstumsraten schon vor der Krise nicht so positiv und deutlich unter dem gesamtschwedischen Niveau. Demgegenüber konnte der CMP 2006 (31%) und 2007 (21%) hohe Wachstumsraten erzielen und ist deshalb mitverantwortlich für die Wachstumszahlen in ganz Schweden. Doch so stark die Wachstumsraten vor der Krise waren, so stark war auch der negative Ausschlag 2008 und 2009 mit einem Rückgang des Fahrzeugumschlags um 58% im CMP. Der Schnitt der schwedischen Häfen und des Hafens von Göteborg lag mit 45% ebenfalls sehr hoch und zeigt die große Wechselhaftigkeit der Automobilbranche in kritischen Zeiten. Da die Umschlagszahlen 2009 niedrig waren, konnte es große Steigerungen im Jahr 2010 und 2011 geben. Hierbei sticht vor allem wieder der CMP hervor, der als einer der wenigen schwedischen Häfen 2012 positive Wachstumsraten aufweisen konnte. Experte F gibt eine gelungene Einordnung der schwedischen Häfen im Autoumschlag. Hamlstad und Södertälje sind vor allem für den Import bedeutend. Göteborg und in deutlich geringerem Umfang Stockholm sind wichtig für den Export von Fahrzeugen. Der Privathafen Wallhamn ist Transshipment-Hafen ebenso wie der CMP. So kommt er zum Ergebnis: „There is an obvious market for the different ports“ (Experte F).

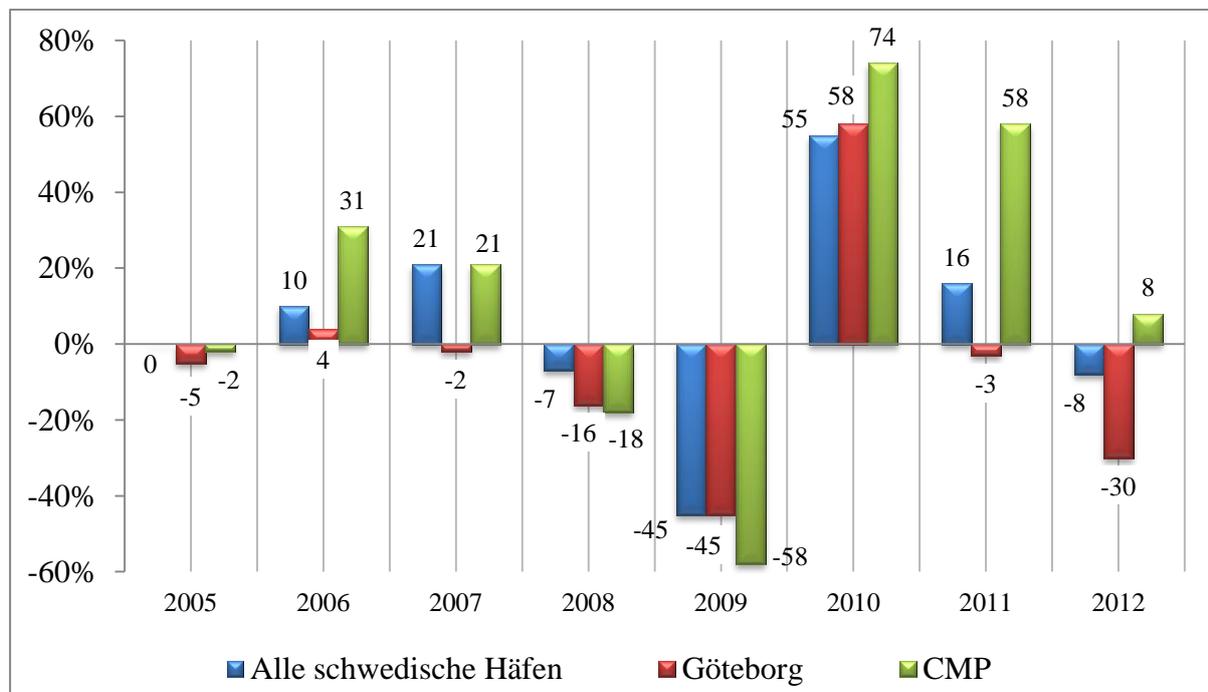


Abbildung 3: Veränderungen des Automobilumschlags (in %) im Vergleich zum Vorjahr (2005-2012)

Quelle: Eigene Darstellung, nach Transportgruppen o. J.

Eine sehr umfangreiche Übersicht von schwedischen, dänischen und zwei europaweiten Häfen, die Automobilumschlag durchführen, zeigt Tabelle 3. Es ist darauf zu achten, dass die Werte des CMP geringfügige Abweichungen gegenüber den erhobenen Daten des Hafens selbst aus dessen Jahresberichten haben können, da die Werte in Tabelle 3 von der Statistikdatenbank Transportgruppen stammen. Die Tabelle zeigt im Vergleich von 2007 bis 2012 die Fahrzeugumschlagshäfen und wie viele Autos in ihrer Gesamtzahl sowie nach entladenen und beladenen Fahrzeugen umgeschlagen wurden. Durch diese Unterscheidung lässt sich erkennen, ob es sich um einen Transshipment-Hafen, einen Hub-Hafen (Main Port) oder einen Hafen handelt, der nur sein direktes Hinterland bedient (Third-tier Port). Die Tabelle zeigt schwedische und dänische Häfen, die Autoumschlag durchführen und jährlich mindestens 1000 Fahrzeuge transportieren. Zusätzlich sind aus Vergleichsgründen die beiden europäischen Hubs Zeebrügge und Bremerhaven aufgeführt. Diese sind mit über zwei Mio. verladenen PKW (Bremerhaven) und rund 1,7 Mio. PKW (Zeebrügge) europaweite Hubs. Deshalb kann es sich beim CMP lediglich um ein regionales Hub handeln. Von den schwedischen und dänischen Häfen hat der CMP durchweg den höchsten Anteil am Fahrzeugumschlag und in diesem Gütersegment sind Häfen wie Karlshamn, Karlskrona, Nynäshamn, Trelleborg oder Aarhus kaum von Bedeutung. Sie sind hier aber zur Vollständigkeit aufgeführt, weil dadurch die starke Position Malmö besser herausgestellt wird.

Nach der Krise schlägt Malmö über 420000 Fahrzeuge um, wobei nun die Unterscheidung von entladenen und beladenen Fahrzeugen wichtig wird, denn hierdurch kann man unterscheiden, um was für einen Hafentyp es sich handelt. 2012 wurden in Malmö ca. 260000 Fahrzeuge entladen, was einerseits dafür spricht, dass es einen großen Absatzmarkt im Hinterland gibt, der von Malmö ausgehend auf dem Landweg durch Bahnverkehr und Straßenverkehr bedient wird. Es wurden aber auch mehr als 165000 Fahrzeuge in Malmö wieder auf Schiffe beladen. Da Malmö über keinen eigenen Produktionsstandort von Autos verfügt, müssen diese Fahrzeuge mit der Bahn oder vor allem mit dem Schiff nach Malmö gekommen sein und dann wieder auf kleinere Feeder-Schiffe verfrachtet worden sein, um sie weiter zu verteilen. Es handelt sich also typischerweise um Transshipment-Fahrzeuge. Dementsprechend greift der Ansatz des Hub-and-Spoke-Systems, bei dem Malmö ein regionales Hub ist, das von großen Schiffen angelaufen wird, hier die Feinverteilung stattfindet (entweder per LKW oder Bahn ins direkte Hinterland) oder per Schiff in Richtung Baltikum, Russland und Finnland.

Tabelle 3: Umschlagstärkste Fahrzeughäfen in Schweden, Dänemark sowie Zeebrügge und Bremerhaven nach entladenen und beladenen Autos (2007-2012)

Jahr	2007			2008			2009			2010			2011			2012		
	Gesamt	Entladen	Beladen															
Göteborg	319609	98520	221089	269209	81326	187883	148153	57679	90474	234540	111305	123235	227075	95658	131417	158686	69706	88980
Halmstad	62174	62138	36	59571	59566	5	46085	46079	6	62171	62147	24	74808	74805	3	64440	64440	0
Karlshamn	2604	74	2530	911	48	863	277	18	259	20	2	18	0	0	0	10	1	9
Karlskrona	1991	2	1989	1814	3	1811	1454	2	1452	1194	12	1182	1297	12	1285	1500	108	1392
Malmö, CMP gesamt	413304	287889	125415	339428	237005	102423	143017	103866	39151	249435	168004	81431	392877	252212	140665	425031	259745	165286
Nynäshamn	4578	30	4548	3932	147	3785	956	161	795	1336	194	1142	1849	325	1524	1481	208	1273
Stockholm	19741	609	19132	29438	2758	26680	15879	2182	13697	16707	1885	14822	22288	2178	20110	17509	2382	15127
Södertälje	49559	49529	30	38181	38157	24	33034	33026	8	59746	59659	87	67585	67582	3	53705	53452	253
Trelleborg	453	409	44	1293	1143	150	833	616	217	1104	1014	90	1032	928	104	896	841	55
Uddevalla	1615	0	1615	16646	9282	7364	8049	2163	5886	3616	0	3616	2780	0	2780	1491	0	1491
Wallhamn	163758	82966	80792	209002	100122	108880	137970	67940	70030	197738	109629	88109	167639	92625	75014	160806	82805	78001
Aarhus	k. A.	k. A.	k. A.	1104	33	1071	481	0	481	522	1	521	533	1	532	186	1	185
Kopenhagen, einzeln	25509	23838	1671	28471	27418	1053	11440	10907	533	18277	17866	411	25789	25018	771	11575	11137	438
Esbjerg	33893	32469	1424	27994	26275	1719	14988	11735	3253	27353	17178	10175	34364	31715	2649	31382	29698	1684
Fredericia	13739	13671	68	11129	11085	44	6924	6891	33	5621	5620	1	6963	6963	0	13494	13492	2
Zeebrügge	2208906	1030324	1178582	2126143	1008838	1117305	1286120	630818	655302	1602264	733376	868888	1736298	791544	944754	1747334	775775	971559
Bremerhaven	2072829	794983	1277846	2078889	800760	1278129	1231122	405797	825325	1631442	403830	1227613	2127899	553928	1573971	2182000	k. A.	k. A.

Quelle: Eigene Darstellung, nach Transportgruppen o. J., Danmarks Statistik o. J., Port of Zeebrugge o. J., Bremenports o. J.

Gegenüber Malmö haben die anderen Häfen deutlich weniger Umschlagszahlen und eine andere Positionierung im Hub-and-Spoke-System. In Schweden können nur die Häfen Göteborg, Halmstad, Södertälje und Wallhamn mit hohen Werten aufwarten. Göteborg ist Skandinaviens größter Hafen, jedoch nicht im Fahrzeugumschlag. Dies zeigt auch, dass sich über den Zeitverlauf hinweg die Zahl der umgeschlagenen Fahrzeuge von 320000 auf rund 160000 halbiert hat. Aufgrund der Produktionsstandorte von Volvo gibt es aber hier einen hohen Anteil an beladenen Fahrzeugen. In Halmstad gibt es fast nur entladene Fahrzeuge, weshalb hier nur der eigene Markt bedient wird bzw. auf dem Landweg der Weitertransport vollzogen wird. Es gibt kein Transshipment, jedoch gibt es auch die Möglichkeit, dass Schiffe, die entleert wurden weiter zum CMP fahren. Dort können sie dann mit Fahrzeugen beladen werden. Deshalb ist auch ein Pfeil in Abbildung 4 von Halmstad nach Malmö eingezeichnet. In dieser Abbildung befinden sich weitere Veranschaulichungen der Ausführungen. Södertälje ist ähnlich zu Halmstad und hat nahezu ausschließlich entladene Fahrzeuge für den lokalen Markt und keine Transshipmentfunktion. Der Hafen von Wallhamn ist eine Ausnahme, weil er für Schweden untypischer Weise ein komplett privater Hafen ist, der sein eigenes Hub-and-Spoke-System aufgebaut hat. Er hat sich auf den Autotransport spezialisiert und wird vor allem von der Grimaldi-Gruppe angefahren. Er besitzt in seinem Hub-and-Spoke-System eine ähnliche Stellung wie Malmö in dem seinigen und fungiert sowohl als Transshipmenthafen als auch als direkter Hafen für das lokale Hinterland.

Bei den dänischen Häfen ist Kopenhagen als eigener Standort aufgelistet. Dadurch wird ersichtlich, dass der Großteil des Fahrzeugumschlags des CMPs über die schwedische Seite abgewickelt wird, denn in Kopenhagen werden nur rund 11000 Fahrzeuge umgeschlagen, von denen die meisten nur entladen werden und dem dänischen Markt zugeführt werden. Es wird kein Transshipment durchgeführt, denn „it is the best for you and your business that you have everything on one spot, one terminal area for everything. There is a better flow, better utilisation of equipment and personal“ (Experte C). Interessant ist, dass in Kopenhagen nach der Krise ein starker Anstieg auf über 25 000 Fahrzeuge stattfand, dann aber bereits 2012 ein großer Rückgang. Dies lässt sich auf die Konzentration des Fahrzeugumschlags in Malmö zurückführen. In Dänemark ist der Hafen von Esbjerg wichtig, aber auch hier ist vor allem durch die Entladung von Fahrzeugen das lokale Hinterland als Absatzmarkt anvisiert.

Die Auswirkungen von Norra Hamn wurden in den Expertengesprächen diskutiert, wobei die Experten gespaltener Meinung über das 2011 eingeweihte Hafengelände sind. Experten B, D, E und F sehen keine direkten Vorteile durch Norra Hamn. Einerseits, da das Gelände noch nicht vollständig befestigt ist und dadurch keine Option für die Lagerung von Autos darstellt. Andererseits dadurch, dass der Norra Hamn nicht direkt an den mittleren Teil des Hafens angeschlossen ist, bei dem die Autoverladung derzeit durchgeführt wird und wo sich

die ganzen Einrichtungen für Pre-Delivery Inspection (PDI) und Post-Ponement Operations (PPO) befinden. Eine Überführung der Autos vom mittleren zum nördlichen Hafen ist zu teuer und zu zeitaufwendig. Die Flächen dort betragen zwar 1,5 Mio. m², von denen erst 300000m² gebraucht werden, aber mit den neuen Autos sind längere Strecken nicht ratsam. Es gibt also nur indirekte Vorteile laut diesen Experten. Doch diese indirekten Vorteile sind für Experte A und G sehr entscheidend, denn die früher hier durchgeführten Tätigkeiten konnten zu großen Teilen in den Norra Hamn verlagert werden. „So we are using the old container terminal for car storage and also the old ferry terminal is used for car storage. So we got a lot of extra areas“ (Experte A). Experte E spricht dennoch von Platzproblemen, denn die Autoverladung ist häufig an Stoßzeiten gebunden, vor allem wenn die Deep-Sea-Schiffe kommen und mehrere Tausend Autos auf einmal ausgeladen werden müssen. Potenziell bestünde die Möglichkeit die Fahrzeuge zum Norra Hamn zu überführen, aber der Weg ist zu weit. Zudem gibt es laut Experte F im Norra Hamn das Problem, das dort die Züge erst durch einen vollen Rangierbahnhof fahren müssen, was auch mit Zeit- und Kapazitätsengpässen verbunden ist.

Wenn man abschließend Tabelle 3 zusammenfasst, wird offensichtlich, dass vor allem der CMP eine Transshipmentfunktion hat, wenn man diese mit den anderen Häfen vergleicht. Zwar gibt es auch in Wallhamn und Göteborg eine Verladung, jedoch nicht in dem Ausmaß wie in Malmö. Auch in Stockholm ist das Beladen zwar deutlich über dem des Entladens, jedoch werden hier vermutlich produzierte Autos direkt exportiert. Demnach kann man den CMP als regionales Hub bezeichnen, das eine hohe Transshipmentfunktion hat, aber auch den lokalen und regionalen Markt über den Landweg bedienen kann. Dies zeigt auch Abbildung 4, die im Zentrum den CMP zeigt und von ihm ausgehend die einkommenden und wegführenden Fahrzeugströme. Die Abbildung ist idealtypisch und vereinfachend, kann aber die grundsätzlichen Ströme abbilden, auch wenn aufgrund der komplexen GVC kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

Die einkommenden Fahrzeugströme sind orange markiert. Ein Teil der Fahrzeuge stammt aus Werken in der Slowakei (Trnava), Ungarn oder auch Tschechien (Kolin). Diese Fahrzeuge werden meist mit dem LKW oder teilweise mit der Bahn – über die Ostsee per Fähre – nach Malmö oder zuvor nach Trelleborg transportiert. Wie in Tabelle 2 dargestellt, sind die Fahrzeuge, die per Bahn nach Malmö gelangen, in der Unterzahl. Der Großteil der Fahrzeuge kommt entweder von Übersee (Japan, Südkorea, Südafrika, Thailand), aus Europa (Spanien, Portugal, Türkei) oder aus Großbritannien (Grimsby und Newcastle). Die Fahrzeuge aus Japan, Südkorea, Südafrika, Thailand und der Türkei fahren häufig noch Häfen im Mittelmeer an und gelangen dann nach Zeebrügge. Die Schiffe aus Portugal und Spanien gelangen direkt zum Hafen von Zeebrügge, der europäisches Hub ist und von wo

aus Fahrzeugtransporte neu zusammengestellt werden. Hierher werden auch Fahrzeuge aus Frankreich (Sochaux) per Bahn transportiert. Die Schiffe aus Übersee bzw. aus Zeebrügge sind meist Deep-Sea-Schiffe mit hohen Kapazitäten. Ein anderer Großteil der Fahrzeuge wird in Großbritannien produziert und anschließend direkt nach Malmö mit Short-Sea-Schiffen verfrachtet. Ab Malmö verkehren in die Ostsee nur noch Short-Sea-Schiffe. Auch Halmstad läuft den CMP an. Dies sind vermutlich leere Schiffe, die in Halmstad entladen wurden und in Malmö beladen werden können.

Durch die schwarzen Pfeile wird die Fahrzeugverteilung ausgehend vom CMP dargestellt. Vier der sieben Befragten (Experte B, D, E und F) konnten hierbei die gleichen Verteilungsmuster bescheinigen. Sie unterscheiden sich durch die Distribution per LKW, Bahn oder Schiff. Dies wird auch farblich dargestellt. Die Gebiete, die mit dem LKW verteilt werden sind blau (Dänemark und Südschweden bis Stockholm), die mit der Bahn rot (Mittel- und Nordschweden sowie Norwegen) und die mit dem Schiff angelaufen werden sind grün markiert (Finnland, Russland, Estland und Litauen). Selbstverständlich muss bei der Distribution per Bahn und auch per Schiff ausgehend von den Verteilzentren oder von den Häfen noch ebenfalls eine Feinverteilung mit dem LKW erfolgen. Dies war aber nicht Gegenstand der Betrachtung. Die Hauptanlaufstellen sind Häfen in Russland, sowie Paldiski und Hanko, von denen Züge bis nach Zentralasien und ins kontinentale Russland verkehren. Experte E sieht den derzeit größten Markt in Russland, auch wenn hier die Einschnitte während der Wirtschaftskrise am heftigsten ausfielen (Experte E).

Jedoch werden nicht alle Automodelle und Fabrikate über den CMP abgewickelt und es gibt weitere Hub-and-Spoke-Systeme, die jedoch nicht untersucht werden. So ist beispielsweise der Hafen von Gdynia ein großer Verladungshafen für Polen. Hier ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Auch Lettland ist nicht markiert, weil dort kein Hafen von Malmö aus angelaufen wird. Jedoch besteht die Möglichkeit, dass Fahrzeuge über den Hafen von Paldiski oder Klaipeda transportiert werden und von dort aus mit dem LKW oder der Bahn nach Lettland gelangen. Experte F ist sich sicher, „Malmö is the only real hub for motor vehicles. At least in Sweden and I am not so sure if any other of the Baltic Sea Region countries had that function in this part of Europe“ (Experte F). Gerade durch die Installation eines zentralen Umschlagsplatzes durch Toyota 2003 „Malmö has grown as a motor vehicle port from absolutely nothing to become the largest port in Sweden“ (Experte F). Dies leitet zu den Gründen für die Fahrzeugverladung am CMP über.

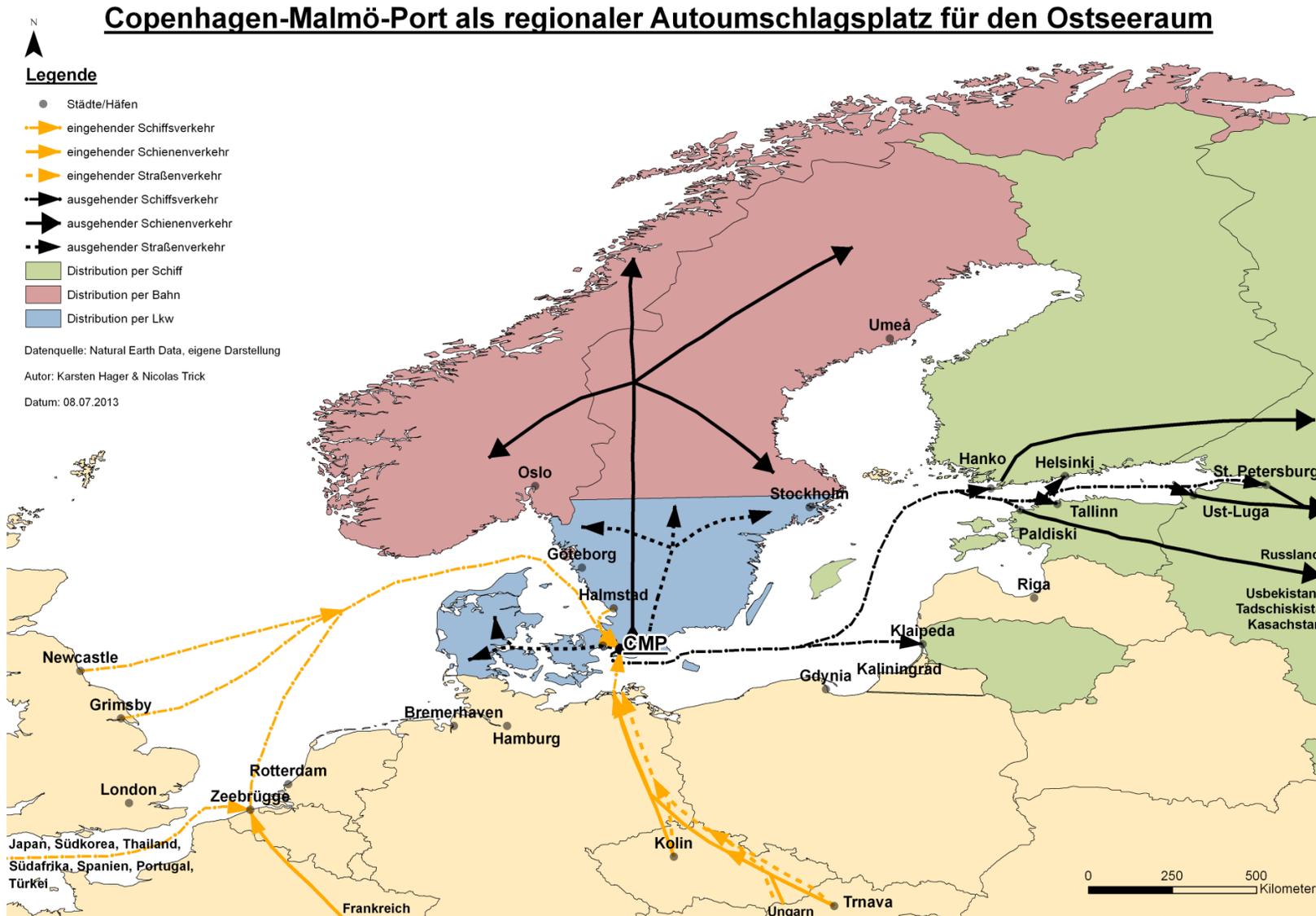


Abbildung 4: CMP als regionaler Autoumschlagsplatz für den Ostseeraum

Quelle: Eigene Darstellung

Aus den Interviews lassen sich mehrere Gründe herausarbeiten, weshalb sich der CMP als Umschlagshub etablieren konnte. Zwei Experten (C und D) erkannten die geographische Lage an, bei der es kein oder nur selten zugefrorene Meeresteile gebe. Dies ist bei nördlich gelegeneren Häfen (z. B. in Norwegen oder Finnland) nicht der Fall, wo die Fahrrinnen nicht ganzjährig schiffbar sind. Experte C sieht zudem noch die beiden Gründe, dass es Erweiterungsmöglichkeiten für den Fahrzeugumschlag gebe (in Norra Hamn) und dass die politische Situation stabil sei.

Die beiden Hauptgründe, die auch von den meisten Experten genannt wurden, waren die „strategic position“ (Experte A) und die Entscheidung von Toyota im Jahr 2003, den Fahrzeugumschlag in Malmö zu zentralisieren. Die strategische Lage, wird gut von Experte G beschrieben: „Malmö is actually quite good located. You have a good road network. You have a good rail network to Sweden and Norway. You are very close to Denmark. So you can take care of that business as well. And then you have good possibilities to use the vessels. So actually you reach a quite big area with Malmö as a hub“ (Experte G). Es besteht ein guter Zugang zur Ostsee und durch die Brückenfertigstellung über den Öresund eine Landverbindung nach Kontinentaleuropa über Dänemark. Für diesen Standort hat sich 2003 Toyota entschieden, was von den Experten A, C, D, E und F explizit als Hauptgrund angesprochen wurde. Toyota suchte einen neuen Standort, um die einzelnen Verladezentren zu konzentrieren. Ursprünglich wurden weite Teile Skandinaviens von Drammen (bei Oslo) aus bedient. Toyota suchte ein Langzeit-Hub und entschied sich unter anderem aus oben genannten Gründen für Malmö und unterzeichnete 2003 einen Langzeitvertrag von 23 Jahren. Toyota hatte damals bereits den russischen Markt als Wachstumsmotor im Blick, der von Malmö aus gut bedient werden könne: „If there would be expansion in the East region, this would be the best port to enter and to be able to handle the volumes“ (Experte E). Auf Toyota folgten weitere Hersteller und Logistikdienstleister nach Malmö, denn „Toyota showed the way that it is a good location for a hub. Other companies followed“ (Experte F).

4.3 PTOs als Teile einer Global Value Chain

4.3.1 Governance-Strukturen der PTOs

Ausgehend von Abbildung 2 aus Kapitel 2.4.2, in dem die Governance-Strukturen des GVC-Ansatzes dargestellt werden, sollen diese Beziehungen zwischen den beteiligten Firmen auf den Fahrzeugumschlag übertragen werden. Dazu werden im Folgenden die Hafenvverwaltung des CMP und die verschiedenen PTOs (Autolink, Skandiatransport, Toyota Logistics Services Sweden), die durch Interviews befragt wurden, in ihren Beziehungen charakterisiert.

CMP: Der CMP ist sowohl Hafenverwaltung und damit Landlord als auch Port Operator. Die Verwaltung mietet in einem Langzeitvertrag das Gelände von der Stadt, der derzeit bis 2035 läuft. Als Verwaltung vermietet der CMP wieder die Hafensflächen und die Hafenausstattung an die PTOs für 15-20 Jahre. CMP ist bei der Fahrzeugverladung aber auch Operator in dem Sinne, dass alle Schiffe und alle Züge von Angestellten des CMP sowohl entladen als auch beladen werden. Hier hat der CMP eine Monopolstellung und er handelt auf Auftrag der PTOs. Gewinn macht der CMP beim Autoumschlag durch die Tätigkeit der Autoverladung (Einladen und Ausladen), der Pacht der PTOs und der sonstigen Nutzung des Hafens (z. B. Lotsen für Schiffe oder Anlegegebühren). Es bestünde die Möglichkeit weiterführende Dienstleistungen (wie PDI und PPO) selbst durchzuführen, so Experte C. Es ist nicht verwehrt, aber der CMP konzentriert sich im Moment auf das „core business“ (Experte C) und es ist nicht ihre „profession“ (Experte B) PPO und PDI zu betreiben. Es gebe auch die Möglichkeit sich in anderen Häfen zu engagieren, um mehr Kettenglieder zu besetzen (so Experte C). Dies ist nicht der Fall und ein Grund dafür ist, dass der CMP keine Erfahrungen damit hat (Experte B).

Autolink Sweden: Der PTO Autolink Sweden wurde in den 1960er Jahren in Norwegen gegründet und hat lange Zeit von Drammen aus Fahrzeuge umgeschlagen. Da einer der größten Kunden (Toyota) von Drammen nach Malmö umgezogen ist, hat auch Autolink ein Terminal in Malmö eröffnet. Mittlerweile hat Autolink Terminals in Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, Estland, Litauen und Lettland, wobei sich der Mutterkonzern weiterhin in Norwegen befindet. Die Firma ist im Umschlag verschiedener Fabrikate (Peugeot, Toyota, Mitsubishi, Chevrolet, Ford, etc.) sowohl aus Übersee als auch aus Europa tätig. In diesem Fall wird Autolink Sweden betrachtet, die den schwedischen und dänischen Markt bedienen. Neben PDI und PPO sind sie für den Weitertransport der Fahrzeuge mit eigenen LKW oder mit der Organisation von Zügen verantwortlich. Autolink Sweden betreibt im Transportbereich aber auch Outsourcing, denn ein Teil des Fahrzeugtransports wird an Transportunternehmen wie Logent oder TX Logistik ausgelagert. Das größte Terminal der Firma befindet sich in Malmö. Es gibt weitere Terminals in Årsta bei Stockholm, bei Göteborg, und im Norden in Sundsvall, Umeå und Luleå. In diese nördlichen Gebiete werden die Autos von Malmö aus mit dem Zug transportiert und die Feinverteilung erfolgt dann von Autolink per LKW. Autolink beschreibt sich selbst folgendermaßen:

Autolink Sweden is a modern finished vehicle logistics company, handling vehicles from the plant till they are delivered to the dealer with required equipment. [...] Our business idea is to deliver cost effective total solutions for the vehicle industry through our distribution-network and facilities for value-added services (Autolink Group o. J.).

Mit über 200000 umgeschlagenen Fahrzeugen zählt Autolink zu den großen Autotransportunternehmen in Skandinavien und im Baltikum und bietet seinen Kunden

intermodale Lösungen mit Schiff, Bahn und LKW. Gerade von Finnland (Hanko) und Estland (Paldiski) ausgehend werden viele Autos per Bahn weiter nach Zentralasien (Kasachstan, Usbekistan, Tadschikistan und ins kontinentale Russland) weitertransportiert. Die Aufträge, die bei Autolink eingehen, stammen aus einem integrierten Informationssystem, das sowohl beim Kunden als auch bei Autolink identisch ist und Aufträge reibungslos übertragen werden können. Die Firma organisiert beispielsweise für ihre Kunden den Transport von Fahrzeugen, die mit dem Schiff in Malmö ankommen, dann per Zug nach Stockholm weitertransportiert werden und in Stockholm per LKW zum Endkunden gebracht werden. Ausgehend von den Häfen ist Autolink somit bis zu den Autohäusern für den Transport zuständig. Man besitzt zwar eigene Zugwaggons, doch die Operationen per Bahn werden von Malmö an TX Logistik übernommen. Die Feinverteilung in Stockholm wird dann auch von Subunternehmen durchgeführt. So kontrolliert die Firma zwar die ganze Kette ab dem Hafen, holt sich aber durch Outsourcing – v. a. im Transport – externe Hilfe. Dennoch deckt Autolink Sweden nicht den Vorlauf vor dem Hafen ab, sondern übernimmt erst ab dem Hafen die Hauptverantwortung. Im Volvo-Werk bei Göteborg ist dies anders. Hier werden Autos direkt ab Werk in Auftrag genommen. Allerdings sind dies nur Fahrzeuge für den einheimischen Markt.

Skandiatransport: Skandiatransport ist am CMP an zwei verschiedenen Terminals beteiligt. Ein Terminal befindet unter der Kontrolle von Toyota. An diesem Terminal ist Skandiatransport für den Umschlag, die PDI und PPO von Toyota- und Lexus-Fahrzeugen verantwortlich und stellt das benötigte Personal. Hier ist auch Toyota Mieter vom CMP. Das zweite Terminal wird von Skandiatransport unter eigener Führung betrieben und auch das Gelände wird direkt vom CMP gemietet. Dort werden Fahrzeuge wie Citroen, Honda, Mitsubishi oder Subaru umgeschlagen, der Endkontrolle unterzogen oder Zusatzkomponenten installiert. Die Verträge bestehen direkt zwischen Skandiatransport und den Herstellern oder Logistikdienstleistern. Über Schweden verteilt verfügt Skandiatransport über weitere Terminals in Halmstad, Göteborg und Södertälje. Somit sind bis auf den Privathafen Wallhamn alle wichtigen Fahrzeugumschlagshäfen besetzt. In Halmstad befindet sich die Hauptverwaltung, von wo aus das Unternehmen Fahrzeugtransporte in Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, im Baltikum und in Russland koordiniert. Allerdings hat Skandiatransport im Baltikum und in Russland keine eigenen Terminals und ist dort an der Feinverteilung der Fahrzeuge nur noch als Auftraggeber an regionale und lokale Transportunternehmen beteiligt. Interessant ist, weshalb Skandiatransport zwei Terminals in Malmö besitzt. Dies geht auf eine Vereinbarung mit dem Konkurrenten Motortransport zurück, der vor einigen Jahren selbst ein Terminal in Malmö besessen hatte. 2010 gingen beide Firmen eine Kooperation ein und „Skandiatransport AB sold its transport business to

Scandinavian Motortransport AB“ (Skandiatransport o. J.). Motortransport übernahm den Transportteil von Skandiatransport und diese ihrerseits das Terminal mit PDI und PPO von Motortransport. So konnten sich beide auf eine Kernkompetenz spezialisieren. Allerdings ist es auf Kundenwunsch möglich, dass Skandiatransport zwar die PDI und PPO durchführt, aber dann nicht auf die Kooperation mit Motortransport zurückgreift, sondern den Transport an Autolink, Dansk Auto Logik oder ein anderes Transportunternehmen übergibt. Der Großteil wird aber dennoch von Motortransport durchgeführt. Skandiatransport ist somit ab dem First Place of Rest (FPR) in Malmö verantwortlich, übernimmt PDI und PPO und bringt das Fahrzeug zum Last Place of Rest (LPR) für LKW, Schiffe oder die Bahn. Dann endet die Verantwortlichkeit von Skandiatransport. Dies ist in beiden Terminals gleich, jedoch einmal selbständig und einmal unter der Führung von Toyota.

Toyota Logistics Services Sweden (kurz: Toyota Logistics): Toyota Logistics gehört zu Toyota Motor Europe und befindet sich seit 2003 in Malmö. Zuvor wurde der nordische Markt hauptsächlich über den Standort Drammen bei Oslo kontrolliert. Toyota begann 1963 den europäischen Markt zu beliefern und deshalb wurde Toyota Motor Europe geschaffen und für den logistischen Bereich Toyota Logistics Services. Diese haben unter anderem Vertretungen in Schweden (Malmö), Finnland (Hanko) oder Tschechien (Kolin). Malmö zählt zu einem von mehreren Vehicle Logistics Centres, die es sonst noch in Europa in Zeebrügge, Grimsby, Valenciennes, Adapazari (Türkei), Derby, Hanko und Kolin gibt (Toyota o. J.). Früher wurden viele der Zusatzkomponenten noch direkt von den Autohändlern durchgeführt, doch durch die Zentralisierung in Malmö, kann Toyota diesen Teil der Wertschöpfungskette selbst übernehmen. Die Zentralisierung wurde auch durchgeführt, da es nicht mehr sinnvoll erschien, sämtliche Einzelkomponenten für die Zusatzinstallationen direkt an den Einzelhändler zu senden. Aus Kostengründen wollte man dies zentral durchführen. Darüber hinaus müssen Schiffe nur noch einen Hafen anlaufen und nicht mehrere Häfen. Zwar ist die Distribution nach Norwegen teurer geworden, jedoch ist man näher an den großen Absatzmärkten in Südschweden und Dänemark. Toyota Logistics ist für den reibungslosen Verlauf der GVC zuständig und am Standort Malmö muss für ausreichend Stellfläche gesorgt und die Absprache für PDI und PPO mit den beteiligten Unternehmen geführt werden. Toyota Logistics verfügt in Malmö nur über 5 Mitarbeiter, die für die Koordination und Steuerung der GVC ab dem Hafen zuständig sind. Sowohl den Transport als auch die PDI und PPO übernehmen Logistikdienstleister. Trotzdem behält Toyota die Kontrolle über die gesamte Kette. Skandiatransport ist Hauptverantwortlich für die Durchführung von PDI und PPO und zusätzlich zwei Mitarbeiter von Autolink. Der schwedische Markt wird von Autolink und Motortransport abgedeckt, der norwegische von Autolink, und der dänische von Dansk Auto Logik. Die Wahl des Logistikdienstleisters erfolgt in Absprache mit dem europäischen Hauptquartier von Toyota Motor Europe, wobei die

Abteilung in Malmö relativ hohes Mitspracherecht hat. Die Logistikdienstleister sind meist über Zwei- oder Dreijahresverträge gebunden. Es kann auch eine Vertragsverlängerung oder eine Neuausschreibung nach Vertragsende durchgeführt werden.

Die folgenden vier Firmen sind keine PTOs am CMP und werden deshalb nur kurz beschrieben. Sie wurden aber in den Interviews als Logistikdienstleister genannt und durch sie kann man die Position der PTOs in der GVC besser bestimmen. Die vier Unternehmen sind somit 3PL, die aber in dieser GVC in Malmö nur für den Transport zuständig sind und keine VAL durchführen.

Logent Supporting Logistics bietet seinen Kunden logistikintensive Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen an wie „contracting and site solutions, consultancy services within third party logistics, logistics and customs, port and terminal development and staffing solutions, training and IT systems for logistics” (Logent o. J. a). Neben Combi-Terminals in Umeå, Stockholm Årsta und Sundsvall, ist vor allem der Transport von Fahrzeugen wichtig und es gibt insgesamt mehrere Terminals in Schweden und Norwegen, wodurch die Firma ihren Kunden ein umfangreiches Distributionssystem für Fahrzeuge anbieten kann. Zu den Aufgaben zählen Terminaltätigkeiten, Hafendarbeiten, PDI und die Verteilung per Zug oder per LKW. Die GVC wird vom Schiff bis zum Autohändler komplett abgedeckt. „'One contact, one source of information and one invoice' is our car logistics motto” (Logent o. J. b). Das größte Fahrzeug-Terminal befindet sich in Göteborg, wo auch PDI und PPO durchgeführt wird und der skandinavische und baltische Markt beliefert wird.

Motortransport ist ein schwedisches Unternehmen mit Sitz in Stockholm, das sich vollständig auf den Transport von Autos spezialisiert hat. Früher hatte das Unternehmen ein PDI-Terminal in Malmö, doch ab 2010 hat sich eine Kooperation mit Skandiatransport ergeben, bei dem Motortransport nur noch den Transport übernimmt. Motortransport organisiert den Fahrzeugtransport von rund 500000 Autos (2008) per LKW und Bahn und verfügt über Einrichtungen bzw. Beziehungen zu Terminalbetreibern in Malmö, Halmstad, Göteborg, Wallhamn, Södertälje, Stockholm, Sundsvall, Umeå und Luleå, sowie in Dänemark in Kopenhagen, Snoghøj und Esbjerg und ist damit an allen wichtigen Häfen für Autoumschlag vertreten (Motortransport 2011).

Dansk Auto Logik ist der größte Autotransporteur Dänemarks. Auch vom benachbarten Malmö oder von Deutschland werden Autos nach Dänemark transportiert. Dansk Auto Logik ist somit Outsourcingpartner für andere Logistikdienstleister oder Hersteller. Insgesamt rund 200000 werden jährlich transportiert. Zu den Aufgaben zählen neben dem Transport Umbauten, Montagetätigkeiten oder Endkontrolle von Autos, die in den dänischen Häfen Fredericia, Kopenhagen, Esbjerg oder Frederikshavn anlegen (Dansk Auto Logik o. J.).

Die letzte genannte Firma aus den Interviews ist *TX Logistik*. Es handelt sich um eine deutsche Firma, die sich mit Schienentransporten für verschiedene Güter beschäftigt, zu

denen auch der Transport von Autos gehört. Das Unternehmen ist in mehreren Ländern tätig und seit 2004 auch in Schweden. So wird beispielsweise der Transport von Fahrzeugen von Malmö aus in Schweden durchgeführt. Der Firmensitz in Schweden befindet sich in Helsingborg, von wo aus die Fahrzeugtransporte für den skandinavischen Markt organisiert werden (TX Logistik o. J.).

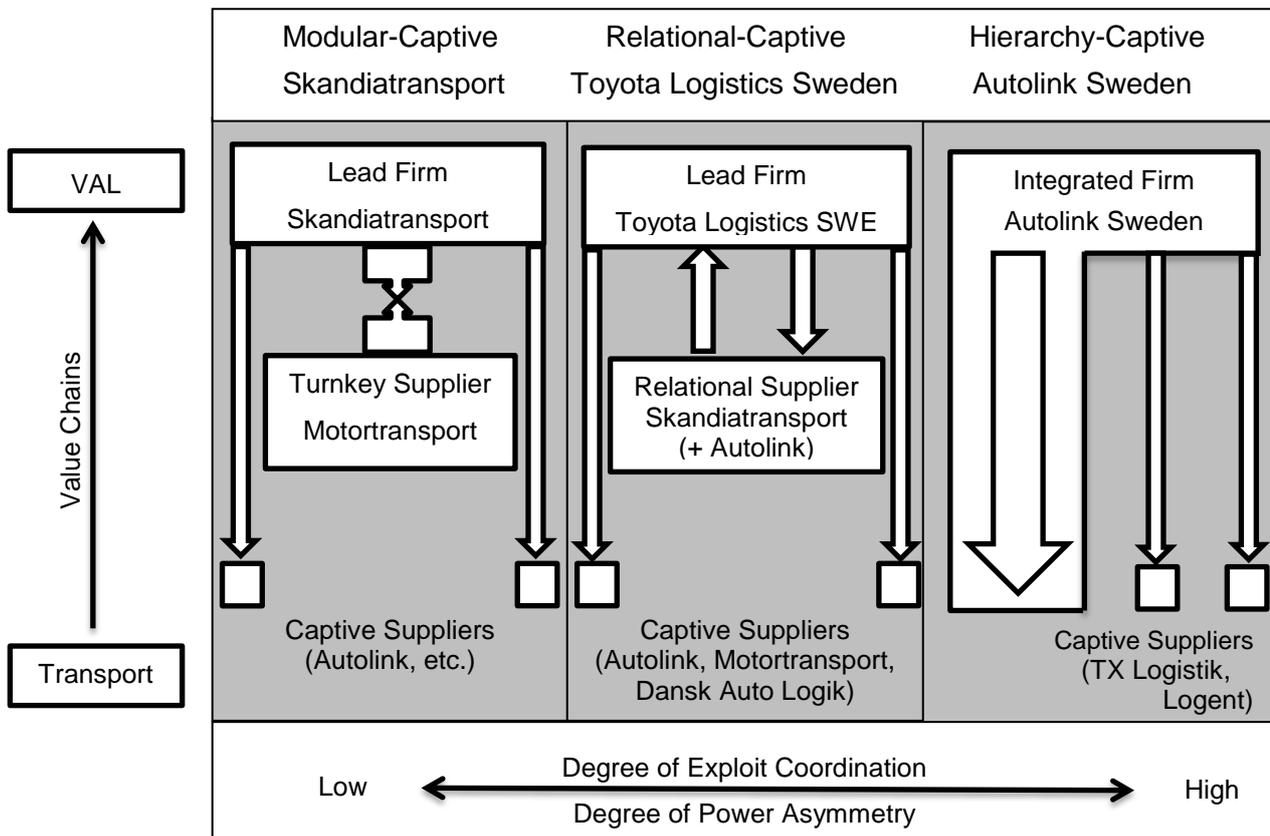


Abbildung 5: Governance-Strukturen der Global Value Chain im Fahrzeugumschlag am CMP
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gereffi, Humphrey & Sturgeon 2005: 89

Aufbauend auf der Darstellung der beteiligten Logistikunternehmen, kann nun in Anlehnung an Abbildung 2 der GVC-Ansatz auf die Governance-Strukturen der PTOs übertragen werden. Der eigentlich auf die Produktion bezogene Ansatz wird nun für die Distribution der Autos an der Schnittstelle des Hafens CMP zugänglich gemacht. Die Unternehmen, die PPO und PDI durchführen, werden als Lead Firm gesetzt, da sie am meisten an der Wertschöpfung beteiligt sind und so einen hohen Grad an VAL (siehe y-Achse in Abbildung 5) haben. Am anderen Ende der Achse stehen Captive Suppliers, die nur wenig an der Wertschöpfung partizipieren, da sie lediglich für den Transport der Fahrzeuge zuständig sind. Bei den Transportunternehmen ist es möglich, dass noch weitere Beziehungen von den jeweiligen Lead Firms bestehen, die dargestellten Firmen aber die Haupttransportunternehmen sind und prototypisch für alle stehen. Im Gegensatz zu den theoretischen fünf Governance-Strukturen, treten in der Praxis Mischformen der Strukturen

auf. CMP selbst ist zwar auch am Fahrzeugumschlag beteiligt, jedoch nur für die Tätigkeiten des Be- und Entladens von Schiffen und Zügen. Als Monopolist in diesem Gebiet ist der CMP mit keiner eigenen Abbildung zur Governance-Struktur abgebildet. Dargestellt sind also nur die drei Terminals, an denen PPO und PDI durchgeführt werden.

Modular-Captive-Governance (Skandiatransport): Zunächst soll Skandiatransport mit seinem eigenständigen Terminal beschrieben werden, an dem Skandiatransport selbst die Koordination des Umschlages durchführt, für PPO und PDI verantwortlich ist und als Lead Firm angesehen werden kann. Sowohl der Grad an Machtasymmetrie als auch der der expliziten Koordination ist im Vergleich zu den anderen Governance-Strukturen gering. Bei Skandiatransport handelt es sich um einen 3PL/PTO, der sich mit dem Fahrzeugumschlag und mit VAL beschäftigt und Aufgaben übernimmt, die verschiedene Hersteller ausgelagert haben. In diesem Falle handelt es sich um eine Modular-Captive-Governance. Modular ist die Struktur, da es eine Kooperation zwischen Skandiatransport und Motortransport gibt, bei der Motortransport den Transport der Fahrzeuge für Skandiatransport übernimmt und deshalb als Turnkey Supplier bezeichnet werden kann. Nicht wie im theoretischen Modell des GVC stellt Motortransport ein Produkt her, sondern im übertragenen Sinne übernimmt Motortransport die feste Aufgabe des Transports, also eines eigenständigen Moduls. Es gibt aber keine tiefgreifende Machtasymmetrie, da Motortransport durch die Kooperationsvereinbarungen und viele Kunden in Schweden relativ autonom ist. In dieser GVC-Struktur bestehen ausgehend von Skandiatransport auch Captive-Beziehungen, denn neben dem Haupttransportunternehmen Motortransport, kann auf Kundenwunsch ein anderes Transportunternehmen (z. B. Autolink) für den Transport der Fahrzeuge benutzt werden. Die übernimmt lediglich den Transport, ist nicht an VAL-Tätigkeiten beteiligt und ist innerhalb dieser GVC abhängiger Lieferant, bei dem ein größeres Machtgefälle zu Skandiatransport besteht.

Relational-Captive-Governance (Toyota Logistics Services Sweden): Der Autokonzern Toyota hat eine hierarchische Struktur, die vorerst geklärt werden muss. Der japanische Mutterkonzern gibt in der Autodistribution die Kontrolle in der GVC nicht aus der Hand und führt eine Synchronisation der Prozesse durch. Aber die einzelnen Schritte werden an unterschiedliche Logistikdienstleister ausgelagert. Der Gesamtkonzern Toyota ist demnach in einer hierarchischen Governance strukturiert, bei der ausgehend von Japan zahlreiche Vertretungen weltweit bestehen, wie Toyota Motor Europe. Im Sinne der vertikalen Integration ist Toyota Motor Europa noch einmal untergliedert. In Schweden übernimmt Toyota Logistics Services Sweden am Standort Malmö die Durchführung der logistischen Dienstleistungen. Die Unternehmenszentrale ist wichtig und kontrolliert die weiteren Außenstellen, wobei Toyota Logistics Services Sweden relativ große Freiheit in Malmö

besitzt und den regionalen Markt steuert. Deswegen ist die Machtasymmetrie nicht so idealtypisch ausgeprägt wie in der Theorie. Deshalb ist hier der Fokus auf Toyota Logistics Services Sweden und nicht auf dem Gesamtkonzern. Die Unternehmensabteilung in Malmö kann als 4PL angesehen werden, denn sie ist für Managementtätigkeiten und Koordination der GVC zuständig, führt aber keine physischen Prozesse und keinen Transport durch. Dennoch ist Toyota für die gesamte Abdeckung der GVC von Tür-zu-Tür verantwortlich und kann als Lead Firm angesehen werden, da sie den Auftrag für PPO und PDI und andere VAL gibt. Es handelt sich um eine Relational-Captive-Governance, weil Toyota zwar PPO und PDI koordiniert, aber die physischen Prozesse von Skandiatransport (und von zwei Mitarbeitern von Autolink) durchgeführt werden. Deshalb kann Skandiatransport als Relational Supplier bezeichnet werden mit gegenseitigen Abhängigkeiten gegenüber Toyota. Es hat sich durch die langjährige Zusammenarbeit soziale Nähe ergeben, die sich förderlich darstellt. Räumliche Nähe ist zwar keine Grundbedingung für eine gute Beziehung, doch sie kann sich auch förderlich gestalten. Dies ist bei Skandiatransport und Toyota Logistics der Fall, denn die beiden Firmen sind im selben Hafengebäude untergebracht. Die Verhandlungspartner sind auf relativ gleicher Augenhöhe, auch weil Skandiatransport ein eigenes Terminal besitzt und so beide ihre Kernkompetenzen haben. Dennoch bleibt viel der VAL bei Toyota. Neben diesem relationalen Verhältnis besteht auch eine Captive-Governance, wenn man von Toyota ausgehend auf die Transportunternehmen (Autolink, Motortransport, Dansk Auto Logik) blickt. Bei diesen handelt es sich um Captive Suppliers, denn der Auftrag kommt nicht vom Relational Supplier Skandiatransport, sondern direkt von Toyota Logistics. Da Toyota häufig nur Zwei- bis Dreijahresverträge vergibt, besteht für die Transportunternehmen die Gefahr, dass sie ausgetauscht werden. Sie haben eine höhere Abhängigkeit und die Macht ist asymmetrisch verteilt. Toyota ist also ein wichtiger Teil der GVC, denn sie besetzen die strategischen Positionen des Transports und betreuen die gesamte Wertschöpfungskette selbst bzw. durch eng angelagerte Logistikdienstleister. Durch verschiedene Ländervertretungen sind sie meist immer vor Ort, was bei anderen Autoherstellern nicht der Fall ist, die zum Beispiel am CMP keine Vertretung haben.

Hierarchy-Captive-Governance (Autolink Sweden): Auch bei Autolink Sweden handelt es sich um einen 3PL, der Lagerung übernimmt, VAL durchführt, aber im Gegensatz zu Skandiatransport auch den Transport in gewissem Umfang selbst durchführt. Am CMP ist es demnach auch ein PTO. Autolink Sweden ist ein Ableger von Autolink, das in verschiedenen Ländern tätig ist und Terminals besitzt. In Malmö ist die Zentrale von Autolink Sweden und hier ist Autolink sowohl als PTO zuständig für VAL wie PPO und PDI und kontrolliert die GVC, aber Autolink ist auch für den Transport der Fahrzeuge in Schweden zuständig. Autolink Sweden ist deshalb ab dem Hafen durchgängig für den weiteren Verlauf der GVC

zuständig. Da das Unternehmen verschiedene regionale Märkte mit verschiedenen Vertretungen abdeckt, handelt es sich intern um eine hierarchische Governance einer vertikal integrierten Firma, die von VAL bis zum Transport zuständig ist. Jedoch kann Autolink Sweden nicht selbst den gesamten Transport der Autos bewerkstelligen, weshalb Autolink Sweden andere Transportunternehmen (Logent oder TX Logistik) für die Feinverteilung per LKW oder per Zug engagiert. Sie sind aufgrund der reinen Transporttätigkeit in der GVC Captive Suppliers, wodurch die hierarchisch-gefangene Struktur entsteht.

Aus der Betrachtung der drei Governance-Strukturen, die sich aus Informationen der Interviews speisen, ergibt sich folgendes zusammenfassendes Bild. Die Firmen, die stark an der Wertschöpfung partizipieren, da sie PPO und PDI durchführen, werden in Anlehnung an den GVC-Ansatz als Lead Firms bezeichnet. Demgegenüber sind die reinen Transportunternehmen Captive Suppliers. Bei diesen sieht man, dass sie eine größere Abhängigkeit gegenüber ihren Auftraggebern haben. Diese gefangenen Strukturen sind bei allen drei Terminals erkennbar. In der Beziehung zwischen den Lead Firms und ihren Suppliern gibt es unterschiedliche Formen. Man kann die VAL lediglich steuern (Toyota Logistics), man kann sich auf die wertschöpfenden Prozesse spezialisieren (Skandiatransport) oder man kann sowohl VAL als auch den Transport durchführen (Autolink). Aus dieser Kombination ergeben sich die drei verschiedenen gemischten Governance-Strukturen.

4.3.2 Upgrading-Strategien der PTOs

Um die Upgrading-Strategien der PTOs zu beschreiben, sind die Grundlagen zu den Upgrading-Strategien aus Kapitel 2.4.2, sowie die Bestandteile von VAL aus Kapitel 2.3.2 wichtig. Zu den Upgrading-Strategien zählen Prozess-Upgrading, Produkt-Upgrading, funktionales Upgrading und intersektorales Upgrading. Bei den VAL sind im Autoumschlag Postponement, Reverse Logistics, Packaging und Information Technology als die wichtigsten Bestandteile identifiziert worden (Bichou 2009: 234f.). Zunächst wird auf die Formen von VAL eingegangen und hierbei vor allem auf PPO und PDI.

Postponement: Im Bereich des Postponement hat sich Experte A explizit dazu geäußert, ob sich PDI und PPO für den jeweiligen PTO und dessen Wertschöpfung lohnen:

Adding value by installing a lot of equipment in cars is profitable. While the transportation is quite low margin [...]. And as you say, in some way you lock the customer more into the system because we build up an expertise to work with these cars. And it is more difficult for customers to move to somebody else. Transport is relatively easy. But very complex are installations on the cars and knowledge and the suppliers that provide all this into our system. I mean navigation suppliers and all this special things, that is not so easy to move for customers. So that is a good way of keeping them (Experte A).

Ganz grundsätzlich hält Experte D den Umschlag von Fahrzeugen ebenfalls für gewinnbringend, nicht nur PDI und PPO, denn es ist gut für die Wertschöpfung aber auch für die Generierung von Arbeitsplätzen. Experte E sagt zwar auch, dass sich durch PDI und PPO Wertschöpfungsmöglichkeiten ergeben, aber dass es grundsätzlich für den Hersteller der Fahrzeuge am besten ist alles direkt ab Werk zu produzieren: „Everytime you do something on a car, there is always risk of damages in the vehicle more than necessary. As much as you can do in the factory, that is of course the best” (Experte E). Aufgrund regionaler Marktwünsche und einzelner Kundenwünsche sind die Installationen von Zusatzkomponenten aber mittlerweile weit verbreitet und ein wichtiges Instrument für die Logistikdienstleister zusätzliche Wertschöpfung zu erhalten. „And there is a lot of extra installation: navigation on some cars, seat heaters which is specific for the Nordic area. It is not always possible from factory. So there is a lot of extra work that we are doing” (Experte A). Auch Experte E sieht vor allem den Bereich der Installation von Zusatzkomponenten als sehr wertschöpfend an. Viele von den PTOs verfügen über eigene Lackierereien. Zum einen können durch den Transport Lackschäden entstehen, zum anderen ist es möglich, dass ein Auto falsch lackiert wurde und noch einmal neu lackiert werden muss.

Reverse Logistics: Den Bereich der Reverse-Logistics, bei denen fehlerhafte Produkte wieder zurückgeholt oder repariert werden, sprach nur ein Experte an. Bei großen Rückrufaktionen, die bei Autos immer wieder vorkommen können, können die Fahrzeuge aufgrund des Hub-and-Spoke-Systems zentral und schnell an den Standort Malmö gebracht und dann weitertransportiert oder repariert werden. Potenzial für diese Form der VAL gibt es, jedoch erschien er den Befragten nicht so wichtig wie PPO und PDI. Man kann davon ausgehen, dass alle PTOs diese Reverse Logistics organisieren und durchführen.

Packaging: Der Bereich des Packagings ist für die Autoverladung nicht entscheidend, da die Fahrzeuge bei der GVC vom Werk ab komplett geliefert werden und keine andere Transportmöglichkeit außer auf (standardisierten) Schiffen, Zügen und LKW möglich ist.

Information Technology: Zur besseren Vernetzung sind Informationstechnologien in der Logistikbranche unabkömmlich. Zwar wurde eine gemeinsame Software, die sowohl ein PTO besitzt als auch dessen Kunden, nur von einem Befragten erwähnt (Experte A), jedoch ist wahrscheinlich, dass die anderen Unternehmen ebenfalls über solch ein System verfügen und über Informationstechnologien in engem Kontakt mit ihren Kunden stehen.

Die Upgrading-Prozesse, wie sie Bathelt & Glückler beschreiben (2012: 308f.), sind folgendermaßen am CMP umgesetzt. Das beste Beispiel für *Prozess-Upgrading* im Sinne von neuen Organisationsmodellen liefert die Kooperation zwischen Skandiatransport und Motortransport. Durch die Aufteilung der beiden Unternehmen, bei dem die eine den

Transport und die anderen den Umschlag übernimmt, sind Spezialisierungsvorteile aufgetreten. Auch die Auslagerung aller Umschlagstätigkeiten und Transportaktivitäten von Toyota an die PTOs und Transportunternehmen bei gleichzeitiger Beibehaltung der vollständigen Kontrolle, ist eine wichtige Upgrading-Strategie des japanischen Autobauers. Andere Autohersteller verfolgen nicht dieselbe Strategie und sind in Malmö nicht vor Ort.

Produkt-Upgrading: Ein Produkt-Upgrading erfolgt durch die durchgeführten PPO- und PDI-Aktivitäten innerhalb der Terminals, die in Malmö Autolink an einem Terminal und Skandiatransport an zwei Terminals durchführen. Diese Form des Upgradings wird von allen Experten als profitabel beschrieben.

Funktionales Upgrading: Im Bereich des funktionalen Upgradings versuchen die PTOs Autolink und Skandiatransport durch Terminals in mehreren Regionen, bei Autolink sogar in mehreren Ländern, gesamte Logistikdienstleistungen für ihre Kunden anzubieten. Sie bemühen sich nicht nur um den Transport und den Umschlag, sondern sie wollen koordinieren, steuern und Wertschöpfung betreiben und dadurch eine Aufwertung der Funktion erreichen. Für diese wissensintensiven Tätigkeiten ist qualifiziertes Personal nötig und man bleibt nicht nur beim relativ einfachen Transport verharren. Durch die Expansion in anderen Häfen oder Distributionszentren kann mehr von der GVC abgedeckt werden.

Intersektorales Upgrading: Intersektorales Upgrading im Sinne der Übertragung von Technologien auf andere Wirtschaftsbereiche wird nicht durchgeführt. Alle befragten Firmen sind nur im Fahrzeugtransport oder -umschlag tätig. Wenn man jedoch unter intersektorialem Upgrading auch die Übertragung von Technologien auf andere Wertschöpfungsketten meint, kann man Beispiele finden. Gemeint sind zwar nicht Wertschöpfungsketten anderer Produkte außer Autos, aber Wertschöpfungsketten anderer Autohersteller oder anderer Hub-and-Spoke-Systeme, die nicht unmittelbar durch den CMP führen. Dadurch will man die Abhängigkeit gegenüber einer Lead Firm minimieren. Alle befragten Firmen konzentrieren sich auf das Produkt ‚Auto‘, aber sie schlagen nicht nur Autos eines Herstellers um, sondern versuchen ein breit gefächertes Spektrum zu bekommen. Zudem sind sie in mehreren Häfen oder Verteilzentren mit Terminals vertreten und beliefern unterschiedliche Gebiete. Dies ist bei Autolink und Toyota Logistics mehr der Fall als bei Skandiatransport oder Motortransport. Zudem transportieren die Firmen nicht nur per LKW sondern auch per Bahn. Reine Transportunternehmen wie Motortransport und Dansk Auto Logik haben aber ein eingeschränkteres Aufgabenfeld und führen nur hier den Transport durch. Jedoch sind sie auf diesem Gebiet Spezialisten und verfügen über spezifisches Wissen und sind deshalb „a reliable partner“ (Experte E).

Zusammenfassend aus der Betrachtung von VAL und Upgrading-Strategien gibt es von Seiten der PTOs vor allem die Möglichkeit PPO und PDI durchzuführen und dadurch ihre Position in der globalen Wertschöpfungskette zu festigen. Darauf folgt die Expansion von Terminals an mehreren Standorten einer Wertschöpfungskette oder in unterschiedlichen Wertschöpfungsketten. Auch die Spezialisierung ist eine wichtige Strategie, wie das Beispiel von Motortransport und Skandiatransport zeigt. Zuletzt sei noch auf eine Strategie hingewiesen, die bislang noch nicht angedeutet wurde, weil sie in keine der betreffenden Kategorien fällt. Dies ist die Absicherung von Absatzmärkten bzw. die Sicherung von dem Recht im Hafenterminal zu bleiben, was durch Verträge mit den Autoherstellern bzw. mit der Hafenverwaltung CMP gewährleistet werden soll. Hierbei sind die PTOs oftmals daran interessiert, dass es Langzeit-Verträge gibt, die ihnen eine gewisse Planungssicherheit geben. Dies wird von den Herstellern oft durch kürzere Vertragslaufzeiten eingeschränkt und somit bleibt eine gewisse Abhängigkeit von der Lead Firm. Die Mietverträge mit dem CMP sind jedoch meist Langzeitverträge, die den PTOs Sicherheit geben.

Dennoch gibt es Gefahren und Abhängigkeiten für den CMP mit dessen PTOs. Die Lead Firm Toyota ist mit rund zwei Drittel des Autoumschlags der größte Kunde, der am Standort gehalten werden muss. Und auch mit Russland gibt es einen dominierenden Absatzmarkt. Hier sind Abhängigkeiten, die aufgrund von Führungspositionen sowohl Hersteller als auch den Absatzmarkt betreffen. Bei Krisen von Toyota oder der Konzentration auf einen Absatzmarkt, können Probleme entstehen. Wenn es Kurzzeitverträge zwischen Logistikdienstleistern und Transportunternehmen gibt, kann es sein, dass die Transportunternehmen austauschbar werden. Sie haben Abhängigkeiten, wenn sie nur den Transport übernehmen und nicht weiterführende Kettenglieder besetzen. Für die PTOs gibt es Abhängigkeiten gegenüber dem CMP, da er die einzige Hafenverwaltung ist und somit eine Monopolstellung innehat. Jedoch kann dies auch dem CMP gefährlich werden, wenn er zu hohe Preise verlangt und den Anschluss an kostengünstigere Häfen verliert. Außerdem gibt es infrastrukturelle Engpässe. Einerseits bei Zugverbindungen über die Öresundbrücke und andererseits bei Zugverbindungen in den Norra Hamn. In diesem sind bislang keine Flächen für den Autoumschlag vorgesehen und bei steigendem Umschlag im mittleren Hafentrakt könnten die Flächen knapp werden. Der letzte Grund von Abhängigkeiten ist die Tatsache, dass CMP ‚nur‘ Transshipment- und Importhafen ist. Man ist von anderen Wirtschaftsregionen abhängig, die Autos produzieren und durch den CMP zu anderen Regionen bringen wollen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit in Malmö zu sichern oder zu steigern, hatten die Experten unterschiedliche Ideen, wie dies geschehen könnte bzw. worauf zu achten sei. So ist nach Experte A beim Fahrzeugumschlag das Wichtigste, von der Hafenverwaltung dafür zu

sorgen, dass es genügend kostengünstige Stellflächen für die Fahrzeuge gebe. Auch die Hafengebühren dürfen nicht zu hoch sein, sonst befürchtet er eine mögliche Abwanderung der PTOs, denn „cars find ports where space is cheap“ (Experte A). Man benötige entweder eine strategische Lage oder einen (internationalen) Akteur wie Toyota, der Einfluss nimmt und z. B. seine Distribution neu strukturiert (Experte A). Deshalb ist der CMP als Hafenverwaltung daran interessiert, neue Investoren zu suchen, um beispielsweise Flächen im neuen Hafeneareal zu vermieten. Auf die Akquise neuer Investoren, so wie es 2003 Toyota war, spekuliert auch Experte D. Seiner Meinung nach könnte man den Umschlag um Fahrzeugtypen wie Busse erweitern. Auch ist es für den Hafen wichtig, nicht weitere Flächen an die Stadtentwicklung zu verlieren, denn für die Kommunen Kopenhagen und Malmö ist die Stadtentwicklung ein lukratives Geschäft (Experte F).

Ein Experte befürchtet, dass der Markt, den der CMP mit Fahrzeugen bedient, zu klein sei und es dafür zu viele Wettbewerber bei den logistischen Dienstleistungen gebe. Dies hat sich durch die Krisensituation zugespitzt, denn gerade die Automobilbranche ist durch ihre globale Vernetzung besonders betroffen. Deshalb ist er sich sicher, „that there will be some merging or some acquisitions [in the next five or ten years]. Maybe less operators in the business because it is really tough with the competition at the moment“ (Experte G).

Abschließend wurde den Experten die Frage gestellt, wie sie die Stellung des CMP und dessen PTOs innerhalb der gesamten globalen Wertschöpfungskette einschätzen würden. Haben sie Einfluss auf den Verlauf der Fahrzeugströme, können sie Wertschöpfung generieren oder sind sie nur ein austauschbarer Teil in der globalen Kette? Auch wenn diese globale Perspektive zum Teil schwer einschätzbar ist (Experte F), so ergibt sich trotzdem ein differenziertes Bild. Experte D kann es ebenfalls nur schwer einschätzen, allerdings aus dem Grund, dass „it has a lot to do with the decisions of the car companies. If they want to change, things could change overnight“ (Experte D). Auf der einen Seite wirkte sich die Entscheidung von Toyota positiv aus, ein Hub in Malmö zu konzentrieren und vielen Firmen folgten. Doch besteht auf der anderen Seite die Möglichkeit, dass sich die Hersteller wieder für einen anderen Standort entscheiden. Und wenn dies ein Großkunde wie Toyota machen würde, dann könnten es andere Firmen ihm gleich tun und den Standort verlassen. Einen großen Einfluss haben nach Experte F auch die einzelnen Entscheidungsträger, die aus subjektiven Gründen Standorte auswählen, die nicht mit Rationalität oder Wertschöpfungsmechanismen begründet werden können.

Experte E schätzt Malmö nur als „one small part in this business“ (Experte E) ein und man muss darauf vorbereitet sein, dass die Hersteller oder die Logistikdienstleister ihren Standort wechseln. Gerade da der russische Markt so hohe Wachstumsanteile hat und Toyota so viel

Anteile am Autoumschlag, ist es logisch, dass Überlegungen unternommen werden, auf einem anderen Weg als über den CMP und die Ostsee nach Russland zu gelangen.

Eine differenzierte Sicht liefert Experte A. Er schätzt die Position des CMP als Hafenverwaltung nicht so groß ein und sie muss nur für ausreichend günstige Flächen sorgen. Wenn es aber um die PTOs geht, die die ähnlichen Dienste (PPO und PDI) durchführen, dann ist es deren Aufgabe gegenüber den Herstellern „to get this added value into the chain [...] to lock them into the system. So that they can't move to some other place“ (Experte A). Das sollte die Aufgabe für die PTOs sein, um unabhängig zu bleiben und ein wichtiger Teil in der Kette zu sein. Gerade durch die VAL am Fahrzeug erkennt Experte G, dass sich Malmö als wichtiges Glied in den vergangenen Jahren etablieren konnte. Allerdings ist auch ein Ortswechsel der Firmen möglich und so würde er sich mehr Wettbewerb in der Hafenverwaltung wünschen. Dennoch sind die PTOs „in a very difficult position with all those strong competitors“ (Experte G) und gerade in der Weltwirtschaftskrise 2008 und 2009 war die Automobilbranche und Malmö stark betroffen und hier zeigt sich die Abhängigkeit von der globalen Wirtschaft und globalen Unternehmen. Dennoch sind durch die individuellen Kundenwünsche die Zusatzinstallationen für die PTOs profitabel und Ziel muss sein „to get them [add-ons] on the vehicle at a quite late stage“ (Experte G).

4.3.3 Das Global Value Chain-System des Automobilumschlags im CMP

Nach den Governance-Strukturen und der Vorstellung der Upgrading-Strategien ist es nun möglich eine GVC im Fahrzeugumschlag zu beschreiben, die den Fokus auf die PTOs legt und am Beispiel des CMP durchgeführt wird, jedoch auch in abgewandelter Form auf andere Häfen übertragen werden kann.

Die über den CMP umgeschlagenen Autos können nach all diesen Beschreibungen in folgender GVC beschrieben werden und sind in Abbildung 6 dargestellt. Die Autos werden in Übersee (Japan, Südkorea, Thailand und Südafrika) oder in Europa (Türkei, Großbritannien, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Frankreich, Spanien oder Portugal) produziert. Von dem Produktionsstandort, einem dortigen Verteilzentrum oder einem Seehafen werden die Fahrzeuge weitertransportiert. Die Fahrzeuge, die in Kontinentaleuropa produziert werden, gelangen von Verteilzentren per Bahn oder LKW nach Malmö. Die Übersee-Fahrzeuge werden im Hub Port Zeebrügge umgeschlagen. Hierher kommen auch Fahrzeuge aus Frankreich. Von Zeebrügge, einem europaweiten Hub im Fahrzeugumschlag, gelangen die Fahrzeuge über den Seeweg zum Regional Hub Port CMP. Da der Vorlauf weniger von Bedeutung ist, wird der Fokus auf den Umschlag innerhalb des CMP gelegt, dessen Prozesse im grauen Kasten markiert sind. Wie es auch an den anderen Schnittstellen möglich wäre, wird hier der konkrete Prozess der Verladung und der sonstigen Tätigkeiten

aufgefächert. In den roten Kästchen befinden sich die Tätigkeiten, die zum Teil vom CMP in seiner Funktion als Port Operator durchgeführt werden. Der CMP ist dafür verantwortlich, dass die Fahrzeuge vom Schiff oder vom Zug entladen werden und auf dem FPR abgestellt werden. Von dort werden die Autos von den PTOs abgeholt und auf ihr Gelände gebracht. Auf dem Gelände werden alle Fahrzeuge überprüft. Die Fahrzeuge, die direktes Transshipment sind und in die keine Zusatzkomponenten installiert werden, werden nur nach Transportschäden überprüft und dann weiter versendet. Die restlichen Autos durchlaufen die Stationen des PDI und PPO. Dies ist der Bereich der Wertschöpfung, der als interessant für die Gewinnmaximierung identifiziert wurde. Im CMP gibt es drei Terminals, die den Fahrzeugumschlag bewerkstelligen. Dies ist erstens das Toyota-Terminal, das hauptsächlich von Skandiatransport betrieben wird und von zwei Autolink-Mitarbeitern. Die anderen beiden Terminals werden von Skandiatransport und Autolink geleitet. Nach PPO und PDI werden die Fahrzeuge zum LPR gebracht. Es gibt LPRs für die Verladung mit dem Schiff, der Bahn oder dem LKW. Für den Truck-LPR werden die Fahrzeuge vom Terminal hin zur Beladung von den PTOs gebracht sonst vom CMP selbst. Wenn die Autos nach Südschweden und Dänemark befördert werden, gelangen sie nach PDI und PPO auf LKW, die die Feinverteilung durchführen. Im Fall von Toyota, besitzt der Konzern weiterhin die Verantwortung in der GVC, lagert aber den Transport an Motortransport, Autolink oder Dansk Auto Logik aus. Im von Skandiatransport geführten Terminal, besteht eine Kooperation mit Motortransport, die den Hauptteil des Transports übernehmen. Es ist aber auch möglich, dass sich Kunden andere Unternehmen für den Transport wünschen. Autolink als dritter Terminalbetreiber kann selbst den Transport der Autos mit dem LKW durchführen, hat aber auch Transporte an anderen Logistikdienstleister wie Logent oder TX Logistik ausgelagert. Nach dem LKW-Transport werden die Fahrzeuge direkt zum Autohändler oder Endkunden gebracht.

Es gibt aber auch die Möglichkeit, dass die Autos nach PDI und PPO wieder auf ein Schiff oder auf den Zug geladen werden. Nach der Terminalarbeit werden die Autos von Angestellten des CMP vom Vessel-LPR oder vom Rail-LPR geholt und dann entweder auf ein Feeder-Schiff in Richtung Ostsee oder auf einen Zug in Richtung Mittel- und Nordschweden und Norwegen verfrachtet. Damit gelangen sie aus dem Zuständigkeitsbereich des Regional Hub Ports CMP. Im Falle von den Zugverbindungen gelangen die Autos weiter zu einem Verteilzentrum oder zu einem Hafen. Bei Schiffsverbindungen gelangen die Autos selbstverständlich direkt an einen Hafen. Daran schließt sich bei beiden entweder eine weitere Verfrachtung mit der Bahn an, wie beispielsweise von Paldiski oder Hanko nach Russland und Zentralasien, oder die Autos werden zur Feinverteilung mit dem LKW transportiert. Auch wenn die Autos erst per Zug

transportiert wurden, müssen sie an einem weiteren Verteilzentrum auf LKW umgeladen werden, die dann in den Zielregionen die Feinverteilung bis hin zum Endkunden übernehmen. Während sich die Zuständigkeit der Verladung des CMP nur im Hafen abspielt, können die PTOs und auch Toyota weitere Teile der GVC kontrollieren, beispielsweise an anderen Schnittstellen oder sie können den LKW- oder Zugtransport bis zum Endkunden koordinieren. Dadurch entstehen die bereits oben erwähnten unterschiedlichen Strategien der PTOs, der Transportunternehmen oder des CMPs mit den verschiedenen Governance-Strukturen und Upgrading-Strategien.

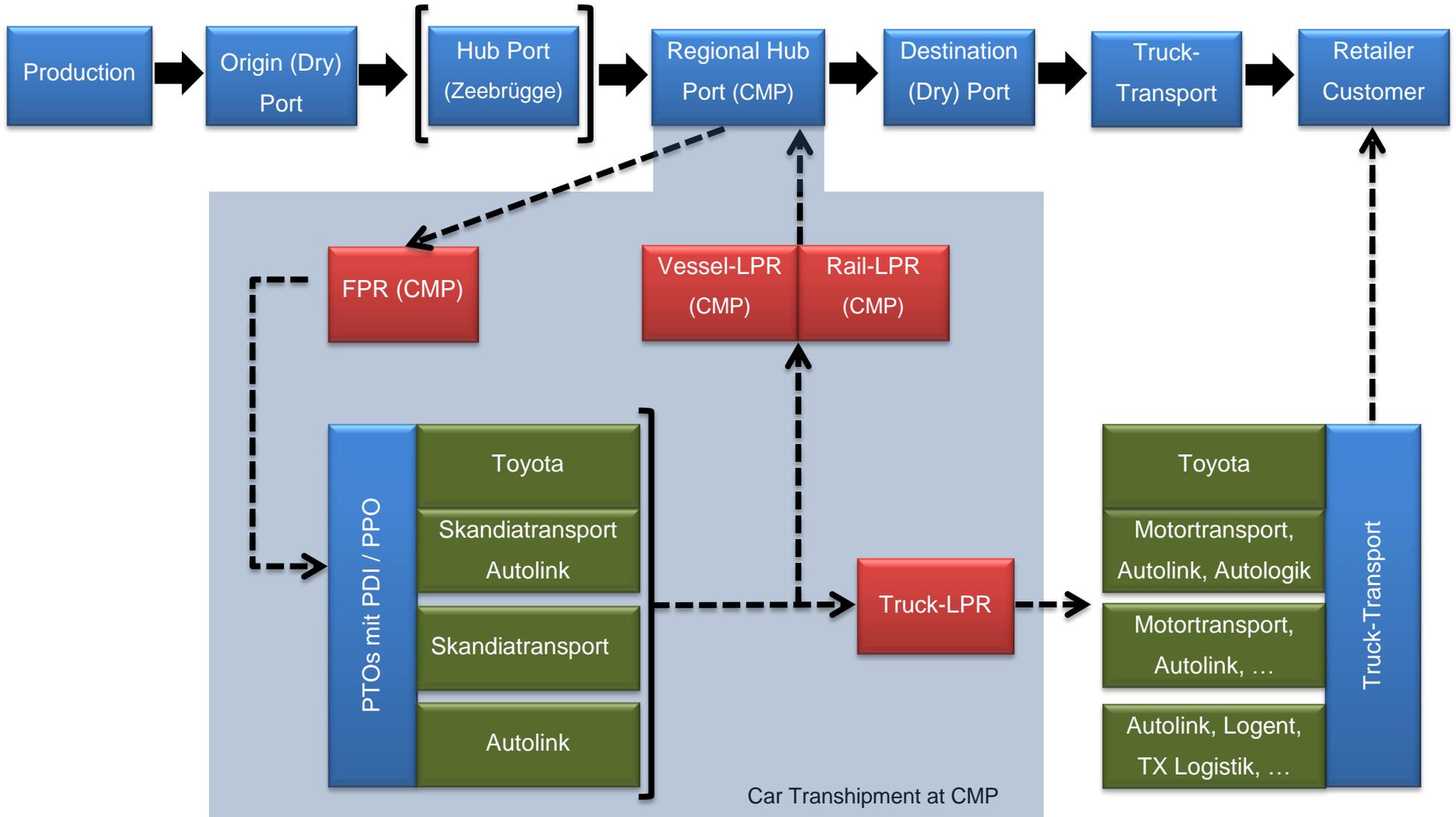


Abbildung 6: GVC der Fahrzeugdistribution: Fokus auf die Schnittstelle des CMP und deren PTOs

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Zusammenfassung und Beantwortung der Hypothesen

Nach diesen Untersuchungen ist es nun möglich Stellung zu den eingangs gestellten Hypothesen aus Kapitel 3.1 zu nehmen

- Hypothese 1: Die Annahmen, dass die im CMP ankommenden Fahrzeuge hauptsächlich aus Deutschland (per Zug), aus anderen Regionen Europas oder Asiens (per Schiff) stammen, kann nur zum Teil verifiziert werden. Die meisten Autos kommen wie angenommen über den Seeweg nach Malmö und zwar aus Japan, Südkorea, Südafrika, Thailand oder Europa (Türkei, Portugal, Spanien, Großbritannien). Jedoch konnten keine Ströme von Produktionsstandorten in Deutschland direkt nach Malmö aufgefunden werden. Dafür gibt es drei Gründe. Zum einen könnte der Export deutscher Autos über den Hafen in Bremerhaven erfolgen. Zum anderen haben sich die Autobauer eigene Hub-and-Spoke-Systeme aufgebaut. Beispielsweise werden VW-Fahrzeuge zu einem großen Teil über den Hafen Wallhamn transportiert. Ein dritter Grund könnte die Tatsache sein, dass möglicherweise in (Nord-)Deutschland produzierte Fahrzeuge entweder direkt mit dem LKW nach Skandinavien transportiert werden oder mit dem Zug und deshalb nicht in Malmö neu umgeschlagen werden. Zudem werden beispielsweise die umgeschlagenen Mercedes-Fahrzeuge über den Hafen von Zeebrügge nach Malmö verschifft, da die Produktionsstandorte in Nordfrankreich und nicht in Deutschland liegen. Darüber hinaus gibt es in Europa weitere Produktionsstätten, von denen aus teilweise direkter LKW- und Zug-Verkehr nach Malmö besteht. Produktionsstätten in der Slowakei, Tschechien oder Ungarn, die direkt nach Malmö (über Fährverbindungen) gelangen, beliefern ebenfalls Skandinavien. Die Vermutung, dass der CMP regionales Hub für den Ostseeraum und Skandinavien ist, hat sich bestätigt, wobei vor allem der russische Markt bedeutsam ist. Somit gelangen die meisten Fahrzeuge mit dem Schiff nach Malmö und die meisten verlassen auch auf dem Seeweg den Hafen. Der Hafen kann deshalb als Transshipmenthafen eingestuft werden, der auch Bedeutung für den Import und das direkte Hinterland hat und so zu einem regionalen Hub Port wird.
- Hypothese 2: Die Behauptung, dass der Fahrzeugumschlag in Malmö auch für die gesamte Region Skåne wirtschaftliche Verbesserungen bewirken könnte, konnte nicht bestätigt werden. Zwar werden Arbeitsplätze für die PTOs und den CMP generiert, jedoch in keinem Ausmaß, das die gesamte Region befördern könnte. Ob der starke Autoumschlag jedoch dafür sorgen konnte, dass sich andere Firmen im Fahrzeugbau in der Region ansiedeln konnten, konnte nicht geklärt werden und bietet weiteren Forschungsbedarf. Interessant ist jedoch, dass BMW ein großes

Ersatzteillager in der Region errichtet hat und Mercedes seine Schwedenvertretung in Malmö besitzt.

- Hypothese 3: Auch wenn nicht alle Experten auf Anhieb die Potenziale des neuen Hafengeländes Norra Hamn für den Fahrzeugumschlag entdeckt haben, so ist die Eröffnung dieses Geländes 2011 positiv für den Fahrzeugumschlag gewesen, denn nur auf diese Weise konnten ehemalige Flächen im mittleren Hafengelände für die Verladung von Autos frei werden.
- Hypothese 4: Hypothese 4 besagt, dass CMP und dessen PTOs zu einem wichtigen Hub des Fahrzeugumschlags geworden sind und eine steuernde Position innerhalb der GVC einnehmen. Zu sagen ist, dass Malmö ein wichtiges regionales Hub für den Ostseeraum und Skandinavien geworden ist, seitdem Toyota 2003 die Entscheidung getroffen hat seine Fahrzeugdistribution in Malmö zu konzentrieren. Im Vergleich zu europaweiten Hubs wie Zeebrügge oder Bremerhaven ist Malmö aber schwächer. Mittlerweile hat sich der Standort durch den Umschlag unterschiedlicher Marken und verschiedener Zielregionen stabilisiert, wozu auch die umfangreichen Installationen von Zusatzkomponenten (PPO) und die Endkontrolle von Fahrzeugen (PDI) beitragen. Dennoch ist es nicht zu bestätigen, dass der Hafen und die PTOs eine steuernde Funktion in dieser GVC haben, denn diese hängt von zu vielen Variablen ab und es bestehen Abhängigkeiten gegenüber Toyota und dem russischen Markt.
- Hypothese 5: Der Fokus auf die regional und lokal tätigen PTOs, lässt die Vermutung bestätigen, dass sich die am Autoumschlag beteiligten Firmen tatsächlich durch die langjährige Zusammenarbeit mit den Autoherstellern ein spezialisiertes Wissen angeeignet haben, das ihnen Einfluss zuschreibt. Jedoch ist dies oft nicht durch langfristige Verträge gesichert. Deshalb ist es möglich, dass die einzelnen PTOs austauschbar sind. Die Operator, die PPO und PDI durchführen, sind einflussreicher als Firmen, die nur den Transport übernehmen. Die Firmen können sich in ihrem Maße in der GVC positionieren.

5. FAZIT

Mit dieser Forschungsarbeit konnte das Distributionssystem der Automobilhersteller in einem Punkt der Hafenschnittstelle analysiert werden. Bei der Autoverladung sind unterschiedliche Akteure beteiligt: international tätige Fahrzeugbauer, Schifffahrtsunternehmen, international oder regional tätige Logistikdienstleister, Da die Automobilbranche stark auf Kundenwünsche ausgerichtet ist, müssen die Akteure flexibler sein als früher. Dies betrifft die Produktion, aber dies trifft auch auf die Distribution zu, denn so muss in den GVC noch die Installation von Zusatzkomponenten für bestimmte Kundenwünsche oder bestimmte regionaltypische

Märkte und die Endkontrolle der Fahrzeuge durchgeführt werden. Die logistischen Aufgaben werden somit zunehmend wichtiger und die dazugehörigen Dienstleister nehmen in ihrer Bedeutung zu (Klug 2006: 187). In diese global vernetzte Produktions- und Distributionskette sind sowohl der CMP als auch die PTOs eingebunden. Es gibt Abhängigkeiten gegenüber multinationalen Unternehmen, aber es gibt auch Alleinstellungsmerkmale bzw. Marktnischen, die gerade die PTOs für sich ausnutzen können. In der vorherrschenden Hub-and-Spoke-Struktur können auch Impulse von den Kontinent weiten Hubs ausgehen (z. B. im Falle von CMP der Hafen Zeebrügge), die ihre eigenen Hub-and-Spoke-Systeme parallel aufbauen. Gerade an den Schnittstellen innerhalb der GVC kann es zu Wertschöpfungsprozessen kommen. Der ausgewählte lineare Kettenansatz ist dazu geeignet, die Beziehungen zwischen den Akteuren in ihren Governance-Strukturen zu untersuchen und deren Upgrading-Strategien zu identifizieren. Dabei wurde auch ersichtlich, dass der Synchronisationsbedarf zwischen den Unternehmen hoch ist, was auf vielfältige Outsourcing-Prozesse zurückzuführen ist.

Die angesprochene Forschungslücke im Einleitungskapitel konnte somit an der Stelle der Fahrzeugdistribution an der Schnittstelle eines Hafenumschlagplatzes mit seinen PTOs geschlossen werden, liefert jedoch auch zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung. So kann der Ansatz mit der Betrachtung der Governance-Strukturen und Upgrading-Strategien auf andere Hub-and-Spoke-Systeme, andere Teile der GVC, andere Häfen, oder auf spezielle Akteure oder Akteursgruppen (Schifffahrtsunternehmen, Transportunternehmen im Hinterland, etc.) übertragen werden. Eine vollständige Abbildung einer GVC ist zwar ein anspruchsvolles Ziel, da es sehr umfangreich und sehr komplex ist, jedoch kann dies durch diesen Ansatz theoretisch erfolgen. Das hier vorgestellte Modell ist dabei stellvertretend für andere Teile der GVC. Hall & Robbins haben am Beispiel von Durban die Autoproduktion und die Distribution mit Hilfe des GVC-Ansatzes analysiert und die „insertion of Durban into Toyota’s global value chain“ (2006: 19) untersucht. Allerdings legen sie den Schwerpunkt anders, zeigen jedoch, dass die Übertragung des GVC-Ansatzes für die Autodistribution möglich ist.

Zuletzt soll nach diesen grundsätzlichen Beschreibungen und einer Reflexion des verwendeten Modells auf die Zukunft des CMP eingegangen werden, denn es bleibt spannend abzuwarten, wie sich der grenzüberschreitende Hafen und die dortigen PTOs entwickeln werden. Besondere Herausforderung könnten zukünftige feste Verbindungen sein. Zum einen gibt es Überlegungen eine feste Verbindung zwischen dem schwedischen Helsingborg und dem dänischen Helsingør zu installieren, die jedoch noch nicht ausgereift sind. Zum anderen gibt es die Fehmarn-Belt-Verbindung, die auch bei den Expertenbefragungen nach ihren Potenzialen abgefragt wurde. Die Experten sind sich aber

über die Auswirkungen uneinig, denn einerseits könnte sich die Fahrzeugverladung für den CMP verbessern, neue Märkte in (Nord-)Deutschland erschlossen werden und Investoren könnten die günstigeren Landpreise in Schweden nutzen. Andererseits könnte aber auch (Nord-)Deutschland Marktanteile vom CMP abschöpfen.

Eine weitere Veränderung, die jedoch noch nicht umgesetzt sind, stellen neue Infrastrukturpassagen in Europa und Asien dar. So gibt es beispielsweise eine Auflistung des EU Parlamentes mit alternativen Ost-West-Routen, wovon eine die Landverbindung von Ostchina bis nach Westrussland (St. Petersburg), Finnland oder noch weiter bis in die Niederlande ist. Daraus würden sich völlig neue Möglichkeiten für den Transport von Fahrzeugen von Südkorea und Japan ergeben (European Parliament 2009: 24). Konkurrenz könnte auch der Transport von Fahrzeugen über das Schwarze Meer anstatt über die Ostsee sein, um so näher an den Kernabsatzmarkt in Russland zu gelangen. Sjöström rät den Ostseehäfen sich zusammenzuschließen wie in der Baltic Ports Organization, um ein gemeinsames Marketing zu betreiben und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln (Sjöström 2008: 28). Die Zukunft des CMP ist also in einem Spannungsverhältnis, jedoch ist die derzeitige Position als regionales Hub für Skandinavien und den Ostseeraum gut. Doch in den flexiblen und schnelllebigen Automobil- und Logistikbranchen sind Veränderungen alltäglich.

6. LITERATURVERZEICHNIS

- Acciaro, Michele (2010): Bundling Strategies in Global Supply Chains. Rotterdam.
repub.eur.nl/res/pub/19742/EPS2010197LIS9789058922403.pdf (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Autolink Group (o. J.): Autolink Sweden. About us.
<http://www.autolink.se/en/pages/306/default.aspx> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Bair, Jennifer (2005): Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. In: *Competition & Change* 9 (2), S. 153-180.
<http://www.ingentaconnect.com/content/maney/com/2005/00000009/00000002/art00002?token=004d15345d025275c277b42577467567d70253e2c497942592f653b672c57582a72752d7090f3> (letzter Zugriff: 05.07.2013)
- Bathelt, Harald & Glückler, Johannes (2012)³: Wirtschaftsgeographie: ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart.
- Bergström, Britt-Marie (2013): Även Mercedes lossas i hamnen. In: *Sydsvenskan*, Online-Ausgabe, 14.02.2013. <http://www.sydsvenskan.se/malmo/aven-mercedes-lossas-i-hamnen/> (letzter Zugriff: 19.07.2013)
- Bichou, Khalid (2009): Port Operations, Planning and Logistics. London.
- Bieger, Thomas & Jäggi, Fabian (2001): „Hubbing“ oder nicht „Hubbing“ – Überlegungen zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit eines Konzeptes im internationalen Flugverkehr. In: *Jahrbuch der Schweizerischen Verkehrswirtschaft* 2000/2001, S. 15-23.
www.alexandria.unisg.ch/export/DL/14033.pdf (letzter Zugriff: 21.07.2013)
- Boile, Maria; Lee, Hyangsook & Theofanis, Sotirios (2012): Hierarchical Interactions between Shippers and Carriers in International Maritime Freight Transportation Networks. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 48, S. 3651–3660.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812030704> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Bremenports (o. J.): Fahrzeug-Drehscheibe mit Weltformat: Automobilumschlag über See.
<http://www.bremenports.de/standort/statistiken/automobilumschlag> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Büyükoçkan, Gülçin; Feyzioğlu, Orhan & Nebol, Erdal (2008): Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. In: *International Journal of Production Economics* 113 (1), S. 148–158.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527307002502> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Carbone, Valentina & De Martino, Marcella de (2003): The changing role of ports in supply-chain management: an empirical analysis. In: *Maritime Policy and Management* 30 (4), S. 305-320. www.vliz.be/imisdocs/publications/62858.pdf (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Chen, Lu & Notteboom, Theo (2011): Determinants for assigning value-added logistics services to logistics centers within a supply chain configuration. European Conference on Shipping Intermodalism & Ports. Chios, Greece, June 2011.

- Christopher, Martin (2005)³: Logistics and Supply Chain Management. Creating Value-Adding Networks. Harlow.
- Coe, Neil M.; Dicken, Peter & Hess, Martin (2008): Introduction: Global production networks--debates and challenges. In: *Journal of Economic Geography* 8, S. 267-269.
<http://joeg.oxfordjournals.org/content/8/3/271.full.pdf+html> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Copenhagen-Malmö-Port (2011): Copenhagen Malmö Port. Annual Report 2010.
Kopenhagen – Malmö. <http://annualreport2010.cmport.com/home.aspx> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Copenhagen-Malmö-Port (2013): Copenhagen Malmö Port. Annual Report 2012.
Kopenhagen – Malmö. <http://annualreport2012.cmport.com/home.aspx> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Copenhagen-Malmö-Port (o. J.): Copenhagen Malmö Port. Annual Reports 2005-2012.
Kopenhagen – Malmö. <http://www.cmport.com/corporate/finance/annual-reports> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Cox, Andrew et al. (2002): Supply chains, markets and power. London.
- Danmarks Statistik (o. J.): Autoverladung in dänischen Häfen. Statistiken bereitgestellt von Peter Ottosen (Chief Advisor Short Term Statistics and Transport von Danmarks Statistik). Copenhagen.
- Dansk Auto Logik (o. J.): Profil. <http://www.autologik.dk/profil.htm> (letzter Zugriff: 21.07.2013)
- De Langen, Peter W. & Nijdam, Michiel H. (2009): A Best Practice in Cross-border Port Cooperation: Copenhagen Malmö Port. In: Theo Notteboom, César Ducruet & Peter de Langen (Hg.): Ports in Proximity – Competition and Coordination among Adjacent Seaports. Farnham – Burlington, S. 163-174.
- Dicken, Peter (2011)⁶: Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy. New York – London.
- Eriksen, Thomas Hylland (2007): Globalization. The Key Concepts. Oxford – New York.
- European Parliament (2009): The evolving role of EU Seaports in global maritime logistics – capacities, challenges and strategies. Brüssel.
http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2009/419121/IPOL-TRAN_ET%282009%29419121_EN.pdf (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Franc, Pierre & van der Horst, Martijn (2010): Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators: a theoretical and empirical analysis. In: *Journal of Transport Geography* 18 (4), S. 557–566.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692310000360> (letzter Zugriff: 22.07.2013).
- Gadde, Lars-Erik; Hulthén, Kajsa (2009): Improving logistics outsourcing through increasing buyer–provider interaction. In: *Industrial Marketing Management* 38 (6), S. 633–640.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109001084> (letzter Zugriff: 22.07.2013)

- Gereffi, Gary (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gary Gereffi und Miguel Korzeniewicz (Hg.): *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport – London, S. 95–122.
- Gereffi, Gary; Humphrey, John & Sturgeon, Timothy (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09692290500049805#.Ue0C9m3OCSk> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Giese, Ernst; Mossig, Ivo & Schröder, Heike (2011): *Globalisierung der Wirtschaft. Eine wirtschaftsgeographische Einführung*. Paderborn.
- Green, Forrest B. et al. (2008): Practitioner's Perspective On The Role Of A Third-Party Logistics Provider. In: *Journal of Business & Economics Research* 6 (6), S. 9-14.
<http://journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/view/2427/2474> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Hall, Peter V. & Robbins, Glen (2006): Which link, in which chain? Inserting Durban into global automotive supply chains. Working Paper No 46.
<http://www.eldis.org/go/country-profiles&id=23591&type=Document> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Henderson, Jeffrey et al. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9 (3), S. 436-464.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09692290210150842#.Ue0D9W3OCSk> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Hertz, Susanne & Alfredsson, Monica (2003): Strategic development of third party logistics providers. In: *Industrial Marketing Management* 32 (2), S. 139–149.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850102002286> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Kaselimi, Evangelia N.; Notteboom, Theo & De Borger, Bruno (2010): Game theoretical approach to competition between multi-user terminals: the impact of dedicated terminals. In: *Maritime Policy & Management* 38 (4), S. 395-414.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03088839.2011.588260#.Ue0FZW3OCSk> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Klug, Florian (2006): Synchronised automotive logistics: an optimal mix of pull and push principles in automotive supply networks. In: Michael Bourlakis et al. (Hg.): *Logistics Research Network Conference Proceedings*. Newcastle, S. 187-191.
www.zalnet.de/images/Hauptseiten/Synchronised%20Automotive%20Logistics.pdf (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Lamnek, Siegfried (2010)⁵: *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim – Basel.
- Lee, Hyangsook et al. (2012): Modeling the Oligopolistic and Competitive Behavior of Carriers in Maritime Freight Transportation Networks. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 54, S. 1080–1094.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812042851> (letzter Zugriff: 22.07.2013)

- Lieb, Robert (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. In: *Journal of Business Logistics* 13 (2), S. 29–42.
- Liedtke, Gernot & Friedrich, Hanno (2012): Generation of logistics networks in freight transportation models. In: *Transportation* 39 (6), S. 1335–1351.
<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11116-012-9386-9> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Logent Supporting Logistics (o. J. a): About us. <http://www.logent.se/about-us> (letzter Zugriff: 21.07.2013)
- Logent Supporting Logistics (o. J. b): Automotive Logistics.
<http://www.logent.se/services/ports-terminals/automotive-logistics> (letzter Zugriff: 21.07.2013)
- Mattfeld, Dirk Christian (2005): Development of vehicle transshipment at European Ports. In: Andrzej Jaszkiwicz et al. (Hg.): *Advanced OR and AI Methods in Transportation, Proceedings of 10th Euro Work Group on Transportation Meeting and 16th Mini-EURO Conference*. Poznan, Poland, September 2005, S. 379–385.
- Motortransport (2011): Company.
http://www.motortransport.se/motortransport%20gb/Frameset_gb.html (letzter Zugriff: 21.07.2013)
- Naski, Kimmo (2004): Eigentums- und Organisationsstrukturen von Ostseehäfen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Marktwirtschafts- und Transformationsländern. Turku.
- Neiberger, Cordula (2007): Logistikunternehmen im Globalisierungsprozess. In: *Geographische Rundschau* 59 (5), S. 22–27.
- Nuhn, Helmut (2010): Containerisierung und Globalisierung - Restrukturierung der maritimen Logistikkette. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 54 (3-4), S. 150–165.
- Panayides, Photis M. (2006): Maritime Logistics and Global Supply Chains: Towards a Research Agenda. In: *Maritime Economics & Logistics* 8 (1), S. 3–18.
- Port of Zeebrugge (o. J.): Downloads. Annual Reports 2008-2012.
<http://www.portofzeebrugge.be/en/node/534> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Porter, Michael E. (1999)⁵: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt – New York.
- Rauh, Jürgen & Meier Kruker, Verena (2005): *Arbeitsmethoden der Humangeographie*. Darmstadt.
- Reuber, Paul & Pfaffenbach, Carmella (2005)¹: *Methoden der empirischen Humangeographie*. Braunschweig.
- Robinson, Ross (2002): Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. In: *Maritime Policy & Management* 29 (3), S. 241–255.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03088830210132623#.Ue0LZm3OCSk> (letzter Zugriff: 22.07.2013)

- Robinson, Ross (2005): 8. Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantage: a chain systems perspective. In: *Research in Transportation Economics* 12, S. 247–289. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885904120088> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Rodrigue, Jean-Paul; Comtois, Claude & Slack, Brian (2008)²: *The Geography of Transport Systems*. New York.
- Rodrigue, Jean-Paul & Notteboom, Theo (2009): The Terminalization of Supply Chains: Reassessing the Role of Terminals in Port/Hinterland Logistical Relationships. In: *Maritime Policy & Management* 36 (2), S. 165-183.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B. & Esser, Elke (2011)⁹: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München.
- Selviaridis, Konstantinos et al. (2008): Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors of Third-Party Logistics Services. In: *Maritime Economics & Logistics* 10 (4), S. 380–392.
- Sjöström, Pär-Henrik (2008): Booming car shipments create lack of capacity. In: *Scandinavian Shipping Gazette* (January), S. 26–28.
- Skandiatransport (o. J.): Transporter. <http://www.skandiatransport.se/Welcome/Default.aspx?scenarioID=1009> (letzter Zugriff 21.07.2013)
- Soppé, Martin; Parola, Francesco & Frémont, Antoine (2009): Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: from rivalry to cooperation? In: *Journal of Transport Geography* 17 (1), S. 10–20. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692308000367> (25.05.2013).
- Souza, Geraldo Araujo Junior; Beresford, Anthony KC & Pettit, Stephen J. (2003): Liner Shipping: Companies and Terminal Operators: Internationalisation or Globalisation. In: *Maritime Economics & Logistics* 5 (4), S. 393–412.
- Toyota (o. J.): Toyota in the World. http://www.toyota.eu/about/Pages/toyota_world.aspx (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- Transportgruppen (o. J.): Trafik. Statistik 2005 och 2004 – Statistik 2012 och 2011. <http://www.transportgruppen.se/ForbundContainer/Svenska-hamnar/Branschfragor/Hamnstatistik/Trafik/> (letzter Zugriff: 22.07.2013)
- TX Logistik (o. J.): Europe is growing together – we are creating integrated rail logistics. <http://www.txlogistik.eu/company/europe-is-growing-together-we-are-creating-integrated-rail-logistics/> (letzter Zugriff: 21.07.2013)

7. ANHANG

7.1 Leitfaden zu den Experteninterviews – Schlüsselfragen

Introduction

- What are your tasks at your company or organisation?

1. Car Transshipment – present situation

- a. Where do the cars that you are handling with come from and where do they go to?
- b. How many cars are you handling per month/per year at CMP and of which car companies?
- c. By which type of transport are the cars transported here and by which are they leaving Malmö?
- d. Where are the handled cars manufactured?
- e. What are the reasons for transshipping the cars at CMP?

2. Copenhagen-Malmö-Port

- a. Is the port area the only place where car transshipment takes place?
- b. Has the expansion of the port in Norra Hamnen had positive effects on the car transshipment?

3. Logistics services

- a. Do you have long-term contracts with other logistics companies or with CMP?
- b. Are you outsourcing logistics services to other logistics companies?
- c. Do you make PDI, Post-Production Option Installations or other additional services for the cars?
- d. Does your company organize the whole transport of the cars or are you just handling the cars during the transshipment at CMP?
- e. Could you explain how the procedure of an order for car transshipment is going on from the incoming order, over the transport until the order completion.
- f. Is the car transshipment good for adding value or for getting power in a global chain?

4. Car Transshipment – prospects of car flows

- a. How could the car transport flows look like in the future when there will be the Fehmarn Belt fixed link and the Helsingborg-Helsingör fixed link?
- b. After which manner can be the competitiveness in car transshipment further strengthened?
- c. Are CMP and its logistics suppliers an important part of a global chain that is able to add value and to control where the prospective flows will go to?

7.2 Leitfaden zu den Experteninterviews – Eventualfragen

5.1 Ahlgren, Magnus (Skandiatransport)

- a. In which manner are you working together with CMP?

5.2 Larsson, Björn (CMP)

- a. Does the car transshipment take place mostly in Malmö or in Copenhagen?
- b. Could you name the companies that are doing the car transshipment at CMP and say the volume of their handled cars?
- c. In which manner are you working together with port operators of car transshipment?
- d. Which prospective plan or expectation has the State of Sweden/the Region of Skåne/the City of Malmö for CMP and its car transshipment?

5.3 Nilsson, Anders (Stadt Malmö)

- a. In which manner are you working together with port operators of car transshipment or with CMP?
- b. Which prospective plan or expectation has the City of Malmö for CMP and its car transshipment?
- c. Which function has CMP in the comprehensive planning for the City of Malmö?
- d. Could you name the companies that are doing the car transshipment at CMP and say the volume of their handled cars?
- e. Is it possible that global players get more and more involved in CMP and get more power when it comes to the whole transport chain?

5.4 Nej, Thomas (Region Skåne)

- a. In which manner are you working together with ports, port operators of car transshipment or with CMP?
- b. Which prospective plan or expectation has the Region of Skåne for CMP and its car transshipment?
- c. Which function has CMP in the comprehensive planning for the Region of Skåne?
- d. Could you name the companies that are doing the car transshipment at CMP and say the volume of their handled cars?
- e. What are the benefits of the new Citytunnel route for car distribution and are there any disadvantages?
- f. Is it possible that global players get more and more involved in CMP and get more power when it comes to the whole transport chain?

5.5 Pettersson, Lennart (CMP)

- a. Could you name the companies that are doing the car transshipment at CMP and say the volume of their handled cars?
- b. In which manner are you working together with port operators of car transshipment?
- c. Which prospective plan or expectation has the State of Sweden/the Region of Skåne/the City of Malmö for CMP and its car transshipment?

5.6 Steijaert, Bart (Autolink Sweden)

- a. In which manner are you working together with CMP?

5.7 Stern, Peter (Toyota Logistics Services Sweden)

- a. In which manner are you working together with CMP?