



## Management Summary

Gerade in den Morgenstunden treffen vollgeladene LKWs und Kleintransporter auf den Schweizer Strassen auf den Individualverkehr mit Menschen, die auf ihrem Weg zur Arbeit sind. Alle gehen ihren Wegen nach und geraten hierbei immer öfter aneinander. Das Bundesamt für Raumentwicklung rechnet gegenüber heute mit einem Wachstum des Güterverkehrs auf der Strasse um über 30% bis in das Jahr 2040.

Mit dem Unternehmen Cargo Sous Terrain AG, soll ein weiterer Player in die Logistikbranche eintreten, welcher Güter von A nach B transportieren wird. Mit dem Gesamtlogistiksystem von Cargo Sous Terrain (CST) sollen die Güter vorwiegend unterirdisch, in eigens dafür erbauten Tunnelanlagen transportiert werden. Die Güter sollen bereits in den Tunnelanlagen für die Auslieferungsrouten richtig sortiert werden und für die „letzte Meile“ (Voß, 2020, S. 149) von umweltschonenden Fahrzeugen ausgeliefert werden.

Mit dieser Bachelorarbeit wird das Projekt CST anhand einer Umweltanalyse untersucht, um die Leitfrage *Ist CST ein Erfolgsmodell?* zu beantworten. Die Antwort orientiert sich am Vorhandensein von blinden Flecken, also möglicher äusserer Einflüsse, welche im Projekt nicht explizit berücksichtigt werden. Dafür wurde eine Sekundäranalyse der erarbeiteten Literaturrecherche durchgeführt. Die Sekundäranalyse orientierte sich an den Umweltsphären von PESTEL und zeigte beispielsweise auf, dass sich das Marktbedürfnis an die Logistik vom reinen Transport hin zu einem umfassenden Supply-Chain-Management entwickelt. Die festgestellten Informationslücken aus der Sekundäranalyse wurden in Experteninterviews thematisiert. Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass im Projekt CST noch mögliche blinde Flecken bestehen, die allesamt auf die Ursache von mangelhafter Kommunikation zurück zu führen sind. Aus diesem Grund wurden im weiteren Vorgehen die entsprechenden Stakeholder identifiziert und in einer Stakeholder Matrix klassifiziert. Aus der Stakeholder Matrix können generische Kommunikationsstrategien als Lösungsvorschlag abgeleitet werden. Für die heutigen Marktteilnehmer wird sorgfältiges Stakeholdermanagement empfohlen. Sie bemängeln, dass das Projekt CST dem Bedürfnis eines umfassenden Supply Chain Managements nicht gerecht werden kann. Dieselbe Strategie gilt für die Wettbewerbskommission, da die Gefahr von zusätzlichen Bedingungen an das Unternehmen CST AG besteht. Die Strategie für den Umgang mit den Landeignern, sieht den Erhalt ihrer Zufriedenheit vor. Die für das Projekt erforderliche Landgewinnung kann die Landeigner zu Widerstand in der Bevölkerung gegen das Projekt veranlassen. Interessierte, aber weniger mächtige Stakeholder wie die

Konkurrenz, die Bevölkerung und die indirekt Betroffenen sollten stets informiert gehalten werden. Sie bemängeln, dass kein Informationskanal besteht, der sie anspricht und die Informationen schwierig aufzufinden sind. Die Konkurrenz äussert Skepsis gegenüber der Politik. Einzelnen betrachtet, sind die blinden Flecken nicht als sehr kritisch einzustufen. Allerdings gilt zu beachten, dass das Projekt CST ohne das Gesetz für den unterirdischen Gütertransport (UGüTG) nicht realisiert werden kann. Da dies noch nicht rechtmässig verabschiedet wurde, können sich die Stakeholder den politischen Instrumenten bedienen und das Gesetz verzögern oder gar verhindern. Aus diesem Grund wird dem Unternehmen CST AG wärmstens empfohlen, diese bis anhin blinden Flecken gegenüber den Stakeholdern in der Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen.

Diese Arbeit zeigt auf, dass das Projekt CST noch blinde Flecken aufweist. Mit der Stakeholder Matrix werden generische Bewältigungsstrategien aufgezeigt, deren Einbezug in die Kommunikationsstrategie der CST AG empfohlen wird. Aufgrund des politischen Systems der Schweiz können scheinbar unbedeutende Gruppen zu Schlüsselfiguren werden, an welchen das Projekt im schlimmsten Fall scheitern könnte.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>I</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Abgrenzung der Arbeit .....	3
1.4 Forschungsdesign der Arbeit .....	3
1.5 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Begriffserklärung</b> .....	<b>6</b>
2.1 Bedürfnis .....	6
2.2 Güter .....	6
2.3 Blinder Fleck .....	6
2.4 Logistik.....	7
2.5 Supply-Chain-Management .....	7
2.6 Zeitliche Einordnung .....	7
<b>3 Literaturrecherche</b> .....	<b>8</b>
3.1 Die Geschichte der Logistik .....	8
3.1.1 Kuriere und Boten .....	9
3.1.2 Der Wasserweg.....	11
3.1.3 Der Luftweg .....	12
3.1.4 Der Strassenweg.....	14
3.1.5 Der Schienenweg .....	16
3.1.6 Die Rohrpost .....	18
3.1.7 Das Weggeld.....	19
3.2 Die Logistik in der Schweiz .....	19
3.2.1 Die Strategie des Bundes.....	19
3.2.2 Die Transportwege .....	20
3.2.3 Die City Logistik.....	22
3.2.4 Die Marktplayer der Logistik.....	23
3.3 Die Logistik der Zukunft .....	24
3.3.1 Das Projekt Cargo Sous Terrain .....	24
3.3.2 Das Unternehmen CST AG.....	25
3.3.3 Die Projektfinanzierung .....	26
3.3.4 Die Technologie .....	27

3.3.5	Die neue City Logistik.....	28
3.3.6	Die Standorte.....	29
3.3.7	Durch CST transportierbare Waren.....	30
3.3.8	Die ökologischen Fakten zu CST.....	31
3.4	Die Stimmen der Medien.....	32
3.4.1	Neue Zürcher Zeitung.....	32
3.4.2	Neue Zürcher Zeitung am Sonntag.....	33
3.4.3	Watson.....	33
3.4.4	SRF – Echo der Zeit.....	33
3.5	Die Entwicklung der Nachfrage.....	35
<b>4</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>37</b>
4.1	Methodik.....	37
4.1.1	Methodik Sekundäranalyse.....	37
4.1.2	Methodik Inhaltsanalyse.....	37
4.1.3	Die Umweltsphären von PESTEL.....	38
4.2	Die Sekundäranalyse.....	40
4.2.1	Bewertungskriterien.....	40
4.2.2	Literaturanalyse.....	41
4.3	Die qualitative Analyse.....	43
4.3.1	Vorgehensweise nach Mayring.....	44
4.3.2	Auswahl der Interviewpartner.....	45
4.3.3	Auswertung Experteninterviews.....	45
4.3.4	Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse.....	50
<b>5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>51</b>
5.1	Blinde Flecken aus der ökonomischen Umweltsphäre.....	51
5.2	Blinde Flecken aus der sozio-kulturellen Umweltsphäre.....	52
5.3	Fazit.....	53
<b>6</b>	<b>Schlusswort.....</b>	<b>55</b>
6.1	Zielüberprüfung.....	55
6.2	Kritische Würdigung.....	55
6.3	Persönliche Reflektion.....	56
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>57</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>71</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>72</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>73</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>74</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung.....</b>	<b>112</b>