



UdZ

3/2007

Unternehmen der Zukunft

FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

Schwerpunkt:

Information management



Foto: © 2007 RACC, España

www.fir.rwth-aachen.de



ShipExcellence – Benchmarking in der Binnenschifffahrt

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Binnenschifffahrt durch Benchmarking

Projektinfo

ShipExcellence – Benchmarking-Instrumentarium für den Betriebsvergleich in der deutschen Partikulierschifffahrt

Projekt-/

Forschungsträger

Bundesministerium für Wirtschaft und Technik (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF)

Fördernummer

02PS2003

Laufzeit

01.12.2006 – 01.07.2008

Projektpartner

DST, FIR

Kontakt

Dipl.-Wi.-Ing. Ba-Hung Trinh,
Dipl.-Kfm. Jörg Trebels

Die deutsche Güterbinnenschifffahrt ist im Vergleich zu ihren Mitbewerbern aus dem europäischen Ausland seit Jahren durch eine schlechtere ökonomische Situation gekennzeichnet. Dieser Wettbewerbsnachteil wiegt umso schwerer, da in der Vergangenheit der Konkurrenzdruck aus den europäischen Nachbarländern stetig zugenommen hat. Ein Benchmarking soll helfen, Schwächen zu erkennen und neue Wege aufzuzeigen, um die Betriebe der deutschen Binnenschifffahrt auch im 21. Jahrhundert konkurrenzfähig zu gestalten. Ziel ist es, den Binnenschifffern Informationen und Werkzeuge in die Hand zu geben, mit denen sie eigenständig ihren Betrieb im „umkämpften Fahrwasser“ steuern können. Das Verbundprojekt „Ship Excellence: Benchmarking-Instrumentarium für den Betriebsvergleich in der deutschen Partikulierschifffahrt“, gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technik (BMWi) über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF) (Förderkennzeichen 02PS2003), nimmt sich dieser Situation an.

Ausgangslage

Das deutsche Partikuliergewerbe – Partikuliere sind selbstständige Unternehmer in der Güterbinnenschifffahrt mit normalerweise einem, maximal drei Schiffen – ist seit Jahren durch eine ungünstige wirtschaftliche Situation gekennzeichnet [1]. Begünstigt auch durch teilweise vorteilhaftere steuerliche Rahmenbedingungen konnten ausländische Güterschiffsflotten, insbesondere in den Niederlanden, modernisiert und erweitert werden. Diese modernen Schiffe sind i. d. R. größer als solche älteren Baujahrs, ermöglichen Transporte zu geringeren Kosten und bieten somit tendenziell Wettbewerbsvorteile. Erst eine Novellierung der Steuergesetzgebung aus dem Jahr 2006 hat diesen Wettbewerbsnachteil aus Sicht der deutschen Partikuliere beseitigt.

Die wenigen betriebswirtschaftlichen Analysen deuten darauf hin, dass die deutschen Partikulierunternehmen zwar keinen Substanzverzehr hinnehmen mussten, der verbleibende Gewinn i. d. R. jedoch zu gering war, um Rücklagen für neue, bessere Schiffe oder größere Modernisierungsmaßnahmen bilden zu können. Diese vergleichenden Analysen innerhalb des deutschen Gewerbes zeigen jedoch ebenfalls, dass es auch zwischen den deutschen Betrieben deutliche Unterschiede im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg gibt [2]. Demnach gibt es Betriebe, die sich schon in der Vergangenheit durchaus erfolgreich im Markt behaupten konnten.

Ziel und Aufgabenstellung des Projektes

Die erfolgreichen Betriebe der Partikulierschifffahrt zu identifizieren und deren Erfolgsgründe zu analysieren ist eine wesentliche Aufgabe des Projektes „ShipExcellence“. Das Ziel des Projektes ist es, ein kennzahlenbasiertes Benchmarking-Instrument für den Betriebsvergleich zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Partikulierschifffahrt zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen.

Theoretischer Rahmen

Der Begriff „Benchmarking“ wird grundsätzlich mit zwei Ansätzen sehr unterschiedlicher Reichweite und Zielsetzung verbunden [3]: Während im ersten Ansatz vornehmlich die Ermittlung von Vergleichsgrößen beziehungsweise Leistungsmerkmalen, d. h. die Ermittlung bestimmter Leistungsparameter anderer und darauf aufbauend die Ableitung von Zielvorgaben für die eigene Leistungserstellung [4], im Mittelpunkt steht, begreift der zweite Ansatz dies lediglich als vorbereitenden Schritt. Demnach muss diesem ersten Schritt das Herausarbeiten der Unterschiede zur eigenen Praxis und ihrer Ursachen sowie das Nachvollziehen der Begründung der Benchmarkingpartner für ihre Vorgehensweise folgen [5, 6, 7, 8]. Dieser heute als „Stand der Technik“ betrachtete zweite Benchmarking-Ansatz wird als „prozessorientiertes Benchmarking“ bezeichnet und ermöglicht über die Identifizierung und Analyse eigener Prozesse auch die Identifizierung vergleichbarer Prozesse in anderen Branchen und Funktionen [9, 10, 11, 12]. Dieser Ansatz bildet die Basis des Vorgehens im Forschungsprojekt „ShipExcellence“.

Vorgehensweise und erste Ergebnisse

Entlang der Vorgehensweise des prozessorientierten Benchmarking wird für den weiteren Verlauf des Projektes ein mehrstufiges Vorgehen verfolgt, wobei die nachstehenden Zwischenergebnisse für die Durchführung eines Benchmarking erforderlich sind:

1. Referenzwertschöpfungsprozess für die deutsche Partikulierschifffahrt
2. Externe Einflussfaktoren in der deutschen Partikulierschifffahrt
3. Kennzahlen für das Benchmarking des Referenzwertschöpfungsprozesses.

Diese Ergebnisse sind grundlegend für die Erreichung des Projektzieles, der Entwicklung und Bereitstellung eines IT-basierten Benchmarking-Instrumentes. Die Modellierung des Referenz-



wertschöpfungsprozesses orientiert sich am Referenzmodell für den Service nach KALLENBERG [13] und wird für das Projekt um unterstützende Strukturen und Außenbeziehungen erweitert. Die Basis der Spezifizierung eines Referenzwertschöpfungsprozesses für die deutsche Partikulierschifffahrt bildet der in Bild 1 dargestellte Modellierungsrahmen. Weiterhin wurden auf Grundlage eines interview- und literaturbasierten Vorgehens Einflussfaktoren der deutschen Partikulierwirtschaft aufgenommen und detaillierte Elemente des Referenzwertschöpfungsprozesses definiert. Diese detaillierten Elemente und Einflussfaktoren werden derzeit durch die Teilnehmer des projektbegleitenden Ausschusses, bestehend aus den Partikulieren und Vertretern des „Bundesverbandes der Selbstständigen e.V., Abteilung Binnenschifffahrt“ (BDS), bewertet und dienen als Ausgangspunkt für die nächsten Schritte im Projekt.

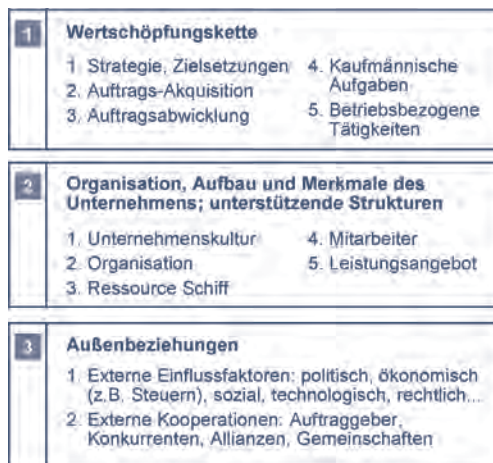


Bild 1 Referenzwertschöpfungsprozess mit unterstützenden Faktoren und Außenbeziehungen

Die nächsten Schritte

Im Folgenden werden anhand des mit der Praxis abgestimmten Referenzwertschöpfungsprozesses geeignete Kennzahlen für ein Benchmarking entwickelt. Diese fließen in das neu zu entwickelnde Benchmarking-Instrument ein. Mit Unterstützung dieses Instrumentes soll ein erstes nationales, wettbewerbsorientiertes Benchmarking durchgeführt werden. Hieraus soll ein kontinuierliches Benchmarking entstehen, das es den deutschen Partikulieren dauerhaft ermöglicht, sich mit anderen Unternehmen ihrer Branche zu vergleichen und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Darüber hinaus soll ein Vergleich mit Partikulieren anderer Länder stattfinden. Ebenfalls wird ein nationales generisches Benchmarking mit einer nicht-verwandten Vergleichsbranche angestrebt. Der Vergleich mit einer solchen Branche erlaubt den Blick über den „Tellerrand“ der Binnenschifffahrt hinaus und eröffnet die Möglichkeit, neue Anregungen für Verbesserungen zu erhalten. █

Literatur

- [1] Dresdner Bank: Branchen-Report Binnenschifffahrt, 2005.
- [2] Planco Consulting: Potenziale und Zukunft der deutschen Binnenschifffahrt, Schlussfolgerungen und Empfehlungen für das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, 2003.
- [3] Watson, G. H.: The benchmarking workbook: adapting best practices for performance improvement. Productivity Press, Cambridge, MA 1992.
- [4] Reyes, G.; Pfleger, E.: Die Weltklasse als Maßstab - Über Benchmarking zur Spitze aufschließen In: Kompetenz, (1993) 23, S. 40-48.
- [5] Puschmann, N.: Benchmarking. Organisation, Prinzipien und Methoden.
- [6] Pieske, R.: Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen. In: io Management Zeitschrift, 63(1994)6, S. 19-23.
- [7] Weber, J.; Hamprecht, M.; Goedel, H.: Benchmarking des Controlling: Ein Ansatz zur Effizienzsteigerung betrieblicher Controllingbereiche. In: Controlling, 7 (1995) 1, S. 15-19.
- [8] De Toro, I.: The 10 Pitfalls of Benchmarking. In: Quality Progress, 27(1995)1, S. 61-63.
- [9] Camp, R. I.: Business Process Benchmarking. ASQC Quality Press, Milwaukee, WI 1995.
- [10] Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)/Arbeitsgruppe Kennzahlen und Benchmarking: Prozessmanagement für Praktiker: Leitfaden für das Erkennen, Beschreiben, Bewerten, Umsetzen und Verbessern von Prozessen, 2005.
- [11] Rehäuser, J.: Prozeßorientiertes Benchmarking im Informationsmanagement, Gabler, 1999.
- [12] Voss, C. A.; Chiesa, V.; Coughlan, P.: Developing and Testing Benchmarking and Self-Assessment Frameworks in Manufacturing. In: International Journal of Operations & Production Management, 14 (1994) 3, S. 83.
- [13] Kallenberg: Ein Referenzmodell für den Service in Unternehmen des Maschinenbaus. Bd. 44 : Schriftenreihe Rationalisierung und Humanisierung, Shaker, 2002.



Dipl.-Wi.-Ing. Ba-Hung Trinh
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR
 im Bereich Dienstleistungsmanagement
 Fachgruppe Performance Management
 Tel.: +49 241 47705-204
 E-Mail: Ba-Hung.Trinh@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Kfm. Jörg Trebels
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIR
 im Bereich Dienstleistungsmanagement
 Fachgruppe Performance Management
 Tel.: +49 241 47705-248
 E-Mail: Jörg.Trebels@fir.rwth-aachen.de

Dipl.-Oec. Dieter Gründer
 DST Entwicklungszentrum für
 Schiffstechnik und Transportsysteme e.V.
 Tel.: +49 203 99369-56
 E-Mail: gruender@dst-org.de

Impressum

UdZ – Unternehmen der Zukunft
 FIR-Zeitschrift für Betriebsorganisation
 und Unternehmensentwicklung
 8. Jg., Heft 3/2007, ISSN 1439-2585
 „UdZ – Unternehmen der Zukunft“ informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen vierteljährlich über die wissenschaftlichen Aktivitäten des FIR

Herausgeber

Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V.
 an der RWTH Aachen
 Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen
 Tel.: +49 241 47705-0
 Fax: +49 241 47705-199
 E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
 Web: www.fir.rwth-aachen.de
 Bankverbindung: Sparkasse Aachen
 BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Direktor

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

Geschäftsführer

Dr.-Ing. Volker Stich

Bereichsleiter

Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)

Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)

Redaktion, Satz, Layout und Database Publishing
 Olaf Konstantin Krueger, M.A. (Informationsmanagement)
 Tel.: +49 241 47705-150

E-Mail: OlafKonstantin.Krueger@fir.rwth-aachen.de,
redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de

School of Communication, Information and New Media
 University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
 Ph.: +61 8 8302 4656, E-mail: office@m-publishing.com

Design und Bildbearbeitung, Satz und Layout

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

Bildnachweis

Soweit nicht anders angegeben, FIR-Archiv

Anzeigenpreisliste

Es gilt Tarif Nr. 4 vom 01.02.2007

Druck

Kuper-Druck GmbH

Eduard-Mörrike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden

Weitere Literatur im Web

www.fir.rwth-aachen.de/service

