

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort		I
Vorwort		III
Inhaltsverzeichnis		V
<b>1. Grundlagen des Controlling in Speditionen</b>		<b>1</b>
<b>1.1 Herausforderungen des Controlling in Speditionen</b> (Dirk Lohre)		<b>3</b>
1.1.1 Einleitung		5
1.1.2 Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen		5
1.1.2.1 Begriff und Aufgaben des Controlling		5
1.1.2.2 Speditionen und logistische Dienstleistungsunternehmen		7
1.1.2.3 Branchenstruktur und –entwicklung		8
1.1.2.4 Bedeutungsentwicklung des Controllings in Speditionen		11
1.1.3 Besonderheiten und Aufgaben des Controllings in Speditionen		12
1.1.3.1 Dienstleistungsbezogene Besonderheiten		12
1.1.3.2 Verkehrsbetriebsbezogene Besonderheiten		16
<b>1.2 Überblick über die Kostenrechnung in Speditionen</b> (Dirk Lohre und Egon Hartmut Trump)		<b>21</b>
1.2.1 Einleitung		23
1.2.2 Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenrechnung		23
1.2.2.1 Stellung der Kostenrechnung im betrieblichen Rechnungswesen		23
1.2.2.2 Aufgaben der Kostenrechnung		23
1.2.2.3 Kostenbegriff		24
1.2.2.4 Kostenverhalten bei Beschäftigungsänderungen		27
1.2.2.5 Grundprinzipien der Kostenverrechnung		30
1.2.3 Teilbereiche der Kostenrechnung		31
1.2.3.1 Kostenartenrechnung		31
1.2.3.2 Kostenstellenrechnung		35
1.2.3.3 Kostenträgerrechnung		40

<b>2.</b>	<b>Controlling im Transport- und Umschlagsbereich</b>	<b>43</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Fuhrparkmanagement</i></b> (Hans-Helmut Grandjot)	<b>45</b>
2.1.1	Der Fuhrpark als logistischer Produktionsfaktor	47
2.1.2	Der Fuhrpark im Unternehmensumfeld	48
2.1.3	Aufgabenstellungen des Fuhrparkmanagements	50
	2.1.3.1 Strategisches Fuhrparkmanagement	50
	2.1.3.2 Taktisches Fuhrparkmanagement	51
	2.1.3.3 Operatives Fuhrparkmanagement	51
2.1.4	Fuhrparkanalyse	51
2.1.5	Strategische Fuhrparkbestandsplanung	53
	2.1.5.1 Fuhrparkdimensionierung	53
	2.1.5.2 Fuhrparkstrukturplanung	54
	2.1.5.3 Fahrzeugnutzungsdauer und Ersatzzeitpunkt	55
2.1.6	Fuhrparkbeschaffung	55
	2.1.6.1 Kauf vs. Leasing	56
	2.1.6.2 Langzeitmiete/Charter	56
	2.1.6.3 Unterschiede Leasing und Langzeitmiete	56
	2.1.6.4 Gemischte vs. herstellereigene Fuhrparks	57
2.1.7	Outsourcing von Fuhrparks	60
2.1.8	Personalmanagement im Fuhrpark	61
2.1.9	Fuhrparkbetrieb und -instandhaltung	62
2.1.10	Fuhrparkeinsatzplanung/Disposition	64
2.1.11	Fuhrparkmanagement und Telematik	66
2.1.12	Schlussbemerkung	68
<b>2.2</b>	<b><i>Fahrzeugkostenrechnung und Kalkulation</i></b> (Jörg Fiedler)	<b>71</b>
2.2.1	Grundsätzliches	73
2.2.2	Hauptkostengruppen der Fahrzeugkostenrechnung	74
2.2.3	Wesentliche Parameter der Fahrzeugkostenrechnung	75
	2.2.3.1 Neupreis und Restwert des Fahrzeuges	75
	2.2.3.2 Umlaufvermögen	75
	2.2.3.3 Kalkulatorische Zinsen	75
	2.2.3.4 Abschreibung und Nutzungsdauer	76
	2.2.3.5 Reifenkosten und –verschleiß	77
	2.2.3.6 Personalkosten – Fahrer	77
	2.2.3.7 Kraft- und Schmierstoffkosten	78
	2.2.3.8 Wartungs- und Instandhaltungskosten	78
	2.2.3.9 Steuer und Versicherung	78
2.2.4	Zuordnung weiterer betrieblicher Kosten	79
	2.2.4.1 Allgemeine Verwaltungskosten	79
	2.2.4.2 Allgemeine kalkulatorische Kosten	79
	2.2.4.3 Kosten der Disposition	79
2.2.5	Die Basis-Fahrzeugkostenrechnung	80
2.2.6	Anforderungen an das Controlling	84

<b>2.3</b>	<b><i>Prozesskostenrechnung in der Sammelgutspedition</i></b>	<b>85</b>
	(Sven Eisfeld)	
2.3.1	Grundlagen der Prozesskostenrechnung	87
2.3.1.1	Entwicklung und Charakter der Prozesskostenrechnung	87
2.3.1.2	Begriffsklärungen	89
2.3.1.3	Kernfragen der Prozesskostenrechnung	90
2.3.2	Implementierung der Prozesskostenrechnung	91
2.3.2.1	Grundsätzliches Vorgehen	91
2.3.2.2	Identifikation der Hauptprozesse	93
2.3.2.3	Beurteilung der Aussagen der Prozesskostenrechnung	94
2.3.2.4	Kalkulation von nationalen Sammelgutleistungen	95
2.3.2.5	Veränderungen in der Struktur der Rückrechnungssysteme	97
2.3.2.6	Analyse und Kontrolle der Prozesskosten	97
<b>2.4</b>	<b><i>Kennzahlenmanagement in Sammelgutspeditionen</i></b>	<b>101</b>
	(Dirk Lohre und Peter Baumann)	
2.4.1	Einleitung	103
2.4.2	Grundlagen der Kennzahlenarbeit bei Systemverkehren	103
2.4.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	103
2.4.2.2	Herausforderungen bei der Arbeit mit Kennzahlen in Systemverkehrsnetzen	106
2.4.3	Kennzahlensystem für Systemverkehre	107
2.4.3.1	Zielsetzungen des Kennzahlensystems	107
2.4.3.2	Erster Teil des Kennzahlensystems: Strukturierung der Kennzahlenbasis auf dezentraler Ebene	108
2.4.3.3	Zweiter Teil des Kennzahlensystems: Aggregation der dezentralen Einzelkennzahlen zu zentralen Indikatoren	114
2.4.4	Fazit	117
<b>2.5</b>	<b><i>Kapazitätscontrolling im Umschlagsbereich</i></b>	<b>119</b>
	(Wolfgang Papendick)	
2.5.1	Einleitung	121
2.5.2	Ermittlung der Plan-Werte je Produktionsfaktor	121
2.5.2.1	Umschlagmengen	121
2.5.2.2	Mengenverteilung auf Zeitperioden	124
2.5.2.3	Arbeitszeitregelung	127
2.5.2.4	Umschlagtechnik	130
2.5.2.5	Transporttechnik	132
2.5.2.6	Flächenkapazität	135
2.5.2.7	Personalleistung	140
2.5.3	Controlling der Produktionsfaktoren	145
2.5.3.1	Umschlagmengen, Mengenverteilung, Arbeitszeitregelung	145
2.5.3.2	Umschlag-/Transporttechnik, Umschlagfläche	146
2.5.3.3	Personalleistung	146

<b>3.</b>	<b>Controlling im Lagerbereich</b>	<b>151</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Kalkulation von Lagerleistungen</i></b> (Harald Hartmann)	<b>153</b>
3.1.1	Vorüberlegungen	154
3.1.2	Darstellung unterschiedlicher Abrechnungsmodelle	154
3.1.2.1	Pauschales Abrechnungsmodell	154
3.1.2.2	Cost plus - Abrechnungsmodell	155
3.1.2.3	Prozessorientiertes Abrechnungsmodell	156
3.1.3	Fazit	161
<b>3.2</b>	<b><i>Prozesskostenrechnung im Lagerbereich</i></b> (Harald Hartmann)	<b>163</b>
3.2.1	Prozessorientierung der Warehouse-Kalkulation	164
3.2.2	Aufbau und Durchführung einer Warehouse-Kalkulation	165
3.2.2.1	Vorarbeiten	165
3.2.2.2	Gestaltung eines Kalkulationstools	165
3.2.2.3	Kalkulation	170
3.2.3	Fazit	173
<b>3.3</b>	<b><i>Controlling mit einem integrierten Kennzahlensystem im Lagerbereich</i></b> (Klaus-Peter Jung)	<b>175</b>
3.3.1	Aufgaben eines Controllings im Lagerbereich aus Praxissicht	177
3.3.2	Dimensionen eines Lagercontrollings: Financial Performance – Produktivität – Qualität	177
3.3.3	Sonderbetrachtung: Der Kunde als Controlling-Objekt	179
3.3.4	Integriertes Kennzahlensystem für das Standort- Management und Senior Management Level	182
3.3.5	Handhabung der ermittelten Kennzahlen	186
3.3.6	Kennzahlensystem als Bestandteil einer Balanced Score Card?	187
3.3.7	Praktische Grenzen des Controllings im Lagerbereich	189
<b>4.</b>	<b>Grundlagen der Tarifierstellung im Transportbereich</b>	<b>195</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Erstellung von Haustarifen für Systemverkehre</i></b> (Dirk Lohre und Wolfgang Monning)	<b>197</b>
4.1.1	Einleitung	199
4.1.2	Grundlagen der Gestaltung von Haustarifen für Systemverkehre	199
4.1.2.1	Anbieter von Systemverkehren	199
4.1.2.2	Begriff und Individualität von Haustarifen	200
4.1.2.3	Ausprägungsformen von Haustarifen	201
4.1.2.4	Anforderungen an kundengerichtete Haustarife und Kundentarife	202
4.1.3	Prozessorientierte Sendungskalkulation als Ausgangsbasis zur Gestaltung von Haustarifen	205
4.1.3.1	Darstellung des Sendungsaufkommens	205
4.1.3.2	Vorlauf	206
4.1.3.3	Ausgangsseitiger Umschlag	207

4.1.3.4	Hauptlauf	208
4.1.3.5	Eingangsseitiger Umschlag	210
4.1.3.6	Nachlauf	211
4.1.3.7	Administration	212
4.1.3.8	Kalkulationsergebnisse	212
4.1.4	Gestaltung eines prozessorientierten Haustarifes	213
4.1.4.1	Sichtweise	213
4.1.4.2	Prozessorientiertes Tarifmodell	213
4.1.4.3	Vergleich des prozessorientierten Tarifmodells mit dem Versa-Sammelguttarif	216
4.1.4.4	Problematik der Beschäftigungsabweichungen	218
4.1.5	Fazit	218
<b>4.2</b>	<b><i>Tarife für den Teil- und Komplettladungsbereich</i></b>	<b>221</b>
	(Jörg Fiedler)	
4.2.1	Von den Kosten zum Preis	222
4.2.2	Ein einfaches Modell zur Kalkulation	223
4.2.3	Leer- und Lastkilometer	225
4.2.4	Definition von Verteilungsschlüsseln	226
4.2.5	Teilladungstarife	227
4.2.6	Anforderungen an das Controlling	229
<b>5.</b>	<b>Controlling in der Kontraktlogistik</b>	<b>231</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Grundlagen der Kontraktlogistik</i></b>	<b>233</b>
	(Silke Heger)	
5.1.1	Einleitung	235
5.1.2	Kontraktlogistik	236
5.1.2.1	Begriff und konstitutive Merkmale der Kontraktlogistik	236
5.1.2.2	Phasenspezifische Betrachtung kontraktlogistischer Leistungserstellung	237
5.1.3	Das Marktsegment Kontraktlogistik	240
5.1.3.1	Anbieter und Nachfrager auf dem Markt für kontraktlogistische Leistungen	241
5.1.3.2	Marktstruktur, Marktgröße und prognostiziertes Wachstumspotential des Marktes für kontraktlogistische Leistungen	244
5.1.4	Marktsegmentspezifische Anforderungen an Logistikunternehmen im Geschäftsfeld Kontraktlogistik	245
5.1.5	Zusammenfassung	248

<b>5.2</b>	<b><i>Rechtliche Aspekte von Kontraktlogistikprojekten</i></b>	<b>253</b>
	(Horst-Dietrich Thonfeld)	
5.2.1	Einführung in das Problem	255
5.2.2	Zustandekommen von Verträgen	257
5.2.3	Wesensmerkmale der gesetzlichen Vertragstypen	258
5.2.3.1	Frachtvertrag (§§ 407 HGB ff und internationale Frachtrechte)	258
5.2.3.2	Speditionsvertrag	259
5.2.3.3	Lagervertrag	262
5.2.3.4	Werkvertrag	262
5.2.3.5	Dienstvertrag	264
5.2.3.6	Änderung/Ergänzung der gesetzlichen Bestimmungen durch AGB	264
5.2.3.7	Der individuell ausgehandelte Vertrag	264
5.2.4	Rechtsfolgen von Leistungsstörungen nach den verschiedenen Vertragstypen	265
5.2.4.1	Die Haftungsprinzipien	266
5.2.4.2	Der Schadenbegriff	267
5.2.4.3	Schadenersatz/Wertersatz	268
5.2.5	Die frachtrechtlichen Bestimmungen für das Logistikgeschäft	269
5.2.6	Grundsätze für die Gestaltung individueller Kontraktlogistikverträge	275
5.2.6.1	Vertragsgegenstand	275
5.2.6.2	Auftragsabwicklung	276
5.2.6.3	Entgelte und Auslagenersatz	277
5.2.6.4	Haftung und Versicherung	277
5.2.6.5	Vertragsdauer	281
5.2.6.6	Verjährung	281
5.2.6.7	Gerichtsstand, Erfüllungsort, anzuwendendes Recht	281
5.2.6.8	Salvatorische Klausel	282
5.2.7	Zusammenfassung	282
<b>5.3</b>	<b><i>Kalkulation von Kontraktlogistikprojekten</i></b>	<b>285</b>
	(Jörg Fiedler)	
5.3.1	Darstellung eines modularen Aufbaus der Kalkulation	287
5.3.2	Kalkulationsmodul I: Der Verrechnungs-Stundensatz	288
5.3.3	Kalkulationsmodul II: Der Lagerkostensatz	291
5.3.4	Kalkulationsmodul III: Die Ermittlung der Transportkosten	293
5.3.4.1	Isolierte Kalkulation der Projektmengen	293
5.3.4.2	Integration der Projektmengen in die bestehende Verteilung	293
5.3.5	Zusammenführen der Kalkulationsdaten	295
5.3.6	Abschließende Betrachtung des Kalkulationsschemas	297
5.3.7	Ermittlung von Abweichungen	297
5.3.8	Die Rolle des Controllings in der Kontraktlogistik	298

<b>6.</b>	<b>Finanzorientiertes Controlling in Speditionen</b>	<b>299</b>
<b>6.1</b>	<b><i>Wertmanagement in Speditionsunternehmen</i></b> (Armin F. Schwolgin)	<b>301</b>
6.1.1	Defizite im Controlling	303
6.1.2	Wesentliche Ansätze des Wertmanagements	305
6.1.2.1	Kerngedanken des Wertmanagements	305
6.1.2.2	Überblick über die Verfahren	307
6.1.3	Wertmanagement mit Renditekennziffern	308
6.1.3.1	Return on Capital Employed (ROCE)	308
6.1.3.2	Cash Flow Return on Investment	309
6.1.4	Übergewinnverfahren	313
6.1.4.1	Die Veränderung des Unterschieds-Brutto Cash Flows (UBCF)	313
6.1.4.2	Economic Value Added (EVA)	319
6.1.4.3	Earnings less Risk Free Interest Charge (ERIC)	319
6.1.5	Wertmanagement gerade für mittelständische Speditionen	321
<b>6.2</b>	<b><i>Performance Management für Speditionsunternehmen</i></b> (Armin F. Schwolgin)	<b>325</b>
6.2.1	Performance Measurement: mehrdimensionale Leistungsbeurteilung	327
6.2.2	Wesentliche Ansätze des Performance Managements	330
6.2.2.1	Partialansätze	330
6.2.2.2	Umfassendere Modelle	335
6.2.3	Eine Balanced Scorecard für ein Speditionsunternehmen	336
6.2.4	Die Operationalisierung der strategischen Ziele	338
6.2.4.1	Die Finanzperspektive	338
6.2.4.2	Die Kundenperspektive	338
6.2.4.3	Die Ressourcenperspektive	343
6.2.5	Ausblick	345
<b>6.3</b>	<b><i>Die Steuerung des Nettoumlaufvermögens in Speditionen</i></b> (Christian Schneider)	<b>349</b>
6.3.1	Begriffliche Grundlagen	350
6.3.2	Bausteine zur Steuerung des Nettoumlaufvermögens	351
6.3.2.1	Forderungsmanagement	351
6.3.2.2	Management von Verbindlichkeiten	353
6.3.3	Kennzahlen zur Steuerung des Nettoumlaufvermögens	355
6.3.4	Resümee	357
	Autoren – Vitae	361

# **1 Grundlagen des Controllings in Speditionen**

## **1.1 Herausforderungen des Controllings in Speditionen**

## **1.2 Überblick über die Kostenrechnung in Speditionen**



## 1.1 Herausforderungen des Controllings in Speditionen

Dirk Lohre

1.1.1	Einleitung .....	5
1.1.2	Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen .....	5
1.1.2.1	Begriff und Aufgaben des Controllings .....	5
1.1.2.2	Speditionen und logistische Dienstleistungsunternehmen .....	7
1.1.2.3	Branchenstruktur und –entwicklung .....	8
1.1.2.4	Bedeutungsentwicklung des Controllings in Speditionen .....	11
1.1.3	Besonderheiten und Aufgaben des Controllings in Speditionen .....	12
1.1.3.1	Dienstleistungsbezogene Besonderheiten .....	12
1.1.3.2	Verkehrsbetriebsbezogene Besonderheiten.....	16

Abbildung 1.1–1:	Gliederung des Führungssystems des Unternehmens.....	6
Abbildung 1.1–2:	Umsatzbezogene Konzentration in der Branche.....	8
Abbildung 1.1–3:	Marktsegmente für nationale Stückgutverkehre und industrielle Kontraktlogistik im Vergleich.....	10
Abbildung 1.1–4:	Angebotsmerkmale in der Branche für logistische Dienstleistungen.	11
Abbildung 1.1–5:	Grundmodell der Dienstleistungsproduktion mit Beispielen aus einer Spedition .....	13
Abbildung 1.1–6:	Problem der Kapazitätsdimensionierung im Spannungsfeld von Qualität und Kosten .....	14
Abbildung 1.1–7:	Kapazitätsmix zur teilweisen Kompensation der Qualitäts- und Kostenproblematik .....	14
Abbildung 1.1–8:	Einrichtung von Qualitätsmesspunkten zur Vermeidung hoher Fehlerfolgekosten.....	15
Abbildung 1.1–9:	Einfluss der Beschäftigung bei hohen Fixkosten .....	17
Tabelle 1.1–1: Leistungsbereiche von Speditionen in Deutschland.....		9

## **1.1 Herausforderungen des Controllings in Speditionen**

### **1.1.1 Einleitung**

Die Bedeutung des Controllings in Speditionen hat in der Vergangenheit erheblich zugenommen. Dies lässt sich zum Teil zurückführen auf die im Rahmen der Deregulierung des Marktes gestiegene Wettbewerbsintensität. Seit den 1990er Jahren hat sich die Branche für logistische Dienstleistungen erheblich gewandelt. Es werden Leistungen durch die Anbieter auf diesem Markt erbracht, die noch vor 15 Jahren in ihrer Komplexität kaum vorstellbar waren. Eine hohe Marktdynamik erfordert ein leistungsfähiges Controlling, um stets Transparenz über Zusammenhänge zu besitzen und fundierte Entscheidungen treffen zu können.

In diesem Kapitel sollen die Besonderheiten und Herausforderungen dargestellt werden, die das Controlling in Speditionen zu berücksichtigen hat. Auf der Basis dieser Besonderheiten können dann im weiteren Verlauf dieses Buches entsprechende Instrumente und Lösungsansätze vorgestellt werden.

Zunächst wird kurz geklärt, wie das Controlling begrifflich gefasst werden kann. Vor dem Hintergrund dieses Controlling-Verständnisses soll dann die Branche für logistische Dienstleistungen begrifflich präzisiert sowie in ihren Strukturen und mit ihren Leistungsangeboten vorgestellt werden. Im Anschluss findet die Darstellung der Besonderheiten der Leistungserstellung statt, wobei insbesondere auf die Charakteristika, die sich aus dem Dienstleistungscharakter und andererseits auf die Charakteristika, die sich aus dem verkehrsbetrieblichen Charakter ergeben, eingegangen wird.

Das Ziel dieses einführenden Kapitels ist insbesondere die Sensibilisierung für die Notwendigkeit eines Controllings in Speditionen in Verbindung mit der Herausarbeitung der dabei zu berücksichtigenden Besonderheiten.

### **1.1.2 Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen**

#### **1.1.2.1 Begriff und Aufgaben des Controllings**

Darüber, was Controlling letztendlich im Kern ausmacht und was seine spezifischen Aufgabenbereiche sind, existiert bisher kein einheitliches Verständnis. Vielmehr existieren unterschiedliche Controlling-Ansätze bzw. -Konzeptionen.<sup>1</sup>

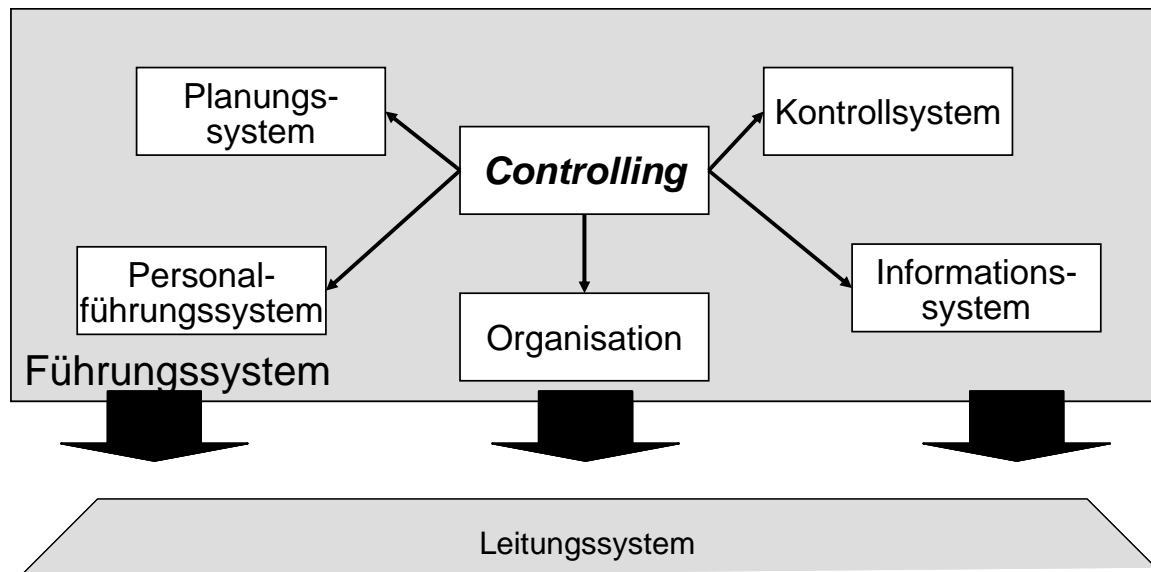
Von den Controlling-Ansätzen hat der koordinationsorientierte Ansatz eine weite Verbreitung erfahren: „Controlling ist [...] dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“<sup>2</sup>

Koordination zielt ab auf das Erfordernis, in einem immer dynamischeren Umfeld und bei immer komplexer werdenden Prozessen und Strukturen, die einzelnen Subsysteme des Führungssystems in ihren Entscheidungsprozessen aufeinander abzustimmen. Des Weiteren ist eine Koordination zwischen dem Führungssystem und dem Durchführungs- bzw. Leistungssystem vorzunehmen. Die Stellung des Controllings und die daraus abgeleitete Koordinationsaufgabe zwischen den einzelnen Subsystemen der Führung und zwischen dem Führungs- und dem Leitungssystem wird in Abbildung 1.1–1 dargestellt.

---

<sup>1</sup> Für einen Überblick über alternative Controlling-Konzeptionen vgl. Küpper, H. U.: Controlling, 2005, S. 15 ff.

<sup>2</sup> Horvath, P.: Controlling, 2006, S. 134.



Quelle: Küpper, H. U.: Controlling, 2005, S. 30.

Abbildung 1.1–1: Gliederung des Führungssystems des Unternehmens

Neben Analyse und Synthese ist die Koordination einer der organisatorischen Grundsachverhalte. Die im Rahmen der Analyse vollzogene Aufteilung komplexer Systeme in überschaubare Untereinheiten erfordert Koordination als eine wesentliche Führungsaufgabe. Koordinationsprobleme treten dabei insbesondere dann auf, wenn Entscheidungen dezentral erfolgen und voneinander abhängig sind.

Eng verbunden mit der Koordinationsfunktion des Controllings sind weitere, spezielle Funktionen des Controllings. Dies sind:<sup>3</sup>

**Anpassungs- und Innovationsfunktion:** Anpassung kann als Koordination des Unternehmens mit den Entwicklungen in seiner Umwelt aufgefasst werden. Die Anpassungsfunktion ist deshalb von Bedeutung, weil Veränderungen der Märkte oder der globalen Umwelt immer rascher und weniger vorhersagbar eintreten. Neben der Identifikation solcher Umweltveränderungen kommt dem Controlling die Aufgabe zu, durch Bereitstellung von Informationen frühzeitige Reaktionen auf die Veränderungen zu ermöglichen und so den Flexibilitätsspielraum des Unternehmens zu erhöhen.

**Zielausrichtungsfunktion:** Die Zielausrichtung ist letztendlich abhängig von der konkreten Ausprägung der Ziele im Unternehmen. Falls mehrere Ziele existieren, was wohl die Regel sein dürfte, so muss das Controlling Transparenz über die Zielbeziehungen herstellen, eventuell vorhandene Zielkonflikte identifizieren, deren Konsequenzen aufzeigen und Informationen dafür bereit stellen, dass die Zielkonflikte behoben werden können. In diesem Bereich kommt Controllern auch die Aufgabe eines Moderators zu, der zwischen unterschiedlichen Zielvorstellungen moderieren muss. Im weiteren Verlauf hat das Controlling sicherstellen, dass sämtliche Aktivitäten im Unternehmen auf die Ziele ausgerichtet sind. Hierbei geht es auch um die Überleitung langfristig ausgerichteter, strategischer Zielbereiche in konkrete, operative Zielvorgaben.

**Servicefunktion:** Leistet das Controlling Information und Unterstützung durch problemadäquate Lösungsmethoden für einzelne Funktionsbereiche, so geschieht dies im Rahmen der Servicefunktion. Dies beinhaltet auch die Bereitstellung geeigneter Methoden.

Auf dieser Basis soll für das Folgende ein Verständnis des Controllings zugrunde gelegt werden, das dem Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) entspricht.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Küpper, H. U.: Controlling, 2005, S. 32 ff.

## „Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.“

Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.“<sup>4</sup>

### 1.1.2.2 Speditionen und Logistische Dienstleistungsunternehmen

Logistische Leistungen können differenziert werden in die logistischen Kernleistungen Transport, Lagerung und Umschlag, sowie Informationsleistungen und Zusatzleistungen.<sup>5</sup> Dabei wird eine Logistikleistung durch eine der drei Kernleistungen Transport, Umschlag, Lagerung oder durch die Kombination derselben konstituiert. Die Zusatzleistungen, die die logistischen Kernleistungen ergänzen oder unterstützen, lassen sich weiter in logistische und ergänzende Zusatzleistungen differenzieren. Die logistischen Zusatzleistungen, wie etwa das Kommissionieren oder die transportgerechte Verpackung, ergänzen oder unterstützen die logistischen Kernleistungen, verändern jedoch nicht die physischen Eigenschaften des Logistikobjektes. Ergänzende Zusatzleistungen hingegen bereichern die logistischen Kernleistungen an, indem sie auch die materiellen Eigenschaften des Logistikobjektes verändern.

Logistische Leistungen können entweder als marktgängige oder als unternehmensinterne Leistungen erbracht werden, wobei das Ergebnis der Logistikleistung grundsätzlich gleich sein kann. Allerdings besteht ein Unterschied mit **Relevanz für das Controlling**: Werden solche Leistungen unternehmensintern erbracht, so wird durch die logistischen Aufgabenträger kein eigenständiges Unternehmensziel verfolgt und die Leistungen besitzen den Charakter von Sekundärleistungen.<sup>6</sup> Wird mit den vom Ergebnis her gleichen Logistikleistungen jedoch der logistische Bedarf Dritter befriedigt, so nehmen die prinzipiell gleichen Leistungen Primärleistungscharakter an.

Liegt der Hauptzweck des Unternehmens in der Erbringung marktgängiger logistischer Leistungen für Dritte, so wird von logistischen Dienstleistungsunternehmen, logistischen Dienstleistern oder Logistikunternehmen gesprochen.<sup>7</sup> Darunter eröffnet sich eine erhebliche Bandbreite an möglichen Institutionen und angebotenen Leistungsarten.

Der grundsätzlich verkehrsträgerneutrale Spediteur hat als ursprünglich wesentliche Aufgabe die Vermittlung und Organisation von Transporten. Doch das speditionelle Leistungsangebot wurde vor dem Hintergrund der in der Vergangenheit erheblich gestiegenen Verladieranforderungen sowie der Deregulierungsmaßnahmen erheblich ausgeweitet. Diese Entwicklung ist wesentlich für die Einordnung der Bedeutung und Entwicklung des Controllings in der Branche. Sie wird weiter unten dargestellt. Neben der Transportorganisation und der Transportdurchführung im Rahmen des Selbsteintritts oder der Lagerhaltung werden heute durch Spediteure auch verladerindividuelle, viele logistische und nicht-logistische Leistungen umfassende Systemdienstleistungen geplant, realisiert und gesteuert. So erfassen selbst die nach der Neuregelung des Transportrechts existierenden handelsrechtlichen Definitionen das speditionelle Leistungsangebot nur unzurei-

---

<sup>4</sup> www.igc-controlling.org (Abrufdatum: März 2007)

<sup>5</sup> Vgl. Isermann, H.: Logistikmanagement, 1998, S. 35 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Ihde, G.B.: Transport, Verkehr, Logistik, 2001, S. 42.

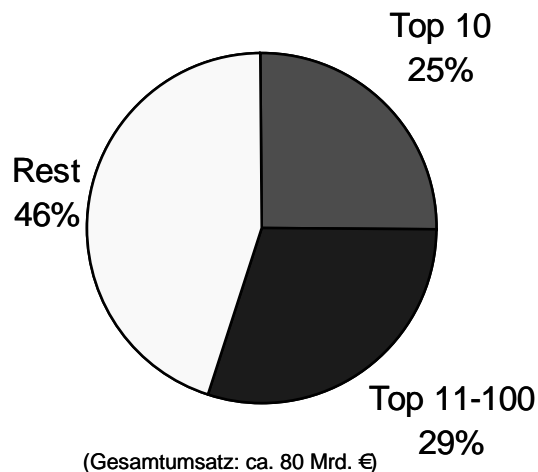
<sup>7</sup> Vgl. Ihde, G.B.: Transport, Verkehr, Logistik, 2001, S. 41.

chend.<sup>8</sup> Es wird deutlich, dass eine eindeutige Abgrenzung der Spediteure von anderen logistischen Dienstleistungsunternehmen nicht möglich ist. Deshalb werden die Spediteure aufgrund der Vielfalt ihres Leistungsangebotes und der Tatsache, dass dieses Leistungsangebot im allgemeinen eine Kombination aus fremdbezogenen und selbst erstellten logistischen Leistungen umfasst, hier als die bedeutendste bzw. dominierende Akteursgruppe innerhalb der logistischen Dienstleistungsunternehmen angesehen, auch wenn sich einige dieser Unternehmen in ihrer Namensgebung vom Speditionsbegriff gelöst haben.

### 1.1.2.3 Branchenstruktur und –entwicklung

Die Branche für logistische Dienstleistungen besitzt, trotz der erheblichen Konzentrationstendenzen, die derzeit zu beobachten sind, immer noch einen mittelständischen Charakter. Konzentration und mittelständische Prägung sind damit zwei Merkmale der Branche.

Der durch die Logistikdienstleister erzielte Umsatz wird auf knapp 80 Mrd. € geschätzt.<sup>9</sup> Von diesen 80 Mrd. € werden ca. 20 Mrd. €, also etwa 25%, durch die 10 größten Anbieter erwirtschaftet.<sup>10</sup> Die 100 größten Unternehmen erwirtschaften knapp 43 Mrd. € und damit über die Hälfte des Branchenumsatzes.<sup>11</sup> Die folgende Abbildung 1.1–2 verdeutlicht die Konzentration in der Branche.



Quelle: Eigene Darstellung; Daten entnommen aus Klaus; Kille: Top 100, S. 217 ff.

Abbildung 1.1–2: Umsatzbezogene Konzentration in der Branche

Ein weiteres Merkmal der Branche ist die Heterogenität der angebotenen Leistungen. Die folgende Übersicht zeigt die Leistungsbereiche von Speditionen, wie sie aus der Branchenbefragung des DSLV aus dem Jahre 2005 hervorgegangen sind. Neben der Durchführung von Transporten im Selbsteintritt, was von 47% der Speditionsbetriebe im Straßengüterfernverkehr durchgeführt wird, wird eine breite Palette an Leistungen durch Speditionen erbracht. Neben der Bedeutung der „klassischen“ speditionellen Betätigungsfelder, wie etwa dem Spediteursammelgutverkehr, die Befrachtung fremder LKW oder der internationalen Spedition, fallen vor allem die Bereiche Absatz- und Beschaffungslogistik auf, in denen 59% bzw. 52% der Unternehmen angeben, aktiv zu sein. Als einen Leistungsschwerpunkt sehen dies 31% bzw. 25% der Unternehmen an.

<sup>8</sup> Vgl. Ihde, G.B.: Transport, Verkehr, Logistik, 2001, S. 229.

<sup>9</sup> Vgl. Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 61.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 217 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 217 ff.

<b>Tätigkeitsbereich</b>	<b>als Bereich %</b>	<b>als Schwerpunkt %</b>
Spediteursammelgutverkehr	50	26
Paket- und Expressdienste	20	7
Befrachtung fremder LKW (national)	66	30
Befrachtung fremder LKW (international)	62	29
Güterfernverkehr mit LKW (Selbsteintritt)	47	26
Speditionsnahverkehr	54	24
Bahnbefrachtung	13	4
Internationale Spedition	69	34
Luftfrachtspedition	30	14
Seehafenspedition	38	21
Zollabfertigung	51	19
Binnenschiffahrtsspedition	10	3
Binnenumschlagsspedition	8	3
Gefahrgutabfertigung	28	8
Fahrzeugdistribution	5	1
Neumöbel	7	3
Umzugsverkehr	9	5
Verteilungslagerei	33	14
Massengutlagerei	10	4
Getreide- und Futtermittellagerei	2	1
Gefahrstofflagerung	9	3
Anlagen- und Projektspedition	21	9
Absatzlogistik	59	31
Beschaffungslogistik	52	25
Entsorgungslogistik	11	4

Quelle: DSLV: Dahlen, Daten, Fakten 2005, S. 9.

Tabelle 1.1–1: Leistungsbereiche von Speditionen in Deutschland

Eine nähere Präzisierung der Leistungen, die unter die Beschaffungs- und Absatzlogistik subsumiert werden, wird dort leider nicht vorgenommen. Trotz dieser „Unschärfe“ wird die hohe Bedeutung logistischer Leistungen, die über die klassischen speditionellen Leistungen hinausgehen, deutlich.

Der Erbringung komplexer, individueller logistischer Leistungen für einzelne Kunden im Rahmen der Kontraktlogistik wird mittlerweile eine erhebliche Bedeutung für die Branche und auch ein zukünftig hohes Wachstumspotenzial zugeschrieben.

In der Top 100 werden 16 Marktsegmente unterschieden, die sich von ihren Merkmalen zum Teil deutlich unterscheiden.<sup>12</sup> Vergleicht man beispielsweise die Marktsegmente nationale Stückgutverkehr und industrielle Kontraktlogistik in Bezug auf die Konzentration miteinander, so stellt man deutlich voneinander abweichende Konzentrationsgrade fest. Im Marktsegment für nationale Stückgutverkehre vereinen die zehn größten Anbieter einen Umsatzanteil von gut 70% auf sich,<sup>13</sup> während es im Marktsegment für industrielle Kontraktlogistik lediglich 30% sind.<sup>14</sup> Dieser Unterschied lässt sich letztendlich aus den Wettbewerbsbedingungen, die in den beiden Marktsegmenten herrschen, begründen. Eine kurze Gegenüberstellung der beiden Marktsegmente ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

<sup>12</sup> Vgl. zur detaillierten Darstellung der Marktsegmente Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 89 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 113.

<sup>14</sup> Vgl. Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, 2005, S. 128.

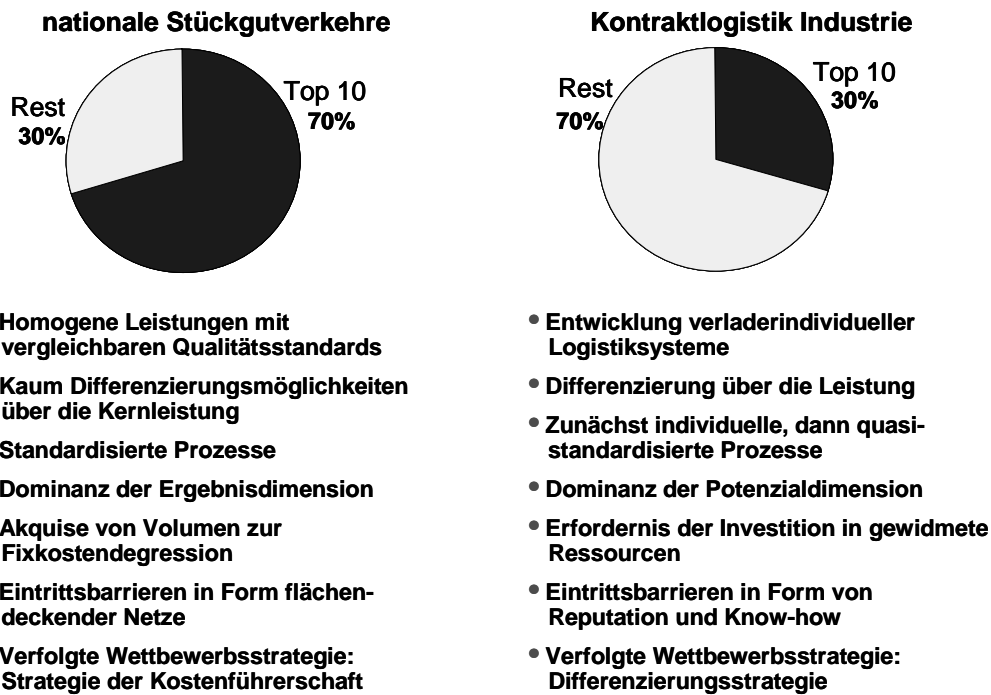


Abbildung 1.1–3: Marktsegmente für nationale Stückgutverkehre und industrielle Kontraktlogistik im Vergleich

Für die Branche haben sich in den vergangenen Jahren weitere Veränderungen ergeben, die insgesamt zu einer erheblichen Zunahme der Wettbewerbsintensität geführt haben. Bezogen auf die angebotenen Leistungen können dabei verschiedene Entwicklungen festgestellt werden. Die **geografische Ausdehnung** hat deutlich zugenommen, was insbesondere für die netzbasierten Leistungen, wie Sammelgutverkehre gilt. Der Sprung von der nationalen auf die europäische Ebene ist bei den meisten Netzen vollzogen. Auch wenn Flächendeckung dort selten mit einheitlichen Standards erzielt wird und sich das Leistungsniveau international noch deutlich unter den Anbietern unterscheidet, erfordern die Marktbedingungen von den Netzen mehr und mehr ein solches internationales Engagement. Neben der geographischen Ausdehnung fordert der Markt immer kürzere Laufzeiten, immer höhere Zuverlässigkeiten oder geringere Schadenquoten. Die **Leistungsintensität** ist damit ebenfalls erheblich gestiegen. Zudem resultiert aus den Bestrebungen der Verladerschaft, ihre Komplexität zum Beschaffungsmarkt Logistik zu reduzieren, ein tendenziell **breiteres Leistungsangebot** der Anbieter. Neben den klassischen Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen werden verschiedenste Mehrwertleistungen angeboten. Findet die Kombination der angebotenen Leistungen gezielt für einen Kunden statt und führt dies zur Übernahme großer Teile der Logistik des Kunden mit der Entwicklung und dem Betrieb logistischer Systeme, so ist damit eine Steigerung der **Leistungs-komplexität** verbunden.

<ul style="list-style-type: none"> <li>•national</li> <li>•europaweit</li> <li>•global</li> </ul>	<b>Geografische Ausdehnung/ Internationalisierung</b>	<b>Leistungsbreite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•TUL-Leistungen</li> <li>•Logistische Mehrwertleistungen</li> <li>•Nicht-logistische Mehrwertleistungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Laufzeiten</li> <li>•Zuverlässigkeit</li> <li>•Schadenquoten</li> <li>•...</li> </ul>	<b>Leistungsintensität</b>	<b>Leistungs- komplexität/ Systemlösungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Verladerindividuelle Logistiksysteme</li> <li>•Kontraktlogistik</li> </ul>

Abbildung 1.1–4: Angebotsmerkmale in der Branche für logistische Dienstleistungen

#### 1.1.2.4 Bedeutungsentwicklung des Controllings in Speditionen

Noch bis in die 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hinein handelte es sich in bedeutenden Marktsegmenten um eine protektionierte Branche mit staatlich administrierten Preisen und einem reglementierten Marktzugang. Wettbewerb war auf der Preisseite kaum vorhanden und Vollkostendeckung in den meisten Fällen durch die Pflichttarife gegeben. Ein Erfordernis zur Entwicklung und Anwendung transparenzschaffender Controllingssysteme existierte kaum und auch in der Ausbildung zum/zur Speditionskaufmann/frau dominierte zu dieser Zeit das Tarifrechnen gegenüber der Kostenrechnung. Neben der Preisseite hatte diese Situation jedoch auch Auswirkungen auf die Leistungsseite des Wettbewerbs. Eine existenzielle Notwendigkeit, sich vom Wettbewerb über Zuverlässigkeit, Schnelligkeit oder gar bestimmte Mehrwertleistungen zu differenzieren, war bei verknapptem Angebot und in der Höhe garantierten Entgelten allenfalls eingeschränkt vorhanden. In diesem Umfeld entwickelten die Speditionen Controllinginstrumente nur zögerlich, da der Leidensdruck dazu schlicht nicht vorhanden war.<sup>15</sup>

Die Situation hat sich seitdem, wie oben bereits dargestellt wurde, deutlich verändert. Den Beginn des Wandels der Marktverhältnisse konkret zu datieren, ist kaum möglich und auch nicht zielführend. Das Leistungsangebot geht heute jedenfalls weit über die klassischen Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen hinaus und besitzt nicht nur eine enorme Vielfalt, sondern auch eine beeindruckende Komplexität. Diese muss freilich auch beherrscht werden. Auf der Preisseite hat sich der Wettbewerb ebenfalls erheblich intensiviert und weite Teile der Branche stehen unter einem erheblichen Preisdruck.

Allein daraus ist bereits eine gestiegene Bedeutung entsprechender Controllingsysteme für die Branche abzuleiten. Je komplexer die angebotenen Dienstleistungen werden, desto mehr transparenzschaffende Informationen werden benötigt. Je dynamischer sich die Verhältnisse ändern, desto wichtiger werden zeitnahe Informationen zur Entscheidungsunterstützung. Je intensiver der Preiswettbewerb wird, desto differenziertere Aussagen zu Kostentreibern, Preisuntergrenzen oder sprungfixen Kosten werden benötigt.

Doch die Entwicklung und Implementierung von Controllingsystemen benötigt eine gewisse Zeit. Dies gilt umso mehr, weil bereits vorhandene Ansätze aus anderen Branchen nicht einfach übernommen werden konnten bzw. das Controlling in Speditionen mit einigen Besonderheiten verbunden ist. Dies wird in 1.1.3 dargestellt.

Konzerne und manche Mittelständler bearbeiten das Thema Controlling mittlerweile hochprofessionell. Während diese Unternehmen Transparenz über die wesentlichen Bereiche besitzen und Entscheidungen fundiert treffen können, ist in anderen Unternehmen der Branche ein gewisser „time lag“ in Bezug auf die Einführung von Controlling zu konstatieren.

Berücksichtigt man dabei die für mittelständische Unternehmen typischen Problemstellungen einer geringeren Ressourcenausstattung und einer starken Verhaftung im Tages-

<sup>15</sup> Vgl. hierzu Lohre, D.; Baumann, P.: Controlling, 2004, S. 11.

geschäft, so mag daraus eine Begründung für den immer noch vergleichsweise geringen Verbreitungsgrad entsprechender Controllingsysteme in der Branche gegeben sein.<sup>16</sup> Jedenfalls kann für weite Teile des Mittelstandes ein Entwicklungsdefizit des speditionbezogenen Controllings festgestellt werden.

Die aufgezeigte hohe Bedeutung des Themas trifft damit auf noch nicht branchenweit etablierte Strukturen, auch in dem Sinne, dass von einem als allgemein akzeptierten und gesicherten Erkenntnisstand noch nicht ausgegangen werden kann.

### 1.1.3 Besonderheiten und Aufgaben des Controllings in Speditionen

#### 1.1.3.1 Dienstleistungsbezogene Besonderheiten

Zunächst sind diejenigen Besonderheiten aufzuführen, die aus dem **Dienstleistungscharakter** speditioneller Leistungen resultieren.<sup>17</sup>

Dienstleistungen sind im Ergebnis **immateriell**, die Endkombination der Produktionsfaktoren findet zeitgleich mit dem Konsum statt, weshalb auch zunächst ein konkreter Auftrag vorliegen muss (**uno-actu-Prinzip**). Zudem ist es erforderlich, den **externen Faktor**, im Falle von Speditionen in der Regel die Sendung/ das Gut des Verladers, in den Produktionsprozess zu integrieren.<sup>18</sup>

Die Merkmale von Dienstleistungen lassen sich auch in Speditionen feststellen und wirken sich dort auch auf die Anforderungen an das Controlling aus, insbesondere wenn man das produktionsnahe Controlling in den Mittelpunkt stellt.

Aus der Immaterialität resultieren zum Beispiel Schwierigkeiten, erbrachte Leistungen in Zahl und Güte zu quantifizieren. Eine andere Herausforderung für das Controlling in Speditionen liegt beispielsweise in den Konsequenzen begründet, die aus dem in der Literatur als zweiphasiger Produktionsprozess bezeichneten Aspekt der Dienstleistungsproduktion resultieren.<sup>19</sup> Aus dem uno-actu-Prinzip und der Nicht-Lagerbarkeit von Dienstleistungen ergibt sich, dass Potenziale bzw. Kapazitäten vorgehalten werden müssen, um zunächst eine Leistungsbereitschaft herzustellen. Das Vorhalten der Potenziale wird als Vorkombination und damit als erste Phase des Leistungserstellungsprozesses bezeichnet. Erst durch die Integration des externen Faktors in Form der Sendung des Kunden kann die Endkombination sämtlicher Produktionsfaktoren erfolgen, was auch als zweite Phase bezeichnet wird. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 1.1–5.

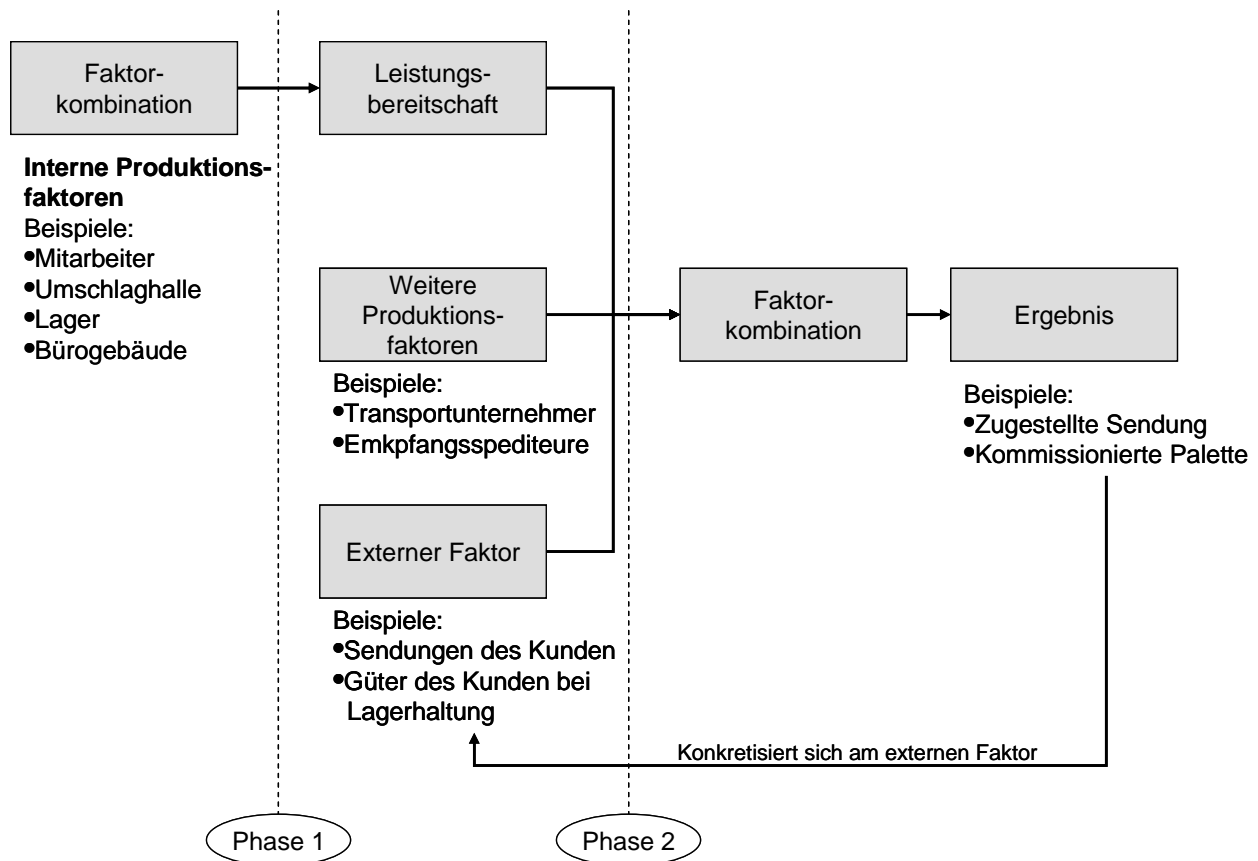
---

<sup>16</sup> Vgl. zu einer Darstellung der besonderen Probleme im Bereich der Kostenrechnung kleiner und mittelständischer Logistikunternehmen Stölzle, W.; Placzek, T.: Besonderheiten, 2004, S. 57 ff.

<sup>17</sup> Vgl. zu dienstleistungsbezogenen Besonderheiten der Kostenrechnung Gerling, P. u.a.: Dienstleistungsbereich, 2004, S. 3 ff.

<sup>18</sup> Vgl. zu den konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen Haller, S.: Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 5 ff.

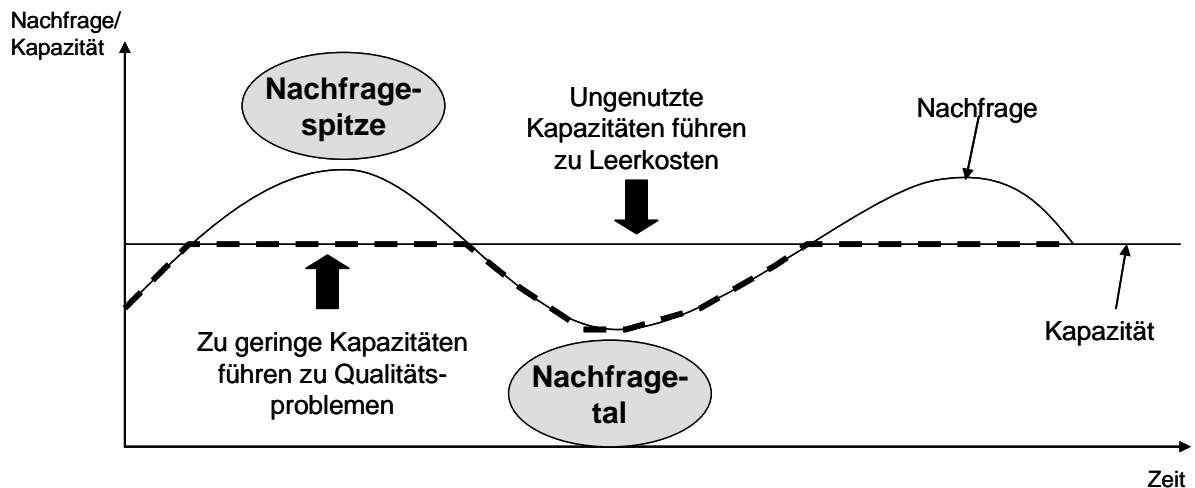
<sup>19</sup> Vgl. zur Mehrstufigkeit der Produktion von Dienstleistungen Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement, 2001.



Quelle: Corsten: Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 139. (leicht modifiziert)

Abbildung 1.1–5: Grundmodell der Dienstleistungsproduktion mit Beispielen aus einer Spedition

Dies führt bei Speditionen unter anderem zu Problemen im Bereich des **Kapazitätscontrollings**. Die Möglichkeit zur Zwischenschaltung eines Lagers, um Schwankungen auf den Beschaffungs- und insbesondere den Absatzmärkten von der Produktion zu entkoppeln, ist aufgrund des uno-actu-Prinzips und der Nicht-Speicherbarkeit von Dienstleistungen nicht gegeben. Absatzschwankungen schlagen damit unmittelbar auf die Auslastung der Produktionskapazitäten durch. Zudem wird eine andere Möglichkeit zur Steuerung der Auslastung der eigenen Kapazitäten marktseitig kaum mehr akzeptiert: Die Bündelung über die Zeit. So war es vor einigen Jahren durchaus möglich, Aufkommen für einzelne Relationen zeitlich zu puffern, um für die Fahrzeuge eine hohe Auslastung zu erzielen und damit Auftragseingang und Auftragsdurchführung in gewissen Grenzen zu entkoppeln. Die am Markt herrschenden Kundenanforderungen lassen dies als Möglichkeit immer weniger zu. Die Beschäftigung kann in manchen Marktsegmenten daher selbst kurzfristig starken Schwankungen unterliegen. Bei diesen kurzfristigen Schwankungen lässt sich in der Regel kaum ein Muster erkennen, so dass sie als stochastisch bezeichnet werden können. Zu diesen kurzfristigen, nicht prognostizierbaren Schwankungen treten saisonale und konjunkturelle Schwankungen. Vor diesem Hintergrund stellt die Dimensionierung der Kapazitäten eine besondere Herausforderung dar. Diese Kapazitätsplanung vollzieht sich im **Spannungsfeld von Qualität und Kosten**. Auf der einen Seite besteht die Gefahr überwiegend unterausgelasteter Kapazitäten in Verbindung mit hohen Leerkosten und auf der anderen Seite die Gefahr von Kapazitätsengpässen in Verbindung mit entsprechenden Qualitätsmängeln. Das Controlling muss zur Unterstützung der Entscheidungsfindung hier Transparenz sowohl über die Konsequenzen zu hoher oder zu geringer Kapazitäten herstellen können. Die Abbildung 1.1-6 verdeutlicht diesen Zusammenhang.



Quelle: In Anl. an Maleri: Dienstleistungsproduktion, 1997, S. 107.

Abbildung 1.1–6: Problem der Kapazitätsdimensionierung im Spannungsfeld von Qualität und Kosten

Bei Speditionen ist es jedoch so, dass sie nicht zwangsläufig eigene Kapazitäten vorhalten müssen, um die Leistungen zu erbringen. So können Sie auch einen **Kapazitätsmix** anstreben, indem sie zum Beispiel eigene Kapazitäten mit den Kapazitäten langfristig eingesetzter Transportunternehmer kombinieren. Die eigenen Kapazitäten werden vor allem zur Sicherung der Qualität gegenüber bedeutenden Kunden vorgehalten. Die Transportunternehmer befinden sich in einem langfristigen Einsatz, sind jedoch flexibler auf- und auch abzubauen als eigene Kapazitäten, so dass die Kostenremanenz hier weniger ausgeprägt ist. Ergänzend wird versucht, extreme Nachfragespitzen am Spot-Markt abzudecken. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 1.1–7.

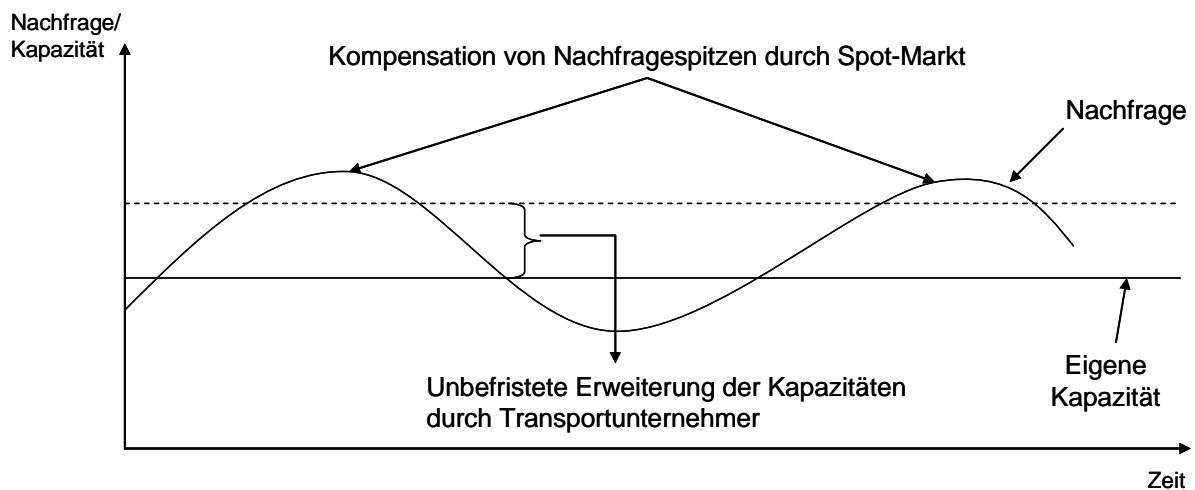


Abbildung 1.1–7: Kapazitätsmix zur teilweisen Kompensation der Qualitäts- und Kostenproblematik

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Die Hubverkehre werden bei einem Netzdienstleister mit eigenem Equipment bzw. langfristig eingesetzten Transportunternehmern abgewickelt. Zusätzlich kann ein gewisses Kontingent an Überhangfahrzeugen bei Transportunternehmern langfristig gechartert sein, da bei diesem Netzdienstleister die Erfahrungswerte darauf schließen lassen, dass Überhänge regelmäßig auftreten, die Relationen allerdings jeweils andere sind. Für kurzfristige, extreme Nachfragespitzen versucht dieser Netzdienstleister dann auf dem Spot-Markt die entsprechenden Kapazitäten einzukaufen. Die frühzeitige Übermittlung der Sendungsdaten kann in diesem Zusammenhang dazu genutzt werden, Flexibilitätsvorteile aufzubauen und mit einem gewissen Zeitvorsprung die Überhangfahrzeuge auf dem Spot-Markt einzukaufen. Mit dem Rückgriff auf den Spot-

Markt ist das Auslastungsproblem jedoch nicht vollständig gelöst, sondern vor dem Hintergrund der kundenseitigen Qualitätsanforderungen allenfalls abgemildert.

Löst man sich vom reinen Transportbereich und betrachtet auch Kapazitäten, wie etwa die Umschlagsanlagen oder die Lager und das dort vorgehaltene entsprechende Equipment, stehen die Möglichkeiten der Risikoreduzierung durch einen Kapazitätsmix weniger zur Verfügung. Somit kann festgehalten werden, dass sich in Speditionen Leerkosten in Verbindung mit der Kapazitätsvorhaltung zwar „managen“, meist aber nicht vermeiden lassen.

Das uno-actu-Prinzip wirkt sich auch auf die Bedeutung des **Qualitätscontrollings** aus. Denn Qualitätskontrollen sind bei Speditionen zwar ex post möglich, allerdings können diese nicht mehr verhindern, dass dabei festgestellte Qualitätsmängel auf den Kunden durchschlagen. Einem Spediteur steht die Möglichkeit einer Fehlerbeseitigung nach der Leistungserstellung im Rahmen einer Qualitätssicherung nicht zur Verfügung. Dies bedeutet zwangsläufig, dass ein präventives Qualitätsmanagement aufgebaut werden muss, was sich somit auch in den Anforderungen an das Qualitätscontrolling widerspiegelt. Die folgende Abbildung verdeutlicht anhand einer Sammelgutsendung die Ansatzpunkte für die Einrichtung von Qualitätsmesspunkten an den Schnittstellen und die mögliche Entwicklung von Fehlerfolgekosten in Abhängigkeit Zeitpunkt der Fehlerentdeckung.

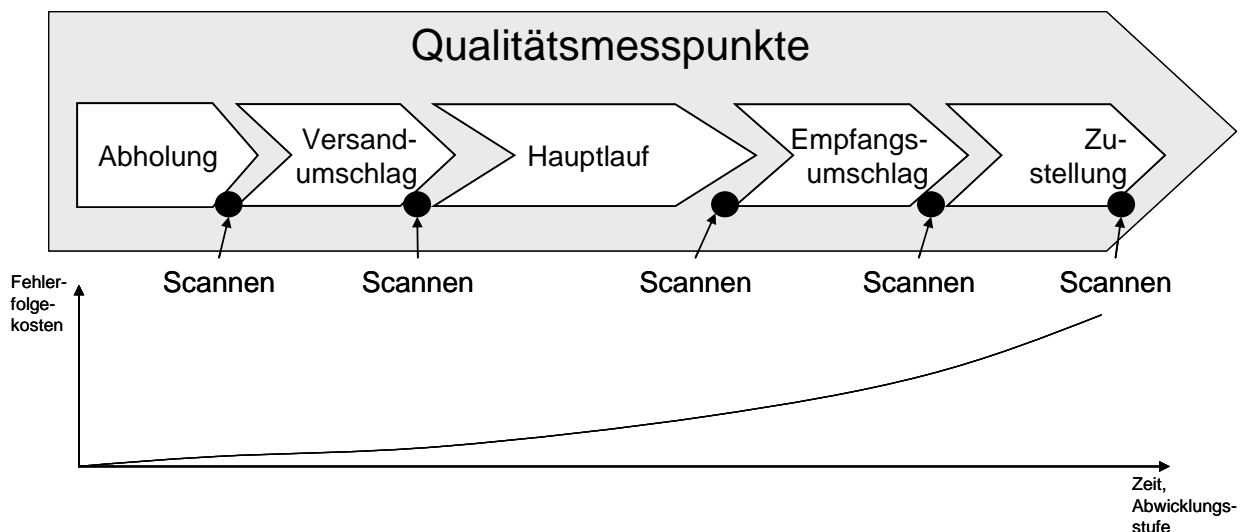


Abbildung 1.1–8: Einrichtung von Qualitätsmesspunkten zur Vermeidung hoher Fehlerfolgekosten

Die Integration des externen Faktors, also der Sendungen des Verladers, stellt das Controlling in Speditionen in mindestens zwei weiteren Bereichen vor Herausforderungen. In Marktsegmenten wie dem der Systemverkehre, in denen der Wettbewerb immer mehr preis- und kostenorientiert ausgetragen wird, sind gut aufeinander abgestimmte, standardisierte Prozesse eine wesentliche Voraussetzung. Auf die Möglichkeiten zur Prozessstandardisierung und damit verbundener Kostendegressionen ebenso wie auf die Erlöse hat die Sendungsstruktur erheblichen Einfluss. Je heterogener die externen Faktoren des Leistungserstellungsprozesses der Spediteure sind, desto schwieriger wird es, Kostenträger zu definieren, aussagefähige Kennzahlen zu generieren und es steigt die Notwendigkeit zur Klassenbildung und Durchschnittsbetrachtung. Die vollständige Berücksichtigung der individuellen Eigenschaften jeder einzelnen Sendung ist im Rahmen der Kostenrechnung nicht möglich. Dies hat nicht nur erhebliche Konsequenzen für die Kostenrechnung, sondern auch für die Erstellung von Kundentarifen. Die unterschiedlichen Ausprägungsmöglichkeiten einer einzelnen Sendung, bestehend aus Gewicht, Collianzahl, Colliart, Entfernung etc. werden im Rahmen der Preisfindung meist in ein Korsett, das lediglich aus einer Entfernungs- und einer Gewichtskomponente besteht, gepresst. Dies ist zumindest für die etablierten Ausprägungsformen der Kundentarife der Fall. Die Analyse und Kenntnis der eigenen Sendungsstruktur ist bei der Arbeit mit solchen Durchschnittswerten

ten von fundamentaler Bedeutung. Schließlich können Veränderungen der Sendungsstruktur, zum Beispiel Erhöhung des Anteils kleingewichtiger Sendungen, zu erheblichen Ergebnisveränderungen führen. Über diese Zusammenhänge und die konkreten Auswirkungen sollte im Unternehmen Transparenz bestehen.

Zudem hängt die Qualität der Leistung stark von der Qualität des externen Faktors ab. Zu denken wäre etwa an nicht transportsichere Verpackungen, falsche Belabelungen oder die Angabe der Postadresse statt der Anlieferadresse.

### 1.1.3.2 Verkehrsbetriebsbezogene Besonderheiten

Neben den Besonderheiten, die aus dem Dienstleistungscharakter resultieren, sind weitere Besonderheiten auszumachen, die ihre Ursache im Charakter des Verkehrsbetriebes haben. Das Vorliegen solcher Besonderheiten in Verkehrsbetrieben wird bereits seit längerer Zeit kontrovers diskutiert.<sup>20</sup> Unabhängig von dieser Diskussion rühren aus bestimmten Merkmalen, die bei Verkehrsbetrieben vorliegen, Herausforderungen an das Controlling. Hier soll auf folgende Merkmale eingegangen werden:

- Kostenstrukturen
- Unpaarigkeit von Verkehrsströmen
- Differenzierte Produktionsverfahren
- Verbundene/ teilverbundene Leistungserstellung
- Vielzahl möglicher Beschäftigungs- und Bezugsgrößen

Die **Kostenstrukturen** sind bei vielen Speditionen durch hohe Fixkostenanteile geprägt. Um stets leistungsbereit sein zu können, sind durch den Spediteur bestimmte Potenziale vorzuhalten, wie zum Beispiel ein Lager, Fahrzeuge, ein Bürogebäude oder Mitarbeiter. Aus der Perspektive des Kostencontrollings verursachen diese Potenziale Fixkosten, die unabhängig davon, ob die Beschäftigung groß oder gering ist, stets in gleicher Höhe anfallen. Das kritische an Fixkosten ist insbesondere, dass sie nicht reagieren, wenn die Beschäftigung sich ändert, insbesondere wenn sich die Beschäftigung verringert. Je höher die Fixkostenanteile an den Gesamtkosten sind, desto stärker wird die Schere zwischen Erlösen und Gesamtkosten gespreizt sein. Damit verbunden ist die Gefahr eines schnellen Abgleitens in die Verlustzone, wenn die Auslastung sinkt. Eine Problematik, die zum Beispiel bei allen netzbasierten logistischen Dienstleistungen zu beobachten ist, da durch die Vorhaltung des Netzes sehr hohe Fixkosten verursacht werden.<sup>21</sup> Die Abbildung 1.1–9 verdeutlicht die damit verbundene hohe Auslastungsabhängigkeit des Ergebnisses.

---

<sup>20</sup> Vgl. zu dieser Diskussion und zu den Besonderheiten Kummer, S.: Verkehrswirtschaft, 2006, S. 60 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Ebner, G.: Controlling, 1997, S. 167 ff.

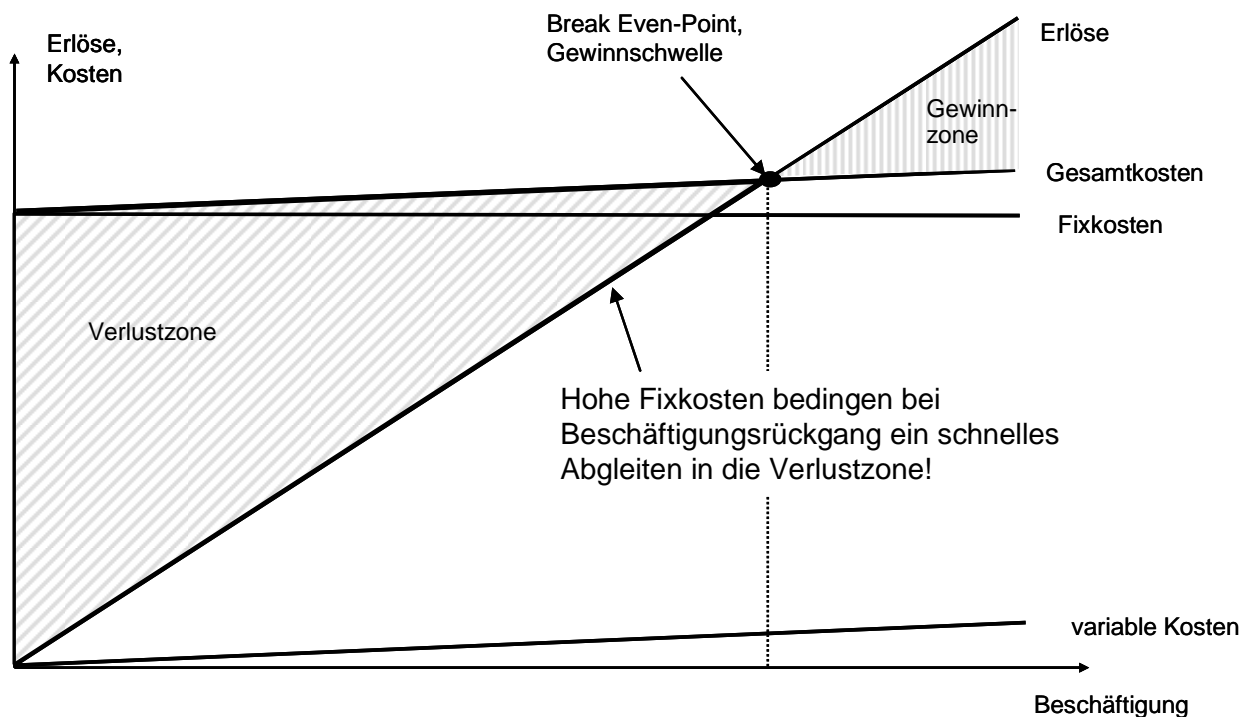


Abbildung 1.1–9: Einfluss der Beschäftigung bei hohen Fixkosten

Es resultiert daraus eine weitere Schwierigkeit für das Kostencontrolling: Fixkosten lassen sich einer einzelnen Leistung, also zum Beispiel einer abgewickelten Sendung oder einer kommissionierten Palette, nicht unmittelbar zurechnen. Denn sämtliche Fixkosten sind in Bezug auf ihre Zurechenbarkeit auf die Kostenträger Gemeinkosten. Für die Vorkhaltung von Potenzialen fallen bei den Speditionen also fixe Gemeinkosten an. Diese entziehen sich einer unmittelbaren Zurechenbarkeit auf die Kostenträger, was die Kalkulation betrieblicher Leistungen vor erhebliche Schwierigkeiten stellt. Denn für die Verrechnung von Gemeinkosten auf Kostenträger müssen stets Schlüsselungen vorgenommen werden.

Der Anteil der Fixkosten an den gesamten Kosten ist dabei allerdings von der Art und dem Tätigkeitsbereich der Spedition abhängig, womit auch die angesprochene Problematik mehr oder weniger stark ausgeprägt sein kann. So wird ein klassischer „Sofa-Spediteur“ eine deutlich geringere Fixkostenbelastung aufweisen als ein Spediteur, der im Bereich Lagerlogistik tätig ist und neben einem Bürogebäude auch Lagerflächen und Lagertechnik vorhalten muss.<sup>22</sup>

Die Dominanz fixer Gemeinkosten bei vielen Speditoren führt zu einem geringen Anteil kurzfristig beeinflussbarer Kosten. Die Beschäftigung kann dann nicht die alleinige Größe zur Interpretation von Kostenhöhe und Kostenverhalten sein. Denn die kurzfristig variablen Kosten dominieren die Gesamtkosten nicht. Die Fragestellung muss in diesen Fällen vielmehr lauten: Warum werden die Ressourcen, welche die (überwiegend fixen) Gemeinkosten verursachen, überhaupt vorgehalten? Diese Frage führt unmittelbar zu einer hohen Bedeutung der Prozesskostenrechnung in Speditionen.

Die **Unpaarigkeit** von Verkehrsströmen stellt das Controlling in Speditionen (als eine Ausprägungsform von Verkehrsbetrieben) vor mehrere Herausforderungen. Insbesondere die Frage nach der Planung von Umläufen, der Gewinnung von Informationen über Auslastung oder der Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen für die konkrete Umlaufgestaltung. So muss bei Umläufen, auf denen eine extreme Unpaarigkeit existiert, zwangsläufig die Frage nach der Kostenverteilung beantwortet werden. Ebenso ist in diesem Zusammenhang die Entscheidung, ob unpaarige Relationen mit eigenem Equipment

<sup>22</sup> Vgl. Korf, W.: Lorenz 2, 2007, S. 484 f.

oder mit Transportunternehmern one-way abgewickelt werden, mit aussagekräftigen Informationen zu unterstützen.

Die Tatsache, dass eine nach außen fakturierbare Leistung prinzipiell auf mehrere Weisen, also über **differenzierte Produktionsverfahren** erbracht werden kann, wirft insbesondere bei der Preisfindung zu klärende Fragen auf. Beispielsweise kann der Vorlauf eines Containers von Duisburg nach Rotterdam mit dem LKW, der Bahn oder dem Binnenschiff abgewickelt werden.<sup>23</sup> Die eingesetzten Verkehrsmittel verfügen über unterschiedlich lange Nutzungsdauern und bedingen unterschiedliche Kostenstrukturen. Daraus wird eine unterschiedlich ausgeprägte „kalkulatorische Elastizität“ abgeleitet, was letztendlich bedeutet, dass bei einem Verkehrsmittel, dass über einen längeren Zeitraum kostenrechnerisch abgeschrieben wird, die Möglichkeit ausgeprägter ist, im Einzelfall den Produktionsprozess nur unter Teilkosten und nicht unter Vollkosten zu beurteilen. Diese Zusammenhänge auszuleuchten und dabei auch die unterschiedlichen Substitutionsmöglichkeiten zu ermitteln, kann durch das Controlling und die durch das Controlling generierten Informationen unterstützt werden.

In Speditionen liegt zudem häufig eine **verbundene Leistungserstellung** vor, indem die Erstellung mehrerer am Markt absetzbarer Leistungen gleichzeitig durch ein Betriebsmittel erfolgt.<sup>24</sup> Bei vollständig verbundenen Leistungsprozessen werden die einzelnen Transportobjekte von einem Transportmittel gemeinsam von einer Quelle zu einer Senke befördert. Ein typisches Beispiel sind die Hauptläufe in gebrochenen Transportketten. Problematisch für das Controlling ist daran, dass durch das Betriebsmittel Kosten in einer bestimmten Höhe verursacht werden und diese Kosten unabhängig von der Auslastung (ausgedrückt durch die Anzahl der Transportobjekte) anfallen. Die Frage nach der Verursachung der Kosten lässt sich bezogen auf die Transportobjekte bzw. Sendungen als Kostenträger nicht beantworten. Es handelt sich um Gemeinkosten. Zudem wird eine nachvollziehbare Belastung der Sendungen mit Kosten dadurch erschwert, dass die Auslastung tageweise schwanken kann. In einer Istkostenbetrachtung würden daraus tageweise unterschiedliche Kostenwerte resultieren. Auch hier muss das Controlling durch Informationsbereitstellung bei der Entscheidung für bestimmte Durchschnittswerte unterstützen. Bei teilverbundenen Leistungsprozessen werden die einzelnen Transportobjekte bzw. Sendungen nur über einen Teil der gesamten Strecke, die das Transportmittel insgesamt zurücklegt, gemeinsam transportiert. Typische Beispiele sind die Abwicklung von Teilpartien mit einem Fahrzeug sowie die kombinierten Zustell- und Abhol Touren im Bereich der Sammelgutverkehre. Auch hier besteht das Problem der Kostenzurechenbarkeit auf die einzelnen Transportobjekte. Die Kosten müssen den einzelnen Sendungen sowohl bei der vollständigen als auch bei der teilverbundenen Leistungserstellung über (möglichst plausible) Schlüssel zugeordnet werden. Solche Schlüssel können das Gewicht, das Volumen, die Stellplätze oder die Anzahl der Stopps sein.

In Speditionen existiert zudem eine **Vielzahl möglicher Bezugsgrößen**, mit denen Beschäftigung gemessen und auf die Gemeinkosten geschlüsselt werden können. Betrachtet man etwa die Sendungsabwicklung, so sind für die einzelnen Stufen jeweils unterschiedliche Größen für die Bestimmung der Beschäftigung und damit auch für die Kostenverursachung verantwortlich. So spielt es bei der Sendungserfassung keinerlei Rolle, wie groß die Sendung ist und für welche Relation sie bestimmt ist. Vielmehr ist in der Erfassung die Anzahl der Sendungen eine Beschäftigungsgröße und die Frage, ob ein Verloader seine Sendungsdaten per DFÜ einspielt, ist hier von großer Bedeutung. Im Umschlag ist vor allem die Anzahl und die Art der Colli, aus denen eine Sendung besteht, von Relevant. Auch der traditionelle 100-kg-Satz kann hier zu Verzerrungen führen. Im Nahverkehr hingegen wird die Beschäftigung weniger durch die absolute Anzahl zugestellter oder abgeholter Sendungen, als vielmehr durch die dazu abzuwickelnden Zustell- und Abholstopps bestimmt oder aber durch das Gewicht bzw. das Volumen der Sendung. Für die übrigen Abwicklungsstufen können ebenfalls zum Teil differierende Bestimmungsgrößen ermittelt werden. Die Herausforderung des Controllings besteht nun in der Identifikation der jeweils relevanten Beschäftigungsgrößen und der Ableitung der sich daraus ergebenden

---

<sup>23</sup> Vgl. dazu Stabenau, H. P.: Verkehrsbetriebslehre, 1994, S. 54 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Ebner, G.: Controlling, 1997, S. 169 und die dort angegebene Literatur.

den Konsequenzen für die Kapazitätsplanungen, für die Gestaltung von Prozessabläufen oder die Bestimmung des Kostenverhaltens. Dazu zählt auch die Überführung der Vielzahl von Einflussgrößen in ein für den Kunden nachvollziehbares, transparentes Preisgefüge.

Eine weitere Herausforderung für das Controlling in Speditionen ergibt sich daraus, dass komplexe logistische Leistungen in Netzwerken mit **verteilten Ressourcen** erbracht werden müssen (z.B. Versand- und Empfangsspediteur). Die Transparenzschaffung und vor allem die Koordination sind in diesem Zusammenhang einerseits von enormer Bedeutung und andererseits mit Schwierigkeiten verbunden.

#### **1.1.4 Fazit**

Die dargestellten Entwicklungen haben gezeigt, dass das Controlling in Speditionen eine hohe Bedeutung besitzt, jedoch in Bezug auf Verbreitung und Verankerung entsprechender Systeme in den Unternehmen erhebliche Unterschiede existieren. Aufgrund der aufgezeigten Besonderheiten muss sich die Controllingarbeit in Speditionen auch mit der Entwicklung, Einführung und Anwendung von Instrumenten beschäftigen, die diese Besonderheiten berücksichtigen.

Im weiteren Verlauf des Buches werden zunächst in kurzer Form wesentliche Begrifflichkeiten und Zusammenhänge der Kostenrechnung geklärt. Darauf erfolgt die Betrachtung dieser Besonderheiten für die logistischen Kernleistungen Transport, Umschlag und Lagerhaltung ebenso wie für die Kontraktlogistik. Bis dahin steht der Produktionsbereich der Spedition im Mittelpunkt. Den Abschluss bildet der nicht minder bedeutsame Bereich des finanzorientierten Controllings in Speditionen.

## Literaturverzeichnis

- Corsten, H.: Dienstleistungsmanagement; 4., bearb. u. erw. Aufl., München, Wien 2001.
- Ebner, G.: Controlling komplexer Logistiknetzwerke. Konzeption am Beispiel der Transportlogistik eines Multi-Standort-/Multi-Produkt-Unternehmens; Nürnberg 1997.
- Gerling, P.; Hubig, L.; Jonen, A.; Lingnau, V.: Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis. Beiträge zur Controlling-Forschung Nr. 3, 2. Aufl., Kaiserslautern 2004.
- Haller, S. : Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Wiesbaden 2001.
- Horváth, P.: Controlling; 10., vollst. Überarb. Aufl., München 2006.
- Klaus, P.; Kille, C.: Top 100 der Logistik. Marktgrößen , Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft; 4. Aufl. 2005/2006, Hamburg 2005.
- Korf, W. (Hrsg.): Lorenz 2. Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf, Band 2, 16. Aufl., Hamburg 2007.
- Kummer, S.: Einführung in die Verkehrswirtschaft; Wien 2006.
- Küpper, H. U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente; 4., überarb. Aufl., Stuttgart 2005.
- Lohre, D.; Baumann, P.: Controlling wird häufig vernachlässigt; in: DVZ v. 02.03.2004, S. 11.
- Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin et al. 1997.
- Stabenau, H.: Verkehrsbetriebslehre. Betriebswirtschaftliche Grundlagen für eine langfristig orientierte Unternehmenspolitik in strukturell sich ändernden Verkehrsmärkten; 3. Aufl., Bremen, Düsseldorf 1994.
- Stölzle, W.; Placzek, T.: Besonderheiten des Controllings kleiner Logistikdienstleister; in: Schneider, C. (Hrsg.): Controlling für Logistikdienstleister. Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Trends; Hamburg 2004, S. 51-70.