Roland Stelz

Gezielt Erfolge einfahren – Wie ich lernte, als Spediteur zu leben

Das Praxiswerk für Spediteure in Romanform

1. Auflage, 2021

ISBN: 978-3-00-068841-6

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung ohne Genehmigung des Autors ist untersagt.

Die Speditions-Berater

TransportController GmbH,
Weinstraße 1, 35516 Münzenberg

www.die-speditions-berater.de

Bildnachweise:

Titelbild: stock.adobe.com; Fotographie-ID: 77366582; © lassedesignen -

Seite 488: iStock; Stock-Fotographie-ID: 504580256; © Sergei Uriadnikov

Seite 489: iStock; Stock-Fotographie-ID: 1250930347; © slowmotiongli

Seite 489: iStock; Stock-Fotographie-ID: 147643988; © Windzepher

Seite 654: iStock; Stock-Fotographie-ID: 1081505946; © JAH

Seite 654: iStock; Stock-Fotographie-ID: 535624573; © jez bennett

Seite 675: iStock; Stock-Fotographie-ID: 1206334737; © fizkes

Seite 675: iStock; Stock-Fotographie-ID: 526981293; © warrengoldswain

Seite 675: iStock; Stock-Fotographie-ID: 1166793838; © artisteer

Seite 675: iStock; Stock-Fotographie-ID: 1279619885; © cyano66

Seite 693: iStock; Stock-Fotographie-ID: 585082992; © Photocech

Seite 708: iStock; Stock-Fotographie-ID 175923856; © ludwigriml

Vorwort

Ein Roman über Strategie und Controlling in Speditionen – was soll das denn sein?

Das vorliegende Buch liefert Strukturen und Vorgehensweisen zur Erarbeitung einer individuellen Erfolgsstrategie für Ihr Unternehmen. Es zeigt Ihnen Wege, wie Sie als Unternehmer und Führungskraft in einer Spedition oder einem Transportunternehmen alles so gestalten können, dass es Ihren Vorstellungen entspricht.

Dieses Buch ist ein in mehrfacher Hinsicht besonderes Werk. Es unterscheidet sich in seinem Inhalt, dem Erfahrungshintergrund des Autors sowie in der Darstellungsweise ganz wesentlich von allen sonstigen zu diesen Themen vorhandenen Veröffentlichungen.

- Der Inhalt: Es ist zunächst ein Fachbuch mit ganz besonderem Inhalt: Es bietet erstmalig ein geschlossenes Gesamtsystem für den Erfolg in Speditionen und Transportunternehmen. Hierbei werden die meist getrennt behandelten Bereiche rationaler Controllingsysteme und kreativer strategischer Ansätze verbunden. Es gibt sicherlich bereits Fachbücher zu Teilaspekten dieses Themenkomplexes am Markt. Es fehlte jedoch bisher der "Große Wurf" eines Gesamtsystems. Das vorliegende Buch schließt diese Lücke. Es bietet erstmalig einen spezifischen Erfolgsleitfaden, mit welchem mittelständische Speditionen und Transportunternehmen systematisch an ihrem Erfolg arbeiten und so "gezielt Erfolge einfahren" können. Die inhaltliche Substanz wird dabei auf das wirklich Wesentliche konzentriert dargestellt.
- Der Autor: Der Autor hat nach einem Betriebswirtschaftsstudium zunächst über zwanzig Jahre praktische Erfahrungen in Fach- und Führungsfunktionen, u.a. als Controller, Key-Account-Manager, Speditionsleiter, kaufmännischer Leiter sowie als Geschäftsführer von Speditionen und Transportunternehmen gesammelt. Seit über zehn Jahren berät er mit seinem Team Spediteure in den Themenbereichen Strategie und Controlling. Er kennt die Fragestellungen und täglichen Probleme in einer mittelständischen Spedition somit aus eigener Erfahrung. Das Buch ist bei aller wissenschaftlichen Fundierung bewusst auf die praktischen Belange von Speditionen ausgerichtet. Die dargestellten Lösungen sind keine Theorie, sondern wurden in der Praxis bereits vielfach erfolgreich umgesetzt. Das unterscheidet dieses Buch wesentlich von Werken rein akademisch geprägter Autoren, die selbst meist niemals in aktiver Verantwortung in einer Spedition gestanden haben.
- Die Darstellung: Es handelt sich um ein Fachbuch mit einer besonderen Darstellungsweise der Romanform. Es ist erwiesen, dass Menschen sehr viel stärker aus Geschichten als aus rein abstrakten Beschreibungen lernen. Inhalte werden besser verstanden und bleiben weit länger in unserem Gedächtnis. Der oft als "trocken" empfundene Stoff wird in der vorliegenden Geschichte am lebendigen Beispiel eines Spediteurs dargestellt. Wir werden so als Leser in die Problemstellungen, das Denken und die Umsetzungsschritte einbezogen. Zudem ist das Vorbild des "Helden" für uns Motivation zur eigenen Umsetzung.

Der Autor stellt in diesem Buch eine strukturierte Vorgehensweise vor, mit welcher man seinen persönlichen Erfolg als Spediteur sowie den Unternehmenserfolg massiv positiv beeinflussen kann.

Sie erhalten das gesamte Wissen, das notwendig ist, um dieses Ziel zu erreichen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Ist aber der Anspruch im Titel "Gezielt Erfolge einfahren" nicht etwas überheblich? Dies suggeriert ja, dass es einen sicheren Weg gibt, der mit zwingender Konsequenz zum Erfolg führt. Um es gleich vorwegzunehmen: Es existiert kein Zauberspruch nach dem Motto "Die sieben Schritte zum Erfolg", mit dem sich alles von allein erledigt. Eine Garantie für Erfolg kann es somit nicht geben. Es hängt am Leser selbst, wie konsequent er oder sie die notwendigen Schritte umsetzt. Die vorgestellten Verfahren haben jedoch schon vielen Unternehmern geholfen, ihre selbst gesetzten Erfolgsziele zu erreichen. Das ist auch für Sie möglich. Packen Sie es also aktiv und konsequent an!

"Erfolg" bedeutet zudem für jede Person etwas anderes: finanzielle Freiheit, eine sinnerfüllte Aufgabe, ein Unternehmen, das zu einem passt, ... Es geht hier also nicht allein um Erfolg in materieller Hinsicht. Es geht auch zentral um die Frage, wie man sein Unternehmen so gestaltet, dass man als Inhaber oder Inhaberin einer Spedition ein erfülltes Leben führen kann. Es geht also darum, "als Spediteur leben zu lernen".

Wie sollten Sie dieses Buch lesen? Die einzelnen Kapitel bauen inhaltlich aufeinander auf. Erkenntnisse, die zu einem Thema gewonnen wurden, werden oft im Rahmen der Geschichte in einem späteren Abschnitt weitergeführt. Es ist also anzuraten, das Werk nicht selektiv zu lesen, sondern zumindest einmal chronologisch durchzuarbeiten. Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge sind zahlreiche erläuternde Abbildungen eingefügt.

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit diesem Buch und dass Sie mit Ihrer Spedition oder Ihrem Transportunternehmen "gezielt Erfolge einfahren" und "lernen, als Spediteur zu leben".

Roland Stelz

Münzenberg, im Juli 2021

Inhalt

1	Einleitu	ng	9
	1.1 Der	Tiefschlag	9
	1.2 Neu	e Wege	12
	1.3 Das	Erfolgssystem	18
2	Kalkula	tion	29
	2.1 Grui	ndlagen der Transportkalkulation	31
	2.1.1	Relevanz, Ziele, Vorgehen	
	2.1.2	Fixe Kosten – variable Kosten/Einzelkosten – Gemeinkosten	
	2.1.3 2.1.4	Hauptkostenarten der FahrzeugkalkulationIstkosten – Sollkosten	
		zeuggrundkalkulation	
	2.2.1 2.2.2	Ziehende Einheit (SZM)	
	2.2.2	Gezogene Einheit (SAL)	
	2.2.4	Sonstige Fahrzeugkosten	
	2.2.5	Gemeinkosten	
	2.2.6	Zusammenführung der Kostenelemente	79
	2.3 Tari	e für Komplettladungen (FTL)	99
	2.4 Tari	e für Teilladungen (LTL)	107
	2.5 Geb	ietsrelation	127
	2.6 Stüd	kgutkalkulation	140
	2.7 Dies	elfloater	148
	2.8 Prei	skalkulation auf Basis Vollkosten oder Teilkosten	159
	2.9 Das	Kalkulationstool	166

9	Pianun		
	3.1 Ziel	und Plan	181
	3.1.1	Der Mensch als zielorientiertes Wesen	181
	3.1.2	Vorteile klarer Unternehmensziele	
	3.1.3	Vision – Strategie – Ziele – Plan – Budget	
	3.1.4	Wunsch contra Ziel – was macht ein Ziel aus?	
	3.1.5	Die Funktion der Budgetierung im Controlling-Kreislauf	
	3.2 Gru	ndlagen der Budgetierung	193
	3.2.1	Zeithorizont, Struktur und sachliche Gliederung	193
	3.2.2	Inhaltliche Aspekte der Budgetierung	201
	3.2.3	Technik der Budgetierung	206
	3.2.4	Einsatz von Szenarien	217
	3.2.5	Arbeiten mit Deckungsbudgets	220
	3.3 Aufb	oau eines Planungssystems	227
	3.3.1	Budget des Eigenfuhrparks	230
	3.3.2	Budget der festen TU	233
	3.3.3	Budget der Charter-Verkehre	238
	3.3.4	Budget von Logistikgeschäften	
	3.3.5	Gemeinkostenbudgetierung/Zero-Base-Budgeting	250
	3.4 Liqu	iditätsplanung und -steuerung	255
	J. 1.40		200
4		isrechnung	
4	Ergebn	isrechnung	263
4	Ergebn 4.1 Gru	isrechnungndlagen der Ergebnisrechnung	2 63
4	Ergebn	isrechnung ndlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung	2 63 263
4	Ergebn 4.1 Grui 4.1.1	isrechnungndlagen der Ergebnisrechnung	263263270278
4	4.1 Grue 4.1.1 4.1.2 4.1.3	isrechnung ndlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen	263263270278282
4	4.1 Grue 4.1.1 4.1.2 4.1.3	isrechnung	263263270278282
4	4.1 Grun 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft	isrechnung ndlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung	263263270278282285
4	4.1 Grue 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1	isrechnung	263263270278282285285
4	4.1 Grue 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2	isrechnung	263270278285285287290
4	4.1 Grund 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2 4.2.3	isrechnung Indlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung ragsbezogene Ergebnisrechnung Grundrechnung und Auswertungsrechnung Tourkostenrückverteilung Ergebnisse nach Zeiträumen	263263270278285285285287290
4	4.1 Grund 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4	isrechnung Indlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung ragsbezogene Ergebnisrechnung Grundrechnung und Auswertungsrechnung Tourkostenrückverteilung Ergebnisse nach Zeiträumen Ergebnisse nach Kunden	263263270278285285287290290
4	4.1 Grund 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.2.5	isrechnung Indlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung ragsbezogene Ergebnisrechnung Grundrechnung und Auswertungsrechnung Tourkostenrückverteilung Ergebnisse nach Zeiträumen Ergebnisse nach Kunden Ergebnisse nach Sendungsstrukturen	263263270278285285285290290295299
4	4.1 Grunda 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.2.5 4.2.6 4.2.7	isrechnung Indlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung ragsbezogene Ergebnisrechnung Grundrechnung und Auswertungsrechnung Tourkostenrückverteilung Ergebnisse nach Zeiträumen Ergebnisse nach Kunden Ergebnisse nach Gebieten und Relationen	
4	4.1 Grunda 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 Auft 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.2.5 4.2.6 4.2.7	isrechnung Indlagen der Ergebnisrechnung Bereiche und Zeitebenen der Ergebnisrechnung Grundzusammenhang der Einzelrechnungen Voraussetzung operativer Ergebnisrechnung Iragsbezogene Ergebnisrechnung Grundrechnung und Auswertungsrechnung Tourkostenrückverteilung Ergebnisse nach Zeiträumen Ergebnisse nach Kunden Ergebnisse nach Sendungsstrukturen Ergebnisse nach Gebieten und Relationen Möglichkeiten der auftragsbezogenen Ergebnisrechnung	263263270278285285287290295299302305

	4.3.3	Ergebnisse nach Leistungsbereichen und Produktionsarten	316
	4.3.4	Ergebnisse nach Frachtführern und Fahrzeugen	319
	4.3.5	Ergebnisse nach Tourrelationen und Tourparametern	323
	4.3.6	Aufbau einer tagesaktuellen Fahrzeugergebnisrechnung	328
	4.4 Oper	ative Kennzahlen	339
	4.4.1	Aufgaben, Einsatzbereiche und Arten von Kennzahlen	340
	4.4.2	Statistische Verfahren zum Arbeiten mit Kennzahlen	347
	4.4.3	Kennzahlensysteme/Balanced Scorecard	351
	4.4.4	Personalkennzahlen (Mitarbeiterperspektive)	
	4.4.5	Kennzahlen in Fuhrpark und Spedition (Prozessperspektive)	
	4.4.6	Kundenkennzahlen (Marktperspektive)	368
	4.5 Kenn	nzahlen des Jahresabschlusses	377
	4.5.1	Renditekennzahlen	380
	4.5.2	Wirtschaftlichkeitskennzahlen	385
	4.5.3	Vermögens- und Finanzierungskennzahlen	388
	4.5.4	Liquiditätskennzahlen	393
	4.5.5	Ertrags- und Kostenkennzahlen	398
	4.6 Koste	enstellenrechnung	402
	4.6.1	Grundlagen und Ziele	402
	4.6.2	Struktur und Aufbau	406
	4.6.3	Auswertungen	410
	4.6.4	Vorgehen bei der Einführung	411
5	Organis	ation	413
	5.1 Fahr	zeug- und Fahrereinsatz	415
	5.2 Teler	matik und Speditionssoftware	427
	5.3 Digita	alisierung in Speditionen	439
	5.3.1	Digitale Effizienz versus Digitale Effektivität	442
	5.3.2	Entwicklungstrends in der Digitalisierung	447
	4.5.1 4.5.2 4.5.3 4.5.4 4.5.5 4.6 Kos 4.6.1 4.6.2 4.6.3 4.6.4 5 Organis 5.1 Fah 5.2 Tele 5.3 Digi 5.3.1 5.3.2 5.3.3 5.3.4 5.3.5 5.3.6 5.3.7 5.3.8	Big Data	451
	5.3.4	Blockchain	455
	5.3.5	3D-Druck	
		Künstliche Intelligenz (KI/AI)	
		Internet of Things (IOT)	
		Virtual Reality (VR)/Augmented Reality (AR)	
		Diattarmäkanamia	404
	5.3.9	Plattformökonomie	

6	Fuhrur	ıg	476
	6.1 Da	s grundlegende Führungsmodell	481
	6.1.1	Handlungsmodelle ⇔ Wahrnehmungsmodelle	482
	6.1.2	Die drei Metamodelle der Führung	486
	6.1.3	Die fünf Führungsstile	489
	6.1.4	Die sieben Handlungsfelder	494
	6.2 Psy	rchologische Aspekte der Führung	497
	6.2.1	Der Status bestimmt die Wirksamkeit	
	6.2.2	Methoden zur Steigerung des Status	
	6.2.3	Alphatests und Betaisierungsversuche	
	6.2.4	Bedürfnisse und Selbstverantwortung	507
	6.3 Fül	nrung mit Zwang und Sanktionen (Stil 1)	511
	6.4 Fül	nrung mit Aufgaben und Prozessen (Stil 2)	514
	6.5 Fül	nrung mit fixen Zielen (Stil 3)	518
	6.6 Fül	nrung des Teams mit flexiblen Zielen (Stil 4)	523
	6.6.1	Teamzusammenstellung	524
	6.6.2	Teamentwicklung	527
	6.7 Em	otionale Führung mit Sinn (Stil 5)	530
	6.7.1	Visionäre Führung	531
	6.7.2	Kulturelle Führung	533
	6.7.3	Die freie Wahl der Identität	535
7	Strateg	jie	538
	7.1 Ein	leitung	538
	7.1.1	Motivation	543
	7.1.2	Gestaltungskompetenz	545
	7.1.3	Veränderungsbereitschaft	547
	7.1.4	Disziplin	549
	7.1.5	Der Zweck eines Unternehmens	
	7.1.6	Fachkraft – Manager – Unternehmer	
	7.1.7	Aufgaben des Unternehmers	560
	7.2 Kla	ssische strategische Ansätze	565
	7.3 En	gpass-Konzentrierte-Strategie (EKS)®	
	7.3.1	Konzentration aller Kräfte auf einen Punkt/Spezialisierung (Prinzip 1)	
	7.3.2	Konzentration auf den Engpass der Zielgruppe (Prinzip 2)	583

7.3.3 7.3.4	Immateriell vor Materiell (Prinzip 3)	
7.4 Neui	ostrategie [®]	591
7.5 Phas	senmodell zur Strategieentwicklung	605
7.6 Pers	önliches Grundmotiv (1a)	611
7.6.1	,Limbic Map' nach Häusel	613
7.6.2	Bedürfnismodell nach Robbins	
7.6.3	Motivorientierte Führung nach Reiss	
7.6.4	Grundmotiv Unternehmer ⇔ Ausprägung Unternehmen	
7.7 Stärl	ken des Unternehmens (1b)	626
7.8 Spez	zialgebiet (2)	633
7.8.1	Marktführerschaft durch Spezialisierung	633
7.8.2	Spezialisierungsrichtungen	
7.9 Zielg	ıruppe (3)	646
7.9.1	Ausrichtung auf eine einzige Zielgruppe	650
7.9.2	Zielgruppensegmentierung	
7.10 Engr	pass/Brennendstes Problem (4)	659
7.10.1	Engpassbezogene Konzepte	659
	Engpass ⇔ Punkt der größten Aufmerksamkeit	
7.11 Inno	vation (5)	669
	Innovationsrichtungen	
	Das Vier-Phasen-Modell nach Wallas	
7.11.3	Blue Ocean Strategie/Strategische Kontur	679
7.11.4	Morphologische Matrix	686
7.12 Posi	tionierung (6)	690
7.12.1	Anders sein (Inhaltliche Differenzierung)	691
	Der Erste sein (zeitliche Differenzierung)	
7.12.3	Neue Produktkategorien	695
7.12.4	Expertenstatus durch Fokussierung	696
7.12.5	Ausrichtung auf das konstante Grundbedürfnis	696
7.12.6	Komplementäre Kooperationen	698
7.12.7	Alleinstellung kommunizieren	698
7.12.8	Story-Marketing	703
Enilog		711

1 Einleitung

1.1 Der Tiefschlag

"Verdammter Mist", entfuhr es mir, "wie konnte das denn passieren?". Holger Garber, unser Speditionsleiter, sah mich verunsichert an, sagte aber nichts. "Hat das denn keiner gemerkt? Muss ich mich denn um alles kümmern?" Meine Worte verhallten im Büro. Holger trat unruhig von einem Fuß auf den anderen. Die Mitarbeiter im Nebenraum saßen geduckt vor ihren Bildschirmen.

Die letzten beiden Juli-Wochen hatte ich mir seit längerer Zeit mal wieder einen Urlaub gegönnt – zwei Wochen Kanaren. Die ersten Tage war ich noch sehr unruhig gewesen, hatte jeden Tag mindestens dreimal in der Disposition angerufen und mich erkundigt, wie es läuft. Holger hatte mir jedes Mal in seiner emotionslosen Art "ganz gut" geantwortet. Mit der Zeit reduzierte ich meine Anrufe und die letzten drei Urlaubstage war es mir dann sogar gelungen, komplett abzuschalten.

Es war nun Anfang August. Gestern Abend waren wir wieder gelandet. Vor einer halben Stunde hatte mir Frau Kunath, unsere Buchhalterin, den Monatsabschluss des Juni gebracht. Ihr Gesichtsausdruck hätte mich stutzig machen sollen. Aber so kurz nach meinem Urlaub war ich mit den Gedanken noch nicht ganz in der Firma angekommen.

Ich hatte mir dann zunächst in der BWA die Umsätze angesehen. Die waren zwar nicht so gut wie erhofft, aber auch irgendwie noch nicht besorgniserregend. Als ich auf der letzten Seite der BWA ankam und das Ergebnis betrachtete, glaubte ich zunächst an einen Buchungsfehler. Ich rief Frau Kunath zu mir. Ihr Blick irritierte mich. Ich sah sie mit großen Augen ungläubig fragend an. Sie nickte nur.

Die Ergebnislage war über mehrere Jahre weder schlecht noch berauschend gewesen. Irgendwie hatten wir es aber immer geschafft, zumindest eine schwarze Null zu erreichen. Die wirklich positiven Ergebnisse wie in früheren Jahren stellten sich jedoch nicht mehr ein. Seit vergangenem Herbst hatte sich das Ergebnis schleichend immer weiter verschlechtert. Trotz des eigentlich recht milden Winters lief dann auch das erste Quartal nicht besonders. Dann kamen die Feiertage über Ostern, so dass auch das April-Ergebnis mit über 42.800 Euro Verlust nicht gut war. Im Mai ging es entsprechend weiter. Da hatten wir sogar fast 52.000 Euro Verlust gemacht. Ich schob das in erster Linie auf die geringe Anzahl Arbeitstage aufgrund der vielen Feiertage. In den ersten fünf Monaten war so bereits ein Verlust von etwa 180.000 Euro entstanden. Ich hatte nun fest mit einer Verbesserung im Juni gerechnet. Holger hatte mir auch in den Wochen vor meinem Urlaub einige entsprechend positive, beruhigende Signale gesandt. Und nun das!

"Holger – WIE KONNTE DAS PASSIEREN?", schrie ich ihn an. "Fast 70.000 Euro in nur einem Monat in den Sand gesetzt. Warum hast du mich nicht informiert? Warum erfahre ich das jetzt erst? Ich hätte sofort meinen Urlaub abgebrochen."

"Chef, Ich hatte keinerlei Anzeichen, dass es so schlecht wird", sagt er kleinlaut. "Sicher war mir klar, dass die Auslastung der Fahrzeuge irgendwie nicht optimal war. Aber dieses Ergebnis konnte ich wirklich nicht erkennen."

Ich hatte mein Transportunternehmen vor etwa fünfzehn Jahren von meinem Vater übernommen. Damals war es mit nur zwölf Fahrzeugen deutlich kleiner gewesen als heute. Am Anfang war mein Vater noch mit im Unternehmen. Zunächst hatte ich seine Unterstützung als positiv empfunden. Seine Anwesenheit und Erfahrung gaben mir Sicherheit. Mit der Zeit wurde es dann zunehmend schwieriger. Der klassische Generationenkonflikt. Mein Vater wollte alles so weiterführen, wie er es schon immer gewohnt gewesen war. Ich dagegen hatte meine Ausbildung zum Speditionskaufmann in einem deutlich größeren Unternehmen gemacht und von dort auch andere Denkweisen und Erfahrungen mitgebracht. Ich merkte, dass mein Vater mir bei vielem nicht mehr folgen konnte.

Es kam, wie es kommen musste. Meine Entscheidung, erstmalig eine Speditionssoftware anzuschaffen, wertete mein Vater als unnütze Geldverschwendung. Wir gerieten richtig aneinander und in der Folge sprachen wir über Monate nur das Notwendigste miteinander. Die Auseinandersetzung blieb den Mitarbeitern nicht verborgen und sorgte für zunehmende Unruhe. Mein Vater versuchte, einige langjährige Mitarbeiter auf seine Seite zu ziehen. Mir wurde immer deutlicher, dass es im Unternehmen nur einen Chef geben konnte. Das bedeutete aber auch, dass ich nun wirklich die Gesamtverantwortung übernehmen musste. Ich drohte mehr oder weniger offen, eigene Wege zu gehen. Nach einigem Hin und Her zog sich mein Vater nach und nach zurück. Er blieb zwar formal ebenfalls weiter Geschäftsführer, ließ mich aber endlich machen.

In den Folgejahren brachte ich neuen Schwung in das Unternehmen. Heute hat Spedition Mohner über 100 Mitarbeiter. Unser Schwerpunkt liegt im innerdeutschen Ladungsverkehr mit einem Eigenfuhrpark von gut fünfzig Sattelzügen. Dazu kommt der Einsatz von Subunternehmern als feste TU und im Charter sowie das ein oder andere Lagergeschäft.

Vor einigen Jahren hatten wir einen Ausflug in die Welt der Stückgutverkehre unternommen. Ich hatte gedacht, einmal etwas Neues ausprobieren zu müssen. Ich wollte weg vom reinen Frachtführerimage und mein Unternehmen als "richtige" Spedition mit mehreren Geschäftsfeldern aufbauen. Das ging jedoch gründlich schief. Im Sammelgutausgang konnten wir einfach nicht ausreichend Volumen generieren, um unsere Linien auszulasten. Der Markt in unserer Region war bereits aufgeteilt. Im Sammelguteingang wurden wir dagegen mit schlecht bezahlten Sendungen zur Ausrollung in der Region zugeschüttet. Nach wenigen Monaten und einigen hunderttausend Euro Lehrgeld zog ich mich frustriert aus diesem Thema zurück. Das Ganze nagte lange als Niederlage an mir.

Danach hatten wir weitergemacht wie die Jahre zuvor. Größere Veränderungen hatte ich nach der Erfahrung mit dem Stückgut nicht mehr angepackt. Es lief alles gut mit recht ordentlichen Ergebnissen. Dies half uns auch, ein gewisses Liquiditätspolster aufzubauen. Die letzten zwei bis drei Jahre ging es dann leider immer weiter rückwärts. Neben zunehmend schlechteren Ergebnissen fühlte ich auch persönlich eine immer stärkere Unsicherheit. Ständig musste ich mit unerwarteten Einbrüchen rechnen. Ich war zunehmend gereizter, schlief schlecht und empfand eine gewisse Perspektivlosigkeit. Einige Zeit hatte ich die Augen davor verschlossen, aber nach dem aktuellen Tiefschlag war mir klar, dass es so nicht weitergehen konnte. Was aber tun?

Ich hatte schon mehrfach daran gedacht, mir externe Hilfe zu holen. Zweimal hatte ich es auch in die Tat umgesetzt.

Vor einigen Jahren hatte ich einen Berater vom Verband im Unternehmen. Eigentlich hatte ich mich von diesem "Beamtenladen" bis dahin bewusst fern gehalten. Vielleicht war das aber auch nur ein Vorurteil. Ich wollte ja niemandem Unrecht tun. Der Mann war freundlich und bemüht. Ich merkte

jedoch recht schnell, dass er zwar die Fahrzeugkostenrechnung in der Theorie beherrschte und auch immer mal wieder mit einer klugen Äußerung zur aktuellen Verkehrspolitik aufwarten konnte, von der Praxis in einer Spedition jedoch recht wenig Ahnung hatte. Im Gespräch hatte ich dann herausbekommen, dass er zwar vor dreißig Jahren eine Ausbildung zum Speditionskaufmann gemacht hatte, seitdem aber fast ausschließlich für den Verband tätig gewesen war. Praxis nahe null. Dies hatten natürlich auch meine Mitarbeiter recht schnell erkannt und ihn gezielt auflaufen lassen. Letztlich war bei der ganzen Aktion nicht allzu viel herausgekommen.

Ein Jahr später hatte ich mich von einem Bekannten anstecken lassen. Er war Bereichsleiter in einem produzierenden Unternehmen und hatte gute Erfahrungen mit einer international bekannten Großberatung gemacht. Er empfahl sie mir als "Die Logistik-Experten". Ich hatte mich schließlich darauf eingelassen und einen "Junior Consultant" vier Tage in mein Unternehmen gelassen. Das war so ein junger Schnösel, Mitte/Ende zwanzig, noch recht frisch von der Uni. Er verströmte die Aura, die Weisheit "mit Löffeln gefressen" zu haben, warf mit englischen Fremdworten nur so um sich und klimperte den ganzen Tag in seinem Rechner herum. Er befragte meine Mitarbeiter, was man denn besser machen könnte, und fasste die Ergebnisse dann in einer schicken PowerPoint-Präsentation zusammen. Wirklich Neues habe ich nicht erfahren, aber es war wenigstens schön aufbereitet. Ärgerlicherweise war der Tagessatz für den Jungberater doppelt so hoch wie bei dem Herrn vom Verband.

Nach diesen Erfahrungen war meine Bereitschaft, erneut einen Berater zu engagieren, nicht gerade groß. Aber was sollte ich sonst tun? Meine Mitarbeiter machten einen guten Job, aber keiner war in der Lage, aktiv an den dringend notwendigen Ergebnisverbesserungen zu arbeiten. Auch mir war es bisher nicht gelungen, das Ruder herumzureißen. Und wenn ich ehrlich war, hatte ich noch nicht einmal den Dunst einer Ahnung, wie ich das angehen sollte. Es musste aber dringend etwas passieren.

Am Wochenende begann ich gezielt im Internet zu suchen. Berater für Logistikthemen gab es viele, auch den ein oder anderen, der sich stärker auf Speditionen spezialisiert hatte. Die Webseiten waren sich aber weitgehend ähnlich. In klassischem Beraterdeutsch wurden dort "Synergien gehoben", "Prozesse aufgesetzt", "Mitarbeitende mitgenommen", "Zielbilder visualisiert", … Je mehr ich davon las, desto austauschbarer erschienen mir diese Auftritte. Eigentlich wollte ich das alles nicht.

Irgendwie kam mir dann die Zeitschrift eines Beratungsunternehmens in den Sinn, die alle paar Monate per Post kam. Die Themen und Berichte fand ich oft interessant. Sie waren mir auch immer recht praxisbezogen vorgekommen. Ich suchte mir nun die Website des Unternehmens heraus. Diese war übersichtlich und klar gestaltet. Die dort aufgeführten Praxisbeispiele sprachen mich an. Ich entschied, Kontakt aufzunehmen. Es konnte nur besser als mit dem freundlichen Herrn vom Verband und dem arroganten Jungberater werden. Und wenn ich nach einem Tag den Eindruck bekommen würde, dass mich das auch nicht weiterbringt, würde ich es wieder stoppen. Aber auf einen Versuch kam es an. Ich begann, die Nummer des Unternehmens zu wählen.

2.4 Tarife für Teilladungen (LTL)

Eine knappe halbe Stunde später saßen wir gestärkt und auch wieder aufnahmefähiger im Besprechungsraum. Herr Roth stand auf und wollte gerade mit dem nächsten Thema beginnen, da klopfte es an der Tür. Bevor ich 'herein' sagen konnte, trat auch schon Herr Ündal in den Raum. Das war einer unserer Disponenten, mit denen auch Herr Roth bereits gesprochen hatte. "Holger, Chef", begann er, "Entschuldigung, dass ich störe." Er wirkte aufgeregt und schien etwas Wichtiges loswerden zu wollen. "Was ist denn los, Herr Ündal? Wir haben gerade eine wichtige Schulung", sagte ich leicht genervt.

"Ich dachte, Sie sollten es gleich erfahren: Tantum Global hat auf unseren beiden Hauptrelationen Heilbronn und Würzburg einen anderen Frachtführer eingesetzt. Ich habe dies zufällig erfahren, als ich mit einem der Mitarbeiter beim Empfänger in Würzburg sprach. Zu dem habe ich einen ganz guten Kontakt und er hat mir vertraulich gesteckt, dass Tantum Global wohl Probetransporte mit anderen Frachtführern macht, da wir zu teuer seien."

Mist! Da hatten wir es. Mein schlechtes Bauchgefühl beim letzten Telefonat mit Marc hatte mich doch nicht getäuscht. Holger blickte etwas entgeistert. "Bist Du sicher, Murat? Wir fahren die Relationen schon mindestens acht Jahre für Tantum Global. Bis auf die seltenen Verspätungen gab es doch nie Probleme." "Ich war auch ganz überrascht, Holger. Der Mitarbeiter beim Empfänger hat mir noch gesagt, dass die aktuell wohl einen Controller bei Tantum im Einsatz haben, der nach Kostenoptimierungen in der Distribution sucht. Man will alle Relationen auf den Prüfstand stellen. Vermutlich wird uns das also auch noch in anderen Relationen erwischen."

"Danke Herr Ündal, dass Sie uns gleich informiert haben", sagte ich. "Es ist nun wichtig, Ruhe zu bewahren und zu sehen, wie es weitergeht. Halten Sie bitte die Augen offen, ob an anderen Entladestellen Ähnliches auftritt. Und achten Sie bitte auch darauf, ob sonst regelmäßige Ladungen plötzlich ausfallen. Dann könnten Sie vielleicht mal unauffällig bei den Empfängern nachhören, ob es denn aktuell keine Lieferungen gibt. Wenn noch etwas passieren sollte oder Sie weitere Informationen erhalten, kommen Sie bitte gleich wieder zu uns. Und noch etwas: Halten Sie intern zunächst die Bälle flach. Das muss nicht jeder gleich mitbekommen, bevor wir Genaueres wissen. Das schafft sonst nur unnötige Unruhe." "Mach ich, Chef", sagte Herr Ündal und verließ den Raum.

Ich atmete hörbar aus. Mit diesem Thema würde ich mich zusammen mit Holger gleich heute Nachmittag beschäftigen. "Machen wir erst einmal weiter, Herr Roth." Ich war mir nicht sicher, ob ich meine Konzentration nun wieder auf das Kalkulationsthema würde richten könnten, wollte mich jedoch von der aktuellen Info nicht komplett blockieren lassen. Vielleicht würde es Sinn machen, Herrn Roth nach dem Workshop mal auf das Thema anzusprechen. Er hatte sicher aus seiner Erfahrung noch einen Hinweis, wie man am besten darauf regieren sollte. Ich begann mich wieder zu beruhigen und meine Gedanken auf das wichtige Thema der Kalkulation von Teilladungen zu lenken, das nun vor uns lag.

Herr Roth begann: "Wie ich bereits heute Morgen in meiner Einleitung sagte, ist die Kalkulation von Komplettladungen immer der erste Schritt. Teilladungen werden danach von den kalkulierten Komplettladungspreisen abgeleitet. Wir müssen nun also einen schlüssigen Weg finden, von Komplettladungspreisen auf Teilladungspreise zu kommen.

Frau Göbel und Herr Garber, nehmen wir mal an, der Preis einer Komplettladung in einer bestimmten Relation wäre 450 Euro. Wie teuer wäre denn ein halbes Fahrzeug, also ungefähr sechs bis sieben Lademeter auf der gleichen Strecke?" Holger überlegte kurz: "Na, ich würde so 280 Euro sagen." "Eher um die 300 Euro", antwortete Frau Göbel. "Okay", sagte Herr Roth, "und wie teuer wäre ein drittel Fahrzeug, also etwa vier Lademeter auf derselben Strecke?" "So ungefähr 220 Euro", sagte Frau Göbel. Holger nickte zustimmend. Ich hatte im Geiste mitgerechnet und war ungefähr auf ähnliche Werte gekommen. Mir war nur noch nicht so ganz klar, worauf Herr Roth damit hinauswollte.

"Wie sind Sie jetzt auf die von Ihnen genannten Werte gekommen?", fragte Herr Roth. "Das war aufgrund meiner Erfahrung", antwortete Holger. Wenn Sie mir den Preis einer Komplettladung sagen, weiß ich automatisch den dazu passenden Preis für ein halbes Fahrzeug." "Das sind so übliche Größenverhältnisse", ergänzte Frau Göbel. "Genau", sagte Herr Roth, "Teilladungen häufig vorkommender Größen wie ein halbes oder ein drittel Fahrzeug können wir meist intuitiv über ein bestimmtes Verhältnis aus einem Komplettladungspreis ermitteln. Dabei hilft uns unsere Erfahrung, denn wir haben immer wieder festgestellt, dass die Frachtpreise für solche Ladungsgrößen jeweils in einem bestimmten Verhältnis zum Preis für eine Komplettladung stehen. Hinter Ihren intuitiven Antworten stecken solche Erfahrungswerte wie:

- 1/2 Fahrzeug mit 6 bis 7 Lademetern kostet ca. 66 bis 67 Prozent (2/3) einer Komplettladung
- 1/3 Fahrzeug mit etwa 4 Lademetern kostet ca. 50 Prozent (1/2) einer Komplettladung

Diese Erfahrungswerte stellen nun "Eckwerte" für das Herunterbrechen von Komplettladungspreisen auf Teilladungen dar. Sehen wir uns dazu die folgende Tabelle an. Die prozentualen Eckwerte habe ich schon eingetragen.

			Kurve	
	Fracht	Faktor	in % FTL	bis LM
	68 €	180,0%	15,0%	1
	126 €	168,0%	28,0%	2
	180 €	160,0%	40,0%	3
<= Eckwert	225 €	150,0%	50,0%	4
	266 €	141,6%	59,0%	5
<= Eckwert	299 €	133,0%	66,5%	6
	333 €	126,9%	74,0%	7
	360 €	120,0%	80,0%	8
	383 €	113,3%	85,0%	9
	405 €	108,0%	90,0%	10
	428 €	103,6%	95,0%	11
<= Eckwert	450 €	100,0%	100,0%	12
	450 €	100,0%	100,0%	>12

"Und wie kommen wir von diesen Eckwerten jetzt zu der kompletten Frachttabelle für alle Teilladungsgrößen?", fragte Stefan Wondra. "Ganz einfach", antwortete Herr Roth, "Sie füllen einfach die Zeilen zwischen den Eckwerten mit passenden Prozentsätzen aus. Dabei müssen Sie nur darauf achten, dass die Abstände zwischen den Stufen in einem schlüssigen Verhältnis stehen

und die Wertefolge nach oben einen degressiven Verlauf haben muss, also die Abstände der Prozentwerte immer geringer werden."

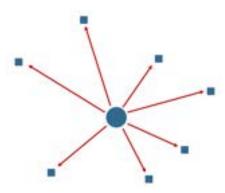
"Das hat doch aber nichts mit Kalkulation zu tun", wandte ich ein. "Bei einer Kalkulation wird doch irgendetwas gerechnet und dann kommt als Ergebnis ein Preis heraus. Hier legen wir dagegen einfach Verhältniswerte fest." "Da haben Sie ein ganz bestimmtes Vorverständnis von Kalkulation, Herr Mohner. Das, was Sie beschreiben, ist *eine* mögliche Art von Kalkulation. Daneben gibt es aber auch andere Vorgehensweisen.

Erinnern Sie sich bitte noch an das, was ich Ihnen einleitend zur Preisbildung gesagt hatte. Der Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung in der Marktwirtschaft wird nicht durch den Aufwand der Produktion bestimmt, sondern dadurch, was die Kunden bereit sind, für die Leistung zu bezahlen. Das war der Ansatz der "retrograden Kalkulation", den wir zunächst zurückgestellt hatten. Als Frau Göbel und Herr Wondra gesagt hatten, ein halber Zug kostet ungefähr zwei Drittel und ein drittel Zug ungefähr die Hälfte einer Komplettladung, haben Sie genau das gemacht: Sie haben überlegt, was üblicherweise am Markt für eine solche Leistung bezahlt wird. Sie haben das intuitiv in ein Verhältnis zum Preis einer Komplettladung gebracht. Nichts anderes machen wir jetzt hier bei den Zwischenstufen. Wir tarieren diese so aus, dass sie in eine schlüssige, konsistente Logik hineinpassen.

Diesen Ansatz der Kalkulation nennt man auch den "sternbezogenen Ansatz" oder "Sternkalkulation". Dieser Begriff taucht übrigens auch in der Konditionierung mancher Speditionssoftwareprogramme wieder auf."

Ich begann, den Ansatz zu verstehen und fand ihn eigentlich auch ganz schlüssig und pragmatisch. "Warum nennt man dies denn Sternkalkulation?", fragte ich.

"Der Hintergrund ist folgender." Herr Roth trat ans Flipchart und begann zu zeichnen. "In der Mitte sehen Sie einen Distributionspunkt. Dies ist der Kreis. Von diesem sind nun sieben Teilladungen zu verschiedenen Empfängern, den Rechtecken, zu transportieren."



"Der sternbezogene Ansatz geht nun davon aus, dass jede der Teilladungen völlig unabhängig von den anderen zu ihrem Empfänger transportiert wird. Es ergibt sich dadurch das sternförmige Bild. Daher auch der Name dieses Vorgehens.

Bei der Preisbildung wird somit überhaupt keine Rücksicht darauf genommen, ob z. B. eine Sendung von vier Lademetern mit irgendwelchen anderen Sendungen kombiniert werden kann oder nicht. Dies ist bei diesem Ansatz völlig irrelevant. Die Art der Produktion und insbesondere mögliche Kombinationen mit anderen Sendungen bleiben also völlig außen vor. Sie sind allerdings bereits indirekt berücksichtigt. Das ist die Art und Weise, wie ein Spediteur kalkuliert. Er interessiert sich in letzter Konsequenz nicht dafür, ob und wie sein Frachtführer die übergebene Ladung von vier Lademetern mit anderen Ladungen kombinieren kann oder auch nicht. Der Vorteil dieses Ansatzes ist also, dass die Art der späteren Produktion des Transports auf die Preisbildung keinen direkten Einfluss hat."

Ich wurde hellhörig. "Sie sagten 'keinen direkten', gibt es denn einen 'indirekten' Einfluss?" "Sehr gut aufgepasst. Eine gute Frage," entgegnete Herr Roth. Indirekt steckt auch bei diesem Ansatz die Frage der Produktion etwas mit drin. Nehmen wir mal an, wir hätten drei Teilladungen mit je vier Lademetern und die ließen sich gut zu einer Tour kombinieren. Dann würden wir nach der obigen Tabelle 3 x 225 Euro an Fracht erhalten. Das wäre somit das 1,5-fache oder 150 Prozent eines entsprechenden Komplettladungspreises. Wir erhalten also einen Aufschlag von 50 Prozent für zwei zusätzliche Stopps sowie gegebenenfalls einige Umwegkilometer für deren Anfahrt."

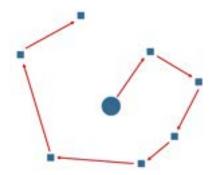
"Das bedeutet, die von Holger und Frau Göbel genannten Verhältnisse sind nicht zufällig, sondern haben einen indirekten produktionsmäßigen Hintergrund?", fragte ich. "Genauso ist es", antwortete Herr Roth. "Dass man am Markt für z.B. vier Lademeter einen Preis bezahlt, der in einem nahezu festen Verhältnis zum Preis einer Komplettladung steht, hat den indirekten Grund, dass die Anbieter der Leistung, wenn Sie drei dieser Ladungen kombinieren würden, ungefähr auf den Zuschlag kommen, den sie für die Zusatzstopps und Umwegkilometer benötigen. Der Preis der vier Lademeter liegt eben deshalb nicht bei ca. 50 Prozent einer Komplettladung, weil das mal jemand willkürlich so festgelegt hätte, sondern weil Angebot und Nachfrage das im Laufe der Zeit so austariert haben."

"Jetzt verstehe ich auch die Spalte 'Faktor' in Ihrer Tabelle", sagte Stefan Wondra. "Dies bedeutet, dass z. B. 4 LM um den Faktor 1,5 so teuer sind, als würde man den Komplettladungspreis einfach linear herunterbrechen. Und wenn ich zwei Teilladungen mit je sechs Lademetern kombinieren würde, käme ich auf 133 Prozent des Komplettladungspreises."

"Gut erkannt, Herr Wondra", lobte Herr Roth. "Genauso ist es. Linear heruntergebrochen hätte die Sendung von vier Lademetern einen Preis von 4/12 des Komplettladungspreises. Das wären also 150 Euro. Am Markt hat sich dafür jedoch ein Aufschlag von etwa 50 Prozent und damit ein Preis von etwa 225 Euro gebildet. Und dieser spiegelt indirekt den erhöhten Produktionsaufwand einer Tour mit mehreren Teilladungen gegenüber einer Komplettladungstour wider. Noch ein Hinweis: Sie haben sicher bereits gesehen, dass ich in der Tabelle davon ausgehe, dass das Fahrzeug bereits mit zwölf Lademetern voll ausgelastet ist. Das ist eine realistische durchschnittliche Auslastung von Touren mit mehreren Teilladungen. 13,6 Lademeter Auslastung werden Sie im Mittel nicht erreichen."

Herr Roth startete wieder den Beamer. "Kommen wir nun zum Gegenstück, dem tourbezogenen Ansatz. Man nennt diesen auch "Kettenansatz" oder "Kettenkalkulation."

Herr Roth trat wieder an das Flipchart und begann zu zeichnen:



"Dieser Ansatz geht nun im Gegensatz zu eben davon aus, dass die verschiedenen Teilladungen gemeinsam mit einer (oder auch mit mehreren) anderen Aufträgen auf einer Tour transportiert werden. Die Produktion ähnelt einer Kette, daher der Name. Auch "Milkruns" basieren letztlich auf diesem Ansatz. Das ist die Art und Weise, wie ein Frachtführer kalkuliert. Er hat bei der Preisbildung stets im Blick, wie er die Teilladung mit anderen Sendungen zu Touren kombinieren kann. Bei der Frachtpreisermittlung geht man nun wie folgt vor:"

	linear										
bis LM	in % FTL	Zuschlag	Frach								
1	8,3%	60 €	98 €								
2	16,7%	60 €	135 €								
3	25.0%	60 €	173 €								
4	33,3%	60 €	210 €								
5	41,7%	60 €	248 €								
6	50,0%	60 €	285 €								
7	58,3%	50 €	313 €								
8	66,7%	40 €	340 €								
9	75,0%	30 €	368 €								
10	83,3%	20 €	395 €								
11	91,7%	10 €	423 €								
12	100,0%	0 €	450 €								
>12	100,0%	0 €	450 €								

"Im Gegensatz zum Sternansatz wird beim Kettensatz der Preis der Komplettladung zunächst linear auf die Teilladungen heruntergebrochen. Eine Sendung mit sechs Lademetern erhält dabei genau 50 Prozent. Sie sehen das in der zweiten Spalte der Tabelle. Diese rein linear heruntergebrochenen Preise spiegeln jedoch den Zusatzaufwand von Teilladungen nicht wider. Die Teilladungen werden nun daher mit einem zusätzlichen Stoppzuschlag versehen. Dies ist der Ausgleich dafür, dass bei Teilladungstouren zusätzlich Stopps und Umwegkilometer entstehen. In unserem Beispiel sind dies 60 Euro."

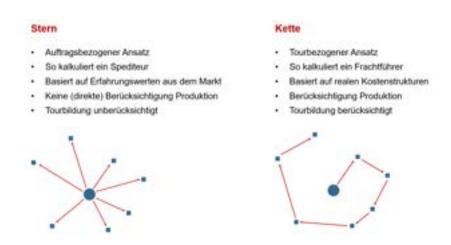
"Wie kommen Sie denn auf diesen Wert?", fragte Peter Jung, "haben Sie das einfach so festgelegt? Und warum nimmt der Wert bei den größeren Sendungen denn stetig ab?"

"Zu Ihrer ersten Frage: Der Wert für den Stoppzuschlag, in unserem Beispiel 60 Euro, ergibt sich aus zwei Faktoren: Erstens den Umwegkilometern, um die zusätzliche Stelle anzufahren – dies führt zu fixen Kosten für die Fahrzeit sowie zusätzlichen variablen Kosten für Kraftstoff usw., und zweitens den zusätzlichen Standzeiten für die Ladevorgänge. Wenn wir beispielsweise bei unserem Planenzug eine Stunde zeitlichen Zusatzaufwand und 25 zusätzliche Kilometer annehmen, kommen wir in Summe ungefähr auf die 60 Euro pro Stopp. Das können je nach getroffenen Annahmen für zusätzliche Zeit und Kilometer sowie des Kostenniveaus jedoch auch höhere oder niedrigere Werte sein.

Zu Ihrer zweiten Frage: Wenn wir die 60 Euro auch bei den größeren Sendungen bis zu elf Lademetern in voller Höhe berücksichtigen würden, wären zehn oder elf Lademeter plötzlich teurer als die Komplettladung. Bei einer Sendung mit elf Lademetern kommt es jedoch nur selten vor, dass man zufällig noch eine passende kleinere Sendung hat, die man damit zu einer Tour kombinieren kann. Je größer die Sendung, desto unwahrscheinlicher wird diese Kombinationsmöglichkeit. Daher ist es angemessen, den Stoppzuschlag bei größeren Sendungen nach und nach auf null abzuschmelzen. Der in unserer Tabelle bei elf Lademetern verbleibende Rest des Stoppzuschlags von zehn Euro spiegelt die Annahme wider, dass nur bei jeder sechsten Sendung dieser Größe eine weitere Sendung mit auf die Tour gegeben werden kann."

Das war alles ganz schön 'tricky'. Eigentlich recht logisch, aber man musste erst einmal darauf kommen. Mir wurde wieder bewusst, dass das gesamte Kalkulationsthema wirklich immer wieder der Versuch war, einen Wackelpudding an die Wand zu nageln. Oft konnte man sich dabei der recht komplexen Wirklichkeit nur ungefähr annähern. Aber immerhin konnte man Strukturen entwickeln, die wenigstens etwas Logik hineinbrachten.

"Ich glaube, es ist gut, wenn wir die beiden Verfahren zum besseren Verständnis nochmals gegenüberstellen", sagte Herr Roth. Er trat wieder ans Flipchart und begann zu schreiben:



"Und das sind nun die einzigen Möglichkeiten zur Ermittlung von Teilladungspreisen?", fragte Holger. "Irgendwie kommen mir beide Varianten etwas spekulativ vor – ich meine damit, das ist nicht so ganz logisch schlüssig."

"Das höre ich oft, wenn ich die Systeme vorstelle", antwortete Herr Roth. "Der Eindruck, den Sie schildern, ist nicht ganz von der Hand zu weisen. Zur Ableitung der Teilladungspreise aus Komplettladungspreisen sind stets einige Annahmen nötig. Man hat hierbei allerdings jeweils einen gewissen Bewertungsspielraum. Das hat zur Folge, dass die sich ergebenden Frachtpreise auch ein paar Euro niedriger oder höher sein könnten. Hier gibt es leider kein objektiv hundertprozentiges Richtig oder Falsch. Und das ist etwas, was uns Schwierigkeiten bereitet. Wir möchten gerne ein logisch zwingendes System, das zu rechnerisch exakten Werten führt.

Der Hintergrund, dass das hier leider nicht möglich ist, besteht in Folgendem: Die Kosten für die Produktion der Transportleistung hängen weitgehend an der Einheit 'Tour'. Auf der Tour befinden sich jedoch mehrere Teilladungen, für die wir nun von den Kosten der Tour ausgehend Preise ableiten wollen. Wir haben also eine übergeordnete Ebene, die Tour, an der Beträge hängen, und eine untergeordnete Ebene, die Aufträge auf der Tour, die nun jeweils einen Teil davon abbekommen sollen. Wir sind somit hier wieder bei unserem Schlüsselungsproblem der Gemeinkosten. Es gibt dabei aber keine objektiv richtigen Schlüssel. Und daher müssen wir leider damit leben, dass wir uns der 'Wahrheit' hierbei nur so gut wie möglich annähern können. Das sollten wir jedoch so systematisch wie möglich tun. Und genau dafür gibt es die beiden Systeme, die ich Ihnen vorgestellt habe."

Frau Göbel hatte noch eine Frage: "Wenn ich nun die über beide Varianten ermittelten Ergebnisse der Teilladungspreise miteinander vergleiche, erkenne ich deutliche Unterschiede. Insbesondere bei kleinen Sendungen weichen die Werte erheblich voneinander ab. Wie kommt das und was ist nun richtig?"

Herr Roth griff die Frage auf und stellte die beiden Tabellen nochmals nebeneinander. "Vergleichen Sie bitte jeweils die letzte Spalte 'Fracht' in jedem der beiden Blöcke:"

	Kine					linear		
ble LM	in % PTL	Faktor	Fracht.		bis LM	in % PTL	Zuschlag	Frach
1	15,0%	160,0%	60 €		1	8.3%	60 6	984
2	28.0%	168,0%	126 €		2	16,7%	60 €	135.6
3	40.0%	160,0%	180 €	A CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH	- 3	25.0%	60.6	173.4
4	50,0%	150,0%	225 €	<s eckwert<="" td=""><td>4</td><td>33,3%</td><td>60 €</td><td>210 6</td></s>	4	33,3%	60 €	210 6
6	59,0%	141,6%	266 €	1 70 6	. 6	41,7%	60 €	248 6
-	66.5%	133,0%	299 €	co Eckwert	- 6	50.0%	60 €	2854
7	74.0%	126,0%	333 €		7.	58,3%	50 €	3134
. 1	80,0%	120,0%	300 €			96.7%	40 €	340 6
9	80,0%	113,3%	363 €			75.0%	30 €	368.6
10	90.0%	108,0%	405 €		.10	83,3%	20 €	395 6
31	95.0%	103,6%	428 €	10000000	. 11	3,957%	10 €	423.6
12	100,0%	100,0%	450 €	on Eckwort	12	100.0%	9.6	450.6
>12	100.0%	100.0%	450 €	0.00000000	>12	550,6%	0.6	450 6

"Wir haben bisher einen Komplettladungspreis von 450 Euro als Ausgangsbasis für die Ableitung von Teilladungspreisen verwendet. Wenn wir das Gleiche für eine sehr kurze Tour mit einem

Komplettladungspreis von 170 Euro oder für eine längere Tour mit einem Komplettladungspreis von 620 Euro machen würden, ergäbe sich ein jeweils anderes Bild. Ich habe das in den folgenden Tabellen mal simuliert. Hier zunächst die auftragsbezogene Variante. Für sechs und vier Lademeter habe ich unsere schon bekannten Eckwerte eingesetzt. Bei einem Lademeter bin ich von 20 Prozent des Komplettladungspreises ausgegangen."

%-Schlüssel Stoppkosten	20,0%	31,0% 0 €	41,0% 0 €	50,0%	58,0%	66,7%	73,0%	78,0% 0 €	84,0%	89,0%	95,0%	100,0%
km	1 LM	2 LM	3 LM	4 LM	5 LM	6 LM	7 LM	8 LM	9 LM	10 LM	11 LM	12 LM
50	34 €	53 €	70 €	85 €	99 €	113€	124 €	133 €	143 €	151 €	162 €	170 €
100	44 €	68 €	90 €	110€	128 €	147 €	161 €	172 €	185 €	196 €	209 €	220 €
150	54 €	84 €	111€	135 €	157 €	180 €	197 €	211€	227 €	240 €	257 €	270 €
200	64 €	99 €	131 €	160 €	186 €	213 €	234 €	250 €	269 €	285 €	304 €	320 €
250	74 €	115€	152 €	185€	215 €	247 €	270 €	289 €	311 €	329 €	352 €	370 €
300	84 €	130 €	172 €	210 €	244 €	280 €	307 €	328 €	353 €	374 €	399 €	420 €
350	94 €	146 €	193 €	235 €	273 €	313 €	343 €	367 €	395 €	418 €	447 €	470 €
400	104 €	161 €	213 €	260 €	302 €	347 €	380 €	406 €	437 €	463 €	494 €	520 €
450	114 €	177 €	234 €	285 €	331 €	380 €	416 €	445 €	479 €	507 €	542 €	570 €
500	124 €	192 €	254 €	310 €	360 €	414€	453 €	484 €	521 €	552 €	589 €	620 €

"Für nur 34 Euro würden wir auch keinen Auftrag annehmen", wandte Holger ein. "Das deckt ja nicht einmal unseren Aufwand für Erfassung, Planung, Überwachung und Abrechnung." "Richtig", sagte Herr Roth. "Wenn Sie sich dagegen jedoch den Preis für einen Lademeter auf der langen Strecke ansehen, dann passt es wieder. Bei dem auftragsbezogenen Ansatz sind Kleinsendungen auf kurzen Strecken oft zu billig, auf längeren Strecken dagegen etwas zu teuer. Das kommt daher, dass die Gemeinkostenanteile beim Herunterbrechen auf die Teilladungen weitgehend proportionalisiert werden. Sehen wir uns nun die tourbezogene Variante an. Hierbei werden die Komplettladungspreise zunächst prozentual 'linear' umgelegt und dann um einen Stoppzuschlag ergänzt."

%-Schlüssel	8,3%	16,7%	25,0%	33,3%	41,7%	50,0%	58,3%	66,7%	75,0%	83,3%	91,7%	100,0%
Stoppkosten	60 €	60€	60€	60€	60€	60€	60€	50 €	40 €	30 €	20 €	0€
km	1 LM	2 LM	3 LM	4 LM	5 LM	6 LM	7 LM	8 LM	9 LM	10 LM	11 LM	12 LM
50	74 €	88 €	103 €	117 €	131 €	145 €	159 €	163 €	168 €	172 €	176 €	170 €
100	78 €	97 €	115€	133 €	152 €	170 €	188 €	197 €	205 €	213 €	222 €	220 €
150	83 €	105 €	128 €	150 €	173 €	195 €	218 €	230 €	243 €	255 €	268 €	270 €
200	87 €	113 €	140 €	167 €	193 €	220 €	247 €	263 €	280 €	297 €	313 €	320 €
250	91 €	122 €	153 €	183 €	214 €	245 €	276 €	297 €	318 €	338 €	359 €	370 €
300	95 €	130 €	165 €	200 €	235 €	270 €	305 €	330 €	355 €	380 €	405 €	420 €
350	99 €	138 €	178 €	217€	256 €	295 €	334 €	363 €	393 €	422 €	451 €	470 €
400	103 €	147 €	190 €	233 €	277 €	320 €	363 €	397 €	430 €	463 €	497 €	520 €
450	108 €	155 €	203 €	250 €	298 €	345 €	393 €	430 €	468 €	505 €	543 €	570 €
500	112 €	163 €	215€	267 €	318 €	370 €	422 €	463 €	505 €	547 €	588 €	620 €

"Das sieht schon besser aus", meldete sich Holger wieder zu Wort. "74 Euro als Mindestpreis für die kleinen Sendungen auf der Kurzstrecke sind eher in Ordnung. Fast schon etwas zu teuer."

"Beim tourbezogenen Ansatz schlagen die Stoppkosten bei den kleinen Sendungen auf der kurzen Strecke überproportional durch. Dadurch werden diese deutlich teurer. In unserem Beispiel 74 Euro anstatt 34 Euro. Bei längeren Strecken kippt der Effekt jedoch wieder. Für die kleine Sendung auf der langen Strecke von 500 Kilometern sinkt der Preis sogar von 124 Euro auf 112 Euro. Bei den Komplettladungen ändert sich dagegen überhaupt nichts. Die unterschiedliche Preisbildung nach den beiden Varianten habe ich in der folgenden Tabelle gegenübergestellt." Herr Roth klickte erneut auf seinem Notebook, so dass wieder eine neue Graphik erschien.

km	1 LM	2 LM	3 LM	4 LM	5 LM	6 LM	7 LM	8 LM	9 LM	10 LM	11 LM	12 LM
50	218%	168%	147%	137%	133%	128%	128%	123%	117%	113%	109%	100%
100	178%	142%	127%	121%	119%	116%	117%	115%	111%	109%	106%	100%
150	153%	125%	115%	111%	110%	108%	110%	109%	107%	106%	104%	100%
200	135%	114%	107%	104%	104%	103%	106%	106%	104%	104%	103%	100%
250	123%	106%	101%	99%	100%	99%	102%	103%	102%	103%	102%	100%
300	113%	100%	96%	95%	96%	96%	99%	101%	101%	102%	102%	100%
350	105%	95%	92%	92%	94%	94%	97%	99%	99%	101%	101%	100%
400	99%	91%	89%	90%	92%	92%	96%	98%	98%	100%	101%	100%
450	94%	85%	87%	88%	90%	91%	94%	97%	98%	100%	100%	100%
500	90%	85%	85%	86%	89%	89%	93%	96%	97%	99%	100%	100%

"Hier sehen Sie die Verhältnisse der Preise, die sich aus den beiden Varianten ergeben, zueinander in Prozent. Das ist so zu verstehen: Bei einem Lademeter auf 50 Kilometer ist der Preis nach dem tourbezogenen Ansatz 218 Prozent oder 2,18-mal so hoch wie der Wert nach dem auftragsbezogenen Ansatz. Bei 500 Kilometern Strecke liegt der Preis für die kleine Sendung nach dem tourbezogenen Ansatz dagegen nur bei 90 Prozent. Kurz gesagt: Die Produktion fordert höhere Preise für kleine Sendungen auf der Kurzstrecke, der Markt ist jedoch nicht bereit, das zu zahlen. Dagegen bietet der Markt etwas höhere Konditionen auf den langen Strecken. Es gilt nun, hierbei einen Ausgleich zu schaffen."

Ich begann zu verstehen, wie wesentlich diese Zusammenhänge für uns waren. Bisher hatten wir die Teilladungspreise irgendwie festgelegt. Dabei hatten wir jedoch kein schlüssiges System angewandt. Ich nahm mir vor, dies zukünftig anders zu machen.

Frau Göbel meldete sich zu Wort: "Welchen Ansatz sollten wir denn nun sinnvollerweise verwenden? Ich habe schon fast die Befürchtung, dass Sie wieder sagen werden, es gebe hier kein Richtig oder Falsch."

Herr Roth schmunzelte. "Genau das hätte ich Ihnen leider sagen müssen. Nicht, weil ich es mir hierbei einfach mache, sondern weil das nun mal so ist. Den Königsweg gibt es leider nicht. Ich halte jedoch folgende pragmatische Lösung für sinnvoll:

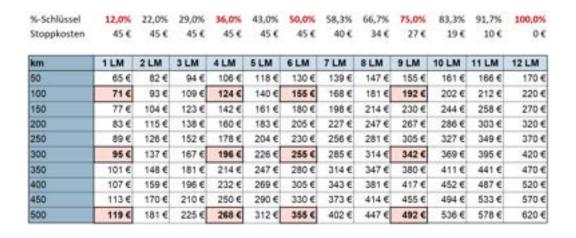
 Zunächst ermittle ich die Preise für Teilladungen nach dem tourbezogenen Ansatz unter Einbezug von Stoppkosten. Damit habe ich das grundlegende Preisniveau festgelegt und stelle zugleich sicher, dass die kleinen Sendungen auf kurzen Strecken auskömmliche Preise erhalten. Bei diesen besteht besonders die Gefahr zu niedriger Preise, die in der Folge die mit der Auftragsdurchführung verbundenen Kosten nicht ansatzweise decken. Mit diesem tourbezogenen Ansatz gehe ich also im ersten Schritt von unseren Produktionskosten aus auf Nummer sicher.

2. Das reicht jedoch in einer Marktwirtschaft nicht aus. Preise werden nicht direkt von den Produktionskosten bestimmt, sondern nur indirekt über die Angebotsalternativen, die sich dem Nachfrager bieten. Daher sehe ich mir nun im zweiten Schritt einige typische Sendungen als "Eckwerte" an. Das sind z.B. Sendungen von 1, 4, 6 und 9 Lademetern auf Entfernungen von 100, 300 und 500 Kilometern. Die für diese Referenzsendungen kalkulatorisch von den Kosten her ermittelten Preise gleiche ich dann mit meinen Markterfahrungen ab. Hier kommt also ergänzend der auftragsbezogene Ansatz zur Anwendung. Ich tariere nun die Prozentwerte der Schlüsselung sowie den Betrag für die Stoppkosten so aus, dass ein in sich konsistentes Preisgefüge entsteht.

Ich kombiniere somit beide Ansätze. Der tourbezogene Ansatz liefert ausgehend von unseren Kosten eine solide Preisbasis, der auftragsbezogene Ansatz korrigiert diese dann in Richtung auf die Marktgegebenheiten.

Genau auf diesem Ansatz basiert auch unser Kalkulationstool. Wir ermitteln die Teilladungspreise zunächst nach dem tourbezogenen Verfahren, haben dann jedoch die Möglichkeit, den Preisverlauf über diverse Parameter 'auszutarieren'. Damit können wir also den Tarifverlauf in die notwendige Richtung 'kippen'. Wesentlich dabei ist, dass das Tool dafür sorgt, dass die Preistabelle stets in sich stimmig ist. Damit meine ich, dass die Preissprünge zwischen Lademeter- bzw. Kilometerstufen passen."

Wenn wir das nun auf unsere Beispielkalkulation anwenden, wird z.B. die folgende Preistabelle entstehen. Einige typische Referenzsendungen habe ich dabei rot hervorgehoben.



"Mit der Problematik der unlogischen Preissprünge hatte ich auch schon oft zu kämpfen", bestätigte ich. "Oft waren plötzlich sieben Lademeter teurer als acht, oder 250 Kilometer um 50 Prozent teuer als 200 Kilometer. Das hat dann überhaupt nicht mehr zusammengepasst. Es war auch schwierig,

4.2.4 Ergebnisse nach Kunden

"Kommen wir nun zu einer Auswertung, die Sie sicherlich besonders interessieren wird: Die "Kundenergebnisrechnung". Eigentlich ist das nur eine andere Art der Aggregation, das bedeutet Zusammenfassung der in der Grundrechnung ermittelten Ergebnisse der einzelnen Aufträge. In den bisher betrachteten zeitraumbezogenen Sichten hatten wir die Auftragsergebnisse nach Tagen, Wochen, Monaten oder einem anderen Zeitraum zusammengefasst. Jetzt machen wir das Gleiche nach den Frachtzahlern. Hier sehen Sie Ihre etwa fünfundzwanzig größten Kunden absteigend nach dem Umsatz sortiert:"

Frachtzahler	Aufträge	LM	KG	LMAutireg	Eride	Kosten	001	08 1 in %
Pappenheim & Wolff	1.849	10.984	11.038.135	5,94	1.181.683 €	-1.014.120 €	167.563 €	14,18%
Plantona Foods AG	2.906	10.173	6.979.559	3,41	1,080,915 €	-938.753 €	142.162 €	13,15%
Tantum Global	3 699	7.205	4.055.111	1.95	867.784 €	-797.233 €	70.551 €	8,13%
Ametos Getranke KG	3.132	5.498	3.046.119	1,76	735.579 €	-645.176 €	90.403 €	12,29%
Zenit Werke AG	1.236	3.511	1.986.873	2,84	384.707 €	-319.900 €	64.807 €	16.85%
Flachsped AG	550	2.967	3.104.217	5,39	373.579 €	-311.473 €	62.100 €	10,62%
Tarrugis GmbH	1.314	3.978	2.513.632	3,03	353.110 €	-307.405 €	45.702 €	12,94%
Buddemeier & Söhne KGaA	453	2.367	2.594.988	5,22	268.821 €	-241.956 €	.26 864 €	9,99%
Anugis Kran AG	1.020	1.597	831.545	1,57	228.671 €	202.410 €	26.262 €	11,48%
Alutech AG	876	2,131	1.167.906	2,43	219.194 €	-196,145 €	23.050 €	10,52%
F. Tünnemann Spedition GmbH	201	1,635	1,705,757	5,82	208.158 €	-174.458 €	33.699 €	16,19%
Enigma GribH	749	1.168	687.134	1,50	195.712 €	-172.090 €	23.622 €	12,07%
Schleißheimer Graphit AG	604	1.184	757.119	1,96	143.803 €	-127.316 €	16.487 €	11,46%
Dodek & Zimm Logistics GmbH	457	1.103	759,146	2,41	126.676 €	-108.402 €	18.275 €	14,43%
Exform Kunststoff AG	356	1.080	696.710	3,03	110.911 €	-95.094 €	15.017 €	13,54%
Butil Gribit	326	1.010	563,761	3,10	106.996 €	-89.999 €	16.997 €	15,09%
Schlösser & Söhne AG	137	736	737.745	5,37	105.243 €	-94.049 €	11.194 €	10,64%
Hindelang Transporte AG	98	495	684.161	5,05	102.178 €	-88.720 €	13.458 €	13,17%
Spedition Maiert GmbH	83	436	593.000	5.25	87.765 €	-78.632 €	9.132 €	10,41%
Wolf Beusloff AG	304	865	566,838	2,85	82.653 €	-71 283 €	11.370 €	13,70%
Gebr. Scherfeld GmbH & Co.	123	575	709.110	4,67	76.690 €	-85.764 €	10.986 €	14,33%
Motonia Werke AG	209	393	163.335	1,46	62.696 €	-54.625 €	8.073 €	12,88%
Sanoti Chem GmbH	121	366	368.508	3,21	62.191 €	-52.523 €	9.009 €	15,55%
Meier Gebäudetechnik GmbH	54	302	343.641	5.59	46.100 €	-40.543 €	5.565 €	12,07%

Die rote Zahl in der letzten Spalte der dritten Zeile sprang mir gleich ins Auge. Das war also die Bombe, die heute platzen sollte. Tantum Global brachte einen Deckungsbeitrag von lediglich etwa acht Prozent und war damit der margenschwächste aller unserer Großkunden. Ich machte keinen Anlauf mehr, das Ergebnis in Frage zu stellen. Nachdem wir den Weg, wie das ermittelt wurde, so detailliert zusammen durchgegangen waren, war mit klar, dass die Rechnung stimmen würde. Zumindest weitgehend. Ob das nun 0,2 Prozent schlechter oder 0,1 Prozent besser ausgewiesen wurde, war dabei letztlich egal.

"Herr Mohner, das bedeutet, bei Ihren Top-25-Kunden sind fünf Kunden mit einem sehr niedrigen Deckungsbeitrag zwischen 8 Prozent und 10,5 Prozent dabei. Hierbei fehlen uns also locker fünf

bis sieben Prozentpunkte zur Gemeinkostendeckung. Von einem Gewinnanteil ganz zu schweigen. Lediglich vier Kunden werfen Deckungsbeiträge über 15 Prozent ab und nähern sich damit der Gewinnschwelle. Gehen wir nun etwas tiefer in die Analyse.

Hier sehen Sie die prozentuale Entwicklung der Deckungsbeiträge für die größten Frachtzahler innerhalb der letzten acht Monate. Bitte achten Sie auf Tantum Global sowie auch auf Buddemeier & Söhne. Beide weisen speziell in den letzten drei Monaten eine extrem negative Entwicklung auf."

DB 1 in % Gesan									: DG 1 in 1
Frachtzahler		2	- 1				7		
Pappenheim & Wolff	15.08%	14,75%	16,06%	14,67%	14,65%	12,98%	12,78%	11,29%	14,18%
Plantona Foods AG	13,95%	12,30%	13,49%	15,10%	13,10%	12,82%	12,21%	11,50%	13,15%
Tantum Global	9,09%	9.08%	8,44%	10,83%	10.38%	8.09%	6,77%	0.83%	8,13%
Amatos Getránke KG	10,70%	13,10%	13,05%	12,53%	12,80%	13,99%	10,70%	10,90%	12,29%
Zenit Werke AG	18.67%	16,70%	17,87%	18,76%	17,45%	16,70%	11,25%	16,10%	16,85%
Flachsped AG	16,51%	15,11%	18,74%	18,62%	13,82%	17,82%	15,24%	15,02%	16,62%
Tamugis OmbH	14,63%	14,04%	13,48%	14,41%	13,35%	10,94%	10,49%	12,49%	12,94%
Buddemeier & Söhne KGaA	10,34%	7,15%	13,59%	11,31%	12,58%	10,47%	5,55%	4.95%	9,99%
Translog AG	13,27%	16,17%	13,77%	13,17%	9,91%	9,71%	13,41%	12,96%	12,81%
Alutech AG	8,97%	11,21%	11,79%	10,77%	9.26%	11,06%	10,41%	10,13%	10,52%
F. Tonnemann Specition GmbH	15,25%	17,93%	16,81%	17,37%	15,82%	21,51%	10,94%	12,20%	16,19%

"Tantum schafft es im August gerade noch auf einen positiven Deckungsbeitrag. Wenn das noch weiter absinkt, fahren diese Transporte noch nicht mal mehr ihre direkten Kosten herein, von Gemeinkostendeckung und Gewinnanteilen ganz zu schweigen. Der durchschnittliche Deckungsbeitrag von 8,13 Prozent resultiert aus den noch etwas besseren ersten fünf Monaten des Jahres. Sehen wir uns nun an, wie sich die prozentualen Deckungsbeiträge dieser Hauptkunden in den letzten zehn Kalenderwochen entwickelt haben."



"Wir erkennen einen deutlichen Einbruch bei Tantum ab der KW 31. Da muss etwas Entscheidendes passiert sein, was die eigentlich schon unbefriedigende Marge nochmals um mehrere Prozentpunkte nach unten gebracht hat.

Das müssen wir uns sicherlich noch weiter ansehen. Ich schlage jedoch vor, dass wir die Detailanalyse von Tantum Global zunächst zurückstellen. Ich würde Ihnen erst gerne noch einen Überblick über einige andere Auswertungsmöglichkeiten geben. Ist das in Ordnung?" Begeistert war ich davon nicht. Nach diesen ersten Einblicken in die Situation bei einigen unserer Großkunden wäre ich am liebsten gleich noch mehr in die Tiefe gegangen. Ich rief mich jedoch zur Geduld. Herr Roth hatte recht. Wir sollten uns jetzt erst einmal einen Überblick zu den unterschiedlichen Auswertungsmöglichkeiten verschaffen. Ich signalisierte meine Zustimmung und bat Herrn Roth fortzufahren.

Er nickte und begann wieder zu erklären: "Ich bleibe mit den folgenden Auswertungen bewusst bei den Hauptkunden, damit es für Sie übersichtlicher bleibt. Wir könnten die gleichen Ansichten natürlich jeweils auch für alle anderen Kunden erstellen. Sehen wir uns zunächst die Erlösverteilung nach Kunden und Empfangsländern an. In den Zeilen sehen Sie die Umsatzanteile der einzelnen Kunden auf die Empfangsländer aufgeteilt, in den Spalten sehen Sie, wie sich die Erlöse der Relationen in bestimmte Empfangsländer nach Kunden aufteilen."

Eride	ELKZ		100000			10000		ALCOHOLD IN	WALKERSON
Frachtzahler		100		CZ	D	F	ML	SLO	Gesamt
Alutech AG					219.194 €				219.194 €
Amatos Getranke KG	2.427	•			727.643 €	585 €	4.925 €		735.579 €
Buddemeler & Söhne KGaA					268.821 €				268.821 €
F. Tünnemann Spedition GmbH					208.158 €				208.158 €
Flachsped AG			34.530 €		207.491 €	96.442 €	35.117 €		373.579 €
Pappenheim & Wolff	18.724	•			983.005 €	113.539 €	66.415 €		1.181.683 €
Plantona Foods AG	78.466	•		1,391 €	998.940 €	879 €	388 €		1.080,065 €
Tantum Global	1,000			32.425 €	834.501 €		1,057 €		867.784 €
Tamugis GmbH	31.813	•			310.825 €	9.779 €			352.418 €
Translog AG	4.011	•	303 €		187.489 €	872 €	1.327 €	26.180 €	220.183 €
Zenit Werke AG	1		38593		384.707 €	0.00	6.0257=2	200-200	384.707 €
Gesamt	135.441	•	34.833 €	33.817 €	5.330.574 €	222.096 €	109.229 €	26.180 €	5.882.170 €

"Das Gleiche geht natürlich auch nach beliebigen anderen Größen, wie Tonnage, Lademetern, Deckungsbeiträgen usw. Hier als Beispiel dazu eine Variante nach Sendungsgröße, also den durchschnittlichen Lademetern pro Auftrag."

LM / Auftrag	ELKZ		0.00		2707			Santa Control	
Frachtzahler		- 6		CZ	0	F	ML	SLO	Gesamt
Alulech AG					2,43				2,43
Amatos Getránke KG	. 1	24			1,74	1,17	4.38		1,76
Buddemeier & Söhne KGaA					5,22				5,22
F. Tünnemann Spedition GmbH					5.82				5.82
Flachsped AG			5,05		5,74	5,03	4,95		5,39
Pappenheim & Wolff	. 0	00			5,92	6.66	5,49		5.94
Plantona Foods AG	2	.28		1,07	3.50	2,68	2,50		3,41
Tantum Global				3,89	1,89		0,53		1,95
Tamugis GmbH	-	20			3,28	3,37			3,03
Translog AG	0	.58	0,90		2,18	0,93	0,50	3,55	2,14
Zenit Werke AG		2012			2,84		027		2,84
Gesant	- 1	94	4,87	3,75	2,98	5,43	4,85	3,55	3,04

"Und nun abschließend noch eine Auswertung der absoluten Deckungsbeiträge für fünf Ihrer Hauptkunden. Dabei habe ich in den Zeilen eine mehrstufige Gruppierung vorgenommen. Zunächst auf der übergeordneten Ebene nach Frachtzahler und dann auf einer zweiten Ebene nach dem Empfangsland."

Summe von DB1		Monat.								
Frachtzahler	BEUG									Genant
Amatos Getränke KG	- A	44	-34 €		34.6	-54		20.6	131 €	373 €
	D	6.735-6	10.928.€	52.847 €	12.599 €	12.529 €	13.512 €	10.829 €	9.567 €	89.546.6
	- 1	-14			39 €			-16 €		24
	NL.		555€			128 €			41.6	664 €
Amatos Getränke KG Ergebn	4	6.737 €	11.430 €	12.847 €	12.662 €	12.662 €	13.512 €	18.833 €	9,739 €	90.453 €
Flachsped AG	- 8	1.470.6	504€		1.587 €	291 €	110 110 11	992 €	291 €	5741€
	D	3,366.6	3.222€	6.1864	3.634 €	2,909 €	8.385 €	3.279 €	3.186 €	34.259 €
	F	3.470 €	1,275€	463.€	3.841 €	2.408 €	470 €	1956€	1369 €	15 333 €
	NL.	600 €		2.998 €	2.416€		605 €	100 €		6.773 €
Flachsped AG Ergebnis	11	8.914 C	£011€	9.616 €	11.478 €	6.368 €	1460 €	€.413 €	4.846.0	62.104 €
Pappenheim & Wolff	A	a Jestina	1.337 €	0.00	-15756	1.078.6	1224	20 83	.458 €	2.873 €
	D	17.533 €	14.145 €	25.701-6	21904€	17.970 €	15.823 €	15.057 €	9.906 €	138,058 €
	- 1	1.580 €	1216€	4.442 €	15216	794 €	4.495 €	1,952 €	1.047 €	17.047 €
	M.	19944	965-€	368.6	1.413€	2.437 €	159 €	1270 €	979 €	9.585.6
Pappenhaim & Wolff Ergebni	F	21.907 €	17.884 €	30.510 €	24.838 €	22.279 €	29.477 €	18.279 €	12.409 €	167.563 €
- Plantona Foods AG	A	1,853 €	420.6	1.090 €	2.172 €	1.122.6	412 €	1,774€	1.045 €	9 903 4
	C2	1114			85.6			-246	CANAL .	1744
	0	11,739-6	12.333 €	10.541 €	24.226 €	15.807 €	21.186-6	15.628 €	12,379.6	131 838 €
	F		54€			-204			70 €	103 €
	NL.			54.6	38 €					244
Plantona Foods AG Ergatinia	100	13.704 €	12.814 €	19.623 €	28.522 €	18,509 €	21.599 €	17,378 €	13.402 €	142.041 €
Tantum Global	CZ	802.6	353 €	19-6	691 €	531€	26	236 €	359 €	2.995 €
	D	8643€	8.838 €	6.457 €	16.847 €	12.665 €	5.302 €	8.131 €	520 €	67.403 €
	NL.	544		646	32.6		28 €	40 €		553 €
Tantum Global Ergebnis		9.499 €	9.191 €	6.540 €	17,505 €	13.198 €	€331 €	8.409 €	879 €	70.561 €
Gesant		59 961 €	56.109 C	79.136 €	92.996 €	71.406 C	78.378 €	41312€	41365€	532.864 €

"Alle diese Kundenauswertungen, die ich Ihnen gezeigt habe, sind nur eine Auswahl der möglichen Sichten. Ich denke jedoch, wir belassen es zunächst bei diesem Überblick."

4.4.5 Kennzahlen in Fuhrpark und Spedition (Prozessperspektive)

Zwischenzeitlich war mir immer wieder der Anruf von Marc durch den Kopf gegangen. Es ärgerte mich, dass ich mich davon so sehr beeinflussen ließ. Dennoch fragte ich mich, ob ich nicht doch besser mit ihm gesprochen hätte. Vielleicht gab es ja irgendetwas sehr Wichtiges, was er mir hatte mitteilen wollen. Ich hatte ein etwas schlechtes Gewissen und war unruhig. Frau Volk war zumindest nicht mehr zurückgekommen, um mir etwas von Marc auszurichten. Schwer zu sagen, ob das nun positiv oder negativ zu bewerten war. Es fiel mir schwer diese Unsicherheit auszuhalten.

"Wir beschäftigen uns nun mit der Frage, wie effizient die Prozesse der eigentlichen Leistungserstellung sind", nahm Herr Roth den Faden wieder auf und holte mich damit aus meinen Gedanken zurück. "Ich werde hierbei den Schwerpunkt auf den Eigenfuhrpark legen", fuhr er fort. "Das ist nun speziell für Sie Herr Jung als Fuhrparkleiter und für Sie Herr Garber als Speditionsleiter von besonderer Bedeutung.

Eines aber noch vorweg: Alle Auswertungen, die wir nun durchgehen, basieren auf der korrekten Erfassung der wesentlichen Leistungsdaten wie Kilometer, Zeiten, Lademeter usw. in den diversen Vorsystemen. Sie wissen ja: "Shit in, Shit out." Die notwendigen Daten können als "Abfallprodukt" aus einer sauber gepflegten Speditionssoftware, Telematiksystemen oder über manuelle Aufzeichnungen entstehen.

In Bezug auf die Auslastung der Produktionskapazitäten müssen die folgenden drei maßgeblichen Faktoren für die Kosten einer Transportdienstleistung betrachtet werden:

Bezahlte Last-Strecken

- => Kilometerkennzahlen (Leistungsfaktor)
- 2. Einsatzdauer der Fahrer
- => Zeitkennzahlen (Verfügbarkeitsfaktor)
- Auslastung des Ladegefäßes
- => Tonnage-/Lademeterkennzahlen (Kapazitätsfaktor)

Werden diese Auslastungskennzahlen ins Verhältnis zu Soll- oder Maximalvorgaben gesetzt, so erhält man den jeweiligen Auslastungsgrad des Faktors.

Beginnen wir nun zunächst mit dem Leistungsfaktor:"

Kilometerkennzahlen (Leistungsfaktor)

Erfassung der Laufleistung je Fahrzeug pro Tag, pro Woche, pro Monat (AT berücksichtigen), pro Jahr Aufgliederung der Gesamtlaufleistung nach:

Lastkilometern (bezahlt) ⇔ Leerkilometern (Leeranfahrt, Werkstatt)

Mauttfelen Kilometern ⇔ Mauttfreien Kilometern

Die jeweiligen absoluten Werte oder Anteile sind als Kennzahlen zu überwachen. Sie geben Auskunft darüber, wie produktiv der Leistungserstellungsprozess in Bezug auf die Ausnutzung der gefahrenen Strecken erfolgt. "Wir ermitteln also im Wesentlichen die Anteile der bezahlten Last-Kilometer an den gefahrenen Gesamt-Kilometern. Daneben überwachen wir auch die Quote der mautpflichtigen Strecken. Durch Einbezug der Bundesstraßen in die Mautpflicht ist jedoch der Anteil auf oft über 90 Prozent angestiegen und die Unterscheidung zwischen mautpflichtigen und mautfreien Streckenanteilen zunehmend weniger relevant geworden.

Für einen fiktiven LKW ,4711' könnte eine solche Auswertung der ersten acht Wochen eines Jahres wie folgt aussehen:"

LKW 4711

	KM ges.	Last	leer	Mautfpfl.	mautfrei	% Last	% leer	% Mautpfl.	% mauttre
W 01	3.115	2.582	533	2.688	427	82,9%	17,1%	86,3%	13,7%
W 02	3.223	2.694	529	2.765	458	83,6%	16,4%	85,8%	14,2%
W 03	2.912	2.399	513	2.539	373	82,4%	17,6%	87,2%	12,8%
W 04	2.978	2.454	524	2.573	405	82,4%	17,6%	86,4%	13,6%
V 05	3.019	2.479	540	2.603	416	82,1%	17,9%	86,2%	13,8%
V 06	2,956	2.418	538	2.575	381	81,8%	18,2%	87,1%	12,9%
V 07	2.794	2.280	514	2.439	355	81,6%	18,4%	87,3%	12,7%
V 08	2.956	2.409	547	2.545	411	81,5%	18,5%	86,1%	13,9%
ittel	23.953	19.716	4.237	20.728	3.225	82,3%	17,7%	86,5%	13,5%

"Wesentlich ist nun der Wert von 82,3 Prozent. Dieser stellt die durchschnittliche Quote der bezahlten Last-Kilometer an den gefahrenen Gesamt-Kilometern in diesen acht Wochen dar. Man könnte also sagen: Dieser LKW wurde in Bezug auf die gefahrenen Kilometer zu 82,3 Prozent produktiv ausgelastet. Oder im Umkehrschluss: Zu 17,7 Prozent ist dieses Fahrzeug suboptimal eingesetzt worden. Ob die Insgesamt knapp 24.000 Kilometer die maximal mögliche Fahrleistung in diesen acht Wochen waren, bleibt hier außen vor. Alles andere wäre rein hypothetisch. Wir wollen ja schließlich nicht möglichst viele Kilometer aus reinem Selbstzweck fahren. Die Denke, "je mehr Kilometer, desto besser' ist schlichtweg falsch."

"Sie unterstellen also, optimal wäre eine Lastkilometerquote von 100 Prozent. Dies ist aber ganz schön unrealistisch", meinte Holger. "Das ist sicher nicht üblich, aber dennoch nicht unmöglich", antwortete Herr Roth. "Nehmen wir mal an, es gelänge Ihnen, den LKW an einen Kunden für einen Tageseinsatz zu platzieren, bei dem Sie alle gefahrenen Kilometer bezahlt bekommen, oder Sie fahren immer nur bezahlte Rundläufe. In beiden Fällen hätten Sie das Ziel 100 Prozent bezahlter Kilometer erreicht. Dass Sie das nicht tun, ist Ihre unternehmerische Entscheidung. Es geht uns also um die "Luft", die Sie theoretisch noch für Optimierungen zur Verfügung haben. Und das sind in diesem Beispiel eben 17,7 Prozent unproduktive Leer-Kilometer.

Kommen wir nun aber zu den Zeitkennzahlen. Diese beziehen sich nicht wie die Kilometerkennzahlen auf das Fahrzeug, sondern auf die Ressource "Fahrer". Dieser ist in der Regel der zeitlich begrenzende Faktor. Die Fahrzeuge selbst könnten dagegen theoretisch, genügend Fahrer und Aufträge vorausgesetzt, rund um die Uhr eingesetzt werden."

Zeitkennzahlen (Verfügbarkeitsfaktor)

Erfassung der Einsatzzeiten (Stunden/Tage) pro Fahrer/Fahrergruppe

Aufgliederung der Gesamteinsatzzeiten nach a) Fahrzeit b) Be-/Entladezeit c) sonstige Zeiten

Die jeweiligen Anteile geben Auskunft darüber wie produktiv der zeitliche Einsatz der Fahrer erfolgt.

Zeitkennzahlen sind zudem wichtig für die Kalkulation, da die zeitabhängigen Kosten über die Hälfte der Gesamtkosten ausmachen.

"Ich zeige Ihnen nun eine solche Auswertung für einen fiktiven Fahrer "Kunz" in den ersten acht Wochen eines Jahres. Dabei hat der Fahrer eine durchschnittliche Gesamtarbeitszeit von 44,9 Wochenstunden erzielt. Damit liegt er deutlich unter dem gesetzlich zulässigen Wert von durchschnittlich 48 Wochenstunden. Von diesen dürfte er aufgrund der Beschränkung der Lenkzeit pro Doppelwoche auf 90 Stunden im Mittel jedoch nur bis zu 45 Stunden pro Woche fahren. Wir beziehen die geleistete Fahrzeit von 38,0 Stunden daher auf diesen Optimalwert der maximal möglichen Lenkzeit von 45,0 Stunden und kommen so auf eine Quote von 84,4 Prozent.

Es wäre ebenfalls möglich, anstelle der Fahrzeiten die Arbeitszeiten zur Ermittlung der Quote zu verwenden. Man würde dann die geleistete Arbeitszeit von 44,7 Stunden auf die rechtlich mögliche Arbeitszeit von 48,0 Stunden beziehen. Damit käme man dann rechnerisch auf eine Quote von 93,1 Prozent. Ich präferiere jedoch die zuvor dargestellte Quote der geleisteten Fahrzeit gegenüber der möglichen Fahrzeit. Da steckt der Gedanke drin, dass letztlich nur Fahrleistung zu einer monetären Vergütung führt und es somit Sinn macht, diesen Wert zu überwachen."

	Std. ges.	fahren	laden	sonstiges	fahren %	laden %	sonstiges %
KW 01	44.7	39,0	4,2	1,5	87,2%	9,4%	3,4%
KW 02	45,7	40,2	3,3	2,2	88,0%	7,2%	4,8%
KW 03	43.7	38,1	3,8	1,8	87,2%	8,7%	4,1%
KW 04	44,9	38,2	3,5	3,2	85,1%	7,8%	7,1%
KW 05	45,1	37,9	4,2	3,0	84,0%	9,3%	6,7%
KW 06	44,6	37,1	5,4	2,1	83,2%	12,1%	4,7%
KW 07	43,9	36,7	4,9	2,3	83,6%	11,2%	5,2%
KW 08	44,6	36,6	5,6	2,4	82,1%	12,6%	5,4%
Mittel	44,7	38,0	4,4	2,3	85,1%	9,8%	5,2%
Zulässig	48,0	45,0			84,4%		

"Beachten Sie in der Tabelle oben bitte auch die sich stetig verschlechternde Quote der Fahrzeiten ab der KW 04. Wenn wir eine solche Entwicklung feststellen, ist es wichtig, die Ursachen zu überprüfen. Liegt es an veränderten Touren, die der Fahrer bekommen hat? Fährt er also verstärkt Ladestellen an, die höhere Be- und Entladezeiten nach sich ziehen? Oder liegt es vielleicht am Fahrer selbst? Hat er gegebenenfalls ein Motivationsproblem und lässt sich daher mehr Zeit? Egal wie die Antwort ausfällt – es ist in allen Fällen ein Grund einzugreifen.

Der dritte entscheidende Faktor für die Ermittlung der Produktionseffizienz ist die Auslastung des Ladegefäßes, also in der Regel des Aufliegers."

Tonnage-/Lademeterkennzahlen (Kapazitätsfaktor)

Erfassung der Auslastung (Tonnen/Lademeter) pro Fahrzeug

"Tonnage" kommt bei Schwergut, "Lademeter" bei sperriger Ware zum Tragen (begrenzender Faktor)

"Meist werden wir die Auslastung des Aufliegers nach Lademetern bewerten, lediglich bei sehr schwerer Ware nutzen wir die Tonnage. Entscheidend ist immer, was den begrenzenden Faktor darstellt. Ein Standardauflieger verfügt über eine theoretisch mögliche Kapazität von 13,6 Lademetern. Dieser Maximalkapazität werden die erzielten Auslastungen gegenübergestellt und daraus wird eine Quote ermittelt."

	Soll LM	ist LM	Auslastung %
KW 01	13,60	11,85	87,1%
CW 02	13,60	12,20	89,7%
CW 03	13,60	11,55	84,9%
W 04	13,60	11,98	88,1%
CW 05	13,60	11,45	84,2%
W 06	13,60	11,36	83,5%
W 07	13,60	11,63	85.5%
80 WX	13,60	12,65	93,0%
Mittel	13,60	11,83	87,0%

"Im Mittel waren die Auflieger somit zu 11,83 Lademetern ausgelastet. Dies entspricht 87,0 Prozent der maximal möglichen Auslastung von 13,60 Lademetern.

Wir haben nun die Auslastungen der drei Produktionsfaktoren Strecke, Fahrzeit und Ladegefäß ermittelt. Diese drei Teilwerte werden jetzt zu einer einzigen Kennzahl verdichtet, der sogenannten "Overall Equipment Effectiveness" auch kurz "OEE-Kennzahl" genannt. Die Verdichtung erfolgt dabei durch Multiplikation der prozentualen Ergebnisse der drei Teilkennzahlen."

Gesamtauslastungsgrad des Fuhrparks (OEE = "Overall Equipment Effectiveness")

Diese Kennzahl ist das Produkt aus den Auslastungsgraden (Ist- zu Soll-Auslastung) des ...

- Leistungsfaktors (Verh
 ältnis Last-Kilometer zu Gesamt-Kilometer)
- Verfügbarkeitsfaktors (Verh
 ältnis realer Fahrzeit zu m
 öglicher Fahrzeit)

OEE = (82,3 %) x (84,4 %) x (87,0 %) = 60,4 %

Die Kennzahl erbringt eine verdichtete Aussage über die Kapazitätsauslastung und trifft zugleich eine Aussage zur Verschwendung im Produktionsprozess (im Beispiel sind 39,6 % der Kapazitäten nicht effizient genutzt).

"Ich möchte es nochmals klar und deutlich sagen", begann Herr Roth. "In diesem Beispiel haben wir eine nicht genutzte Gesamtkapazität von 39,6 Prozent. Das ist gleichzeitig auch das Optimierungspotenzial, das den operativen Bereichen Fuhrpark und Disposition zur Verfügung steht. Theoretisch könnte man die Produktivität also erheblich steigern."

"Ist das mit dem scheinbar riesigen Produktivitätspotenzial von fast 40 Prozent nicht rein theoretisch und mit der Multiplikation der Zahlen nicht zugleich auch völlig willkürlich?", fragte Holger. "Wir könnten die drei Zahlen doch ebenso gut addieren, einfach die Mittelwerte bilden oder sogar die dritte Wurzel aus der Summe ziehen."

"Im Gegenteil", antwortete Herr Roth. "Natürlich ist es zunächst ein theoretisches Optimierungspotenzial. Es spricht aber nichts dagegen, dass Sie sowohl Leer-Kilometer weitgehend vermeiden und die Fahrzeit so optimal wie möglich ausnutzen als auch Ihre Auflieger voll machen. Die Multiplikation der Prozentwerte ist zudem nicht willkürlich, sondern mathematisch logisch. Wenn Sie nur x Prozent der möglichen Zeit nutzen, in dieser Zeit dann aber nur y Prozent der gefahrenen Kilometer Last-Kilometer sind und schließlich der Auflieger auf diesen Last-Kilometern nur zu z Prozent ausgelastet ist, dann ergibt sich mathematisch die reale Gesamtauslastung im Verhältnis zur möglichen Gesamtauslastung als Produkt der drei Teilquoten."

Herr Wondra griff das Thema auf: "Ich glaube, die Multiplikation ist noch einfacher zu verstehen, wenn wir uns die drei Teilkomponenten als Dimensionen eines Würfels vorstellen, also Länge, Breite und Höhe. Nehmen wir an, der Ursprungswürfel hätte eine Kantenlänge von jeweils 100 Millimetern. Sein Volumen wäre dann 100 mm x 100 mm x 100 mm also 1.000.000 mm³ oder etwas anschaulicher 1.000 cm³.

Nun schneiden wir zunächst von der Länge 17,7 Prozent, also 17,7 mm ab. Es verbleibt ein Quader mit den Abmessungen 82,3 mm x 100 mm x 100 mm mit 823.000 mm³ Volumen. Dann schneiden wir im nächsten Schritt von der Breite 15,6 Prozent oder 15,6 Millimeter ab. Es verbleibt ein Quader von 82,3 mm x 84,4 mm x 100 mm. Sein Volumen beträgt nun etwa 694.600 mm³. Und letztlich schneiden wir auch von der Tiefe 13 mm ab. Der endgültige Quader ist dann 82,3 mm x 84,4 mm x 87,0 mm groß und hat ein Volumen von gerundet 604.000 mm³. Das sind 60,4 Prozent des Volumens des ursprünglichen Würfels und entspricht damit auch der von Herrn Roth berechneten Prozentzahl. Und das, was wir in den drei Schritten abgeschnitten haben, also die 39,6 Prozent des ursprünglichen Volumens, entspricht der "Verschwendung", bzw. dem Optimierungspotenzial."

Herr Roth freute sich sichtlich über die Erklärung und begann zu applaudieren. Ich war erneut erstaunt über die Fähigkeit von Stefan Wondra, derartige Berechnungen nicht nur sofort zu verstehen, sondern auch noch anschaulich wiedergeben zu können. "Sehr gut, Herr Wondra. Sehen wir uns nun an, wie eine solche wöchentliche OEE-Auswertung für Spedition Mohner aussehen könnte. Anstelle der Woche wäre die gleiche Übersicht natürlich auch nach Tagen oder Monaten möglich."

OEE-Kennzahl

	Auslastung Strecke	Auslastung Zeit	Auslastung Kapazität	OEE
KW 01	82,9%	86,6%	87,1%	62,5%
KW 02	83,6%	87,3%	89,7%	65,5%
KW 03	82,4%	86,5%	84,9%	60,5%
KW 04	82,4%	84,4%	88,1%	61,3%
KW 05	82,1%	83,4%	84,2%	57,6%
KW 06	81,8%	82,5%	83,5%	56,4%
KW 07	81,6%	82,9%	85,5%	57,9%
KW 08	81,5%	81,4%	93,0%	61,7%
Mittel	82,3%	84,4%	87,0%	60,4%

"Mit dieser einfachen Tabelle haben wir nicht nur eine Übersicht zur Effizienz auf wöchentlicher Basis. Wir erkennen sogar, aus welchen Teilfaktoren die Ineffizienzen herkommen und wo wir konkret mit Verbesserungen ansetzen können."

Frau Göbel meldete sich: "Ich habe von dieser Kennzahl noch nie gehört. Haben Sie diese entwickelt?". "Nein, das wäre zu viel der Ehre. Die OEE-Kennzahl kommt ursprünglich nicht aus der Logistik, sondern aus der Produktionswirtschaft. Dort wird sie auch unter dem Begriff der "Gesamtanlagen-Effektivität", kurz "GAE", geführt. Ich habe diesen Ansatz lediglich für unseren Zweck adaptiert und etwas angepasst."

4.4.6 Kundenkennzahlen (Marktperspektive)

"Kommen wir nun noch zu einigen Kennzahlen, die Markt und Kunden betreffen. Ich meine hierbei jedoch nicht die bereits vorgestellte Kundenergebnisrechnung, sondern einige generelle Kennzahlen zur Marktperspektive. Ich beginne mir der ABC-Analyse. Dabei geht es darum, wie die Umsatzanteile hinsichtlich der Kundengröße verteilt sind."