

Hochschule Mittweida
University of Applied Sciences

...Diplomarbeit...

Thema

Erstellung eines Controlling-Konzeptes am Beispiel der Spedition und
Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg

Erstellt von: Thomas Zappe

BW05w1

Erstprüfer: Professor Johannes Stelling

Zweitprüfer: Professor Volker Tolkmitt

14.12.2009

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Die Ausarbeitung eines Controlling-Konzeptes am Beispiel der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg	2
2.1. Vorgehensweise	2
2.1.1. Aufbau	2
2.1.2. Quellen	3
2.2. Controlling-Systeme	3
2.2.1. Definition des Begriffs Controlling	3
2.2.2. Bedeutung des Controllings	8
2.2.3. Ziele und Aufgaben des Controllings	9
2.2.4. Instrumente des Controllings	16
2.3. Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen	20
2.3.1. Begriffe und Aufgaben des Controllings im Speditionsbereich	20
2.3.2. Branchenstruktur und -entwicklung	22
2.3.3. Bedeutung des Controllings in Speditionen	27
2.4. Besonderheiten des Controllings in Speditionen	28
2.4.1. Dienstleistungsbezogene Besonderheiten	28
2.4.2. Verkehrsbetriebsbezogene Besonderheiten	31
2.5. Vorstellung der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg	34
2.5.1. Zahlen, Fakten und Leistungen	34
2.5.2. Aktuelle Lage	36
2.5.3. Aufbau- und Ablauforganisation	37
2.5.4. Ist-Zustand	39
2.6. Mögliche Controlling-Systeme für die Spedition Wolf	41
2.6.1. Voraussetzungen für die Einführung eines Controlling-Systems im Unternehmen	41

2.6.2.	Anforderungen an das Controlling-System	42
2.6.3.	Aufgaben des Controllings	43
2.6.3.1.	Aufbau einer Kostenrechnung	43
2.6.3.2.	Informationsbedarf und Informationsangebot	45
2.6.3.3.	Fuhrparkanalyse	49
2.6.3.4.	Fahrzeugkostenrechnung	51
2.6.3.4.1.	Hauptkostengruppen	52
2.6.3.4.2.	Wesentliche Parameter	53
2.6.3.4.2.1.	Neupreis und Restwert	53
2.6.3.4.2.2.	Kalkulatorische Zinsen	55
2.6.3.4.2.3.	Abschreibung und Nutzungsdauer	56
2.6.3.4.2.4.	Reifenkosten	57
2.6.3.4.2.5.	Personalkosten	57
2.6.3.4.2.6.	Kraft- und Schmierstoffkosten	59
2.6.3.4.2.7.	Wartungs- und Instandhaltungskosten	61
2.6.3.4.2.8.	Steuer und Versicherung	63
2.6.3.4.2.9.	Allg. Verwaltungs- und kalk. Kosten	63
2.6.3.5.	Auftragskalkulation	64
2.6.3.6.	Nachkalkulation	71
2.6.3.7.	Weitere Aufgaben	78
2.6.4.	Umsetzungsplan	79
3.	Schlussbemerkung	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsgröße.....	23
Abbildung 2: Branchenkonzentration.....	23
Abbildung 3: Organigramm Spedition Wolf.....	38
Abbildung 4: Kostengruppen.....	53
Abbildung 5: Tankkarte.....	60
Abbildung 6: Kopf Fahrzeugkostenrechnung.....	65
Abbildung 7: Technische Angaben Fahrzeugkostenrechnung.....	66
Abbildung 8: Kapitalwerte Fahrzeugkostenrechnung.....	66
Abbildung 9: Leistungswerte Fahrzeugkostenrechnung.....	68
Abbildung 10: Reparaturkosten Fahrzeugkostenrechnung.....	68
Abbildung 11: Fahrpersonalkosten Fahrzeugkostenrechnung.....	69
Abbildung 12: Feste Fahrzeugkosten Fahrzeugkostenrechnung.....	69
Abbildung 13: Abschreibung, Gemeinkosten, kalk. Kosten Fahrzeugkostenrechnung.....	70
Abbildung 14: Auswertung der Fahrzeugdaten.....	71
Abbildung 15: Controller als Stabstelle.....	79
Abbildung 16: Controlling im Bereich Finanzen.....	80

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
ADR:	Europäische Übereinkommen über die Beförderung gefährlicher Güter auf der Straße
AfA:	Absetzung für Abnutzung
BWL:	Betriebswirtschaftslehre
DBV:	Deutsche Beamten Krankenversicherung
DDR:	Deutsche Demokratische Republik
DKV:	Deutsche Krankenversicherung
Dr.:	Doktor
DSL	Deutscher Speditions- und Logistikverband
EDV:	elektronische Datenverarbeitung
eG:	eingetragene Genossenschaft
EG:	Europäische Gemeinschaft
etc.:	et cetera
EU:	Europäische Union
e.V.:	eingetragener Verein
f.:	folgende
ff.:	fortfolgende
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IVECO:	Industrial Vehicles Corporation
Kfz:	Kraftfahrzeug
Km:	Kilometer

KoRe:	Kostenrechnung
LKW:	Lastkraftwagen
m ² :	Quadratmeter
MS:	Microsoft
NRW:	Nordrhein Westfalen
ROI:	Return on Investment
S.:	Seite
SVG:	Straßenverkehrsgenossenschaft
SWOT-Analyse:	Stärken/ Schwächen/ Chancen/ Risiken- Analyse
TourKalk:	Tourenkalkulation
usw.:	und so weiter
Vgl.:	Vergleiche
voraussichtl.:	voraussichtlich
VW:	Volkswagen
z.B.:	zum Beispiel

Textteil

1. Einleitung

Heutzutage ist es in der Speditionsbranche wichtig, dass Controlling einen festen Bestandteil für die Unternehmensführung einnimmt, da die Bedeutung des Controllings in Speditionen erheblich zugenommen hat.

Die Branche für logistische Dienstleistungen hat sich seit den 1990er Jahren gewandelt. Durch die Deregulierung des Marktes hat sich die Wettbewerbsintensität erhöht. Die Zunahme der angebotenen Leistungen der Unternehmen, die in diesem Markt tätig sind, hat dazu geführt, dass die Komplexität der logistischen Dienstleistungen beträchtlich gestiegen ist. Dazu erfordert die hohe Marktdynamik ein leistungsfähiges Controlling, um einen ständigen Überblick über die Lage des eigenen Unternehmens zu besitzen und fundierte Entscheidungen treffen zu können. Des Weiteren sorgt die angespannte wirtschaftliche Lage für einen Verdrängungswettbewerb.

In vielen kleinen Speditionsunternehmen findet überhaupt kein Controlling statt. Somit fehlt es meistens an einer konsequenten Finanzplanung und es gibt keinen Überblick über die anfallenden Kosten. Außerdem wird der hochdynamische Markt nur unzureichend beobachtet.

Das Controlling in Kleinunternehmen der Speditionsbranche unterscheidet sich stark von der Art der Durchführung des Controllings in großen Unternehmen. Deshalb kann kein vorhandenes Konzept angewendet werden. Es ist nötig ein Controlling-Konzept an die Gegebenheiten der Branche und die Anforderungen des Unternehmens anzupassen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, ein Konzept zur Einführung eines Controlling-Systems, am Beispiel der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg zu entwickeln.

Dabei soll eine Grundlage für die Einführung des Controllings im Unternehmen geschaffen werden. Im Vordergrund steht die Analyse der Kosten, um daraus Erkenntnisse für die Bildung eines Haustarifes und die Durchführung einer effektiven Nachkalkulation zu gewinnen. Die Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Informationen nimmt daher eine entscheidende Rolle ein. Deshalb konzentriert sich diese Arbeit verstärkt auf die Informationsversorgungsfunktion des Controllings und soll ein Grundgerüst für die Einführung eines Controlling-Systems bieten, das an die besonderen Bedingungen eines Unternehmens angepasst werden muss.

2. Die Ausarbeitung eines Controlling-Konzeptes am Beispiel der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg

2.1. Vorgehensweise

2.1.1. Aufbau

Diese Arbeit ist in verschiedene Abschnitte gegliedert.

Der Abschnitt 2.2 „Controlling-Systeme“ beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen des Controllings. Dort wird der Begriff „Controlling“ definiert, die Bedeutung des Controllings dargestellt und ein Überblick gegeben über die Aufgaben und Instrumente dieses Fachbereiches.

Darauf folgt im Abschnitt 2.3 „Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen“ die Darstellung des Aufgabenbereiches des Controllings in Speditionen. Außerdem wird dort die Entwicklung und Struktur der Branche näher beleuchtet und die Bedeutung des Controllings in Speditionen verdeutlicht.

Im nächsten Abschnitt 2.4 „Besonderheiten des Controllings in Speditionen“ werden die besonderen Eigenschaften der Speditionsbranche aufgezeigt.

Die Vorstellung des Beispielunternehmens erfolgt in Abschnitt 2.5 „Vorstellung der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg“. In diesem Teil gibt es einen Überblick über die aktuelle Lage des Unternehmens, einen Einblick in die Aufbau- und Ablauforganisation. Des Weiteren wird dort der Ist-Zustand des Controllings im Unternehmen analysiert und beschrieben.

Der Abschnitt 2.6. „Mögliche Controlling-Systeme für die Spedition Wolf und Gütertransport GmbH Scheibenberg“ beschreibt die Voraussetzungen für die Einführung eines Controlling-Systems, untersucht die Anforderungen, beschreibt die Aufgaben und zeigt einen Umsetzungsplan auf.

Die Arbeit wird mit dem Abschnitt 3 „Schlussbemerkung“ beendet.

2.1.2. Quellen

Für den theoretischen Teil dieser Arbeit wurden verschiedene Bücher aus den Bereichen Controlling, Transportwirtschaft, Dienstleistungsmanagement und Kostenrechnung studiert.

Daneben dienten mehrere Informationshefte des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes als Datengrundlage. Es wurden ebenfalls Informationen von der „SVG Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr eG“ und dem statistischen Bundesamt bezogen.

Eine detaillierte Auflistung der verwendeten Literatur ist im Quellenverzeichnis zu finden.

Des Weiteren möchte der Autor sich bei allen Mitarbeitern der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg bedanken, die mir bei der Erstellung dieser Diplomarbeit aktiv behilflich waren. Ein ganz besonderer Dank geht dabei an Karsten Wolf, für die Betreuung der Diplomarbeit im Unternehmen und für die Unterstützung bei der Erhebung, Analyse, Auswertung und Beurteilung der relevanten Daten.

2.2. Controlling-Systeme

2.2.1. Definition des Begriffs Controlling

Eine umfassende und allseits anerkannte Definition des Begriffes Controlling zu finden ist unmöglich, da sich der Begriff nur schwer definieren lässt. Das Wort Controlling, vom englischen Wort „to control“ abgeleitet, was man mit regeln, beherrschen, steuern, also nicht kontrollieren übersetzen kann, bedeutet weder Revision noch Kontrolle.¹

Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre lässt sich schwer von den anderen Teilgebieten der BWL komplett abgrenzen. So besitzen die Logistik, das Personalmanagement oder das Marketing genau definierbare Aufgabenbereiche und Funktionen in einem Unternehmen. Das Controlling überschneidet sich aber oftmals mit den anderen Teilbereichen.

Zurzeit ist immer noch nicht geklärt, ob Controlling sich als eigener Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre verfestigt und in welcher Ausprägung dies geschehen soll² In der Fachliteratur findet man unzählige Ansätze und Konzeptionen. Weit verbreitet ist der

¹ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.23

² Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.3

koordinationsorientierte Ansatz: „Controlling ist [...] dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebnis- zielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“³

Als Beispiel für die Vielfältigkeit an Definitionen seien hier noch einige ausgewählte dargestellt.

„Controlling lässt sich... als ein Konzept der Unternehmensführung durch Planung, Information und Kontrolle bezeichnen.“⁴

Die Controllerfunktion soll „dafür sorgen, dass ein „Apparat“ existiert, der darauf hinwirkt, dass die Unternehmung Gewinn erzielt.“

„Das Controlling besteht im Vergleich zwischen Ist und Soll und im gezielten Reagieren als Folge von Abweichungen. Controlling ist insgesamt der Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung.“⁵

„Die Controlling Funktion besteht im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung. Die Koordination im gesamten Führungssystem schließt die Funktionen der informationsorientierten sowie der planungs- und kontrollorientierten Konzeption ein.“⁶

„Die Aufgabe des Controlling besteht in der Übernahme der Gewinnverantwortung, die von der obersten Geschäftsführung als Ziel der Unternehmung fixiert wird. So gesehen geht es über die rein informatorische Aufgabe des Rechnungswesens hinaus. Seine Schwerpunkte liegen in einer, sich ständig neuen Situationen anpassenden Kontroll- und Steuerungsfunktion.“⁷

„Controlling ist eine Managementfunktion und daher Aufgabe des gesamten Managements.“⁸

³ Péter Horváth, Controlling, S.134

⁴ Rainer Bramseman, Controlling, S.18

⁵ Albrecht Deyhle, Gerhard Radinger, Controller-Handbuch Band 1, S.157 f.

⁶ Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.27

⁷ Rudolf Mann, Die Praxis des Controlling, S.20

⁸ Rainer Schwarz, Controlling Systeme, S.56

„Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmungen.“⁹

„Innerhalb der Controlleraufgaben lässt sich mit Rationalitätssicherung ein Aufgabentyp herausarbeiten, der zwar nicht ausschließlich, aber doch schwerpunktmäßig von Controllern wahrgenommen wird.“¹⁰

Dies ist nur eine kleine Auswahl an Definitionen des Begriffes Controlling, wie er in den Lehrbüchern zu finden ist. Jede dieser Definitionen deutet den Begriff „Controlling“ anders und differenziert verschiedene Funktionen.

Klar ist nur, dass das Controlling aus der Praxis heraus entstanden ist, da in vielen Unternehmen ein Bedarf nach einer derartigen Funktion bestand.¹¹

Spricht man also über einen Controlling Bereich in einem Unternehmen, so ist nicht klar definiert welche Aufgaben und Funktionen diesem Bereich zugeordnet sind oder welche Ziele diese Abteilung verfolgt. Auch werden verschiedene Instrumente eingesetzt.

Es wurde zwar in den letzten Jahren versucht ein allgemein gültiges Leitbild zu kreieren, aber dies hat nichts an der Vielgestaltigkeit der Controlleraufgaben und des Controllerverhaltens ändern können.¹²

In vielen Controlling- Lehrbüchern findet man das Zitat von Robert Anthony: „In practice, people with the title of controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management“.

Die Unterschiedlichkeit des Begriffes Controlling ist weder zufällig, noch liegt es in der unprofessionellen Gestaltung der Controllership. Vielmehr lassen sich zwei Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Controlling finden. Zum einen hängt die Definition des Begriffes Controlling von dem Entwicklungsstand des Controllings im Unternehmen ab. Des Weiteren spielt auch die Führungsumgebung eine gewisse Rolle bei der Betrachtung eines Controlling Bereiches.¹³

⁹ Thomas Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Management- Tools, S.12 f.

¹⁰ Jürgen Weber, Utz Schäfer, Einführung in das Controlling, S.41

¹¹ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.65

¹² Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.19

¹³ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.21

Deshalb sollen hier kurz die vier Phasen der Entwicklung eines Controlling Bereiches dargestellt werden.

Phase 1: Informationsversorgung des Managements

Das Controlling eines Unternehmens wächst oft aus dem internen Rechnungswesen heraus. Bevor man Ziele definieren, Pläne aufsetzen und Kontrollen durchführen kann, ist es wichtig zu wissen, in welcher Lage sich das Unternehmen derzeit befindet. Um Kenntnis über den Istzustand zu bekommen, werden Informationen benötigt. Die erste Phase der Einführung eines Controlling-Bereiches beschäftigt sich also damit, Informationen zu sammeln, zu erfassen, sie zu analysieren, auszuwerten und für die Entscheidungsträger im Unternehmen aufzubereiten. Fehlen diese Informationen, so ist kein rationales Handeln möglich.¹⁴

Phase 2: Planung und Kontrolle

Die Informationen, die in der ersten Phase erhoben werden, sollen insbesondere Daten für die betriebliche Planung und Kontrolle bereitstellen.¹⁵

Ist eine ausreichende Transparenz über den Istzustand des Unternehmens gegeben, dann kann man sich Gedanken über eine systematische Kontrolle und Planung machen.¹⁶

Das Planungs- und Kontrollsystem lässt sich daher als Informationsverarbeitungssystem interpretieren.¹⁷ Beim Aufbau eines Planungssystems muss man sich natürlich über die Ziele des Unternehmens klar sein. Von einigen Zielen können Rückwirkungen auf die Informationsversorgungsfunktion des Controllers ausgehen. Diese haben dann dafür zu sorgen, dass die Daten vorliegen oder sie müssen sie selbst erheben. Des Weiteren muss bei der Planungsgestaltung die Frage beantwortet werden, wie hoch die Ziele gesteckt werden. Hilfestellung liefert hier das interne Rechnungswesen. Auch die Ableitung von Erfahrungswerten aus den erhobenen Daten ist möglich. Erfahrungswerte verlieren aber zunehmend ihren Wert in einer dynamischen Umgebung. Die Höhe der gesteckten Ziele wird daher öfters aus externen Quellen abgeleitet.

Die systematische Planung ist ineffektiv, wenn ihre Einhaltung nicht ständig überprüft wird, denn nur so ist eine hinreichende Bindung des Managements an die gesteckten Ziele und ein

¹⁴ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.21

¹⁵ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.26

¹⁶ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.21

¹⁷ Vgl. Péter Horváth, Controlling, S.142

systematisches Lernen möglich. Für diese Kontrolle sind verlässliche Daten nötig, die vom internen Rechnungswesen geliefert werden. Somit schließt sich der Kreis.¹⁸

Phase 3: Koordination mit Organisation und Personalführung

Ein erstklassiger Controller hat immer einen guten Draht zum Management und weiß wie er mit ihm umzugehen hat. Seine Aufgabe ist es den Entscheidungsträgern beratend zur Seite zu stehen, da der Controller über ein umfassendes Fakten- und Personenwissen besitzt. Der Bedarf nach einer guten Kommunikation zwischen Controller und Entscheidungsträger gewinnt mit einer zunehmend dynamischeren Umwelt immer mehr an Bedeutung. Der Controller besitzt ein hohes Fachwissen in den klassischen Gebieten der Informationsgewinnung, Planung und Kontrolle. Außerdem muss er sich in anderen Bereichen (Personalwesen, Organisation, etc.) Kenntnisse aneignen und dazulernen und somit zum inneren Berater werden. Er arbeitet projektorientiert und nimmt Aufgaben der Organisation wahr. Dadurch ist er in praktisch allen Ebenen der Organisation verankert und kann auf ein breites unternehmensinternes Wissen zurückgreifen und ist in der Lage bei der Umsetzung der Ziele mitzuwirken.¹⁹

Phase 4: Koordination unterschiedlicher Führungsmuster

Die vierte Phase lässt sich zurzeit nur in sehr wenigen Unternehmen finden. Die Folgen einer hoch dynamischen Umwelt sind ständige Veränderungen. Es besteht der Bedarf einen Überblick über alle Veränderungen zu behalten und Ähnlichkeiten oder Unterschiede dieser zu erkennen und zu analysieren. Des Weiteren entsteht oftmals eine große Heterogenität, was sich in differenzierten Geschäftsmodellen niederschlägt, die man alle parallel betreiben muss. Hier gibt es zurzeit erhebliche Probleme: Wie bekommt man die kreativen Marketingleute mit den Produktionsverantwortlichen zusammen, die nur feste Pläne gewohnt sind? Wie fügt man Projekte in das routinierte Tagesgeschäft des Managements ein?

Bei der Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen, liegt die Zukunft des Controllings.²⁰

Zum Abschluss wird das Controller Leitbild der International Group of Controlling dargestellt.

¹⁸ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.22

¹⁹ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.23

²⁰ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.24

„Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und 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 Management-Prozess 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 Controllingssysteme.“²¹

2.2.2. Bedeutung des Controllings

Bedingt durch die fortschreitende Globalisierung, immer schnellere Innovationszyklen und dem sich ändernden Konsumentenverhalten, müssen sich die Unternehmen einem wachsenden Veränderungsdruck stellen.

Als weitere Ursachen für die stattfindenden Veränderungen sind zu nennen:²²

- die Verknappung und Verteuerung von Energie und Rohstoffen
- die Entwicklung durch politische Rahmenbedingungen
- der verschärfte Wettbewerb
- die Zunahme staatlicher Eingriffe und Reglementierungen, z.B. durch das Umweltschutzgesetz
- die veränderten Wertvorstellungen und Lebensstile
- das gesteigerte Umweltbewusstsein
- die Auswirkungen der Finanzkrise
- die Beschleunigung des technischen Fortschrittes

²¹ http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php

²² Vgl. Hans Jung, Controlling, S.4

Sich diesen verändernden Umweltbedingungen zu stellen, fällt vielen Unternehmen immer schwieriger.

Anhand der Insolvenzen in Deutschland lassen sich die Auswirkungen dieser Veränderungen ablesen.

Im Jahre 2008 gingen in Deutschland 29.291 Unternehmen in die Insolvenz.²³ Bis zum August des Jahres 2009 wurden 21.807 Insolvenzen beim statistischen Bundesamt registriert.²⁴ Es ist also anzunehmen, dass die Gesamtinsolvenzen wieder zunehmen und die Marke von 30.000 im Jahr 2009 überschritten wird. Viele der Insolvenzen werden durch Fehler in der Unternehmensführung verursacht. Des Weiteren gibt es Mängel bei der Planung und Kontrolle, im Rechnungswesen und bei der Informationsversorgung.²⁵

Um ein Unternehmen entsprechend den gesetzten Zielen in die richtige Richtung zu lenken, werden Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Informationssysteme benötigt. Eine systematische Kostenkontrolle und Liquiditätsvorschau ist überlebenswichtig. Oftmals funktionieren gute Konzepte nur deshalb nicht, weil bei der Planung der Investitionen und Finanzen unsauber geplant wurde oder nicht ausreichend Expertise vorhanden war.

Durch die zunehmende Globalisierung der Märkte sehen sich die Unternehmen außerdem mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert.

In der täglichen Unternehmenspraxis zeigt sich, dass das Controlling, als Schnittstelle zwischen Führung und Ausführung, bei der Bewältigung komplexer Probleme durchaus helfen kann. Ein guter Controller zeigt Schwachstellen und Mängel auf und liefert den Entscheidungsträgern Interpretationen, um diese vorhandenen Problemfelder zu beseitigen. Chancen können dadurch besser genutzt und Risiken früher erkannt werden.

Dabei kann man von Controlling sprechen, dass sich mehr und mehr an den Kunden, Werten, Ergebnissen und Prozessen orientiert und über die bloße tägliche Arbeit im Rechnungswesen hinaus geht.

2.2.3. Ziele und Aufgaben des Controllings

Die Aufgaben und Ziele des Controllings in einem Unternehmen können vielseitig sein. Sie werden beeinflusst von den allgemeinen Zielen des Unternehmens, vom Entwicklungsstand

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, Meldung der Insolvenzhäufigkeit am 06.03.2009, Wiesbaden

²⁴ Vgl. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/WirtschaftAktuell/Insolvenzen/Content100/ins110a,templateId=renderPrint.psml>

²⁵ Hans Jung, Controlling, S.4

des Controllings, von der Art der eingesetzten Controlling-Form, von der Größe des Unternehmens und von der Bereitschaft des Unternehmens ein Controlling Konzept umzusetzen.

Die Einführung eines Controlling Bereiches verfolgt mehrere Ziele. Der Controller hat alle Aufgaben im Unternehmen wahrzunehmen, die mit der Funktion Controlling verknüpft sind. Weiterhin besitzt das Controlling folgende Ziele:²⁶

- Aufbau eines Systems, dass die Funktionen Planung, Information, Analyse und Kontrolle integriert anwendet
- bei Abweichungen von Sollwerten Gegenmaßnahmen einzuleiten
- frühzeitiges Erkennen von langfristigen Trends, um das Unternehmen vor möglichen Risiken zu schützen oder ihm neue Chancen zu gewähren
- Aufbau eines Informationssystems
- rationales Beurteilen von Entscheidungen des Managements
- Initiierung von Veränderungen, wenn dies für die Entwicklung des Unternehmen erforderlich ist
- Aufzeigen von Auswirkungen möglicher Entscheidungen auf das Unternehmen
- Koordination und Steuerung funktionaler Eigeninteressen in Richtung Unternehmungsziel

Wenn man die Hauptaufgaben des Controllings grob kennzeichnen will, so bestehen diese aus den Funktionen Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung. Nur wenn diese gleichzeitig erfüllt werden, kann das Controlling seiner Aufgaben gerecht werden.²⁷

Das Controlling sorgt gleichzeitig dafür die Ergebnisoptimierung im Unternehmen zu unterstützen. Es soll eine zielgerichtete Abstimmung aller Unternehmensbereiche vornehmen, Schwachstellen analysieren, die Unternehmensplanung zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens abstimmen und die Einhaltung der geplanten Kosten überwachen.²⁸

Der Controller nimmt dabei auch eine beratende Funktion ein und versorgt die Geschäftsleitung mit allen notwendigen Daten, die für eine rationale Entscheidung notwendig sind.

²⁶ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.37

²⁷ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.27

²⁸ Vgl. Gerd Aberle, Transportwirtschaft, S.296

Seine täglichen Aufgaben bestehen darin, dass er Soll- und Ist-Werte aus den einzelnen Teilen des Unternehmens erstellt und auf Basis dieser Pläne, Szenarien und Soll/Ist- Auswertungen erstellt. Das Kreieren von Budgets, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Schreiben von Jahres- und Monatsberichten gehört auch in seinen Aufgabenbereich.

Wie anfangs erwähnt, hängen die Aufgaben eines Controllers auch von der Größe des Unternehmens ab. In kleinen und mittelständischen Unternehmen werden die Aufgaben meist von Mitarbeitern der Geschäftsleitung oder des Rechnungswesen übernommen. Auch das Einsetzen von externen Controllern, die nicht zur Firma gehören, ist eine Methode die gerne angewandt wird. In größeren Unternehmen erfolgt oftmals eine Unterteilung des Controllings nach Bereichen. So findet man in solchen Firmen meistens ein Controlling für den Bereich Marketing, Logistik, Personal, etc.²⁹

Somit bestimmt die Größe des Unternehmens das Aufgabenspektrum eines Controllers.

Es wurde im Punkt „2.2.1 Definition des Begriffes Controlling“ festgestellt, dass es verschiedene Entwicklungsphasen des Controllings gibt. Jeder Entwicklungsphase können daher auch unterschiedliche Aufgaben zugeordnet werden.

Aufgaben der 1. Phase „Informationsversorgung des Managements“

In der ersten Phase muss ein Controller Transparenz schaffen. Das heißt, er muss einerseits feststellen, welche Informationen, Daten und Werte im Unternehmen bereits vorhanden sind und welche ermittelt werden müssen, andererseits ist es wichtig den vollen Informationsbedarf des Managements zu ermitteln.³⁰ Oftmals werden Daten ermittelt, die am Ende gar nicht gebraucht werden und zu einer Unübersichtlichkeit der Datenmenge führen. Es ist also unabdingbar, bei dem Aufbau der ersten Phase, den Informationsbedarf der Informationsnachfrage anzupassen.³¹

Weitere Aufgaben beim Aufbau eines Informationssystems sind folgende:³²

- Analyse des Informationsbedarfs, der Informationsnachfrage und des Informationsangebotes
- Festlegung der Informationen die erhoben werden müssen
- Aufbau eines entsprechenden Informationssystems
- Nutzung aller EDV- Möglichkeiten

²⁹ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.545 f.

³⁰ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.28

³¹ Vgl. Péter Horváth, Controlling, S.310

³² Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.39

- Auswertung der Informationen
- Erstellung von periodischen Berichten, um die Informationsnachfrage des Managements zu stillen
- ständige Überprüfung und Anpassung des Systems an interne und externe Veränderungen

Im folgendem werden die aufgezählten Aufgaben noch etwas näher erläutert. Am Anfang der Aufbauphase steht sicherlich die Analyse der Nachfrage, des Angebotes und des Bedarfs der Informationen. Vorhandene Informationslücken müssen aufgedeckt werden. Normalerweise kann der Unternehmer seinen Bedarf nach Informationen nicht präzise nennen, da er nicht genau weiß, welchen Informationen überhaupt vorliegen. Der Controller hat hier die Aufgabe das Spektrum der möglichen Informationen abzugrenzen und die sinnvollen von nutzlosen Informationen zu trennen.

Des Weiteren sollten die Entscheidungsträger des Unternehmens nicht nur mit monetären Größen versorgt werden, sondern es muss darauf geachtet werden, dass die Kennzahlen die erhoben werden möglichst ausgewogen sind.

Die Informationen die man benötigt, müssen definiert werden, damit jederzeit eine optimale Vergleichbarkeit der Daten gegeben ist.

Als nächstes muss das Problem der Erfassung gelöst werden. Mit welchen Mitteln kann ich die Daten erfassen und speichern? Welche EDV Programme kann ich nutzen? Welche Daten muss ich in regelmäßig kurzen Intervallen erfassen und bei welchen Daten erfolgt die Erhebung einmal jährlich?

Diese und andere Fragen müssen beantwortet werden, bevor die Ermittlung der Daten starten kann.

Zum Schluss müssen die Daten verdichtet und gegenüber den Entscheidungsträgern kommuniziert werden. Dabei bietet es sich an die Informationen innerhalb von regelmäßigen Berichten übersichtlich aufzubereiten.³³

Die Aufgaben während der ersten Phase im laufenden Betrieb sind folgende:³⁴

- Aufbau und Betrieb einer Kostenrechnung
- Durchführung der Berichterstattung
- Information der Entscheidungsträger bei gravierenden Abweichungen
- Kommunikation der Inhalte der erhobenen Werte an die Entscheidungsträger

³³ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.29 ff.

³⁴ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.39

- ständige Überprüfung der Datenerhebung und Datenverarbeitung

Ist der Aufbau der ersten Phase abgeschlossen, so muss die laufende Nutzung des Informationssystems gesteuert werden, damit die vorhandene Datenqualität stets auf dem höchsten Stand bleibt. Dabei ist darauf zu achten, dass man die Übersicht über die eigene Kostenrechnung niemals verliert. Sollte dies passieren, so muss diese vereinfacht werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass gelieferte Informationen vom Management des Unternehmens falsch genutzt werden. Der Controller hat immer darauf zu achten, dass die Kommunikation mit den Entscheidungsträgern aufrecht erhalten wird und notfalls auch zu intervenieren, wenn die Manager vorhandene Informationen falsch interpretieren oder sie nicht richtig verwenden.³⁵

Transparenz für das Management zu schaffen ist somit eine wichtige, herausfordernde und spannende Aufgabe eines Controllers. Die Informationsversorgung ist die Basis für die weiteren Stufen der Controlling-Entwicklung. Sie muss stets hinterfragt und auf dem neuesten Stand gehalten werden.

Aufgaben der 2. Phase „Planung und Kontrolle“

Um die definierten Unternehmensziele zu erreichen, ist eine Koordination der Planung und die Überwachung der durchgeführten Planungsaufgaben notwendig. Dadurch erreicht man die Abstimmung der Einzel- und Gesamtpläne des Unternehmens.³⁶

Eine Grundlage der Planung und Kontrolle ist die Definition von verschiedenen Zielen. Diese müssen realistisch, operational und mit dem Unternehmensziel vereinbar sein.³⁷

Die Aufgaben der zweiten Phase lassen sich ebenfalls unterteilen in Aufgaben der Aufbauphase und Aufgaben im laufenden Betrieb.

Die Hauptaufgaben des Controllers während des Aufbaus sind:³⁸

- Aufbau einer systematischen Planung von Zielen und Maßnahmen
- Erarbeitung von Planungsrichtlinien und Vorgaben
- Festlegung von Teilplänen
- Aufbau einer Investitionsrechnung
- Aufbau einer strategischen Planung

³⁵ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.31 f.

³⁶ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.111

³⁷ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.28

³⁸ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.38

- Organisation von Abweichungsanalysen
- Überwachung des Planungssystems und eventuelle Anpassung an interne oder externe Veränderungen

Auch hier werden die dargestellten Aufgaben kurz kommentiert.

Am Anfang steht die operative Planung. Um mögliche Zukunftswerte prognostizieren zu können, müssen zuerst die Vergangenheitswerte ausgewertet werden. Auf Basis dieser Werte können Rückschlüsse für das kommende Geschäftsjahr gezogen werden. Man sollte solche Prognosen aber immer mit Vorsicht genießen, da diese auch von externen Umweltgrößen abhängen, die nicht vorhersehbar und beeinflussbar sind. Je besser die Datenqualität, desto besser ist die Qualität der Planung.

Die Planung ist nicht sinnvoll, wenn keine Kontrolle der tatsächlichen Werte erfolgt und man auf Abweichungen reagiert. Der Controller muss sich dabei schon vorher überlegen, wie er mögliche Kontrollgrößen erfasst und durch welche Mitarbeiter diese erhoben werden können. Eine weitere wichtige Aufgabe ist der Aufbau einer Investitionsplanung. In vielen mittelständischen Unternehmen werden Entscheidungen über Neuanschaffungen zumeist noch aus dem Bauch heraus getätigt, anstatt die Instrumente der Investitionsrechnung zu nutzen und auf Basis dieser Ergebnisse rationale Entscheidungen zu treffen.

Zum Schluss muss der Controller darauf achten, dass das Planungssystem immer im Sinne der Ziele des Unternehmens arbeitet und bei Änderung der Ziele dieses System anpassen.³⁹

Folgende Aufgaben besitzt das Controlling während des Betriebes:⁴⁰

- Bereitstellung genereller Planungsinformationen
- Erarbeitung von zeitbezogenen Planungsrichtlinien
- Bewertung von Maßnahmen
- Festlegung von Terminplänen bei der Ausführung von Plänen
- Hilfestellung bei den Planungsarbeiten
- Abstimmung der Teilpläne
- Durchführung von Abweichungsanalysen

In der Betriebsphase ändern sich die Aufgaben des Controllers erheblich. Ihm unterliegen die Aufgaben der operativen Planung und Investitionsplanung. Das Controlling steckt Zeitrahmen, gibt Planungsmasken vor und verdichtet Teilpläne zu einem Gesamtplan.

³⁹ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.33 ff.

⁴⁰ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.38 f.

Daneben übernimmt der Controller aber auch materielle Planungsaufgaben. Der Controller muss hier als Gegengewicht zum Management fungieren und mögliche Schwachstellen in den Plänen aufzeigen. Oftmals geben Controller zu schnell klein bei und gefährden somit den Erfolg des Unternehmens. Gerade in mittelständischen Unternehmen, wo der Geschäftsführer meistens keinen Widerspruch kennt, kann dies zu großen Problemen führen.⁴¹

Abschließend ist zu sagen, dass man durch die Ausführung der Planungs- und Kontrollaufgaben Risiken erkennen und nach Möglichkeit reduzieren will. In einer dynamischen Umwelt muss sich die Planung mit einem komplexen Entscheidungsfeld auseinandersetzen. Der Controller hat hierbei verschiedene formelle und inhaltliche Aufgaben zu erfüllen, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.⁴²

Aufgaben der 3. Phase „Koordination mit Organisation und Personalführung“

Wenn das normale Geschäft durch genügend Informationen abgebildet, durch Pläne ausgerichtet und durch die Kontrollen gefestigt ist, so können sich Controllern Aufgaben stellen, die sich den mit tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmensstruktur beschäftigen.⁴³

Mit folgenden Aufgaben befasst sich ein Controller in der dritten Phase:⁴⁴

- Eingliederung von übernommenen Unternehmungen in die Unternehmensstruktur
- Durchführung von Strukturveränderungsmaßnahmen
- Schließung von Unternehmensteilen
- Anpassung an gesetzgeberische Aktivitäten

Controller können hierbei von großer Hilfe sein, wenn sie die Besonderheiten von Veränderungsprozessen verstanden haben, da sie unabhängig sind und interne Kenntnisse der Informations-, Planungs- und Kontrollprozesse besitzen.⁴⁵

Auf die Aufgaben der vierten Phase soll hier nicht groß eingegangen werden, da diese von den Controllern noch nicht durchgeführt werden. In diesem Bereich liegt aber die Zukunft des Controllings und eine Entwicklung dorthin, wird für jeden Controller in Zukunft eine große Herausforderung. Es geht dabei hauptsächlich um den gleichzeitigen Umgang mit verschiedenen Führungsmustern. Begriffe wie Time Based Management, Change

⁴¹ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.35 f.

⁴² Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.105

⁴³ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.37

⁴⁴ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.40

⁴⁵ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.39

Management oder die Spezialisierung auf bestimmte Kunden und verschiedene Koordinationsmechanismen sind bisher weitestgehend am Controller vorbeigegangen.⁴⁶

Eine weitere Einflussgröße für den Aufgabenbereich eines Controllers sind die Fähigkeiten des Managements oder der Entscheidungsträger im Unternehmen. Besitzt der Manager ausreichende Fachkenntnisse und verliert die Unternehmensziele nie aus den Augen, so übernimmt der Controller hauptsächlich eine Entlastungsfunktion. Bei Entscheidungsträgern, die zwar rational im Sinne des Unternehmens entscheiden wollen, denen aber die notwendigen Fachkenntnisse fehlen, ergänzt der Controller den Manager mit dem notwendigen Wissen. Sollte der Manager opportunistisch handeln und die Ziele des Unternehmens aus den Augen verlieren, so muss der Controller vor allem den rationalen unternehmensgerichteten Gegenpart spielen und somit den Manager auf die Unternehmensinteressen eichen. Eine ähnliche Aufgabe übernimmt er in Unternehmen, die zwar einen Controlling-Bereich einführen wollen, schlussendlich aber trotzdem nicht nach den nackten Zahlen entscheiden wollen, sondern weiterhin auf ihr Gefühl vertrauen.

Auch verschiedene Controlling-Formen bedingen unterschiedliche Aufgaben.

Das rechnungswesenorientierte Controlling bereitet die Daten des Rechnungswesen auf, bildet Kennzahlen, analysiert Plan-/Ist- Abweichungen und interpretiert diese für die Geschäftsleitung.

Das informationsorientierte Controlling sammelt Daten aus dem Unternehmen oder dessen Umfeld. Es wertet diese Informationen aus und erstellt auf Grundlage dieser Empfehlungen für das Management.

Die strategischen Aufgaben des Controllings treten am stärksten hervor, wenn das Controlling als integraler Teil der Unternehmensführung durchgeführt wird.⁴⁷

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass sich die Aufgaben eines Controllers von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden können. Dies liegt an den Einflussgrößen, die hier näher erläutert wurden.

2.2.4. Instrumente des Controllings

Im Bereich Controlling gibt es verschiedene Hilfsmittel und Instrumente, die einem helfen die gesteckten Ziele der gewählten Controlling-Organisation zu erfüllen. Dabei kann man die Instrumente nach verschiedenen Gesichtspunkten aufteilen. Zum einen kann man zwischen

⁴⁶ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.40 f.

⁴⁷ Vgl. Gerd Aberle, Transportwirtschaft, S.296

operativen und strategischen Steuerungsinstrumenten unterscheiden, zum anderen ist eine funktionale Aufteilung möglich. Dabei kann man die Instrumente aber nicht immer strikt trennen, da zum Beispiel die operative Planung sehr stark von der strategischen Planung abhängt.⁴⁸

Des Weiteren kann man die Instrumente noch nach qualitativen und quantitativen Größen unterscheiden.⁴⁹

Im folgendem wird eine Unterteilung der Instrumente nach den Funktionen Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Steuerung vorgenommen. Diese werden dann innerhalb der Funktionen gegebenenfalls nochmals unterteilt in strategische, taktische, qualitative und quantitative Instrumente.

Instrumente der Planung

Die Instrumente der Planung besitzen zumeist einen strategischen Charakter. Sie kann man unterteilen nach Art des Problembezuges, nach der Phase des Planungsprozesses und nach der Formulierungsart. Das Spektrum umfasst Planungsmodelle, Planungsmethoden und Planungsverfahren sowie verschiedene Planungstechniken. Die Planungstechniken dienen zur Problemerkennung, Problemformulierung, Informationsbereitstellung, Generierung von Planalternativen sowie zur Bewertung dieser generierten Alternativen.⁵⁰

Als Instrumente sind zu nennen:⁵¹

- SWOT-Analyse
- Gap-Analyse
- Szenario-Analyse
- Wettbewerbsanalyse
- Produktlebenszyklusanalyse
- Portfolioanalysen
- Target Costing
- Benchmarking
- Six Sigma

⁴⁸ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/operative-Controlling-Instrumente.html>

⁴⁹ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.128 ff.

⁵⁰ Vgl. Péter Horváth, Controlling, S.183

⁵¹ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/strategische-Controllinginstrumente.html>

Diese Instrumente sind Teil der strategischen Planung des Unternehmens. Als qualitative Elemente der Planung gelten die Portfolio Modelle. So dient die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix, in Verbindung mit dem Produktlebenszyklusmodell, zur Abbildung des prozentualen Wachstums des Marktes und zur Einschätzung der vorhandenen Produkte in den verschiedenen Geschäftsfeldern.⁵²

Neben den strategischen Instrumenten der Planung existieren auch taktische „Werkzeuge“. Als Beispiel sind hier zu nennen: Pläne für Umsatz, Absatz, Kapazitäten, Investitionen, Beschaffungen, Personal oder Finanzen. Ebenso zählen die verschiedenen Terminpläne zu den Instrumenten der operativen Planung⁵³

Instrumente der Informationsversorgung

Als Hauptinstrument der Informationsversorgung dient das unternehmensinterne Rechnungswesen. Die Kostenträgerrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenartenrechnung liefern jeweils wichtige Daten zur Unternehmenslage.

Mit der Kostenartenrechnung können Plan- / Istvergleiche durchgeführt werden, es ist ein Vergleich der Kostenarten möglich oder des absoluten Kostenvolumens. Die Entstehung der Kosten zeigt die Kostenstellenrechnung auf. Aus der Kostenträgerrechnung kann man dagegen Daten zur Entstehung der Kosten gewinnen und die genauen Herstell- und Selbstkosten ermitteln.⁵⁴

Weitere quantitative Instrumente der Informationsversorgung sind:⁵⁵

- Deckungsbeitragsrechnung
- Kapitalflussrechnung
- Investitionsrechnungen
- Break/ Even Analyse
- Kundenerfolgsrechnung
- ABC-Analyse
- XYZ- Analyse

Dies ist aber nur ein kleiner Teil der Instrumente der Informationsgewinnung. Theoretisch ist das Spektrum der Hilfsmittel zur Informationsgewinnung und Versorgung im Unternehmen

⁵² Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.129

⁵³ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.107 ff.

⁵⁴ Vgl. Dr. Ernst F. Schröder, Modernes Unternehmens-Controlling, S.134 ff.

⁵⁵ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/operative-Controlling-Instrumente.html>

unendlich, denn jede Größe die sich statistisch erfassen und auswerten lässt, kann als Instrument für das Erreichen der Unternehmensziele von Bedeutung sein. So erscheint zum Beispiel eine Übersicht über die Fehltage der Mitarbeiter auf dem ersten Blick gewöhnlich. Doch könnten die dort fest gehaltenen Daten dazu dienen, die genauen Personalkosten für eine Werkstatt zu bestimmen, die wiederum einen Teil der Gesamtkosten einer Werkstatt ausmachen und diese sind ein wichtiger Indikator für den Stundensatz den das Unternehmen den Kunden in Rechnung stellt.

Anhand dieses Beispiels kann man sehen, dass selbst Daten die scheinbar nur aus statistischen Gründen erhoben werden, sinnvoll für das Unternehmen sein können.

Instrumente der Steuerung und Kontrolle

Bei den Kontroll- und Steuerungsinstrumenten spielen die Kennzahlen bzw. verschiedene Kennzahlensysteme eine wichtige Rolle. Doch es gibt viele Probleme bei der Verwendung von Kennzahlen. Einige Unternehmen besitzen nur rudimentäre Kennzahlen und steuern ihr Geschäft eher nach Gefühl. Aber selbst die Existenz von Kennzahlen oder eines Kennzahlensystems sagen noch nichts über ihre Qualität aus.

Die Kennzahlen müssen einerseits kommuniziert und interpretiert werden und andererseits ist es wichtig, dass sie logisch und ursachengerecht verknüpft werden. So ist es sinnvoll ein Kennzahlensystem wie das Balanced Scorecard-System oder das klassische ROI-System zu nutzen.

Das ROI-System bildet dabei aber meistens nur Finanzkennzahlen wie Cash-Flow, Betriebsergebnis, usw. ab. Es ist für die Erreichung der Unternehmensziele ebenso wichtig Kennzahlen aus anderen Bereichen zu erheben. Hier wären zu nennen:

- Markt- /Kundenkennzahlen (Kundenzufriedenheit, Marktanteil)
- Prozesskennzahlen (Durchlaufzeit, Verbrauch, Auslastung)
- Mitarbeiterkennzahlen (Fluktuation, Zufriedenheit, Krankenstand)
- Innovationskennzahlen (Patentanmeldungen, Anzahl Verbesserungsvorschläge)

Es reicht aber nicht aus diese Kennzahlen einfach nur zu erheben und dann den Entscheidungsträgern kommentarlos auf den Schreibtisch zu legen. Sie müssen stattdessen vom Controlling in einen kausalen Zusammenhang gebracht werden, damit die Ursache und Wirkung jeder Kennzahl deutlich wird.

Die Kommunizierung der Kennzahlen sollte dabei in Form von monatlichen oder halbjährlichen Berichten erfolgen, so dass das Management immer einen gesamten Überblick über das Unternehmen besitzt.

Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass Kennzahlen nicht nur dazu genutzt werden, bereits getroffene Entscheidungen zu untermauern, sondern vor allem dazu dienen, dass rationale Entscheidungen erst getroffen werden können.⁵⁶

Weitere Instrumente der Kontrolle und Steuerung sind zum Beispiel die Abweichungsanalyse, die Prämissenkontrolle, die Planfortschrittskontrolle oder die Realisationskontrolle.⁵⁷

Abschließend ist zu sagen, dass hier nur ein Teil der vorhandenen Werkzeuge, die dem Controller zur Verfügung stehen, dargestellt wurde. Es bleibt festzuhalten, dass für jedes Unternehmen der Einsatz von unterschiedlichen Instrumenten sinnvoll ist und dass die Anzahl der genutzten Hilfsmittel zur Aufgabenbewältigung vor allem vom Umfang und der Art des Controlling-Bereiches abhängen.

2.3. Grundlegende Aspekte des Controllings in Speditionen

2.3.1. Begriffe und Aufgaben des Controllings im Speditionsbereich

Der Speditionsbereich besitzt wie jede Branche spezielle Anforderungen an die verschiedenen Unternehmensfunktionen, so auch in Bezug auf das Controlling.

In vielen mittelgroßen und großen Unternehmen existieren bereits Controlling-Abteilungen. Doch nicht immer werden dort die typischen Controlling-Aufgaben erledigt, sondern oftmals Aufgaben die außerhalb der betrieblichen Fachabteilungen anfallen. Häufig werden auch die Aufgaben der Unternehmensplanung und des Controllings aus Kostengründen zusammengefasst, obwohl dies meistens einige Probleme verursacht.⁵⁸

Der Speditionsbetrieb lässt sich als Logistikunternehmen klassifizieren. Somit sind viele Aufgaben des Logistik-Controllings auch übertragbar auf ein Transportunternehmen.

Das Arbeitsfeld des Speditions-Controllings umfasst alle Aufgaben die sich mit der Erfüllung der Ziele der Spedition beschäftigen. Es hält den Fluss der Transportleistungen aufrecht und sorgt für eine Steuerung des Verhältnisses zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Es sorgt ebenso für die notwendige planerische und informatorische Unterstützung und

⁵⁶ Vgl. Jürgen Weber, Das Advanced-Controlling-Handbuch, S.379 ff.

⁵⁷ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.216

⁵⁸ Vgl. Gerd Aberle, Transportwirtschaft, S.299

übernimmt planungsbezogene Kontrollaufgaben.⁵⁹ Der Controller in einer Spedition arbeitet mit spezifischen Kennziffern, wie zum Beispiel:⁶⁰

- Transportkosten/ Leistungseinheit
- Beschädigungshäufigkeit
- Liefertermintreue
- Verbrauch/ Fahrzeug
- Kosten/ Fahrzeug
- Auslastung
- Kosten/ Tonnenkilometer

Eine Spedition bietet logistische Leistungen an. Diese können differenziert werden in die Teilleistungen Transport, Lagerung und Umschlag sowie Informationsleistungen und Zusatzleistungen.⁶¹ Die logistischen Leistungen können einerseits als marktgängige andererseits als unternehmensinterne Leistungen erbracht werden. Bei Speditionen werden die logistischen Leistungen zumeist für den Kunden, also marktgängig erbracht. Die logistischen Leistungen die erbracht werden ähneln sich bei beiden Varianten, doch der Einfluss auf das Controlling unterscheidet sich.

Erfolgt die Erbringung der logistischen Leistung unternehmensintern, so nehmen diese eine Sekundärfunktion ein. Bei einer Spedition werden diese Leistungen für Dritte erbracht. Sie besitzen somit Primärcharakter.⁶²

Die grundsätzliche Aufgabe eines verkehrsträgerneutralen Spediteurs besteht in der Vermittlung und Organisation von Transporten. Durch die Deregulierungsmaßnahmen und die Zunahme des Wettbewerbes hat sich das speditionelle Leistungsangebot ausgeweitet. Heutzutage werden nicht nur Transporte organisiert und durchgeführt, sondern auch verladerindividuelle logistische und nicht- logistische Systemdienstleistungen geplant, realisiert und gesteuert.⁶³ Dies hat auch Auswirkungen auf die Controlling-Aufgaben.

Möchte man ein effizientes Speditionscontrolling durchführen, so setzt dies voraus, dass man vorab strategische und operative Speditionsziele definiert. Als Folge daraus kann man auch zwischen operativem und strategischem Speditions-Controlling unterscheiden.⁶⁴

⁵⁹ Vgl. Jürgen Weber, Logistik-Controlling; S.20

⁶⁰ Vgl. Gerd Aberle, Transportwirtschaft, S. 484

⁶¹ Vgl. Heinz Isermann, Logistikmanagement, S.35 ff.

⁶² Vgl. Gösta B. Ihde, Transport,Verkehr,Logistik, S.41

⁶³ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.7

⁶⁴ Vgl. Jürgen Weber, Logistik-Controlling, S.27

Um die Aufgaben festzulegen ist es essentiell nach der Bedeutung der Logistik im Unternehmen zu fragen. Da ein Speditionsbetrieb ein reines Logistikunternehmen ist, so ist auch die strategische Bedeutung der Logistik überlebenswichtig für das Unternehmen.

Zu den weiteren strategischen Aufgaben des Speditions-Controllings gehören das Festlegen der langfristigen Logistikstrategien, der Aufbau einer strategischen Kontrolle und die Sicherstellung der Umsetzung der strategischen Planung in operative Sachziele.

Die operative Aufgabe des Speditions-Controllings ist es, mit operationalen Maßgrößen Zielerreichungsgrade zu bestimmen. Operative Ziele der Speditionslogistik können sein:

- Maximierung der Auslastung der Transportfahrzeuge
- Minimierung der Stillstandzeiten
- Minimierung der Transportkosten
- Optimierung des Fuhrparks

Des Weiteren hilft das operative Controlling bei Planungsaufgaben mit, stellt erforderliche Informationen und Entscheidungsverfahren bereit und unterstützt den Aufbau eines Planungssystems.⁶⁵

2.3.2. Branchenstruktur und -entwicklung

Langfristige Entwicklung

Die Speditionsbranche besitzt im Moment einen mittelständischen Charakter. In letzter Zeit sind aber vermehrt Konzentrationstendenzen zu erkennen. Das heißt, dass Konzentration und mittelständische Prägung zwei wesentliche Merkmale dieser Branche darstellen.⁶⁶

Folgende Übersicht unterstützt diese Feststellung.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Gerd Aberle, Transportwirtschaft, S.485

⁶⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.8

⁶⁷ Vgl. Deutscher Speditions- und Logistikverband, 2005

Beschäftigte pro Betrieb	Betriebe insgesamt in %
bis 10	24
11 bis 50	45
51 bis 100	15
101 bis 200	9
über 200	7
Gesamt	100

Abb1.: Betriebsgröße

Bezugsgröße: 2.900 Betriebe

Ein in den achtziger Jahren einsetzender Trend zu größeren Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten konnte sich somit nicht fortsetzen:

- 1985: 17,5%
- 1990 20,3%
- 1995 24,5%
- 2000 32,0%
- 2005 30,0%⁶⁸

Der Umsatz der von den Logistikdienstleistern im Jahre 2004 erwirtschaftet wurde, lag geschätzt bei knapp 80 Mrd. Euro.⁶⁹ Die folgende Abbildung verdeutlicht die Konzentration der Branche.⁷⁰

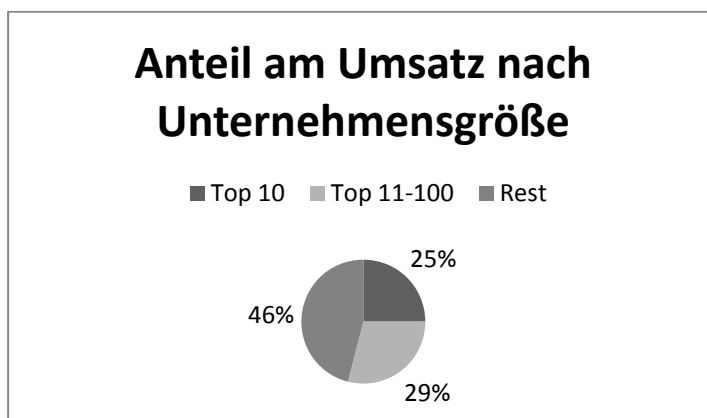


Abb.2: Branchenkonzentration

⁶⁸ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.28

⁶⁹ Vgl. Peter Klaus, Christian Kille, Die Top 100 der Logistik, S.61

⁷⁰ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.8

Nach der EU Empfehlung 2003/361/EG ist jedes Unternehmen, das nicht mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigt, dessen Bilanzsumme 43 Mio. Euro nicht übersteigt und dessen Umsatz unter 50 Mio. Euro liegt, ein kleines oder mittleres Unternehmen.

Im Jahre 2007 lag der zu versteuernde Umsatz bei den Speditionen in Deutschland bei knapp 60 Mrd. Euro.

Die Heterogenität der angebotenen Leistungen der Branche ist ein weiteres Merkmal. Neben den klassischen Leistungen wie Sammelgutverkehr, die Befrachtung fremder LKWs oder internationaler Speditionen, dem Speditionsnah und -fernverkehr, der Absatz – und Beschaffungslogistik werden heute noch andere Leistungsbereiche bedient.⁷¹ Dabei liegen die Schwerpunkte bei jeder Spedition etwas anders.

Die Erbringung komplexer, individueller logistischer Leistungen für einzelne Kunden im Rahmen der Kontraktlogistik wird mittlerweile eine erhebliche Bedeutung für die Branche zugeschrieben. In ihr ist außerdem ein hohes Wachstumspotential vorhanden.⁷²

Zwischen den einzelnen Marktsegmenten gibt es Unterschiede bei den Merkmalen der Branche. So kann man feststellen, dass bei den nationalen Stückgutverkehren eine hohe Konzentration vorherrscht, da dort die zehn größten Anbieter 70 % des Umsatzes auf sich vereinen.⁷³

In der industriellen Kontraktlogistik verursachen dagegen die zehn größten Anbieter nur 30 % des Umsatzes, was für eine schwache Konzentration in diesem Sektor spricht.⁷⁴

Dies lässt sich damit begründen, dass in den verschiedenen Marktsegmenten unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen herrschen.

Typisch für den nationalen Stückgutverkehr ist:⁷⁵

- homogene Leistungen mit vergleichbaren Qualitätsstandards
- geringe Differenzierungsmöglichkeiten über die Kernleistung
- standardisierte Prozesse
- Dominanz der Ergebnisdimension
- Eintrittsbarrieren in Form von flächendeckenden Netzen
- Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft

⁷¹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.9

⁷² Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.9

⁷³ Vgl. Peter Klaus, Christian Kille, Die Top 100 der Logistik, S.113

⁷⁴ Vgl. Peter Klaus, Christian Kille, Die Top 100 der Logistik, S.128

⁷⁵ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.10

Dagegen besitzt die Kontraktlogistik-Industrie folgende Eigenschaften:⁷⁶

- Entwicklung verladerindividueller Logistiksysteme
- Differenzierung über die Leistung
- Dominanz der Potentialdimension
- Eintrittsbarrieren in Form von Reputation und Know-how
- Wettbewerbsstrategie der Differenzierung

Bei den Speditionen sind 73 % aller Betriebe als Befrachter für den Straßengüterverkehr tätig.⁷⁷ Dabei prägen Gemischtbetriebe, das heißt Unternehmen die in verschiedenen Leistungsbereichen tätig sind, die Branche. Im Durchschnitt bedienen die Unternehmen sieben Leistungsbereiche. Das Leistungsspektrum wächst dabei mit der Größe des Unternehmens.

Das Einsetzen von eigenen Fahrzeugen für Ferntransporte hat sich in der Bedeutung seit 1995 nicht verändert. Die Durchführung dieser Leistung mit eigenen Transportmitteln wird von 47 % der Speditionen betrieben. Als wichtigstes Marktsegment gilt nach wie vor der Stückgutverkehr, in dem jeder zweite Betrieb tätig ist.⁷⁸

Der LKW ist nach wie vor der wichtigste Verkehrsträger im Speditionsbereich. Seit dem Jahre 1995 ging die Zahl der eingesetzten LKWs von 63 %, über 59 % im Jahre 2000 auf 58 % zurück. Somit ist in den letzten Jahren ein verhältnismäßig geringer Rückgang zu verzeichnen. Der Selbsteintritt des Spediteurs ist vorrangig im Fernverkehr anzutreffen, wo 47 % der Speditionen einen eigenen Fuhrpark besitzen.⁷⁹

Der Auslastungsgrad der Fahrzeuge ist auf einem zufriedenstellenden Level. Bei fast völliger Volumenauslastung beträgt die gewichtsmäßige Auslastung knapp 60 %. Ein Großteil der beförderten Tonnage sind Halb- und Fertigprodukte. Diese Gütergruppe weist ein hohes Volumen mit geringer gewichtsmäßiger Auslastung auf. Demnach ist die Volumenkapazität der Fahrzeuge oftmals der limitierende Faktor. Die qualitativen Anforderungen der Güterbeförderung wie Just-in-Time-Verkehre und der wachsende Anteil der Linienverkehre haben einen größeren Einfluss im Vergleich zur gewichtsmäßigen Auslastung. Bei den Sammelgutverkehren sinkt daher die Auslastung auf den Verteilertouren fast zwangsläufig. Dabei erschwert die vorherrschende Regionalstruktur von Produktion und Verbrauch mit ihren oft ungleichen ein- und ausgehenden Verkehrsströmen, den Aufbau paariger Verkehre.

⁷⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.10

⁷⁷ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.7

⁷⁸ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.10

⁷⁹ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.11

Der seit 1995 ständig ansteigende Lastfahrtenanteil (2003:78,1%) zeigt, dass die Bemühungen der Transportunternehmen, die Beschäftigung des Fuhrparks zu erhöhen, Wirkung zeigt. Es wurden nur 15 % der Kilometer im Fernverkehr für Leerfahrten verbraucht. Im grenzüberschreitenden Verkehr stieg der durchschnittliche Lastfahrtenanteil auf 92 %. Die Transportstruktur im Nahverkehr ist dafür verantwortlich, dass der Leerfahrtenanteil hier bei 44,3 % liegt.⁸⁰

Die Verbreitung von flottenübergreifenden Telematiksystemen nimmt immer mehr zu, da durch die Erfassung von den notwendigen Fahrzeugdaten die Wirtschaftlichkeit und Leistungsqualität der Fahrzeuge verbessert wird. Probleme verursachen die Standzeiten beim Be- und Entladen der Transportmittel im Nahverkehr sowie Staus in den Innenstädten.⁸¹

Für die Branche haben sich in den letzten Jahren noch weitere Veränderungen ergeben, die zu einer Zunahme der Wettbewerbsintensität geführt haben. Die geographische Ausdehnung hat zugenommen, was insbesondere für Sammelgutverkehre gilt. Daneben fordert der Markt immer kürzere Laufzeiten, höhere Zuverlässigkeiten und geringere Schadensquoten. Dies hat Auswirkungen auf die Leistungsintensität, die dadurch erheblich gestiegen ist. Ebenso hat sich das Leistungsangebot gesteigert. Neben den klassischen Leistungen wie Transport, Umschlag und Lagertätigkeiten, werden verschiedene Mehrwertleistungen angeboten.⁸²

Auch das Einkaufen von Transportleistungen zählt mittlerweile für 40 % der Spediteure zu einem Leistungsschwerpunkt.⁸³

Kurzfristige Entwicklung

Natürlich hat die stattfindende Absatzflaute in der Wirtschaft auch einen negativen Einfluss auf die Güterverkehrskonjunktur. Ab Herbst 2008 fand ein dramatischer Einbruch auf den Transportmärkten statt. Kaum ein Transportmarkt konnte sich aufgrund der weltweiten Vernetzung der Wirtschaft dieser Entwicklung erwehren. Stark betroffen waren vor allem Speditionen, die hauptsächlich für die Automobilindustrie, Zulieferindustrie, Maschinenbauindustrie und die chemische Industrie transportierten. Die Transporte brachen im Dezember 2008 um bis zu 40 % ein.⁸⁴

Weiterhin belastet die Mauterhöhung, die bei den Unternehmen für eine Mehrbelastung durch Mautgebühren zwischen 41 und 90 % sorgt, die Speditionen zusätzlich. Innerhalb von nur

⁸⁰ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.12 f.

⁸¹ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.14

⁸² Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.10

⁸³ Vgl. Zahlen Daten Fakten aus Spedition und Logistik 2005, S.15

⁸⁴ Vgl. DSLV, Jahresbericht 2008, S.8

drei Jahren hat die Logistikbranche damit die dritte Kostenwelle zu verkraften. Nachdem 2007 die Dieselpreisexplosion und 2008 eine Sozialverordnung der EU für einen Kostenanstieg verantwortlich war, belastet der Staat die Unternehmen zusätzlich 2009 mit insgesamt 2 Mrd. Euro. Dies bedroht vor allem die Existenz von klein- und mittelständischen Unternehmen.

Der durchschnittliche Mautsatz liegt dann bei 18,6 Cent pro Kilometer, was einer Anhebung von 50 % entspricht, da viele Unternehmen noch mit einem Satz von 12,4 Cent pro Kilometer kalkulieren.⁸⁵

2.3.3. Bedeutung des Controllings in Speditionen

Die Bedeutung von Controlling im Speditionsbereich nahm erst in den letzten zehn Jahren massiv zu. Vorher war die Branche geprägt von einem reglementierten Marktzugang und staatlich administrierten Preisen, was dazu führte, dass nur ein geringer Wettbewerb auf der Preisseite existierte.

Durch das Vorhandensein von Pflichttarifen war eine Vollkostendeckung meist gegeben und es gab keinen Anlass zum Aufbau eines Controlling-Systems. Dazu kam, dass man sich vom Wettbewerber durch Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und anderen Serviceleistungen nicht abheben musste, da kein Leistungsdruck bestand. Somit entwickelten sich Controlling-Instrumente nur spärlich, weil einfach die Notwendigkeit nicht gegeben war.

Dies hat sich aber in dem Zeitraum der letzten zehn Jahre schnell geändert. Die Marktverhältnisse haben sich gewandelt. Von der Leistungsseite geht das heutige Angebot weit über die klassischen Transport- und Lagerleistungen hinaus und gestaltet sich sehr komplex. Auch auf der Preisseite gab es Bewegung und der Preisdruck hat sich drastisch verschärft.

Durch das Entstehen immer komplexerer Dienstleistungen bekommt die Beschaffung von Informationen und damit das Controlling eine immer größere Bedeutung. Daten zu Kostenentwicklungen, Preisen und Auslastungen werden in der dynamischen Umwelt zeitnah benötigt, um möglichst schnelle Entscheidungen und differenzierte Aussagen zu treffen.

Doch die Entwicklung und Implementierung von Controlling-Systemen nimmt einige Zeit in Anspruch, da das Controlling in Speditionen mit einigen Besonderheiten verbunden ist.

Auf die Besonderheiten wird später noch ausführlich eingegangen.

⁸⁵ Vgl. DSLV, Jahresbericht 2008, S.12

Einige mittelständische Speditionen und die meisten Konzerne behandeln das Thema Controlling heutzutage sehr professionell und können durch die Transparenz Entscheidungen treffen, die Ihnen im harten Speditionswettbewerb einen Vorteil verschaffen.

Trotzdem gibt es noch viele mittelständische Speditionen die kein Controlling-System besitzen, was bei der geringen Ressourcenausstattung und der starken Abhängigkeit vom Tagesgeschäft zu einem großen Wettbewerbsnachteil führen kann.

Es herrscht also noch in weiten Teilen der Branche ein Entwicklungsdefizit ⁸⁶

2.4. Besonderheiten des Controllings in Speditionen

2.4.1. Dienstleistungsbezogene Besonderheiten

Jeder Spediteur sollte über die Eigenart der Verkehrsleistungen Bescheid wissen, damit er sie besser bewerten kann. Folgende dienstleistungsbezogene Besonderheiten müssen beachtet werden:⁸⁷

- Immaterialität
- Integration eines externen Faktors
- Dienstleistungen sind nicht speicherbar
- dauerhafte Leistungsbereitschaft
- kurzfristige Schwankungen
- Schwere des Qualitätsmanagements
- kein Patentschutz

Dienstleistungen besitzen die Eigenschaft der Immaterialität. Das heißt, dass die Endkombination der Produktionsfaktoren zeitgleich mit dem Konsum stattfindet. Es muss also immer ein konkreter Auftrag vorliegen. Das wird auch als „uno-acto-Prinzip“ bezeichnet. Daraus resultieren Schwierigkeiten, die erbrachten Leistungen zu quantifizieren.⁸⁸

Des Weiteren ist es immer erforderlich die Gütersendung des Kunden in den Produktionsprozess zu involvieren. Dieser Vorgang wird auch als zweiphasiger Prozess

⁸⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S. 11

⁸⁷ Vgl. Willy Korf, LORENZ Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 1, S.35 f.

⁸⁸ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.12

bezeichnet. Erst durch die Integration des externen Faktors in Form von Gütersendungen des Kunden erfolgt die Endkombination der Produktionsfaktoren.⁸⁹

Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass Kapazitäten und Potentiale immer vorgehalten werden müssen, da sich Dienstleistungen nicht lagern lassen. Eine Spedition muss daher in Vorleistung gehen, um ihre Leistungsbereitschaft am Markt anzubieten.

Dies führt bei Speditionen unter anderem zu Problemen im Bereich des Kapazitäts-Controllings. Einer Spedition fehlt die Möglichkeit ein Lager zwischen zu schalten, um Schwankungen auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt abzufangen.

Absatzschwankungen führen unmittelbar dazu, dass die Auslastung der Produktionsfaktoren sinkt. Früher war es möglich die Auslastung der Kapazitäten über die Zeit zu bündeln, doch dies wird heutzutage am Markt von kaum einem Kunden gefordert. Somit entfällt diese Art der Entkoppelung von Auftragseingang und Auftragsdurchführung.⁹⁰

Kurzfristige nicht vorhersagbare Schwankungen stellen ein weiteres Problem des Dienstleistungssektors dar. Dazu gesellen sich noch die üblichen konjunkturellen und saisonalen Schwankungen. Die Dimensionierung der vorhandenen Kapazitäten stellt sich somit als große Herausforderung dar.

Für eine Spedition bedeutet dies, dass zum einen das Risiko groß ist Überkapazitäten zu besitzen und hohe Leerkosten zu produzieren, andererseits besteht die Gefahr von Engpässen die zu Qualitätsmängeln führen könnten.

Die Aufgabe des Controllings besteht darin Transparenz zu schaffen über die Kosten von zu hoher oder zu niedriger Auslastung, damit die Entscheidungsfindung in der Spedition erleichtert wird.⁹¹

Eine Spedition hat die Möglichkeit dieses Problem abzuschwächen, indem sie einen Kapazitätsmix anstrebt. So könnte der eigene Fuhrpark bei einer hohen Nachfrage kurzfristig durch Kapazitäten anderer Transportunternehmer erweitert werden. Die eigenen Fahrzeuge werden dann vorrangig eingesetzt um die Sicherheit und Qualität bei bedeutenden Kunden zu halten.

Betrachtet man nun die Kapazitäten im Lagerbereich, so besteht dort kaum die Möglichkeit der Risikoreduzierung. Ein Kapazitätsmix wie im Transportbereich lässt sich nur schwerlich realisieren. Somit muss ständig Equipment vorgehalten werden, um den Betrieb eines Lagers zu ermöglichen. Schlussendlich kann festgehalten werden, dass sich in Speditionen

⁸⁹ Vgl. Sabine Haller, Dienstleistungsmanagement, S.5 ff.

⁹⁰ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.13

⁹¹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.13

Leerkosten im Transportbereich zwar verringern lassen, durch den Besitz eines eigenen Fuhrparks und eines Lagers aber nicht vermeiden lassen.⁹²

Das „uno-acto-Prinzip“ wirkt sich auch auf das Qualitäts-Controlling aus. Qualitätskontrollen sind zwar bei einer Spedition nach der Durchführung der Dienstleistung möglich, aber es kann nicht verhindert werden, dass festgestellte Qualitätsmängel auf den Kunden durchschlagen. Somit ist es dem Spediteur nicht möglich, Fehler nach der Leistungsherstellung im Rahmen einer Qualitätssicherung zu beseitigen, wie das bei Produktionsunternehmen der Fall wäre.

Es muss ein präventives Qualitätsmanagement aufgebaut werden. Denkbar wäre die Einrichtung von verschiedenen Qualitätsmesspunkten, um die Entwicklung von hohen Fehlerfolgekosten zu unterbinden.⁹³

Die Einbindung des externen Faktors, also die Gütersendungen des Kunden, stellt das Controlling in einer Spedition vor zwei weiteren Herausforderungen.

Zum einen in dem Marktsegment der Systemverkehre, in dem der Wettbewerb immer mehr preis- und kostenorientiert ausgetragen wird. Dort wären gute aufeinander abgestimmte standardisierte Prozesse für eine kostenoptimale Durchführung der Transporte eine Voraussetzung. Die Struktur der Gütersendungen hat darauf wesentlichen Einfluss. Je differenzierter die externen Faktoren für die Leistungsherstellung der Spediteure sind, desto schwieriger wird es Kostenträger zu definieren und sinnvolle Kennzahlen zu bilden. Die Bildung von verschiedenen Klassen innerhalb des Unternehmens und die Notwendigkeit zur Durchschnittsbetrachtung nehmen daher zu. Es ist unmöglich jede transportierte Warensendung mit ihren individuellen Eigenschaften zu berücksichtigen. Auswirkungen hat dies einerseits auf die Kostenrechnung, andererseits aber auch auf die Erstellung von Haustarifen. Eine einzelne Sendung, besteht aus Gewicht, Collianzahl, Colliart, Entfernung, usw. Bei der Preisfindung wird oftmals aber nur die Entfernung und das Gewicht einer Warensendung berücksichtigt. Deshalb ist es wichtig immer einen präzisen Überblick über die eigene Kunden- und Sendungsstruktur zu haben. Bei einer Veränderung der Sendungsstruktur kann es zu erheblichen Ergebnisveränderungen kommen.

Über die Zusammenhänge und die Auswirkungen sollte in einer Spedition ständig Transparenz bestehen.⁹⁴

Zudem hängt die Qualität der erbrachten Leistung stark von der Qualität der externen Faktoren ab. Eine nicht transportsichere Verpackung oder eine falsche Lieferadresse wirken

⁹² Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.14 f.

⁹³ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.14

⁹⁴ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.15 f.

sich auf das Risiko und die Kosten des Spediteurs aus und sind vom ihm nur sehr selten zu beeinflussen.⁹⁵

Zum Abschluss sei noch erwähnt, dass die Innovationstätigkeit häufig gehemmt ist, da neue Dienstleistungen in der Regel keine technische Erfindung sind und damit auch nicht patentierbar. Eine Möglichkeit diesen Faktor abzuschwächen ist die Entwicklung einer Marke. Die Dienstleistung wird zwar nicht direkt geschützt, wohl aber die Investition in die Kundenbeziehung.⁹⁶

Die hier aufgezählten Merkmale der Dienstleistungen lassen sich auch in Speditionen feststellen und wirken sich somit auch auf die Anforderungen des Controllings aus.

2.4.2. Verkehrsbetriebsbezogene Besonderheiten

Bei einer Spedition gibt es neben den Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens noch weitere Herausforderungen, die ihre Ursache im Charakter des Verkehrsbetriebes haben.

Dabei sollen hier besondere Merkmale untersucht werden, die bestimmte Probleme mit sich bringen und der Controller in einer Spedition meistern muss.

Auf folgende Merkmale soll dabei etwas näher eingegangen werden:⁹⁷

- Kostenstrukturen
- Unpaarigkeit von Verkehrsströmen
- differenzierte Produktionsverfahren
- hohe Wettbewerbsintensität durch hohe Beweglichkeit der Verkehrsmittel
- verbundene Leistungserstellung
- Vielzahl möglicher Beschäftigungs- und Bezugsgrößen

Einen Großteil der Kosten in Speditionen sind Fixkosten. Um ständig Leistungen anbieten zu können, muss der Spediteur Potentiale vorhalten, wie zum Beispiel einen Fuhrpark, ein Lager, eine Werkstatt, ein Verwaltungsgebäude, verschiedene Mitarbeiter, etc.

Diese Fixkosten haben einen großen Anteil am gesamten Kostenblock des Unternehmens und fallen an, egal ob die Beschäftigung hoch oder gering ist. Sie verändern sich nicht, wenn sich die Auftragslage verändert, insbesondere wenn sie sich verringert. Je größer der Fixkostenanteil ist, desto größer wird auch die Relation zwischen Erlösen und Gesamtkosten.

⁹⁵ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.16

⁹⁶ Vgl. <http://www.innovationsmanagement.de/dienstleistung/eigenschaften.html#up377>

⁹⁷ Vgl. Willy Korf, LORENZ Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 1, S.35 f.

Es besteht daher die Gefahr, schnell in die roten Zahlen zu rutschen, falls die Auftragslage unvermittelt einbricht.⁹⁸

Für das Kosten-Controlling resultiert daraus die Problematik, dass sich Fixkosten nicht ohne weiteres einer einzelnen Warensendung zuordnen lassen. Fixkosten werden den Kostenträgern der Gemeinkosten zugeordnet. Das heißt, dass für eine Spedition bei der Vorhaltung von Leistungen fixe Gemeinkosten anfallen. Sie sind nicht direkt auf die einzelnen Kostenträger zuzurechnen, was die betriebliche Kalkulation von verschiedenen Leistungen erschwert. Für die Verrechnungen der fixen Gemeinkosten muss das Controlling daher mit Verrechnungsschlüsseln arbeiten.

Natürlich ist der Anteil der Fixkosten am kompletten Kostenblock abhängig von der Art der Spedition. Bei einem Spediteur ohne eigenen Fuhrpark und Lager ist diese Problematik weniger bis kaum ausgeprägt, als bei einem Unternehmer der eigene Fahrzeuge, Bürogebäude und Lager besitzt.⁹⁹

Die Dominanz der Fixkosten führt zu einem geringen Anteil an Kosten, die beeinflussbar sind. Die aktuelle Auftragslage ist daher nur eingeschränkt nutzbar für eine Interpretation des Kostenverhaltens und der Kostenhöhe, da die kurzfristigen variablen Kosten nicht die Gesamtkosten dominieren.

Man muss sich als Spediteur also eher fragen, warum man so eine hohe Anzahl an Ressourcen vorhält und ob dies sinnvoll ist. Eine hohe Bedeutung bei der Beantwortung dieser Frage besitzt die Prozesskostenrechnung.¹⁰⁰

Vor mehrere Herausforderungen stellt das Controlling die Unpaarigkeit von Verkehrsströmen. Dabei stehen die Fragen nach der Planung von Umläufen, der Gewinnung von Informationen über Auslastungen und die Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen im Mittelpunkt. Bei Fahrten bei denen oft eine hohe Unpaarigkeit existiert, muss die Frage nach der Kostenverteilung beantwortet werden. Außerdem muss man entscheiden, ob man unpaarige Aufträge mit den eigenen Ressourcen abwickelt oder ob man Transportunternehmen einsetzt. Dazu sind entscheidungsrelevante Informationen notwendig.¹⁰¹

Der Transport einer Gütersendung kann über verschiedene Varianten erfolgen. Eine Transportladung kann per LKW, Bahn oder Schiff überführt werden. Die Art des

⁹⁸ Vgl. Gunnar Ebner, Controlling komplexer Logistiknetzwerke, S.167 ff.

⁹⁹ Vgl. Willy Korf, LORENZ Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 2, S.484 f.

¹⁰⁰ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.17

¹⁰¹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S. 16

Transportmittels hat Auswirkungen auf die Preisfindung.¹⁰² Die eingesetzten Verkehrsmittel besitzen alle eine unterschiedlich lange Nutzungsdauer und verfügen über differenzierte Kostenstrukturen. Dadurch besteht die Möglichkeit bei Transportmitteln, die über einen längeren Zeitraum kostentechnisch abgeschrieben werden, in Einzelfällen den Transportprozess anhand der Teilkosten und nicht anhand der Vollkosten zu beurteilen.

Das Controlling muss diese Zusammenhänge durch generierte Informationen aufzeigen und mögliche Substitutionseffekte die sich daraus ergeben ermitteln.¹⁰³

In Speditionen liegt häufig eine verbundene Leistungsherstellung vor. Die Erstellung mehrerer am Markt absetzbarer Leistungen, erfolgt dabei gleichzeitig durch ein Betriebsmittel.¹⁰⁴ Bei vollständig verbundenen Leistungsprozessen werden die zu transportierenden Güter von einem Transportmittel gemeinsam von einer Quelle zu einem Zielort befördert. Problematisch für das Controlling ist dabei, dass für das Transportfahrzeug unabhängig von der Auslastung Kosten anfallen. Diese Kosten werden dabei nicht von den Transportgütern, verursacht. Sie können nicht als Kostenträger herhalten, da es sich um Gemeinkosten handelt. Des Weiteren wird eine sinnvolle Zurechnung der Kosten auf die Güter dadurch verhindert, dass die Auslastungen schwanken. Das Controlling muss Informationen liefern, um die Ermittlung von Durchschnittswerten zu unterstützen. Dies gilt auch für teilverbundene Transportleistungen, wo die Waren nur teilweise gemeinsam transportiert werden.

Die entstandenen Kosten müssen so genau wie möglich den verschiedenen Gütertransporten zugeordnet werden. Dies geschieht über errechnete Schlüssel, die sich am Gewicht, am Volumen an den Stellplätzen oder an den Stopps des Transportmittels orientieren.¹⁰⁵

Ein weiteres Problem ist die Vielzahl von verschiedenen Bezugsgrößen mit denen man die Beschäftigung messen kann. Schaut man sich die verschiedenen Stufen einer Sendungsabwicklung an, so findet man bei jeder Stufe eine unterschiedliche Größe an der sich die Beschäftigung messen lässt. Bei der Sendungserfassung spielt es keine Rolle wie groß die Sendung ist, sondern die Anzahl der Sendungen ist von Bedeutung. Beim Umschlag zählt die Anzahl und Art der Colli, aus denen eine Sendung besteht. Im Nahverkehr sind die Zustell- und Abholstopps oder aber das Gewicht und das Volumen von Relevanz. Für die anderen Abwicklungsstufen lassen sich ebenfalls bestimmte Bezugsgrößen feststellen. Die Aufgabe des Controllings besteht darin, die richtigen Beschäftigungsgrößen herauszufinden

¹⁰² Vgl. Hans-Peter Stabenau, Verkehrsbetriebslehre, S.54 ff.

¹⁰³ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.17

¹⁰⁴ Vgl. Gunnar Ebner, Controlling komplexer Logistiksysteme, S.169

¹⁰⁵ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.17

und die richtigen Konsequenzen für die Kapazitätsplanungen oder die Kostenstrukturen zu ziehen.¹⁰⁶

Die Summe der verschiedenen Besonderheiten von Verkehrsleistungen ist einzigartig in der Volkswirtschaft und kommt in diesem Umfang in keinem anderen Markt vor. Der Verkehrsmarkt ist als ein ziemlich instabiler Markt einzuordnen.¹⁰⁷

2.5. Vorstellung der Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg

2.5.1. Zahlen, Fakten und Leistungen

Die Spedition Wolf ist ein Gütertransportunternehmen aus Scheibenberg, welches aus einem kleinen Landwirtschaftsbetrieb hervorging. Das Familienunternehmen wurde am 5. Oktober 1889 als Spedition und Fuhrunternehmen gegründet. Nach dem Fall der Mauer wurde das Unternehmen reprivatisiert und firmiert von da an als Spedition und Gütertransport Wolf GmbH Scheibenberg.

Das Unternehmen wird von den drei Geschäftsführern Martin Wolf, Michael Wolf und Lars Willimowski geführt.

Die Hauptauftraggeber des Unternehmens sind Autozulieferer, Stahlhersteller, Bauunternehmer und andere Speditions- und Transportunternehmen. Außerdem werden Kunden aus der Konsumgüterindustrie und Metallindustrie bedient.

Zur Erfüllung der verschiedenen Transporttätigkeiten steht dem Unternehmen ein eigener Fuhrpark zur Verfügung. Des Weiteren findet eine Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen statt. Die Spedition Wolf verfügt über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem gemäß DIN EN ISO 9001:2000.

Der Güterkraftverkehr wird deutschlandweit und grenzüberschreitend ins nahe europäische Ausland durchgeführt.

Der Fuhrpark ist vielseitig und umfasst moderne Fahrzeuge. Folgende Fahrzeugarten befinden sich im aktuellen Fuhrpark:

- Sattelaufleger mit Planen- und Kofferaufbauten
- Megatrailer
- Wechselbrückenfahrzeuge

¹⁰⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.17

¹⁰⁷ Vgl. Willy Korf, LORENZ Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 1, S.36

- Hängerzüge
- LKW mit Ladebordwand
- Plane und Spriegel LKW
- Pritsche LKW mit Ladekran
- Kipper LKW
- Kleintransporter

Alle Fahrzeuge besitzen eine ADR- Ausrüstung.

Bei Sammelgut- und Paketsendungen kooperiert die Spedition mit angesehenen Partnerunternehmen. Das Unternehmen arbeitet grundsätzlich nach den Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen. Den Kunden wird auch eine Versicherung der transportierten Ware von der DBV Winterthur angeboten.

Die Spedition Wolf bietet folgende Leistungen an:

- Spedition
- Gütertransport im Nah- und Fernverkehr
- Güterumschlag und -lagerung
- Straßenwinterdienst
- Werkstatt
- Vermittlung Krandienst
- Gaslager¹⁰⁸

Das Unternehmen besitzt zwei Lager, deren Stellflächen auch an Kunden vermietet werden. Der Lagerbereich am Standort Scheibenberg umfasst eine Fläche von circa 300 m². Des Weiteren besitzt die Spedition ein weiteres Lager in Wiesa mit einer Größe von 1000 m². Zusammengefasst stehen dem Unternehmen 1.300 m² an Lagerfläche zur Verfügung.

Die betriebseigene Werkstatt dient vorwiegend zur Reparatur, Wartung und Instandhaltung des eigenen Fuhrparkes. Es werden aber auch Werkstattdienstleistungen für Fremdfahrzeuge angeboten.

¹⁰⁸ Vgl. <http://www.speditionwolf.eu>

2.5.2. Aktuelle Lage

Das Unternehmen beschäftigt zurzeit 52 Mitarbeiter. Die Mitarbeiter der Spedition Wolf verteilen sich wie folgt:

- 34 Kraftfahrer
- acht Mitarbeiter in der Verwaltung und Disposition
- drei Schlosser (übernehmen teilweise auch Tätigkeiten als Fahrer)
- drei Geschäftsführer (Martin Wolf, Michael Wolf, Martin Willimowski)
- ein Lagerist
- zwei Auszubildende (ein Schlosser und ein Fahrer)

Ein weiterer Mitarbeiter befindet sich in Elternteilzeit.

Im Fuhrpark befinden sich aktuell 58 unterschiedliche Transportmittel. Die Fahrzeuge kann man in verschiedene Fahrzeuggruppen einteilen. Die Einteilung der Fahrzeuge in verschiedene Fahrzeuggruppen ist eine Aufgabe dieser Diplomarbeit.

Der Fuhrpark der Spedition Wolf besteht aus folgenden Transportmitteln:

- neun Sattelzugmaschinen
- zehn Sattelauflieger
- fünf LKWs für austauschbare Ladungsträger
- zehn LKWs Plane und Spriegel
- zwölf Anhänger für austauschbare Ladungsträger
- drei LKW Kipper Offener Kasten
- zwei Multicars
- drei Traktoren
- ein PKW Kleintransporter
- zwei PKW Anhänger
- ein PKW

Die meisten Fahrzeuge, vor allem die Sattelzugmaschinen und Lastkraftwagen, sind vom Fabrikat IVECO. Die restlichen Transportmittel teilen sich auf die Fabrikate Daimler Benz, Volvo, Fiat, VW und Schönebeck auf. Ein Fahrzeug stammt noch aus den Beständen der ehemaligen DDR.

Der Jahresumsatz der Spedition Wolf lag im Jahre 2008 bei 3.141.689 Euro. Die Bilanzsumme am 31.12.2008 betrug 1.255.236,59 Euro. Anhand dieser Daten kann man die Spedition Wolf nach aktueller Empfehlung der EU als Kleinunternehmen einordnen, obwohl die Mitarbeiterzahl knapp über den dort empfohlenen Wert von 50 liegt.

Das Unternehmen ist hauptsächlich in den Tätigkeitsfeldern,

- Stückgutverkehr,
- Befrachtung fremder LKW,
- Güterfernverkehr mit Selbsteintritt,
- Speditionsnahverkehr,
- Fahrzeugdistribution,
- Verteilungslagerei

tätig. Daneben werden auch Leistungen der Absatzlogistik und dem Werkstattbereich angeboten.

2.5.3. Aufbau- und Ablauforganisation

Die Spedition Wolf ist funktional organisiert. Dabei ist ein Mix aus Einlinien- und Stabliniensystem zu erkennen. Der Geschäftsführung, die aus drei Geschäftsführern besteht, sind die verschiedenen Funktionen Werkstatt, Fuhrpark, Verwaltung und Finanzen untergeordnet. Des Weiteren gibt es einige Stabstellen, die ebenfalls dem Geschäftsführer unterstehen. Darunter fallen, der externe Mitarbeiter für Arbeitssicherheit, der Arbeitssicherheitsbeauftragte, der Qualitätsmanagementbeauftragte, der Gefahrgutbeauftragte und die Mitarbeiter des Personalbereichs.

Jede Bereichsfunktion besitzt einen eigenen Bereichsleiter, dem die Mitarbeiter des bestimmten Bereichs unterstellt sind.

Zwischen dem Fuhrpark und der Verwaltung gibt es Verknüpfungen, da die Disposition die dem Fuhrpark zugeordnet ist, abhängig ist von der Preisbildung, die in den Bereich der Verwaltung fällt.

Das Organigramm auf der folgenden Seite verdeutlicht die Beziehungen der einzelnen Funktionen.

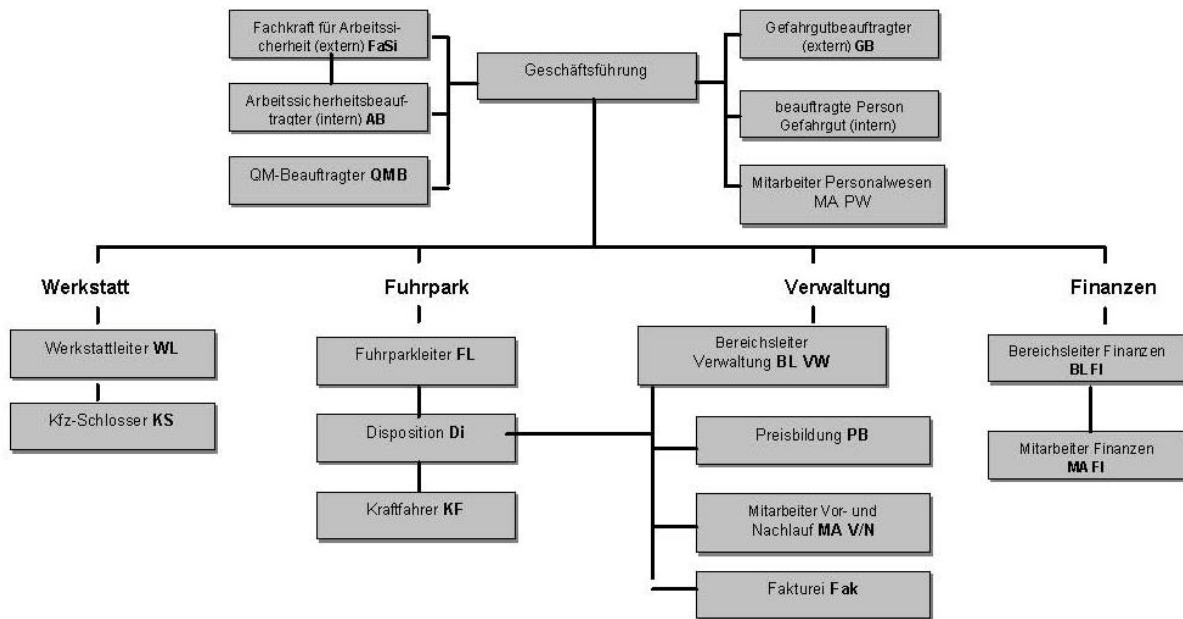


Abb.3: Organigramm Spedition Wolf

Die Aufgabenverteilung im Unternehmen ist nicht immer und überall klar verteilt. So werden zum Beispiel Mitarbeiter als Kfz-Schlosser und Kraftfahrer eingesetzt, je nachdem wo gerade Bedarf besteht. Der Werkstattdleiter bestimmt die Aufgabenverteilung in der Werkstatt und gibt vor, wann welches Fahrzeug repariert oder gewartet wird. Der Fuhrparkleiter ist zwar im Organigramm ausgewiesen, aber es existiert im Unternehmen kein Mitarbeiter der diese Stelle vollständig ausfüllt. Die Aufgaben des Fuhrparkleiters übernimmt daher am ehesten eine Person aus der Geschäftsführung. Die Mitarbeiter der Disposition sind verantwortlich für die Auftragsvergabe und dem Fahrzeugeinsatz. Im laufenden Tagesgeschäft müssen die eingehenden Aufträge den verschiedenen Transportmitteln zugeordnet werden, so dass möglichst minimale Kosten entstehen und die entsprechenden Liefertermine eingehalten werden.

Voraussetzung für eine kostenoptimale Disposition ist die Kalkulierbarkeit und die Kenntnisse der Kosten. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit mit der Verwaltung nötig, da dort die Preisbildung erfolgt, die Rechnungen fakturiert werden und sich um den Vor- und Nachlauf gekümmert wird.

Die Kraftfahrer erhalten ihre Aufträge und Einsatzzeiten von der Disposition.

Der Bereich Finanzen ist zuständig für das Rechnungswesen im Unternehmen. Die Buchführung und Kostenrechnung wird hier durchgeführt. Auch einige Aufgaben die man dem Controlling zuordnen könnte, werden hier bearbeitet.

2.5.4. Ist-Zustand

Wie man der Abb. 3 entnehmen kann, existiert im Unternehmen noch kein Controlling-Bereich. Bisher werden einige Aufgaben, die man dem Controlling zuordnen kann in der Buchhaltung erledigt. Dies geschieht aber nur zufällig und nicht zielgerichtet.

Eine Kostenrechnung ist nur rudimentär vorhanden. Es ist bisher versäumt worden das Unternehmen in Kostenstellen aufzuteilen, die die Spedition kostengerecht abbilden. So existieren zwar Übersichten über die Gesamtkosten eines Jahres, nur müssen diese bei einer Auswertung mühsam per Hand den verschiedenen Unternehmensbereichen zugeteilt werden. So geschah die Kostenauswertung für das Jahr 2008, im Zuge dieser Diplomarbeit, anhand einer Summen- und Saldenliste sowie den detaillierten Kontenauszügen der betroffenen Sachkonten. Dabei wurde festgestellt, dass Kostenstellen im Unternehmen bereits existieren. Jedoch wurde die Analyse und Verteilung der Kosten, auf die verschiedenen Unternehmensbereiche, dadurch nicht vereinfacht, da kein nachvollziehbares System erkennbar war.

Die ermittelten Kosten wurden den Bereichen Fuhrpark, Werkstatt und Lager zugeordnet.

Es wird bisher keine innerbetriebliche Leistungsverrechnung betrieben, so dass die Kosten nicht verursachungsgerecht verteilt werden können und somit das Verursachungsprinzip der Kostenrechnung verletzt wird.¹⁰⁹

Es ist bisher nicht möglich die Selbstkosten einer Transport-, Lager- oder Reparaturleistung anzugeben.

Die Preiskalkulation für die Auftragsvergabe erfolgt über einer LKW-Gesamtkostenübersicht, die auf einer Kostenrechnung aus dem Jahre 2004 basiert und über die Kenntnisse der aktuellen Marktpreise. Somit ist es unmöglich zu belegen, ob eine Transportleistung für das Unternehmen rentabel ist oder ob die Kosten für eine Sendung höher sind, als der Erlös der mit dieser erzielt wird. Dadurch fehlt auch die Argumentationsbasis bei der Vermittlung des Haustarifes gegenüber den Kunden.

Des Weiteren fällt die Entscheidung schwer, ob ein Auftrag mit dem eigenen Fuhrpark durchgeführt oder ein Frachtführer eingesetzt wird.

Die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Transportauftrages wird deshalb auf der Basis einer veralteten Datengrundlage getroffen. Außerdem werden emotionale Entscheidungen getroffen, die durch die langjährigen Erfahrungen des Unternehmers begründet sind.

¹⁰⁹ Vgl. Uwe Götze, Kostenrechnung und Kostenmanagement, S. 18 f.

Eine Nachkalkulation wird zurzeit im Unternehmen nicht durchgeführt. Somit erfolgt keine Auswertung über abgeleistete Aufträge, über die Rentabilität von Kunden oder die Kosten der verschiedenen Fahrzeuge. Diese dienen aber als Grundlage für nachfolgende Investitions- oder zukünftige Auftragsentscheidungen.

Weiterhin bestehen keine Kenntnisse über die Kostenstrukturen der betriebseigenen Werkstatt und des Lagers.

In der Werkstatt erfolgt die Erfassung der geleisteten Arbeitsstunden mit Hilfe eines Formblattes. Dort werden von den Mitarbeitern der Werkstatt folgende Dinge erfasst:

- Datum
- ausgeführte Tätigkeit
- Kennzeichen des Fahrzeuges an dem eine Werkstatteleistung durchgeführt worden ist
- Länge der ausgeführten Tätigkeit in Stunden

Dabei werden die erfassten Daten bisher nicht aufbereitet, analysiert und ausgewertet, sondern nur abgeheftet. Eine Standardisierung für das Ausfüllen der Formblätter ist nicht vorhanden. So trägt ein Mitarbeiter die geleisteten Stunden ein, während ein anderer Schlosser nur die Uhrzeit der geleisteten Tätigkeit erfasst.

Der Quadratmeter- oder Palettenpreis für die beiden Lager im Unternehmen ist unbekannt. Die Einlagerung orientiert sich nur an den aktuellen Marktpreisen und nicht an der Kostenstruktur.

Ebenso stellt der Autor fest, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen verbesserungswürdig ist.

Um ein Controlling-Konzept für die Spedition Wolf zu erstellen, bietet es sich an, sich auf die Informationsversorgungsfunktion des Controllings zu beschränken und damit die Grundlage zu schaffen, um später ein Planungs- und Kontrollsystem einzuführen.

Um eine laufende Informationsversorgung zu gewährleisten, ist eine Datengrundlage notwendig. Einige dieser Daten, die für eine Auswertung und Analyse benötigt werden, sind im Unternehmen bereits vorhanden und müssen nur abgerufen werden. Es gibt aber auch Informationen und Werte, die bisher nirgends erfasst und gespeichert werden.

Ein Problem stellt bisher die Ermittlung der Daten dar. Die Kalkulation des Haustarifs, die Nachkalkulation, das Aufstellen eines Investitionsplan oder einer Kostenübersicht über die Werkstatt, ist bislang mit einem riesigen Aufwand verbunden. Die Daten die für diese Aufgaben benötigt werden, müssen erst aus den verschiedenen Bereichen zusammengetragen werden. In manchen Bereichen fehlen die Daten komplett.

So ermittelt ein Mitarbeiter die Daten die für eine Verbrauchsrechnung der Fahrzeuge benötigt werden, wertet diese aus und bereitet die Kilometerverbräuche mit den Fahrern nach, doch ist diese Verbrauchsberechnung nicht vollständig und es fehlen die Daten um die Verbräuche aller Fahrzeuge zu ermitteln.

Die Datenerfassung, -verarbeitung und -speicherung ist mangelhaft.

Dabei werden die zur Verfügung stehenden Office Programme nicht ausreichend genutzt. Der Spedition liegt ein Excel Programm vom „Verband Verkehrswirtschaft und Logistik NRW“ vor, das nur ungenügend eingesetzt wird.

Des Weiteren ist die Investitionsplanung verbesserungswürdig. Entscheidungen über die Anschaffung eines neuen Fahrzeuges werden bisher eher nach dem Gefühl des Unternehmers und Erfahrungen aus der Vergangenheit getroffen werden, als auf einer fundierten Investitionsrechnung. Ebenfalls fehlt ein Finanzplan für den Fuhrpark, damit jederzeit ein Überblick über die wichtigsten finanziellen Daten gegeben ist.

2.6. Mögliche Controlling-Systeme für die Spedition Wolf

2.6.1. Voraussetzungen für die Einführung eines Controlling-Systems im Unternehmen

Um ein Controlling-System im Unternehmen umzusetzen sind einige grundlegende Voraussetzungen nötig.

Das Unternehmen muss vor allem den Willen haben „Controlling“ wirklich durchzuführen und die Erkenntnisse die im Controlling-Bereich gewonnen werden, zu nutzen, um Entscheidungen zu treffen. Einige Unternehmen besitzen zwar einen Bereich für Controlling-Aufgaben, doch werden die Ergebnisse der ausgeführten Controlling-Funktion maximal dazu benutzt, um bereits getroffene Entscheidungen zu untermauern.

Wichtig für den Erfolg einer Controllingabteilung ist außerdem die Akzeptanz im gesamten Unternehmen. Die Aufgaben und der Nutzen des Controllings für das gesamte Unternehmen, muss den Mitarbeitern kommuniziert werden.

Des Weiteren benötigt ein Unternehmen, welches Controlling effektiv betreiben will, Fachkenntnisse in diesem Bereich der Betriebswirtschaftslehre.

Ebenfalls essentiell für die Einführung eines Controlling-Systems, ist die Durchführung einer umfassenden Kostenrechnung.

2.6.2. Anforderungen an das Controlling-System

Die Zweckmäßigkeit und der Umfang des Controlling-Konzeptes für ein Unternehmen, hängt von den jeweiligen Bedingungen der Unternehmung ab. So wird die Einrichtung eines Controlling-Bereiches von der Unternehmensgröße, der Unternehmensumwelt, der vorhandenen Organisationsstruktur und der Branche beeinflusst.¹¹⁰

Die Spedition Wolf lässt sich als kleines Unternehmen klassifizieren, dass der Speditionsbranche zugeordnet werden kann. Einen Controlling-Bereich gibt es im Unternehmen zurzeit nicht. Es gilt daher die Grundlagen zu schaffen, um ein effektives Controlling im Unternehmen zu implementieren.

Dabei empfiehlt es sich für das Unternehmen, sich verstärkt auf die Informationsfunktion des Controllings zu konzentrieren. Folgende Anforderungen muss das Controlling-System der Spedition Wolf erfüllen:

- einfaches und klar verständliches Controlling-System
- leichte Handhabung der Controlleraufgaben
- strukturierte Verteilung der Aufgaben
- hohe Anpassungsfähigkeit
- Akzeptanz des Controllings im Unternehmen
- übersichtliche Darstellung der Ergebnisse
- gute Erweiterungsmöglichkeit bezogen auf die Controlling-Funktionen Planung und Kontrolle

Sollte sich dafür entschieden werden, einen neuen Mitarbeiter als Controller einzustellen und eine Stabstelle einzurichten, so muss die Person einige fachliche und persönliche Anforderungen besitzen.

Er muss ein gutes faktisches, methodisches und theoretisches Wissen im Bereich Controlling aufweisen können. Daneben ist es von Vorteil, wenn er ausgereiftes Wissen über die Theorie des Verhaltens besitzt und über Instrumente der Motivation verfügt. Ebenso muss ein Controller frühzeitig Markt- und Umweltveränderungen erkennen und selbständig verschiedene Lösungsalternativen erarbeiten.

¹¹⁰ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.545 ff.

Des Weiteren muss er sehr gute Kenntnisse über die Kosten- und Leistungsrechnung, die Investitionsrechnung und das externe Rechnungswesen besitzen. Außerdem muss er mit den gängigen EDV Programmen vertraut sein.

Dazu kommen noch einige persönliche Anforderungen, wie analytisches Denkvermögen, Willenskraft zur Durchsetzung, ein ausgeprägtes Sozialverhalten, um eine gute Kommunikation zu gewährleisten und Zuverlässigkeit.¹¹¹

2.6.3. Aufgaben des Controllings

Da sich bei der Konzipierung des Controlling-Konzeptes vorwiegend auf die Informationsversorgungsfunktion beschränkt wird, um eine Grundlage für ein umfassendes Controlling zu schaffen, richten sich die Aufgaben danach. Hierbei kann unterschieden werden zwischen Aufgaben in der Aufbauphase und Aufgaben die im laufenden Betrieb anfallen. Folgende Hauptaufgaben können für die Aufbauphase definiert werden:

- Bildung von Kostenstellen und Aufbau einer Kostenrechnung
- Ermittlung des Informationsbedarfs
- Feststellung des Informationsangebotes
- Schaffung einer Datengrundlage für das Erstellen eines Haustarifes
- Einführen eines Systems zur Nachkalkulation
- Bildung von Fahrzeuggruppen
- Aufstellen eines Finanzplans für den Fuhrpark
- System für eine dauerhafte Übersicht über die Kosten der betriebseigenen Werkstatt erstellen
- Betriebskosten des Lagers ermitteln
- Aufbau eines periodischen Berichtswesens

2.6.3.1. Aufbau einer Kostenrechnung

Eine funktionierende Kostenrechnung ist die Grundlage für die Einführung eines Controlling-Systems. Um die entstehenden Kosten den verschiedenen Verursachern so präzise wie möglich zuordnen zu können, müssen die verschiedenen Kostenarten den Kostenstellen

¹¹¹ Vgl. Hans-Ulrich Küpper, Controlling, S.568 ff.

zugeordnet werden. Dabei können die entstandenen Einzelkosten direkt auf die Kostenträger umgelegt werden, wobei die Gemeinkosten zuerst den verschiedenen Kostenstellen zugeordnet werden müssen. In einer Spedition dominieren die Gemeinkosten, deshalb bietet es sich an Kostenstellen einzurichten.¹¹²

Die Spedition Wolf besitzt neben einem eigenen Fuhrpark, eine Werkstatt, in der sowohl eigene Transportmittel sowie fremde Fahrzeuge repariert werden und ein Lager mit einer Stellfläche von 1.300 m², dessen Stellfläche auch an Kunden vermietet wird. Es wird vorgeschlagen zur Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen, Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen zu bilden.

Mögliche Hauptkostenstellen:

- Fuhrpark
- Werkstatt
- Lager

Hilfskostenstellen:

- Verwaltung
- Tankstelle

Diesen Kostenstellen müssen die verschiedenen Gemeinkosten zugeordnet werden. Man unterscheidet zwischen primären Gemeinkosten, die in den Hauptkostenstellen anfallen und die sekundären Gemeinkosten, die in den Hilfskostenstellen erfasst werden. Um die erfassten Kosten zu verrechnen, empfiehlt sich die Verwendung eines Betriebsabrechnungsbogens. Dieser stellt eine Übersicht dar, die zeigt welche Kostenarten, in welchen Kostenstellen anfallen. Die Kostenstellen werden in den Spalten eingetragen, die Kostenarten in den Zeilen. Dabei werden ganz links die Kostenstellen eingetragen, die die wenigsten Leistungen von anderen Kostenstellen empfangen.¹¹³ Für die Spedition Wolf bietet sich eine Anordnung in der Reihenfolge Tankstelle, Verwaltung, Lager, Werkstatt, Fuhrpark an. Eine Verrechnung der Kosten der verschiedenen Kostenstellen, kann dadurch mittels des Stufenleiterverfahrens erfolgen.

Zum Abschluss der Kostenverrechnung kann das Kostenstellenergebnis ermittelt und die Zuschlagssätze gebildet werden, die die Grundlage für die Verteilung der Kosten auf die

¹¹² Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.32

¹¹³ Vgl. Uwe Götze, Kostenrechnung und Kostenmanagement, S.79 ff.

Kostenträger bilden.¹¹⁴ Für die Kostenstellen müssen Bezugsgrößen definiert werden. Für die Kostenstellen der Spedition Wolf wären folgende Bezugsgrößen denkbar:

- Fuhrpark → beförderte Menge
- Werkstatt → geleistete Stunden
- Lager → gelagerte Paletten
- Verwaltung → geleistete Stunden
- Tankstelle → getankte Menge/ Liter

Die Erfassung, Speicherung und Auswertung dieser Daten ist eine der Aufgaben des Controllers.

Mit den ermittelten Gemeinkosten einer Kostenstelle und der entsprechenden Bezugsgröße, lässt sich der Zuschlagssatz für eine Kostenstelle errechnen. Mit Hilfe dieser Zuschlagssätze lassen sich die Gemeinkosten auf die Kostenträger verteilen. Die Kostenträger werden durch die Leistungen definiert, die am Markt abgesetzt werden¹¹⁵. Für die Spedition Wolf sind die geleisteten Aufträge oder die Einlagerung einer Palette die Kostenträger.

2.6.3.2. Informationsbedarf und Informationsangebot

Eine grundlegende Aufgabe des Controllers ist es, festzustellen welcher Informationsbedarf im Unternehmen vorliegt. Es muss die Menge und die Qualität der Informationen bestimmt werden, die für die Lösung eines Problems notwendig ist. Der Controller muss ermitteln, welche Information benötigt wird, wie häufig sie erhoben werden muss, in welcher Form sie gespeichert und kommuniziert wird und wie wichtig sie für die Lösung des vorhandenen Problems ist.

Für die Spedition Wolf bedeutet dies, dass bevor der Aufbau einer Informationsversorgung beginnen kann, festgelegt werden muss, welche Informationen das Controlling benötigt, um effektiv zu arbeiten.

Der Informationsbedarf leitet sich aus den Zielen und den Aufgaben des Controllings ab. Für die Spedition Wolf lässt sich folgender Informationsbedarf feststellen.

¹¹⁴ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.39 f.

¹¹⁵ Vgl. Uwe Götze, Kostenrechnung und Kostenmanagement, S.98 ff.

Auftragskalkulation

Für die Auftragskalkulation und die Bildung eines Haustarifes sind verschiedene Werte, Informationen und Daten notwendig.

Es werden technische Angaben (z.B. Kennzeichen, Anschaffungsjahr, Nutzlast), Kapitalwerte (Kaufpreis/Leasingrate und Restwert), Leistungswerte (z.B. Einsatztage, Nutzungsdauer, Reifen-Preis, Kraftstoffverbrauch), Reparaturkosten, Fahrpersonalkosten (z.B. Fahrerlohn, Spesen, Personalfaktor), feste Fahrzeugkosten (z.B. Kfz-Steuer, Versicherungen) und andere Informationen wie Abschreibung, Gemeinkosten und kalkulatorische Kosten benötigt.

Nachkalkulation

Die Nachkalkulation soll unterteilt werden in Auftrags-, Kunden- und Fahrzeugnachkalkulation. Für die Durchführung dieser Aufgabe bedarf es ebenfalls verschiedener Informationen. Für die Nachkalkulation der verschiedenen Fahrzeuge und Fahrzeuggruppen können einige Daten aus der Auftragskalkulation entnommen werden. Dies betrifft vor allem Werte, die sich im Laufe eines Jahres normalerweise nicht ändern. Hier sind zum Beispiel zu nennen:

- die Kapitalwerte
- die Nutzungsdauer
- die Reifendaten
- die Kfz-Steuer

Andere Daten müssen derweilen fortlaufend ermittelt werden und können nicht von der Auftragskalkulation übernommen werden. Folgende Werte sind für die Nachkalkulation der Fahrzeuge regelmäßig zu erheben:

- Einsatztage
- Einsatzstunden
- gefahrene Kilometer
- Kraftstoffverbrauch
- Fremdtankung- Preis

Um eine Auftragsnachkalkulation durchzuführen, bedarf es folgender Informationen:

- Einsatzstunden oder Einsatztage
- Tour- Km gesamt
- die zeitliche und kilometermäßige Auslastung
- km pflichtige Maut
- Frachterlös
- mögliche Erlösminderungen und Provisionen
- Km- abhängige Maut in Cent/ Kilometer (Mautsatz)
- sonstige Sonderkosten der Tour

Für eine Kundenkalkulation ist es vorteilhaft die Kosten und Erlöse den einzelnen Kunden zuzuordnen, um eine Kundenanalyse vornehmen zu können.

Werkstattkosten

Um die Kosten für die eigene Werkstatt zu ermitteln und um die entstandenen Kosten auf die verschiedenen Fahrzeuge zu verteilen, braucht es einige Grunddaten. Es muss erfasst werden welches Fahrzeug Reparaturleistungen der Werkstatt in Anspruch nahm und in welcher Häufigkeit dies geschehen ist. Einige Mitarbeiter der Werkstatt führen nicht nur Tätigkeiten durch, die man als Werkstatteleistungen definieren kann, sondern übernehmen auch Tätigkeiten als Fahrer oder üben sonstige anfallende Arbeiten im Unternehmen aus. Somit muss die genaue Anzahl der Stunden, die von den Mitarbeitern für Reparaturleistungen aufgewendet werden, erfasst werden.

Es ist außerdem notwendig den Gemeinkostenanteil der Werkstatt zu errechnen, um den Stundensatz der Werkstatt in Erfahrung zu bringen. Dieser ist von entscheidender Bedeutung bei der Annahme von Werkstattaufträgen fremder Unternehmen.

Finanzplan für den Fuhrpark

Um einen Finanzplan für den vorhandenen Fuhrpark zu erstellen, werden folgende Daten benötigt:¹¹⁶

- Art des Kreditvertrages
- Fahrzeugart

¹¹⁶ Vgl. Anlage 1 „Finanzplan Fuhrpark“

- Anschaffungskosten
- Anschaffungsjahr
- Baujahr
- AfA in Prozent
- Steuerliche und effektive Nutzungsdauer
- Finanzbetrag
- Datum des Vertragsabschlusses
- Laufzeit
- Fälligkeit der letzten Rate
- AfA Restwert zu Jahresbeginn
- Finanzierter Restwert zu Jahresbeginn
- Zins
- Zinsen pro Jahr
- Tilgung pro Jahr
- Leasingrate pro Jahr
- Steuerliche AfA pro Jahr
- Kalkulatorische Zinsen und Abschreibung pro Jahr

Lager

Die Betriebskosten des vorhandenen Lagers setzen sich zusammen aus den Personalkosten, den Personalnebenkosten und dem Anteil der Gemeinkosten (Miete, Strom, Heizung, etc.) für das Lager sowie aus den Materialkosten.

Diese Daten werden gebraucht, um die Kosten pro Quadratmeter für die Lagerfläche zu ermitteln und einen Preis pro Palette zu bilden.

Nach der Analyse der vorhandenen Datengrundlage stellt sich heraus, dass das Informationsangebot stark verbesserungswürdig ist. Es mangelt meistens nicht an der Menge der vorhandenen Informationen, sondern an deren Qualität. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Form der Speicherung und die Kommunikation der Daten mangelhaft ist.

So sind die Daten für die erfolgreiche Durchführung einer Fahrzeugkalkulation und die damit verbundene Bildung eines Haustarifes, fast vollständig vorhanden. Nur müssen diese bisher mühsam aus verschiedenen Quellen zusammengetragen oder errechnet werden.

Die Werte die für die Nachkalkulation der geleisteten Sendungen benötigt werden, werden im Unternehmen bisher nur teilweise erfasst. Das Informationsangebot muss an dieser Stelle unbedingt erhöht werden.

Für die restlichen Controlling-Aufgaben ist ein ausreichendes Informationsangebot vorhanden. Hier muss die Speicherung und Auswertung der erfassten Werte sowie deren Kommunikation verbessert werden.

2.6.3.3. Fuhrparkanalyse

Es fand in den letzten Jahren eine Entwicklung der Kostenstruktur statt, die deutlich zulasten der Fuhrparkbetreiber ging. Als Beispiele sind zu nennen, die gestiegenen Anschaffungskosten von Fahrzeugen, verursacht durch die steigenden Anforderungen im Bereich Sicherheit und Ökologie, steigende Treibstoffkosten, die Einführung und Anhebung der Ökosteuer, die zunehmende Einführung von Straßenverkehrs- und Infrastrukturnutzungsentgelten durch europäische Staaten sowie steigende Versicherungsprämien.¹¹⁷

Aus diesem Grunde dient die Fuhrparkanalyse nicht nur der Schaffung von Fahrzeuggruppen für die Kalkulation, sondern auch zum Aufdecken von möglichen Kostentreibern. Hier liegen erhebliche Einsparungs- und Optimierungspotentiale vor.

Um einen Fuhrpark zu analysieren, muss zunächst geklärt werden um welchen Fuhrparktyp es sich handelt. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem:¹¹⁸

- Primärfuhrpark
- Sekundärfuhrpark
- Tertiärfuhrpark

Der Fuhrpark der Spedition Wolf kann als Primärfuhrpark klassifiziert werden. Der Betrieb eines eigenen Fuhrparks stellt im Unternehmen eine primäre Unternehmensfunktion dar und steht durch seine hohe Priorität unter starkem Druck, das Kostenniveau zu senken.¹¹⁹

In der Praxis steht man häufig vor der Schwierigkeit, dass ein Fuhrpark nicht wie eine industrielle Produktion funktioniert, die vollkommen unter Kontrolle ist und bei der eine unmittelbare Einflussnahme erfolgen kann, wenn eine Fehlentwicklung droht. Im Regelfall

¹¹⁷ Vgl. Sebastian Kummerer, Einführung in die Verkehrswirtschaft, S.12

¹¹⁸ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.48

¹¹⁹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.48

liegen beim Fuhrpark wesentliche räumliche und zeitliche Distanzen vor. Dies wiederum schränkt nicht nur die Kontrollierbarkeit, sondern auch die exakte Planbarkeit und Kalkulierbarkeit der zu erbringenden Dienstleistung stark ein.¹²⁰

Das Problem bei vielen Speditionen ist, dass dort oft keine Übersicht über die aktuellen Fuhrparkdaten vorhanden ist.

Deshalb kommt der Fuhrparkanalyse eine sehr hohe Bedeutung zu. Sie dient als Grundlage für alle späteren Optimierungsschritte des Fuhrparks.

Über den Umfang, die exakten Inhalte oder die genaue Vorgehensweise einer Fuhrparkanalyse, lässt sich keine allgemein gültige Aussage treffen, da es keinen anerkannten Standard gibt.¹²¹

Für die Spedition Wolf steht eine umfassende Fuhrparkanalyse nicht im Vordergrund. Der Schwerpunkt der Fuhrparkanalyse liegt hauptsächlich auf der Bildung von homogenen Fahrzeuggruppen. Gleichwohl wird die Durchführung einer vollständigen Fuhrparkanalyse zu einem späteren Zeitpunkt eine mögliche Aufgabe des Controlling-Bereiches sein.

Bei der Bildung eines Haustarifes ist darauf zu achten, dass er die Besonderheiten der verschiedenen Einsatzarten des Fuhrparks berücksichtigt.

Es ist wenig aussagekräftig nur einzelne Fahrzeuge zu betrachten. Man kann unmöglich einem Kunden plausibel erklären, warum eine Fahrt diesen Monat 15 Cent/ Km teurer ist, nur weil diesmal ein älteres und damit kostenintensiveres Fahrzeug eingesetzt wird. Ebenso ist es falsch für alle Leistungen den gleichen Preis anzubieten.

Es ist daher ratsam nach der Analyse des Fuhrparks, für die Kalkulation verschiedene Fahrzeuggruppen einzurichten. Darauf können Durchschnittswerte für die verschiedenen Fahrzeuggruppen gebildet werden, um einen unternehmensindividuelle Basis für die Entgeltkalkulation zu besitzen.

Die vorhandenen Fahrzeuge müssen also klassifiziert und in verschiedenen Fahrzeuggruppen eingeordnet werden.

Für die Spedition Wolf werden folgende Fahrzeuggruppen gebildet:

- Sattelzugmaschinen
- LKW mit Anhänger
- Solo LKWs
- Baufahrzeuge
- Traktoren

¹²⁰ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.51

¹²¹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.52

- sonstige Fahrzeuge

Diese Einteilung sorgt für eine gute Vergleichbarkeit der verschiedenen Fahrzeuge innerhalb der Gruppen und es ist möglich die Kalkulation der Auftragspreise nach verschiedenen Gesichtspunkten vorzunehmen.

Ein weiterer Grund für die Bildung von Fahrzeuggruppen ist die Vergleichbarkeit der Fahrzeuge innerhalb der einzelnen Gruppen.

Die Tatsache, dass die Sattelzugmaschine mit dem Kennzeichen ANA –JC 44 Kosten von 135.000 € Jahr verursacht, besagt nur, dass die Sattelzugmaschine 135.000 € Jahr kostet. Nicht mehr und nicht weniger. Eine sinnvolle Aussage lässt sich daher nur treffen, wenn man die Sattelzugmaschine mit anderen Sattelzugmaschinen vergleicht.

Zum Beispiel:

- Die Sattelzugmaschine ANA – JC 44 hat im gleichen Zeitraum einen Umsatz von 150.000 € erwirtschaftet. Der Einsatz hat sich also in dem Jahr „gerechnet“.
- Das Fahrzeug hat 10 % höhere Kosten verursacht, als die anderen Fahrzeuge(bei ähnlichen Einsatzbedingungen) der gleichen Gruppe. Hier kann man sofort mit der Ursachenanalyse beginnen und aufgrund der Ergebnisse fundierte Entscheidungen treffen.

Durch die Einteilung in Fahrzeuggruppen können somit Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Fahrzeuge im internen Vergleich getroffen werden.¹²²

Eine genaue Zuordnung der Fahrzeuge ist in der Übersicht „Fahrzeuggruppen“¹²³ im Anhang zu finden.

2.6.3.4. Fahrzeugkostenrechnung

Für eine Spedition ist es von großer Wichtigkeit eine Fahrzeugkostenrechnung durchzuführen, die als Grundlage für die Auftragskalkulation gelten kann. Die Aufgabe des Controllers ist es, die Daten die dazu benötigt werden richtig auszuwerten, zu verdichten und übersichtlich aufzubereiten, so dass ihnen Aussagekraft verliehen wird, um die Aktivitäten des Fuhrparks zu beurteilen.

¹²² Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.73

¹²³ Vgl. Anlage 2 „Fahrzeuggruppen“

Für die Entscheidung, ob man Transporte selber durchführt oder aber an fremde Dienstleister vergibt, benötigt man einige Werkzeuge zur Bewertung der eigenen Kosten und man muss den Marktpreis für Transportleistungen in allen Facetten kennen und beurteilen können.

Häufig steht die Spedition auch vor der Frage, ob es lohnenswerter ist einen Transport mit den eigenen Fahrzeugen durchzuführen oder aber über die Frachtbörse nach Frachtführern zu suchen, die den Transportauftrag übernehmen. Die Fahrzeugkostenrechnung muss also auch ermöglichen die Eigenkosten der Transportdurchführung zuverlässig und genau zu ermitteln.

Weiterhin kann der Vergleich der Kosten der einzelnen Fahrzeuge, der vorhandenen Fahrzeuggruppen, mit den Durchschnittskosten der Gruppe bei eventuellen Investitionsentscheidungen helfen. Lohnt sich eine Reparatur oder erhöhte Treibstoffkosten für ein älteres Fahrzeug noch oder ist es besser sich Ersatz zu beschaffen?

2.6.3.4.1. Hauptkostengruppen

Grundsätzlich setzen sich die Fahrzeugkosten aus verschiedenen Hauptkostengruppen zusammen. Diese lassen sich wie folgt beschreiben:¹²⁴

- variable oder kilometerabhängige Kosten: Treten immer dann auf, wenn ein Fahrzeug bewegt wird. Dies sind die Kraftstoffkosten, Schmierstoffkosten, Reifenkosten sowie die Reparatur- und Werkstattkosten.
- Personalkosten: Hier sind die Aufwendungen für das Fahrpersonal sowie die durch den Einsatz dieses Mitarbeiters zusätzlich entstehenden Kosten, wie Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung oder Spesenzahlungen zusammengefasst.
- Sonstige zeitabhängige (fixe) Kosten: Dieser Kostenblock beinhaltet alle Aufwendungen, die unabhängig von der Intensität des Fahrzeugeinsatzes anfallen. Dies sind neben Steuern und Versicherung vor allem Zinsen und Abschreibungen.
- Gemeinkosten: Mit dem Betrieb eines Fuhrparks ist ein Verwaltungsapparat verbunden, der ebenfalls einen Anteil an den Transportkosten besitzt. Zu nennen wäre hier neben der Disposition auch die Personalverwaltung und Zahlungen für den Steuerberater.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Bedeutung der aufgeführten Kostengruppen bei verschiedenen Fahrzeugklassen.¹²⁵

¹²⁴ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.74

¹²⁵ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, Abbildung S.74

Kostenbestandteile*	2,8 t Nahverkehr	7,5 t Nahverkehr	40 t Fernverkehr
Variable Kosten	10-15 %	15-20%	40-45%
Personalkosten	60-65%	Ca. 50 %	Ca. 30 %
Sonst.,zeitabhängige Kosten	10-15 %	15-20 %	Ca. 20%
Gemeinkosten	Ca. 15 %	15-20 %	Ca. 10 %
Vorgaben	28.000	40.000	130.000
Jahreskilometerleistung			
Nutzungsdauer in Jahren	8	7	6,5 (12: Anh.)

Abb.4: Kostengruppen

*= in % der Fahrzeuggesamtkosten

Damit ergeben sich erste Hinweise, welche Kostenblöcke bei den Fahrzeugkosten die höchste Bedeutung haben und daher der größten Aufmerksamkeit des Controllers bedürfen: Während das bei den kleinen Fahrzeugen eindeutig die Fahrer- Personalkosten sind, ist bei den schweren Lastkraftwagen vor allem der Bereich variabler Kosten entscheidend. Sämtliche Kostenblöcke werden nun detailliert in den folgenden Ausführungen betrachtet.

2.6.3.4.2. Wesentliche Parameter

Um eine Fahrzeugkostenrechnung durchführen zu können, müssen verschiedene Daten und Werte ermittelt werden. Es ist die Aufgabe des Controllings, diese Informationen zu beschaffen, aufzubereiten, übersichtlich darzustellen und ständig zu aktualisieren.

2.6.3.4.2.1. Neupreis und Restwert

Dieser Parameter ist die Ausgangsgröße für zwei Aufwandsarten, nämlich die Abschreibung und die entstehende Zinslast. Es gilt also die Höhe der getätigten Investition als Basis der Rechnung festzulegen. Dabei ist vor allen zu beachten.¹²⁶

- Neupreisermittlung: Hier ist zu fragen, welche Kosten tatsächlich als betriebsnotwendige Ausgaben für das zu kalkulierende Fahrzeug in die Rechnung

¹²⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.75

einfließen sollen. So sind zunächst die so genannten Nebenkosten der Anschaffung wie Anmeldung, Überführung etc. mit zu berücksichtigen.

- Restwertberücksichtigung: Es fragt sich, ob der Verkaufspreis, der nach der geplanten Nutzungsdauer für das gebrauchte Fahrzeug zu erzielen wäre, von vornherein vom Neupreis abzuziehen ist, da er ja im Rahmen der Nutzung nicht aufgebraucht wird. Hier kann man argumentieren, dass der Restwert die Differenz zwischen Neupreis heute und Neupreis des Ersatzfahrzeuges nach dem Ende der Nutzung ausgleicht. In diesem Falle wäre es besser den Restwert nicht abzusetzen. Da aber bei der Spedition Wolf in Zukunft bei der Fahrzeugbeschaffung zum größten Teil mit Leasingverträgen zu rechnen ist, wird empfohlen den Restwert bei der Kalkulation anzusetzen.
- Leasing: Bei der Ansetzung der monatlichen Leasingraten muss man beachten, ob die Leasingschlussrate für gewöhnlich am Ende der Leasinglaufzeit gezahlt wird oder ob der auslaufende Leasingvertrag verlängert bzw. in einen neuen Leasingvertrag umgewandelt wird. Sollte die Leasingschlussrate in der Regel gezahlt werden, so empfiehlt es sich die Leasingschlussrate auf die Leasinglaufzeit umzulegen und bei der Kalkulation mit einzubeziehen. Andernfalls wird die Leasingschlussrate nicht auf die Anzahl der Leasingraten umgelegt, da sonst das Fahrzeug unverhältnismäßig hoch belastet wird.

Die Spedition hat entschieden, zurzeit bestehende Leasingverträge mit Schlussraten zu verlängern. Nur bei Leasingverträgen mit niedrigen Leasingschlussraten wird die Schlussrate auf die Laufzeitlänge umgelegt und in die Kalkulation mit einbezogen.

Bei der Spedition Wolf befinden sich zurzeit 27 Fahrzeuge im Fuhrpark die mit Leasingverträgen ausgestattet sind. Dagegen wurden 31 Fahrzeuge gekauft.

In der Gruppe der Sattelzugmaschinen und LKWs befinden sich zumeist geleaste Fahrzeuge, wogegen in den Gruppen Baufahrzeugen, Traktoren, sonstige Fahrzeuge zumeist gekaufte Fahrzeuge im Fuhrpark stehen. Die Anhänger für die LKWs sind ebenfalls größtenteils gekauft. Bei den Sattelaufliegern ist die Art der Finanzierung etwa gleich verteilt.

Trotz der noch vorhandenen Mehrzahl an gekauften Fahrzeugen, ist in letzter Zeit ein starker Trend zur Anschaffung von geleasteten Transportmitteln zu erkennen.

In Zukunft wird dazu geraten bei Neuanschaffungen verstärkt die Möglichkeit des Leasings wahrzunehmen, da die Vorteile für das Unternehmen größer sind als die Nachteile die dabei entstehen.

Empfohlen wird außerdem, dass die bestehenden Leasingverträge verlängert werden bzw. ein Anschlussvertrag abgeschlossen wird, um die hohe Schlussrate nicht komplett zu einem

festen Zeitpunkt zahlen zu müssen und diese somit die Liquidität belastet und es zu Engpässen kommen kann. Ausnahmen können gemacht werden, wenn die Schlussrate nicht mehr als 1.000 Euro beträgt.

Die Ermittlung der verschiedenen Leasingraten, Leasingschlussraten, Laufzeiten der Leasingverträge, Kaufpreise und Restwerte der Fahrzeuge erfolgt aus dem Finanzplan des Fuhrparks heraus.

2.6.3.4.2.2. Kalkulatorische Zinsen

Die Höhe der kalkulatorischen Zinsen als dritter Parameter kann sich an folgenden Faktoren orientieren:¹²⁷

- Einfachster Ansatz sind die tatsächlichen Finanzierungskosten für das entsprechende Wirtschaftsgut, hier also das Fahrzeug. Da die Investitionen aber manchmal mischfinanziert werden, hilft dieser Ansatz nicht immer weiter.
- Im Hinblick auf eingesetztes Kapital gibt es häufig eine Investitionserwartung, was eine Art Mindestverzinsung für das im Unternehmen investierte Kapital darstellt.
- Einen dritten Ansatz stellen alternative Anlageformen dar. Statt in das Fahrzeug könnte der Unternehmer sein Eigenkapital auch in Finanzanlagen anlegen. Insofern muss die Investition mindestens die Verzinsung erbringen, die man mit einer sicheren Finanzanlage erzielen könnte.

Bei der Spedition Wolf muss unterschieden werden zwischen Fahrzeugen die mit Hilfe eines Finanzierungsvertrages erworben wurden und Fahrzeuge die ohne Finanzierung gekauft wurden.

Von den im Fuhrpark befindlichen 31 gekauften Fahrzeugen, sind sechs Fahrzeuge über einen Finanzierungsvertrag angeschafft wurden. Bei diesen Transportmitteln wird bei der Kalkulation der jeweilige Darlehens- bzw. Finanzierungszinssatz verwendet.

Bei den restlichen Fahrzeugen wird der aktuelle Tageskontozinssatz angesetzt. Dieser Zinssatz muss vom Controller in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden und bei Änderungen der Zinslage gegebenenfalls angepasst werden.

¹²⁷ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.76

2.6.3.4.2.3. Abschreibung und Nutzungsdauer

Die Höhe der Abschreibung setzt sich aus zwei Basiswerten zusammen. Zum einen aus den Anschaffungskosten eines Fahrzeuges bzw. Transportmittels und zum anderen aus der Nutzungsdauer. Die Nutzungsdauer entscheidet wie lange ein Wirtschaftsgut über die Jahre realistisch nutzbar ist und wie viel des Wertes pro Jahr verzehrt wird. Der Restwert des Fahrzeuges ist ebenfalls zu berücksichtigen und kann einen Einfluss auf den Abschreibungsbetrag besitzen.¹²⁸

Der Sinn beim Einbeziehen der Abschreibung in die Kalkulation besteht darin, dass das Transportmittel, die für eine Neuanschaffung nach Ablauf der Nutzungsdauer notwendigen finanziellen Mittel, selbst generiert.

Da sich im Fuhrpark der Spedition Wolf unterschiedliche Transportmittel befinden, unterscheidet sich ebenfalls die Länge der Nutzungsdauer. Eine genaue Auflistung der Nutzungsdauer der verschiedenen Wirtschaftsgüter kann dem Finanzplan entnommen werden. Die Dauer der Nutzung wird für die Kalkulation nach der tatsächlichen, wirtschaftlichen Nutzung festgelegt und nicht etwa unter Berücksichtigung eventueller steuerlicher Vorgaben. Um die gleichen Jahreskosten über die gesamte Nutzungsdauer zu erreichen, wird bei der Kalkulation immer linear abgeschrieben.

Da die Fahrzeugkosten später in fixe und variable Kostenblöcke aufgeteilt werden, ist es erforderlich auch die Abschreibung auf diese Blöcke aufzuteilen. Normalerweise ergibt sich in den meisten Fällen eine 50:50 Aufteilung. Diese deckt in der Regel alle normalen Kilometerleistungen ab.

Es gibt aber zwei Ausnahmen zu beachten:¹²⁹

- Eine „20 % variabel/ 80 % fix“ Aufteilung für Fahrzeuge mit Jahresfahrleistungen unter 30.000 km.
- Eine „70 % variabel/ 30 % fix“ Aufteilung bei hohen Jahreskilometerleistungen in der Regel über 170.000 km, wie sie im europäischen Fernverkehr oder bei einer Mehrschichtnutzung des Fahrzeuges vorkommen können.

Bei der Spedition Wolf wird für die Fahrzeuggruppen LKW mit Anhänger, Sattelzugmaschine und Solo LKWs die 50/50 Aufteilung angewandt. Bei den Baufahrzeugen, Traktoren und sonstigen Fahrzeugen ist bisher noch keine Aufteilung vorgenommen worden.

¹²⁸ Vgl. Uwe Götze, Kostenrechnung und Kostenmanagement, S.44

¹²⁹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.77

Dies muss dringend nachgeholt werden, damit die Verteilung der Abschreibung so präzise wie möglich erfolgen kann.

2.6.3.4.2.4. Reifenkosten

Der Bereich der Reifenkosten bzw. der Verschleiß der Reifen wird häufig überschätzt. Die Reifenkosten machen bei kleinen Fahrzeugen häufig nur ca. 1 % der Gesamtkosten aus, bei 40-Tonnern sind es maximal 3 %.¹³⁰

In der Kalkulation für die Spedition Wolf werden die Kosten und die Laufleistung eines Reifens erfasst. Über die voraussichtliche Jahreslaufleistung des Transportmittels können somit die jährlichen Reifenkosten errechnet werden.

Die Kosten für die Reifen und die Laufleistung werden einmal jährlich durch den Controller ermittelt. Dabei kann eine Preisübersicht des Reifenservices genutzt werden, von dem die Spedition mögliche Ersatzreifen bezieht oder die Daten werden direkt vom Hersteller des Fahrzeuges angefordert.

2.6.3.4.2.5. Personalkosten

Die Personalkosten haben im Gegensatz zu den Reifenkosten eine hohe Bedeutung. Insbesondere bei den kleineren Fahrzeugen machen sie einen großen Teil der Kosten aus. Daher ist es wichtig die Zusammensetzung der Personalkosten erst einmal vollständig aufzuschlüsseln.

Zunächst sind Durchschnittswerte für die verschiedenen Fahrzeuggruppen zu ermitteln. Demzufolge ist es eine wichtige Controlling-Aufgabe das Fahrpersonal den verschiedenen Fahrzeuggruppen zuzuordnen. Darüber hinaus kann man noch eine Einteilung nach den verschiedenen Einsatzarten (Nahverkehr, Fernverkehr) vornehmen, damit man die Unterschiede der Vergütungssysteme so realitätsnah wie möglich abbilden kann.

Es werden zur Kalkulation eines Fahrzeuges also die durchschnittlichen Fahrervergütungen der Fahrergruppe angesetzt, die regelmäßig diesen Teil des Fuhrparks bewegen. Zur Vergütung zählen auch Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Prämien, Spesen, Heimfahrten, etc.

¹³⁰ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.77

Eine weitere wichtige Größe für die Ermittlung der Personalkosten ist der Personalfaktor. Der Personalfaktor drückt das Verhältnis der Fahrer zu den vorhandenen Fahrzeugen aus. Man benötigt normalerweise auf Grund von Ausfallzeiten (Krankheit, Urlaub) mehr Fahrpersonal als Fahrzeuge im Fuhrpark zur Verfügung stehen.

Zum Schluss hat man den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung und die Beiträge zur Berufsgenossenschaft zu berücksichtigen.

Hat man diese Kosten alle ermittelt, so ergibt sich daraus die Gesamtheit der Personalkosten.

Für die Spedition Wolf läuft die Ermittlung der relevanten Daten folgendermaßen ab. Den Großteil der Daten kann der Controller der Lohnbuchhaltung entnehmen. Die Personalkosten werden für die verschiedenen Fahrzeuggruppen getrennt ermittelt. Die Zuordnung der Fahrer zu den verschiedenen Fahrzeuggruppen muss so realitätsnah wie möglich erfolgen.

Der Sozialversicherungsaufwand des Arbeitgebers gibt den prozentualen Aufschlag auf den Bruttolohn an.

Der durchschnittliche Fahrerlohn ist durch den Controller mit Hilfe der Daten der Buchhaltung zu ermitteln. Dabei können die Lohnabrechnungen des vorherigen Jahres als Kalkulationsbasis dienen oder die Monatsabrechnungen des laufenden Jahres.

Der Sozialversicherungsaufwand des Arbeitgebers setzt sich zusammen aus den Abgaben für die Rentenversicherung (9,95 %), Arbeitslosenversicherung (1,4 %), Pflegeversicherung (0,475 %), Krankenversicherung (7,3 %) und den Beiträgen für die Berufsgenossenschaft (3,69 %). Der Wert wird immer am Ende eines Jahres für das Folgejahr ermittelt.

Die sonstigen Personalkosten werden ebenfalls auf Grundlage der Erfahrungen der vergangenen Jahre ermittelt. Für die Spedition Wolf sind im Moment nur die Weiterbildungskosten als sonstige Personalkosten anzusetzen, die gleichmäßig auf jedes Fahrzeug verteilt werden.

Der Personalfaktor ist ebenfalls einmal pro Jahr zu ermitteln, außer es finden gravierende Änderungen im Fuhrpark oder beim Personal statt. Bei der Ermittlung des Personalfaktors wird das gesamte dem Unternehmen zur Verfügung stehende Fahrpersonal durch die Anzahl der im Fuhrpark befindlichen Fahrzeuge geteilt. Dabei werden die beiden Multicars nur als halbes Fahrzeug gewertet, ebenso die drei vorhandenen Traktoren, da sie durchschnittlich nur für sechs Monate pro Jahr genutzt werden. Das Gleiche gilt für den Kleintransporter mit dem Kennzeichen ANA – JC 99.

Die Ermittlung der Fahrerspesen erfolgt nach dem gleichen Prinzip wie die Ermittlung des Fahrerlohnes.

Sollte bei der Datenerhebung für die Spesen und den Fahrerlohn die Monatsabrechnungen als Grundlage dienen, so muss der Controller darauf achten, nur Monatsabrechnungen in die Berechnung einzubeziehen, bei denen es zu keinen großen Ausfallzeiten des Fahrers durch Urlaub oder Krankheit kam. Würde man darauf nicht achten, wäre eine Hochrechnung auf den Jahreswert nicht repräsentativ.

2.6.3.4.2.6. Kraft- und Schmierstoffkosten

Dieser Kostenteil wird normalerweise auf der Grundlage folgender Daten gebildet:

- Verbrauch je 100 km und Jahresfahrleistung
- Dieselpreis und Anteil Betankung an der Betriebstankstelle
- Schmierstoffverbrauch in Prozent des Kraftstoffverbrauchs

Bei schweren Lastzügen im Fernverkehrseinsatz können Kraft- und Schmierstoffkosten durchaus 30 % der Jahresgesamtkosten ausmachen.¹³¹

Die Erfassung des Dieserverbrauchs erfolgt zurzeit mittels einem Abgleich der Daten, die der Fahrer selbst erhebt und den Rechnungen die das Unternehmen von den Tankstellen bzw. der DKV erhält.

Der Fahrer trägt in das Tankblatt pro Tankung das Datum, den Dieselpreis, die Tankmenge den Kilometerstand, den Tankort, ob er Öl/Ad- Blue bezogen hat oder nicht, ein und bestätigt die Eintragung mit seiner Unterschrift.

Diese Daten werden gesammelt und von einem Mitarbeiter der Spedition monatlich ausgewertet. Der Mitarbeiter ist auch dafür verantwortlich die monatlichen Verbräuche der verschiedenen Fahrzeuge zu ermitteln. Zusätzlich führt er zweimal im Monat eine Auswertung der Daten gemeinsam mit dem jeweiligen Fahrer durch, um mögliche Auffälligkeiten und Differenzen bei der Erfassung zu klären.

¹³¹ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.78

Tankblatt für Fahrzeug
pro Tankung eintragen !!!!
KM-Stand nicht vergessen !!!!

Woche vom: _____ bis _____

Datum:	Preis	Diesel	Km-Stand	Tankort	Ad-Blue / Öl	Fahrer

Dieselverbrauch L/100 km:

ND\51 Tankblatt für Fahrzeug, Rev. 2, gültig ab 02.07

Abb.5: Tankkarte

Die damit ermittelten Durchschnittsverbräuche müssen dem Controller zur Verfügung gestellt werden. Dieser hat dann dafür zu sorgen, dass die Verbräuche bei der Kalkulation monatlich angepasst werden, falls es zu größeren Veränderungen kommt.

Der Controller muss auch die verschiedenen Jahresfahrleistungen der Transportmittel überwachen und gegebenenfalls anpassen, falls es zu Veränderungen kommt, da sich dies auch auf die Kraftstoffkosten auswirkt. Hier ist eine gute Kommunikation zwischen Disposition und Controlling nötig.

Aufgrund des sich stetig ändernden Dieselpreises wäre es zu aufwendig und zu unübersichtlich, wenn man jede Schwankung in der Kalkulation von Hand eintragen muss. Deshalb wird die Kalkulation bei der Spedition Wolf für eine Preisspanne zwischen einem Dieselpreis von 1,00 € und 1,40 € in 10 Cent- Schritten durchgeführt. Der Aufwand, der Aufstellung der Kalkulation nach dem Dieselpreis, fällt somit nur einmal pro Jahr an. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist die hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit auf sich verändernde Rohstoffkosten. Die Tages- und Stundensätze sowie die Kilometersätze sind in einer Übersicht nach dem Dieselpreis geordnet. Dabei beinhaltet die Darstellung die Sätze für den Netto- und den Bruttodieselpreis. Natürlich kann in der Übersicht die Preisspanne nach oben bzw. nach unten erweitert werden.

Die Kalkulationsübersicht ist immer auf dem neuesten Stand zu halten und der Disposition zur Verfügung zu stellen!¹³²

Die Schmierstoffkosten werden einmal pro Jahr ermittelt. Dabei dienen die Daten des vorangegangenen Jahres als Grundlage. Dabei wird unterschieden zwischen Fahrzeugen mit „Ad- Blue“ Zusatz und Fahrzeugen ohne „Ad- Blue“. Die beiden Werte (Öle, Fette und Schmierstoffkosten sowie Ausgaben für Ad-Blue) sind dem Controller von der Buchhaltung zur Verfügung zu stellen. Um den prozentualen Anteil der Schmierstoffkosten zu ermitteln, werden diese dann ins Verhältnis zu den gesamten Kraftstoffkosten desselben Jahres gesetzt und in die Kalkulation mit einbezogen.

2.6.3.4.2.7. Wartungs- und Instandhaltungskosten

Bei den Wartungs- und Instandhaltungskosten kann man verschiedene Kostenauslöser unterscheiden:¹³³

- **Wartung:** Aufwendungen in Zusammenhang mit geplanten Arbeiten am Fahrzeug.
- **Instandhaltung:** Aufwendungen im Zusammenhang mit ungeplanten Arbeiten am Fahrzeug.
- **Instandsetzung:** Aufwendungen im Zusammenhang mit der Beseitigung von Unfallschäden. Diese Aufwendungen zählen nicht zu den Wartungs- und Instandhaltungskosten, da sie in der Regel ausgeglichen werden. Hier hat der Controller die Aufgabe die Art dieser Buchungen zu prüfen.

Normalerweise werden Wartungs- und Instandhaltungskosten auf Basis eines Pauschalansatzes je km kalkuliert. Da aber die Spedition Wolf eine eigene Werkstatt besitzt und jederzeit eine Übersicht über die Kosten der Werkstatt benötigt, werden hier keine Pauschalsätze verwendet, sondern versucht die Wartungs- und Instandhaltungskosten so genau wie möglich den einzelnen Fahrzeugen bzw. Fahrzeuggruppen zuzuweisen.

Die Ermittlung der Ersatzteilkosten und Aufwendungen für Fremdreparaturen kann durch die Auswertung der Kosten für die beiden Positionen der letzten Jahre erfolgen. Auf dieser Basis prognostiziert der Controller die Ausgaben für das folgende Jahr. Die Ermittlung der

¹³² Vgl. Anlage 3 „Übersicht Auftragskalkulation“

¹³³ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.78

Werkstattkosten für die einzelnen Fahrzeuge bzw. Fahrzeuggruppen gestaltet sich etwas aufwendiger.

Folgende Schritte sind dafür notwendig:

- Die Mitarbeiter der Werkstatt protokollieren so genau wie möglich, auf den Stundenerfassungsbögen, welches Fahrzeug repariert oder gewartet wurde und halten dort fest, welche Zeit die ausgeübte Werkstatteleistung in Anspruch genommen hat. Zusätzlich werden die Stunden festgehalten, die mit anderen Tätigkeiten verbracht wurden (Fahren, Hofarbeiten, Abladen eines LKWs)
- Diese Stundenerfassungsbögen werden vom Controller täglich oder wöchentlich in eine Excel-Übersicht¹³⁴ übertragen.
- Am Ende eines Jahres erfolgt die Auswertung durch den Controller.
 - Dabei ermittelt er den Durchschnitt der Jahresgesamstunden der Werkstatt pro Mitarbeiter.
 - Mithilfe der Daten der Lohnabrechnung der Werkstattmitarbeiter ist nun die Ermittlung des Stundenlohns für die Werkstatt möglich.
 - Nun erfolgt die Ermittlung der jeweiligen Werkstattkosten pro Fahrzeuggruppe.

Der Wert wird ermittelt, indem man die Gesamtstunden die für Werkstatteleistungen an Fahrzeugen aufgewendet wurden mit dem Stundenlohn multipliziert. Nimmt man nun noch die allgemeinen Werkstattkosten hinzu, so hat man die Jahresgesamtkosten der Werkstatt ermittelt. Daraus kann man dann durch einen Verteilungsschlüssel die Kosten pro Fahrzeuggruppe und falls gewollt, pro Fahrzeug ermitteln. Eine weitere Aufgabe des Controllers ist es, aus den vorhandenen Daten den Stundensatz der Werkstatt zu ermitteln, der als Grundlage für die Vergabe von Fremdaufträgen dient.

Die ermittelten Werkstattkosten sind für die Kalkulation anzusetzen. Dabei ist aber zu bedenken, dass alle Wartungs- und Instandhaltungskosten auf Vergangenheitswerten basieren und Schwankungen unterliegen. Deshalb empfiehlt es sich als Betrachtungszeitraum mindestens zwei Jahre zu wählen.

¹³⁴ Vgl. Anlage 4 „Erfassung Werkstattstunden“

2.6.3.4.2.8. Steuer und Versicherung

Diese Kosten sind unabhängig vom tatsächlichen Fahrzeugeinsatz und gehören deshalb zu den zeitabhängigen Kosten. Hinsichtlich Versicherungen werden inzwischen oftmals Fuhrpark- Gesamtpolicen abgeschlossen, die keine direkte Kostenzuordnung auf das einzelne Fahrzeug mehr zulassen. In diesem Fall sind für die Aufteilung der Kosten folgende Varianten möglich:

- anhand der Nutzlast
- anhand der Jahreskilometerleistung
- anhand der tatsächlichen Prämienwerte aus den letzten fahrzeugindividuellen Abrechnungen

Die Kosten dieses Kostenblocks an den Gesamtkosten betragen zwischen sechs und zehn Prozent und sind deshalb nicht unbedeutend. Daher lohnen sich für diesen Bereich die Leistungs- und Preisvergleiche.¹³⁵

Die Berechnung dieser Kosten erfolgt bei der Spedition Wolf einmal pro Jahr durch den Controller. Dabei stehen ihm verschiedene Quellen der Buchhaltung zur Verfügung. Für die Erhebung der Kfz Steuern stehen ihm die Steuerunterlagen der einzelnen Fahrzeuge zur Verfügung. Die Daten für die Haftpflicht- und Kaskoversicherung (falls vorhanden) der verschiedenen Transportmittel sind aus den Versicherungsunterlagen der Buchhaltung zu ermitteln. Eine weitere Aufgabe des Controllers besteht in der Feststellung der Höhe der sonstigen festen Kosten. Darunter fallen zum Beispiel die Telematikkosten und Mobiltelefonkosten für die Fahrzeuge sowie Kosten für abgeschlossene Serviceverträge oder Zusatzversicherungen.

2.6.3.4.2.9. Allg. Verwaltungs- und kalk. Kosten

Hierunter fallen alle Kosten für Vertrieb, Geschäftsführung, Disposition und Personalverwaltung. Bei einem reinen Frachtführerbetrieb sind die Kosten vergleichsweise einfach zu verteilen, denn alle entstandenen Aufwendungen müssen durch den Fuhrpark getragen werden.¹³⁶

¹³⁵ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.78

¹³⁶ Vgl. Dirk Lohre, Praxis des Controllings in Speditionen, S.79

Deutlich komplizierter gestaltet sich die Sache bei der Spedition Wolf, da neben dem Fuhrpark noch die Kostenstellen Werkstatt und Lager existieren.

Nachdem der Gemeinkostenblock ermittelt wurde gibt es zwei Möglichkeiten der Umlage auf die einzelnen Fahrzeuggruppen. Entweder in Form eines prozentualen Zuschlages auf die Einsatzkosten oder aber durch einen absoluten Zuschlagswert der sich je nach Fahrzeuggruppe differenziert.

Die Ermittlung und Zuordnung der Gemeinkosten auf die drei Kostenstellen Fuhrpark, Werkstatt und Lager liegt im Aufgabenspektrum des Controllings. Die Auswertung und Verteilung der entstandenen Gemeinkosten erfolgt jährlich mit Hilfe der Buchhaltung, die die benötigten Daten und Werte zur Verfügung stellt. Als Grundlage für die Kalkulation dienen immer die Ausgaben des vergangenen Jahres plus einen möglichen Zuschlag für das aktuelle Jahr.

Die kalkulatorischen Kosten spielen bei der Spedition Wolf kaum eine Rolle. Hier unterscheidet die klassische Betriebswirtschaft zwischen dem Unternehmerlohn und den Wagniskosten. Der Unternehmerlohn soll das unternehmerische Risiko widerspiegeln. Dieser Punkt entfällt, da die Spedition Wolf als Unternehmensform die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt hat und hier das Gehalt des Geschäftsführers schon in den allgemeinen Verwaltungskosten verrechnet wurde.

Der Wagniszuschlag deckt Ausfälle ab, die durch unberechenbare Situationen wie Streiks, Forderungsausfälle, Schwund, extreme Wetterlagen oder ähnliche nicht vorhersagbaren Ereignisse entstehen.

Bisher finden die Wagniskosten bei der Spedition Wolf keine Beachtung. Eine Erfassung dieser Kosten ist im Moment nicht geplant.

2.6.3.5. Auftragskalkulation

Das Ausarbeiten, Überwachen und Anpassen von marktfähigen Stunden-, Tages- und Kilometersätzen wird eine der Hauptaufgaben des Controllings in der Spedition Wolf sein. Die Daten sollen mit Hilfe eines Kalkulationsprogramms erhoben werden, dass von dem Verband Verkehrswirtschaft und Logistik NRW e.V. entwickelt und zur Verfügung gestellt wurde. Verfasst wurde das Programm, mit dem Namen „Fahrzeugkostenrechnung im gewerblichen Güterkraftverkehr“, welches auf der Anwendung „MS Excel“ basiert, von Diplomkaufmann Ingo Hill.

Für jedes Fahrzeug legt der Controller eine entsprechende Datei an, die als Namen das Kennzeichen des jeweiligen Fahrzeuges trägt. Die Dateien werden den verschiedenen Ordnern der Fahrzeuggruppen zugeordnet.

Es bietet sich an die verschiedenen Kalkulationsdateien nach Brutto- und Nettodieselpreisen zu ordnen. Bei fünf verschiedenen Dieselpreisen werden somit fünf Dateien für ein Fahrzeug angelegt.

Die Erfassung der Daten findet in der Registerkarte „Erfassung“ statt.

Die Kopffelder der Datei sind mit den notwendigen Daten zu füllen. Dabei wird im Feld „Fahrzeugart“ die Fahrzeuggruppe eingetragen, zu der das Fahrzeug gehört. Die restlichen Kopffelder sind wahlweise auszufüllen, wobei es ratsam ist das Datum für die Erstellung der Datei einzutragen. Nun sind in der ersten Zeile das Kennzeichen des Fahrzeuges und gegebenenfalls das Kennzeichen des Anhängers bzw. Sattelauflegers einzutragen.

		Motorwagen / Sattelzugmaschine	Anhänger / Auflieger	Lastzug / Sattelzug	Bemerkung
1	2	3	4	5	6
amtl. Kennzeichen / Betriebs-Nr.		ANA - JC 45			

Abb.6: Kopf Fahrzeugkostenrechnung

Die folgenden Daten mit denen die Datei noch gefüllt werden muss, kann man in die vier Kategorien Technische Angaben, Kapitalwerte, Leistungswerte und Kostenwerte unterteilen. Die Kostenwerte gliedern sich noch einmal in Reparaturkosten, Fahrpersonalkosten, feste Fahrzeugkosten, Abschreibung, Gemeinkosten, kalkulatorische Kosten.

A Technische Angaben

In den Zeilen 1-10 des Formblattes muss der Controller einige Angaben zu den technischen Daten des Fahrzeuges machen. Am wichtigsten ist hier die Zeile 5, in der das Anschaffungsjahr korrekt einzutragen ist, damit die Berechnung der jährlichen Abschreibungsbeträge fehlerlos erfolgen kann. Die restlichen Daten dienen der besseren

Übersicht und haben informellen Charakter, sind also für die Kalkulation nicht relevant. Es empfiehlt sich aber die meisten Felder zu füllen, damit immer ein kompletter Überblick über die Eigenschaften und Leistungsdaten des Fahrzeuges gewährleistet ist.

A		Technische Angaben			
1	Fabrikat	Daimler-Benz			
2	Typ				
3	Aufbau	Plane und Spriegel			
4	Baujahr	1984			
5	Anschaffungsjahr	2005			
6	Achszahl	2			
7	zul. Gesamtgewicht	to	10,00		
8	Nutzlast	to / cbm	4,60		
9	Leistung	PS / KW	1100		
10	Emissionsklasse				

Abb.7: Technische Angaben Fahrzeugkostenrechnung

B Kapitalwerte

In die Spalte „Kaufpreis oder Wiederbeschaffungspreis“ ist der tatsächliche Kaufpreis inklusive Zubehör und abzüglich der Rabatte einzutragen oder der Wiederbeschaffungspreis zum aktuellen Zeitpunkt. Diese Zeile ist aber nur auszufüllen, wenn das betreffende Fahrzeug gekauft oder finanziert ist, da diese Daten unmittelbar die jährlichen Abschreibungswerte beeinflussen.

In die zweite Zeile „voraussichtl. Restwert“ wird der geschätzte Restwert des Fahrzeuges (am Ende der Nutzungsdauer) eingetragen.

Sollte das Fahrzeug geleast sein, werden die ersten beiden Zeilen frei gelassen und in der dritten Zeile „Miete/Leasing Fahrzeug“ die monatliche Leasingrate erfasst.

B		Kapitalwerte			
1	Kaufpreis <i>oder</i> Wiederbeschaffungspreis	EUR	3.752		
2	voraussichtl. Restwert	EUR			
4	Miete/Leasing Fahrzeug	EUR/Monat			

Abb.8: Kapitalwerte Fahrzeugkostenrechnung

C Leistungswerte

Die Leistungswerte bilden die Grundlage für verschiedene Kostenpositionen und beeinflussen diese unmittelbar. In die erste Zeile „Einsatztage“ sind die Tage pro Jahr einzutragen, in denen das Fahrzeug im Einsatz ist. Für die verschiedenen Fahrzeuggruppen gelten unterschiedliche Werte.

Bei der Spedition Wolf sind die Fahrzeuge der Gruppen Sattelzugmaschinen, LKW und LKW mit Anhänger 240 Tage im Jahr im Einsatz. Für Baufahrzeuge, Traktoren und sonstige Fahrzeuge wurde bisher noch kein Wert ermittelt.

In der zweiten Zeile „Einsatzstunden“ sind die Einsatzstunden pro Tag zu dokumentieren. Für alle Fahrzeuge der Spedition Wolf ist hier ein Wert von zwölf Stunden anzugeben.

Die Daten der ersten beiden Zeilen helfen bei der Umrechnung der festen Kosten pro Einsatztag bzw. pro Stunde.

In Zeile 3 „Km- Leistung“ sind die gefahrenen Kilometer des Fahrzeuges pro Jahr einzutragen. Dabei werden Last- und Leerfahrten gleichermaßen berücksichtigt. Die angestrebte Nutzungsdauer des Transportmittels ist in der Zeile 4 „Nutzungsdauer“ zu erfassen.

In den Zeilen 5 bis 7 sind die Werte für die Reifen (Anzahl, Preis pro Reifen und geschätzte Laufleistung) festzuhalten.

Für Zeile 8 „Kraftstoffverbrauch“ müssen die Verbrauchsdaten des Fahrzeuges vorliegen. Hier wird der Kraftstoffverbrauch pro 100 Km dokumentiert.

In Zeile 9b „Fremdtankung – Preis“ wird der Dieselpreis eingetragen für den die Kalkulation durchgeführt werden soll. Wie schon erwähnt, erfolgt die Kalkulation abhängig vom Dieselpreis. Somit wird dort jeweils ein Netto- Preis in der Spanne von 1,00 € bis 1,40 € eingetragen. Für die Ermittlung der Brutto –Preise muss vorher eine Umrechnung in die Netto –Preise erfolgen.

Die Zeile 9a bleibt leer, da der Wert der Zeile 10 „Fremdtankung- Anteil“ immer auf 100 % gesetzt wird. Dies bedeutet, dass nicht unterschieden wird zwischen Tankungen an der eigenen Betriebstankstelle und Tankungen an öffentlichen Tankstellen.

Zum Abschluss erfolgt die Angabe des prozentualen Schmierstoffanteils als Zuschlagssatz zu den Treibstoffkosten in Zeile 11 „Schmierstoffe“.

C	<i>Leistungswerte</i>					
1	Einsatztage	p. Jahr	240,0			
2	Einsatzstunden	p. Tag		12,0		
3	Km-Leistung	p. Jahr	73.000			
4	Nutzungsdauer	Jahre	6			
5	Reifen-Anzahl		6			
6	Reifen-Preis	EUR p.Stck.	210			
7	Reifen-Laufleistung	Km	220.000			
8	Kraftstoffverbrauch	L p.100 Km	18,6			
9a	Eigentankung-Preis	EUR p.L				
9b	Fremdtankung-Preis	EUR p.L	1,135			
10	Fremdtankung-Anteil	%	100			
11	Schmierstoffe	EUR p.Jahr				
	<i>oder</i>					
	vom Kraftstoff	%		2,0		

Abb.9: Leistungswerte Fahrzeugkostenrechnung

D Kostenwerte

Reparaturkosten:

In den Zeilen 4a „Fremdreparaturen“, 4b „Ersatzteile“ und 4c „Werkstattkosten“ sind die einzelnen Kosten, umgelegt auf das jeweilige Fahrzeug pro Jahr, einzutragen. Üblicherweise werden hier die Durchschnittswerte der einzelnen Fahrzeuggruppen festgehalten. Diese Informationen sind aus der Übersicht „Erfassung Werkstattstunden“ zu entnehmen.

Alternativ kann unter Punkt 4 „Su. Reparaturkosten“ ein Reparaturgesamtkostensatz pro Kilometer registriert werden. Bei der Spedition Wolf werden die Reparaturkosten einzeln und getrennt ermittelt und somit sind die Zeilen 4a bis 4c zu füllen. Unter dem Punkt 5 ist es möglich weitere kilometerabhängige Kosten zu erfassen, die nicht unter die übrigen Betriebskosten eingeordnet werden können.

<i>Reparaturkosten</i>					
4a	Fremdreparaturen	EUR / Jahr	1.419		
4b	Ersatzteile	EUR / Jahr	4.007		
4c	Werkstattkosten	EUR / Jahr	1.763		
4	<i>und / oder</i> Su. Reparaturkosten	Ct / km			
5a	sonst. km-abh.Kosten	Ct / km			
5b	<i>und / oder</i> sonst. km-abh.Kosten	EUR / Jahr			

Abb.10: Reparaturkosten Fahrzeugkostenrechnung

Fahrpersonalkosten:

Die Fahrpersonalkosten zählen zu den direkten, fixen bzw. zeitabhängigen Kosten.

In Zeile 7 „Fahrerlohn (brutto)“ wird der Bruttolohn des Fahrers pro Monat inklusive aller abgabepflichtigen Beiträge (z.B. Prämien) eingetragen.

In Zeile 8a und 8b werden die einmaligen Jahressonderzahlungen Urlaubs- und Weihnachtsgeld erfasst, falls diese im Unternehmen gezahlt werden.

Der Sozialversicherungsaufwand für den Arbeitgeber wird in Zeile 9 als Aufschlag zum Bruttolohn angegeben.

In Zeile 10 „sonst. Personalkosten“ sind weitere tarifliche oder freiwillige Leistungen einzutragen. Hierunter fallen zum Beispiel anfallende Weiterbildungskosten.

Der berechnete Personalfaktor wird in Zeile 11 festgehalten.

In Zeile 12 „Fahrerspesen“ werden die Spesen pro Monat angegeben.

Fahrpersonalkosten					
7	Fahrerlohn (brutto)	EUR/Mon.			
8a	Urlaubsgeld				
8b	Weihnachtsgeld				
9	Sozialvers.-Aufw. Arb.geber <i>oder</i>	EUR/Mon.			
	Aufschlag %		22,92		
10	sonst. Personalkosten	EUR/Jahr	300		
11	Personalfaktor		1,25		
12	Fahrerspesen <i>oder</i>	EUR/Mon.	105		
		EUR/Tag			

Abb.11: Fahrpersonalkosten Fahrzeugkostenrechnung

Feste Fahrzeugkosten:

Die Eintragung der Kfz- Steuer für das jeweilige Fahrzeug erfolgt in Zeile 14, Aufwendungen für Vignetten sind in Zeile 15 festzuhalten.

In den Zeilen 16a und 16b trägt der Controller die Kfz- Haftpflichtversicherung und falls vorhanden, die Kfz- Kaskoversicherung ein.

Die sonstigen festen Fahrzeugkosten wie Serviceverträge, Telematik- und Mobiltelefonkosten werden in Zeile 17 eingetragen.

feste Fahrzeugkosten					
14	Kfz-Steuer	EUR/Jahr	500		
15	Vignetten	EUR/Jahr			
16a	Kfz-Haftpflichtversich.	EUR/Jahr	1.215		
16b	Kfz-Kaskoversich.	EUR/Jahr	810		
17	sonst. feste Kosten	EUR/Jahr	951		

Abb.12: Feste Fahrzeugkosten Fahrzeugkostenrechnung

Abschreibung:

Die Abnutzungsquote, die den Anteil der beweglichen Abschreibung gemäß Kilometerleistung angibt wird in Zeile 19 angegeben.

Gemeinkosten:

Die Umlage der allgemeinen Verwaltungskosten pro Fahrzeug wird in Zeile 23 festgehalten. Dabei erfolgt die Angabe als prozentualer Zuschlag.

Kalkulatorische Kosten:

In Zeile 26 „Verzinsung“ ist der kalkulatorische Zinsbetrag anzugeben. Dieser richtet sich danach, ob das Fahrzeug bereits bezahlt ist oder noch finanziert wird.

Falls man einen kalkulatorischen Unternehmerlohn angeben will, so kann man dies in der Zeile 27 „Unternehmerlohn“ tun. Da die Spedition Wolf als GmbH geführt wird, bezieht der Geschäftsführer ein Gehalt welches innerhalb der allgemeinen Verwaltungskosten verrechnet wurde. Somit ist diese Zeile durch den Controller freizulassen.

<i>Abschreibung</i>			
19	Abnutzungsquote	%	50
<i>Gemeinkosten</i>			
23	allg. Verwaltungskost. <i>oder</i>	EUR/Jahr	
	Aufschlag	%	17,0
24	Sonstiges	EUR/Jahr	
<i>kalkulatorische Kosten</i>			
26	Verzinsung <i>oder</i>	EUR/Jahr	
		%	3,5

Abb.13: Abschreibung, Gemeinkosten, kalk. Kosten Fahrzeugkostenrechnung

Nach dem Erfassen der Daten erfolgt die Auswertung und Darstellung der einzelnen Kosten in der Registerkarte „KoRe“. Die Werte für die Tages-, Stunden- und Kilometersätze können in den Zeilen 33-35 abgelesen werden.

Eine Abbildung der Auswertung ist auf der folgenden Seite zu finden.

30	Gesamtkosten 1	100%	13,31				
			159,73	*	32,23	=	61.862
31a	davon Motorwagen/Zugmaschine	100%	13,31		32,23	=	61.862
31b	Anhänger/Auflieger	0%				=	
32	Gesamtkosten 2		Durchschnitt	p.	Monat	=	5.156
33	Gesamtkosten 3				Tag	=	258
34	Gesamtkosten 4				Std	=	21,48
35	Gesamtkosten 5				km	=	0,85

Abb.14: Auswertung der Fahrzeugdaten

Nachdem die Fahrzeugdaten aller Fahrzeuge erfasst sind und eine Errechnung der verschiedenen Sätze durch das Programm erfolgte, besteht die Aufgabe des Controllings darin, die Ergebnisse auszuwerten und für die einzelnen Fahrzeuggruppen Durchschnittssätze zu bilden.

Danach sind die berechneten Werte in die Übersicht „Auftragskalkulation“ in die jeweiligen Zellen einzutragen. Diese Übersicht ist fortwährend zu pflegen und auf Aktualität hin zu prüfen. Sie ist der Disposition zur Verfügung zu stellen, damit sie bei der Auftragsvergabe eingesetzt werden kann.

2.6.3.6. Nachkalkulation

Die Nachkalkulation ist eine der wichtigsten Aufgaben, die das Controlling in einer Spedition zu koordinieren hat. Oftmals weichen die vorher kalkulierten Kosten, von den tatsächlich entstandenen Kosten ab. Um eine bestmögliche Analyse der entstandenen Aufwendungen, Ausgaben und Kosten vornehmen zu können, empfiehlt es sich ein System einzuführen, das die real entstandenen Kosten möglichst genau erfassen kann.

Die gesammelten Informationen müssen vom Controlling ausgewertet und aufbereitet werden, so dass sie als Grundlage für Entscheidungen dienen können.

Dabei ist es von größter Bedeutung, dass die Ergebnisse der Nachkalkulation in festen Intervallen zwischen Entscheidungsträger und Controller transferiert werden.

Die Nachbereitung der Kosten soll dabei in drei verschiedenen Hauptbereichen erfolgen. Zum einen müssen die realen Fahrzeugkosten ständig überprüft werden, damit man sehen kann, ob einzelne Fahrzeuge noch rentabel sind oder ganze Fahrzeuggruppen mehr Kosten

verursachen, als Umsatz generieren. Basierend auf diesen Ergebnissen werden Entscheidungen getroffen, ob ein Transportmittel möglicherweise ersetzt wird oder ob man die Fahrzeuge einer bestimmten Fahrzeuggruppe komplett verkauft, da diese Fahrzeuge nur Verluste einfahren.

Zum anderen ist es notwendig eine Auftrags- und Kundennachkalkulation durchzuführen, um zu ergründen, mit welchen Aufträgen und Kunden das Unternehmen Gewinne bzw. Verluste macht.

Essentiell für die Nachkalkulation in allen drei Bereichen ist das Erfassen der für die Berechnungen notwendigen Daten. Diese werden momentan im Unternehmen noch nicht oder nur mangelhaft erhoben.

Ziel ist es aufzuzeigen, wie die notwendigen Daten zusammengetragen, übersichtlich dargestellt und sinnvoll ausgewertet werden können.

Es wird zuerst untersucht wie die Nachkalkulation der Fahrzeugkosten ablaufen soll, danach wird sich der Nachprüfung der Kunden- und Auftragsrentabilität gewidmet.

Fahrzeugnachkalkulation

Im Grunde genommen ist die Basis der Nachkalkulation für die verschiedenen Fahrzeuge schon geschaffen, da die Preiskalkulation für ein anstehendes Jahr gleichzeitig die Nachkalkulation des vergangenen Jahres ist.

Es ist sinnvoll, dass die Auswertung der Erlöse und Kosten der einzelnen Fahrzeuge bzw. Fahrzeuggruppe jährlich erfolgt.

Erfasst werden müssen für jedes Fahrzeug die tatsächlichen Leistungswerte. Der Controller muss die realen Einsatztage, Einsatzstunden, die gefahrenen Kilometer, den Verbrauch, den Durchschnittspreis, die tatsächlichen Schmierstoffkosten, etc. ermitteln und auswerten.

Weiterhin müssen die entstandenen Reparaturkosten, Gemeinkosten und Parameter der Fahrpersonalkosten berücksichtigt und überprüft werden

Für die Auswertung der Daten steht dem Controller wie bei der Kalkulation die Excel Datei „Fahrzeugkostenrechnung im Güterverkehr“ zur Verfügung. Für jedes Fahrzeug für das eine Nachkalkulation durchgeführt werden soll, wird eine entsprechende Datei im Ordner „Nachkalkulation [Jahreszahl]“ angelegt. Diese Dateien sind dann den jeweiligen Unterordnern den Fahrzeuggruppen zuzuordnen.

Damit die Ermittlung der Daten für die Nachkalkulation fortlaufend erfolgt und der Controller am Ende des Jahres keine große Datenmenge in einem kurzen Zeitraum ermitteln muss, empfiehlt es sich einige erforderlichen Datensätze in zeitlichen Intervallen festzuhalten.

Die Erfassung und Speicherung der Daten kann mit den vorhandenen EDV- Programmen der Spedition durchgeführt werden. Das Erstellen einer geeigneten Übersicht ist zum Beispiel mit dem Programm „MS Excel“ möglich.

Die Übersicht sollte eine Auflistung des gesamten Fuhrparks enthalten, geordnet nach Kennzeichen oder Fahrzeuggruppen. Die Monate werden anhand von den Registerkarten dargestellt, so dass in der Übersicht alle Werte eines Jahres enthalten sind. Es bietet sich außerdem an, bei der Datei eine 13. Registerkarte anzulegen, in der die kumulierten Monatsergebnisse abgebildet werden können.

Dieser Aufbau hat den Vorteil, dass der Controller auch monatliche Kontrollen durchführen kann, sollte dies gewünscht sein oder nötig werden. Außerdem ist eine monatliche Erfassung der relevanten Daten weniger zeitaufwendig, als wenn die Daten erst am Ende des Jahres ermittelt werden.

Für diese Übersicht müssen die realen Einsatztage, Einsatzstunden, gefahrenen Kilometer sowie der reale Kraftstoffverbrauch und durchschnittliche Dieselpreis des entsprechenden Fahrzeuges monatlich ermittelt werden.

Bisher werden all diese Daten nur sporadisch im Unternehmen gespeichert und verwendet. Um eine optimale Nachkalkulation zu gewähren, müssen diese Daten in Zukunft möglichst lückenlos und so genau wie möglich erhoben und festgehalten werden.

Einige Daten können aus den vorhandenen Bordbüchern der Fahrzeuge entnommen werden. Dies sind zum Beispiel die Einsatztage, Einsatzstunden und die gefahrenen Kilometer. Der Controller hat deshalb die Aufgabe mindestens einmal im Monat die Bordbücher der Fahrzeuge auszuwerten. Sinnvoller wäre es diese Daten von der Fuhrparkleitung bzw. Disposition ermitteln zu lassen, da dort täglich der Überblick vorhanden ist, welches Fahrzeug wie lange im Einsatz ist und welche Strecke es zurücklegt. Eine gute Kommunikation zwischen dem Controlling-Bereich und der Disposition ist bei dieser Methode unumgänglich. Stichprobenartige Überprüfungen der Bordbücher können bei dieser Lösung vom Controller durchgeführt werden, um mögliche Abweichungen zu erkennen.

Die Ermittlung des Kraftstoffverbrauchs wird im Unternehmen zurzeit durch einen Mitarbeiter in einem monatlichen Intervall durchgeführt. Die Grundlage für die Erfassung dieser Werte ist somit geschaffen. Es ist wichtig, dass die ermittelten Verbräuche rechtzeitig und vollständig dem Controller übermittelt werden. Weiterhin ist der Autor der Meinung, dass

die vorhandene Verbrauchsermittlung ausgebaut wird, damit der Verbrauch für alle Fahrzeuge des Fuhrparks ermittelt werden kann.

Im Moment werden die Verbräuche der Traktoren und Multicars noch nicht ermittelt. Diese Lücke ist schnellst möglich zu schließen.

Für eine erfolgreiche Nachkalkulation benötigt man ebenfalls den Jahresdurchschnittspreis des Dieselmotorkraftstoffes. Hier wären zwei Varianten denkbar. Der Dieselpreis kann monatsweise aus den vorhandenen Daten zum Kraftstoffverbrauch ermittelt werden. Diese Auswertung erfolgt bereits im Unternehmen. Somit müsste der durchschnittliche monatliche Dieselpreis dem Controller mitgeteilt werden, damit dieser in der Übersicht gesondert erfasst werden kann. Es ist außerdem möglich den durchschnittlichen Dieselpreis erst am Ende des Jahres aus den gesamten Dieselmotorkosten und der gesamten getankten Menge zu ermitteln. Der Autor rät zur ersten Variante, da dort eine monatliche Darstellung des Dieselpreises erfolgt und somit mögliche Intervallschwankungen besser festgestellt werden können. Dieses Wissen könnte für kommende Kalkulationen nützlich sein. Weiterhin besteht damit die Möglichkeit monatliche Nachkalkulationen vorzunehmen.

Die monatlichen Kosten für Ersatzteile und Fremdreparaturen, werden vom Controlling in der Übersicht der geleisteten Werkstattstunden festgehalten und müssen nur übertragen werden.

Die Werkstattkosten können ebenfalls monatlich, unter Zuhilfenahme der Statistik über die monatlichen Stunden pro Fahrzeug, errechnet werden. Es sollte aber am Jahresende immer eine Überprüfung mit dem tatsächlichen Stundensatz stattfinden, da die monatliche Ermittlung teilweise auf vorkalkulierten Werten basiert.

Die Ermittlung der restlichen Parameter, die für eine Nachkalkulation nötig sind, sollte jährlich erfolgen. Diese Werte sind übersichtlich darzustellen, so dass eine Auswertung über mehrere Jahre erfolgen kann.

Die Einrichtung eines Kontos „Ad-Blue“ wird vom Autor empfohlen, da die Kosten für diesen Zusatzstoff bisher extra ermittelt werden mussten. Mit Hilfe der realen Diesel- und Schmierstoffkosten lässt sich rückwirkend der tatsächliche Schmierstoffanteil berechnen.

Beim Betrachten des real entstandenen Fahrerlohns ist zu beachten, dass man möglichst genau den Fahrzeugen die Fahrer zuordnet, die diese entweder immer oder wenigstens größtenteils bewegt haben. Sollte es im Unternehmen zu vielen Fahrerwechseln zwischen den Fahrzeugen kommen, wäre es von Vorteil, wenn in Zusammenarbeit mit der Disposition eine Tabelle erstellt wird, an der man ablesen kann welcher Fahrer, wie lange, mit welchem Transportmittel gefahren ist.

Dadurch ist eine präzise Errechnung des tatsächlichen Fahrerlohns pro Fahrzeug bzw. Fahrzeuggruppe möglich.

Die Übersicht kann dann auch bei der genauen Ermittlung der Spesen verwendet werden.

Auftragsnachkalkulation

Das Ziel der Auftragsnachkalkulation ist es, die tatsächlichen Kosten für einen geleisteten Auftrag zu ermitteln und diese Informationen bei der Preisgestaltung und Kommunikation mit dem Kunden zu nutzen. Erfolgt keine Auftragsnachkalkulation hat das Unternehmen Schwierigkeiten bei der Argumentation der Preise gegenüber dem Kunden.

Die Auftragsnachkalkulation kann wieder mit Hilfe des Excel- Programms „Fahrzeugkostenrechnung im Güterverkehr“ erfolgen. Dazu bedient der Controller sich der Registerkarte „TourKalk“.

Es wird ein Ordner „Auftragsnachkalkulation“ angelegt in der alle Fahrzeugdateien der fertigen Kalkulation kopiert werden.

Führt das Controlling eine Auftragskalkulation durch so öffnet es die entsprechende Fahrzeugdatei und trägt die notwendigen Werte in die Registerkarte „TourKalk“ ein.

Für die Auftragsnachkalkulation sind einige Werte notwendig, die das Controlling entweder selbst ermitteln kann oder die ihm von der Disposition zur Verfügung gestellt werden.

Folgende Werte sind notwendig um einen Auftrag nach zu kalkulieren:

- Einsatzstunden oder Einsatztage
- Tour- Km gesamt
- die zeitliche und kilometermäßige Auslastung
- km pflichtige Maut
- Frachterlös
- mögliche Erlösminderungen und Provisionen
- Km- abhängige Maut in Cent/ Kilometer (Mautsatz)
- sonstige Sonderkosten der Tour

Das Programm ermittelt dann automatisch die verschiedenen Deckungsbeiträge. Es ist hilfreich, wenn die „Basisdatei“ erhalten bleibt und die Tourenkalkulation so abgespeichert wird, dass der Controller schnell nachvollziehen kann, um welche Tour es sich handelt.

Für die Nutzung dieser Tourenkalkulation ist es unumgänglich, dass die oben genannten Daten im Unternehmen erfasst und gespeichert werden, sei es von der Disposition oder direkt vom Controller.

Das heißt, dass ab sofort obige Daten für jeden Auftrag zu erfassen sind.

Die Höhe der Mautgebühr lässt sich zum Beispiel ermitteln, wenn das Controlling eine Übersicht gestaltet in der es alle Fahrzeuge im Unternehmen einpflegt. Da die Höhe des Mautsatzes von der Anzahl der vorhandenen Achsen und der Emissionskategorie abhängt, lässt sich ohne großen Aufwand eine einfache Übersicht über den Mautsatz pro Fahrzeug erstellen.

Natürlich muss nicht jeder Auftrag nachkalkuliert werden. In welchem Maße die Auftragsnachkalkulation durchgeführt werden soll, stimmt der Controller mit den Entscheidungsträgern des Unternehmens ab.

Kundennachkalkulation

Für eine Spedition ist es überlebenswichtig zu wissen, mit welchen Kunden man Gewinne macht oder bei welchen Kunden man meist mit Verlusten fährt. Oftmals ist es schwierig die genauen Kosten zu ermitteln die ein Kunde verursacht.

Ein Ansatz wäre die Ermittlung der Kosten über die gefahrenen Tonnenkilometer pro Kunde. Dabei trifft man aber auf das Problem, dass man nicht direkt weiß was ein gefahrener Tonnenkilometer für Kosten verursacht. Die Ermittlung dieser Größe stellt sich dabei als sehr aufwendig heraus. Als Ausgangsgröße würde der Kilometersatz dienen. Dieser Wert wird durch die Kalkulation ermittelt und ist unter anderem stark abhängig vom Dieselpreis und Verbrauch des Fahrzeuges. Der Verbrauch des Fahrzeuges ist hauptsächlich abhängig von der transportierten Ladung, aber auch von der gefahrenen Strecke. Es müsste ermittelt werden, wie sich der Verbrauch eines Fahrzeuges pro Tonne Gewicht verändert, um die Kosten für einen Tonnenkilometer zu ermitteln.

Die Verbrauchsermittlung erfolgt bisher im Unternehmen auf monatlicher Basis. Dabei wird die transportierte Ladung nicht berücksichtigt. Somit ist es nicht möglich mit den vorhandenen Daten die Kosten pro Tonnenkilometer zu ermitteln.

Es bestünde die Möglichkeit über einen bestimmten Zeitraum den Verbrauch der Fahrzeuge anhand des Gewichtes der transportierten Ladung zu ermitteln. Diese Daten müssten anschließend vom Controlling analysiert werden und daraus könnte man die Kosten pro Tonnenkilometer für eine bestimmte Fahrzeuggruppe errechnen.

Es gibt aber noch weitere Faktoren, die die Kosten pro Tonnenkilometer beeinflussen. Hier wären zu nennen der Warenwert, die Art der zu transportierenden Waren oder mögliche Extrawünsche der Kunden. Des Weiteren spielt nicht nur das Gewicht der Ladung eine Rolle, sondern auch das Volumen.

Selbst wenn man die Kosten pro Tonnenkilometer kennt, steht man vor dem Problem, dass man damit nicht die genauen Kosten eines Auftrages prognostizieren kann.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die gefahrenen Tonnenkilometer pro Kunden festzuhalten und diese ins Verhältnis zu den Umsätzen des jeweiligen Kunden zu setzen. Bei der Auswertung müssen die Kunden mit den meisten Tonnenkilometern auch die meisten Umsätze generieren.

Diese Methode ist sehr einfach und verlangt den geringsten Zeitaufwand. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Daten für die Berechnung schnell erhoben werden können. Die gefahrene Strecke und das Gewicht der transportierten Ladung kann man aus den Daten des jeweiligen Frachtbriefes ermitteln, die Erlöse bekommt man aus der Buchhaltung.

Nachteilig an dieser Variante ist ihre geringe Aussagekraft bezüglich des realisierten Gewinns pro Kunden. Zwar lässt es sich abschätzen, dass ein Kunde bei dem das Unternehmen viele Tonnenkilometer aufwenden muss, hohe Erlöse generieren sollte. Es ist aber trotzdem nicht zu erkennen, mit welchem Kunden das Unternehmen Gewinne erzielt. Um einen ersten groben Überblick über die Erlössituation der Kunden der Spedition zu gewinnen, bietet sich diese Methode dennoch an.

Die dritte und letzte Methode verbindet die Auftragsnachkalkulation mit der Kundennachkalkulation.

Dabei müssen bei der Nachkalkulation der Aufträge, die gefahrenen Touren den verschiedenen Kunden zugeordnet werden. Es ist notwendig, dass hier über einen vorher festgelegten Zeitraum alle Aufträge nachkalkuliert werden und diese dann den einzelnen Kunden zugeordnet werden. Anhand der Deckungsbeiträge kann das Controlling ablesen, welche Kunden des Unternehmens am rentabelsten für die Spedition sind.

Als Vorteil dieser Methode kann festgehalten werden, dass die Grundlage für die Ermittlung, die Auftragsnachkalkulation ist, welche im Unternehmen bereits durchgeführt wird. Die Analyse der Deckungsbeiträge pro Kunde ist weniger zeitaufwendig und komplex als bei der ersten Variante, bildet aber ein realistischeres Abbild der Gewinn- und Verlustsituation, als die zweite Methode.

Der Autor empfiehlt daher die Kundennachkalkulation mit der Auftragsnachkalkulation zu verbinden und somit die dritte Methode zu wählen. Um sich einen kurzen und schnellen Überblick zu verschaffen ist auch eine Anwendung der zweiten Variante möglich.

Sollte in Zukunft das Controlling im Unternehmen reibungslos laufen und Kapazitäten frei sein, ist es vorteilhaft für die Spedition eine möglichst genaue Ermittlung der Kosten pro Tonnenkilometer für jedes Fahrzeug vorzunehmen, um eine präzise Kundennachkalkulation zu ermöglichen.

2.6.3.7. Weitere Aufgaben

Für das Controlling der Spedition Wolf fallen noch weitere Aufgaben an.

So ist es Ziel den vorhandenen Fuhrpark anhand eines Finanzplans abzubilden, um eine übersichtliche Datengrundlage zu generieren. Diese kann für die Fahrzeugkalkulation und für die Nachkalkulation genutzt werden. Außerdem ist ein Finanzplan die Voraussetzung für eine Investitionsrechnung, die für die Fahrzeugakquise durchgeführt werden kann.¹³⁷

Des Weiteren wurde im Rahmen der Diplomarbeit ein System zur Erfassung der geleisteten Werkstattstunden eingeführt. Die geleisteten Werkstattstunden sowie die Kosten für Ersatzteile und Fremdreparaturen sind vom Controlling für jedes Fahrzeug in die Übersicht¹³⁸ einzutragen.

Die Überwachung der entstandenen Kosten und die Bildung eines Quadratmeterpreises für die beiden Lager ist eine weitere Aufgabe des Controllings.

Weiterhin ist es wichtig, dass die Ergebnisse der täglichen Arbeit des Controlling-Bereiches den Entscheidungsträgern im Unternehmen vermittelt werden. Dies kann durch kleine monatliche bzw. jährliche Berichte geschehen, indem die Ergebnisse verdichtet präsentiert werden. So sollte die Darstellung über die Auftrags- und Kundensituation jeweils monatlich erfolgen.

Die Auswertung und Aufbereitung der Fahrzeugnachkalkulation erfolgt innerhalb eines Jahresberichtes. Dort wird vom Controlling auf extrem umsatzstarke oder umsatzschwache Fahrzeuge/Fahrzeuggruppen hingewiesen und eine Einschätzung der Gewinnsituation vorgenommen. Natürlich gibt das Controlling auch einen allgemeinen Überblick über die Lage des Fuhrparks, stellt die jährliche Entwicklung dar und zeigt mögliche Kostentreiber auf.

¹³⁷ Vgl. Anlage 3 „Finanzplan Fuhrpark“

¹³⁸ Vgl. Anlage 4 „Erfassung Werkstattstunden“

Die Auswertungen der einzelnen Fahrzeuge sind dem Bericht auf Wunsch anzuheften, so dass bei Bedarf den Entscheidungsträgern alle Daten zur Verfügung stehen.

2.6.4. Umsetzungsplan

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Controlling-Konzept für die Spedition Wolf zu entwerfen. Dabei wird automatisch die Frage aufgeworfen, an welcher Stelle das Controlling in den Aufbau des Unternehmens eingegliedert werden soll und welche Weisungsbefugnisse der Controller besitzt.

Für die Spedition Wolf ist die Einrichtung eines separaten Controlling-Bereiches nicht vorteilhaft, da die Kosten und der Aufwand, der bei der Schaffung eines eigenen Controlling-Bereiches entsteht, in keiner Relation zum Nutzen steht, der dadurch erbracht wird. Ein funktionaler Bereich Controlling wäre für das Unternehmen überdimensioniert. Somit bleiben für das Unternehmen nur zwei Möglichkeiten für die Umsetzung eines Controlling-Konzeptes. Die erste Variante beinhaltet die Schaffung einer Stabstelle für das Controlling, die zweite Möglichkeit sieht vor, dass die Aufgaben des Controllings vom Leiter des Bereiches Finanzen übernommen werden.

Variante 1:

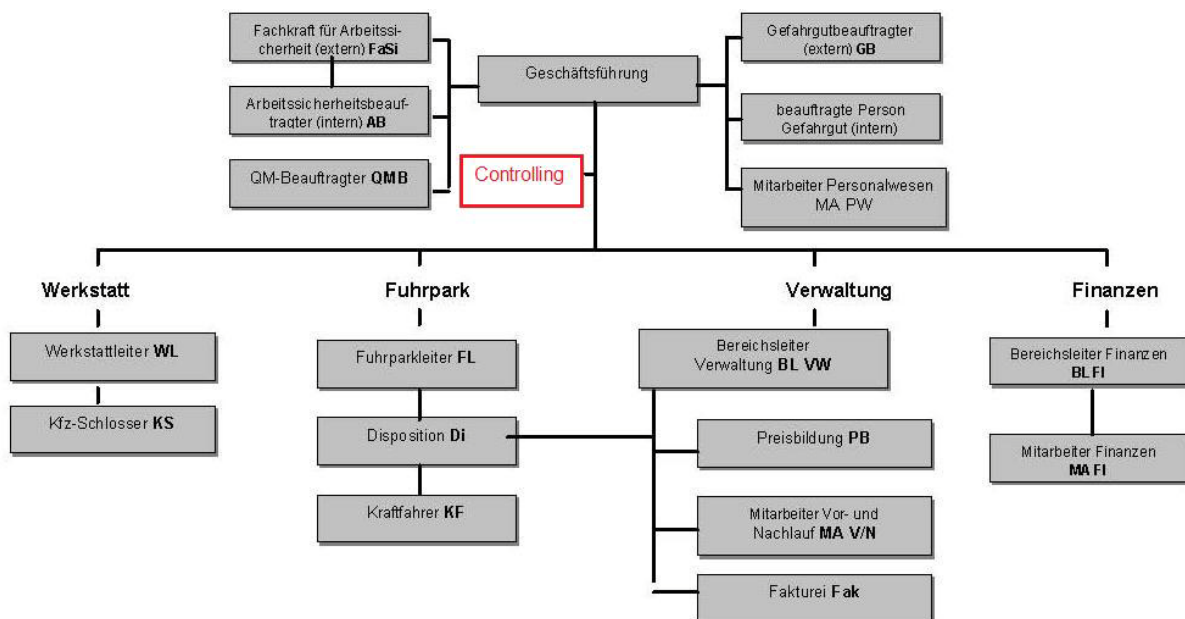


Abb.15: Controller als Stabstelle

Variante 2:

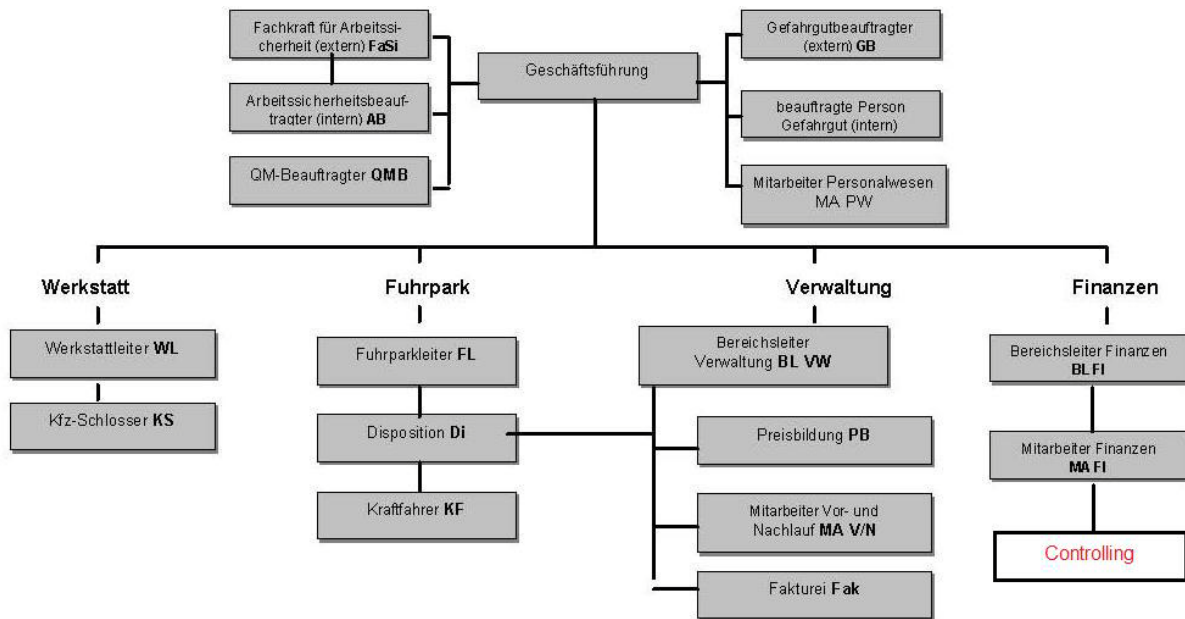


Abb.16: Controlling im Bereich Finanzen

Beide Varianten bieten Vor- und Nachteile für die Spedition Wolf. Die Vorteile bei der Einrichtung einer neuen Stabstelle wären:

- volle Konzentration auf die Aufgaben des Controllings
- Unabhängigkeit
- zeigt durch eine neue Sichtweise Probleme des Unternehmens auf, die aktuellen Mitarbeitern verborgen bleiben
- Controller bringt externes Fachwissen mit
- Einnehmen des Gegenparts zur Geschäftsführung fällt leichter

Fungiert der Controller unabhängig von den anderen Unternehmensbereichen, so kann er sich ein besseres Bild über die aktuellen Probleme des Unternehmens machen. Er wird nicht zusätzlich mit anderen Aufgaben belastet und die Gefahr, die Aufgaben des Controllings zu vernachlässigen, sinkt. Ebenfalls ist es ihm dadurch möglich die Aufgaben effizient zu erledigen. Der Aufgabenumfang des Controllers lässt sich bei dieser Variante steigern ohne das sofort neue Kapazitäten geschaffen werden müssen. Besetzt ein neuer Mitarbeiter die Controllerstelle, so bringt er erstens externe Kenntnisse, frische Ideen und Erfahrungen mit und schützt zweitens, vor einer möglichen „Betriebsblindheit“. Des Weiteren gelingt es einem

guten Controller einen Gegenpart zur Geschäftsführung zu spielen und andere Blickwinkel auf verschiedene Projekte mit handfesten Argumenten zu untermauern.

Die Einführung einer neuen Controllerstabstelle, und die damit verbundene Einstellung eines neuen Mitarbeiters bringt ebenfalls einige Nachteile mit sich. Folgende müssen hier genannt werden:

- steigende Personalkosten
- möglicherweise keine Anerkennung im Unternehmen und somit Erschwerung der Arbeit
- gegebenenfalls Störung des Betriebsklimas
- Implementierung der Stabstelle in die Organisationsstruktur

Bei der Schaffung einer neuen Stelle fallen höhere Personalkosten an, da ein fähiger und zuverlässiger Controller, der zudem Berufserfahrung besitzt, die Gehaltskosten erheblich belastet.

Ein weiterer Grund, um von einer Einstellung eines neuen Mitarbeiters abzusehen, ist die Möglichkeit der schlechten Kommunikation zwischen dem Controller und den anderen Unternehmensbereichen. Wird der Controller im Unternehmen nicht akzeptiert, sondern nur toleriert, so kann er seine Aufgaben nicht effektiv erledigen und entstandene Probleme womöglich nicht erkennen. Dies könnte dazu führen, dass das Betriebsklima nachhaltig gestört wird.

Das Integrieren der neuen Stabstelle stellt eine weitere Herausforderung dar und kann zu Problemen führen, wenn der Aufgabenbereich des Controllers nicht vollständig von den anderen Bereichen abgegrenzt wird.

Neben der Einführung einer Stabstelle Controlling gibt es die Alternative die Aufgaben des Controllings, in der Spedition Wolf, dem Leiter des Bereiches Finanzen zu übertragen.

Diese Lösung bietet folgende Vorteile:

- keine zusätzlich Belastung der Personalkosten
- tiefgreifende Kenntnisse über den Zustand und die Eigenheiten des Unternehmens
- keine Einarbeitung in das Unternehmen nötig
- besitzt Erfahrung in der Speditionsbranche
- geringe Gefahr von Kommunikationsproblemen, da der Mitarbeiter im Unternehmen anerkannt ist

- durch die Aufgaben des Rechnungswesens existieren Vorteile bei der Beschaffung von verschiedenen Daten für das Controlling

Übernimmt der Leiter des Bereiches Finanzen die Aufgaben des Controllings und weist verschiedene Teilaufgaben anderen Mitarbeitern zu, so werden die Personalkosten nicht weiter belastet. Des Weiteren ist der Controller bereits in das Unternehmen involviert. Er kennt den internen Unternehmensbereich, die Besonderheiten der Spedition und die Eigenarten der verschiedenen Mitarbeiter und weiß wie er mit ihnen kommunizieren muss. Er ist außerdem mit den EDV Werkzeugen des Unternehmens bestens vertraut und hat einen kompletten Überblick über das Rechnungswesen. Die Einarbeitungszeit entfällt daher komplett, wenn die Controlling-Aufgaben von einem Mitarbeiter übernommen werden, der schon vollständig in das Unternehmen integriert ist.

Doch diese Form der Controlling-Gestaltung birgt auch einige Gefahren:

- mögliche Überlastung und Vernachlässigung der Controlling-Aufgaben
- ist nicht unabhängig
- besitzt kein spezielles Fachwissen im Bereich Controlling
- Gefahr der Betriebsblindheit

Wenn die Aufgaben des Controllings von dem Leiter des Bereiches Finanzen übernommen werden, dann besteht die Gefahr, dass diese nicht effektiv bearbeitet werden können, da dieser Mitarbeiter noch durch die zusätzlichen Aufgaben des Rechnungswesens belastet wird.

Ein weiteres Problem stellt die fehlende Unabhängigkeit dar. Durch das buchhalterische Tagesgeschäft, das weiterhin gewissenhaft zu erledigen ist, besteht die Gefahr, dass einige Daten, die für das Controlling von Bedeutung sind, nicht korrekt interpretiert und analysiert werden. Zudem besitzt der Mitarbeiter keine spezielle Ausbildung im Bereich Controlling und muss sein Wissen über dieses Fachgebiet erst noch aufbauen.

Das größte Problem besteht darin, dass durch die jahrlange Zugehörigkeit zum Unternehmen und durch die familiären Strukturen in der Spedition, einige Probleme nicht erkannt, falsch bewertet oder nicht richtig kommuniziert werden.

In Anbetracht der wirtschaftlichen Situation schlägt der Autor vor, vorerst die Controlling-Aufgaben an den Leiter des Bereiches Finanzen zu übertragen. Aufgrund der speziellen Gegebenheiten im Unternehmen ist es ein großer Vorteil als Leiter des Rechnungswesens einen Überblick über die Kerndaten der Spedition zu besitzen. Er verfügt außerdem über genaue Kenntnisse der Datenstruktur und -qualität im Unternehmen.

Des Weiteren ist gewährleistet, dass eine Kommunikation der Ergebnisse und Analysen mit den Entscheidungsträger des Unternehmens stattfindet.

Bei einem Ausbau des Controllings und der Erweiterung um die Funktionen Planung und Kontrolle empfiehlt es sich eine Stabstelle einzurichten, da die Aufgabenvielfalt zunimmt und nur ein zusätzlicher Mitarbeiter mit Fachwissen sicherstellt, dass die Herausforderungen des Controllings effektiv gemeistert werden.

Die zweite Variante wird von der Spedition Wolf bevorzugt. Die definierten Aufgaben des Controllings werden von den Mitarbeitern des Finanzbereiches übernommen. Die anderen Bereiche erfüllen dabei ebenfalls Aufgaben für das Controlling. Die Koordinierung und Zuweisung der verschiedenen Aufgaben erfolgt dabei durch den Leiter des Finanzbereiches.

So können die verschiedenen Aufgaben auf die jeweiligen Unternehmensbereiche delegiert werden, um eine Arbeitsüberlastung des Finanzbereiches zu vermeiden.

Die einheitliche und lückenlose Erfassung der Werkstattstunden sowie die Weitergabe der Daten an den Finanzbereich erfolgt durch die Werkstatt. Nach der Auswertung der Daten findet eine Rückmeldung gegenüber dem Werkstattbereich statt. Informationen zur Kostenentwicklung werden transferiert und mögliche Maßnahmen zur Kostensenkung vorgeschlagen.

Vom Fuhrpark werden wichtige Werte für die Auftragskalkulation und die Nachkalkulation geliefert. Darüber hinaus müssen aktuelle Informationen über die Fahrzeugflotte des Unternehmens bereitgestellt werden. Weitere Aufgaben können vom Controlling diesem Bereich zugeordnet werden.

Das Controlling stellt der Disposition die ermittelten Tages-, Stunden- und Kilometersätze für das Bilden eines Haustarifes zur Verfügung.

Zwischen Geschäftsführung und dem Bereich Finanzen müssen die Ergebnisse der durchgeführten Controlling-Aufgaben in gleichzeitigen Abständen transferiert werden. Dies soll anhand von monatlichen bzw. jährlichen Berichten geschehen, in denen die wichtigsten Entwicklungen und Tendenzen übersichtlich und komprimiert dargestellt werden.

Der gegliederte Umsetzungsplan dient zur Orientierung und ist nur eine mögliche Variante das dargestellte Controlling-Konzept in das Unternehmen zu implementieren. Es können Punkte übersprungen werden oder einzelne Aspekte etwas anders umgesetzt werden, als hier beschrieben.

- Aufbau einer Kostenrechnung
 - Bildung von Kostenstellen
 - Anpassung der Buchführung an die neue Kostenrechnung

- Aufstellen eines Betriebsabrechnungsbogens
- Bildung von Zuschlagssätzen
- Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger
- Fuhrparkanalyse
 - Einteilen des Fuhrparks in Fahrzeuggruppen
- Aufstellen einer Datengrundlage
 - Erstellen einer Übersicht über die Fahrzeugdaten
 - Aufstellen eines Finanzplans für den Fuhrpark
 - Bildung eines Systems zur Erfassung der Werkstattstunden
 - Erstellen einer Übersicht über die Tages-, Stunden- und Kilometersätze geordnet nach dem Dieselpreis
- Ermittlung der fehlenden Daten für die verschiedenen Aufgaben des Controllings bzw. Optimierung der Datenerfassung
- Ausführen der verschiedenen Controlling-Aufgaben
 - Durchführen der täglichen Controlling-Aufgaben
 - Durchführung der Auftragskalkulation
 - Erstellen der Kalkulationsdateien
 - Zuordnung der Kalkulationsdateien zu den verschiedenen Fahrzeuggruppen
 - Eintragen der einzelnen Werte in die Kalkulationsdateien
 - Auswertung der Kalkulationsdateien
 - Bildung von Durchschnittssätzen für die Fahrzeuggruppen
 - Übertragen der Durchschnittssätze in die Übersicht „Auftragskalkulation“
 - Regelmäßiges Überwachen und Anpassen der Daten bei kostentechnisch relevanten Änderungen
 - Aktualisierung der Kalkulation am Ende eines jeden Geschäftsjahres
 - Implementierung der Nachkalkulation
 - Überprüfen der Datengrundlage für die Nachkalkulation
 - Ermittlung der notwendigen Daten für die Nachkalkulation
 - Festlegung der Häufigkeit der Durchführung der Nachkalkulation
 - Ausführung der Nachkalkulation
 - Einführung eines Berichtswesens um die Ergebnisse der Controlling-Tätigkeiten zu kommunizieren

3. Schlussbemerkung

Auch in Zukunft ist anzunehmen, dass sich der Wettbewerb auf dem Markt für logistische Dienstleistungen weiter verschärft. Die stattfindende Europäisierung der Branche, die aktuellen Probleme der Wirtschaftskrise und die Anhebung der Mautgebühren stellen nur einige Herausforderungen dar, die eine Spedition zu meistern hat.

Daher ist es essentiell ein effektives Kostenmanagement zu betreiben und die Möglichkeiten des Controllings zu nutzen. Die Zeiten der Kostenunterdeckung und der Quersubventionierung von Nebenleistungen sollten der Vergangenheit angehören. Ein Überblick über die eigenen Kosten muss stets vorhanden sein, um in der Dynamik des Marktes nicht ins Hintertreffen zu geraten. Kostentreiber müssen identifiziert, unrentable Aufträge vermieden und Kunden hinsichtlich des Deckungsbeitrages analysiert werden.

Bei der Umsetzung dieser Aufgaben hilft das in dieser Arbeit beschriebene Controlling-Konzept. Die dargestellten Aufgaben müssen gewissenhaft ausgeführt werden. Ebenso muss darauf geachtet werden, dass eine ständige Erweiterung und Verbesserung des Controllings erfolgt und bei Umweltveränderungen eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten stattfindet.

Die Ziele des Controllings müssen der Belegschaft vermittelt werden, so dass die Einführung des Controllings bei den Mitarbeitern Akzeptanz findet und dadurch die tägliche Controlling-Arbeit erleichtert wird.

Die Ergebnisse der durchgeführten Controlling-Aufgaben müssen den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden. Eine gute Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Controlling ist enorm wichtig, damit ein Controlling-System effizient gestaltet werden kann.

Die Umsetzung des hier dargestellten Controlling-Konzeptes stellt für das Unternehmen nur den Einstieg in das Controlling dar. Die Aufgaben der Planung, der Kontrolle und der Steuerung müssen nach und nach in das Controlling-System integriert werden, um die komplette Funktion des Controllings zu erfüllen.

Nur so ist gewährleistet, dass die Spedition Wolf auch in Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz erhält und schlussendlich verbessert.

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage 1:	Finanzplan Fuhrpark
Anlage 2:	Fahrzeuggruppen
Anlage 3:	Übersicht Auftragskalkulation
Anlage 4:	Erfassung Werkstattstunden

Anmerkung: Alle Anlagen sind auf der beiliegenden CD zu finden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Monographien:

- Aberle Gerd** Transportwirtschaft, 3.Auflage, München, 2000
- Bramseman, Reiner** Controlling, 2.Auflage, Wiesbaden, 1980
- Deyhle, Albrecht und
Radinger Gerhard** Controller-Handbuch Band 1, 4.Auflage, München, 1996
- Ebner, Gunnar** Controlling komplexer Logistiknetzwerke, Konzeption
am Beispiel der Transportlogistik eines Multi-Standort-
/Multi-Produkt-Unternehmens, 1.Auflage, Nürnberg,
1997
- Götze, Uwe** Kostenrechnung und Kostenmanagement, 3.Auflage,
Heidelberg, 2004
- Haller, Sabine** Dienstleistungsmanagement, Grundlagen-Konzepte-
Instrumente, 3.Auflage, Wiesbaden, 2005
- Horváth, Péter** Controlling, 11.Auflage, München, 2009
- Ihde, Gösta B.** Transport,Verkehr,Logistik, 3.Auflage, München, 2001
- Isermann, Heinz** Logistik, Gestaltung von Logistiksystemen, 2.Auflage,
Landsberg, 1998
- Jung, Hans** Controlling, 2.Auflage, Oldenburg, 2007
- Klaus, Peter und
Kille, Christian** Die Top 100 der Logistik, Ausgabe 2008/2009,
Hamburg, 2008

- Korf, Willy** LORENZ, Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 1, 19.Auflage, Hamburg, 2003
- Korf, Willy** LORENZ, Leitfaden für Spediteure und Logistiker in Ausbildung und Beruf Band 2, 14.Auflage, Hamburg, 2002
- Kummerer, Sebastian** Einführung in die Verkehrswirtschaft, 1.Auflage, Wien, 2006
- Küpper, Hans-Ulrich** Controlling, Konzeption,Aufgaben,Instrumente, 5.Auflage, Stuttgart, 2008
- Lohre, Dirk** Praxis des Controllings in Speditionen, 1.Auflage, Frankfurt am Main, 2007
- Mann, Rudolf** Die Praxis des Controlling, Instrumente,Einführung,Konflikte, 2.Auflage, München, 1973
- Reichmann, Thomas** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7.Auflage, München, 2006
- Schröder, Dr. Ernst F.** Modernes Unternehmens-Controlling, 8.Auflage, Ludwigshafen, 2003
- Schwarz, Rainer** Controlling-Systeme, 1.Auflage, Wiesbaden, 2002
- Stabenau, Hans-Peter** Verkehrsbetriebslehre, 2.Auflage, Bremen, 1990

- Weber, Jürgen** Das Advanced-Controlling-Handbuch, 1.Auflage, Weinheim, 2005
- Weber, Jürgen** Logistik-Controlling, 4.Auflage, Stuttgart, 1995
- Weber, Jürgen und Schäfer, Utz** Einführung in das Controlling, 11.Auflage, Stuttgart, 2006

Zeitschriften:

- Deutscher Speditions- und Logistikverband** Jahresbericht 2008
- Deutscher Speditions- und Logistikverband** Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik 2005

Internetquellen:

- Controlling-Portal.de**, <http://www.controllingportal.de>
- IGC- International Group of Controlling**, <http://www.igc-controlling.org>
- Innovationsmanagement.de**, <http://www.innovationsmanagement.de>
- Statistisches Bundesamt Deutschland**, <http://www.destatis.de>
- WOLF - Spedition u. Gütertransport**, <http://www.speditionwolf.eu>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche gekennzeichnet.

Ort, Datum

Unterschrift