

# Güterverkehr, Spedition und Logistik

Managementkonzepte für Güterverkehrs-  
betriebe, Speditionsunternehmen und  
logistische Dienstleister

Von  
Prof. Dr. Cornelius Holderied

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIV
1     Verkehrswirtschaften – eine besondere Form des „Wirtschaftens“ .....	1
1.1   Historische Veränderungen der Raum-Zeitstruktur .....	7
1.2   Geschichte der Spedition im Umfeld der Güterverkehrswirtschaft .....	10
2     Güterverkehr und Güterverkehrswirtschaft .....	15
2.1   Einordnung der Verkehrswirtschaft in die Betriebswirtschaftslehre .....	15
2.2   Gesamtsystem Güterverkehr .....	17
2.2.1   Einflussfaktoren Umfeld .....	19
2.2.1.1     Ökonomischer Strukturwandel – Umfeld Wirtschaft .....	19
2.2.1.2     Politische Veränderungen .....	22
2.2.1.3     Gesellschaft und Umwelt – ökologisch und sozio-kulturell .....	24
2.2.2   Einflussfaktoren „neue Technologien“ .....	25
2.2.3   Entwicklung der Güterverkehrsnachfrage .....	26
2.2.4   Entwicklung des Güterverkehrsangebotes .....	27
2.2.4.1     Die Vielzahl der Leistungsangebote .....	27
2.2.4.2     Industrialisierung des Güterverkehrs .....	29
2.2.4.3     Veränderungen der Wettbewerbsstrukturen .....	30
2.2.4.4     Entwicklung neuer Leistungsangebote in Güterverkehrsbetrieben .....	31
3     Statistische Erfassung des Güterverkehrs .....	34
4     Grundlagen speditioneller Dienstleistungsproduktion .....	40
4.1   Der Begriff der „Dienstleistung“ .....	40
4.1.1   Sachleistung versus Dienstleistung .....	40
4.1.2   Produktionorientierte und konsumorientierte Dienstleistungen .....	43
4.2   Leistungserstellung bzw. Dienstleistungsproduktion .....	43
4.3   Dimensionen der Dienstleistung und konstitutive Merkmale .....	46
4.3.1   Potenzialorientierte Dimension .....	47

4.3.2	Prozessorientierte Dimension.....	49
4.3.3	Ergebnisorientierte Dimension.....	51
4.4	Segmentierung expeditioneller Dienstleistung in der Literatur und Praxis.....	57
5	Unternehmenstypologie und Merkmale von Speditions- unternehmen.....	69
5.1	Differenzierungskriterien.....	69
5.2	Strukturdaten der Speditionsbranche in Österreich.....	80
5.3	Organisationen und Verbände.....	81
6	Externer Produktionsfaktor – Transport- und Lagergut.....	84
6.1	Transport-, Lager- und Ladehilfsmittel.....	85
6.2	Verpackung und Verpackungsfunktion.....	91
7	Verkehrsträger – interne Produktionsfaktoren von Speditions- unternehmen.....	94
7.1	Allgemeine Grundlagen.....	97
7.2	Güterverkehr der Bahn.....	101
7.2.1	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	101
7.2.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	102
7.2.2.1	Leistungsangebote der Eisenbahnen.....	102
7.2.2.2	Tarifstruktur und Anwendung.....	105
7.2.2.3	Informations- und Dokumentationssysteme.....	106
7.3	Straßengüterverkehr.....	107
7.3.1	Öffentlich-rechtliche Rahmenbedingungen.....	107
7.3.2	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	108
7.3.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	110
7.3.3.1	Leistungsangebot des Straßengüterverkehrs.....	110
7.3.3.2	Tarife und deren Anwendung.....	111
7.3.3.3	Informations- und Dokumentationssysteme.....	112
7.4	Kombinierter Verkehr.....	113
7.4.1	Öffentlich - rechtliche Rahmenbedingungen.....	114
7.4.2	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	115
7.4.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	116
7.4.3.1	Leistungsangebote des kombinierten Verkehrs.....	116
7.4.3.2	Verkehrstechnik.....	120
7.4.3.3	Informations- und Dokumentationssysteme.....	123
7.5	Luftfrachtverkehr.....	124
7.5.1	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	125

---

7.5.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	127
7.5.2.1	Leistungsangebote der Airlines.....	128
7.5.2.2	Tarife und Anwendung .....	128
7.6	Seeverkehr und Binnenschifffahrt.....	130
7.6.1	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	131
7.6.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	132
7.6.2.1	Leistungsangebote Seeschifffahrt:.....	132
7.6.2.2	Tarife und Anwendungen Seeschifffahrt:.....	133
7.6.3	Informations- und Dokumentationssysteme.....	135
7.6.4	Containerbeladung im Seeverkehr.....	136
8	Das Management expeditioneller Dienstleistungen .....	137
8.1	Der Managementregelkreis .....	140
8.1.1	Ziele und Zielbildung.....	140
8.1.2	Planung.....	142
8.1.3	Entscheidung.....	142
8.1.4	Organisation.....	146
8.1.5	Steuerung und Kontrolle.....	146
8.2	Besonderheiten des Dienstleistungsmanagement.....	146
8.2.1	Strategisches Management als Bezugsrahmen.....	147
8.2.1.1	Markt- und ressourcenorientierter Kompetenzaufbau.....	149
8.2.1.2	Ansatz der Kernkompetenzen .....	154
8.2.1.3	Kerneigenschaften und Kernprozesse.....	159
8.2.1.3.1	Prozessschicht „Idea to market“ – Produktentwicklung und Marktwahl.....	162
8.2.1.3.2	Prozessschicht „Need to sale“ – Geschäftsbereitschaftsprozesse .....	163
8.2.1.3.3	Prozessschicht „Order to payment“ – Auftragsabwicklung.....	164
8.2.1.3.4	Prozessschicht „Records to plans“ – Controlling .....	165
8.2.1.4	Leistungsergebnisse.....	165
8.2.2	Das strategische Geschäftsfeld „Kontraktlogistik“ .....	168
8.2.2.1	Der Begriff „Kontraktlogistik“ .....	168
8.2.2.2	Abgrenzung des strategischen Geschäftsfeldes „Kontraktlogistik“.....	170
8.2.2.2.1	Merkmal: Grad und Organisationsform der Integration .....	174
8.2.2.2.2	Merkmal: Technologie und Gestaltung des Leistungssystems.....	176
8.2.2.2.3	Merkmal: Offenheit und Ausrichtung der Leistungssysteme auf Kunden- gruppen und Branchen .....	177
8.2.3	Der Kontrakt – Vertragsgrundlage für einen Logistikvertrag.....	178
8.3	Qualitative, systemische Betrachtung des Produktionssystems logistischer Dienstleistungen.....	181
8.4	Wertorientierung als Managementmodell – Value Based Management .....	193

8.4.1	Der Shareholder Value als Zielgröße des Unternehmens .....	199
8.4.1.1	Entwicklung eines wertorientierten Kennzahlensystems – die „Werttreiberhierarchie (value tree)“ .....	206
8.4.1.2	Definition einer geeigneten Cash Flow Größe .....	208
8.4.1.3	Definition eines geeigneten Diskontierungssatzes .....	212
8.4.1.4	Die Bestimmung des Restwertes .....	213
8.4.1.5	Wertorientiertes Kennzahlensystem für das strategische Geschäftsfeld „Kontraktlogistik“ .....	215
8.4.1.5.1	Werttreiber Umsatz (Wachstumshebel) .....	217
8.4.1.5.2	Werttreiber „Rentabilität – Kosten“ (Ertragshebel) .....	220
8.4.1.5.3	Werttreiber Investitionen ins AV .....	221
8.4.1.5.4	Werttreiber Investitionen ins WC .....	227
8.4.1.5.5	Werttreiber Gewinnsteuern .....	227
8.4.1.6	Das Rechen- und Ordnungssystem .....	228
8.4.2	Bewertung von Strategien mit Hilfe des Shareholder Value Ansatzes .....	234
8.4.2.1	Kontraktportfolio .....	235
8.4.2.2	Break Even Time .....	237
8.5	Strategische Optionen für Speditionsunternehmen .....	238
8.5.1	Effizienzstrategien .....	240
8.5.2	Wachstumsstrategien .....	246
8.5.3	Produktinnovationsstrategien .....	247
8.5.3.1	Externes Lagerkonzept .....	248
8.5.3.1.1	Lagerfunktionen und Lagertechniken .....	249
8.5.3.1.2	Bestandsmanagement .....	262
8.5.3.2	Crossdocking Konzept .....	275
8.5.3.3	Gebietsspediteur .....	276
8.5.3.4	Güterverkehrszentren .....	277
8.5.3.5	QR (quick response) und ECR (efficient consumer response) .....	278
8.5.4	Marketingstrategien .....	282
9	Methoden und Instrumente zur Unterstützung des Management speditioneller Dienstleistungen .....	284
9.1	Marketing .....	284
9.1.1	Der Markt .....	287
9.1.2	Maßgrößen des Marktes .....	290
9.1.3	Definition und Abgrenzung des Güterverkehrsmarktes .....	290
9.1.4	Marketing in Güterverkehrsbetrieben und Speditionsunternehmen .....	293
9.1.5	Marketinginstrumente – die 4 P des Marketing .....	294
9.1.5.1	Produkt - oder Leistungspolitik .....	295

9.1.5.1.1	Gestaltung der mengenbezogenen Merkmale.....	296
9.1.5.1.2	Gestaltung der wegbezogenen Merkmale .....	297
9.1.5.1.3	Gestaltung der zeitbezogenen Merkmale .....	297
9.1.5.2	Preis- und Konditionenpolitik.....	300
9.1.5.2.1	Preispolitik und Preisbildung (Pricing) .....	302
9.1.5.2.2	Rabattpolitik .....	311
9.1.5.2.3	Konditionenpolitik.....	311
9.1.5.3	Distributionspolitik: alleine oder mit Partnern?.....	313
9.1.5.4	Kommunikationspolitik – Werbung und Public Relations .....	316
9.1.5.4.1	Werbung.....	319
9.1.5.4.2	Öffentlichkeitsarbeit .....	322
9.1.5.4.3	Verkaufsförderung .....	323
9.2	Das betriebliche Rechnungswesen – Basis für ein Management-Informationssystem.....	323
9.2.1	Finanzbuchhaltung .....	328
9.2.1.1	Buchführung .....	328
9.2.1.2	Geschäftsvorfall .....	328
9.2.1.3	Beleg .....	329
9.2.1.4	Verkehrsbuchhaltung.....	329
9.2.1.5	Jahresabschluss und Bilanz .....	333
9.2.1.5.1	Kapital.....	333
9.2.1.5.2	Vermögen.....	335
9.2.1.5.3	Erlöse aus Umsatz.....	336
9.2.1.5.4	Gewinn, Verlust .....	336
9.2.1.5.5	Gesamtkostenverfahren .....	338
9.2.1.5.6	Umsatzkostenverfahren.....	339
9.2.2	Steuerungsgrößen und Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung und der Bilanz .....	341
9.2.3	Kosten- und Leistungsrechnung.....	344
9.2.3.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung.....	344
9.2.3.2	Kostenartenrechnung .....	346
9.2.3.2.1	Kosten und Beschäftigung .....	349
9.2.3.2.2	Einzel- und Gemeinkosten.....	351
9.2.3.3	Kostenstellenrechnung .....	352
9.2.3.4	Kostenträgerrechnung .....	354
9.2.4	Die Deckungsbeitragsrechnung .....	356
9.2.5	Prozesskostenrechnung.....	358
9.2.5.1	Ziel von PROKOM bei Delacher .....	373
9.2.5.2	Istsituation und Problematik.....	374

---

9.2.5.3	Definition der Prozesse.....	379
9.2.5.4	Datenerhebung.....	380
9.2.5.5	Ergebnisse .....	382
9.2.5.6	Auswertung .....	384
9.2.5.7	Erkenntnisse.....	385
9.2.5.8	Kurzfristige Massnahmen.....	386
9.2.5.9	Mittelfristige Massnahmen.....	387
9.2.5.9.1	Informationstechnologie.....	387
9.2.5.9.2	Qualitätsmanagement.....	388
9.2.5.10	Fazit.....	389
9.2.6	Operative Planung.....	392
10	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	395
	Literaturverzeichnis .....	398
	Stichwortverzeichnis .....	414