

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 Güterverkehrs nachfrage	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 Produktionsorientierte 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 speditioneller Dienstleistung in der Literatur und Praxis.....	57
5	Unternehmenstypologie und Merkmale von Speditionsunternehmen	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 Speditionsunternehmen	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 Binnenschiffahrt.....	130
7.6.1	Privatrechtliche Rahmenbedingungen.....	131
7.6.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	132
7.6.2.1	Leistungsangebote Seeschiffahrt:.....	132
7.6.2.2	Tarife und Anwendungen Seeschiffahrt:.....	133
7.6.3	Informations- und Dokumentationssysteme.....	135
7.6.4	Containerbeladung im Seeverkehr.....	136
8	Das Management speditioneller 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 Kemprozesse.....	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 Gewinnsteuem.....	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-Informations- system.....	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