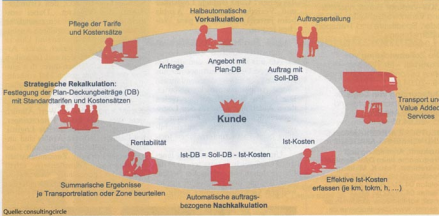


Transportpreise effizienter kalkulieren

Ein Regelkreismodell zur Preiskalkulation, die Kosten zu optimieren

Regelkreis der speditionellen Kalkulation



(wal) Angesichts steigender Dieselkosten, des neuen Kostenschiebes „Maut“ und hoher Personalkosten kämpfen die Transportbranche heute um jedes Euro. Als Maßnahme zur Kostensenkung empfiehlt sich die Implementierung einer effizienten Transportpreiskalkulation.

Von Rüdiger W. Schwarz*

Um die Kostenstruktur in der Logistik-Dienstleistungsbranche zu optimieren, bilden neben dem günstigeren Leistungskunden bei Dritten in erster Linie die Personal-, die Fuhrpark- und die Reparaturkosten die ersten Stellschrauben. So lösen heute immer mehr Anbieter das Problem hoher Personalkosten, indem sie Subunternehmer an ostlichen Nachbarländern einsetzen, um Auftragszeiten abzudecken.

Darüber hinaus gibt es in der Branche vermehrt Bestrebungen, durch intelligentes Outsourcing des eigenen Fuhrparks oder der eigenen Reparaturwerkstätten die Fixkosten zu senken und gleichzeitig Bilanzverbesserungen in Hinblick auf Basel III vorzunehmen.

Ferner stellen Logistikdienstleister ihre Niederlassungen auf den Prüfstand. Dabei unterstützen Logistikberater sich einer externen Revision, um unrentable Spezialtransporte zu identifizieren, Lagerbewirtschaftungen für Kunden leistungsgerechter zu bewerten oder sie bei gleichem Leistungsangebot durch spezialisierte Dritte abwickeln zu lassen.

Und nicht zu vergessen: Proben Maßnahmen häufig nur größeren Verbund-

Neben Maßnahmen zur Kostensenkung und zur Produktivitätsverbesserung sollten gerade kleine und mittlere Logistikdienstleister vermehrt die Instrumente nutzen, die es ihnen ermöglichen, im Tagesgeschäft langfristige Potenzialeffekte zu erschließen und den Umsatz zu steigern. Hier empfiehlt sich die Implementierung einer effizienten Transportpreiskalkulation. Viele Logistikdienstleister verlangen nicht über Prozesse und Verfahren, um in ihren Auftragsstufen echte Margenoptimierer von Verlustbringern

Kein geschlossener Kreis

trennen zu können. Erschwerend kommt hinzu, dass in der Branche ohnehin ein wenig planvoller Umgang mit diesen wertvollen Daten üblich ist. Das mag daran liegen, dass oftmals nahezu das gesamte Unternehmen vom Vertrieb über die Auftragsfassung und die Disposition bis hin zu Controlling und Management im Prozess der Kalkulation beteiligt ist. Dabei ist nur wenigen der Nachteile einer unbestimmten Vorgehensweise bewusst.

Die Abbildung 2 zeigt den Regelkreis für die Preiskalkulation als Vorkalkulation, Nachkalkulation und strategische Re-Kalkulation über alle Abteilungen der Spedition hinweg. Dieser Regelkreis zur Bestimmung von Planerträgen und Plankostensätzen ist den Vorjahresdaten basierend geschlossen, wenn beispielsweise realisierten Ist-Kosten im Nachhinein

on zur Vorkalkulation in den Folgeperioden liefert, desto präziser wird die Vorkalkulation. Weil nun die Kalkulationsgenauigkeit das Gleichgewicht zwischen auftragswahrscheinlichen und Kostenträger-Ereignis wesentlich mitbestimmt, liegt hierin ein gewaltiger Hebel zur Verbesserung des Unternehmensgewinns.

Wird im Unternehmen die Häufigkeit analysiert, mit der die Vor- und Nachkalkulationsergebnisse ausgewählter Transportationen voneinander abweichen, so lassen sich mit Mitteln der Wahrscheinlichkeitsrechnung systematische Kalkulationsfehler berechnen. Bereits ein einziger systematischer Kalkulationsfehler kann dazu führen, dass der Logistikdienstleister zu niedrig anbietet und dadurch nicht kostendeckend arbeitet – oder aber er bietet zu hoch an und verliert dadurch Aufträge an den Wettbewerber. Zwar weist ein Tarifwerk aus Ertrags- und Kostentarifern zur Vorkalkulation immer statistische Abweichungen auf, doch hält es systematische Fehler zu reduzieren, die beispielsweise durch pauschale Umschlagkoeffizienten oder durch nicht realitätsnahe Grenzen bei deren Festlegungsmetriken hervorgerufen werden können.

In Abbildung 2 ist beispielhaft ein Systemfehler von minus fünf Prozent dargestellt. Ein solches Ergebnis kann noch als gut bewertet werden. Dennoch bietet auch ein solch relativ gutes Kalkulationsschema noch viel Optimierungspotenzial: Wird der Gewinnschlag des Vertriebs mit zehn Prozent angesetzt, verbleibt ein Gewinn von fünf Prozent auf die Selbstkosten. Da der mittlere Kalkulationsfehler in diesem Beispiel bei minus neun Prozent liegt, stellt sich durch den negativen Kalkulationsfehler eine nach links verschobene Glockenkurve ein, was die Gewinnwahrscheinlichkeit auf plus ein Prozent reduziert.

Transportunternehmen mit geringer Kalkulationsgenauigkeit, also mit hoher Kalkulationsstreuung und stark negativem Systemfehler im Tarifwerk, haben demnach die höchste Auftragswahrscheinlichkeit, weil sie auf Grund ihrer unzureichenden Vorkalkulation öfter niedriger anbieten als Wettbewerber mit höherer Kalkulationsgenauigkeit.

Es zeigt sich, dass mit steigender Kalkulationsstreuung nicht nur die

Auftragswahrscheinlichkeit zunimmt, sondern auch die Verluste. Wird eine hohe Kalkulationsunsicherheit durch eine detaillierte, leistungsgerechte Vorkalkulation reduziert, verbessert sich das Kostenträgerergebnis. Bei gleichzeitiger Optimierung des systematischen Fehlers in Richtung null Prozent lässt sich eine deutliche Ergebnisverbesserung gegenüber dem heute im Mittel erzielbaren Betriebserfolg erreichen.

(DZV 31.03.2005)

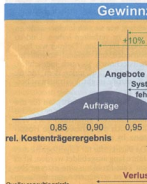


Abbildung 2 ist beispielhaft ein Systemfehler von minus fünf Prozent dargestellt. Ein solches Ergebnis kann noch als gut bewertet werden.

dienstleistungen vorbehalten, weil sie nur einmalig und auf einer entsprechenden Bilanzmasse heraus erfolgen können. Kleinere Speditione jedoch verfügen über deutlich weniger Spielräume und müssen daher zu anderen Strategien greifen, um sich dem Trend zur Größe zu widersetzen und die Existenz ihres Unternehmens zu sichern.

*freier Logistikconsultant beim consultingpartner B&W; Kontakt über walter@rdw.de

TIPPS UND TRICKS

(rwal) Um in der Praxis dieses Hebel für eine mittelfristige Ergebnisverbesserung zu nutzen, muss ein durchgängiger Kalkulationsprozess implementiert werden. Dazu sind folgende Maßnahmen nötig:

- Machen Sie jedem Mitarbeiter klar, wie die Kostenverbesserung im Unternehmen beitragen kann. Oft fehlt der abteilungsübergreifende Überblick über jene Elemente, die zur Preiskalkulation beitragen. Mitarbeiterschulungen, kombiniert mit Workshops zur Verbesserung des bestehenden Kalkulationsprozesses, sind daher der erste Schritt zu dessen Implementierung.
- Übertragen Sie Ihrem Vertrieb die volle Verantwortung dafür, die Ertragslage des Unternehmens zu steuern. Nehmen Sie dementsprechend Ihre Disponenten als Alleinverantwortliche für die kostenoptimalen Transportdurchführung in die Pflicht.
- Installieren Sie Speditionsoftware-Systeme, die Module zum Angebotsmanagement zur Vorkalkulation vor oder während der Auftragsfassung enthalten und so einfach sind, dass der Vertrieb sie auch zur Vorkalkulation seiner Standardtransporte nutzt.
- Außerdem müssen diese IT-Systeme

über Algorithmen zur Verteilung von nicht auftragsgenan erfassten Ist-Kosten verfügen – zum Beispiel, um Leerkilometerkosten auf die an einer Rundtour beteiligten Aufträge zu verteilen.

- Erläutern Sie die realisierten Ist-Kosten sowie die Ist-Leistungen Ihrer Transporte möglichst auftragsgenan. Etablieren Sie darüber hinaus ein Anreizsystem für die sorgfältige und möglichst zeitnahe Nachrechnung dieser Werte. Hierzu sollte die Fahrer – statt pauschale Rückmeldungen zu geben – auftragsgenan Angaben über die gefahrenen Kilometer machen, sofern diese Kilometer nicht vom Spedition durch ein alleingültiges Entfernungswerk vorgegeben sind.
- Hinterfragen Sie die Wirksamkeit Ihrer Kalkulationsschemata im Rahmen der strategischen Re-Kalkulation. Inwiefern nutzen Sie zum Beispiel Standardkostensätze für die Vorkalkulation ihrer Standardleistungen? In welchem Maß streuen die Preise Ihrer Transportleistungen im Spottgeschäft tatsächlich? Eine Deckungsbeiträge-Analyse Ihrer Transportationen liefert Hinweise auf die Aktivitäten, in denen Sie Kosten reduzieren oder Erträge steigern können. (DZV 31.03.2005)