
Geleitwort

Das mittelständisch geprägte deutsche Transportlogistikgewerbe befindet sich seit Jahren stark unter Druck. Die völlige Liberalisierung des EU-Transportmarktes hat in Verbindung mit der inzwischen stattgefundenen EU-Osterweiterung den Wettbewerb um den größten Transportmarkt Europas intensiv verschärft. Nicht zuletzt durch das nach wie vor eklatante Personal- und Sozialkostengefälle beim Einsatz von osteuropäischem Fahrpersonal oder gar von südostasiatischen Fahrern auf deutschen Straßen erbringen Lkw mit ausländischen Kennzeichen inzwischen nahezu 40 % aller mautpflichtigen Fahrleistungen in Deutschland.

Aber auch die am Standort Deutschland inzwischen anzutreffenden Rahmenbedingungen für die Transportdurchführung haben sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert: Fehlende Parkplätze zur Einhaltung der vom Gesetzgeber vorgegebenen Ruhezeiten erschweren die Planbarkeit im Transportalltag ebenso wie die nicht ausreichende Instandhaltung des deutschen Straßennetzes. Zudem ist angesichts der absehbaren demographischen Entwicklung mit einem zunehmenden Engpass bei der Fahrerrekutierung aus dem deutschen Arbeitsmarkt zu rechnen. Gerade vor diesem Hintergrund sind Fahrer wie Transportunternehmer auf eine zügige Abfertigung an den Rampen angewiesen, da stundenlange unvorhersehbare Wartezeiten angesichts strenger Arbeitszeit- und Sozialvorschriften das hohe Gut der Fahrerarbeitszeit immer knapper werden lassen.

Vor diesem Hintergrund ist es sehr erfreulich, dass sich der Verfasser in der vorliegenden zweiten Auflage des Buches nicht „nur“ ein Standardwerk zum Transportmanagement mit den Themen Strategische Positionierung, Fahrzeugkosten- und Transportkostenrechnung, Kosteneinsparung und Green Logistics vorlegt. Das Buch bietet darüber hinaus einen entscheidenden Mehrwert: Der Autor widmet sich ausführlich den vom BGL vor Jahren initiierten Bemühungen um eine Erhöhung der Effizienz und des Umgangs an den Rampen. Bei der Behandlung der Rampenproblematik wird – und dies ist aus Sicht des Transportlogistikgewerbes besonders zu begrüßen – nicht nur auf die von allen Beteiligten angestrebte Wirtschaftlichkeit Wert gelegt, sondern auch auf die Notwendigkeit hingewiesen, die sozialen Rahmenbedingungen für Lkw-Fahrer und Fahrerinnen zu verbessern. Zahlreiche Aspekte, die der BGL als Vertreter der Betroffenen auf der Transportseite in die Diskussion mit Handels- und Industrievertretern unter Federführung des BMVI bei der Umsetzung des Aktionsplans Güterverkehr und Logistik eingebracht hat, wurden von

Professor Wittenbrink im Rahmen einer hwh-Studie wissenschaftlich aufbereitet, bestätigt und fanden Eingang in das vorliegende Buch.

Insgesamt stellt das methodisch sehr gute und gleichzeitig sehr praxisorientierte Buch sowohl für Praktiker als auch für Studierende eine sehr gute Grundlage zur weiteren Professionalisierung des Transportmanagements dar.

Adalbert Wandt

Präsident des Bundesverbandes Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL)
e. V.

Vorwort zur 2. Auflage

Knapp zweieinhalb Jahre nach der Veröffentlichung der ersten Auflage des Buches, möchte ich heute die zweite Auflage vorstellen. Dabei handelt es sich um eine komplett überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Stand bei der ersten Auflage noch das Transportkostenmanagement im Vordergrund, wird das Spektrum mit dieser Auflage noch einmal wesentlich erweitert, was sich auch schon im Titel zeigt, der nun mit „Transportmanagement“ wesentlich breiter aufgestellt ist.

Im Vergleich zur ersten Auflage haben sich wesentliche Änderungen ergeben. Das Kapitel „Handlungsbedarf Transportmanagement“ wurde komplett überarbeitet und aktualisiert. Komplett neu ist auch das zweite Kapitel, in dem auf für den Transportmarkt relevante Megatrends eingegangen wird und aktuelle Umfragen vorgestellt werden. Da für das Transportmanagement auch die strategische Positionierung von entscheidender Bedeutung ist, gibt es nun ein eigenes Kapitel hierzu, wobei hier auch Wert auf die konkrete Anwendung anhand von Beispielen gelegt wird. Zusätzlich werden die Ergebnisse zu aktuellen Umfragen zum Risikomanagement im Transport- und Logistikbereich vorgestellt.

Wie bereits in der ersten Auflage, widmet sich ein eigenständiges Kapitel den Grundlagen der Nutzfahrzeugkalkulation, gefolgt von der Entwicklung eines Kostenmodells. Auch diese beiden Kapitel sind komplett überarbeitet und aktualisiert worden. Neu ist ein eigenes Kapitel zur Transportkostenkalkulation, in dem anhand einer Vielzahl von Beispielen konkrete Transportkostenkalkulationen vorgestellt werden. Ist die Kostentransparenz vorhanden, besteht die nicht weniger wichtige Aufgabe darin, die Transportkosten zu senken, was Gegenstand des siebten Kapitels ist. Erstaunlich ist hier, dass nach meinen Erfahrungen viele Kostensenkungspotenziale nach wie vor viel zu wenig ausgeschöpft werden.

Komplett neu ist das Kapitel zu den Herausforderungen und möglichen Lösungen an der Schnittstelle Rampe. Hier wird im Wesentlichen auf die Ergebnisse eines Forschungsprojektes eingegangen, welches ich gemeinsam mit der hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH für das Bundesverkehrsministerium durchgeführt habe. Für die Verwendung der Ergebnisse möchte ich mich hier ausdrücklich bedanken. Mein Dank gilt hier aber auch Stefan Hagenlocher, dem Geschäftsführer und Gesellschafter der hwh und Mitautor der Studie, mit dem ich dieses Projekt gemeinsam durchführen durfte. Darüber hinaus gilt mein Dank Gunnar Gburek vom Bundesverband Materialwirtschaft

und Logistik (BME) e. V., mit dem ich jährliche Umfragen zu Logistiktrends durchführe, von denen viele Ergebnisse in das Buch eingeflossen sind.

Den Abschluss dieses Buches bildet das komplett überarbeitete und aktualisierte Kapitel „Green Logistics“. Hier war es mir wichtig, nicht nur aktuelle Entwicklungen, den Ist-Zustand bei der Emissionsbelastung und die methodischen Ansätze zur Messung des Carbon Footprint aufzuzeigen. Vielmehr ging es mir auch darum, konkrete Handlungsfelder zur Emissionsreduktion im Güterverkehrsbereich anhand der Ansätze Vermeiden, Verlagern und Vermindern vorzustellen.

In die neue Auflage sind zum einen meine Erfahrungen in Wissenschaft und Lehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DBHW) Lörrach, aber auch aus Seminaren, die ich mit Transport- und Logistikunternehmen zu den Themen „Transportkalkulation“ und „Strategische Positionierung“ durchgeführt habe, eingegangen. Zum anderen konnte ich auch sehr viele Erfahrungen aus Beratungsprojekten der hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH, Karlsruhe, nutzen, bei der ich einer der Gesellschafter bin (www.hwh-transport.de). Die hwh wurde im Jahr 2011 gegründet und hat sich sehr erfolgreich entwickelt. Zu den Kunden zählen sowohl Industrie- und Handelsunternehmen, Transport- und Logistikdienstleister, Eisenbahnen, Güterwageneinsteller und Terminalbetreiber als auch öffentliche Auftraggeber und Verbände. Gerade diese Verbindung zwischen Strategieberatung und wissenschaftlichen Studien einerseits und der konkreten operativen Umsetzungsberatung andererseits hat sich als sehr erfolgreich erwiesen.

Auch bei der zweiten Auflage des Buches habe ich Wert darauf gelegt, nicht nur die konzeptionellen und methodischen Grundlagen, sondern auch einen umfassenden Praxisbezug herzustellen. Ob mir das gelungen ist, mag der Leser beurteilen.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei meiner Familie für direkte und indirekte Unterstützung bei der Erstellung des Buches. Besonders hervorheben möchte ich hier die Arbeit von meinem Sohn Martin Wittenbrink, ohne den das im Buch vorgestellte Excel-Modell TRUCK 2.0 nicht hätte entstehen können. Darüber hinaus gilt mein Dank an meinen Sohn Jan Wittenbrink, der es als Student der Journalistenschule in Köln übernommen hat, das komplette Werk durchzuarbeiten und mir viele wertvolle Hinweise zu geben. Dank gilt nicht zuletzt auch meiner Lektorin, Frau Susanne Kramer, für die immer sehr gute Zusammenarbeit. Selbstverständlich gehen alle Fehler zu meinen Lasten.

Sofern ich Ihnen mit dem Buch die eine oder andere Anregung im Bereich Transportmanagement geben kann, würde mich das freuen. Auch freue ich mich über Anregungen und Kritik (wittenbrink@dhbw-loerrach.de).

Müllheim, im Mai 2014

Paul Wittenbrink

Vorwort zur 1. Auflage

Als ich vor einigen Jahren an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Lörrach begann, meine Vorlesung „Kosten- und Leistungsrechnung für Transport- und Logistikunternehmen“ aufzubauen, habe ich festgestellt, dass vergleichsweise wenig aktuelle Fachliteratur zum Thema Fahrzeugkostenrechnung existiert. Darüber hinaus war es mir wichtig, einen Ansatz zu finden, in dem sowohl die konzeptionellen Grundlagen der Fahrzeugkostenrechnung als auch ein großer Anwendungsbezug Berücksichtigung finden. Meine Recherchen und Fallstudien bei Transportunternehmen brachten zudem die Erkenntnis, dass es zwar einige Unternehmen gibt, die beim Thema Transportkostenrechnung sehr gut aufgestellt sind. Bei vielen Unternehmen ist die Fahrzeug- und Transportkostenrechnung jedoch nur in den Grundzügen vorhanden, und nicht selten wird noch mit sehr pauschalen Ansätzen kalkuliert. Dies wurde auch in vielen Beratungsprojekten bestätigt, bei denen ich Transportunternehmen beim Aufbau spezifischer Kalkulationssysteme begleitet habe.

Die (hoffentlich) vergangene Wirtschaftskrise war eine erhebliche Herausforderung für die Transport- und Logistikunternehmen. Gewaltige Mengenrückgänge, Überkapazitäten und dramatisch sinkende Transportpreise führten zu einem überdurchschnittlichen Anstieg der Insolvenzen bei Transport- und Logistikunternehmen. Hält man sich gleichzeitig vor Augen, dass die durchschnittliche Umsatzrendite bei den Unternehmen bei wenigen Prozentpunkten liegt, ist es offensichtlich, wie wichtig heute eine sehr fundierte und aussagekräftige Kostenrechnung und die permanente Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen sind. Daher ist das Thema Kostentransparenz auch für die Verlader bzw. Logistik-Einkäufer immer wichtiger. Darüber hinaus zeigt sich, dass das Thema Umweltmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt, lassen sich damit doch auch Wettbewerbs- und Kostenvorteile realisieren. Diesen Fragestellungen widmet sich das Buch.

Zu Beginn werden die Grundlagen der Nutzfahrzeugkostenrechnung im Detail vorgestellt, um darauf aufbauend ein Kostenrechnungsmodell auf Excel-Basis zu entwickeln. Dieses Tool wird für verschiedene Fahrzeugkonfigurationen und Einsatzzwecke angewendet. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse der Kostensensitivitäten und der Kostenentwicklung wesentlicher Kostentreiber in den letzten Jahren.

Ist eine Kostentransparenz vorhanden, besteht die wesentliche Aufgabe darin, Ansätze zur Kostensenkung zu finden. Diese Fragestellung stellt einen Hauptteil des Buches dar. Einen wesentlichen Ansatzpunkt bilden dabei Maßnahmen zur Kraftstoffeinsparung, wel-

che auf Basis des Kostenmodells auch auf ihre Wirtschaftlichkeit hin analysiert werden. Da die Transportausschreibung immer mehr an Relevanz gewinnt und viele Logistikeinkäufer diese als wesentliches Instrument zur Kostensenkung ansehen, werden auch die Erfolgsfaktoren bei Ausschreibungen aus Sicht der Verlager und Transportunternehmen vorgestellt.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Themas Green Logistics für Logistikdienstleister und -einkäufer widmet sich dieses Buch den Fragestellungen zur Entwicklung der Emissionsbelastung, den Carbon-Footprint-Konzepten, der zukünftigen Relevanz des Themas „Green Logistics“ und den Ansätzen zur Emissionsreduktion in einem eigenen Kapitel. Einen Schwerpunkt stellt hierbei eine Analyse von Ansätzen zur Emissionsreduktion im Nutzfahrzeugbereich dar, womit sich der Kreis wieder schließt, da ein wesentlicher Ansatz zur Emissionsreduktion in der Kraftstoffeinsparung liegt.

Da dieses Buch sowohl die theoretischen Grundlagen als auch sehr konkrete praxisbezogene Anwendungen enthält, richtet es sich sowohl an Transport- und Logistikdienstleister und Logistik-Einkäufer als auch an Hochschuldozenten und Studierende.

Mein besonderer Dank gilt zum einem dem Verband Verkehrswirtschaft und Logistik Nordrhein-Westfalen (VVWL) e. V. Hier möchte ich mich insbesondere bei Benedikt Althaus, Dr. Christoph Kösters und Reinhold Leusmann für den erstklassigen fachlichen Austausch und die Begleitung von Fallstudien bedanken. Darüber hinaus gilt mein Dank Gunnar Gburek vom Bundesverband Materialwirtschaft und Logistik (BME) e. V., mit dem ich jährliche Umfragen zu Logistiktrends durchführe, deren Ergebnisse zum Teil in das Buch eingeflossen sind. Das Buch wäre nicht möglich gewesen ohne zwei Forschungsvorhaben, die ich im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung zu den Themen Kostenrechnung und CO₂-Reduktion bei Lkw erstellt habe.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meiner Familie, die ein weiteres aufwendiges Projekt von mir begleitet hat. Nennen möchte ich hier einerseits meine Söhne. Während Jan mir mit seiner kritischen Textdurchsicht sehr wertvolle Hinweise zur Verbesserung gab, hat Martin durch die Unterstützung bei der Erarbeitung der Modelle wesentlich zum Gelingen des Buches beigetragen. Bedanken möchte ich mich jedoch auch bei Michel, für den ich während des Buchprojektes zu wenig Zeit hatte. Widmen möchte ich dieses Buch meiner Frau Ruth, ohne deren nachhaltige Unterstützung nicht nur dieses Projekt kaum zu realisieren gewesen wäre.

Über Anregungen und Kritik würde ich mich freuen (wittenbrink@dhbw-loerrach.de).

Müllheim, im November 2010

Paul Wittenbrink

Transportmanagement

Kostenoptimierung, Green Logistics und

Herausforderungen an der Schnittstelle Rampe

Wittenbrink, P.

2014, XXIII, 366 S. 142 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3376-8