



Jutta Meyer

Transport-Kennzahlen

Wie Sie mit 9 Top-Werten Erfolg messen und steigern

Erläuterung zu den Symbolen:



So viel Zeit sollten Sie für den folgenden Abschnitt einplanen. Für die optionalen Aufgaben gibt es separate Zeitangaben.



Hier können Sie selbst aktiv werden und Ihr neues Wissen ausprobieren.



Achtung: Wichtiger Tipp für die Praxis!



Nichts vergessen? Diese Checkliste hilft Ihnen den Überblick zu behalten.

© 2015 Verlag Heinrich Vogel in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München
www.springerfachmedien-muenchen.de

Die Springer Fachmedien München GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

Stand Mai 2015 • 1. Auflage

Herausgeber: Redaktion VerkehrsRundschau
Produktmanagement + Lektorat: Ulf Sundermann
Herstellung: Markus Tröger
Umschlaggestaltung: Bloom Project, München
Titelbild: © pico/fotolia
Layout + Satz: Schmidt Media Design, München
Druck: AZ Druck und Datentechnik, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Alle Abbildungen stammen – soweit nicht anders angegeben – vom Verlag/Autoren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für die Inhalte der Internetverweise wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form (z. B. Fahrer) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN: 978-3-574-26145-9

Editorial

„Zahlen lügen nicht“, heißt ein Spruch, den jeder kennt, nach dem aber längst nicht jeder Firmenchef lebt. Viele Unternehmer verlassen sich lieber auf ihr Bauchgefühl. Doch wer sich nur auf dieses Bauchgefühl verlässt, ist meist verlassen.

„Das Bauchgefühl lügt“, formuliert es Jutta Meyer, die Autorin des vorliegenden VerkehrsRundschau Snaps. Das klingt radikal. Aber: Meyer weiß, wovon sie spricht. Seit vielen Jahren berät die studierte Diplom-Kauffrau für die Unternehmensberatung SVG Consult, Frankfurt/Main, Transport- und Speditionsbetriebe. Sie kennt unzählige Unternehmen aus nächster Nähe und hat viele kommen, aber auch gehen sehen.

Umso wichtiger ist Meyer, Firmenchefs und Führungskräften von Transport- und Speditionsbetrieben mit dem vorliegenden VerkehrsRundschau-Snap „Transport-Kennzahlen – Wie Sie mit 9 Top-Werten Erfolg messen und steigern“ aufzuzeigen: Unternehmenserfolg ist machbar, Unternehmenserfolg ist vor allem messbar. Und zwar mit Hilfe von Kennzahlen, wie etwa der Umsatzrendite, dem Verschuldungsgrad oder des Return on Investment (ROI). Wichtig dabei ist nur, dass die Kennzahlen regelmäßig, zumindest einmal im Monat, besser noch jede Woche, in Vergleich mit den zuvor geplanten Zielwerten gesetzt werden, etwa in Form einer detaillierten betriebswirtschaftlichen Auswertung.

Ein Unternehmer erhält so wichtige Fakten über die Stärken und Schwächen seiner Firma. Nicht eine gefühlte Wahrheit, sondern aussagekräftige Zahlen, die ihm helfen, die richtigen Maßnahmen einzuleiten. Vor allem rechtzeitig und nicht erst, wenn es dafür zu spät ist.

Wie das geht, zeigt Jutta Meyer Schritt für Schritt, leicht verständlich und in übersichtlichen Abschnitten. Wer sich damit befasst, wird sehr schnell merken: „Die hier vorgestellten betrieblichen Kennzahlen sind kein Selbstzweck“, wie es die Autorin formuliert, „sondern ein Weg, um das Erreichen eines Wegs zu überprüfen.“

Die gute Nachricht ihres Werks ist: Um das Thema „Betriebliche Kennzahlen“ anzugehen, muss man kein studierter Controlling-Fuchs sein. Es genügen einige wenige betriebliche Kennzahlen, die ein Unternehmer dafür regelmäßig erfassen und auswerten muss. Nur konsequent dran bleiben muss er.

Viel Erfolg dabei wünscht Ihnen Ihre



Eva Hassa
Redakteurin VerkehrsRundschau

Inhalt

Editorial	3
Einführung	7
Wie man Erfolg messbar macht	7
1. Einleitung	9
1.1 Was wollen Sie messen – und wozu?	11
1.2 Bei Rot bleibst du steh'n! – Die Kennzahl-Ampel ...	13
1.3 Lust auf eine Runde Golf? – die Balanced Scorecard	15
2. Controlling	21
2.1 Strategisches Controlling – wohin wollen Sie?	21
2.2 Operatives Controlling – die Reise geht los!	23
3. Kennzahlen richtig verstehen	27
3.1 Welche Ziele werden durch die Verwendung von Kennzahlen verfolgt?	28
3.2 Aufbau von Kennzahlensystemen	29
3.3 Wo finde ich meine Kennzahlen?	32
3.4 Kennzahlenbereiche definieren	34
3.5 Die Wüste lebt! – Darstellung von Kennzahlen	35
3.6 „Sie haben Post“ – Adressaten von Kennzahlen	36
3.7 Die fünf größten Kennzahl-Risiken.	37
4. Ertrags- und Kostenkennzahlen	41
4.1 Umsatz- und Ertragskennzahlen	41
4.2 Rohertrag/Nettoumsatz	44
4.3 Bruttospeditionsnutzen	46
4.4 Kostenkennzahlen	48
4.5 Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung	61
5. Wirtschaftlichkeitskennzahlen	65
5.1 Ertragskraft – so wirtschaftlich arbeiten Sie!	66
5.2 „Mit Steuern oder lieber ohne?“ – EBITDA und Cashflow.	67
5.3 Wer erwirtschaftet was? – Ergebnisse je Mitarbeiter.	71

6. Liquiditäts- und Finanzierungskennzahlen 74

6.1 Bleiben Sie flüssig – Kennzahlen zur betrieblichen Liquidität 74

6.2 Finanzierungskennzahlen – mehr als nur Kredite. . . 82

7. Rentabilitätskennzahlen 89

7.1 Eigen- und Fremdkapitalrentabilität 89

7.2 Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag 90

7.3 Gesamtkapitalrentabilität – ROI. 91

7.4 Kurz und gut: EBITDA-ROI. 92

8. Auslastungs- und Produktivitätskennzahlen 95

8.1 Einsatzzeiten, Einsatzkilometer und Tonnage je Fahrzeug 96

8.2 Umsatz, Kosten und Ergebnis je Fahrzeug 101

9. Logistikkennzahlen 106

9.1 Lagerkennzahlen. 109

9.2 Umschlagskennzahlen 110

9.3 Handlingskennzahlen 114

10. Kundenkennzahlen 116

10.1 ABC-Kundenanalyse 116

10.2 Analyse des Kundenportfolios 119

10.3 Ermittlung der Kundenzufriedenheit 121

10.4 Kundenakquisition 125

11. Wettbewerbskennzahlen 129

12. Kennzahlen über Mitarbeiterpotentiale 132

12.1 Betriebsklima 132

12.2 Ermittlung der Mitarbeiteranforderungen 134

12.3 Kennzahlen zur Potentialentwicklung. 136

13. Identifikation der wichtigsten Kennzahlen 139

14. Fazit 142

Einführung

Wie man Erfolg messbar macht

Erfahren Sie hier

- › was der Ausgangsgedanke dieses Snaps ist
- › welchen praktischen Nutzen Sie durch Kennzahlen haben
- › warum Banken und Steuerberater mit ins Boot gehören

 2 Min.

Während meiner vielen Beratungen von Transport- und Logistikunternehmen wurde eines immer wieder deutlich: Nahezu alle Unternehmer erwarteten von mir als Unternehmensberaterin eine **Standortbestimmung** ihres Unternehmens im Vergleich zur Branche und zu den Mitbewerbern. Dazu benötigen sie ein Instrumentarium, um die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens besser einschätzen zu können. Kennzahlenermittlung und Verbesserung des eigenen Controllings waren dabei immer Kernpunkte.

Auch die Hausbanken und Steuerberater der Unternehmen zeigten (meist mangels eigener Kenntnis der Transportbranche) großes Interesse an der betriebswirtschaftlichen Einschätzung der jeweiligen Unternehmen. Oft konnte ich für die Unternehmen aufgrund der Branchenvergleiche und der auf Logistikdienstleister zugeschnittenen Controlling-Instrumente dadurch am Ende eine **Verbesserung** der Konditionen und Kreditrahmen erreichen.

In diesem VerkehrsRundschau Snap habe ich deshalb die wichtigsten Analyseinstrumente und Werkzeuge für ein aussagekräftiges und wirksames Kennzahlen-Controlling zusammengestellt. Dass mir dies möglich war, verdanke ich einerseits meinen Kunden, bei denen ich mich herzlich für ihr oft jahrelanges Vertrauen bedanke. Es ist aber auch das Verdienst meiner Analyse- und Beratungstätigkeit bei der SVG Unternehmensberatung und des ständigen Erfahrungs- und Ge-

dankenaustauschs mit den Kollegen. Erst dieser hat mir ermöglicht, die unterschiedlichen Ansatzpunkte des Controllings auf Basis von Kennzahlen abzubilden.

Der vorliegende VerkehrsRundschau Snap ist daher aus der Beratungspraxis für die Unternehmenspraxis in der Transportwirtschaft und der Logistik geschrieben. Über Fragen, Anregungen oder ein Feedback an den Verlag freue ich mich,

Ihre



Jutta Meyer

1. Einleitung

Zahlen kennen mit Kennzahlen

Erfahren Sie hier

- › was eine Kennzahl eigentlich ist
- › wofür Sie bei Kennzahlen eine Ampel benötigen
- › was Kennzahlen mit Golfen gemeinsam haben

 2 Min.

Globalisierung, Eurokrise, Insolvenzen auf Rekordniveau – das sind alles Schlagworte, die für Transportunternehmen seit Jahren allgegenwärtig scheinen. In der noch immer mittelständisch geprägten Transportwirtschaft wird der Wettbewerb schärfer, die Anforderungen an den Unternehmer entsprechend immer höher. Daher entscheiden neben dem unternehmerischen Gespür des Unternehmers längst auch dessen betriebswirtschaftliche Fertigkeiten über seinen Erfolg.

Eine jährliche Betrachtung der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens nur auf Basis von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung reicht für ein mittelständisches Unternehmer deshalb bei weitem nicht mehr aus. Vielmehr benötigt heutzutage jedes Unternehmen relevante zeitnahe Informationen zu seiner Wirtschaftslage. Am sinnvollsten ist dazu ein auf die individuellen Anforderungen zugeschnittenes betriebswirtschaftliches Kontrollsystem (**Controlling**). Dieses baut wiederum auf einem branchentypischen **Kennzahlensystem** auf. Der Begriff „Kennzahl“ bezeichnet dabei einen Zahlenwert, der sich aus einer festgelegten, wiederholbaren Berechnung ergibt.

Ein solches System sollte nicht nur finanzbezogene Kennzahlen (z. B. Umsatz und Gewinn) einbeziehen, sondern auch andere Messwerte (z. B. Auslastungsgrad) berücksichtigen. Kennzahlensysteme bilden einen ausgewogenen Überblick und werden deshalb in der Betriebswirtschaft auch als „Balanced Scorecard“ bezeichnet (mehr dazu in → Kap. 1.2).

1 Einleitung

Ziel dieses Buches ist, die für die Steuerung eines Transportunternehmens notwendigen Kennzahlen und deren Herkunft zu erläutern. Deshalb werden wir uns im Einzelfall eines fiktiven Beispielunternehmens bedienen und dessen Zahlen beispielhaft betrachten. Ein weiteres Ziel besteht darin, die mögliche Darstellung dieser Kennzahlen in einem sog. **Reporting-System** (Berichtswesen) zu zeigen. Und schließlich: Als Vorbereitung für das Controlling Maßstäbe für die Beurteilung der Kennzahlen zu definieren.



🕒 6 Min.

Welche Kennzahlen verwenden Sie bereits in Ihrem Unternehmen?

In welchen Bereichen haben Sie das Gefühl, dass Sie detaillierte Informationen brauchen, um die Unternehmenssituation besser einschätzen zu können?

1.1 Was wollen Sie messen – und wozu? 🕒 3 Min.

Kennzahlen sind kein Selbstzweck, sondern ein Weg, um das Erreichen der Unternehmensziele zu überprüfen. Ohne die vorherige Festlegung von Unternehmenszielen hat daher auch die Einrichtung von Kennzahlensystemen keinen Sinn: Es könnte nicht überprüft werden, ob das Unternehmen wirklich so ausgerichtet ist, wie Unternehmer bzw. Eigentümer dies wünschen. Zunächst werden deshalb die Unternehmensziele definiert. Sinnvollerweise geschieht das in einem Zielbündel bzw. **Zielplan**.



Das oberste Unternehmensziel (**Oberziel**) ist dabei in der Regel die Gewinnmaximierung. In mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen ist dies im Regelfall gleichbedeutend mit der Existenzsicherung für die heutige und gegebenenfalls nächste Generation. Oberziele sind nur leider häufig sehr abstrakt und nicht unmittelbar greifbar. Um sie zu erreichen, müssen deshalb **Unterziele** benannt werden, die das Oberziel untergliedern. Unterziele 1. Ordnung könnten Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität sein. Wird eines der Unterziele nicht erreicht, ist z. B. die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens aufgrund eines Verlusts in einer Periode nicht gegeben, so wird auch die Erreichung des Oberziels, nämlich die Existenzsicherung, gefährdet.

Diese Unterziele 1. Ordnung sind häufig immer noch ziemlich abstrakt. Da die Zielerreichung aber nicht zuletzt von den Mitarbeitern des Unternehmens abhängt, ist es wichtig und nötig, die Ziele **stufenweise auf weitere Unterzielebenen** he-