



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Zentrale

Overheadkosten

**Gefördert vom
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages**

**SVG-Unternehmensberatung
Breitenbachstraße 1
60487 Frankfurt/Main
Tel.: 0 69 / 79 19 - 347
Fax: 0 69 / 79 19 - 245
E-Mail: e.maeussler@svg.de**

Verkehrsfachwirt IHK Ernst Mäußler

Inhaltsverzeichnis

Seite

1.	Einleitung.....	5
1.1.	Relevanz des Themas	5
1.2.	Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	5
1.3.	Definition Overheadkosten / Verwaltungskosten / Gemeinkosten / Sachkosten	6
1.4.	Overheadkosten im Branchenvergleich.....	8
1.5.	Anteil der Overheadkosten in der Fahrzeugkostenrechnung	11
2.	Bestandteile der Overheadkosten.....	15
2.1.	Personalkosten	15
2.1.1.	Gehälter	16
2.1.2.	Geschäftsführergehalt.....	16
2.1.3.	Gesetzliche Sozialaufwendungen kaufmännisch	16
2.1.4.	Berufsgenossenschaft kaufmännisch.....	16
2.1.5.	Freiwillige soziale Aufwendungen kaufmännisch	16
2.1.6.	Sonstige Personalkosten kaufmännisch.....	17
2.1.7.	Aushilfslöhne kaufmännisch	17
2.1.8.	Fortbildungskosten kaufmännisch	17
2.2.	Sachkosten / Gemeinkosten.....	17
2.2.1.	Miete, Pacht, Reparatur Gebäude	17
2.2.2.	Strom, Gas, Wasser, Heizung, Reinigung.....	18
2.2.3.	Kommunikationskosten (Telefon, Fax u. ä.)	19
2.2.4.	Büromaterial, Formulare, Zeitschriften	20
2.2.5.	Werbe- und Repräsentationskosten	20
2.2.6.	Bewirtungskosten.....	21
2.2.7.	Geschäftlich genutzter Pkw	21
2.2.8.	Instandhaltung Maschinen und Einrichtung, BGA	21
2.2.9.	Rechts- und Beratungskosten	22
2.2.10.	Buchhaltung, Abschluss- und Prüfungskosten	22
2.2.11.	EDV-Kosten	23
2.2.12.	Beiträge (IHK, Verbände)	23
2.2.13.	Sonstige Steuern und Versicherungen	23
2.2.14.	Provisionen / Akquisekosten.....	23
2.2.15.	Sonstige übrige Kosten.....	24
2.2.16.	Spenden.....	24
2.2.17.	Reisekosten Unternehmer	24
3.	Ermittlung der Overheadkosten und verursachungsgerechte Verteilung.....	24
3.1.	Feststellung der tatsächlich entfallenen Gesamtaufwendungen im Unternehmen	25
3.2.	Verursachungsgerechte Kostenverteilung auf einzelne Geschäftsbereiche und Plausibilitätsprüfung.....	26
3.2.1.	Ausgangslage	27
3.2.2.	Verteilung auf die Kostenstellen	28
3.2.3.	Verteilung auf einzelne Fahrzeuge	28
3.3.	Verteilung der Verwaltungskosten in der Kostenstellenrechnung	29
3.4.	Sprungfixe Kosten im Bereich Verwaltung	29
4.	Prozesskostenrechnung im Bereich Overheadkosten	29
4.1.	Definition Prozesskostenrechnung	30
4.2.	Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung	31
4.3.	Reduktion der Einzelkosten bei gleichzeitiger Zunahme der Gemeinkosten	31
4.4.	Probleme der verursachungsgerechten Kostenzurechnung	31
4.5.	Zunehmende Automatisierung der Produktions- und Dienstleistungserstellung.....	32
4.6.	Ziele, Aufgaben und Aufbau der Prozesskostenrechnung	33

4.7.	Ermittlung einzelner betrieblicher Prozesse (Aktivitäten-Prozesskostenanalyse).....	33
4.8.	Kontrollrechnung.....	34
4.9.	Zusammenfassung	34
5.	Betriebliche Umsetzung von Optimierungsprozessen im Bereich Overheadkosten	35
5.1.	Darstellung eines Optimierungsprozesses am Beispiel der Disposition im Güterkraftverkehrsbetrieb / Analyse der Ist-Situation in der Disposition	35
5.2.	Zukünftige Situation in der Disposition	35
5.3.	Vorteile der vorstehenden Situation in der Disposition.....	36
6.	Optimierungspotential durch den Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungssystemen	36
6.1.	Customer Relationship Management (CRM) (Kundenbeziehungsmanagement)	37
6.1.1.	Typisches Pflichtenheft einer CRM-Anwendung	38
6.1.2.	Typische Anforderungen an eine CRM-Anwendung	39
6.2.	Elektronische Archivierungssysteme	40
6.2.1.	Revisionssichere, elektronische Archivierung	40
6.2.2.	Merksätze zur revisionssicheren Archivierung	40
6.3.	Umsetzung der Anforderungen in elektronische Archivsysteme.....	41
6.4.	Funktionale Anforderungen an ein elektronisches Archivsystem.....	41
6.5.	Auswirkungen von Telematiksystemen auf die Overheadkosten.....	42
7.	Personalbezogene Aspekte im Bereich Overhead/Verwaltung	43
7.1.	Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung	45
7.1.1.	Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in Bezug auf die Krankenquote	48
7.1.2.	Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ..	49
7.1.3.	Dimension der Arbeitszufriedenheit.....	50
7.1.4.	Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit	50
7.1.5.	Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Möglichkeit zur Erhöhung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung	51
7.2.	Lärmbekämpfung zur Steigerung der Konzentrationsfähigkeit, des Wohlbefindens und der geistigen Produktivität	53
7.3.	Organisation des Arbeitsplatzes in der Verwaltung.....	55
7.3.1.	Klima	55
7.3.2.	Licht und Beleuchtung	56
7.3.3.	Farben.....	57
7.3.4.	Arbeitsbezogene gesundheitserhaltende Maßnahmen.....	58
7.3.5.	Gesundheitsgerechte Arbeitsmittel: Verringerung von Unfallrisiken und Belastungen für den Menschen	58
7.4.	Prämien für Mitarbeiter in der Verwaltung	59
8.	Fazit.....	61
9.	Quellenverzeichnis	62

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Branchenvergleichszahlen Güterkraftverkehr (Fremdleistungen bis zu 3%) (Fernverkehr, D)	9
Tab. 2: Branchenvergleichszahlen Güterkraftverkehr (Fremdleistungen bis zu 3%) (Fernverkehr, D / Speditionsleistungen mit 15 % Bruttospeditionsnutzen)	10
Tab. 3: Allgemeine Verwaltungskosten.....	12
Tab. 4: Schlüsselung der Verwaltungskosten.....	14
Tab. 5: Ermittlung Verteilung Verwaltungskosten.....	25
Tab. 6: Verteilung Verwaltungskosten Geschäftsbereiche	26
Tab. 7: Ausgangslage	27
Tab. 8: Verteilung auf die Kostenstellen	28
Tab. 9: Verteilung auf einzelne Fahrzeuge	28
Tab. 10: Aufgabenmerkmale und ihre Auswirkungen auf die Person.....	52
Tab. 11: Lautstärke und psychophysische Reaktionen	54
Tab. 12: Provisionsempfehlung für Geschäftsführer	60

1. Einleitung

1.1. Relevanz des Themas

10 bis 15 % des Gesamtumsatzes der Unternehmen mit wirtschaftlichem Schwerpunkt im Wirtschaftszweig Güterbeförderung im Straßenverkehr („Verkehrswirtschaftliche Zahlen“ 2005/2006) von 30,2864 Mrd. €, entsprechend 3,0286 Mrd. € (10 %) bis 4,543 Mrd. € (15 %), sind ein bedeutender Kostenfaktor, der permanent kritisch geprüft und optimiert werden muss. Die Erfahrung der SVG-Unternehmensberatung und insbesondere des Autors dieser Arbeit haben gezeigt, dass gerade die klein- und mittelständischen Betriebe sich dieses Themenfeldes und dem darin enthaltenen Optimierungspotential der Geschäftsprozesse nicht optimal annehmen und die Ressourcen nicht ausreichend nutzen. Im Zuge steigenden Kostendrucks mit eingeschränkter Umsetzung auf den Güterkraftverkehrsmärkten bietet der Bereich der Verwaltungs-/Overheadkosten Potential zur Optimierung der Abläufe im Unternehmen.

1.2. Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die Problemstellung ist im Rahmen des Gliederungspunktes 1.1. „Relevanz des Themas“ umrissen. Verstärkend kommt hinzu, dass die gezielten Problemstellungen oft innerbetrieblich nicht erkannt werden und sich der Fokus in der Regel auf die Beeinflussung der operativen Kosten (Einsatzkosten, Personalkosten) konzentriert. Vor diesem Hintergrund soll diese Arbeit praktisch aufzeigen, wie in klein- und mittelständischen Güterkraftverkehrsbetrieben bewusst mit den Kosten im Bereich Overhead-/Verwaltungskosten umgegangen werden kann. Wichtig ist es an dieser Stelle bereits zu erwähnen, dass es nicht nur um Einsparpotentiale geht, sondern auch um effizientere Arbeitsabläufe in dem in Rede stehenden Bereich, der zu einer Verringerung monotoner Arbeitsprozesse und damit zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter führt. Ideal ist eine Situation, in der Abläufe im Bereich Overhead/Verwaltung weitgehend automatisiert sind und die Mitarbeiter wesentlich von automatisierbaren Standardaufgaben entlastet werden. Ein Stichwort ist hier Managementinformationssysteme (MIS), auf die im Rahmen der Arbeit eingegangen wird. Innerhalb der heute bestehenden Möglichkeiten in der elektronischen Datenverarbeitung ist anzustreben, die betrieblichen Prozesse von der Auftragsannahme bis zur Verbuchung entsprechender Erträge und Kosten papierlos zu gestalten. Elektronische Archivierungssysteme werden zu einer weiteren Entlastung im Bereich der Overheadkosten führen und dahingehend Geschäftsabläufe, insbesondere im Bereich des Reklamationswesens, stark vereinfachen. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist darzulegen, wie die einzelnen Sachkostenpositionen im Bereich der Gemeinkosten, angefangen bei Mieten über Strom, Bewirtungskosten und Kosten für die Buchhaltung, im Branchenvergleich beurteilt und ggf. gesenkt werden können.

Gerade in Betrieben mit heterogener Leistungsstruktur (Beispiel Güterfern-/ Güternahverkehr, Lager, Ladungsverkauf, Export, Import) sehen sich dieselben oft nicht in der Lage, eine verursachungsgerechte Zu-/Verteilung der Overheadkosten vorzunehmen. Hier wird die Arbeit einen Erfassungsansatz bieten, der darauf ausgerichtet ist, zunächst die Gesamtkosten zu erfassen, um diese dann nach Proporz auf die einzelnen Geschäftsbereiche zu verteilen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es festzustellen, wie sich sprungfixe Kosten innerhalb der Overheadkosten verhalten bzw. Ausführungen zur Prozesskostenbestimmung zu liefern. Am Beispiel der Disposition soll aufgezeigt werden, wie Einsparpotential generiert werden kann.

Ergänzend zu den monetären Betrachtungen wird aufgezeigt werden, welche personalbezogenen Aspekte im Bereich Overhead zu beachten sind. Die Arbeitsbedingungen im Overheadbereich haben erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeit sowie die Krankenquote. So gesehen ist es wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das den Zielsetzungen der Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Senkung der Krankenquote gerecht wird. Bestandteile der Zielsetzung sind klar geregelte Arbeitsstrukturen (Organigramm) sowie die Aufnahme von qualitativen und quantitativen Zielen in der Stellenbeschreibung. Abgerundet wird dieser Punkt durch Überlegungen zur Realisierung von Prämienmodellen für Mitarbeiter im Overheadbereich.

1.3. Definition Overheadkosten / Verwaltungskosten / Gemeinkosten / Sachkosten

In der Fachliteratur gibt es unterschiedliche bzw. synonyme Verwendung der Begrifflichkeiten Overhead-/Verwaltungs-/Gemein-/Sachkosten. Verwaltungskosten sind demnach in monetären Einheiten gemessene Aufwendungen für Verwaltungsleistungen. Neben den Herstellungskosten einer Dienstleistung und den Vertriebskosten stellen die Verwaltungskosten einen erheblichen Kostenblock eines Unternehmens dar. Eine eindeutige Abgrenzung, was Verwaltungskosten sind, existiert nicht. Regelmäßig werden Personal- und Sachkosten folgender Bereiche zu Verwaltungskosten hinzugezählt:

- Unternehmensführung und Steuerung
- Personalwesen
- Rechnungswesen
- Einkauf
- Informationstechnologie

Andere Aufstellungen für Verwaltungskosten detaillieren die Sachkosten stärker, um wesentliche Punkte zu nennen:

- Miete, Pacht, Reparatur, Gebäude
- Strom, Gas, Wasser, Heizung, Reinigung

- Kommunikationskosten (Telefon, Fax u. ä.)
- Büromaterial, Formulare, Zeitschriften
- Werbe- und Repräsentationskosten
- Bewirtungskosten
- Geschäftlich genutzte Pkw
- Instandhaltung Maschinen und Einrichtung, BGA
- Rechts- und Beratungskosten
- Buchhaltungs-, Abschluss- und Prüfungskosten
- EDV-Kosten
- Beiträge (IHK, Verbände)
- Sonstige Steuern und Versicherungen
- Professionen/Kosten der Akquisitionen
- Sonstige übrige Kosten
- Spenden
- Reisekosten Unternehmer

In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff der Verwaltungskosten im Zusammenhang mit der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens verwendet. Das Handelsgesetzbuch (HGB § 275 Abs. 2 und 3) sieht für die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung zwei Verfahren vor: das Gesamtkostenverfahren und das Umsatzkostenverfahren. Bei letzterem sind unter dem Gliederungspunkt 5. die „Allgemeinen Verwaltungskosten“ als eigenständige Kostenposition von den Umsatzerlösen abzuziehen. Bei Verwendung des Gesamtkostenverfahrens sind die Kosten unter die Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ (Ziffer 8) zusammengefasst.

Eine genaue Definition dessen, was Verwaltungskosten sind, liefert das HGB nicht. In der Literatur finden sich Auflistungen, die vorstehend zitiert wurden. Das Fehlen einer solchen allgemeinen Definition lässt sich damit begründen, dass für die unterschiedlichen Unternehmenszwecke keine einheitliche Definition existieren kann. Ein Definitionsansatz ist der individuelle Umgang mit der Verrechnung von Verwaltungsleistungen.

In der Kosten- und Leistungsrechnung können die Verwaltungskosten im Gegensatz zu Produktionskosten nur auf Gemeinkostenstellen gebucht werden und müssen mittels Verrechnungssätzen (Zuschlagskalkulation) auf Kostenträger verteilt werden. Aufgrund der Definitionsproblematik existiert jedoch keine allgemein verbindliche Auflistung von Verwaltungskosten, weil die Verwaltungstätigkeiten nicht eindeutig abgegrenzt werden können.

(Gonas, 1992); (Wöhe, 2005); (Krag, 1997); (Bahmer und Siegwart, 1991).

Gemeinkosten

Gemeinkosten werden regelmäßig definiert als Kosten, die – im Gegensatz zu den Einzelkosten – den Kostenträgern (z. B. Dienstleistungen), nicht direkt zurechenbar sind. Sie werden daher im Rahmen der Kostenstellenrechnung, beispielsweise durch

Verrechnungssätze bzw. Schlüsselgrößen, den Kostenträgern zugeordnet. Beispiele sind Gehälter kaufmännischer Angestellter, Versicherungsbeiträge oder Energiekosten, die für den Gesamtbetrieb anfallen und nicht an einen einzelnen Lkw oder durch einen Transport zurechenbar sind. Gemeinkosten können in echte und unechte Gemeinkosten unterteilt werden. Unechte Gemeinkosten sind solche Kosten, die im Gegensatz zu den echten Gemeinkosten den Kostenträgern zwar zurechenbar wären, deren Abrechnungsaufwand aber zu groß würde, wenn diese je Leistungseinheit erfasst würden. Beispielsweise sind hier Druckerpapier, Heftklammern etc. und andere Hilfsstoffe der Verwaltung, die zwar für einen Kostenträger zähl-, mess- und bewertbar wären, der Aufwand für diese Zurechnung allerdings zu hoch erscheint. Aus Vereinfachungsgründen werden diese Kosten ebenfalls im Wege der Kostenstellenrechnung wie echte Gemeinkosten behandelt (<http://www.unternehmerinfo.de>).

Overheadkosten (engl. „overheads“)

Die aus dem Englischen übernommene Bezeichnung wird in der Regel synonym für die Gemeinkosten (indirekte Kosten) genannt, die gemeinsam für mehrere Kalkulationsobjekte anfallen, insbesondere Kosten, die keiner Leistung als Kostenträger oder keiner Organisationseinheit/Kostenstelle allein zugeordnet werden können. Beispiele sind hier die Kosten der Infrastruktur, der Verwaltung und des Managements. Gemeinkosten werden deshalb nach einem Schlüssel, also pauschal, umgelegt oder aber für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung, z. B. für Serviceleistungen der Querschnittseinheiten.

Ziel dieser Arbeit ist die praktische Verwendung der Inhalte im Betrieb. So gesehen kann die wissenschaftliche Beurteilung der vorstehenden Begrifflichkeiten zurückgestellt werden. Der Autor hat sich für die Verwendung des Begriffes Overheadkosten entschieden und meint damit den weiten Bereich der Verwaltungskosten, der Personalkosten einerseits und Sach-/Gemeinkosten andererseits enthält. Die praktische Beschäftigung in den Betrieben darf nicht an der Diskussion um die Begrifflichkeiten in diesem Bereich scheitern.

1.4. Overheadkosten im Branchenvergleich

Wesentliches Instrument zur Beurteilung der betrieblichen Leistungen der Güterkraftverkehrsbetriebe sind die Betriebsvergleichszahlen, die die SVG-Unternehmensberatung jährlich für das jeweils vergangene Jahr erstellt. Diese werden seit vielen Jahren nach einheitlichen Grundlagen auf Basis des Vorjahres und der Entwicklung einer Vielzahl von Güterkraftverkehrsbetrieben entwickelt. Das Ergebnis wird wiederum für zwei Arten von Unternehmen aufbereitet:

- Transport- und Logistikunternehmen mit geringem Fremdleistungsanteil (3 %)
- Transport- und Logistikunternehmen mit höherem Fremdleistungsanteil (30 %)

Die aktuellen Branchenvergleichszahlen sind im Folgenden dargestellt, zunächst die Branchenvergleichszahlen mit 3 %.

Tab. 1: Branchenvergleichszahlen Güterkraftverkehr (Fremdleistungen bis zu 3%) (Fernverkehr, D)

	2007 in %
= Nettoumsatz (Rohertrag)	100,0
Löhne Fahrpersonal	19,9
Löhne Hallen- und Ladepersonal	0,1
Löhne Werkstatt	0,7
sonstige Löhne	0,6
Spesen Lohnempfänger	3,2
Gehälter	5,5
Spesen Gehaltsempfänger	-
Gesetzlicher soz. Aufwand	5,5
Freiwilliger soz. Aufwand	0,1
Berufsgenossenschaft	0,9
übrige Personalkosten	0,1
/. Personalkosten gesamt	36,6
Treib- u. Schmierstoffe	27,3
Reifen	0,5
Reparaturen (eigen und fremd)	4,0
Werkzeuge, Kleingeräte	0,1
Sonst. Kfz.-Betriebskosten	0,8
Kfz.-Steuer	1,1
Kfz.-Versicherungen	3,0
Maut	7,9
Güterschadenversicherung	0,8
Huckepack/Truckingkosten	0,1
/. Einsatzkosten gesamt	45,6
Fuhrparkfremde Einsatzkosten	-
= Zwischenergebnis	17,8
Miete, Pacht, Reparatur Gebäude	1,0
Strom, Gas, Wasser, Heizkosten	1,1
Porto, Telefon, Fax	0,4
Büromaterial, Formulare, Zeitschriften	0,1
Werbe-, Repräsentationskosten	0,1
Reise-, Bewirtungskosten	0,1
geschäftl. genutzter Pkw	0,2
Instandhaltung für Maschinen und Einrichtungen	0,3
Rechts- u. Beratungskosten	1,0
Buchhaltung extern / EDV	0,5
Beiträge (IHK, Verbände)	0,1
sonstige Steuern und Versicherungen	0,1
sonstige übrige Kosten	0,3
/. Gemeinkosten	5,3
/. Leasing	5,8
= EBITDA	6,7
+ Leasing	5,8
= Zwischenergebnis	12,5
/. Zinsen	2,6
= Ertragskraft vor AfA und Leasing	9,9
/. Leasing	5,8
/. EE-Steuern	0,1
= Cashflow	4,0
/. AfA	4,9
= Betriebsergebnis	-0,9
+ AfA	4,9
= Cashflow	4,0
/. Tilgungen	4,1
/. Sonstige Liquiditätsminderungen	1,1
= Kapitaldienstfähigkeit (langfristig)	-1,1
+ /. a.o. Bereich	1,1
= Kapitaldienstfähigkeit (kurzfristig)	0,0

Relevanter Bereich

Die Gemeinkosten belaufen sich hier auf 5,3 %. Dies ist insbesondere ursächlich durch den geringeren Aufwand für den Ladungsverkauf. Die Gehälter belaufen sich auf 5,5 %. Hinzu kommen gesetzliche soziale und freiwillige soziale Aufwendungen, Abschreibungsanteile für Gebäude, Zinsen und Ertragssteuern.

Für Betriebe mit einem Fremdleistungsanteil von 30 % stellt sich das wie folgt dar.

Tab. 2: Branchenvergleichszahlen Güterkraftverkehr (Fremdleistungen bis zu 3%) (Fernverkehr, D / Speditionsleistungen mit 15 % Bruttospeditionsnutzen)

	2007 in %
= Nettoumsatz (Rohertag)	100,0
Löhne Fahrpersonal	16,5
Löhne Hallen- und Ladepersonal	1,0
Löhne Werkstatt	0,3
sonstige Löhne	0,9
Spesen Lohnempfänger	2,0
Gehälter	7,8
Spesen Gehaltsempfänger	-
Gesetzlicher soz. Aufwand	5,6
Freiwilliger soz. Aufwand	0,2
Berufsgenossenschaft	0,7
übrige Personalkosten	0,1
/. Personalkosten gesamt	35,1
Treib- u. Schmierstoffe	24,6
Reifen	0,3
Reparaturen (eigen + fremd)	3,5
Werkzeuge, Kleingeräte	0,1
Sonst. Kfz.-Betriebskosten	0,5
Kfz.-Steuer	0,7
Kfz.-Versicherungen	1,9
Maut	5,8
Güterschadenversicherung	1,4
Huckepack/Truckingkosten	0,2
/. Einsatzkosten gesamt	39,0
Fuhrparkfremde Einsatzkosten	1,1
= Zwischenergebnis	24,8
Miete, Pacht, Reparatur Gebäude	2,0
Strom, Gas, Wasser, Heizkosten	1,2
Porto, Telefon, Fax	0,5
Büromaterial, Formulare, Zeitschriften	0,1
Werbe-, Repräsentationskosten	0,3
Reise-, Bewirtungskosten	0,2
geschäftl. genutzter Pkw	0,2
Instandhaltung für Maschinen und Einrichtungen	0,7
Rechts- u. Beratungskosten	1,1
Buchhaltung extern / EDV	0,6
Beiträge (IHK, Verbände)	0,3
sonstige Steuern und Versicherungen	0,5
sonstige übrige Kosten	0,7
/. Gemeinkosten	8,4
/. Leasing	4,1
= EBITDA	12,3
+ Leasing	4,1
= Zwischenergebnis	16,4
/. Zinsen	2,1
= Ertragskraft vor AfA und Leasing	14,3
/. Leasing	4,1
/. EE-Steuern	1,0
= Cashflow	9,2
/. AfA	6,8
= Betriebsergebnis	2,4
+ AfA	6,8
= Cashflow	9,2
/. Tilgungen	5,0
/. Sonstige Liquiditätsminderungen	1,3
= Kapitaldienstfähigkeit (langfristig)	2,9
+ /. a.o. Bereich	
= Kapitaldienstfähigkeit (kurzfristig)	

} Relevanter Bereich

Wie den Aufstellungen zu entnehmen ist, belaufen sich die reinen Gemeinkosten auf 8,4 %. Hinzu kommen die Aufwendungen im Bereich Personal. Hier belaufen sich allein die Aufwendungen für Gehälter auf 7,8 %. Hinzu kommen Anteile der Sozialnebenkosten und natürlich ggf. Anteile im Bereich Abschreibungen für genutzte Bürogebäude, Zinsanteile und anteilige Ertragsteuern.

Die vorstehenden Zahlen belegen die im Abschnitt 1.1. dargestellten Ausgangsszenarien der Relevanz des Themas.

1.5. Anteil der Overheadkosten in der Fahrzeugkostenrechnung

In der Fahrzeugkostenrechnung ist die wesentliche Dienstleistung der klein- und mittelständischen Güterkraftverkehrsbetriebe, die Beförderung von Gütern mit eigenen Fahrzeugen, abgebildet. Ungeachtet der Tatsache, dass zunehmend Leistungen im logistischen Umfeld erbracht werden, vor dem Hintergrund der Bedeutung des Transportes als Ferngeschäft, soll im Folgenden dargelegt werden, wie die Overheadkosten in die Fahrzeugkostenrechnung einzubinden sind. Zunächst sind die Verwaltungskosten des Unternehmens entsprechend der nachfolgenden Tabelle zu ermitteln.

Tab. 3: Allgemeine Verwaltungskosten

Kaufmännische Personalkosten		€ / Jahr
1	Gehälter	
2	Geschäftsführergehalt	
3	Ges. Sozialaufwendungen kfm	
4	Berufsgenossenschaft kfm	
5	Freiw. soziale Aufwendungen kfm	
6	Aufwendungen für Altersversorgung kfm	
7	Sonstige Personalkosten kfm	
8	Aushilfslöhne kfm	
9	Fortbildungskosten	
10	Summe kaufmännische Personalkosten	
Sonstige Verwaltungskosten		
11	Werbekosten	
12	Reisekosten Angestellte	
13	Reisekosten Unternehmer	
14	Sonstige allgemeine Aufwendungen	
15	Porto, Telefon	
16	Bürobedarf, Zeitschriften, Bücher	
17	Rechts- und Beratungskosten	
18	Buchführungskosten	
19	EDV-Kosten	
20	Abschluss- und Prüfungskosten	
21	Beiträge	
22	Sonstige Versicherungen	
23	Reparatur und Instandhaltung BGA	
24	Pkw-Kosten	
25	Raum- und Energiekosten	
26	Gas, Strom, Wasser	
27	Reinigung	
28	Erhaltungsaufwand betriebliche Räume	
29	Abschreibungen auf Gebäude	
30	Abschreibungen BGA	
31	Sofortabschreibung GWG	
32	Gewerbsteuer	
33	Sonstige betriebliche Steuern	
34	Summe sonstige Verwaltungskosten	
35	Gesamtsumme Verwaltungskosten	

Die Gesamtsumme der Verwaltungskosten kann auf Basis des Verursachungsprinzips oder auf Basis des Kostentragfähigkeitsprinzips verteilt werden. Von der Anwendung des Kostentragfähigkeitsprinzips ist jedoch dringend abzuraten, da dadurch ein erfolgreich eingesetztes Fahrzeug mit gutem Umsatz-/Kostenverhältnis durch die Umlage zu hoher Verwaltungskosten bestraft und damit die Aussagekraft des Ergebnisses je Fahrzeug drastisch verwässert würde. Die Verwaltungskosten sollten daher möglichst verursachungsgerecht auf die einzelnen Fahrzeuge verteilt werden. Hierzu können folgende Schlüssel herangezogen werden:

- Aufteilung nach gefahrenen km
- Aufteilung nach Zeiteinsatz
- Aufteilung nach Aufträgen/Touren
- Aufteilung nach Anzahl der transportierten Sendungen
- Erfahrungswerte des Unternehmers

Die Umlageschlüssel „prozentuale Aufteilung nach Einsatzkosten“ oder „prozentuale Aufteilung nach Fahrzeugumsatz“ sollten wenn möglich vermieden werden, da sie eher dem Kostentragfähigkeitsprinzip als dem Verursachungsprinzip entsprechen.

Es können auch mehrere Schlüssel parallel verwendet werden. Nach unserer Erfahrung ist der Sendungsschlüssel bzw. der Auftragsschlüssel oft ein besonders geeigneter Schlüssel, da jede Sendung einen annähernd gleichen Verwaltungsaufwand verursacht.

Bei gleichartigen Fahrzeugen und Fahrzeugeinsätzen können auch die gesamten Verwaltungskosten einfach durch die Anzahl der Fahrzeuge dividiert werden. Eine weitere in der Praxis oft verwendete Möglichkeit besteht in der Schätzung der Verwaltungskostenanteile anhand der Erfahrungswerte des Unternehmers.

Ein Beispiel mag die empfohlene Vorgehensweise verdeutlichen: Insgesamt fallen in unserem Beispielunternehmen 200.000 € Verwaltungskosten an.
50 % = 100.000 € werden nach Anzahl der Aufträge verteilt, die restlichen 50 % nach den Erfahrungswerten des Unternehmers.

Wird ein Lkw Plane/Spiegel kalkuliert, so addiert man aus beiden der nachfolgenden Tabellen jeweils den in Zeile 1 ausgewiesenen Verwaltungskostenanteil, dividiert durch die Fahrzeuganzahl:

Tab. 4: Schlüsselung der Verwaltungskosten

1.) Schlüsselung nach Anzahl der Aufträge

	Fahrzeuge	Aufträge	%	50% der Verwaltungskosten in €
1	5 Plane+Spiegel Fzge	190	53,5	53.521
2	2 Silos	40	11,3	11.268
3	3 Kühlzüge	50	14,1	14.085
4	3 Nahverkehrsfzge	75	21,1	21.127
	Summe	355	100,0	100.000

2.) Verteilung nach den Erkenntnissen des Unternehmers, Disponenten, Speditionsleiters

	Fahrzeuge	% ualer Kostenanfall nach Schätzung	50% der Verwaltungskosten in €
1	5 Plane+Spiegel Fzge	45	45.000
2	2 Silos	10	10.000
3	3 Kühlzüge	20	20.000
4	3 Nahverkehrsfzge	25	25.000
	Summe	100	100.000

3.) Ermittlung der Verwaltungskosten je Fahrzeug

	Fahrzeuge	Verwaltungskosten der Gruppe in €	Verwaltungskosten je Fahrzeug in €
1	5 Plane+Spiegel Fzge	53.521+45.000 =98.521	19.704
2	2 Silos	11.268+10.000=21.268	10.634
3	3 Kühlzüge	14.085+20.000=34.085	11.362
4	3 Nahverkehrsfzge	21.127+25.000=46.127	15.376
	Summe / Schnitt	100.000+100.000=200.000	18.182

Jedes der fünf Plane- und Spriegel-Fahrzeuge in unserem Beispiel hat 19.704 € Verwaltungskostenanteil zu tragen. Auf die Silo-Fahrzeuge entfallen jeweils nur 10.634 €. Würde man anstelle der differenzierten Betrachtung der einzelnen Fahrzeuggruppen lediglich den Schnittbetrag i. H. v. 18.182 € je Fahrzeug anwenden, so zeigt sich deutlich, dass eine zu vereinfachte Überwälzung der Verwaltungskosten zu falschen Schlüssen führen kann. Würde man nun anstelle des Schnittbetrages einen Betrag entsprechend der Kostentragfähigkeit des Fahrzeuges wählen, so wären die Folgen noch fataler und eine Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Fahrzeuges aufgrund des eingefahrenen Ergebnisses schlicht nicht mehr möglich.

Bei der vorstehend dargestellten Berücksichtigung der Verwaltungskosten handelt es sich um die gängige, einfachere Berücksichtigung der Verwaltungskosten in Betrieben, die sich im Wesentlichen auf das Kerngeschäft des Transportes konzentrieren. Dies sind laut „Verkehrswirtschaftlichen Zahlen“ 2005/2006 85,1 % von 55.797 Unternehmen, die bis zu zehn Fahrzeuge einsetzen. Dabei untergliedert sich dieses Potential wie folgt:

- Unternehmen mit bis zu einem Lastkraftfahrzeug/Anzahl 16.111 (28,9 %)
- Unternehmen mit bis zu drei Lastkraftfahrzeugen/Anzahl 14.826 (26,6 %)
- Unternehmen mit vier bis zehn Lastkraftfahrzeugen/Anzahl 16.519 (29,6 %)

2. Bestandteile der Overheadkosten

In Zusammenhang mit der Darlegung der Verteilung der Verwaltungskosten in der Fahrzeugkostenrechnung wurden in einer entsprechenden Tabelle „Auflistungen der allgemeinen Verwaltungskosten“ wesentliche Kostenarten im Bereich der kaufmännischen Personalkosten sowie der sonstigen Verwaltungskosten/Gemeinkosten dargelegt. Im Zuge der Beurteilung von Kostenarten im Güterkraftverkehrsbetrieb ist permanent die Frage zu stellen, ob sich Kosten direkt entsprechenden Kostenträgern zuweisen lassen. Ist dies nicht der Fall, ist immer die Überlegung anzustellen, ob es sich um Bestandteile der Overheadkosten handelt und diese hier zuzuordnen sind.

2.1. Personalkosten

Die Personalkosten im Overheadbereich bestehen im Wesentlichen aus folgenden Positionen:

2.1.1. Gehälter

Bei den Gehältern handelt es sich um Gehälter in den klassischen Bereichen des Güterkraftverkehrsbetriebes wie Disposition, Abrechnung, Buchhaltung und sonstige kaufmännische Bereiche (Palettenmanagement, Buchhaltung etc.). Nicht zu diesen Positionen gehören gewerbliche Löhne im Bereich Fahrpersonal, Lager etc. Hinzuzurechnen sind beispielsweise Löhne im Bereich Gebäude, Pflege des Betriebsgeländes, Wachdienst und ähnliche Tätigkeiten, die per Definition keinem originären Kostenträger zugewiesen werden können und somit Anwärter für die Zuordnung zu den Overheadkosten sind.

2.1.2. Geschäftsführergehalt

Das Gehalt/die Gehälter der Geschäftsführung nehmen eine klassische Position im Overheadbereich ein und können nur nach subjektiver Schätzung einzelnen Leistungsbereichen im Betrieb zugeordnet werden. Die praktische Erfahrung in der Unternehmensberatung hat jedoch gezeigt, dass eine „gefühlte“ Zuordnung zu einzelnen Geschäftsbereichen meist schlüssig ist.

2.1.3. Gesetzliche Sozialaufwendungen kaufmännisch

Hier sind im Gegensatz zu den freiwilligen sozialen Aufwendungen die Pflichtaufwendungen aus der gesetzlichen Sozialversicherung wie Renten-, Arbeitslosen-, Pflege-, Krankenversicherung und Solidaritätszuschlag aufzunehmen.

2.1.4. Berufsgenossenschaft kaufmännisch

Hier kommen die anteiligen Aufwendungen der Berufsgenossenschaft im kaufmännischen Bereich zum Ansatz.

2.1.5. Freiwillige soziale Aufwendungen kaufmännisch

In diesem Bereich sind die Aufwendungen insbesondere für freiwillige Altersversorgungen der kaufmännischen Mitarbeiter aufzunehmen.

Im Branchenvergleich werden 0,1 % des Rohertrags aufgewandt. Dieser geringe Prozentsatz zeigt, dass das Einsparpotential in diesem Bereich gering ist.

2.1.6. Sonstige Personalkosten kaufmännisch

Unter sonstige Personalkosten kaufmännisch sind alle Kosten zusammenzufassen, die vorstehend und nachfolgend nicht genannt sind. Hier könnten beispielsweise Kosten aufgeführt werden, die in Zusammenhang mit der arbeitsmedizinischen Untersuchung von kaufmännischem Personal entstehen oder Kosten, die in Zusammenhang mit Weihnachtsfeiern und Betriebsfesten anfallen.

2.1.7. Aushilfslöhne kaufmännisch

In den Betrieben des Güterkraftverkehrs ist in den seltensten Fällen eine Trennung von Aushilfslöhnen nach kaufmännischen Aushilfslöhnen und gewerblichen Aushilfslöhnen festzustellen. Wir empfehlen dies, um eine verursachungsgerechte Zuordnung der Aushilfslöhne zu gewährleisten.

2.1.8. Fortbildungskosten kaufmännisch

Hier sind alle Kosten zu subsumieren, die aus dem Besuch von Seminar- und Fortbildungsveranstaltungen auf freiwilliger und gesetzlicher Basis entstehen. Die monetäre Größe der Fortbildungskosten sind regelmäßig ein Spiegelbild der Qualität des eingesetzten Personals.

Wie dem Vorstehenden zu entnehmen ist, ist eine strikte Trennung von kaufmännischen und gewerblichen Lohn- und Gehaltsbestandteilen in klein- und mittelständischen Transportunternehmen durchzuführen, um eine eindeutige Zuordnung der Kosten/Kostenstellenrechnung zu gewährleisten.

2.2. Sachkosten / Gemeinkosten

2.2.1. Miete, Pacht, Reparatur Gebäude

Im Branchenvergleich werden in Betrieben mit 3 % Fremdleistungsanteil 1 % und in Betrieben mit 30 % Fremdleistungsanteil 2 %, gemessen am Rohertrag, aufgebracht. Diese Branchenvergleichswerte sind eine Messgröße zur Beurteilung des jeweiligen betrieblichen Aufwandes. In Betrieben, die betriebliche Infrastrukturen in Folgegenerationen nutzen, die somit getilgt sind, ist oft festzustellen, dass im betrieblichen Rechnungswesen kein Ansatz für Miet- bzw. Pachtzahlungen enthalten sind. Auch die betrieblichen Kostenrechnungen sehen keine kalkulatorischen Ansätze vor. Im Gegenzug sind in anderen Güterkraftverkehrsbetrieben oft Anteile an Miet- und Pacht aufwendungen zu finden, die den Branchenvergleich auf das Mehrfache übersteigen. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn betriebliche Anlagen neu errichtet oder gekauft wurden und ein entsprechender Abtrag generiert werden muss, der sich dann in der Höhe der willkürlich definierten Miet- und

Pachtaufwendungen darstellt. Beide Extreme sind problematisch für die betrieblichen Kostenrechnungen. Im ersten Fall sind Kosten nicht berücksichtigt, die für die Vollkostenkalkulationen notwendig sind. Im zweiten Fall kann dem Markt nicht zugemutet werden, Kostenbestandteile zu tragen, die deutlich oberhalb des Branchenvergleichs liegen. Mit anderen Worten: Im ersten Fall, kombiniert mit weiteren „Sünden“, wird ein Preis für eine Dienstleistung kalkuliert, der unter Umständen deutlich unter Marktpreis liegt, aber nicht alle Kostenelemente enthält. Im zweiten Fall, kombiniert mit weiteren über dem Branchenvergleich liegenden Kostenelementen, besteht ein Kalkulationssatz, der deutlich über Marktpreis liegt und somit nicht marktgerecht ist.

2.2.2. Strom, Gas, Wasser, Heizung, Reinigung

In dieser Position sind Kostenarten zusammengefasst, die im Wesentlichen als „Nebenkosten“ bezeichnet werden. Der Branchenvergleich liegt hier bei 1,1 % (Fremdleistung 3 %) bzw. 1,2 % (Fremdleistung 30 %), gemessen am Rohertrag. Orientiert man sich am prozentualen Ausweis der Kosten, gemessen am Rohertrag, ergibt sich schnell ein Bild der untergeordneten Bedeutung dieser Positionen. 1 %, gemessen an einem Umsatz von 1 Mio. €, sind 10.000 €. Dies als Bezugsgröße zeigt an, dass jedes eingesparte zehntel Prozent einen Wert von 1.000 € erreicht und somit von Interesse für die betriebliche Beeinflussung dieser Kostenposition sein kann. Im Bereich der Stromkosten ergibt sich gerade für gewerbliche Betriebe in den letzten Jahren eine Verhandlungsbasis durch mehrere Anbieter am Markt. Hier wird empfohlen, mehrere Angebote einzuholen. Differenzen im zweistelligen Prozentbereich zwischen den einzelnen Anbietern sind keine Seltenheit. Im Bereich der Gasversorgung gestaltet sich die Suche nach dem günstigsten Preis etwas schwieriger. Regelmäßig sind nur regionale Gasversorger vorhanden, so dass sich der Kreis der Anbieter durch die regionale Bezogenheit begrenzt. Dies bezieht sich auch auf die Aufwendungen für Heizung, wenn es sich um eine Gasheizung handelt. Im Bereich der Aufwendungen für Wasser und Abwasser sind die Betriebe in der Regel an die Kommunen gebunden. Es empfiehlt sich jedoch die ständige Verbrauchskontrolle in den Betrieben, insbesondere wenn Fahrzeugreinigungsanlagen eingesetzt werden. Es ist zu prüfen, in welchem Maße Regenwasser eingesetzt wird oder entsprechende Anlagen zur Wasserrückgewinnung und -reinigung genutzt werden. Hier ist anzuraten, sich mit der Kommune in Verbindung zu setzen, um sich über die regionalen Möglichkeiten im Bereich Wasser- und Abwasserversorgung sachkundig zu machen. Im Jahresverlauf 2007/2008 sind die Aufwendungen für Heizung erheblich gestiegen. In den Betrieben des Güterkraftverkehrs wird dies oft nicht explizit beobachtet, da die Kosten, gemessen an den Roherträgen, im Bereich unter 1 % liegen und als nicht wesentlich beeinflussbar angesehen werden. Wir empfehlen hier, entsprechende Beratungskompetenzen von Energieversorgern in Anspruch zu nehmen, um den Aufwand für die Beheizung der Betriebsgebäude zu minimieren. Hier sind oft Reduzierungen um bis zu 50 % möglich. Dies bekommt insbesondere dann Relevanz, wenn neben den Dienstleistungen im Güterkraftverkehr Lagerleistungen angeboten werden und diese Lager geheizt bzw. zumindest frostfrei gehalten

werden. Die Position Reinigung ist sicherlich eine eher untergeordnete Position, die nach Erfahrung des Autors in den Betrieben regelmäßig kostenoptimal gelöst ist.

Möglichkeiten der Senkung von Energiekosten sind heute bereits Geschäftsgegenstand von Dienstleistern, wie beispielsweise der EnergyLink AG in München (www.energylink.de).

2.2.3. Kommunikationskosten (Telefon, Fax u. ä.)

Der Kostenanteil liegt im Branchenvergleich bei 0,4 % (Fremdleistungen 3 %) bzw. 0,5 % (Fremdleistungen 30 %), gemessen am Rohertrag. Beide Werte lagen 2003 noch bei 1,1 % bzw. 1,5 %, gemessen am Rohertrag. Diese Entwicklung zeigt auf, dass sich die Kommunikationskosten hier in wenigen Jahren mehr als halbiert haben. Dennoch ist im Rahmen von betrieblichen Beratungen immer wieder festzustellen, dass dieses vorhandene Einsparpotential nicht genutzt wird. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf das Dienstleistungsangebot der SVG Zentrale im Bereich des Abschlusses von Rahmenverträgen, die seitens der Transportunternehmer genutzt werden können.

Die SVG Zentrale verfügt über mehr als 50 Jahre Erfahrung in der Unterstützung von Unternehmen der Transport und Logistikbranche und ist ein Zusammenschluss von 18 regionalen SVGen mit über 8.000 Mitgliedsunternehmen.

Folgende Rahmenverträge werden angeboten:

- **Festnetztelefonie Verizon (früher MCI)**
Berechtigt sind die Mitglieder der BGL-Landesverbände und der Straßenverkehrsgenossenschaften (SVG)
- **Festnetztelefonie ARCOR**
Berechtigt sind die Mitglieder der BGL-Landesverbände und der Straßenverkehrsgenossenschaften (SVG)
- **Mobilfunk T-Mobile**
Berechtigt sind die Mitglieder der BGL-Landesverbände und der Straßenverkehrsgenossenschaften (SVG)
- **Mobilfunk E-Plus**
Berechtigt sind die Mitglieder der BGL-Landesverbände und der Straßenverkehrsgenossenschaften (SVG)

2.2.4. Büromaterial, Formulare, Zeitschriften

Diese Kostenart umfasst im Branchenvergleich 0,1 % (Fremdleistungen 3 % und 30 %). Auch diese Position hat sich im Laufe der letzten Jahre im Verhältnis mit zunehmendem Einsatz von elektronischen Kommunikationsmitteln wie E-Mail oder elektronischem Rechnungsversand deutlich verringert. Hier wird empfohlen, mit Lieferanten und anderen Partner immer gemeinsam nachzudenken, wie der Papieraufwand minimiert werden kann, der neben den hier angesprochenen Sachkosten auch stets zu entsprechendem Personalaufwand führt.

2.2.5. Werbe- und Repräsentationskosten

Diese Position beläuft sich im Branchenvergleich auf 0,1 % (Fremdleistungen bis 3 %) bzw. 0,3 % (Fremdleistungen bis 30 %), beide Werte gemessen am Rohertrag. In diesem Bereich ist der Aufwand stets an der Außenwirkung der Werbemaßnahme zu messen. Gezielt eingesetzt, ist hier unter Umständen mehr weniger. Ein Beispiel aus der Praxis mag dies verdeutlichen: Ein Unternehmer spendet jährlich 2.000 € an eine karitative Einrichtung ersatzweise für kleine Gefälligkeitsgeschenke zu Weihnachten. Diese wohlgemeinte Gefälligkeit versickert weitgehend wirkungslos, sieht man einmal davon ab, dass sie einen gewissen Nutzen für den Empfänger der Spende hat. Hier empfiehlt es sich, unter Umständen einen deutlich höheren Betrag, z. B. 20.000 €, in die Hand zu nehmen, der beim Leistungsempfänger ein deutlich wirksameres Signal, z. B. mit bestimmter Zweckbindung, setzt. Im Rahmen der Übergabe wird die regionale Presse, Politik und Prominenz hinzugenommen. Der sicherlich umfangreichere Bericht in der regionalen Presse wird ggf. mit einer Anzeige zur Akquisition von neuen Mitarbeitern versehen. Insgesamt ist die Nettowirkung unter Berücksichtigung von Ertragsteuerlasten für das Unternehmen deutlich niedriger als der tatsächlich aufgewendete Betrag. Der Nutzen, der sich unter Umständen aus einer so angelegten Marketingmaßnahme ergibt, ist proportional um einiges höher als der Einsatz der eingangs erwähnten 2.000 €.

Auch der Einsatz von so genannten „Streuartikeln“ bzw. „Give aways“ muss sinnvoll erfolgen. Beispielsweise ein Kalender muss möglichst frühzeitig im Spätsommer/Herbst des laufenden Jahres verteilt werden, um seitens des Empfängers entsprechend genutzt werden zu können. Es dient niemandem, wenn gerade „Streuartikel“ in Schubladen und Schränken verbleiben. Abzuraten ist in diesem Zusammenhang tendenziell von Anzeigenserien, die oft in Branchenverzeichnissen geschaltet werden. Ein absolutes Muss ist zwischenzeitlich eine entsprechende Internetpräsenz, die so gestaltet ist, dass sich der Interessent erste Informationen über ein Unternehmen online einholen kann. Ergänzend empfiehlt es sich, insbesondere für den Außendienst, einen Hausprospekt bzw. entsprechende Dienstleistungsflyer vorzuhalten. Hier bieten Dienstleister im Internet, wie z. B. die JS GmbH (www.jsgruppen.com) Dienstleistungen an. Das Prinzip funktioniert derart, dass die Firmenprospekte über die in den Prospekten geschalteten Anzeigen finanziert werden und somit sich selbst finanzieren.

2.2.6. Bewirtungskosten

Diese Position liegt im Branchenvergleich bei 0,1 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistungen 3 %) bzw. 0,3 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistungen 30 %). Hier ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass bei entsprechenden Reise- und Bewirtungskosten die steuerlichen Anforderungen genau eingehalten werden, um letztendlich auch als solche anerkannt zu werden. Gerade durch mangelhaften Umgang mit den steuerlichen Nachweispflichten werden hier doch über das Jahr gesehen nicht unerhebliche Beträge oft den privaten Lebenshaltungskosten zugeordnet.

2.2.7. Geschäftlich genutzter Pkw

In größeren Betrieben werden diese Positionen akribisch in internen Controllingssystemen erfasst und zeigen auf, dass hier ein nicht unerheblicher Aufwand betrieben wird. Laut ADAC Autokosten 2007 beträgt der Kilometersatz für Mercedes-Benz C 220 CDI TE Classic 50,7 Cent pro gefahrenen Kilometer bei einer jährlichen Laufleistung von 15.000 Kilometern. Wer mit diesem Fahrzeug entsprechend 10.000 Kilometer betrieblich zurücklegt, für den ergibt sich hier ein Aufwand von 5.070 €. Oft sind in Betrieben mehrere Fahrzeuge eingesetzt, mit welchen dienstliche Kilometer absolviert werden können, so dass sich der Aufwand schnell auf mehrere 10.000 Kilometer mit entsprechenden Kosten addiert. In einer Vielzahl der internen, betrieblichen Kalkulationen im Bereich der Overheadkosten, die der Autor im Rahmen seiner Beratungstätigkeit zur Kenntnis nehmen musste, waren diese Kosten nicht oder nur unzureichend erfasst, geschweige denn, dass über eine sinnvolle Minimierung der Kosten nachgedacht wurde.

Erster Anhaltspunkt kann, wie beschrieben, die ADAC Autokostenaufstellung sein. Es besteht natürlich auch die Möglichkeit, für die eingesetzten Dienstfahrzeuge Vollkostenrechnungen zu erstellen und die effektiven Kosten zu ermitteln. Da dies in den Betrieben regelmäßig als zu großer Aufwand empfunden wird, erscheint uns die überschlägige Rechnung bzw. Anwendung der ADAC Autoliste legitim.

2.2.8. Instandhaltung Maschinen und Einrichtung, BGA

Diese Kostenposition umfasst 0,3 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistung 3 %) bzw. 0,7 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistung 30 %) in der Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA). Was unter diesem Begriff zu subsumieren ist, ergibt sich aus der Bezeichnung der Kostenart. Nicht in diese Position fallen Miet- bzw. Leasingaufwendungen für Kommunikationsanlagen oder Aufwendungen für Hardware im EDV-Bereich. Die hier benannten Kosten sind einerseits dem Bereich Kommunikationskosten und andererseits dem Bereich EDV-Kosten zuzuwenden. Auch Reparatur und Instandhaltung von Maschinen und Einrichtungen der Werkstatt sind nicht unter dieser Position zu subsumieren. Es verbleiben letztendlich nur klassische Büroeinrichtungen und -geräte, wie z. B. die Instandhaltung und Pflege

einer Zeiterfassungsanlage oder die Reparatur eines Bürostuhls, die unter diese Position fallen.

2.2.9. Rechts- und Beratungskosten

Im Branchenvergleich liegt diese Kostenart bei 1 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistung 3 %) bzw. 1,1 %, gemessen am Rohertrag (Fremdleistung 30 %). Wesentliche Kostenpositionen sind hier Rechtsberatungskosten, weniger Beratungskosten, die im betriebswirtschaftlichen Bereich anfallen. Hier empfehlen wir den Einsatz einer entsprechenden Rechtsschutzversicherung, die eine entsprechende Kostenübernahme im Rechtsstreit garantiert. Nicht zu empfehlen ist, wie in einem konkreten Beratungsfall festgestellt, eine pauschale Vereinbarung mit einem Rechtsanwalt, der z. B. telefonische Beratung, die schnell in die Tausende gehen kann und im konkreten Fall nicht genutzt wurde, weil man glatt vergessen hatte, dass diese Vereinbarung überhaupt bestand, abzuschließen. Unbemerkt gingen somit mehrere 1.000 € an eine Kanzlei, welche keine Gegenleistungen erbringen musste. Wohlgedenkt, dies ist kein Vorwurf an die entsprechende Kanzlei, die auf Nachfrage ihre Dienstleistungen zur Verfügung gestellt hätte. Da aber die vereinbarte Dienstleistung schlicht vergessen und somit nicht nachgefragt wurde, sind völlig überflüssige Kosten entstanden. Im Bereich der Beratungskosten für betriebswirtschaftliche Beratungen empfehlen wir, jährlich einen entsprechenden Betrag zu budgetieren und externe Dienstleister zu entsprechenden Themenstellungen einzusetzen, für die im klein- und mittelständischen Güterkraftverkehrsbetrieb oft nicht die Kernkompetenz vorhanden ist. Der Einsatz von externen Beratern steht oft in einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis, da diese in der Regel über großes, fachspezifisches Know-how verfügen und zielgerichtet betriebliche Probleme umsetzen können.

2.2.10. Buchhaltung, Abschluss- und Prüfungskosten

Der Branchenvergleich liegt hier, gemessen am Rohertrag, bei 0,5 % (Fremdleistungen bis 3 %) bzw. bei 0,6 % (Fremdleistungen bis 30 %). Der Branchenvergleichswert beinhaltet ebenso die Aufwendungen im Bereich der Datenverarbeitung. Grundsätzlich ist hier festzustellen, dass die eingesetzte Datenverarbeitung zur Größe des betreffenden Betriebes „passen“ muss. Es zeigt immer wieder, dass es Vertriebsleuten, insbesondere im Bereich Software, gelingt, Betrieben Lösungen zu verkaufen, die inhaltlich und kostenmäßig überdimensioniert sind. So gesehen hilft die Orientierung an den Branchenwerten erheblich, um festzustellen, ob die eingesetzte Lösung, gemessen an ihren Kosten, zum Branchenvergleich passt. Ist dies nicht der Fall, wäre dies eine klassische Situation zum Einsatz einer externen Beratung, die diesen Sachverhalt prüfen kann. Ebenso verhält sich dies beim Einsatz einer externen Buchhaltung. Die Erfahrung hat hier gezeigt, dass der Einsatz einer externen Buchhaltung in der Regel günstiger ist als die Vorhaltung eigenen Personals, da externe Dienstleister – in der Regel Steuerberater – effizienter arbeiten können. In der Rentabilitätsentscheidung sind

insbesondere die Personalkosten, die sich aus der Vorhaltung einer eigenen Buchhaltung ergeben, verbunden mit den Sachkosten und den externen Aufwendungen durch den Dienstleister, gegenüberzustellen. Eine Vollzeitkraft im Buchhaltungsbereich mit entsprechender Ausbildung liegt inklusive Lohnnebenkosten bei ca. 40,0 T€ im Jahr. Hinzu kommen die entsprechenden Vorhaltekosten des Arbeitsplatzes sowie die sich ergebenden allgemeinen Gemeinkosten. Diese internen Aufwendungen sind den entsprechenden externen Aufwendungen gegenzurechnen.

2.2.11. EDV-Kosten

Diese Position wurde bereits in Zusammenhang mit dem Punkt 2.2.10. (Buchhaltung, Abschluss- und Prüfungskosten) erläutert.

2.2.12. Beiträge (IHK, Verbände)

Dieser Kostenblock umfasst im Bereich der Betriebe bis Fremdleistungen 3 % = 0,1 %, gemessen am Rohertrag und bei Betrieben mit Fremdleistungen bis zu 30 % = 0,3 %, gemessen am Rohertrag. In der Praxis sind Aufwendungen für Beiträge an Handelskammern, Verbände und ähnliche Institutionen oft ein Aufhänger für kritische Beurteilungen. In dem Maße jedoch, wie Handelskammern, Verbände und ähnliche Institutionen mit ihrem hohen Know-how eingesetzt werden, rechnen sich die Beiträge oft schnell. Achtet man darauf, dass die entsprechenden Aufwendungen innerhalb des Branchenvergleichs bleiben, sollte z. B. eine Verbandsmitgliedschaft, die viele Vorteile bringen kann, nicht vorschnell gekündigt werden, nur um Beträge zu sparen, die in keinem Verhältnis zum erzielten Rohertrag stehen.

2.2.13. Sonstige Steuern und Versicherungen

Die Betriebe (Fremdleistungen bis 3 %) generieren hier 0,1 % bzw. bei Fremdleistung 30 % 0,5 %, gemessen am Rohertrag. Die wesentliche Position sind hier Versicherungsaufwendungen. Dieser Position gehören nicht Aufwendungen für Güterschadenversicherungen an, sondern rein betriebliche Versicherungen, wie z. B. die Betriebshaftpflichtversicherung.

2.2.14. Provisionen / Akquisekosten

Unter dieser Position, die im Branchenvergleich nicht explizit aufgeführt ist, sind jene Kosten zu verbuchen, die durch fremde Dienstleister, wie Laderaumbörsen bzw. externe Ladungsvermittler, entstehen. Die Abteilung Verkauf, falls vorhanden, geht in die Gesamtverheadkosten ein, im Personalbereich einerseits und den Gemeinkosten andererseits und verteilt sich insgesamt auf die genannten Positionen im Bereich 2.2.

2.2.15. Sonstige übrige Kosten

Bei noch so genauer Verteilung und Gliederung der Gemeinkosten ergibt sich immer wieder die Notwendigkeit, Kosten, die dem Bereich Overhead zuzurechnen sind, zu verbuchen. Klassisches Beispiel für anfallende Kosten können hier Planungskosten für ein neues Betriebsgelände sein. Der Inhaber plant die Betriebsverlagerung, setzt hier Architekten, Juristen und Planungsbüros ein und es entstehen im Vorfeld Kosten von z. B. T€ 20,0, die letztendlich dazu führen, dass, aus welchen Gründen auch immer, die Maßnahme nicht realisiert wird. Dies sind Kosten, die unter diese Position fallen könnten.

2.2.16. Spenden

Diese Position ist in den Branchenvergleichszahlen explizit nicht aufgeführt. Sie ist im Wesentlichen von untergeordneter Bedeutung und bezieht sich regelmäßig auf geringfügige Zuwendungen an örtliche Vereine und Institutionen.

2.2.17. Reisekosten Unternehmer

Hier sind alle Kosten zu buchen, die im Zusammenhang mit betrieblichen Reisen des Unternehmers anfallen. Eine explizite Branchenvergleichszahl besteht nicht.

3. Ermittlung der Overheadkosten und verursachungsgerechte Verteilung

Dieser Gliederungspunkt befasst sich im Wesentlichen mit Gedanken der verursachungsgerechten Verteilung der Overheadkosten in Betrieben, zunächst bezogen auf die Gesamtaufwendungen im Unternehmen. Darauf folgen verursachungsgerechte Kostenverteilungen auf einzelne Geschäftsbereiche und deren Plausibilitätsprüfung sowie die Verteilung der Verwaltungskosten in der Kostenstellenrechnung.

3.1. Feststellung der tatsächlich entfallenen Gesamtaufwendungen im Unternehmen

Tab. 5: Ermittlung Verteilung Verwaltungskosten

Kostenart/Jahr 2007	Gesamt	%
	60.420 €	100
	4.140 €	100
	31.250 €	100
	36.700 €	100
Personalkosten (Gehalt) der MA der Verwaltung	34.400 €	100
	39.600 €	100
	28.200 €	100
	12.800 €	100
	7.000 €	100
	14.900 €	100
Summe Gehälter	208.990 €	100
Sozialaufwand 26,5%	55.382 €	100
Summe inkl. Sozialaufwand	264.372 €	100
Miete, Pacht, Rep. Gebäude	71.650 €	100
Heizung, Strom, Wasser, Niederschlagswasser	23.950 €	100
Porto, Telefon, Mobilteil., Fax	31.900 €	100
EDV-Kosten + Büromaterial	22.400 €	100
Zeitschriften, Fachliteratur	3.500 €	100
Werbe-, Repräsentationskosten	14.000 €	100
Reise-, Bewirtungskosten	7.030 €	100
geschäftl. genutzte Pkw	23.000 €	100
Instandh. Büromaschinen u. Büroeinrichtungen	3.500 €	100
Rechts- u. Beratungskosten, Buchhaltung extern	21.000 €	100
Beiträge (IHK, Verbände)	6.500 €	100
sonstige Steuern und Versicherungen	24.000 €	100
sonstige übrige Kosten	5.000 €	100
Gewerbesteuer	5.000 €	100
Dauergenehmigungen	10.000 €	100
Kosten des Geldverkehrs	2.000 €	100
Gesamt Gemeinkosten	274.430 €	100
Gesamtsumme Verwaltungskosten	538.802 €	100

Wie Sie der Tabelle entnehmen können, sind zunächst die Gesamtpersonalkosten inklusive Sozialaufwand festgestellt worden. Der zweitgrößte erfasste Kostenblock sind die Gemeinkosten im Unternehmen, die in der vorstehenden Tabelle beispielhaft aufgeführt sind. In jedem Einzelfall ergeben sich individuelle Kostenansätze, die in diesen Bereich aufzunehmen sind. Aus der Summe Personalkosten inklusive Sozialaufwand sowie Gesamtgemeinkosten ergibt sich die Gesamtsumme Verwaltungskosten, wie im vorstehenden Beispiel festgestellt. Diese Summe, im Beispiel 599,2 T€, sind die gesamten Verwaltungsaufwendungen (Overheadkosten) im Unternehmen, die entsprechend zu verteilen sind.

3.2. Verursachungsgerechte Kostenverteilung auf einzelne Geschäftsbereiche und Plausibilitätsprüfung

Tab. 6: Verteilung Verwaltungskosten Geschäftsbereiche

Kostenart/Jahr 2006	Umlage Fuhrpark (eigen)	Anteil am Gesamt	Spedition(fremd)	%	Anteil am Gesamt	Umlage Projektgeschäft	%	am Gesamt
	11.480 €	0,02	30.814 €	51	0,05	18.126 €	30	0,03
	994 €				0,00	828 €	20	0,00
	7.500 €				0,03	6.250 €	20	0,01
	5.138 €				0,05	3.670 €	10	0,01
Personalkosten (Gehalt) der MA der Verwaltung	9.288 €				0,02	15.480 €	45	0,03
	8.712 €				0,04	5.940 €	15	0,01
	11.844 €				0,02	4.230 €	15	0,01
	2.816 €				0,01	2.560 €	20	0,00
	1.540 €				0,01	1.400 €	20	0,00
	1.639 €				0,02	1.341 €	9	0,00
Summe	49.471 €				0,20	41.699 €		0,07
Sozialaufwand 26,5 %	13.110 €				0,05	11.050 €		0,02
Summe inkl. Sozialaufwand	62.580 €				0,25	52.749 €		0,09
Miete, Pacht, Rep. Gebäude	17.913 €				0,09	0 €		0,00
Heizung, Strom, Wasser, Niederschlagswasser	5.988 €				0,03	0 €		0,00
Porto, Telefon, Mobiltel., Fax	8.294 €				0,03	6.380 €	20	0,01
EDV-Kosten + Büromaterial	6.944 €				0,02	5.600 €	25	0,01
Zeitschriften, Fachliteratur	1.785 €				0,00	875 €	25	0,00
Werbe-, Repräsentationskosten	3.780 €				0,01	4.200 €	30	0,01
Reise-, Bewirtungskosten	3.656 €				0,00	2.109 €	30	0,00
geschäftl. genutzte Pkw	6.210 €				0,02	6.900 €	30	0,01
Instandh. Büromaschinen u. Büroeinrichtungen	1.820 €				0,00	700 €	20	0,00
Rechts- u. Beratungskosten, Buchhaltung extern	7.350 €				0,02	4.200 €	20	0,01
Beiträge (IHK, Verbände)	1.820 €				0,01	1.300 €	20	0,00
sonstige Steuern und Versicherungen	2.880 €				0,02	7.920 €	33	0,01
sonstige übrige Kosten	1.700 €				0,00	1.650 €	33	0,00
Gewerbesteuer	1.700 €				0,00	1.650 €	33	0,00
Dauergenehmigungen	3.400 €				0,01	3.300 €	33	0,01
Kosten des Geldverkehrs	700 €				0,00	500 €	25	0,00
Gesamt Gemeinkosten	75.939 €				0,25	47.284 €		0,08
Gesamtsumme Verwaltungskosten						159 €		0,20

Die ermittelten Gesamtkosten werden auf die entsprechenden Geschäftsbereiche und die Umlagen für den eigenen Fuhrpark, der für die Umlage für Projektgeschäfte. Die Umlagen sind im Unternehmen nach Art und Weise des Autors gezeigt. Es hat, dass Mitarbeiter für diese Aufgaben befassen, sehr gut in der Verwaltungskosten eine hohe Treffergenauigkeit.

Im vorliegenden Beispiel sind zugewiesen, dem Bereich Verkauf. Die Umlage in Projektgeschäfte hinter diesen Zahlen stehen Aufwendungen, die die einzelnen Geschäftsbereiche zu erwirtschaften haben. Diese Aufstellung kann entsprechend erweitert werden, wenn weitere Geschäftsbereiche wie Lagerleistungen, Export, Import oder ähnliche Geschäftszweige im Unternehmen vorhanden sind. Eine Plausibilitätsprüfung ist insofern möglich, als beispielsweise der

Bereich Speditionsverkauf nach Verteilung der ihm zuzuweisenden Kosten eingehend überprüft werden kann, ob die Erlöse verkaufter Ladungen abzüglich Fremdleistungen mindestens den Betrag ergeben, der als Kostenblock dem Bereich Verkauf von Speditionsleistungen zugeordnet wurde. Ist dies nicht der Fall, muss darüber nachgedacht werden, ob dem Bereich Ladungsverkauf zu hohe Kosten über die entsprechenden Prozentverteiler zugeordnet wurden oder eben die entsprechenden Frachten müssen erhöht werden, um über die Deckungsbeiträge die Kosten aus dem Speditionsverkauf zu erlösen.

Dies ist mit Umlagen für den Fuhrpark ähnlich möglich. Hier besteht, wie im Folgenden noch näher dargestellt, die Möglichkeit der Verteilung auf Fahrzeuggruppen und einzelne Fahrzeuge. Die den einzelnen Fahrzeugen zuzuordnenden Kosten sind mit Branchenvergleichswerten zu vergleichen. Im gewerblichen Güterkraftverkehr liegen die den Fahrzeugen zuzuordnenden Verwaltungskosten im Branchenvergleich im Europaverkehr bei 15.000 € je Fahrzeug, im Regionalverkehr bei 7.500 € je Fahrzeug.

Sind die Verteilungen der Gesamtkosten auf die einzelnen Gruppen auf Plausibilität geprüft, besteht nun die Möglichkeit, die jeweils ermittelten Kosten für Fuhrpark eigen und Umlage Projektgeschäft auf die Fahrzeuggruppen umzulegen. Dies ist in der folgenden Tabelle „Ausgangslage“ dargestellt.

3.2.1. Ausgangslage

Tab. 7: Ausgangslage

Aufteilung Verwaltungskosten	Fuhrpark eigen	%	Spedition	Umlage Projekt- geschäfts- kosten	%
Gruppenei Kostenrechnung 1	10.710 €	7,14			
Gruppenei Kostenrechnung 2	10.710 €	7,14			
Gruppenei Ko					
Gruppenei Ko					
Gruppenei Ko					
Gruppenei Ko					
					99.222 €

Hier sind die Verteilung der Kosten im konkreten Beispiel werden, h 3 vo eingera die

Beispiel w der Kosten im konkre werden, h 3 vo eingera die

den die Kostenrechnung 3 von 149.999 € sind dies mit 54,17 % belastet wand zur Kostengruppe alle sind Summenfelder der rechnerischen Genauigkeit. Vor diesem Hintergrund sind hier auch die Aufwendungen für die Spedition aufgeführt, die nicht auf die Fahrzeuge verteilt werden.

3.2.2. Verteilung auf die Kostenstellen

Tab. 8: Verteilung auf die Kostenstellen

a) 1. Ebene	Verwaltungskosten auf Kostenstelle 50005				
b) 2. Ebene		25 % direkt auf Fahrzeuge	55 % Spedition		20 % Projekt- geschäft
c) 3. Ebene		0,25	0,55		0,20

Wie Sie der vorstehenden Darstellung entnehmen können, sind die Verwaltungskosten auf drei Ebenen verteilt. Die erste Ebene ist die zentrale Kostenstelle für Verwaltungskosten. Die zweite Ebene stellt dar, wie die Verwaltungskosten tendenziell auf die Gruppen verteilt werden. Dies sind im vorstehenden Fall 25 % auf die Fahrzeuge, 55 % auf die Spedition und 20 % auf das Projektgeschäft. Die dritte Ebene, wie in der vorliegenden Tabelle dargestellt, entspricht der Verteilung auf die einzelnen Fahrzeuge, wie nachfolgend dargestellt.

3.2.3. Verteilung auf einzelne Fahrzeuge

Tab. 9: Verteilung auf einzelne Fahrzeuge

		je Fzß.			je Fzß.
je Fahrzeug Gruppe 1	6355	3,570000			
je Fahrzeug Gruppe 2	6355	3,570000			
je Fahrzeug Gruppe 3	6357	3,571538		4924	4,166923
je Fahrzeug Gruppe 4	0 €	0,000000			
je Fahrzeug Gruppe 5	6355	3,570000		4923	4,166667
je Fahrzeug Gruppe 6	6359	3,572500		4923	4,166250
	99 €	100	331.064 €	118.159 €	100
Summe	22 €				

Die vorstehenden ... auf die Fahrzeuge bzw. 20 % auf das Projektgeschäft ... verteilen, welche die der Gruppe zuzuordnenden ... Fahrzeuge verteilen, vorgenommen. Im vorstehenden Fall ... auf die Gruppe 1, zwei Fahrzeuge, die insgesamt 10.710 ... tragen haben. Das ergibt pro Fahrzeug eine ... der Folge werden nach gleichem Verfahren die zugehörigen Verwaltungskosten der einzelnen Gruppen auf die Fahrzeuge vorgenommen. Die letzte Zeile der vorstehenden Tabelle dient wieder als Kontrollzeile, so dass sichergestellt ist, dass die Rechnung in sich schlüssig ist.

3.3. Verteilung der Verwaltungskosten in der Kostenstellenrechnung

Wesentlich ist bei der Verteilung der Verwaltungskosten auf die Kostenstelle die Wahl des geeigneten Schlüssels. Ziel muss es sein, die Verwaltungskosten verursachungsgerecht den einzelnen Leistungsbereichen zuzuordnen. Nur in Einzelfällen ist es zulässig, im Rahmen des Deckungsbeitrags Verwaltungskosten nach dem Leistungsfähigkeitsprinzip zuzuordnen. Hier würden ertragsstarke Bereiche zusätzliche Verwaltungskosten zugeordnet erhalten. In der Praxis haben sich Verteilerschlüssel mit prozentualer Zuordnung etabliert.

3.4. Sprungfixe Kosten im Bereich Verwaltung

Sprungfixe Kosten (auch intervallfixe Kosten) sind Kosten, die innerhalb bestimmter Intervalle konstant sind, aber zwischen diesen Intervallen auf ein anderes Niveau steigen oder fallen (springen). Die Kostenfunktion nimmt in diesem Fall einen treppenartigen Verlauf an. Dies geschieht beispielsweise im Verwaltungsbereich, wenn ein Mitarbeiter 25 Fahrzeuge disponieren kann. Werden nun 30 Fahrzeuge eingesetzt und somit ein weiterer Mitarbeiter notwendig, ergibt sich aus der um fünf Fahrzeuge höheren Fuhrparkstruktur ein zusätzlicher Gehaltskostenblock von einem Mitarbeiter. Derartige Auswirkungen sind im konkreten Fall in den Entscheidungen zu berücksichtigen. Unter Umständen ist hier der Einsatz von Teilzeitkräften die kostenoptimalere Situation.

4. Prozesskostenrechnung im Bereich Overheadkosten

Unter Prozesskostenrechnung versteht man den Ansatz, die Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen zu erhöhen, einen effizienten Ressourcenverbrauch sicher zu stellen, die Kapazitätsauslastung aufzuzeigen, die Produktkalkulation zu verbessern und damit strategische Fehlentscheidungen zu vermeiden. Die Prozesskostenrechnung ist kein völlig neues Kostenrechnungssystem, sondern bedient sich der traditionellen Kostenarten-/Kostenstellenrechnung. Als grundsätzliches Merkmal ist herauszustellen, dass die Prozesskostenrechnung ihrem Wesen nach eine Vollkostenrechnung ist.

Unter den indirekten Leistungsbereichen kann man unter anderem als Synonyme auch die Begriffe „Gemeinkostenbereiche“, „indirekt produktive Bereiche“, „Overhead-Bereiche“ und „Verwaltungsbereiche“ wieder finden.

Als „indirekt produktiv“ gelten alle diejenigen Tätigkeiten, die nicht direkt am Absatz bestimmter Produkte erfolgen. Es handelt sich vornehmlich um die Erstellung innerbetrieblicher Leistungen, die nicht für den Absatz bestimmt sind, sowie um die Sammlung, Weiterverarbeitung und Weiterleitung von Informationen.

Der Begriff „Kosten“ soll hier folgendermaßen verstanden werden: „In Geld bewerteter betriebsbedingter Verzehr von Güter- und Dienstleistungen, der für die Erstellung und den Vertrieb der betrieblichen Leistungen innerhalb einer Periode anfällt.“

Die „Gemeinkosten“ sind Kosten, die nicht einem einzelnen Kostenträger zugerechnet werden können, weil sie durch mehrere und alle Leistungen (Kostenträger) verursacht werden oder aus unterschiedlichen Gründen nicht einzeln erfasst werden.

Die „Einzelkosten“ sind im Gegensatz dazu Kosten, die von einem einzelnen Kostenträger verursacht werden und diesem zugerechnet werden können.

4.1. Definition Prozesskostenrechnung

Bei den klassischen Verfahren der Kostenstellen- und Leistungsrechnung werden die anfallenden Logistikkosten weitgehend über Gemeinkosten-Zuschlagssätze auf die Produktkosten/Dienstleistungen verteilt.

Klassische Kostenrechnungssysteme haben in der Regel:

- eine unzureichende Berücksichtigung und Differenzierung von Logistikkostenarten,
- eine kaum existierende Erfassung von Logistikleistungen sowie
- Probleme bei der Verknüpfung von Logistikkosten und -leistungen.

Die Prozesskostenrechnung ist eine Methode, die auf die ganzheitliche Bewertung von Gebäuden, Betriebsmitteln und Aktivitäten zielt.

Die kostenmäßige Bewertung und Analyse von Prozessen steht im Mittelpunkt der Betrachtungsweise der Prozesskostenrechnung.

Ein Prozess ist per Definition eine logische Zusammenfassung von Arbeitsschritten, die in einem Abhängigkeits- bzw. Aufbauverhältnis zueinander stehen. Prozesse können sowohl Aktivitäten als auch technische Vorgänge sein. Bei der kostenmäßigen Analyse ist es zwingend erforderlich, den Prozessen quantifizierbare Maßgrößen zuzuordnen, um sie geldmäßig bewertbar zu machen. In logistischen Systemen ist es notwendig, eine Prozesshierarchie zu erstellen, die auf Basis der Tätigkeitsanalyse in Haupt- und Teilprozessen gegliedert ist, um diese komplexen Abläufe beschreiben zu können.

Die Prozesskostenrechnung basiert auf der Erfassung aller Kosten im Logistiksystem und soll zu einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung führen.

4.2. Entstehungsursachen der Prozesskostenrechnung

Die in der Praxis bereits bestehenden Kostenrechnungssysteme werden gerade aus der Praxis heraus als unzureichend dargestellt. Darauf und auf dem Alter der bereits bestehenden Kostenrechnungssysteme stützten die Anhänger der Prozesskostenrechnung ihre Kritik, dass kaum noch eine Möglichkeit besteht, die Entscheidungsträger mit den für sie relevanten Informationen zu versorgen.

Dabei steht nicht nur die Vollkostenrechnung, sondern auch die noch etwas jüngere Teilkostenrechnung bei den Verfechtern der Prozesskostenrechnung im Ruf, aufgrund der internen und externen Einflüsse auf die Unternehmen das Geschehen nicht wertmäßig richtig darstellen zu können.

Auch hier steht die Kritik im Vordergrund, dass sich die herkömmlichen Kostenrechnungssysteme viel zu stark mit den variablen Kosten und einzelnen Kosten auseinandersetzen und nicht auf den Anstieg der fixen Gemeinkosten eingehen können.

4.3. Reduktion der Einzelkosten bei gleichzeitiger Zunahme der Gemeinkosten

Auf die Gründe für die Verschiebung in der Kostenstruktur gehen wir später noch genauer ein. Hier soll lediglich ein Hinweis gegeben werden, dass traditionelle Kostenrechnungssysteme heute nicht mehr in der Lage sind, auf diesen Wandel sinnvoll einzugehen, da diese Systeme Tatsachen, wie etwa die zunehmende Automatisierung der Produktion, nicht mehr erfassen können.

Ihre Auslegung galt den damals wichtigsten und größten Kostenblöcken, Rohmaterial und Arbeit. Man ordnet die Einzelkosten den entsprechenden Produkten zu und verteilt die restlichen Kosten auf die Produkte. Dies war jedoch nur deshalb möglich, weil der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten noch sehr gering war. Die Schwerpunkte müssten heute im Gemeinkostenbereich und nicht bei den Lohn Einzelkosten liegen.

4.4. Probleme der verursachungsgerechten Kostenzurechnung

Schwierigkeiten entstehen mit den traditionellen Kostenrechnungssystemen bei der Übertragung dieser Methoden von der Produktion auf die direkten Bereiche.

Während der Berechnung von Zeit- und Kostenstandards von Arbeitsvorgängen in der Produktion durch den Einsatz ausgereifter Analysen- und Erfassungsmethoden in vielen Fällen schon eine beängstigende (Schein-)Genauigkeit angenommen haben (hierzu muss man im Prinzip nur die REFA-Messungen betrachten), bleiben die Gemeinkostenbereiche, die die Fertigung und Montage unterstützen, weitgehend unberücksichtigt. Eine verursachungsgerechte Belastung eines Produktes oder

Auftrages mit den Kosten der tatsächlich erbrachten indirekten Leistungen findet meistens nicht statt.

Letztendlich hat man nur mit der Prozesskostenrechnung eine verursachungsgerechte Zuordnungsmöglichkeit im Gemeinkostenbereich, vorausgesetzt, die dazu erforderlichen Grundlagen wurden auch aussagefähig vorbereitet.

4.5. Zunehmende Automatisierung der Produktions- und Dienstleistungserstellung

Im Bereich des Wandels der Rahmenbedingungen mit einer der wichtigsten Punkte. Ausschlaggebend ist, dass aufgrund der Produktautomatisierung, wie etwa der Einführung von CMI (Computer Integrated Manufacturing) und der ständig wachsenden Bedeutung der Technologie auch im Speditionsbereich und die Fertigungslöhne der Lohnzuschlagskalkulation der Vollkostenrechnung nur noch ein sehr schlechter Indikator für die produktbezogene Kostenverursachung sind.

Im Speditionsbereich hat der Einsatz von automatischen Barcode Scannern sowie die Entwicklung von computergesteuerten Hochregallagern wieder zugenommen. Kein Speditionsbetrieb kann heute ohne entsprechende EDV-Unterstützung rationell arbeiten.

Der Einsatz dieser neuen Technologien führte dazu, dass das Kapital die Arbeit mehr und mehr ersetzt und die Lohnkosten relativ zu den Gesamtkosten an Bedeutung verloren haben. Daraus resultiert wiederum eine Verschiebung der Kostenstruktur von einst überwiegend variablen Einzelkosten zu fixen Gemeinkosten.

Ein weiteres Resultat der zunehmenden Automatisierung ist: Es lässt sich auch eine Verschiebung von den Fertigungslöhnen, welche als Einzelkosten erfasst werden, zu den Löhnen für indirekte Tätigkeiten, welche als Gemeinkosten erfasst werden, feststellen. Arbeitskräfte übernehmen überwiegend Funktionen, die mit der eigentlichen Produktbearbeitung nur wenig zu tun haben (Vorbereitung, Instandhaltung, Überwachung sowie ein Anstieg des Zeitbedarfs für die Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung). Im Speditionsbetrieb betrifft dies im Wesentlichen die Bereiche der Akquisition sowie der heute durchaus komplexen Angebotserstellung.

Die Kostenstrukturverschiebung ist nicht alleine verantwortlich für den Anstieg der Gemeinkosten, sondern auch durch die von der Automation bedingte Wartung und Unterhaltung der (EDV-)Anlagen steigen die Gemeinkosten in absoluten Zahlen an.

Der Anstieg in absoluten Zahlen wird aber auch noch durch andere Faktoren, die ebenfalls mit der zunehmenden Automatisierung im Zusammenhang stehen, hervorgerufen. Dabei handelt es sich um den Anstieg der Abschreibungen, um die zunehmende Bedeutung der Vorlaufkosten, welche entstehen durch die zunehmende Komplexität und Integration der Produktionssysteme sowie durch

immer kürzer werdende Produktionslebenszyklen um Softwarekosten, Beratungskosten und die Kosten der Qualitätssicherung.

4.6. Ziele, Aufgaben und Aufbau der Prozesskostenrechnung

Die Ziele der Prozesskostenrechnung, welche sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der Gemeinkosten sowie ihre Behandlung im Bereich der Kalkulation bezieht, lassen sich in drei Bereiche unterteilen:

- Transparenz
- Effizienz
- Kalkulation

Die Prozesskostenrechnung sollte also vor allem die Kostentransparenz in den indirekten Leistungsbereichen erhöhen. Genau hier stoßen die traditionellen Kostenrechnungssysteme an ihre Grenzen. Dies ist nicht unbedingt ein eigenständiges Ziel der Prozesskostenrechnung, sondern der Anspruch, den Zielerreichungsgrad bestehender traditioneller Kostenrechnungssysteme zu übertreffen und die Entscheidungsträger mit besseren Kosteninformationen zu versorgen.

4.7. Ermittlung einzelner betrieblicher Prozesse (Aktivitäten-Prozesskostenanalyse)

Unter Prozessen versteht man die definierten Kriterien, zusammengefassten Tätigkeiten bzw. Aktivitäten. Unter Tätigkeiten oder Aktivitäten kann man die kleinsten in sich geschlossenen Handlungseinheiten, welche im Unternehmen ablaufen, betrachten. Die Ermittlung von Prozessen zählt neben der dazugehörigen Ermittlung von Bezugsgrößen zu den wichtigen Grundlagen vor der Einführung der Prozesskostenrechnung.

Ziel soll das Untergliedern und Ordnen zu neuen Handlungseinheiten sein. Es sollen nicht nur die Kostenstellen für sich betrachtet werden, wie dies bei der konventionellen Kostensteuerung oft der Fall ist.

4.8. Kontrollrechnung

Die Prozessgesamtkosten der einzelnen Hauptprozesse bzw. Kostenstellen erhält man, indem man die Teilprozesskosten addiert. Die Summe der Prozessgesamtkosten aller Hauptprozesse muss mit den gesamten Kosten der betroffenen Kostenstellen übereinstimmen.

4.9. Zusammenfassung

Bei der Prozesskostenrechnung handelt es sich um ein umfangreiches Kostenrechnungssystem auf Vollkostenbasis, das sich mit der Zurechnung der Gemeinkosten auf bestimmte Bezugsobjekte auseinandersetzt. Bei der Implementierung des Systems in einem Unternehmen bietet sich als Grundlage die Vollkostenrechnung an.

Dieses System erfordert vor der Implementierung einen nicht unerheblichen Arbeitsaufwand in sämtlichen Bereichen des Unternehmens. Die Ermittlung der Aktivitäten und Prozesse sowie der dazugehörigen Bezugsgrößen erfordert auch eine große Transparenz der gesamten Unternehmensabläufe.

Denn genau in diesem Punkt muss äußerste Sorgfalt walten. Sie stellen das Fundament der Prozesskostenrechnung dar und sind gleichzeitig die Grundlage für eine verursachungsgerechte Gemeinkostenverrechnung. In diesem Bereich haben die traditionellen Kostenrechnungssysteme ihre Defizite und somit zur Entwicklung der Prozesskostenrechnung beigetragen.

Bei konsequenter Vorgehensweise bietet die Kostenrechnung Kosteninformationen für ein strategisch sinnvolles Vorgehen. Dies ist insofern notwendig aus der derzeitigen Wettbewerbssituation sowie den dazu gehörenden Rahmenbedingungen.

Da der Schwerpunkt der Prozesskostenrechnung im Bereich der Gemeinkosten liegt, bietet sich dieses System auch sehr gut für Dienstleistungsunternehmen an. Hier handelt es sich zum überwiegenden Teil um indirekte Kosten, welche einer verursachungsgerechten Kostenrechnung bedürfen.

5. Betriebliche Umsetzung von Optimierungsprozessen im Bereich Overheadkosten

5.1. Darstellung eines Optimierungsprozesses am Beispiel der Disposition im Güterkraftverkehrsbetrieb / Analyse der Ist-Situation in der Disposition

In nicht wenigen Betrieben des Güterkraftverkehrs ist die nachfolgende Situation vorzufinden, um die Situation in der Disposition im Wesentlichen zu beschreiben:

- Mitarbeiter/Großraumbüro/Schreibtische paarweise gegenüber
- Auftragsannahme per Telefon oder Fax
- Jeder Mitarbeiter führt seinen eigenen DIN-A3-Dispoplan
- Keine EDV-gestützte Disposition der Fahrzeuge
- Abstimmung jeder Situationsänderung zwischen den vier Disponenten mit dem Ziel, dass jeder den jeweiligen aktuellen Stand der Disposition kennt
- Weitergabe der Fahraufträge per Telefon
- Nachgelagerte Auftragserfassung
- Keine Synergieeffekte mit der Nahverkehrsdisposition
- Keine direkte Verbindung mit dem Ladungsverkauf
- Insgesamt hoher manueller Aufwand unter Verwendung von Klebezetteln
- Hoher Geräuschpegel in der Dispo
- Gereiztes Kommunikationsklima
- Übermittlungsfehler Dispofahrzeuge hoch
- Palettendisposition manuell
- Keine visuelle Kenntnis der Dispositionsvorgänge für den Mitarbeiter im Palettenmanagement
- Hoher zeitlicher Einsatz einzelner Mitarbeiter

Eine wie vorher beschriebene Disposition geht oft einher mit starkem Tabak- und Kaffeekonsum, der die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einschränkt. In realisierten Beratungsaufträgen wurde die vorstehende Situation wie folgt geändert:

5.2. Zukünftige Situation in der Disposition

- Einführung bzw. Ergänzung einer rechnergestützten Speditionssoftware mit/um ein Dispositionstool
- Auftragserfassung vorgelagert
- Disposition in „real time“, d. h. für alle gleichzeitig sichtbar
- Abbildung der „Screens“ über einen Beamer (Größe/Lesbarkeit)
- Weitergabe der Fahraufträge per Telematiksystem
- Reduzierung des fehlerträchtigen Telefonaufwands

5.3. Vorteile der vorstehenden Situation in der Disposition

- Arbeitsaufwand sinkt (Anzahl Disponenten?!)
- Fehlerquote verringert sich
- Informationsstand untereinander wird besser (auch im Palettenmanagement)
- Ruhige Arbeitsweise
- Kommunikationsklima verbessert sich
- Overheadkosten sinken insgesamt
- Geräuschpegel etc. in der Disposition sinken

Die vorstehende Beschreibung stellt dar, wie es mit relativ geringen Maßnahmen gelingen kann, die Kosten im Bereich Disposition, der oft einen wesentlichen Teil der Overheadkosten in mittelständischen Güterkraftverkehrsbetrieben ausmacht, nachhaltig zu senken bei gleichzeitiger Erhöhung der Effizienz dieses Bereichs. Eine derartige Umstellung der Disposition fördert die Bereitschaft der Arbeitnehmer, sich verstärkt mit den Segnungen der elektronischen Datenverarbeitung auseinanderzusetzen.

6. Optimierungspotential durch den Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungssystemen

Grundsätzlich ist festzustellen, dass vor dem Hintergrund der aktuellen und künftigen angespannten Situation im Ertragsbereich der Betriebe des gewerblichen Güterkraftverkehrs Managementinformationssystemen (MIS) zunehmende Bedeutung zukommt. Die Frage der umfassenden Ausgestaltung der MIS ist abhängig von der Betriebsgröße. So wird ein Betrieb mit zehn Fahrzeugen mit deutlich geringerem Aufwand Transparenz in den Unternehmensprozessen darstellen können wie ein Unternehmen mit 100 Fahrzeugen und umfangreicher Angebotsstruktur im Bereich Logistik.

Allen Betrieben ist gemeinsam, dass folgende Elemente vorhanden sein müssen:

- Vollkostenleistungsrechnung im Bereich der angebotenen Produkte (z. B. Fahrzeugkostenrechnung) für Kalkulations- und Budgetierungszwecke
- Einführung einer Kostenstellenrechnung mit Einbindung der Leistungskalkulationen als Budgetierung
- Einbindung der Leistungsdaten aus der Speditionsoftware
- Ableitung von Informationen im monetären und nicht monetären Bereich über MIS-Plattformen wie Crystal Report

Crystal Report ist eine Software zur Erstellung von Berichten. Die meisten Unternehmen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Die notwendigen Informationen existieren bereits, sind aber in verschiedenen nicht zugänglichen Quellen und in einem Format gespeichert, das nicht unterstützt wird.

Business Intelligenz Lösungen von SAP Business Objects, wie z. B. Crystal Reports, können hier Abhilfe schaffen. Mit Hilfe dieser Lösungen und Funktionen zur Berichterstellung können Endanwender die Informationen zur Verfügung stellen, die es ihnen ermöglichen, umfassende unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Crystal Report gibt die Möglichkeit von innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf Daten zuzugreifen, diese zu formatieren und mit anderen zu teilen. Die Berichterstellung (Reporting) ist die Grundlage einer breit angelegten BI-Strategie, mit der die am häufigsten verlangten Daten zuverlässig, sicher und im gewünschten Format hergestellt werden können. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über ein Business Objects Internetportal, den Crystal Report Viewer oder über ein eingebettetes Element in Unternehmensanwendungen oder den Microsoft Office Dokumenten zuzugreifen.

Ziel ist hier, umfassenden Einblick in die Leistungs- bzw. Kosten-/Ertragsstruktur des Unternehmens zu finden.

6.1. Customer Relationship Management (CRM) (Kundenbeziehungsmanagement)

Unter Customer Relation Management (CRM) bezeichnet man die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen. Mittels CRM werden diese Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Kundenabsprachen und Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein, da die Gewinnung von Neukunden erheblich teurer ist als die Pflege der Kundenbindung. Daher werden bei vielen Unternehmen sämtliche Daten von Kunden und alle mit ihnen abgewickelten Transaktionen in Datenbanken gespeichert. Diese Daten können integriert und aufbereitet werden, um im Unternehmen an jeder Stelle in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung zu stehen. Die Daten und Transaktionen werden immer im Kontext zu Prozessen eines Unternehmens gesehen.

CRM unterstützt die Kommunikation im Kundenprozess mit verlässlichen Zahlen, Daten und Fakten, um die Aufmerksamkeit in Beziehungen mit einem hohen Kundenwert zu konzentrieren und Schwachstellen im Dialog mit dem Kunden zu identifizieren. So gibt CRM-Software z. B. eine Struktur vor, um einen standardisierten Arbeitsvorgang zu gewährleisten. Trotzdem orientiert sich nicht der Prozess an der Software, sondern die Software sollte sich an den Prozessen orientieren.

CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse im Marketing, Vertrieb und Kundendienst. Dies geschieht auf Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses.

6.1.1. Typisches Pflichtenheft einer CRM-Anwendung

Bei der Auswahl eines CRM-System sollten mehrere Faktoren beachtet werden:

- *Funktionalität*
Grundsätzlich sollte das CRM-System die Funktionen beinhalten, die nach einer Evaluation als sinnvoll festgestellt wurden (siehe dazu auch „Typische Anforderungen weiter unten).
- *Einfache Bedienung*
Eine zentrale Frage bei der Auswahl eines CRM-Systems ist, ob die Mitarbeiter schnell und ohne zeit-/kostenintensiven Schulungsaufwand mit einer Software produktiv arbeiten können. Von daher ist die Benutzerfreundlichkeit essentiell.
- *Mobilität*
Vertriebsmitarbeiter, die berufsbedingt oft nicht an einem festen Arbeitsplatz sind, brauchen eine CRM-Anbindung, die auch auf Fremdgeräten wie Laptop, PDA's oder Handys einsetzbar ist.
- *Integrierbarkeit*
Ein kritischer Punkt ist die Integrierbarkeit einer CRM-Anbindung in eine bestehende IT-Landschaft. Von daher ist sicherzustellen, dass eine CRM-Anwendung weitgehend automatisiert mit anderen Anwendungsplattformen interagieren kann und bestehende Datensätze möglichst unkompliziert übernommen werden können.
- *Erweiterbarkeit*
Da das Geschäft und die Kundenansprüche einer ständigen Änderung unterliegen, muss auch eine CRM-Software dauerhaft erweiterbar und anpassbar sein. Vor allem in den Synergieeffekten mit anderen Anwendungen liegt ein großes Potential, so dass man sichergehen sollte, dass ein CRM-System auch langfristige Ideen und Vorstellungen abbilden und sich auf neue Situationen anpassen lässt.
- *Rentabilität*
Eine CRM-Anwendung ist als Investition wie jedes andere Vorführprojekt zu sehen. Von daher sollte darauf geachtet werden, dass die Kosten für Anpassung, Updates, Schulung etc. in einem angemessenen Rahmen bleiben. Dabei sollten die Kosten über die Dauer der Investition verteilt werden, am besten proportional zu der Benutzerzahl sein.

6.1.2. Typische Anforderungen an eine CRM-Anwendung

- Detaillierte Adressinformationen
- Komplette Kundenhistorie
- Spezifische Marketingaktionen
- Individuelles Reporting
- Einfache Kundenstatistik
- Schnelle Auftragsinformation
- Ggf. Integration in ein vorhandenes Managementinformationssystem und Dokumentmanagementsystem
- Zeitmanagement
- Integration in Office-Produkte

Eine denkbare Lösung ist das Produkt CAS PIA (www.cas.de).

CAS PIA ist eine komplett Internet basierende Anwendung, die in einem deutschen Hochsicherheitsrechenzentrum betrieben wird. Nutzer benötigen lediglich einen Rechner mit Internetzugang. Auf dem Rechner wird lediglich ein Internetbrowser benötigt. Um mit CAS PIA arbeiten zu können, muss zunächst keine Zusatzsoftware installiert werden. Werden jedoch Zusatzfunktionalitäten gewünscht, ist Microsoft Windows als Betriebssystem erforderlich. Für die Kommunikation mit Microsoft Outlook, Microsoft Word sowie anderen E-Mail-Clients sind so genannte Add-Ins zu installieren, welche aus CAS PIA heraus aufgerufen werden können. Weiterhin bietet CAS PIA ein Zusatztool an, um den Datenaustausch mit Microsoft Outlook zu gewährleisten, welches ebenfalls aus CAS PIA heraus auf Windows-Rechnern installiert werden kann.

Voraussetzung für die Nutzung von CAS PIA über ein Smartphone Handy oder Blackberry ist ein HTML-fähiger Internetbrowser auf ihrem mobilen Endgerät.

Der Leistungsumfang von CAS PIA gestaltet sich wie folgt:

- professionelles Kontaktmanagement mit Kundenhistorie
- aktive Vertriebsunterstützung für alle Phasen der Akquise
- einfache Terminplanung, Aufgaben- und Ressourcenverwaltung
- schneller Schriftwechsel mit E-Mail und Briefen
- stets alle Daten im Zugriff auch über mobile Endgeräte
- zentrale Dokumentenablage und direkte Bearbeitung
- zielgerichtete Marketingaktionen
- alles schnell finden mit der globalen Suche
- auf Knopfdruck Berichte und Auswertungen

Eine weitere detaillierte Übersicht über alle Funktionen finden Sie über die Internetseite unter www.cas-pia.de.

6.2. Elektronische Archivierungssysteme

Elektronische Archivierung steht für die unveränderbare, langzeitige Aufbewahrung elektronischer Informationen. Für die elektronische Archivierung werden in der Regel spezielle Archivsysteme eingesetzt.

Die Aufbewahrung, Erschließung und Bereitstellung von Informationen ist eine Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit moderner Unternehmen und Verwaltungen. Mit dem exponentiellen Wachstum elektronischer Informationen wachsen die Probleme der langzeitigen Aufbewahrung, obwohl moderne Softwaretechnologien besser geeignet sind, Informationen zu verwalten, als dies herkömmlich mit Papier, Aktenordner und Regalen möglich war. Immer mehr Informationen entstehen digital und die Ausgabe als Papier ist nur noch eine mögliche Repräsentation des ursprünglichen, elektronischen Dokuments. Durch den Einsatz elektronischer Signaturen erhalten elektronische Dokumente den gleichen Rechtscharakter wie ursprünglich manuell unterzeichnete Schriftstücke. Solche digitalen Dokumente existieren rechtskräftig nur noch in elektronischer Form. Diese Entwicklungen zwingen inzwischen jedes Unternehmen, sich verstärkt mit dem Thema der elektronischen Archivierung auseinanderzusetzen.

6.2.1. Revisionssichere, elektronische Archivierung

Man spricht von revisionssicherer Archivierung, wenn die Archiviersystemlösung den Anforderungen des HGB § 239, 257 sowie der Abgabenordnung und den GoBS an die sichere, ordnungsgemäße Aufbewahrung von kaufmännischen Dokumenten entspricht und die Aufbewahrungsfrist von sechs bis zehn Jahren erfüllt.

6.2.2. Merksätze zur revisionssicheren Archivierung

1. Jedes Dokument muss unveränderbar archiviert werden.
2. Es darf kein Dokument auf dem Weg ins Archiv oder im Archiv selbst verloren gehen.
3. Jedes Dokument muss mit geeigneten Retrieval-Techniken wieder auffindbar sein.
4. Es muss genau das Dokument wiedergefunden werden, das gesucht worden ist.
5. Kein Dokument darf während seiner vorgesehenen Lebenszeit zerstört werden können.
6. Jedes Dokument muss in genau der gleichen Weise, wie es erfasst wurde, wieder angezeigt und gedruckt werden können.
7. Jedes Dokument muss zeitnah wiedergefunden werden können.
8. Alle Aktionen im Archiv wie Veränderungen in der Organisation und Strukturbewegungen sind derart zu protokollieren, dass die Wiederherstellung des ursprünglichen Zustands möglich ist.

9. Elektronische Archive sind so anzulegen, dass eine Migration auf neue Plattformen, Medien, Softwareversionen und Komponenten ohne Informationsverlust möglich ist.
10. Das System muss dem Anwender die Möglichkeit bieten, die gesetzlichen Bestimmungen (BDSG, HGB/AO etc.) sowie die betrieblichen Bestimmungen des Anwenders hinsichtlich Datensicherheit und Datenschutz über die Lebensdauer des Archivs sicherzustellen.

6.3. Umsetzung der Anforderungen in elektronische Archivsysteme

Zur Erfüllung der in 6.2. genannten Vorgaben wurden Archivsysteme bestehend aus Datenbanken-Archivsoftware und Speichersystemen geschaffen, die in Deutschland von zahlreichen Herstellern und Systemintegratoren angeboten werden. Diese Systeme basieren meistens auf dem Ansatz, über eine Referenzdatenbank mit den Verwaltungs- und Indexkriterien auf einen externen Speicher zu verweisen, in dem die Informationsobjekte gehalten werden. Dies sind sogenannte Referenzdatenbanken. Architektur war notwendig, um große Mengen von Informationen von den zwar schnellen, aber kostenintensiven Online-Speichern in separate Archivspeicher auszulagern. Die Datenbank erlaubt über den Index dabei jederzeit das Dokument wiederzufinden und mit einem entsprechenden Anzeigeprogramm dem Anwender bereitzustellen.

6.4. Funktionale Anforderungen an ein elektronisches Archivsystem

Elektronische Archivsysteme zeichnen sich durch folgende, eigenständige Merkmale aus:

- Programmgestützter, direkter Zugriff auf einzelne Informationsobjekte, langläufig auch Dokumente genannt oder Informationskollektionen, z. B. Listen, Container mit mehreren Objekten etc.
- Datenbank-gestützte Verwaltung der Informationsobjekte auf Basis von Meta-Daten und ggf. Volltexterschließung der Inhalte der archivierten Informationsobjekte
- Unterstützung verschiedener Indizierungs- und Recherchestrategien, um auf die gesuchten Informationen direkt zugreifen zu können
- Einheitliche und gemeinsame Speicherung beliebiger Informationsobjekte
- Verwaltung von Speichersystemen mit nur einmal schreibbaren Medien, einschließlich des Zugriffs auf Medien, die sich nicht mehr im Speichersystem direkt befinden
- Sicherstellung von Verfügbarkeit der gespeicherten Informationen über einen längeren Zeitraum, der Jahrzehnte betragen kann
- Bereitstellung von Informationsobjekten, unabhängig von der sie ursprünglich erzeugenden Anwendung auf verschiedene Klienten und Übergabe an andere Programme

- Unterstützung von Klassenkonzepten zur Vereinfachung der Erfassung durch Vererbung von Merkmalen und Strukturierung der Informationsbasis
- Konverter zur Erzeugung von langfristig stabilen Archivformaten und Betrachter (engl. viewer)
- Zur Anzeige von Informationsobjekten, für die die ursprünglich erzeugende Anwendung nicht mehr zur Verfügung steht
- Absicherung der gespeicherten Informationsobjekte gegen unberechtigten Zugriff und gegen Veränderbarkeit der gespeicherten Situation
- Übergreifende Verwaltung unterschiedlicher Speichersysteme, um z. B. durch Zwischenspeichern schnellen Zugriff und zügige Bereitstellung der Informationen zu gewährleisten
- Standardisierte Schnittstellen, um elektronische Archive an Dienste in beliebigen Anwendungen integrieren zu können
- Eigenständige Wiederherstellungsfunktionalität
- Sichere Protokollierung von allen Veränderungen an Strukturen und Informationsobjekten, die die Konsistenz und Wiederauffindbarkeit gefährden können und dokumentieren, wie die Informationen im Archivsystem verarbeitet wurden
- Unterstützung von automatisierten, nachvollziehbaren und verlustfreien Migrationsverfahren

Alle diese Eigenschaften sollen deutlich machen, dass es nicht um hierarchisches Speichermanagement oder herkömmliche Datensicherung geht. Elektronische Datensicherungssysteme sind eine Klasse für sich, die als nachgeordnete Dienste in jede IT-Infrastruktur gehören.

6.5. Auswirkungen von Telematiksystemen auf die Overheadkosten

Wie bereits im Gliederungspunkt 5 dargestellt, ergeben sich erhebliche Rationalisierungspotentiale im Overheadbereich beim Einsatz von Telematiksystemen in Verbindung mit der Disposition.

Über die in Punkt 5 hinaus dargestellten Vorteile ergibt sich eine Flexibilisierung der Auftragsabwicklung mit verbesserter schnelleren Reaktion auf Änderungen der Auftragsituation.

Vielfältige Prozessabläufe können optimiert und transparenter gemacht werden. Ein geeignetes Beispiel ist hier die Kommunikation zwischen Disponent und Fahrer. Insbesondere können hier Fehler in den Kommunikationsprozessen verringert und Störungen kurzfristig erkannt werden. Zum Beispiel wäre eine frühzeitige Problemlösung durch kurzfristige Änderungen in der Disposition möglich. Des Weiteren kann die Anzahl fehlgeleiteter Sendungen verringert und die Verlässlichkeit und Liefertreue gesteigert werden. Mit Hilfe von Telematikanwendungen ist es möglich, Daten verfügbar zu machen, die zu einer optimierten Steuerung von Lieferketten genutzt werden können. Auf diese Weise können auch Kooperationspartner sowie Kunden in die Prozesse eingebunden werden.

Beispielsweise ist es möglich, Kunden mit Informationen zum Status ihrer Sendungen zu versorgen.

Die potentiellen Vorteile durch den Einsatz von Telematiklösungen sind nicht von der Hand zu weisen. Die Reduzierung der Kosten in der Disposition bewegt sich im zweistelligen Prozentbereich.

7. Personalbezogene Aspekte im Bereich Overhead/Verwaltung

Als Folge des technisch organisatorischen Wandels und des Wechsels der Beschäftigungen von Landwirtschaft und Industrie in den Dienstleistungsbereich hat sich die Arbeitswelt weitgehend verändert. Vor dieser Verlagerung wurde die Mitarbeitergesundheit durch schwere, physische Arbeit geschädigt. Heute stehen vor allem chronische Erkrankungen und psychische Störungen als Gesundheitsgefährdungen durch die Zunahme geistiger Anforderungen im Vordergrund.

Durch die Einführung von neuen Technologien und Firmen der Arbeitsorganisation kommt es zu neuartigen Risiken und zu veränderten, umfassenden Belastungsstrukturen. Zwar konnten die klassischen Arbeitsbelastungen durch neue Technologien verringert werden, sie konnten jedoch nicht vollständig beseitigt werden. Aktuell ist die Tätigkeit von Arbeitnehmern durch körperliche Inaktivität und damit durch körperliche Unterforderung gekennzeichnet. Die Zunahme der Beschäftigung im Dienstleistungsbereich, insbesondere der Bildschirmarbeit, hat beispielsweise zu einseitig beanspruchten Körperhaltungen mit Fehlhaltungen geführt. Durch die zunehmende Verbreitung und Bedeutung der elektronischen Datenverarbeitung, eine umfangreiche Automatisierung der Arbeitsprozesse und Rationalisierung der Organisationsstrukturen sowie einen Übergang von einfacher Büroarbeit zu anspruchsvolleren Aufgaben der kognitiven Verarbeitung von Daten und Informationen haben sich Arbeitsinhalte und -bedingungen geändert und zu einer Zunahme geistiger Anforderungen geführt.

Diese Entwicklungen führen über die größere Aufgabenzahl und auch die Aufgabenvielfalt nicht nur zu erhöhten geistigen Anforderungen, sondern auch zu einer Leistungsintensivierung, die zu einer psychischen Überlastung führen kann. Neue Techniken können zu einer Standardisierung und zunehmenden Fremdbestimmung führen und eine nicht sachgerechte Arbeitsorganisation kann die Steigerung vor allem psychischer Beanspruchung hervorrufen, z. B. durch gestiegene Leistungsanforderung und intensivierter Leistungskontrolle. Dauerhafte nervliche und psychische Anspannung, eine vermehrte Belastung der Sinnesorgane und die Intensivierung der Arbeit beanspruchen den Menschen gegebenenfalls stärker als die physischen Anforderungen.

Die Technisierung ist durch eine strenge Arbeitsteilung mit isolierten Arbeitsbereichen gekennzeichnet. Dadurch wird die Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeit beschränkt. Soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern werden erschwert. Diese Veränderungen haben zu einer deutlichen Steigerung der psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt geführt. Noch verstärkt wird diese Entwicklung durch eine Veränderung im Bereich der sozialen Strukturen. Diese sind in modernen Gesellschaften verhältnismäßig offen und bieten nur noch teilweise Orientierung in Form von Verhaltensmustern oder Regeln.

Psychosoziale Belastungen sowie die damit verbundenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden daher zu einem zunehmenden Problem für die Unternehmen und erfordern eine stärkere Berücksichtigung. Letztlich verursachen sie vermeidbare Kosten.

Der Einsatz der Mitarbeiter in klein- und mittelständischen Güterkraftverkehrsbetrieben ist noch weitgehend von manuellen Arbeitsabläufen geprägt. EDV wird zwar weitgehend eingesetzt, aber oft nicht durchgängig, so dass hier ein erhebliches Rationalisierungspotential besteht (siehe hier auch das Beispiel unter Punkt 5).

So gesehen müssen die in die Zukunft gerichteten Maßnahmen auf eine Optimierung der EDV-gestützten Arbeitsprozesse hinauslaufen, um die Mitarbeiter von Routinearbeiten zu entlasten und deren Kreativität zu nutzen.

In der Praxis oft unterschätzt, haben personalbezogene Aspekte auf die Kosten im Bereich Overhead/Verwaltung eine erhebliche Bedeutung. Dies beginnt bereits im räumlichen Umfeld, in welchem die Verwaltung untergebracht ist. Oft sind die Räume zu klein (vier Quadratmeter für einen Arbeitsplatz) oder zu groß (Großraumbüro), seit geraumer Zeit nicht renoviert, schlecht zu beheizen und zu belüften, um wesentliche Punkte zu nennen. Damit steigt in der Regel die Krankenquote und die grundsätzliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, auf die in den folgenden Untergliederungspunkten noch eingegangen wird. Auch die langfristige Arbeitszufriedenheit leidet regelmäßig. Folgende Fragen sind an das Arbeitsumfeld zu stellen:

7.1. **Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung**

Das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung/im Overheadbereich lässt ihnen Bewegungsspielraum.

Theorie: Bietet in der Theorie der Raum oder Bereich, in dem der Mitarbeiter arbeitet, ihm die Möglichkeit, sich zu bewegen? Er ist nicht ausschließlich geistig aktiv, sondern verrichtet im Büro hin und wieder auch körperliche Tätigkeiten?

Praxis: Die starke Zunahme von Beschwerden des Haltungs- und Bewegungsapparats hängt mit dem Verlust an Bewegungsvielfalt zusammen. Zum Schutz der Wirbelsäule und Gelenke ist eine gut ausgebildete Muskulatur notwendig. Deshalb sollten die Mitarbeiter ihre Sitzhaltung wechseln und im Büroalltag Bewegungschancen bewusst wahrnehmen. Der weitausholende Griff nach einem Nachschlagewerk im obersten Regal beispielsweise hat therapeutischen Wert. Angespannte Verdrehungen sind dabei natürlich zu vermeiden. Ein Vorlagehalter (in gleichem Abstand wie der Monitor z. B.) kann ungünstige Verdrehungen der Halswirbelsäule beim Ablesen verhindern.

Das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung/im Overheadbereich birgt keine Gefahren.

Theorie: Alle Arbeitsmittel lassen sich erreichen, ohne dass das Risiko besteht zu stolpern und irgendwo anzustoßen. Insbesondere liegen keine Kabel herum. Die Wege im Büro werden nicht durch offene (Schrank-)Türen verstellt.

Praxis: Die „Verkehrswege“ im Umfeld des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter, z. B. der Schrankwand und Kopierer etc., sind eng und kantenreich. Stolperfallen wie lose Kabel und „Die-standen-hier-schon-immer-Kartons“ stellen ein Problem dar. Deshalb ist kritisch zu prüfen, ob tatsächlich alle aufgestellten Büromöbel benötigt werden. Bei aller Bedeutung der Bewegung: Ständige Slalomläufe machen wenig Sinn.

Das Arbeitsumfeld ist gut ausgeleuchtet.

Theorie: Angemessene Beleuchtung ermöglicht gutes Sehen und verursacht keine Beeinträchtigungen.

Praxis: Die Bedürfnisse sind subjektiv und entsprechen nicht immer den objektiven, ergonomischen Anforderungen. In der Regel haben Menschen das Bedürfnis nach einer tageslichtähnlichen Beleuchtung. So gesehen ist es wichtig, dass der Arbeitsplatz möglichst nah an einer Tageslichtquelle (Fenster) liegt, ohne dabei jedoch von Blendungen

beeinträchtigt zu sein. Oft muss zusätzlich mit künstlichem Licht gearbeitet werden, um ohne Anstrengungen arbeiten zu können.

Zum plastischen und räumlichen Sehen sind Licht und Schatten erforderlich, sprich Hell-Dunkel-Kontraste. Die Augen werden bei Bildschirmarbeit stark beansprucht. Daher sollte die Belastung des Arbeitsumfelds den individuellen Ansprüchen optimal angepasst sein. Im konkreten Fall heißt dies, dass die Bildschirme die notwendige Größe haben müssen. Insbesondere in der Disposition ist die Reproduktion des Bildschirm-Dispositionsplans per Beamer einsehbar für mehrere Disponenten zu empfehlen.

Das Arbeitsumfeld ist ruhig und frei von übermäßiger Wärme.

Theorie: Die um ihren Arbeitsplatz aufgestellten Geräte stören nicht durch Lärm oder Wärmestrahlung.

Praxis: Bildschirmarbeit erfordert Konzentration und deshalb ein möglichst ruhiges Umfeld. Ständiger Lärm, aber auch laute Geräuscbelastigungen, wirken sich kontraproduktiv aus.

Wegen unverzichtbarer Geräte, die unangenehme Geräusche verursachen, hilft manchmal schon ein Umstellen bzw. entsprechende Schallschutzwände. Nicht ständig benötigte Geräte lassen sich unter Umständen auslagern.

Gleiches gilt für Geräte, von denen eine lästige Wärmeausstrahlung ausgeht (z. B. Ventilatoren). Der Raum sollte weder ständig überheizt noch ständig unterkühlt sein. Bei überwiegend sitzender Tätigkeit wird zumeist eine Temperatur von 21°C bis 23°C als behaglich empfunden.

Das Arbeitsumfeld hat ausreichend Luftfeuchtigkeit.

Theorie: Sie empfinden das Raumklima als angenehm. Die Luftfeuchtigkeit ist hoch genug, so dass Ihre Schleimhäute nicht austrocknen.

Praxis: Luftfeuchtigkeit wird ganz individuell empfunden. Bei zu trockener Luft werden die Schleimhäute, bei vielen Personen auch die Augen, gereizt. Sofern möglich, sollte regelmäßig gelüftet werden. Zimmerpflanzen tragen zu einem angenehmen Raumklima bei.

Die vorstehenden Aspekte geben einen groben Überblick über die Soll-Ist-Situation im Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung.

Wenn den geneigten Leser die Lektüre der vorstehenden Zeilen nachdenklich gemacht hat, bietet die Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen auf ihrer

Internetseite www.bgf.de vielfältige Angebote, die sich mit der optimalen Ausgestaltung der Arbeitsplätze in der Verwaltung befassen. Alle Maßnahmen müssen dazu führen, das Verwaltungspersonal optimal und effizient einzusetzen, um auf diesem Wege die Produktivität zu erhöhen und die Prozesskostenbelastung aus der Verwaltung bei den angebotenen Dienstleistungen zu minimieren.

Durch die Einführung von neuen Technologien und Formen der Arbeitsorganisation kommt es zu neuartigen Risiken und zu veränderten, umfassenden Belastungsstrukturen. Zwar konnten die klassischen Arbeitsbelastungen durch neue Technologien verringert werden, sie konnten jedoch nicht vollständig beseitigt werden. Aktuell ist die Tätigkeit von Arbeitnehmern durch körperliche Inaktivität und damit durch körperliche Unterforderung gekennzeichnet. Die Zunahme der Beschäftigung im Dienstleistungsbereich, insbesondere der Bildschirmarbeit, hat beispielsweise zu einseitig beanspruchten Körperhaltungen mit Fehlhaltungen geführt. Durch die zunehmende Verbreitung und Bedeutung der elektronischen Datenverarbeitung, eine umfangreiche Automatisierung der Arbeitsprozesse und Rationalisierung der Organisationsstrukturen sowie einen Übergang von einfacher Büroarbeit zu anspruchsvolleren Aufgaben der kognitiven Verarbeitung von Daten und Informationen haben sich Arbeitsinhalte und -bedingungen geändert und zu einer Zunahme geistiger Anforderungen geführt.

Diese Entwicklungen führen über die größere Aufgabenzahl und auch die Aufgabenvielfalt nicht nur zu erhöhten geistigen Anforderungen, sondern auch zu einer Leistungsintensivierung, die zu einer psychischen Überlastung führen kann. Neue Techniken können zu einer Standardisierung und zunehmenden Fremdbestimmung führen und eine nicht sachgerechte Arbeitsorganisation kann die Steigerung vor allem psychischer Beanspruchung hervorrufen, z. B. durch gestiegene Leistungsanforderung und intensivierete Leistungskontrolle. Dauerhafte nervliche und psychische Anspannung, eine vermehrte Belastung der Sinnesorgane und die Intensivierung der Arbeit beanspruchen den Menschen gegebenenfalls stärker als die physischen Anforderungen.

Die Technisierung ist durch eine strenge Arbeitsteilung mit isolierten Arbeitsbereichen gekennzeichnet. Dadurch wird die Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeit beschränkt. Soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern werden erschwert. Diese Veränderungen haben zu einer deutlichen Steigung der psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt geführt. Noch verstärkt wird diese Entwicklung durch eine Veränderung im Bereich der sozialen Strukturen. Diese sind in modernen Gesellschaften verhältnismäßig offen und bieten nur noch teilweise Orientierung in Form von Verhaltensmustern oder Regeln.

Psychosoziale Belastungen sowie die damit verbundenen gesundheitlichen Beeinträchtigungen werden daher zu einem zunehmenden Problem für die Unternehmen und erfordern eine stärkere Berücksichtigung. Letztlich verursachen sie vermeidbare Kosten.

7.1.1. Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in Bezug auf die Krankenquote

Aus der Veränderung der Arbeitsbedingungen und -anforderungen resultiert eine Veränderung der physischen, psychischen und sozialen Belastungsstrukturen und letztlich des Krankheitspektrums. Das Krankheitsgeschehen in den entwickelten Industrieländern hat sich deutlich gewandelt und wird nicht mehr von Infektionskrankheiten und Unfällen, sondern von chronischen Krankheiten geprägt. Zu den vorherrschenden chronischen Erkrankungen gehören hauptsächlich Erkrankungen des Herz- und Kreislaufsystems, der Atmungsorgane, der Verdauungsorgane, Krankheiten des Skeletts, der Muskeln, des Bindegewebes sowie Stoffwechsel- und Krebserkrankungen. Diese chronischen Erkrankungen stellen zugleich den größten Anteil der dominierenden Krankheiten und Todesursachen dar.

Typisch bei diesen Krankheiten ist eine langsame Entwicklung über mehrere Jahre mit zunächst einem Verlauf ohne Symptome bis hin zum symptomatischen Krankheitsausbruch. Bei Krankheitsausbruch sind die Gesundheitsschäden dann auch bereits irreparabel. Ein wesentliches Kennzeichen von chronischen Erkrankungen ist, dass sie nicht auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen sind, sondern stets multikausal entstehen.

Der Wandel in der Arbeitswelt hin zu Arbeitsprozessen mit psychosozialen Belastungen hat auch zu einer Zunahme der psychischen Erkrankungen geführt, so dass neben den chronischen Erkrankungen sich die Zahl der psychischen und psychosomatischen Beschwerden und Suchtkrankheiten vergrößert hat. Daraus entstehen oft körperliche Krankheiten, die außerdem im Zusammenhang stehen mit einer Schwächung des Immunsystems und den daraus resultierenden Krankheiten. Ursachen für das Auftreten psychischer Störungen können z. B. hohe Konzentrationsanforderungen, eine immense Arbeitsintensität, Zeitdruck und eine isolierte Arbeitssituation sein. Mögliche Auswirkungen der seelischen Belastungen sind beispielsweise Befindlichkeitsstörungen und psychosomatische Erkrankungen bis hin zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Auch auf die weit verbreiteten Rückenerkrankungen haben psychische Faktoren wie Anspannung oder hohe Verantwortung neben den einseitigen Belastungen einen hohen Einfluss. Langfristig sind chronische Erkrankungen und demzufolge sogar eine Berufsunfähigkeit möglich. Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz können zu vielfältigen Beeinträchtigungen beitragen und beeinflussen infolgedessen die Arbeitszufriedenheit, Krankenstand und Fehlzeiten.

Neben den technischen Faktoren nimmt insbesondere die Arbeitsorganisation und die Zusammenarbeit der Beschäftigten entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. So können Störungen des Arbeitsablaufs und zwischenmenschliche Belastungen Krankheiten auslösen, wobei viele Beschäftigte sogar einer Mehrfachbelastung durch gesundheitliche Gefährdungen unterliegen.

Was bedeutet dies für die klein- und mittelständischen Güterkraftverkehrsbetriebe?

Unter Fehlzeiten wird nachfolgend die Summe aus entschuldigtem und unentschuldigtem Fehlen, offensichtlichen objektiven Erkrankungen, wie z. B. Unfall und Krankenhausaufenthalt, sowie anderen geltend gemachten Erkrankungen verstanden.

Eine von der SVG-Unternehmensberatung erstellte Arbeit „Abbau krankheits- und motivationsbedingter Fehlzeiten“ geht auf folgende Stichpunkte ein:

- Definition betrieblicher Fehlzeiten
- Erfahrungswerte betrieblicher Fehlzeiten im Transportunternehmen
- Kosten betrieblicher Fehlzeiten
- Ursachen betrieblicher Fehlzeiten
- Maßnahmen zum Abbau betrieblicher Fehlzeiten

7.1.2. Arbeitsumfeld der Mitarbeiter in der Verwaltung in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit

Neben der globalen Arbeitszufriedenheit werden üblicherweise die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und die Zufriedenheit mit den Tätigkeitsmerkmalen erfasst.

Bei der Arbeitszufriedenheit steht der Gefühlsaspekt im Vordergrund:

Ein zufriedener Mitarbeiter fühlt sich an seinem Arbeitsplatz wohl und ist gegenüber seinen Vorgesetzten positiv gestimmt. Die Arbeitseinstellung stellt die Einstellung dar, die Mitarbeiter und Führungskräfte gegenüber ihrer Arbeit haben. Ein Mitarbeiter kann die Einstellung haben, dass seine Arbeit langweilig, stimulierend oder herausfordernd ist.

Arbeitszufriedenheit hat jedoch noch eine Verhaltenskomponente:

Wie verhält sich ein Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeit?

Ausdruck von Arbeitszufriedenheit können sein:

- Regelmäßige Anwesenheit, Bemühung und Absicht, im Unternehmen zu verbleiben.

7.1.3. Dimension der Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit setzt sich im Wesentlichen aus drei wichtigen Dimensionen zusammen:

- Arbeitszufriedenheit ist eine emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation.
- Arbeitszufriedenheit wird oft davon bestimmt, in welchem Maß das Arbeitsergebnis die Erwartungen übertrifft.
- Arbeitszufriedenheit repräsentiert mehrere in Bezug stehende Einstellungen.

Aspekte für die Messung der Arbeitszufriedenheit sind:

- Kollegen
- Vorgesetzte
- Tätigkeit
- Äußere Bedingungen
- Organisation und Leitung
- Berufliche Weiterbildung
- Bezahlung
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeit insgesamt
- Leben insgesamt

7.1.4. Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit

Kollegen

Kollegen sind besonders wichtig für die Arbeitszufriedenheit. Eine Möglichkeit zur Förderung der Arbeitszufriedenheit ist die Schaffung kleiner Gruppen mit hoher Kohäsion. Zudem ist zu beachten, dass Kollegenbeziehungen bei monotonen oder repetitiven Tätigkeiten besonders wichtig sind. Je größer der Handlungsspielraum und das Befriedigungspotential der Arbeit ist, desto geringer ist die Bedeutung zwischenmenschlicher Kontakte und der Arbeitszufriedenheit.

Tätigkeit

Die Tätigkeit ist oftmals die wichtigste Einflussvariable auf die Arbeitszufriedenheit. Positiv wird die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, hat ein Mitarbeiter einen großen, nicht überfordernden Handlungsspielraum.

Äußere Bedingungen

Arbeitszufriedenheit hängt maßgeblich von den Arbeitsbedingungen ab. Es sollten immer ausreichend Hilfsmittel verfügbar sein, um Arbeit zu erleichtern. Maschinen sollen adäquat bedient werden können, der Arbeitsraum sollte freundlich und zweckdienlich gestaltet werden. Zudem sollte es am Arbeitsplatz ausreichende Beleuchtung und keine Belästigung durch Staub, Lärm, Temperatur geben. Auch eine Überbeanspruchung der Mitarbeiter sollte ausgeschlossen werden.

Entwicklung

Der Punkt Entwicklung zielt auf das persönliche Vorwärtskommen, Aufstieg und Karrierechancen ab. Es ist jedoch zu beachten, dass Aufstieg auch Arbeitsunzufriedenheit bewirken kann. Ein Abschiednehmen von gewohnten Tätigkeiten, Personen und Räumlichkeiten kann die Arbeitsunzufriedenheit auslösen.

Bezahlung

Die Höhe der Bezahlung korreliert mit der Arbeitszufriedenheit (und auch mit Ansehen, Handlungsspielraum etc.). Die Bezahlung ist vor allem bei sozialem Vergleich entscheidend (z. B. im Vergleich mit Kollegen).

Arbeitszeit

Bei der Arbeitszeit sollte eine gewisse Flexibilisierung ermöglicht werden. Schicht- und Nachtarbeitszeit bewirkt Arbeitsunzufriedenheit.

Arbeitsplatzsicherheit

Sicherheit vor Kündigung beeinflusst die Arbeitszufriedenheit im positiven Sinne. Dies ist abhängig von der variierenden Arbeitsmarktlage.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass der Grad der Arbeitszufriedenheit wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Ausfallquote des Mitarbeiters hat und damit einhergehend auf die Kostensituation.

7.1.5. Gestaltung von Arbeitsaufgaben als Möglichkeit zur Erhöhung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

Arbeitsaufgaben, die Mitarbeiter zu erfüllen haben, beeinflussen auch ihre Motivation. Sie sollten diese deshalb auch möglichst fördern. Ein grundlegendes Modell zur Bestimmung und Gestaltung des Motivationspotenzials von Arbeitsaufgaben stellt das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham dar. Im folgenden Schaubild wird aufgezeigt, welche Aufgabenmerkmale in bestimmter Verknüpfung für Erlebniszustände und Arbeitsmotivation und -zufriedenheit wichtig sind:

Tab. 10: Aufgabenmerkmale und ihre Auswirkungen auf die Person

Merkmale der Aufgabe	Psychologische Erlebniszustände	Auswirkung der Arbeit
Anforderungsvielfalt } Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe } Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe } Autonomie → Feedback →	Erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit } Erlebte Verantwortung für die eigene Arbeitstätigkeit } Wissen über Ergebnisse, besonders über die Qualität der Arbeit	Hohe intrinsische Motivation Hohe Qualität der Arbeitsleistung Hohe Arbeitszufriedenheit Niedrige Abwesenheit und Fluktuation
↑ Bedürfnisse nach persönlicher Entfaltung ↑		

In Anlehnung an die Aufgabenmerkmale im obigen Schaubild lassen sich folgende Aspekte für die Gestaltung von Arbeitsaufgaben ableiten:

Die Anforderungsvielfalt ist gegeben, wenn eine angemessene Anzahl von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung eingesetzt werden kann. Die Voraussetzung hierfür ist, dass sich täglich oder mindestens mehrmals wöchentlich Arbeiten mit verschiedenen körperlichen und geistigen Anforderungen abwechseln. Es ist z. B. ein Wechsel zwischen Routinearbeiten und anspruchsvollen geistigen Aufgaben, zwischen Arbeiten am Bildschirm und handschriftlichen Ausführungen, Lesen, Nachschlagen, etc. zwischen sitzender und stehender Körperhaltung sowie Bewegung anzustreben. So ist z. B. die Bildschirmarbeit auf die Hälfte der täglichen Arbeitszeit zu beschränken. Bei fehlender Anforderungsvielfalt, d.h. bei ständig gleichartigen Aufgaben treten Monotonieerscheinungen auf. Auch wird die geistige Flexibilität durch solche Aufgaben nicht gefördert. Außerdem gehen sie oft mit einseitiger Belastung des Bewegungsapparates und der Sinnesorgane einher und begünstigen somit die Entstehung psychosomatischer Gesundheitsstörungen.

Die Ganzheitlichkeit oder Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe ermöglicht, dass der Arbeitende den Anteil seiner Tätigkeit am Gesamtprodukt erkennt und sich eine Rückmeldung über den Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst ergibt. Sie umfasst planende, vorbereitende, ausführende und kontrollierende Teilaufgaben. Wichtig ist daher, dass der Arbeitnehmer seine Arbeit selbstständig plant, sie in übergreifenden Zusammenhängen einordnen und sich Ziele setzen kann.

Die Bedeutsamkeit einer Aufgabe steht in enger Verbindung mit ihrem Sinn. Sie bezieht sich auf den gesellschaftlichen, sozialen, individuellen und den

Systemkontext. Wichtig ist bei der Arbeitsgestaltung, dass der Person die oben angegebenen Kontexte transparent gemacht werden.

Die Autonomie wird durch die Stellung von solchen Aufgaben erreicht, welche dem Arbeitnehmer ermöglichen, diese weitestgehend selbständig auszuführen. Hiermit sind also die Möglichkeiten der Selbstregulation gemeint. Sie bezieht sich auf die Reihenfolge von Arbeitsschritten, das Arbeitstempo und die Auswahl der Arbeitsmittel. Es sind Arbeitsaufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten für die arbeitende Person. Sie tragen zum Aufbau des Selbstwertgefühls und zur Übernahmebereitschaft von Verantwortung bei. Wenn die Autonomie durch strenge Vorschriften oder eine starke Abhängigkeit, z. B. vom technischen System, beschränkt wird, kann die intrinsische Motivation, also die von innen kommende Leistungsbereitschaft, erheblich gemindert werden.

Die Gestaltung der Arbeitsaufgabe sollte eine ausreichende Rückmeldung der Aufgabenerfüllung für den Arbeitenden vorsehen. Soziale Rückmeldungen oder auch eine soziale Rückendeckung erfolgen in der Regel durch Vorgesetzte und Kollegen. Dies setzt voraus, dass in der Arbeit Transparenz und Kommunikationsmöglichkeiten gegeben sind. Rückmeldungen über die Qualität der Arbeit sind jedoch nur dann möglich, wenn der Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis erkennbar und auch einschätzbar sind.

7.2. Lärmbekämpfung zur Steigerung der Konzentrationsfähigkeit, des Wohlbefindens und der geistigen Produktivität

Lärm gilt als physikalische Belastung, deren Exposition sowohl zu kurz- als auch zu langfristigen unerwünschten und gesundheitsschädlichen Folgen führen kann. Lärm kann störend und Stress verstärkend sein, mit der Folge, dass Konzentrationsfähigkeit, Wohlbefinden und dadurch auch die geistige Produktivität abnehmen. Langfristig kann Lärm zu Gesundheitsschaden führen.

Untersuchungen haben ergeben, dass Lärm nicht nur den Gehörsinn schädigt, sondern langfristig auch auf das Herz-Kreislauf-System einen Einfluss nehmen kann. So ist Lärm, der physikalische Begriff des Schalls, ein wichtiger Risikofaktor für Herzinfarkte.

Lärm kann auch zu einer erhöhten Unfallgefahr führen, insbesondere dann, wenn akustische Warnsignale nicht mehr wahrzunehmen sind. Die hier nur kurz angedeuteten Beispiele machen deutlich, dass Lärm unter allen Umständen auf ein dauerhaft erträgliches Maß reduziert werden muss. Die Lärmreduzierung sollte am besten am Ort des Geschehens mit technischen Maßnahmen erreicht werden. Wenn dies nicht möglich ist, sollten persönliche Schutzmaßnahmen in Form von individuellem Gehörschutz etc. ergriffen werden.

Wie laut ein Geräusch vom menschlichen Ohr empfunden wird, wird mit einem Schallpegel-Dezibel (dB) gemessen:

Tab. 11: Lautstärke und psychophysische Reaktionen

Schallpegel	Verursacher (Beispiel)	Psychophysische Reaktionen
0 dB	Hörschwelle	-
10 dB	Rauschen im Laub	Wahrnehmung durch Ohr
30 dB	Ticken einer Uhr	Psychologische Reaktionen, u.U. Schlafstörungen
40 dB	Leises Gespräch	u.U. Lern- und Konzentrationsstörungen
60 dB	Gespräche im Büro	vegetative Reaktionen, z.B. situative Blutdruckerhöhung
85 dB	Handbohrmaschine	Gehörschaden bei Dauereexposition
100 dB	Autohupe	Risiko für Herz-Kreislaufkrankungen
120 dB	Presslufthammer, Steinsäge	Schmerzgrenze; Gehörschäden bei kurzer Einwirkung
160 dB	Explosion	Verbrennung, Krämpfe, Lähmungen, u.U. Tod

Die gesundheitliche Bedeutung von Lärmeffekten wird derzeit noch kontrovers diskutiert. Tatsache ist jedoch, dass Lärm das Auftreten solcher Erkrankungen, wie Bluthochdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, vegetative Störungen, psychische Erkrankungen und Infekte zur Folge hat, bei denen grundsätzlich eine Beeinflussung durch „Lärmstress“ in Frage kommt. Dabei spielen nicht nur hohe Schallpegel (gewerblicher Bereich), sondern auch niedrigere Schallpegel unter 85 dB, wie sie in der Regel bei Arbeiten im Büro auftreten, eine Rolle. Sie stellen eine individuelle Belastung dar, da lärmbedingte Beanspruchungsreaktionen wie Aggressivität, Wut, Nervosität und Ärger von deutlichen vegetativen Reaktionen begleitet werden. Es sind die Erhöhung des Blutdrucks, die Beschleunigung der Herztätigkeit, die Verengung von Blutgefäßen und die Veränderung des Atemrhythmus. Ferner kann es auch bei niedrigeren Schallpegeln zu Leistungsminderungen kommen.

Ein weiterer Ansatzpunkt im BGM ist die Arbeit als solche. Im Anschluss werden als gesundheitsförderliche arbeitsbezogene Maßnahmen die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und die Arbeitsumfeldgestaltung vorgestellt. Die Gestaltung von Arbeitsaufgaben steht als Oberbegriff für die Autonomie bei der Aufgabenerfüllung, die Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe, die Anforderungsvielfalt und die aufgabenbezogene Kooperation bzw. Kommunikation. Bei der Arbeitsumfeldgestaltung werden das Klima, das Licht und die Beleuchtung und die Farbgestaltung vorgestellt.

7.3. Organisation des Arbeitsplatzes in der Verwaltung

Der Arbeitsplatz steht in enger Wechselbeziehung zur Arbeitsumgebung. Die Grundlage für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung ist die Kenntnis der Umgebungseinflüsse, die auf den Menschen am Arbeitsplatz einwirken oder auch von ihm erzeugt werden. Man kann dementsprechend zwischen den physikalischen und chemischen Einflüssen, also der Beleuchtung, dem Lärm oder giftigen Gasen und Dämpfen und den sozialen und zeitlichen Einflüssen unterscheiden.

Die Einflüsse können unterschiedliche Auswirkungen haben. Dies hängt davon ab, in welcher Situation und mit welchem Ausmaß und Dauer sie auf den Menschen einwirken. Außer den Sinnesorganen sind hauptsächlich das zentrale und vegetative Nervensystem und das damit eng verbundene Herz-Kreislaufsystem sowie das Muskel-Skelett-System beeinflusst. Umwelteinflüsse, wie beispielsweise die Farbe im Arbeitsraum oder die Güte der Beleuchtung, können anregend und leistungssteigernd, aber auch befindensbeeinträchtigend und dauerhaft krankheitserzeugend auf Menschen wirken.

Im nächsten Abschnitt soll auf die „klassischen“ physikalischen Arbeitsbedingungen, das Klima, die Beleuchtung und die Farben eingegangen werden. Der Lärm, welcher ebenfalls zu den „klassischen“ physikalischen Arbeitsbedingungen gehört, wurde bereits erläutert und wird daher nicht erneut aufgegriffen.

7.3.1. Klima

Das Klima ist durch folgende Größen definiert:

- Lufttemperatur (°C)
- relative Luftfeuchtigkeit (%)
- Luftgeschwindigkeit (m/s)
- Wärmestrahlung oder Strahlungstemperatur der Umgebung (°C)
- Luftqualität (Sauerstoffanteil, Verunreinigungen etc.)

Diese Größen beeinflussen sich wechselseitig und wirken als Ganzes auf den Menschen ein. An industriellen bzw. gewerblichen Büro-Arbeitsplätzen wird das Klima zudem durch die Arbeitstechnik und Anlagen maßgeblich beeinflusst. Bei der Klimagestaltung sind die rechtlichen Grundlagen der ArbStättV §§ 5, 6, 9, 16, die Arbeitsstättenrichtlinie (ASR) 5, 6 und die DIN (Deutsches Institut für Normung) 1956-2 zu beachten. So müssen beispielsweise in den Arbeitsräumen während der Arbeitszeit ausreichend gesunde Atemluft und eine ebenso zuträgliche Raumtemperatur vorhanden sein.

Ein angenehmes Raumklima fördert das Wohlbefinden während der Arbeit und kommt insoweit einer erhöhten Leistungsbereitschaft zugute. Der Mensch empfindet einen Klimazustand als behaglich, wenn er mit der Lufttemperatur, -feuchtigkeit,

-bewegung und Wärmeabstrahlung zufrieden ist und weder wärmere noch kältere, weder trockenere noch feuchtere Raumluft wünscht.

7.3.2. Licht und Beleuchtung

Das Auge ist für den Menschen das bedeutendste Sinnesorgan. Die natürliche und auch wichtigste Lichtquelle ist das Tageslicht. Eine künstliche Beleuchtung beeinflusst die Lichtqualität unserer Augen bezüglich Helligkeitsempfinden, Sehschärfe, Tiefensehen, Farbwahrnehmung, Adaption und Akkomodation.

Licht und Beleuchtung sind bedeutend für die Arbeitsleistung, für die Sicherheit im Arbeitsbereich sowie für das Wohlergehen der Beschäftigten am Arbeitsplatz. Die lichttechnischen und ergonomischen Anforderungen verlangen Raumbeleuchtungen, die keine Unfall- und sonstigen Gesundheitsgefahren auftreten lassen, weder blenden noch Reflexe auf Arbeitsmittel erzeugen.

Die rechtlichen Grundlagen bezüglich Licht und Beleuchtung sind in der DIN 5034 „Tageslicht in Innenräumen“ Teil 1 und Teil 2, der DIN 5035 „Beleuchtung mit künstlichem Licht“ Teile 1, 2, 7 und 8 mit lichttechnischen Vorgaben, der BildscharbV mit Forderungen zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung, der ArbStättV §§ 7, 8 und den ASR 7/1 und 7/3 festgelegt.

Das Licht ist die Strahlung elektromagnetischer Wellen, die nach Eintritt in das Auge eine Hellempfindung auslöst. Güteigenschaften der Beleuchtung sind die Beleuchtungsstärke, die Leuchtdichte, die Blendung, die Lichtrichtung und die Lichtfarbe. Das wichtigste Merkmal ist die Beleuchtungsstärke, die in Lux (lx) gemessen wird. Sie ist das Licht, das auf eine bestimmte Fläche trifft.

Das Licht oder die Beleuchtung können aber auch belastend auf den Menschen einwirken. Gründe hierfür können eine falsche Anordnung der Leuchtmittel, eine falsche Beleuchtungsstärke, eine falsche Lichtfarbe oder eine zu hohe Leuchtdichteunterscheidung sein.

Gesundheitsgefahren, die aus diesen Belastungsfaktoren resultieren können, sind Augenprobleme, wie Bindehautreizungen, Augenjucken, Brennen oder trockene Augen. Weiterhin können Kopfschmerzen, Stress, asthenoptische Beschwerden oder Fehl- und Zwangshaltungen mit Muskelverspannungen auftreten. Daher ist zu beachten, dass das Tageslicht, soweit wie eben möglich, als ein Gesundheitsfaktor zu nutzen ist. Der Arbeitsraum sollte gleichmäßig ausgeleuchtet sein, um die Anpassungsfähigkeit des Auges an Hell-Dunkel-Kontraste nicht zu überfordern. Ebenso sind Spiegelungen, Reflexionen und Blendungen zu vermeiden und wohltuende Kontraste auf der Arbeitsfläche zu schaffen. Empfohlen werden an einem Bildschirmarbeitsplatz mindestens 500 lx. In Großraumbüros sollte die Beleuchtungsstärke dagegen zwischen 750 und 1000 lx liegen. Als optimal hat sich eine Mischung aus einer Allgemeinbeleuchtung und einer individuell einstellbaren

Einzelplatzbeleuchtung erwiesen. Als empfehlenswert gilt eine sensorgesteuerte Lichtregelung in Abhängigkeit von den Tageslichtverhältnissen.

7.3.3. Farben

Da das Auge unser wichtigstes Sinnesorgan ist, lernen wir unsere Umwelt überwiegend durch visuelle Eindrücke kennen. Visuelle Informationen sind dabei stets Farbinformationen. Diese Farberlebnisse sind dabei mit anderen Sinneserlebnissen verknüpft. Farben sind weit mehr als nur ein Mittel zur künstlerischen und ästhetischen Ausschmückung architektonischer Gegebenheiten im Unternehmen. Farben sind Sinnesempfindungen und somit auch Gefühle, die von elektromagnetischen Wellen ausgelöst werden.

Ein vorrangiges Ziel der Farbgestaltung ist, das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Sicherheit der Beschäftigten zu fördern. Die Farbgestaltung dient somit auch betriebswirtschaftlichen Zwecken, denn die „richtige“ Farbe erzeugt eine positive Stimmung, welche das Wohlbefinden anregt und sich somit positiv auf die Motivation und dementsprechend auf die Produktivität auswirkt.

Die Missachtung dieser wahrnehmungspsychologischer Erkenntnisse zur farblichen Gestaltung in der Arbeitswelt kann zu ernsthaften Befindens- und Gesundheitsproblemen wie Monotonie, Depressivität, Demotivation und auch zu psychosomatischen Beschwerden führen. Die Farbwahrnehmung eines Farbtons wird durch die Sättigung des Farbtons und die Helligkeit des Farbeindrucks bestimmt. Im Folgenden wird kurz auf die wahrnehmungspsychologischen Erkenntnisse einiger Farben eingegangen:

- Gelb steht für eine leichte, warme und behagliche Farbe und gilt primär als Symbol des Lichts, der Sonne, des Goldes und der Reife.
- Orange symbolisiert Gesundheit, steht aber auch für Rücksichtslosigkeit und Stolz.
- Blau als kalte, passive Farbe vermittelt Ruhe, Konzentration, ist Denken, Inspiration und Treue.
- Grün als Farbe der Mitte vermittelt Gleichgewicht, Ausgeglichenheit und Ruhe. Diese Farbe steht für die Natur.
- Rot steht für Erregung, aber auch für Tatkraft, Spannung und Aggression.
- Weiß ist die Farbe des Lichts, der Einheit und der Vollkommenheit.

Zusammenfassend kann man sagen, dass:

- dunkle Farben eher düster, bedrückend und demotivierend wirken,
- helle Farben dagegen leicht, freundlich und aufheiternd wirken,
- reine und gesättigte Farbtöne dominant, entsättigte hingegen zurückhaltend wirken,
- zarte Farben den Eindruck von Empfindsamkeit vermitteln,
- warme Farben Nähe, kalte dagegen Distanz schaffen.

So sollten Farben sparsam und wohl überlegt in der Arbeitswelt eingesetzt werden. Sie werden dann sinnvoll eingesetzt, wenn sie die Aussage einer Gestaltung unterstützen. Die gewählten Farben sollten für das Auge angenehm sein und seine Aufmerksamkeit wecken.

7.3.4. Arbeitsbezogene gesundheitserhaltende Maßnahmen

Im Folgenden werden gesundheitsgerechte Arbeitsmittel und die Gestaltung erholungswirksamer Pausen als Beispiele für arbeitsbezogene gesundheits-erhaltende Maßnahmen erläutert.

7.3.5. Gesundheitsgerechte Arbeitsmittel: Verringerung von Unfallrisiken und Belastungen für den Menschen

Arbeitsmittel sind z. B. Maschinen, Geräte, Werkzeuge, Anlagen, Apparate, Einrichtungen und Organisationsmittel, die bei der Arbeit benutzt werden.

Bei der Gestaltung von Arbeitsmitteln sind die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV), die EU-Richtlinie 89 / 655 EWG und das Gerätesicherheitsgesetz (GSG) zu beachten. So wird gefordert, dass Arbeitsmittel nur dann in den Verkehr gebracht werden dürfen, wenn sie nach den allgemein anerkannten Regeln der Technik sowie den Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsvorschriften so beschaffen sind, dass die Benutzer oder Dritte bei ihrer bestimmungsgemäßen Verwendung gegen Gefahren für Gesundheit und Leben insoweit geschützt sind, wie es die Art der bestimmungsgemäßen Verwendung gestattet.

Bei den Arbeitsmitteln reicht die Spannweite von klassischen Handwerkzeugen bis hin zu rechnergestützten Arbeitsmitteln. Es sind bereits bei der Herstellung ergonomische und psychologische Gestaltungsgrundsätze zu beachten. Belastungen und negative Beanspruchungsreaktionen sind bei den Arbeitsmitteln auf ein Mindestmaß zu reduzieren. An Arbeitsmittel und deren Gestaltung werden folgende grundlegende Anforderungen gestellt:

- Sie sollen dazu dienen, das gewünschte Arbeitsergebnis leichter zu erreichen, als dies ohne dieses Arbeitsgerät möglich wäre.
- Die Verwendung von Arbeitsmitteln soll zu keinen negativen Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit führen.
- Die Benutzung der Arbeitsmittel soll keine Gefährdung beim Menschen hervorrufen.
- Die Anwendung von Arbeitsmitteln soll für die Arbeitsperson in ihren Auswirkungen vorhersehbar und kontrollierbar sein.
- Arbeitsmittel sollen den Menschen in seiner Arbeitstätigkeit unterstützen, aber nicht ersetzen.

- Arbeitsmittel sollen für häufige Aufgaben leichter anzuwenden sein als für seltene Aufgaben.
- Arbeitsmittel sollen bei der Aufgabenerfüllung möglichst anpassungsfähig einsetzbar sein.

Nimmt man als Beispiel Handwerkzeuge, so sollte bei der Gestaltung handgeführter Arbeitsmittel einerseits auf die Verringerung von Unfallrisiken durch die Erhöhung der Bediensicherheit und andererseits auf die Verringerung der Belastung des Menschen und damit auch auf die Gesundheit gezielt werden. Die Berücksichtigung von Anatomie, Psychologie und der Biomechanik des Hand-Arm-Systems gilt als Voraussetzung für die Vermeidung von Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Erkrankungen.

7.4. Prämien für Mitarbeiter in der Verwaltung

Definition Prämienmodelle

Als Prämien werden alle Formen von Vergütungen verstanden, die das Erfüllen bestimmter Leistungsziele zur Vorgabe haben. Monetäre Formen sind hierbei Gratifikationen, Prämienzuschläge zum Lohn oder Gehalt, monatliche Pauschalen, Bonizahlungen etc. Nicht monetäre Prämien sind Waren, Warengutscheine, Reisegutscheine und ähnliche Leistungen.

Für Transportunternehmen stellen Personalkosten auch im Verwaltungsbereich einen großen Kostenblock dar. Zum positiven Beeinflussen dieser Kosten sind zwei in ihrer Wirkung völlig unterschiedliche Unternehmensstrategien denkbar, die sich auch auf den Unternehmenserfolg auswirken.

- Einschnitte bei bestehenden Personalausgaben
 - Reduktion Grundlöhne
 - möglicher Tarifwechsel
 - Wegfall von Zuschlägen
- Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung

Mögliche Leistungsprämien sind personenbezogene Einzelprämien, Team- oder Gruppenprämien.

Unternehmensbreite Gratifikationen

Leistungsprämien können Mengenprämien, Qualitätsprämien, Nutzungsprämien, Terminprämien, Ersparnisprämien sein.

Im kaufmännischen Bereich haben sich Prämien bzw. Provisionssysteme etabliert, die sowohl die Rohertragsentwicklung als auch die Kostenentwicklung berücksichtigt. Provisions-/Prämiensysteme, die ausschließlich einzelne Komponenten wie:

- Umsatzentwicklung
- Kostenentwicklung
- Ergebnisentwicklung

zur Grundlage haben, können zur einseitigen Beeinflussung der Provisionsbasis führen, was nicht wünschenswert ist. So gesehen ist ein Modell zu präferieren, das auf der Entwicklung des Rohertrages sowie der Gesamtkosten vor EBITDA abstellt. Ausgangslage für die Provisionierung kann die Differenz des EBITDA von Jahr zu Jahr sein. Der EBITDA ermittelt sich aus Rohertrag (Bruttoumsätze abzüglich Fremdleistungen abzüglich Personalkosten, Einsatzkosten, Leasingkosten und Gemeinkosten). Ergebnis ist der EBITDA. Dabei bleiben Zinskosten und Abschreibungen sowie Steuern auf Einkommen und Ertrag (EE-Steuern außer Ansatz). Das nachfolgende Beispiel soll die Umsetzung dokumentieren.

Im folgenden Vorschlag, der den Zeitraum 2006 bis 2011 umfasst, wurden für die Jahre 2006 und 2007 die bekannten Zahlen in der Entwicklung Rohertrag / Gesamtkosten vor EBITDA übernommen.

Selbst wenn die Umsatzentwicklung sich nicht in diesem Maße erfüllt, vollzieht sich die korrespondierende Kostenentwicklung hoffentlich ebenfalls nicht in diesem Maße, so dass auch in solchen Fällen die EBITDA-Entwicklung herangezogen werden kann. Wie in dem nachstehenden Modell wurde des Weiteren im Folgejahr der im Folgejahr erzielte Mehr-EBITDA mit 20 % professioniert.

Tab. 12: Provisionsempfehlung für Geschäftsführer

	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Rohertrag T€	6818,4	100	7871,2	15,44	8309,7	5,57	9140,7	10,00	10054,7	10,00	11059,7	10,00
vor EBITDA T€	6472,5	100	7226,8	11,65	7549,2	4,46	8304,1	10,00	9134,5	10,00	10048,0	10,00
EBITDA T€	345,9	100	644,4		760,5		836,6		920,2		1011,7	
Differenz zum Vorjahr T€			298,5		116,1		76,1		83,6		91,5	
Provision T€					23220		15216		16718		18309	

Verhältnis Rohertrag/Gesamtkosten vor EBITDA 0,9085 0,9085 0,9085 0,9085

Rohertrag 2006 auf Basis Jan. - April 2006 hochgerechnet

Rohertragentwicklung und Kostenentwicklung vor EBITDA mit 10% ab 2007 fortgeschrieben.

Wie Sie der vorstehenden Tabelle entnehmen können, stellen sich die provisionsberechtigten Mehrentwicklungen im EBITDA derart dar:

- Im Jahr 2008 mit einer Provision von 23.220 €, die den Geschäftsführern zu zahlen wäre.
- In den Folgejahren ergeben sich Provisionen zwischen 15.200 € und 18.300 €.

Will man diese Provisionen bereits im Planungsansatz erhöhen, muss der Prozentsatz von 20 % weiter angehoben werden.

Wie bereits erwähnt, sind in diesem Modell sowohl Umsatzentwicklung als auch Kostenentwicklung für die Provisionsbezüge berücksichtigt. Steigern die Geschäftsführer die Umsätze um mehr als 10 % bzw. können sie die Kostenentwicklung senken, steigt der EBITDA und damit die ausgezahlte Provision.

Wir denken, dass dies ein diskussionsfähiger, leistungsbezogener Ansatz ist. Natürlich entfällt die Provision unter Umständen gänzlich, wenn im Bezugsjahr kein Zusatznutzen zum Vorjahr entsteht und negative Ergebnisse erzielt werden.

8. Fazit

Die Ausführungen in dieser Arbeit haben aufgezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, den in der Einleitung umrissenen Kostenblock von 10 – 15 % an Overheadkosten zu beeinflussen. Der permanent hohe Druck auf die Frachterlöse wird die Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs permanent zwingen, neben anderen Kostenblöcken auch den Bereich Overhead zu optimieren. Ungeachtet dessen ist eine effiziente Verwaltung auch ein Qualitätsaspekt der durchgeführten Transport- und Logistikdienstleistungen.

Über diese Arbeit hinaus verfügt die Unternehmensberatung der

SVG Zentrale
Breitenbachstr. 1
60487 Frankfurt

über jahrzehntelange Erfahrung bei der Durchführung entsprechender Projekte zur Optimierung und Effizienzsteigerung im Overheadbereich.

9. Quellenverzeichnis

- Gonas, Jürgen: Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung. Bwv - Berliner Wissenschafts-Verlag; Auflage: 2., Aufl. (2009) (ISBN-13: 978-3830516279)
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, (2008) (ISBN 978-300635245)
- Krag, Joachim: Rechnungslegung. Handels- und Steuerrechtliche Grundlagen. München: Verlag Franz Vahlen, Auflage 1, (2001) (ISBN 978-3800627035)
- Bahmer, Bernhard und Siegwart, Hans: Die differenzierte Verrechnung der Verwaltungskosten und Vertriebskosten in der Industrie. Bern: Paul Haupt, (1991, aktuelle Version) (ISBN 978-3258043623)
- <http://www.unternehmerinfo.de>
- www.energylink.de
- www.jsgruppen.com
- www.cas.de
- www.cas-pia.de
- www.bgf.de