



CHRISTIAN · SCHOBER  
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Beratungsbüro für  
Transport, Spedition und Logistik

## Vorteile einer Fahrzeugkostenrechnung in der Milchsammellogistik

Vortrag anlässlich der 10. Fachtagung Milchsammellogistik  
am 18.06.2015 in Regensburg

# Christian Schober

- ◆ \*1963 in München
- ◆ Logistikberater
- ◆ Inhaber SCHOBER Unternehmensentwicklung seit 1998
- ◆ > 200 Projekte für verladende Wirtschaft, Logistik und öffentliche Hand
- ◆ Schwerpunkt SCM, Transportmanagement, Lagerlogistik, Produktionslogistik
- ◆ Pragmatisch, prozessorientiert
- ◆ Umsetzungsstark

## Ihr Referent



# Fahrzeugkostenrechnung?



**Klingt verstaubt...**

**..theoretisch...**

**..und langweilig!**

◆ **Die klassische Ist-Situation**

☹ Die Folgen

◆ **Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?**

1. Vorteile für das Management des Fuhrparks
2. Vorteile für die Vor- und Nachkalkulation, Preisbildung
3. Vorteile für die Finanzierung
4. Vorteile für die Frage Insourcing/Outsourcing

◆ **Einführung einer Fahrzeugkostenrechnung**

- !! Was ist konkret zu tun?
- !! Praxistipp

# Unsere heutigen Themen

# Wer hat die Verantwortung für die Fuhrparkkosten?





**Wer sie bezahlt.**

**direkt oder  
indirekt**

# Ein Dauerbrenner...

## Kosten-Diät für den Fuhrpark

**Kostenmanagement** Schon mit wenigen Tricks und Kniffen lassen sich im Fuhrpark Kosten erfolgreich senken. An welchen Stellschrauben Unternehmer drehen können. VR-Serie Teil 1.

VON STEFAN BOTTLER

**W**ohl jedes Transport- und Speditionsunternehmen, das im Ausland unterwegs ist, hat Erfahrungen mit dem Thema Kostenmanagement. Bei der letzten Tankstelle vor der Grenze machen die LKW Halt und füllen ihre Treibstoffvorräte noch einmal auf. Dem Herbstbericht 2004 des Bundesamts für Güterverkehr (BAG) zufolge sparen deutsche

Transportunternehmen mit solchen Maßnahmen immer mehr Geld. Am kräftigsten fallen die Kostenvorteile für Polen-Fahrer aus: Eine 900-Liter-Tankfüllung kommt fast 243 Euro billiger als in Deutschland. In Tschechien beträgt der Kostenvorteil immerhin 117 Euro, in den meisten übrigen Nachbarländern liegt er zwischen 50 und 100 Euro.

Kleine Summen, die sich aber über das Jahr schnell zu drei- oder gar vierstelligen Summen addieren. Ausdrücklich erinnert das BAG in diesem Zusammenhang an die veränderte Situation nach der EU-Osterweiterung. Seit 1. Mai dürfen deutsche LKW Diesel in unbegrenzter Menge einführen. Vorher galt eine Obergrenze von 200 Litern. Als Konsequenz stellen die Beamten eine Ten-

38 VerkehrsRundschau 50/2004

www.verkehrsrundschau.de

### Standzeiten kosten Spediteure Millionen

Kaiser's Tengelmann plant Ausschreibung der Beschaffungslogistik

Quelle: DVZ

Alle Kampen voll. Bei vielen Produktions- und Handelsunternehmen entstehen deshalb teure Wartezeiten.

Von Bernhard Hoyer und Inna Kolobova

Die Wartezeiten an den Kampen von Industrie und Handel haben ein ernstes Problem. Eine Lösung können beschaffungslogistische Konzepte des Handels sein. Auf dem DVZ-Symposium „Probleme Kampen richtig lösen“ am Dienstag in Frankfurt/Main kündigte Volker Gensky, Leiter Logistik National bei Kaiser's Tengelmann in Vöhringen, eine entsprechende Ausschreibung für den Sommer 2009 an.

Kaiser's Tengelmann wird nach der Mitte der zweiten Halbjahresperiode, der die Wartezeiten in der Beschaffung in eigener Regie löslich. Man hat mit dieser Strategie offensichtlich Erfolg. Sowohl beim Kaufvertrag Lieferant, Beschickter Food Logistics Ver-

lauf bei Dachstein in Kompen, als auch Werner Käfer von DHL, bringt in Duisburg bestmögliche, aus der Fahrzeugleistung bei Metro-Ausschreibungen keine Überforderung entstehen können.

Vor vielen anderen Lagern des Handels sind jedoch einstufige Wartezeiten an der Tagesordnung. Kaufverträge werden nicht mehr, was durch sein Unternehmen die Standzeiten in der Logistik kosten. Bei 100.000 Kampenstunden jährlich und einem Kampenpreis von 25 Euro für die halbe Stunde verschärfen sie ein Optimierungspotenzial von 2,5 Mio. Euro für über die Hälfte der Bspg. betragen die Wartezeiten 90 Minuten und mehr.

Gründe für die Wartezeiten an der Kampen stehen: Chassis-G. Hängt, V. zugehörigen Bundesverband Güterverkehr Logistik und Entsorgung (BGL). Er bringt sich auf einer Ergebnis-

nier einer noch nicht abgeschlossenen Umfrage der BGL-Abteilung „Handelslogistik“ und „Abhängigkeitsmittelpunkt“. Empfänger beim Fach- und Logistikverband über 80 Prozent, zu geringe Dimensionierung der Wartezeiten (über 80 Prozent), zu wenige Flurlieferungen und organisatorische Ursachen wie zum Beispiel aufwändige Kontrollen.

Auch die geringe Flexibilität des Handels bei der Zuteilung oder kurzfristigen Umänderung von Zuteilungen ist hier ein Dorn im Auge. Der Handel, wiederum, klagt über die selbstbestimmten „Zustände“ der „Zeit Plan“-Lieferungen durch die Kampenperioden. 002.4.12.2008

www.dvz.de

Von Kai-Ingo Voigt, Geschäftsführer, Logistik-Verband der Technischen Universität Braunschweig

### IM VERGLEICH MIT DEN WETTBEWERBERN

Quelle: VR 10/2015

Hersteller	MAN	Iveco	Scania	Volvo	Scania
Typ	TGX 18.480	Stralis 460	R 520	FM 450	R 450
Effizienz	98 <sup>1)</sup>	104 <sup>1)</sup>	110	118	118
Dieselvebrauch (l/100 km)	24,7 <sup>1)</sup>	25,2 <sup>1)</sup>	27,5	25,3	24,1
Geschwindigkeit (km/h)	72,8 <sup>1)</sup>	73,1 <sup>1)</sup>	81,6	80,7	80,4
Gewicht (kg)	7500	7300	7790	7140	7225
Fzg-wertung	1146 <sup>1)</sup>	1170 <sup>1)</sup>	1442	1433	1490
Warenkorb	12.322,- <sup>2)</sup>	21.114,-	27.085,- <sup>4)</sup>	18.688,- <sup>2)</sup>	21.436,- <sup>4)</sup>
Gesamtkosten/Jahr	88.011,-	89.423,-	95.879,-	85.611,-	84.805,-
Basisleasing/Mon.	1342,- <sup>3)</sup>	1250,-	2020,-	1627,-	1525,-
VR-Index	++++	++++	++++	++++	++++

**Fazit:** Beim Warenkorb liegt der Scania ziemlich hoch, allerdings kalkulieren die Schweden mit realistischen 85 Euro pro Stunde. Die Leasingrate ist attraktiv, allerdings böte ein R 410 Highline

noch niedrigere TCO bei fast identischem Leistungsvermögen. Durch den Verzicht auf die Abgasrückführung hat es Scania geschafft, das Euro 6-bedingte Zusatzgewicht zu reduzieren, gg

<sup>1)</sup> Werte auf abger. VR-Trennstrecke, nach altem Euro-Normen; <sup>2)</sup> Ohne SCR-Kat und DPF; <sup>3)</sup> Restwert 26,58% (statt 20%); <sup>4)</sup> Stundenlohn 85,-€; <sup>5)</sup> Stundenlohn 75,-€

### DER SCANIA IM TÜV-URTEIL



Im Fernverkehr muss der Scania spätestens alle 90.000 Kilometer zum Service

Wartung und Service	
Serviceintervall (max. 100)	60
Abfahrtskontrolle (max. 90)	78
Servicearbeiten (max. 80)	67
Fahrerfreundlichkeit (max. 90)	68
Kleinreparaturen (max. 70)	57
<b>Gesamtpunkte: (max. 430)</b>	<b>330</b>

Detaillierte Ergebnisse unter [www.verkehrsrundschau.de](http://www.verkehrsrundschau.de)

## Wann sich ein Auftrag rechnet

**Kostenrechnung** Dank Deckungsbeitragsrechnung önnen Transport- und Speditionsdienstleister im harten 'reisewettkampf flexibler agieren.

VON EVA HASSA UND GÜNTER KLEIN

**V**or allem dann, wenn die Zeiten schlecht sind, müssen Transportdienstleister besonders gut rechnen können. Und sicher ist: Mit Einführung der LKW-Maut wird es für 'nternehmer nicht einfacher, ihre Preise beim Kunden durchzusetzen. Preise, die sie auf Basis der Vollkostenrechnung kalkuliert haben.

Um dann als Transporteur entscheiden zu können, von welchen Aufträgen r besser die Finger lassen sollte und welche noch einen akzeptablen Beitrag zu den Fixkosten leisten, braucht er eine aussagekräftige Deckungsbeitragsrech-

nung: Nur dann kann er auf die Niedrigpreise seiner Mitbewerber antworten und im Wettbewerb bestehen. Grundvoraussetzung dafür ist: Ein Transporteur muss dazu seine Kostenstruktur im Betrieb exakt kennen (s. Kasten). In diesen saueren Apfel muss ein Unternehmer beißen, auch wenn die Ermittlung und Erfassung bestimmter Kosten- großen fallweise recht aufwändig ist (s. Kasten Seite 29).

Andererseits kann ein Transporteur nur dann auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung entscheiden, ob er einen Auftrag annehmen oder ablehnen soll-

### ■ Daten + Fakten

#### Musterkalkulation nach DKR

Kalkulationsdaten* (in Euro)	Frachtlös (für 800-km-Tour)	520,00
Kraftstoffkosten	144,00	
kalk. Schmierstoffkosten	7,00	
kalk. Reifenkosten	16,00	
kalk. Reparaturkosten	64,00	
kalk. Abschreibung (50% variabel)	64,00	
Mautgebühren	188,00	
Summe variable Fahrzeugkosten	393,00	
<b>Deckungsbeitrag 1</b>	<b>137,00</b>	
Fahrerlöhne-/Lohnnebenkosten	138,00	
<b>Deckungsbeitrag 2</b>	<b>- 1,00</b>	
KFZ-Steuerungen	6,00	
Gebühren	18,00	
kalk. Abschreibung (50% fix)	393,00	
kalk. Zinsen	20,00	
Summe fixe Fahrzeugkosten	123,00	
<b>Deckungsbeitrag 3</b>	<b>- 124,00</b>	
kalk. Gemeinkosten	80,00	
<b>Deckungsbeitrag 4</b>	<b>- 204,00</b>	
kalk. Gewinnzuschlag	26,00	
<b>Deckungsbeitrag 5</b>	<b>- 230,00</b>	

\* Achtung: alle Fixe Werte in Euro, Unternehmensbezug Günter Klein in Syke

Quelle: DVZ #70/2007

## Rechnen, rechnen, rechnen

Nur Logistiker, die ihre Kosten kennen, können die richtigen Preise machen und mit der größtmöglichen Effizienz produzieren. Kostenwahrheit zu ermitteln ist aber kein leichtes Unterfangen.

# Ist-Situation „klassisch“

Regelmäßig werden Schwerlastfahrzeuge aller Art, aber auch **ganze Flotten** von bspw. 3- 40 Fahrzeugen **ohne nähere betriebswirtschaftliche Kenntnisse** „geführt“:

- ☹ „keine Zeit“
- ☹ „keine Software“
- ☹ „wir haben ja die BWA“
- ☹ „bei uns ist alles geleast“
- ☹ „was soll das bringen – wir müssen ja sowieso fahren!“
- ☹ „was heißt Kalkulation? Der Markt bestimmt den Preis!“
- ☹ „Fahrzeugkostenrechnung löst unser Problem nicht“

**Unterschiedliche Qualität  
der Fahrer**

**Unzufriedenheit mit der  
Dienstleistung**

**Sparen am falschen Ende**

**Geschäfte, die keine sind!**

**Unzufriedene  
Finanzierungspartner**

**Qualitative Mängel bei  
Fahrzeugen**

## Die Folgen...

**Vertriebskalkulationen, die  
falsch sind**

**Schlecht geplante Touren**

**Fehlende Liquidität – aber  
warum?**

**Keine Kenntnis der  
Probleme in der Praxis**

# Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?



Reparaturen
Maut
Mietkosten
Treibstoffe
Fahrpersonal
Schäden
Reifen
Versicherungen

Fahrzeugkosten  
**1 Mio. €**



„Was soll ich tun?“



„Ich weiß es!“

# Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?

## 1. Die Fahrzeugkostenrechnung ist **die Basis für das Management des Fuhrparks**

- Kennen der wesentlichen **Kostentreiber**
- **Vergleichsmöglichkeit** eines Fahrzeugs mit sich selbst
- Vergleichsmöglichkeit von Fahrzeugen der gleichen Fahrzeuggruppe
- Beurteilung von **Fahrern**
- Bezahlung von leistungs- oder qualitätsorientierten **Zuschlägen**
- Beurteilung von **Strecken/Routen und Kunden**, Ladestellen etc.
- Vergleichsmöglichkeit beim **Einkauf** von bspw. Treibstoff, Reifen, Versicherung,

### Wesentlichste Punkte:

- ✓ Direkte Kosten werden **direkt auf das Fahrzeug** gebucht – das bietet keine BWA.
- ✓ Selbst Buchen auf Kostenstelle in der **FiBu ist zu langsam** und ohne kalkulatorische Werte
- ✓ Betriebs-, Telemetrie- oder webbasierte Flottenmanagement-Daten (bspw. Web Eye) können genutzt werden

# Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?

2. Die Fahrzeugkostenrechnung ist die **Basis für die Vor- und die Nachkalkulation** und somit für die Preisbildung:

Fuhrparkbetreiber	Fuhrparknutzer/Kunde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorkalkulation eines Angebots gem. der vorgegebenen Parameter des Kunden und der historischen FKR Daten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachvollziehbarkeit des Angebotspreises</li> <li>• Vergleichbarkeit mit anderen Anbietern</li> <li>• Feedback und Hilfestellung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachkalkulation der erlösten Umsätze</li> <li>• Eruiieren der Kostentreiber</li> <li>• Argumentationshilfe für Nachverhandlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versteht Wunsch nach Nachverhandlungen</li> <li>• Kann günstigere Produktion unterstützen</li> <li>• Kann Teile des Frachtpreises variabel bezahlen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit, dem Kunden Verbesserungsvorschläge zur Kostenreduzierung zu unterbreiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulation neuer Touren, Märkte oder Produkte – erkennen wie hoch der Logistikkostenanteil ist – und warum!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Überprüfung von Lieferantenversprechen (auch eine Form der Nachkalkulation) ist nur möglich, wenn die Kostendaten detailliert vorliegen</li> </ul>	

## Wesentlichster Punkt:

- ✓ Den Argumenten einer detaillierten Kalkulation kann sich niemand entziehen! Ergänzen Sie die FKR einfach um das Umsatz/Leistungselement.

# Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?

## 3. Ohne Fahrzeugkostenrechnung keine oder **keine günstige Finanzierung**

- Die Entscheidung **Kauf, Mietkauf, Finanzierung oder Leasing** ist ohne Kenntnis der Kostendetails nicht möglich.
- Die monatliche Belastung (**Kapitaldienst, Mietzins, Leasingrate**), die das Fahrzeug erwirtschaften kann, muss vor dem Finanzierungsgesuch berechnet/festgelegt werden.
- Ohne detaillierte, historische Daten kann auch die **Entscheidung für Fahrzeugtyp, Motorisierung**, Fabrikat etc. nicht fundiert getroffen werden.
- **Banken wollen nicht „raten“** und schätzen auch keine Kunden, die nicht wissen, was Sie wollen und warum Sie etwas wollen. Risiken lassen sich Banken bezahlen.
- Die Notwendigkeit einer Finanzierung/Investition muss detailliert begründet werden und zudem muss die **Amortisation** detailliert geplant werden.
- Durchdachte und detaillierte Finanzierungsanfragen führen zu positiven Bescheiden, **guten Geschäftsbeziehungen und guten Konditionen**.

### Wesentlichster Punkt:

- ✓ Egal wie sich die „Finanzierung“ auch nennt: letztlich handelt es sich um **sehr hohe Verbindlichkeiten (früher: Schulden!)**, die auf Ihre Amortisation hin genau untersucht werden sollte. Das geht nur mit **detailliertem Zahlenmaterial!**

# Was bringt es, die Fahrzeugkosten zu kennen?

## 4. Ohne Fahrzeugkostenrechnung keine „Make or Buy Entscheidung“

### Für jemand der Outsourcen möchte:

- Es gilt die sehr berechtigte Weisheit, dass man nur das „weggeben“ sollte, **was man selbst beherrscht und gut kennt** – nur dann kann man den künftigen Dienstleister beurteilen.
- Die Kenntnisse aus der FKR bildet den **Zielverkaufspreis**.
- Die Daten aus der FKR wirken als **Maßnahmen zur Verkaufsförderung** („Hübsche Braut“).
- Eine FKR zeugt von hoher **Kompetenz und Professionalität**.
- Der Preis wird nicht **einfach heruntergehandelt** werden: Zahlen lügen nicht.
- Ist der **Preis der künftigen Dienstleistung** einfach zu prüfen und einzuschätzen (man kennt ja die detaillierten Produktionskosten aus eigener Erfahrung)

### Für jemand der Outsourcingnehmer ist oder „insourct“:

- Es ist außerordentlich wichtig, zu wissen, was man sich hier antut. Die FKR legt offen, was die Fahrzeuge in der Vergangenheit erlöst und welche Kostenstruktur sie hatten

### Wesentlichster Punkt:

- ✓ Eine aktuelle, gepflegte **FKR ist der einzige Nachweis für den Erfolg und die Leistungsfähigkeit** eines Fahrzeuges oder einer ganzen Flotte



# Von günstigen Fahrzeugkosten nicht nur träumen...

# Einführung einer FKR

## 1. Was ist konkret zu tun?

- Zuerst **das „Tool“ recherchieren** und auswählen (ggf. kaufen), das man verwenden möchte. In der Regel sind FKR im Format MS Excel zu bekommen. **Quellen:** Fachzeitschriften, Fachverbände, Fachberater Ihres Vertrauens
- Suchen Sie sich **ein Zielfahrzeug** aus und legen Sie den Zeitraum fest, den Sie künftig „monitoren“ möchten – zuerst z. B. wöchentlich.
- Erfassen Sie – einmalig - die **Grunddaten, die sich nicht oder kaum ändern.**
- Legen Sie fest, wie Sie an die **täglich variablen Daten** herankommen.
- Quellen können sein:  
die **Tourenplanungssoftware, Telemetriedaten**, Betriebsdatenerfassungen aller Art wie bspw. Tachographenauslesung oder Mengenzähler; Daten aus internetbasierten FMS
- Aber auch Aufschreibungen vom Fahrer



# Einführung einer FKR

- Legen Sie fest, wie Sie den **Fahrzeugumsatz** in das Tool erfassen können
- **Manuelle Aufzeichnungen von Fahrern** sind ebenfalls möglich und hilfreich: vor Allem wenn sowieso schon Daten durch den Fahrer dokumentiert werden müssen.
- Entwickeln Sie **eine Handlungsroutine, eine Regelmäßigkeit** und eine personelle Verantwortungszuordnung für die Ermittlung und Eintragung der Daten in die Tabelle

A	B	D	E	F	G	H
		Mai 15				
		Motorwagen	Anhänger	Zug		
		€/Monat	€/Monat	€/Monat	€/KM	€/Tag
A:	Technische Angaben					
B:	Kalkulationsdaten					
C:	Kapitalwerte					
D:	Auswertung					
E:	Km-abhängige Kosten			5.675,64 €		0,9459 €
F:	Fahrpersonalkosten			3.626,05 €		172,67 €
G:	Feste Fahrzeugkosten			3.892,76 €		185,37 €
I:	Gemeinkosten			1.000,00 €		47,62 €
J:	Gesamtkosten			14.194,45 €		
		Monatzusammenfassung				
		Monateinnahmen LKW		12.600,00 €		
		Kosten LKW		14.194,45 €		
		Monatsergebnis		-1.594,45 €		
		Kombination Km/Zeit				
		Km-Satz		0,9459 €		
		Tages-Satz		405,66 €		
		Stop Satz		23,1180 €		
		KM-Kosten üB		2,37 €		



## Wesentlichster Punkt:

- ✓ Legen Sie einfache Strukturen fest um an die Informationen zu kommen; dabei ist wichtiger, die **Daten schnell und aktuell zu (er)halten** als anfänglich 100% genau sein zu wollen!

# Einführung einer FKR

## 2. Praxistipp

- Beginnen Sie **mit einem Fahrzeug** – auch wenn Sie mehrere verantworten.
- Begleiten Sie die **Ermittlung der Daten anfänglich selbst** – an dieser Stelle erkennen Sie häufig überraschende Probleme in Ihrem Fuhrparkmanagement-Prozess!
- Vergleichen Sie zuerst dieses **eine Fahrzeug mit sich selbst** – also bspw. mit der Vorwoche oder dem Vormonat
- Nehmen Sie die geänderten Werte zur Kenntnis und versuchen Sie in der FKR herauszufinden, warum die Werte anders sind – suchen Sie **die Stellschraube!**
- Lösen Sie eine Handlung aus, denn entweder
  - haben Sie noch **Fehler in der Datenerfassung** oder
  - Ihr erstes **Verbesserungspotential** entdeckt
  - oder müssen **mit dem Auftraggeber sprechen!**
- Vergleichen Sie nach einiger Zeit **mehrere Fahrzeuge einer Fahrzeugart untereinander**, vergleichen Sie außerdem Fahrer und Routen.
- Wenn Sie sich vornehmen, dass **alle Fahrzeuge immer so gut sein sollen, wie Ihr bester LKW**, werden Sie sehr **erfolgreich und nachhaltig die Potentiale** Ihres Fuhrparks heben!

	Motorwagen	Anhänger	Totgewicht		
	€/Monat	€/Monat	€/Monat	€/KW	€/Tag
A. Technische Angaben					
B. Motorleistung					
C. Kraftstoff					
D. Abschreibung					
E. Nicht abhängige Kosten			5.679,64 €		0,8459 €
F. Fahrerentlohnung			3.926,04 €		7,125 €
G. Fremde Fahrzeugkosten			3.882,96 €		185,37 €
H. Sonstige Kosten			3.000,00 €		57,69 €
I. Gesamtwert			14.188,64 €		291,05 €

  

Monatsummenfassung	
Monatsbruttowert LKW	17.600,00 €
Kosten LKW	14.188,64 €
Monatsergebnis	-1.694,45 €

  

Kombirollen (KW/Tag)	
Motorleistung	0,8459 €
Triebkraft	405,66 €
Strom	25,1189 €
Sonstige Kosten	2,37 €

### Wesentlichster Punkt:

- ✓ Obwohl es banal klingt: die ganze Arbeit lohnt sich – aber nur, wenn Sie bereit sind, **aus den Zahlen auch Handlungen abzuleiten!**



Reparaturen
Maut
Mietkosten
Treibstoffe
Fahrpersonal
Schäden
Reifen
Versicherungen



Fahrzeugkosten  
**1 Mio. €**

„Ich dreh an meinen  
Stellschrauben“

# Dinge erkennen wollen



# ☹ Kostenrechnung?



# 😊 Profitabler sein!

# Kontakt

## SCHOBER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Inh. Christian Schober

Tulpenstraße 26

82110 Germering b. München

Tel.: +49 (0)89 897363-65

Fax: +49 (0)89 897363-64

Email: [office@christianschober.de](mailto:office@christianschober.de)

[www.christianschober.de](http://www.christianschober.de)



Bildnachweis: Sofern keine anderen Quellen genannt sind, stammen die Bilder von fotolia.com