

# SBPalo – Prozesskostenrechnung leicht gemacht

*Controller stehen im Unternehmen oft in dem Ruf, weltfremde Zahlenfreaks zu sein, die vom „wirklichen Leben“, nämlich den Unternehmensabläufen, wenig Ahnung haben. Dabei wird gern übersehen, wie komplex ihre Aufgabe ist, Daten aus verschiedenen Systemen zu aggregieren und zu einem transparenten und aussagekräftigen Reporting zusammenzubauen.*

Insbesondere Logistikcontroller sehen sich neben Kosteninformationen aus der Buchhaltung mit Mengendaten aus sehr unterschiedlichen Subsystemen und Datenquellen konfrontiert: Neben dem Warenwirtschaftssystem bestehen Lagerverwaltungssystem, Fuhrparkinformationssystem und gegebenenfalls weitere Anwendungen. Hierbei stehen sie vor dem Problem, Logistikkosten über die einzelnen Prozessschritte verursachungsgerecht zuzuordnen – kein leichtes Unterfangen, zumal auf dieser Grundlage Managemententscheidungen getroffen werden.

Excel ist hierbei für den Großteil der Controller das Instrument der Wahl – mit all seinen Tücken wie unübersichtlichen Verknüpfungen auf eine Vielzahl von Arbeitsblätter, komplizierten S-Verweisen und

SBPalo baut auf den Funktionen der Palo BI Suite, einer Commercial-Open-Source-Software der deutschen Firma Jedox, auf. Die Informationen aus den verschiedenen Subsystemen werden ausgelesen, in einer multidimensionalen Datenbank verdichtet und anschließend in ein Reportingsystem überführt. Hierbei können zum einen direkt in Palo auf einfachem Weg benutzerdefinierte Reports erstellt werden. Zum anderen kann aus Excel mit Verknüpfungen auf den Palo-Datenwürfel zugegriffen werden, um Reports mit den in Excel gewohnten Formatierungsmöglichkeiten zu erzeugen.

SBP hat ein Paket von Basisreports entwickelt, die den Ausgangspunkt für den Aufbau eines kundenindividuellen Logistikkennzahlensystems bilden. Diese Reports sind abgestimmt auf den unterschiedlichen



Michaela Mertins, Dipl.-Kffr., ist Beraterin bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater in Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche zu den Themen Controlling, Prozesskostenrechnung sowie Optimierung von Lager- und Transportprozessen. Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberater für Logistik, Systemintegration und Beschaffung inzwischen über 200 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden.  
Kontakt: [www.sbp.biz](http://www.sbp.biz) oder (02 51) 857 18-0

Dieses Reportingtool findet eine wachsende Anzahl von Anwendern im Lebensmittel- und Getränkefachgroßhandel. Im Herbst 2009 wurde es beim 7. SBP-Logistik-Seminar bei der Meckatzer Löwenbräu B. Weiß KG einem interessierten Publikum vorgestellt und hat eine überaus positive Resonanz erfahren.

Beim Seminar wurden Beispielreports der (fiktiven) Party Perfekt GmbH, einem Großhandel für Partybedarf mit starkem Schwerpunkt in der Sparte Getränke gezeigt, um anhand konkreter Daten den Aufbau und die Aussagekraft des Kennzahlensystems zu demonstrieren. Ein Live-Zugriff auf den Palo-Würfel mit der Möglichkeit, Veränderungen in Zahlen oder Reportingparametern vorzunehmen, zeigte die Flexibilität des Systems. Nachfolgend ein kleiner Überblick:

**Grafik 1:** Am Anfang stehen die grundlegenden Analysen: Absatz- und Umsatzstatistik pro Artikel- und Kundengruppe, wie sie in keinem Unternehmen fehlen dürfen und die von den Verantwortlichen mit großer Spannung erwartet werden. In der Praxis werden diese Statistikdaten häufig vom Controller aus langen Listen in ein ansprechenderes Excel-Format abgetippt.

Mit SBPalo hingegen besteht eine direkte Verknüpfung mit den Datenbankwerten, die sich automatisch mitsamt der entsprechenden Vergleichsperiode aktualisieren und manuelle Anpassungen überflüssig machen. In den folgenden Beispielen werden Quartalszahlen jeweils mit dem Vorjahresquartal bzw. den Planwerten der Periode verglichen, um die Werte in den entsprechenden Kontext zu setzen.

Der Vergleich des Nettoumsatzes zur Vorperiode, in diesem Fall zum entsprechenden



dem beträchtlichen Arbeitsaufwand, neue Kunden- oder Artikelgruppen in das bestehende System zu integrieren.

Um insbesondere die Arbeit von Logistikcontrollern effizienter zu machen, haben **Schulte Bender & Partner Unternehmensberater** unter dem Namen SBPalo ein Logistikcontrollingsystem entwickelt, das erhebliche Vorteile und Arbeitsvereinfachungen (und somit Zeitersparnis) gegenüber Excel bietet – gleichzeitig aber die zugegebenermaßen praktischen Funktionalitäten von Excel einbezieht, um mit wenig Aufwand aussagekräftige und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Reports zu generieren.

Informationsbedarf verschiedener Zielgruppen wie Geschäftsführung, Vertrieb und Logistik.

SBPalo erfüllt in einem System die folgenden Zielsetzungen:

- Informationssystem als Basis für operative und strategische Entscheidungen des Managements
- Instrument zur Messung der Performance des Unternehmens unter Einbeziehung relevanter Vergleichszeiträume
- Frühwarnsystem vor Abweichungen in unerwünschte Richtungen, auf dessen Basis rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können

Quartal des Vorjahrs, erscheint übersichtlich in Form einer Better/(Worse)-Angabe in Prozent. Zusätzlich ist für den kumulierten Umsatz der ersten beiden Quartale eine Spalte mit Miniaturgrafiken eingefügt: Die sogenannten Sparklines lassen den Leser benutzerfreundlich auf einen Blick die Entwicklung des jeweiligen Parameters pro Monat des ersten Halbjahres erfassen – der Umsatz von Ice-Bier steigt also mit Beginn der warmen Jahreszeit sprunghaft an.

**Grafik 2:** Weiter geht es mit den Logistikprozesskosten. Zunächst kommen mehrere Übersichtsreports, die sich in erster Linie an die Geschäftsführung richten, mit Informationen zum Wareneinsatz und zu den Logistikkosten der Prozesse Wareneingangstransport, Lager, Warenausgangstransport und Logistiksteuerung.

Diese Daten werden pro Artikelgruppe und auch hier wieder pro Topkunde bzw. pro Kundengruppe dargestellt. Zusammengefasst werden sie wiederum zu einer Übersichtsseite, die Auskunft über Logistikkosten pro Colli und pro 100 Kilogramm für jeden sinnvoll trennbaren Prozess von Wareneingangskosten mit eigenem Fuhrpark bis hin zur Abholvergütung gibt. Hier ist z.B. klar ersichtlich, dass die Kosten für Leerguthandlung pro Colli in den Monaten April und Mai erheblich über dem Durchschnitt liegen – sicher ein Punkt, dem der Logistikleiter nach dem Durchsehen dieses Reports auf den Grund gehen wird.

**Grafik 3:** Dann folgt das detaillierte Logistikkennzahlensystem für die Entscheider auf Fachebene, die sich dementsprechend tiefer in die Materie einarbeiten können, zusammengefasst nach den einzelnen Prozessen. Im Beispiel der Lagerkostenkennzahlen werden beispielsweise Lagerumschlag, Lagerbestandsreichweite, Kosten pro Prozess bis hin zu Leistungskennzahlen wie Picks oder Verladedurchsatz pro Stunde im Zeitverlauf gegenübergestellt und in den Kontext von Plan und Vorjahr gesetzt: Die Lagerdauer geht zwar von Quartal eins zu Quartal zwei zurück, ist aber höher als im Plan und auch als im Vorjahr – es sollten geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um zurück auf Kurs zu kommen.

Dank der Art der Kostenverarbeitung im Palo-Würfel ist es immer möglich, von den höheren Aggregationsebenen bis hinunter auf die Ebene eines einzelnen Artikels für

einen einzelnen Kunden zu gehen und eine kunden- bzw. artikelgenaue Deckungsbeitragsrechnung mit den jeweils zugehörigen Kosten zu sehen.

Um die Gesamtheit der Geschäftsprozesse eines Unternehmens abzubilden, ist es natürlich wünschenswert, das vorgestellte Reportingsystem über die Logistikkosten hinaus um die vor- und nachgelagerten Prozesse zu erweitern. Anhand

einer kompletten Unternehmenserfolgsrechnung mit verursachungsgerecht geschlüsselten Kosten bis hin zu den Gemeinkosten (wobei in einigen Bereichen natürlich sinnvolle Annahmen getroffen werden müssen) lassen sich fundierte Managemententscheidungen treffen und die Wirkung von Maßnahmen simulieren – bis heute leider noch ein Wunschtraum für viele Controller und Manager.

**Grafik 1**

Party Perfekt GmbH

Absatz/Umsatz pro Artikelgruppe 2009

Warengruppen	Q 1				Q 2				Summe				
	Absatz (Colli)	Absatz (kg)	Umsatz (netto)	B/(W) vs 2008	Absatz (Colli)	Absatz (kg)	Umsatz (netto)	B/(W) vs 2008	Absatz (Colli)	Absatz (kg)	Umsatz (netto)	Umsatz (netto)	B/(W) vs 2008
W.g. 1: Brauerei-Artikel	151.923	1.569.612	2.923.386	5,2%	259.846	2.852.985	4.296.605	5,7%	411.769	4.412.197	7.219.990	3.094.733	5,5%
Art.gr. 10: Pils	56.782	772.297	878.358	11,1%	148.982	1.959.898	2.216.376	8,4%	205.724	2.731.895	2.949.195	2.949.195	9,2%
Art.gr. 11: Weizenbier	52.951	691.063	778.145	11,3%	143.813	1.847.943	2.071.050	8,6%	196.564	2.539.027	2.849.195	2.849.195	9,3%
Art.gr. 12: Schwarzbier	1.267	30.506	37.864	3,2%	1.712	47.982	47.982	3,1%	2.978	78.488	102.112	102.112	9,3%
Art.gr. 13: Bier alkoholfrei	1.507	34.939	44.359	12,8%	1.042	25.410	84.247	3,1%	2.549	60.349	78.738	78.738	12,8%
W.g. 2: Ice-Bier	1.037	15.769	17.989	18,7%	2.459	33.620	38.012	10,3%	3.496	49.389	56.001	56.001	12,9%
Art.gr. 20: AIG	0	0	0	0,0%	138	4.643	8.688	(11,5%)	138	4.643	9.989	9.989	12,9%
Art.gr. 21: Sot-Drinks	36.092	560.798	411.157	(1,1%)	41.173	644.073	456.980	(1,6%)	77.265	1.204.871	868.137	868.137	(11,5%)
Art.gr. 22: Säfte	7.635	129.840	114.431	4,2%	8.112	138.264	121.580	4,5%	15.747	288.104	236.011	236.011	4,3%
W.g. 3: Wasser	7.038	94.282	134.075	4,5%	7.661	102.657	145.686	4,3%	14.897	198.940	279.771	279.771	4,3%
Art.gr. 30: Snacks	21.421	336.676	182.652	(8,3%)	25.400	403.151	189.704	(8,9%)	46.821	739.827	352.356	352.356	4,4%
Art.gr. 31: Chips	19.604	98.226	548.218	4,6%	3.176	14.292	872.364	3,6%	47.387	238.423	1.420.892	1.420.892	(8,7%)
Art.gr. 32: Sonstige Snacks	2.279	10.256	126.892	7,5%	22.738	120.473	178.715	5,9%	5.455	24.548	303.607	303.607	8,5%
W.g. 4: Nüsse	15.361	82.060	59.083	3,2%	1.989	5.432	54.846	2,2%	38.099	202.533	1.009.046	1.009.046	4,0%
Art.gr. 40: Süßwaren	1.964	5.911	362.242	3,9%	3.176	14.292	872.364	3,6%	47.387	238.423	1.420.892	1.420.892	(8,7%)
Art.gr. 41: Schokolade	16.492	51.560	489.204	2,5%	13.420	42.712	393.405	2,9%	29.912	94.272	852.510	852.510	3,4%
Art.gr. 42: Gebäck	8.432	22.603	190.533	(1,1%)	5.725	15.341	133.792	(0,9%)	14.157	37.944	324.325	324.325	2,7%
Art.gr. 43: Fruchtgummi-Artikel	3.068	15.341	172.009	4,1%	4.428	11.789	142.430	4,6%	7.545	28.348	314.444	314.444	3,4%
Art.gr. 44: Kostent Süßwaren	4.548	11.654	98.727	7,4%	4.428	11.789	142.430	4,6%	7.545	28.348	314.444	314.444	3,4%
W.g. 5: Partyartikel	448	1.763	98.727	7,4%	590	2.594	22.272	0,0%	1.038	23.632	314.444	314.444	3,4%
Art.gr. 50: Tischdecken	22.973	76.731	7.934	0,0%	28.508	66.005	357.460	7,0%	51.481	142.736	314.444	314.444	3,4%
Art.gr. 51: Dekoration	8.891	48.721	616.449	4,5%	5.443	36.904	71.694	0,0%	14.334	85.625	314.444	314.444	3,4%
Art.gr. 52: Servietten	701	351	57.663	0,0%	20.053	24.400	71.694	0,0%	21.754	24.751	314.444	314.444	3,4%
Art.gr. 53: Sonstige Partyartikel	7.957	20.167	220.300	8,7%	25.555	69.105	185.766	0,0%	33.707	94.151	314.444	314.444	3,4%

**Grafik 2**

Party Perfekt GmbH

Logistikkosten 2009 - Übersicht

	Q 1 2009				Q 2 2009				Summe 2009			
	€	€/Colli	€/100kg	% Umsatz	€	€/Colli	€/100kg	% Umsatz	€	€/Colli	€/100kg	% Umsatz
Absatz (Colli)	151.923				259.846				411.769			
Absatz (kg)	1.569.612	10,27		100,0%	2.852.985	10,98		100,0%	4.412.197	10,72		100,0%
Umsatz (netto)	2.923.386	19,24	187,44		4.296.605	16,54	150,62		7.219.990	17,53	163,64	
Transport Wareneingang:												
Kosten Fuhrpark WE	36.186	0,16	1,59	0,5%	66.035	0,18	1,62	1,5%	102.221	0,17	1,61	1,5%
Kosten Spedition WE	11.790	0,12	1,21	0,4%	17.714	0,11	1,01	0,4%	29.504	0,12	1,08	0,4%
Summe Transport WE	47.976	0,16	1,47	1,6%	83.749	0,16	1,44	1,9%	131.725	0,16	1,45	1,9%
Lager:												
Kosten WE	15.825	0,10	1,01	0,5%	26.521	0,10	0,93	0,6%	42.346	0,10	0,96	0,6%
Kosten Lag.	21.900	0,14	0,88	0,8%	27.393	0,11	0,26	0,1%	49.372	0,12	0,22	0,2%
Kosten Uml.	-11.844	-0,08	-0,76	-0,4%	-39.570	-0,15	-1,39	-0,9%	-9.556	-0,12	-1,17	-0,9%
Kosten Komm.	6.077	0,04	0,39	0,2%	10.993	0,04	0,36	0,2%	17.070	0,04	0,37	0,2%
Kosten Verl.	4.353	0,03	0,28	0,1%	11.503	0,04	0,40	0,3%	15.887	0,04	0,36	0,3%
Kosten Leerg.	39.991	0,26	2,56	1,4%	42.226	0,16	1,48	1,0%	82.217	0,20	1,86	1,1%
Summe Lager												
Transport Warenausgang:												
Kosten Fuhrpark WA					76.574	0,21	3,61	1,8%	123.299	0,22	3,84	1,7%
Kosten Spedition WA					15.500	0,05	0,45	0,3%	25.816	0,06	0,39	0,3%
Abholvergütung					11.666	0,08	0,84	0,4%	21.707	0,08	0,47	0,4%
Summe Transport WA					103.740	0,40	3,64	2,4%	170.822	0,41	3,81	2,4%
Logistiksteuerung:												
Bestellertassung												
Disposition												
Feste												
Summe Logistik												
Summe Logistik												

**Grafik 3**

Party Perfekt GmbH

Lager - Kennzahlen 2009

	2009		Summe / Ø	B(W) vs Plan	B(W) vs 2008
	Q 1	Q 2			
Lagerkosten gesamt:					
Kosten WE	15.825	26.521	42.346	1,1%	(4,2%)
Kosten Lag.	21.900	27.393	49.372	26,4%	22,4%
Kosten Uml.	3.571	5.985	9.556	1,1%	(4,2%)
Kosten Komm.	5.024	5.192	10.215	(3,4%)	(0,0%)
Kosten Verl.	6.077	10.994	16.471	1,1%	(0,0%)
Kosten Leerg.	4.383	11.503	15.887	(3,5%)	(4,3%)
Vermerben	56.859	88.988	143.847	10,9%	(9,1%)
Kennzahlen:					
Artikelanzahl	102	102	102		
Lagerauslastung	66%	87%	76%	(2,9%)	
Lagerumschlag	8,4	11,6	10	22,7%	20,7%
Lagerdauer	5,6	7,8	5	(19,4%)	(32,8%)
Lagerbestandsreichweite	10,7	4,5	9	(22,8%)	(18,0%)
Lagerkosten pro prozessbezogene Colli:					
Wareneingang	0,05	0,05	0,05		
Lagerung	0,14	0,11	0,13	(0,0%)	(0,0%)
Umlagerung	0,01	0,01	0,01		
Kommissionierung	0,16	0,16	0,16	(0,0%)	22,4%
Verladung	0,04	0,04	0,04		
Leergut	0,08	0,08	0,08	(0,0%)	(0,0%)
Lagerkosten pro prozessbezogene 100kg:					
Wareneingang	0,49	0,46	0,47		
Lagerung	1,41	0,96	1,18	(0,9%)	(0,9%)
Umlagerung	0,10	0,09	0,09		
Kommissionierung	0,32	0,32	0,32		
Verladung	0,39	0,18	0,28		
Letzung (pro Stunde):					
Wareneingang (Stunde)	0,39	0,18	0,28		