

Durchblick im Datendschungel

Prozesskostenrechnung und Logistikcontrolling

Controller stehen im Unternehmen oft in dem Ruf, weltfremde Zahlenfreaks zu sein, die vom „wirklichen Leben“, nämlich den Unternehmensabläufen, wenig Ahnung haben. Dabei wird gerne übersehen, wie komplex ihre Aufgabe ist, Daten aus verschiedenen Systemen zu aggregieren und zeitnah zu einem transparenten und aussagekräftigen Reporting zusammenzubauen. Der Bedarf für eine qualifizierte Kundenerfolgsrechnung auf Prozesskostenbasis zur Unternehmenssteuerung ist hoch.

Gerade im Getränkefachgroßhandel sehen sich Controller neben Kosteninformationen aus der Buchhaltung mit Mengendaten aus sehr unterschiedlichen Subsystemen und Datenquellen konfrontiert: Neben dem Warenwirtschaftssystem bestehen Lagerverwaltungssystem, Fuhrpark-Informationssystem 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 dem beträchtlichen Arbeits-

aufwand, neue Kunden- oder Artikelgruppen in das bestehende System zu integrieren. Dabei befinden sie sich auf verschlungenen Pfaden, auf der Suche nach dem richtigen Weg, an dessen Ende die fertiggestellte Analyse steht ...

Neues Business Intelligence-System

Um diese Arbeit effektiver und effizient zu machen, haben Schulte Bender & Partner Unternehmensberater mit SBP BI ein Business Intelligence-System entwickelt, das Vorteile und Arbeitsvereinfachungen (und somit Zeitersparnis) gegenüber Excel bietet – gleichzeitig aber im Unternehmen bereits vorhandene Technologien wie Excel oder den MS Datenbankserver einbezieht. Auf diese Weise werden die zugegebenermaßen praktischen Funktionalitäten von Excel weiter genutzt, um mit wenig Aufwand aussagekräftige und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Reports bis hin zur mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung zu generieren – und die gewohnten Technologien sorgen bei Benutzern für eine hohe Akzeptanz.

Das System baut auf den Funktionen des MS SQL Server 2008 R2 auf, einer integrierten Datenbanklösung von Microsoft mit entsprechender Performance. Informationen aus den verschiedenen Subsystemen werden ausgelesen, in einer multidimensionalen Datenbank verdichtet und anschließend in ein BI-System überführt.

Hierbei können zum einen die Funktionalitäten von Pivot genutzt werden, die datenbanktechnisch versierten Controllern bereits vertraut sind, um schnell und flexibel individuelle Reports zu generieren – tagesgenau, bei Bedarf bis hinunter zum einzelnen Artikel beim einzelnen Kunden. Zum anderen kann aus Excel mit Verknüpfungen auf den Datenwürfel zu-griffen werden, um Reports mit den in Excel gewohnten Formatierungsmöglichkeiten zu erzeugen.

Die von SBP vormodellierte Business Intelligence-Plattform nutzt diese zweite Variante für ein Paket von bereits vorgefertigten bereichsübergreifenden Basisreports, die eine Vielzahl an Anforderungen abdecken: von Prozesskostenrechnung mit verursachungsgerecht zugeordneten Kosten über alle Prozesse über ein kundenindividuelles Logistik-Kennzahlensystem bis hin zu Rentabilitätsanalysen des einzelnen Kunden mit jedem einzelnen bezogenen Artikel.

Die Analysen sind abgestimmt auf den unterschiedlichen Informationsbedarf verschiedener Zielgruppen wie Geschäftsführung, Vertrieb und Logistik.

Zielsetzungen

- Informationssystem als Basis für operative und strategische Entscheidungen des Managements
- Instrument zur Messung der Performance des Unternehmens, unter Einbeziehung relevanter Vergleichszeiträume

*Dipl.-Kff.
Michaela
Mertins*



Sie ist Beraterin bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater GbR Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche zu den Themen Controlling, Prozesskostenrechnung sowie Optimierung von Lager- und Transportprozessen. Das Unternehmen zählt als Unternehmensberater für Logistik, Systemintegration und Beschaffung mittlerweile über 200 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Kontakt: www.sbp.biz oder +49(0)251/857 18-0

– Frühwarnsystem vor Abweichungen in unerwünschte Richtungen, auf Basis dessen rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können.

Dieses BI-Tool findet eine wachsende Anzahl von Anwendern im GFGH sowie im Lebensmittelhandel.

Beispielreports der (fiktiven) Party Perfekt GmbH, einem Großhandel für Partybedarf mit starkem Schwerpunkt in der Sparte Getränke, demonstrieren anhand konkreter Daten den Aufbau und die Aussagekraft des BI-Systems – nachfolgend ein kleiner Ausschnitt:

Absatz- und Umsatzstatistik

Am Anfang stehen die grundlegenden Analysen Absatz- und Umsatzstatistik pro Artikelgruppe 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 dem neuen System hingegen besteht eine direkte Verknüpfung mit den Datenbankwerten, die sich automatisch mit 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 Quartal des Vorjahres, erscheint übersichtlich in Form einer Better/(Worse)-Angabe in Prozent. Zusätzlich ist für den kumulierten Umsatz der ersten beiden Quartale eine Spalte mit Miniatur-Grafiken 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.

Logistik-Prozesskosten

Weiter geht es mit den Logistik-Prozesskosten: Zunächst kommen mehrere Übersichtsreports, die sich in erster Linie an die Geschäftsführung richten, mit Informationen zum Wareneinsatz und zu den Logistikkosten der Prozesse Wareneingangs-Transport, Lager, Wareneingangs-Transport und Logistiksteuerung.

Diese Daten werden pro Artikelgruppe und auch hier wieder pro Topkunde bzw. pro Kundengruppe dargestellt. Zusammengefasst werden sie

zu einer Übersichtsseite, die Auskunft über Logistikkosten pro Colli und pro 100 kg für jeden sinnvoll trennbaren Prozess von Wareneingangskosten mit eigenem Fuhrpark bis hin zur Abholvergütung gibt.

Dabei ist beispielsweise klar ersichtlich, dass die Kosten für Leerguthandling 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.

Logistik-Kennzahlensystem

Dann folgt das detaillierte Logistik-Kennzahlensystem für die Entscheider auf Fachebene, die sich dementsprechend tiefer in die Materie einarbeiten können, zusammengefasst nach den einzelnen Prozessen. Im Beispiel der Lagerkosten-Kennzahlen 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 1 zu Quartal 2 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 Datenwürfel ist es immer möglich, auf tagesebener Basis 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. Und: Wenn der Datenimport nachts läuft, liegen diese Informationen bereits am Folgetag vor – ein entscheidendes Wettbewerbsvorteil in einem von Kostenbewusstsein und Serviceorientierung geprägten Umfeld wie dem GFGH.

Fazit

Um die Gesamtheit der Geschäftsprozesse eines Unternehmens abzubilden, bewertet das System neben den Logistikkosten die vor- und nachgelagerten Prozesse. 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 Management-Entscheidungen treffen und die Wirkung von Maßnahmen simulieren – bis heute leider noch ein Wunschtraum für viele Controller und Manager. □