

TÜV SÜD Industrie Service GmbH:

Kern OPO bringt mehr Wert in die jährliche Planung



© TÜV Süd

Die TÜV SÜD Industrie Service GmbH, ein Unternehmen der TÜV SÜD Gruppe, vereinheitlicht mit der in SAP CO integrierten Planungs-Software Kern OPO Planungsprozesse in einer einzigen Excel-Datei. Dadurch bringt der Industrie-Dienstleister mehr Transparenz und eine hohe Qualität in seine jährliche Planung. Zudem verkürzt sich der Planungszeitraum spürbar.

Der TÜV ist eine der bekanntesten Marken in Deutschland. Die drei Buchstaben stehen für Sicherheit, Zuverlässigkeit und Neutralität. Dafür sorgen die TÜV-Organisationen nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

TÜV SÜD: Im Zeichen des blauen Oktagon

Markenzeichen des TÜV SÜD ist das blaue Oktagon. Unter dem Motto „Mehr Sicherheit. Mehr Wert“ wurde die Marke „TÜV“ für das eigene Unternehmen noch schärfer definiert. Die TÜV SÜD AG ist als Global Player ein international führender Dienstleistungskonzern mit den strategischen Geschäftsfeldern Industrie, Mobilität und Mensch. Mit 13.000 Mitarbeitern und einem weltweiten Service-Netz von über 600 Standorten in Europa, Amerika und Asien sorgt der TÜV SÜD durch die Optimierung von Technik, Systemen und Know-how für mehr Sicherheit und wirtschaftlichen Mehrwert bei seinen Kunden.

Die vielfältigen Aufgaben übernehmen unter dem Dach der TÜV SÜD Holding AG weitgehend eigenständige Gesellschaften. Als eine der größten Gesellschaften der TÜV SÜD Gruppe bietet die TÜV SÜD Industrie Service GmbH sicherheitstechnische Dienstleistungen für Betreiber und Hersteller baulicher sowie technischer Anlagen und Einrichtungen an. Rund 2300 hochspezialisierte Mitarbeiter unterstützen die reibungslose Durchführung der Baumaßnahmen und sichern den störungsfreien Betrieb. Im Zuge der Prüfung, Zertifizierung und Begutachtung entwickelt die TÜV SÜD Industrie Service unter anderem systemübergreifende, individuell angepasste Lösungen, optimiert Systeme und Prozesse oder schafft Standards zur Prozessunterstützung.

Außerhalb von SAP CO geplant

Bei der IT-technischen Abbildung seiner Geschäftsabläufe setzt das Unternehmen seit Jahren Geschäftssoftware von SAP ein und führt derzeit einen Release-Wechsel von SAP R/3 4.6C auf SAP ERP 6.0 durch. Viele Bereiche profitieren von den vielfältigen Vorzügen der integrierten SAP-Software. Doch die jährliche Absatz-, Umsatz- und Kostenplanung für insgesamt 470 Profit-Center war bisher sehr aufwändig.

Die TÜV SÜD Industrie Service führt ihre Planungen auf Profit-Center-Ebene durch, die technisch gesehen identisch mit der Planung auf Kostenstellenebene sind. Dabei unterstützen die Controlling-Mitarbeiter auch die Planungen für die TÜV SÜD Chemie Service GmbH, die TÜV SÜD Cleancert GmbH, die TÜV SÜD ImmoWert GmbH und die TÜV SÜD Energie- und Systemtechnik GmbH Baden-Württemberg. Die Gesellschaften werden im SAP-System jeweils als eigener Buchungskreis geführt. „Es gab für die einzelnen Planungsgebiete, wie etwa die Personalplanung, die Investitions-

planung oder die Umsatz- und Sachkostenplanung jeweils eigene Excel-Dateien“, erklärt Hans-Joachim Müller, Leiter Controlling bei der TÜV SÜD Industrie Service GmbH. Die Mitarbeiter im Controlling bereiteten die einzelnen Excel-Tabellen vor, übertrugen die historischen Daten aus dem SAP-System und schickten die Dateien per E-Mail an die rund 470 Profit-Center-Verantwortlichen.

Brüche in der Planung

Hatten die Profit-Center-Verantwortlichen von den Controllern die Excel-Dateien per E-Mail erhalten, trugen sie darin ihre Plandaten ein und schickten die Dateien ausgefüllt zurück an das Controlling, das die Excel-Dateien in eine gesonderte Datenbank einspielte. Dann plausibilisierten die Controlling-Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Planern die in den einzelnen Excel-Dateien eingetragenen Plandaten, etwa zu den Erlösen und Absätzen sowie zur Sachkostenplanung.

Dieses Vorgehen wiederholte sich bei jeder Planungsrunde bis die endgültigen Planzahlen vorlagen. Erst wenn die letzte Excel-Datei eingesammelt war, konnte das Controlling die Plandaten konsolidieren und die finalen Plandaten nach SAP CO übertragen. Teilweise wurden Fehler bei den Planungen unter Excel bis in das SAP-System fortgeschrieben, zudem war durch die manuelle Eingabe das Risiko von Übertragungsfehlern hoch. Beides konnte zu Brüchen und Inkonsistenzen in der Planung führen.

Von Kern OPO sofort begeistert

„Wir suchten deshalb nach einem Planungswerkzeug, das in SAP CO integriert ist und die für die Planung notwendigen Daten automatisch sowie bidirektional mit der SAP-Software austauschen kann“, bringt Hans-Joachim Müller die Anforderungen auf den Punkt. Zudem sollte das künftige Planungstool schnell einzuführen und einfach zu bedienen sein.

Bei einem Seminar war Hans-Joachim Müller auf Kern OPO (One-Page-Only), das Excel-basierte Planungswerkzeug der Freiburger Kern AG, aufmerksam gemacht worden. Er war von dem Planungs-Tool sofort begeistert. „Die Lösung entsprach genau unserem Anforderungskatalog“, hebt Hans-Joachim Müller hervor. „Außerdem konnten damit die Planer in den Profit-Centern weiter auf der ihnen vertrauten und komfortablen Excel-Oberfläche arbeiten.“

Die Implementierung verlief rasch und unkompliziert. Die Lösung konnte zwischen Februar und Anfang Juni 2008 innerhalb von nur acht Beratertagen eingeführt werden. Hans-Joachim Müller lobt dabei insbesondere die hohe Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Berater der Kern AG.



© TÜV Süd



© TÜV Süd



Hans-Joachim Müller, Leiter Controlling bei der TÜV SÜD: „Die Lösung entsprach genau unserem Anforderungskatalog und die Planer konnten damit in den Profit-Centern weiter auf der ihnen vertrauten und komfortablen Excel-Oberfläche arbeiten.“

Integrierte und sichere Planung von hoher Qualität

Seit Juni arbeiten die insgesamt sechs Controller bei der TÜV SÜD Industrie Service produktiv mit der neuen Planungslösung. Die Vorzüge des vollständig in SAP CO integrierten Planungs-Tools machten sich unmittelbar nach dem Produktivstart bemerkbar. „Wir haben nun eine durchgängig IT-gestützte und sichere Planung von hoher Qualität“, verdeutlicht Hans-Joachim Müller. „Dadurch können sich die Controller wieder mehr auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren – das sind die Inhalte der Zahlen.“ Alle Profit-Center werden jetzt komfortabel in nur einer einzigen Transaktion geplant, egal ob es sich um Planungen zu Personalzahlen, Umsätzen, und Fremdleistungen auf Kostenträgerebene, eine produktive und unproduktive Leistungsverrechnung oder Investitionskosten auf Einzelpostenebene handelt. Grundlage der Planungsprozesse ist eine zentrale Mustervorlage, der so genannte „OPO-Master“, die das Controlling-Team an die Anforderungen des Unternehmens angepasst hatte.

Technisch gesehen lässt sich Excel durch die Inplace-Technik in seiner vollen Funktion direkt unter SAP starten. Auf diese Weise können Ist- und Plan-daten automatisch aus SAP nach Excel gelesen und von Excel nach SAP geschrieben werden. Zur Unterstützung der Profit-Center-Verantwortlichen werden die historischen Daten des vergangenen und laufenden Jahres sowie der letztjährigen Dreijahresplanung aus SAP CO gesammelt und auf der Excel-Oberfläche angezeigt. Hinzu kommen die Plan-Daten des aktuellen Jahres. Die neuen Planwerte für die kommenden drei Jahre bucht Kern OPO direkt in die SAP-Software zurück.

Null Abweichung bei interner Leistungsverrechnung

Obendrein lässt sich jeder Planwert mit einem Kommentar versehen, der wiederum im SAP-System gespeichert und mit dem normalen SAP-Berichtswesen verfolgt werden kann. Das gilt übrigens nicht nur für die Kommentare, sondern für jedes beliebige Planungsdetail. So lässt sich jederzeit und schnell nachvollziehen, warum beispielsweise auf einer Kostenstelle zusätzliche Kosten, etwa für Abschreibungen durch besondere Investitionen oder IT-Projekte, entstehen oder eingeplant wurden. Die internen Leistungsbeziehungen steuert das Unternehmen in Kern OPO über eine so genannte Satellitentabelle. Diese erlaubt nur dem Leistungsempfänger die Planung. Dadurch muss sich der Leistungsgeber mit dem Empfänger abstimmen, was den Vorteil hat, dass die interne Leistungsverrechnung immer auf Null steht.

Darüber hinaus kann das Controlling mit Hilfe des integrierten Planungstools heute auch Daten aus der Profit-Center-Planung über eine von der Kern AG programmierte Schnittstelle direkt in die Marktsegmentrechnung (SAP CO-PA) einbinden und dort verbuchen. Das war früher nicht möglich gewesen, denn die SAP-Software bietet keine Möglichkeit, um Daten aus der Profit-Center-Rechnung zu lesen und automatisch in die Marktsegmentrechnung zu schreiben.

Zeit und Kosten sparen

Bis zum Abschluss des Planungsprozesses lassen sich die Werte in Kern OPO beliebig oft ändern, wobei die aktuellen Planwerte sofort nach SAP CO fließen. „So haben wir in jeder Planungsphase einen transparenten und umfassenden Überblick über alle geplanten Kosten“, erläutert Hans-Joachim Müller. Da der früher übliche E-Mail-Versand sowie das Hin- und Herkopieren von Plandaten entfallen ist, kann das Controlling heute die komplette Jahres- und Monatsplanung Ende Oktober und damit rund vier Wochen früher als bisher abschließen. Auch die Profit-Center-Verantwortlichen benötigen pro Planungsrunde weniger Zeit – im Schnitt rund 10 bis 15 Prozent weniger. Beides trägt zu nicht unerheblichen Kosteneinsparungen bei.

In Zukunft will Controlling-Leiter Müller mit der Planung statt wie bisher im Juni erst im Juli – dann liegen die Ergebnisse des ersten Halbjahres vor –

beginnen. Dadurch stehen zum einen bessere Referenzdaten für die Planung zur Verfügung und zum anderen profitiert das Unternehmen von noch genaueren und hochwertigeren Planzahlen.

Informationsaustausch ohne Medienbrüche

Unterstützt von Kern OPO will die TÜV SÜD Industrie Service GmbH auch Medienbrüche beim Informationsaustausch mit der Konzernzentrale abbauen. Dort laufen beispielsweise die Investitionsplanungen für alle Gesellschaften des TÜV SÜD zusammen. Mit Kern OPO soll sich in Zukunft die Investitionsplanung der TÜV SÜD Industrie Service direkt in die zentrale SAP-ERP-Lösung des Konzerns übertragen lassen. Zudem sollen die Personalplanungen der Profit-Center-Verantwortlichen aus der Planungslösung heraus in die SAP-Lösung für die Personalwirtschaft des Gesamtkonzerns überspielt werden können.

Veranstaltungen

Durch langjährige und fundierte Kenntnisse in Excel und SAP hat sich die Kern AG mittlerweile auch mit ihren Schulungen einen Namen gemacht. Controller schätzen das Wissen der Kern-Referenten sehr und profitieren von dem Erlernten, was im Anschluss an die Seminare in der Praxis sofort umgesetzt wird:

„Interaktive Einbindung der Teilnehmer durch einen tollen Trainings-Stil. Komplexe Themen werden sehr gut vermittelt.“ Markus Konitzer, Bayer CropScience AG

„Das Excel-Seminar hat mir sehr gut gefallen. Besonders die didaktische Heranführung an komplexe Excel-Formeln und die praxisnahen Beispiele führten bei mir zu einem schnellen Verständnis und einem nachhaltigen Lernerfolg.“ Marcus Furlan, Danfoss Bauer GmbH

Die nächsten freien Seminar-Termine:

- **Excel-Intensiv**
11. und 12. Februar 2009, Freiburg
- **Excel-Intensiv**
18. und 19. Februar 2009, Wien
- **Excel-Intensiv**
27. und 28. Mai 2009, Freiburg
- **OPO-Intensiv**
10. und 11. Juni 2009, Freiburg
- **OPO-Intensiv**
22. und 23. Juli 2009, Freiburg

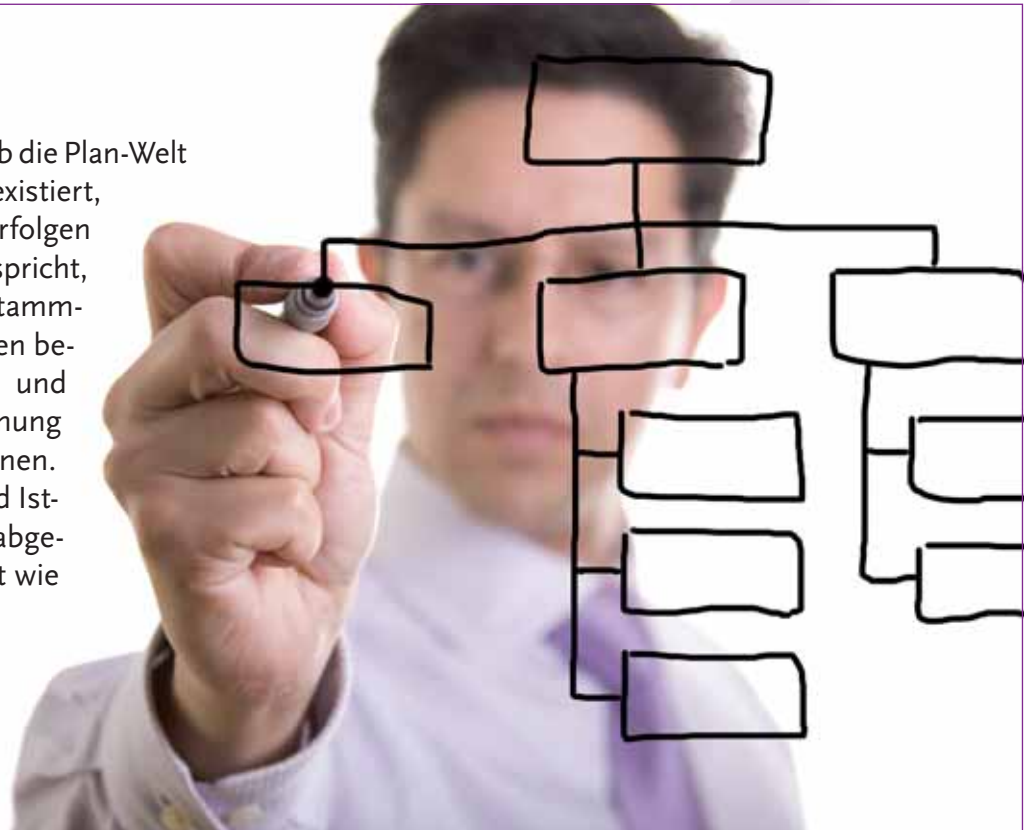


© TÜV SÜD

Praxisfall Fuhrpark

Bertold Brecht: Ja mach ' nur einen Plan ...

Es stellt sich die Frage, ob die Plan-Welt analog zur Ist-Welt existiert, also ebenfalls in SAP erfolgen kann. Für diesen Weg spricht, dass die Hierarchien, Stammdaten und Verrechnungen bereits im SAP vorliegen und unmittelbar für die Planung genutzt werden können. Ferner sind die Plan- und Ist-Vorgänge aufeinander abgestimmt. Kern OPO zeigt wie es funktioniert!



© Heider Almeida - Fotolia

Die Wirkung von Kern OPO gründet auf der Idee, SAP nicht als Planungssoftware zu ersetzen, sondern den Planungsprozess innerhalb des SAP-Systems zu optimieren. Dieser Gedanke fügt sich mit unserer Auffassung, dass die Plandaten nicht in einem SAP-fremden System existieren sollten. Vielmehr sollten sie eindeutig und durchwegs dort geführt werden, wo die Grundstruktur der Kostenrechnung abgebildet ist (Organisationseinheiten, Hierarchien, Stammdaten), wo die Istdaten liegen, wo die vorgangsbezogenen sowie periodischen Verrechnungen erfolgen und wo die Berichte ausgeführt werden.

Eine unabdingbare Standardisierung wird somit auch für die Plan-Welt angestrebt. Dabei stellt sich die Frage, ob die Plan-Welt analog zur Ist-Welt, also ebenfalls in dem SAP-System, erfolgen kann. Für diesen Weg spricht, dass die Organisationseinheiten, Hierarchien und Stammdaten bereits existieren und unmittelbar für die Planung

genutzt werden können. Ferner sind die Plan- und Ist-Vorgänge im SAP aufeinander abgestimmt. Und endlich gibt es dann eine einheitliche Datenbasis für das Berichtswesen, mit dem Effekt, dass Plan- und Ist-Daten durchgängig in einer Berichtsumgebung ausgewertet werden können.

Bei einem zentralen Szenario laufen die Stamm- und Bewegungsdaten synchron, so dass der aktuelle Ab-

wände entgegen: Wesentliche Basisinformationen können in SAP-fremden Vorkomponenten angesiedelt sein. Unter diesem Eindruck sollte ein künftiges dezentrales Planszenario in einem Tool stattfinden, das auf die Planung spezialisiert ist – selbst um den Preis, dass die Schnittstellen zu den Organisationseinheiten, Stamm- und Bewegungsdaten des führenden SAP-Systems erst hergestellt werden müssen.

„Nach unten“ auf Seiten der Datenorganisation und der Buchungsvorgänge ist man bei Kern von der Leistungsfähigkeit des SAP-Systems überzeugt. „Nach oben“ in Richtung des Anwenders sieht man jedoch (die) Schwächen des SAP-Systems und die Stärken von MS-Excel.

stimmungsaufwand zwischen SAP und SAP-fremden Systemen komplett eingespart werden kann. Einem zentralen Szenario stehen indessen mehrere Ein-

Die Entscheidung für Kern OPO ist immer dann vorteilhaft, wenn SAP als das führende System bevorzugt wird. Ohne eine Entscheidung für SAP



kann Kern OPO nicht eingesetzt werden, denn die Kern-Lösung hält niemals eigene Daten. Vielmehr werden sämtliche Daten aus dem SAP-System gelesen und direkt wieder in das SAP-System gebucht: „Nach unten“, sprich,

Kostenarten und Leistungsaufnahmen) werden direkt aus den SAP-Tabellen in die Excel-Oberfläche gelesen und von dort aus wieder (über die SAP-Standard-schnittstellen, die sog. BAPIs) in das SAP-System gebucht.

km-Leistungen der Fahrzeuge etc.) und die innerbetrieblichen Leistungen werden SAP-technisch von Kostenstellen angeboten. Die außenwirksamen Leistungen, Kosten und Erlöse werden SAP-technisch auf Innenaufträgen gebucht. Dem entsprechend wird jede Buslinie als sogenannter Linienauftrag geführt. Jeder Linienauftrag nimmt von den diversen internen Kostenstellen Leistungen sowie primäre und andere sekundäre Kosten auf. Durch seine Leistungen erzielt der Busunternehmer Erlöse, die den jeweiligen Linienaufträgen gutgeschrieben werden.

Obwohl die Ist-Leistungen sowie -Kosten in dem SAP-System gebucht werden, erfolgt die Linienplanung, die Kalkulation der Herstellkosten dieser Linien und Ermittlung des Angebots an den regionalen Auftraggeber bislang außerhalb von SAP in einer Vielzahl von Excel-Dateien. Excel wird als Planungsmodell benötigt, weil die Kalkulation der Herstellkosten und Erlöse vielen Abhängigkeiten unterliegt, die zudem von Region zu Region verschieden sind. – Die Strukturierung und Herleitung der Planzahlen ist also die Herausforderung, nicht aber die Buchung gegebener Daten. Bezeichnenderweise konnte die „Ist-Welt“ der Kosten und Leistungen bereits mit SAP standardisiert werden.

Die Planung ist ein typischer Beispielfall für die praktischen Risiken von Excel: Jeder organisiert seine eigenen Files, gestaltet seine eigenen Auswertungen und hintertreibt die allgemeine Klarheit, Verständlichkeit und Verwertbarkeit der Daten. – Daten gehören ins SAP-System!

auf Seiten der Datenorganisation und der Buchungsvorgänge, ist man bei Kern von der Leistungsfähigkeit des SAP-Systems überzeugt. „Nach oben“, in Richtung des Anwenders, sieht man jedoch (die) Schwächen des SAP-Systems und die Stärken von MS-Excel.

MS-Excel bietet sehr viele leistungsfähige und ausgereifte Möglichkeiten zur Abbildung von Planungsmodellen. Funktionen wie Formeln, Gültigkeiten, Formatierungen etc. sind ideal für denjenigen Controller, der den Anwender durch seinen Planungsprozess führen möchte. Zudem ist MS-Excel vorteilhaft für den Anwender selbst, weil er dieses Werkzeug häufig und vertraut einsetzt.

Der Vorteil von MS-Excel wendet sich jedoch zu einem Nachteil, sobald große Datenmengen und viele Dateien organisiert werden müssen. Die Planung ist ein typischer Beispielfall für die praktischen Risiken von Excel-Dateien: „Jeder“ baut seine eigene Planungswelt, organisiert seine eigenen Files, gestaltet seine eigenen Auswertungen und hintertreibt (ungewollt, aber unweigerlich) durch seine individuelle Transparenz die allgemeine Klarheit, Verständlichkeit und Verwertbarkeit der Daten. Zugespitzt lässt sich daher sagen: SAP ist stark bei der Organisation betriebswirtschaftlicher Informationen (Organisationseinheiten, Stammdaten, Buchungsvorgänge, Bewegungsdaten), aber schwach gegenüber dem Anwender (Menüführung, fachgerechte Modelle, Oberfläche). Auf dieser Seite wiederum ist Excel stark, bei der Datenorganisation hingegen schwach.

An dieser Schnittstelle setzt Kern OPO an, indem die Stärken von SAP (als führendes System für die Datenorganisation) voll genutzt und mit den Stärken von Excel kombiniert werden. Und zwar so, dass die Schwächen beider Applikationen vollständig wegfallen. Von der Warte der Fachabteilung aus besehen, wird MS-Excel durch Kern OPO zu einem integralen Bestandteil des SAP-Systems. Sämtliche Plan-, Ist- und Referenzdaten der Planungsobjekte (Kostenstellen, Aufträge, PSP-Elemente) und Planungsgebiete (Statistische Kennzahlen, Leistungsarten,

Z.B.: Praxisfall Fuhrpark

Regionale Nachfrager von Fahrdienstleistungen erwarten von einem überregionalen Busunternehmen ein qualifiziertes Angebot mit Aussagen zu den Kosten und weiteren Leistungsmerkmalen der Buslinien einer Region. Mit diesem Ziel kalkulieren die regionalen Controller die Herstellkosten jeder Linie. Der Anbieter nutzt das SAP-System als betriebswirtschaftliche Standardsoftware. Dort sind die organisatorischen Einheiten sowie die Ist-Daten der Kosten und Leistungen abgebildet. Die produktiven Leistungen (Arbeitsleistungen der Busfahrer, Reparaturleistungen,

Die Architektur von Kern OPO

basiert auf zwei Softwarekomponenten: ABAP und Excel-VBA. Das ABAP-Programm wird per SAP-Transportauftrag als Add-in in das SAP-System des Kunden eingespielt. Da Kern OPO SAP-seitig in einem eigenen Namensraum (/KERN/) geführt wird, ist diese Konstruktion völlig sicher. Das Excel-VBA ist als eigenes Modul Bestandteil der Exceldatei, die der Kunde als Vorlage für sein Planungslayout erhält. Diese Exceldatei heißt OPO-Master und der Kunde kann diesen OPO-Master mit allen verfügbaren Excelfunktionen an seine spezifischen Anforderungen anpassen. Bei strenger Lesart ist Kern OPO keine eigenständige Software, sondern ein SAP-Add-in, das sich nahtlos in das bestehende SAP-System einfügt und die Exceloberfläche für die Bedienung der SAP-Planungsfunktionen instrumentalisiert. Kern OPO gliedert sich vollständig in das SAP-System und verhält sich deshalb völlig stimmig zum SAP-Standard. Das gilt für Berechtigungen ebenso wie für Buchungen, Berichte und sonstige Systemprüfungen. Die Einhaltung des SAP-Standards ist aber die zwingende Voraussetzung für SAP-Anschlussfunktionen wie periodische Verrechnungen, Zuschläge, Tarifiermittlung, Kalkulation und schließlich für ein aus-

sagefähiges Berichtswesen (Tarifberichte, Plan-Ist-Vergleiche u.a.m.). Die Vorteile der Architektur liegen auf der Hand: Kern OPO wird per SAP-Transportauftrag installiert und erfordert nur minimale weitere Einstellungen im Bereich der SAP-Basis. Die Transportschiene über die SAP-Systeme Entwicklung, Qualitätssicherung und Produktiv wird konsequent eingehalten. Unmittelbar nach der Installation ist Kern OPO überall dort verfügbar, wo SAP und Excel im Einsatz sind. Es gibt keinen technischen Rollout. Kern OPO ist eine bidirektionale Schnittstelle zwischen SAP und Excel und arbeitet direkt mit der SAP-Datenhaltung. Somit benötigt Kern OPO keine Synchronisation von Stamm-, Bewegungs- und Strukturdaten (wie Berechtigungen oder Hierarchien) zwischen SAP und einem SAP-fremden System. Und vor allem: Buchungen mit Kern OPO sind sofort dort, wo sie sein sollen: im SAP-System. Als SAP-Add-In gliedert sich Kern OPO in alle weiteren, von ihnen bereits definierten SAP-Standards ein wie Kostenrechnungsmodell, Berechtigungen, Stammsatz-, Versions- und Vorgangssperren; Buchungsanforderungen, die sich aus den Kostenarten, Leistungsarten und statistischen Kennzahlen ergeben.

In der „Plan-Welt“ ist das wegen der notwendigen Flexibilität des Planungsmodells bislang nicht gelungen. Diese Standardisierung wird nunmehr auch für die Plan-Welt angestrebt. Dabei stellt sich die Frage, ob die Plan-Welt analog zur Ist-Welt, also ebenfalls in SAP erfolgen kann. Für diesen Weg spricht, dass die Organisationseinheiten, Hierarchien, Stamm- und Bewegungsdaten (als Vorlage) für die Planung genutzt werden können.

Die Analyse der Sachlage durch Kern führt zu der Einschätzung, dass die Vorteile eines zentralen, in SAP angesiedelten und eines dezentralen, dabei hochflexiblen Offline-Szenarios integriert werden können. Damit können die Planungsprozesse vollständig in das SAP-System integrieren werden. Die im SAP existierenden Organisationseinheiten, Stamm- und Bewegungsdaten können ohne zusätzlichen Aufwand verwendet und die angestrebte funktionale Standardisierung erreicht werden. Und dennoch erhalten die Regionen die notwendige Flexibilität. Das alles ist mittels Kern OPO in jeder SAP-Umgebung möglich, ohne dass man das gegenwärtige SAP-Customizing verändert oder zusätzliche ABAP-Programmierungen vornehmen muss. Somit ist ein SAP-System, das um Kern OPO erweitert wurde, in jedem Fall voll releasefähig.

Durch die nahtlose Einbettung des (mit Excel gestalteten) Planungsmodells in das SAP-System kann der Controller sämtliche SAP-Planungsgebiete (statistische Kennzahlen, Leistungsarten, Kostenarten, Leistungsaufnahmen, Abrechnungskostenarten, Erlösarten) in der einen Excel-Oberfläche behandeln. Zudem kann er uneingeschränkt alle bekannten SAP-Planungsfunktionen (Planversionen, Plankopien, Umwertung, Planverteilung, Planumlage, Plan-Zuschläge, Plan-Abgrenzungen, Plan-Splittung, Plan-Tarifiermittlung, Plan-abstimmung) nutzen.

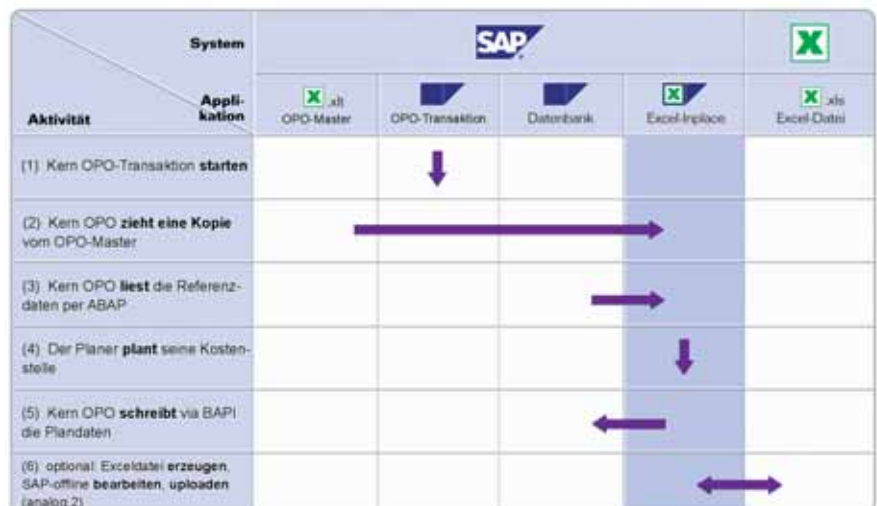
Der Controller (und damit auch die Anwender) nutzt ausschließlich die im SAP-System existierenden Organisationseinheiten, Hierarchien, Stammdaten und Vorgänge. Kern OPO kennt weder eine eigene Stammdaten- noch eine eigene Benutzerverwaltung – muss es ja auch nicht, denn es gelten ausschließlich die SAP-Stammdaten und -Benutzer. Damit braucht man im Excel kein eigenes Berechtigungskonzept.

Dreh- und Angelpunkt von Kern OPO ist der OPO-Master. Die Ausprägung dieser führenden Excel-Datei obliegt dem Controller in seiner Rolle als OPO-Administrator. Das Auftaktprojekt führt der Controller gemeinsam mit einem Berater der Kern AG durch. Währenddessen gewinnt er sein Know-how, so dass er den originären OPO-Master bei Bedarf selbstständig überarbeiten oder weitere OPO-Master aufbauen kann.

Arbeitsweise von Kern OPO

Die Tabelle veranschaulicht die Arbeitsweise von Kern OPO. Die Spalten repräsentieren (von rechts nach links) die in SAP eingebettete Excel-Oberfläche (SAP-Jargon: Excel-Inplace); die Datenbank (transparente Tabellen) in der SAP sämtliche Plan- und Ist-Daten speichert; die OPO-Transaktion, die der Planer innerhalb von SAP ausführt; die führende Excel-Datei mit dem Planungsmodell und dem Planungslayout (OPO-Master). Der Controller (in seiner Rolle als OPO-Administrator) gestaltet den OPO-Master unter Einsatz normaler Excel-Funktionen wie Formeln, Gültigkeiten, Formatierungen etc. Der OPO-Master enthält weder Plan- noch Ist-Daten, sondern lediglich das (in Excel-Formeln ausgeführte) Planungsmodell. Der OPO-Master wird vor Beginn der Planungsphase fertiggestellt. Er kann in diesem Planjahr ebenso genutzt werden wie in dem folgenden.

- **Schritt 1:** Nach Eröffnung der Planungsphase meldet sich der Planer mit seinem User an das SAP-System an und startet die OPO-Transaktion. (Kern OPO gliedert sich vollständig in das existierende Berechtigungskonzept ein.)
- **Schritt 2:** Nach dem Start kopiert Kern OPO automatisch den hinterlegten OPO-Master und fügt das (mit allen Excel-Funktionen ausgerüstete) Duplikat in die SAP-Oberfläche ein.
- **Schritt 3:** Daraufhin liest Kern OPO selbstständig die Referenzdaten (Ist-Werte und -mengen, frühere/aktuelle Plandaten, Planungsvorgaben) und schreibt die Leseergebnisse in die relevanten Excel-Zellen.
- **Schritt 4:** In diesem Excel-Inplace erfasst der Planer die Plandaten. Das geschieht manuell oder unterstützt durch die (im OPO-Master vorab definierten) Excel-Formeln.
- **Schritt 5:** Nunmehr klickt der Planer auf die Schaltfläche „buchen“ und Kern OPO schreibt (synonym: bucht, speichert) die Plandaten direkt in das SAP-System. Für den Anwender nicht sichtbar, startet Kern OPO gleichsam die SAP-Planungstransaktionen, übernimmt die Selektionskriterien (z.B. eine oder mehrere Kostenstellen, Kosten- oder Leistungsarten, statistische Kennzahlen) Planjahr, Planversion aus der Excel-Oberfläche in die Planungsmaske. Schließlich bucht Kern OPO die zuvor in der Excel-Oberfläche erfassten Plandaten direkt in das SAP-System.
- **Schritt 6 (Optional):** Es kann die Planung unterbrochen werden, die Datei lokal gespeichert und später nachgeladen werden. Ruft der Planer später erneut die OPO-Transaktion auf, so erhält er die historischen Daten sowie die jüngsten Daten wieder in dem Excel-Inplace, plant dort und bucht auch die neuen Plandaten direkt in das SAP-System.



„Die letzte Meile“ gehört Kern OPO/Excel. Die Datenhaltung bleibt im führenden SAP-System, wie der Funktionsablauf (Schritt 1 bis 5) deutlich zeigt. Schritt 6 ist optional.



Controlling ist eine Königsdisziplin im Finanzwesen.

Die letzte Meile im Controlling

© Andreas Steinbrecher - Fotolia



Wer einen exakten Übergangspunkt definiert, erspart sich die Frage nach dem Entweder/Oder: Entweder man macht die Planungsarbeit mit dem SAP-System oder mit Microsoft Excel. Mit der Implementierung von Kern behält das SAP-System seine führende Rolle und dennoch kann der Controller im Excel arbeiten. Die letzte Meile heißt Excel, das führende ERP-System heißt SAP.

Nun, was will denn der Controller überhaupt erreichen? „Wie seine Berufsbezeichnung schon ausdrückt: Er will das Unternehmen steuern“, erklärt Ekkehard Seiler, Vorstand der Kern AG. „Dazu entwickelt er Szenarien oder führt Daten in strukturierter Form zusammen. Für diese Projekte verwendet er zumeist Excel, denn nirgendwo sonst kann er die Genese der eigenen Gedanken – Kennzahlen, Werte, Daten etc. – so deutlich verfolgen oder Strukturen so flexibel selbst bestimmen.“

Warum sich hier dennoch kein Spannungsfeld zwischen SAP und Excel aufspannt, ist das Erfolgsgeheimnis der Kern AG: Es gibt einen genauen Übergangspunkt, eine BAPI-Schnittstelle und einen eigenen Namensraum im SAP-System, somit behält das SAP-System seine führende Stellung, ist uneingeschränkt für die Datenhaltung und das Berechtigungskonzept verantwortlich, während dennoch die Flexibilität von Excel uneingeschränkt zur Verfügung steht. Da Excel-Formeln wegen der Flexibilität notwendig und wegen ihrer Leistungsfähigkeit hinreichend sind, führt die Kombination von Excel und SAP zum Optimum.

Wie funktioniert das Kern-System? Durch den Einsatz von Kern OPO kann man eine oder mehrere Excel-Vorlagen (OPO-Master) zur Kalkulation aufbauen und vollständig in das SAP-System inte-

grieren. Infolge dieser Integration liest Kern OPO sämtliche Daten aus dem SAP-System in die Excel-Oberfläche (Excel-Inplace) und schreibt sie von dort aus wieder in das SAP-System (BAPI). Für die Einrichtung von Kern OPO benötigt der SAP-Bestandskunde keine Programmierkenntnisse, wohl aber ein reifes Know-how über die Funktionen und Formeln von Excel. Bei dieser Voraussetzung gestaltet man innerhalb weniger Tage ein nachhaltig tragfähiges und dabei ausbaufähiges Instrumentarium für das Controlling.

Bezüglich der Lizenzierung verhält sich das Kern-System vollkommen transparent. Mit Excel wird die „letzte Meile“ im grafischen User-Interface (GUI) zum Controller realisiert und somit ist die Anzahl und Rollen der Benutzer, die Anzahl der OPO-Master und die Anzahl der verwendeten Sprachen für die Preisbildung unerheblich. Das Lizenzierungsmodell von Kern OPO kennt keinen eigenen, sondern ausschließlich den SAP-Benutzer. Mitarbeiter, die bereits heute im SAP planen oder SAP-Berichte aufrufen, können sofort mit Kern OPO und ohne weitere Kosten (z. B. für SAP-Benutzerlizenzen) planen. Den Erfolg der Lösung beschreibt Ekkehard Seiler folgend: „Wenn ein Unternehmen das kreative Potenzial seiner Controller heben möchte, dann darf man ihnen nicht das Medium nehmen. Der schöpferische Vorgang wird niemals in

eine Standardlösung gepresst werden können. Kreativität wird immer ein weißes Blatt Papier benötigen, und Excel ist nun mal das weiße Blatt des Controllers. Insofern halte ich es sogar für zwingend erforderlich, dass dem Controller das Instrument zum Modellieren seiner Überlegungen erhalten bleibt.“ Einige ERP-Experten sehen jedoch in der Excel-Verwendung auch eine Gefahr für die Datenkonsistenz, Berechtigungen etc. Aber hier hat Ekkehard Seiler eine eindeutige, für alle beruhigende Antwort: „Ich betone jedoch das Modellieren, denn die Risiken, von denen Sie sprechen – Revisionssicherheit, Versionskontrolle –, haben weniger mit Modellen als mit Daten zu tun. An dieser Stelle setzen die Excel-Kritiker zu Recht an: Excel ist keine Datenbank, und wenn die Applikation als solche eingesetzt wird, dann steigt die Fehleranfälligkeit mit jeder Formel und jedem Tabellenblatt.“

Die Garantie für das Funktionieren der Kern-Philosophie ist die Verwendung von Excel ausschließlich auf der letzten Meile des GUI zum Endanwender. Im Excel unter der Kern-Regie erfolgt keine Datenhaltung, alle Einstellung des SAP-Systems hinsichtlich Berechtigungswesen, GRC (Governance, Risk-Control und Compliance) bleiben vollständig intakt und immer gültig. „Wir bringen die besten Eigenschaften der beiden Werkzeuge zusammen und beseitigen dadurch de-

ren jeweilige Schwäche“, beschreibt Eckhard Moos, Vorstandsvorsitzender der Kern AG, das Vorgehen und präzisiert: „Oder wenn ich den Gedankengang von oben fortführe: Excel ist ein hervorragendes Werkzeug, mit dem der Controller selbstständig eine Erfassungsoberfläche für seine Modell- und Zahlenwelt gestalten kann. SAP hingegen ist die ebenso durchdachte wie stabile Softwarewelt für betriebswirtschaftliche Prozesse. Wir verschmelzen beide Applikationen mit dem Effekt, dass Excel als Inplace in SAP läuft, also die Oberfläche bildet, aber sämtliche Daten an SAP abgibt. Mit anderen Worten: Excel hält keine Bewegungsdaten und SAP ist nicht mehr die Oberfläche. Eines ist uns jedoch sehr wichtig: SAP ist und bleibt das führende ERP-System, und es gibt keine SAP-fremde Infrastruktur zwischen SAP und dem Office-Produkt. Der Clou unserer Lösung ist, dass der Controller die Oberfläche mit seinen ganz normalen Excel-Techniken selbstständig gestaltet, während die SAP-Basis wenige Stunden für die technische Installation der Lösung benötigt.“

GRC ist naturgemäß notwendig, hat für das Kern-System jedoch keine Relevanz. Weil Kern OPO praktisch unsichtbar ist – der Controller arbeitet nur mit dem ihm bekannten Excel – alle Daten aber in das SAP-System vor- und zurückgeschrieben werden, gelten die globalen SAP-Einstellungen und Vorgaben inkl. einem implementierten GRC-System. „Unser Konzept erzwingt geradezu die Compliance-Kompatibilität“, gibt sich Eckhard Moos in dieser Frage sehr gelassen. „SAP ist und bleibt für uns das führende System. Unsere Lösung erzeugt und hält keine Bewegungsdaten außerhalb von SAP, sondern sorgt dafür, dass die Informationen sogar bis ins Detail in SAP dokumentiert sind. Weil wir uns konsequent an den SAP-Standard halten, gliedern wir uns voll in die SAP-eigenen Sicherheitsinstrumente ein. Das beginnt mit den Berechtigungen, geht weiter mit den Plausibilitätsprüfungen der Transaktionen und dem Back-up-Zyklus sowie schließlich der Archivierung. Hier zeigt sich einmal mehr das Besondere unserer Lösung. Wir machen ja gar nichts SAP-fremdes, sondern reizen die vorhandenen Möglichkeiten voll aus – und zwar in der etablierten Systemumgebung. Deswegen sind keinerlei Änderungen an den genannten Sicherheitsinstrumenten oder im Customizing erforderlich. Der Verzicht auf Redundanzen vereinfacht insgesamt die Compliance-Kompatibilität.“ In den meisten Fällen muss der SAP-Bestandskunde



Eckhard Moos, Vorstandsvorsitzender der Kern AG: „Wenn der Controller alles innerhalb von SAP bzw. mit dem durch SAP gesicherten und plausibilisierten Datenbestand tun kann, dann erreicht er in kürzerer Zeit und mit deutlich weniger Mühe eine weitaus höhere Qualität.“

beim Einsatz von Kern OPO nicht mit einem langwierigen Einführungs- oder gar Entwicklungsprojekt rechnen. Daher ist eine umfangreiche Projektorganisation mit einer formalen Projektleitung und einem institutionalisierten Projektmanagement nicht erforderlich. Notwendig ist hingegen nach Meinung von Kern fast immer ein kompaktes Expertenteam auf der Seite des SAP-Bestandskunden, das gemeinsam mit zwei Kern-Beratern die Regeln der Excel-Kalkulationen analysiert und daraus einen exemplarischen OPO-Master (das ist die führende Excel-Datei mit dem Planungsmodell) zusammenstellt. Während dieser Arbeit gewinnt der SAP-Bestandskunde soviel Know-how und Sicherheit im Umgang mit Kern OPO, dass er selbstständig die Ausbreitung auf weitere Unternehmenseinheiten steuern und bewältigen kann. In dieser ersten Phase besetzen die Kern-Berater typischerweise die Rolle eines Sparringspartners. Interessanterweise war es bisher nicht notwendig, die Kern-Berater als Trainingspartner für interne OPO-Schulungen zu verpflichten.

Die Installation der Software Kern OPO erfordert von der SAP-Basis des Kunden einen Zeitaufwand zwischen zwei und vier Stunden. Diese Installation wird von der SAP-Basis selbstständig vorgenommen. Üblicherweise erfolgt sie anlässlich eines ein- bis zweitägigen Workshops, der vor Vertragsabschluss durchgeführt wird. Ekkehard Seiler erklärt, warum dieses stringente Vorgehen möglich ist: „Kern OPO bewegt sich voll im SAP-Standard, macht Releasewechsel mühelos mit und erfordert keinerlei Customizing. Die SAP-Basis weiß, dass sämtliche Sicherheitsanforderungen erfüllt werden und der eigene Arbeitsaufwand im Bereich von wenigen Stunden liegt. Entscheidend ist jedoch: Die SAP-Basis kann sich unmittelbar davon überzeugen, dass Kern OPO mit der Hauptkritik an den Controllern aufräumt. Excel ist eben jetzt nicht mehr außerhalb, sondern innerhalb von SAP im Einsatz.“ Es gibt keinen Implementierungsaufwand pro Arbeitsplatz, denn Excel läuft als Inplace und das ist ein SAP-weit verfügbarer Stan-

dard. Auf dem Client müssen lediglich der SAP GUI und eine Excel-Applikation verfügbar sein. Beides kann von einem Terminalserver kommen oder lokal installiert vorliegen. „Wir bedienen gegenwärtig die Transaktionen für die manuelle Planung im internen Rechnungswesen, mit Kostenstellen, Aufträgen und Projekten“, erklärt Ekkehard Seiler. „Im Grunde können wir aus jeder SAP-Tabelle Daten in die Excel-Oberfläche bringen. Von dort aus geben wir sie über SAP-Standards, z. B. BAPIs, an die Transaktionen zurück. Wir bleiben immer im SAP-Standard. Das garantiert die Releasefähigkeit.“

„Unser Akquiseprozess ist sehr klar strukturiert“, weiß Eckhard Moos, „Wir telefonieren mit den Controllern der SAP-Welt, stellen ihnen das Konzept der Lösung vor und bieten eine Online-Präsentation an. Zumeist kommt es zu dieser ein- bis zweistündigen Web-session. Auf diese Online-Präsentation folgt ein Workshop mit einer für die SAP-Welt ganz ungewöhnlichen Maßnahme: Das Kern-System wird innerhalb von zwei Stunden auf dem SAP-System des Interessenten installiert, sodass der Workshop von der ersten bis zur letzten Minute in der SAP-Umgebung des Bestandskunden abläuft.“ Der Controller nutzt das Excel mit seinen Echt-daten. Am Ende des Tages besitzt der Interessent eine OPO-Anwendung, die große Teile seiner Anforderungen trifft und die er unter realistischen Bedingungen auf Herz und Nieren testen kann.

„Blickfänger ist natürlich die vollständige Excel-Integration in das SAP-System – und vollständig meint hier, dass der Controller selbstständig unter Einsatz sämtlicher Excel-Funktionen eine Erfassungsoberfläche gestalten kann“, beschreibt Eckhard Moos die Situation bei vielen SAP-Bestandskunden. „Die SAP-Community ist schnell überzeugt, weil sie sieht, dass wir ausschließlich SAP-Standards verwenden und unsere Programme in einen eigenen Namensraum gepackt haben. Letztlich überzeugen wir, weil wir etwas ganz Normales machen! Wir bringen ein normales Excel mit einem normalen SAP zusammen, etwas, das sich jeder wünscht, aber SAP und auch sonst niemand in dieser Konsequenz anbietet.“

Für den Controller ist diese SAP/Excel-Lösung sehr vorteilhaft, denn seine Leidenschaft sind keineswegs die vielfach kritisierten Excel-Dateien. Seine Aufgabe ist einerseits das Durchdenken und Modellieren von Geschäftsprozessen und andererseits das Analysieren sowie Auswerten von Daten. (pmf)



Ekkehard Seiler, Vorstand der Kern AG: „Wenn ein Unternehmen das kreative Potenzial seiner Controller heben möchte, dann darf man ihnen nicht das Medium nehmen. Der schöpferische Vorgang wird niemals in eine Standardlösung gepresst werden können.“