



Mit rund 24.000 Mitarbeitern in den Produktionssparten Trockenbau, Putze, Dämmstoffe sowie Spritzguss/Formteile erzielte die Knauf Gruppe 2009 einen Jahresumsatz von 4,8 Milliarden Euro.

Knauf Gruppe: Mit „Allevo“ den Planungsprozess glatt ziehen

Der richtige Baustoff für eine intelligente Kostenplanung

Die Knauf Gruppe vereinheitlicht und standardisiert konzernweit ihre Kosten- und Leistungsplanung mit der vollständig in „SAP ERP“ integrierten Planungslösung „Allevo“ der Kern AG. Die Einbettung von „Excel“ in die SAP-Welt erschließt eine neue Dimension bei der Anwendung des betriebswirtschaftlichen Systems. Diese bringt mehr Transparenz, Effizienz sowie Tempo in das Controlling und mehr Qualität in die Budgetplanung. Dadurch erhalten Entscheider eine fundierte Wissensbasis und der Konzern steigert seine Enterprise Intelligence.

Manfred Paul, Leiter des Corporate Controlling der Knauf Gruppe mit Hauptsitz in Iphofen, ist zufrieden. Ein allerletzter Mausklick noch und die jährliche Kosten- und Leistungsplanung in den weltweit aufgestellten 60 Werken und 24 Kostenrechnungskreisen für das Jahr 2010 ist abgeschlossen und liegt in SAP ERP vor.

Kostenplanung aus einem Guss

Im Vergleich zu früher können sowohl die Controller in den Tochtergesellschaften wie auch das zentral angesiedelte Corporate Controlling den Budgetprozess jetzt deutlich schneller abschließen. Möglich ist dies, weil die Knauf Gruppe seit November 2009 für die jährliche Planung die benutzerfreundliche, Excel-basierte und vollständig in das zentrale SAP-ERP-System der Knauf Gruppe integrierte Planungslösung Allevo einsetzt.

„Die jährliche Kostenplanung funktioniert damit wie aus einem Guss. Sie lässt

sich schnell und komfortabel sowie in hoher Qualität auf einer Excel-Oberfläche direkt in SAP ERP durchführen“, erklärt Manfred Paul. „So erhält das Management belastbare Zahlen und kann das Unternehmen noch intelligenter steuern und flexibel an neue Markt- und Kundenanforderungen anpassen. Schon nach dem ersten Budgetprozess sehen wir, dass wir die Enterprise Intelligence, also die Fähigkeit, geschäftskritisches Wissen einzusammeln, sinnvoll zu strukturieren und effektiv anzuwenden, deutlich steigern können.“

Durch die Verschmelzung von Excel und SAP ermöglicht Allevo den Aufbau einheitlicher und standardisierter Planungsprozesse. Technisch gesehen geschieht dies durch die Vorgabe standardisierter Excel-Oberflächen, sogenannter „Satelliten“, für die Detailplanungen zu den Leistungsmengen und -verrechnungen sowie zu Personal-, Energie-, Instandhaltungs- und kalkulatorischen Kapitalkosten.

Im nächsten Schritt wird das Corporate Controlling der Knauf Gruppe deshalb auch die Kostenplanung für die verbleibenden 140 als eigenständige Werke in SAP ERP integrierten Gesellschaften auf Allevo umstellen. In der Endausbaustufe werden rund 200 Controller mit der neuen Software etwa 18.000 Kostenstellen planen.

Unterstützung bei der Wachstumsstrategie

Beide Aspekte, die in SAP ERP integrierte und konzernweit standardisierte Planung, unterstützen die langfristige Wachstumsstrategie des weltweit zweitgrößten Gips- und Dämmstoffherstellers auf bestmögliche Weise. Mit rund 24.000 Mitarbeitern in den Produktionssparten Trockenbau, Putze, Dämmstoffe sowie Spritzguss/Formteile erzielte die Knauf Gruppe 2009 einen Jahresumsatz von 4,8 Milliarden Euro. Rund um den Globus unterhält das Unternehmen 150 Produktions- und 60 Abbaustätten. Eine

dezentrale Organisationsstruktur lässt den einzelnen Tochtergesellschaften viel Spielraum und trägt wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Konzerns bei.

Die Corporate-Controlling-Abteilung in der Firmenzentrale steht mit Blick auf den Budgetprozess im Wesentlichen vor zwei Herausforderungen: Zum einen muss sie dafür sorgen, dass die in SAP ERP durchgeführte Kostenrechnung jederzeit Verschiebungen und Schwankungen in der Produktion und bei den Bedarfsanforderungen, verursacht durch

Manfred Paul:

„Mit Allevo können wir die Kosten- und Leistungsplanung vollständig integriert im CO-Modul von SAP ERP durchführen sowie Planungsprozesse konzernweit vereinheitlichen.“



eine veränderte Absatzsituation, „mitgehen“ kann. Erreicht wird dies mit einer Vollkostenrechnung, die die Fixkosten, etwa Gehälter oder Abschreibungen, von den variablen Kosten, zum Beispiel für Produktionsmaterial oder für die Instandhaltung, trennt. Die Differenzierung erfolgt auf der Einzelkostenebene, wobei die Leistungskoststellen zunächst primäre Kosten aufnehmen. Die innerbetriebliche Verrechnung der Leistungsarten wiederum erfolgt – zum Teil stufenweise – an andere Leistungskoststellen und schließlich an die Kostenträger.

Zum anderen benötigen – aufgrund der dezentralen Organisation – die Controller in den Tochtergesellschaften zusätzliche Funktionen für die Kostenrechnung. Das umfasst die Möglichkeit, Kosten zuzuweisen und gezielt zusammenzufassen, Tarife für die von den Kostenstellen angebotenen Leistungsarten, etwa zu Maschinenstunden, Energie- oder anderen Ressourcenbedarfen, maschinell zu ermitteln sowie Kosten auf Leistungsarten zu verteilen.

Für die Kostenstellenplaner und Controller in den einzelnen Werken bedeutet das: Sie müssen die Kosten nach Leistungsarten planen und verrechnen können. Ebenso müssen sie imstande sein, die Planung der Leistungsbeziehungen zwischen Sendern und Empfängern abhängig von den Leistungsarten sowie getrennt nach fixen und variablen Kosten zu erfassen und abzubilden.

Bislang ein zeitraubender Kraftakt

Bis vor Kurzem waren diese vielschichtigen Planungsprozesse ein sehr arbeitsintensiver und zeitraubender Kraftakt. Die Kostenstellenplaner in den Werken planten Leistungsmengen und deren Verrechnung sowie Personal-, Energie- und Kapitalkosten außerhalb von SAP ERP jeweils mit einer eigenen Excel-Datei, im Fall der Leistungsmengen waren es sogar zwei.

Die verschiedenen Excel-Dateien waren nicht miteinander verknüpft und

dadurch Plausibilitätsprüfungen nur bedingt möglich. Zudem enthielten die Dateien keine historischen Daten und die in der Planungsphase erfassten Informationen konnten nicht konsolidiert werden. „Die Werks-Controller befanden sich während des Planungsprozesses praktisch im Blindflug. Sie hatten weder eine klare Sicht auf Teilplanungen noch auf den gesamten Planungsprozess. Damit waren die Steuerungsmöglichkeiten eingeschränkt.“ So beschreibt Bjoern Moeschel, Corporate Controller und zusammen mit Werks-Controller Patrick Neu verantwortlich für die Einführung von Allevo bei der Knauf Gruppe, die damalige Situation.

Plandaten von Hand nach SAP ERP übertragen

Hatten die Kostenstellenplaner ihre Daten in den Excel-Vorlagen vollständig erfasst, mussten die Controller in den Werken diese außerdem von Hand in das CO-Modul von SAP ERP eingeben. Das kostete Zeit und barg das Risiko von Fehleingaben. Hinzu kam, dass eine vollständige Übersicht über das Planungsgeschehen und die Planungsergebnisse nur möglich war, nachdem alle Plandaten in das SAP-System übertragen und dort verbucht waren.

Erst ab diesem Zeitpunkt konnten die Controller auch Fehler in der Kostenplanung, verursacht etwa durch falsche Plandaten oder Übertragungsfehler, erkennen und berichtigen. Die erforder-

lichen Korrekturen mussten sie umständlich in den verschiedenen Transaktionen des CO-Moduls durchführen.

Transparenz statt Blindflug

„Durch den Einsatz von Allevo hat sich das Planungsbild grundlegend verändert“, verdeutlicht Bjoern Moeschel. So gehört die bisher erforderliche Mehrfacherfassung von Daten in Excel und SAP der Vergangenheit an. Sobald ein Kostenstellenplaner seine Planwerte, etwa Kosten, Leistungen oder Planungsdetails, in die benutzerfreundliche Excel-Oberfläche einträgt, fließen diese Daten automatisch nach SAP und werden dort verbucht.

Die Planung von Leistungsaufnahmen, Einzelkosten und Gemeinkosten erfolgt in Allevo auf einer Benutzeroberfläche nacheinander in jeweils eigenen Excel-Planungslayouts, die in das SAP-System integriert sind. Den durchgängigen Prozessablauf garantiert die sogenannte In-place-Technik. Mit dieser lässt sich Excel in seiner vollen Funktionalität unter SAP starten, zugleich werden Ist- und Plandaten direkt aus SAP in die Excel-Oberfläche gelesen und von dort aus wieder nach SAP zurückgeschrieben. Schon bei der Eingabe prüft die Planungssoftware sämtliche Planwerte auf ihre Gültigkeit und Plausibilität.

Im Ergebnis sind dadurch alle Planungsschritte transparent und stets nachvollziehbar. Über das SAP-Berichtswesen können Werks-Controller und Corporate Controlling aktuelle Detailplanungen beziehungsweise die Gesamtplanung jederzeit einsehen. Zugleich können sie Planwerte jetzt bereits während der Planungsphase korrigieren.

„Die nunmehr durchgängigen betriebswirtschaftlichen Abläufe innerhalb unserer SAP-Welt haben Kostenplanungen wesentlich einfacher gemacht“, fügt Patrick Neu hinzu. „Das entlastet alle daran beteiligten Personen und spart Zeit sowie Kosten.“ Beispielsweise waren früher bei einem Werk mit 50 Kostenstellen für die Erfassung der Planwerte, der Leistungserbringung sowie der Primärkostenplanung circa 200 Aufrufe der entsprechenden SAP-Transaktionen nötig. Heute hat sich die Anzahl der Aufrufe um knapp 75 Prozent auf 52 reduziert. Künftig will die Knauf Gruppe mithilfe der Multi-Objekt-Planung von Allevo auch die rund 2.000 PSP-Elemente direkt im SAP-Projektsystem in einem einzigen Excel-Planungslayout planen. Die Vorbereitungen dazu laufen bereits, der Produktivstart soll in Kürze erfolgen. (Dr. Andreas Schaffrylap) @