

# Vorwort

In meinem Vorwort zur ersten Auflage dieses Buches habe ich geschrieben, dass ich davon besessen bin, ein transparentes Unternehmen zu schaffen. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Wir arbeiten kontinuierlich daran, Hochland zu einem transparenten Unternehmen zu machen. Welche Herausforderungen uns auf diesem Weg begegnen, zeigen die folgenden Beispiele.

»What you can't measure, you can't manage.« – Wie oft begegnet mir diese Erkenntnis im Management, zuletzt während der Aufsichtsratsitzung der Hochland SE vor zwei Monaten. Wir haben wieder einmal festgestellt, dass allein die Einführung einer Kennzahl genügt, um die Aufmerksamkeit des Managements zu lenken und erste Verbesserungen zu erreichen, die ohne diese Kennzahl nicht möglich gewesen wären – in diesem Fall die Senkung von Verwaltungs- und Vertriebskosten.

Transparenz in einem Unternehmen zu schaffen – das ist ein Marathonlauf, kein Sprint. Wir haben bei Hochland in den vergangenen 15 Jahren SAP als nützliches und mächtiges Werkzeug kennengelernt, um diese Transparenz herzustellen. Präzision in der Definition von Begriffen wie Deckungsbeitrag oder Nettoumsatz war und ist jederzeit nötig, sonst glauben Kollegen aus unterschiedlichen Fachabteilungen, dieselbe Sprache zu sprechen, was noch schlimmer ist, als sich offensichtlich misszuverstehen.

Das Praxishandbuch SAP-Controlling in seiner fünften Auflage ist eine große Hilfe, bei der Einführung und Anwendung von SAP jederzeit den Überblick zu behalten, das Begriffswirrwarr in manchen Unternehmen zu beenden und die Verständigung zu ermöglichen, auch mit Kollegen aus Abteilungen, die dem Controlling fernstehen. Uwe Brück versteht es meisterhaft, dem Leser die Zusammenhänge mit einfachen Worten und hilfreichen Beispielen aufzuzeigen.

Eine weitere Quelle von scheinbarer Transparenz und Sicherheit sind Planzahlen. Wir haben über die vergangenen Jahre bei Hochland die Erfahrung gemacht: »Best-Case-Planungen« wurden übertroffen,

»Worst-Case-Planungen« bei Weitem nicht erreicht. Selten liegen wir innerhalb des geplanten Korridors, z. B. bei Produkteinführungen. Der Verbraucher reagiert immer flexibler, und das Umfeld ändert sich immer schneller. Uwe Brück arbeitet in dieser fünften Auflage in Kapitel 9, »Flexibel planen mit der BW-integrierten Planung«, die zunehmende Bedeutung flexibler Planungswerkzeuge deutlich heraus.

Nicht nur Begriffe oder Planzahlen können in die Irre führen, vor allem auch die Gestaltung von Grafiken. Abschnitt 8.2, »Berichte gestalten«, enthält wichtige Regeln zur Gestaltung von aussagefähigen Grafiken, die unter anderem in Zusammenarbeit mit Prof. Hichert entstanden sind. Wir bei Hochland greifen bereits seit fünf Jahren auf diese Regeln zurück.

Ich wünsche der fünften Auflage des Praxishandbuchs SAP-Controlling, an den großen Erfolg der ersten vier Auflagen anzuknüpfen.

**Peter Stahl**

Vorstandsvorsitzender Hochland SE  
Heimenkirch, Oktober 2014

**Vorwort zur vierten Auflage**

Als junger Controller arbeitete ich erstmalig mit der Anwendungskomponente CO und lernte hierdurch die Möglichkeiten des SAP-Systems kennen. Zunächst stand ich vor der Aufgabe, mir erst einmal einen Überblick über diesen »Werkzeugkasten« zu verschaffen. Wir haben es hier mit einem komplexen System zu tun, das nicht unbedingt selbsterklärend genannt werden kann. Deshalb hielt ich Ausschau nach Fachliteratur und stieß auf eine frühere Auflage des Buches, das Sie nun in Händen halten.

Das Praxishandbuch SAP-Controlling dient mir noch heute als Nachschlagewerk. Immer wieder muss ich mir überlegen, welche Möglichkeiten mir CO für die aktuelle Fragestellung bietet, oder mir Fragen stellen, wie z. B. ob ich mit meinem Lösungsansatz hinsichtlich der SAP-Umsetzung auf dem richtigen Weg bin oder wie ich die entwickelte Lösung konkret in SAP umsetzen kann. Im vorliegenden Werk ist es dank eines durchgängigen und einprägsamen Praxisbei-

spiels problemlos möglich, in ein beliebiges Einzelthema einzusteigen und es sofort zu vertiefen, ohne die vorangegangenen Kapiteln zwingend durchgearbeitet haben zu müssen. Diese Stärken des Buches sind für mich der Grund, warum es an meinem Arbeitsplatz noch immer in unmittelbarer Griffnähe steht und regelmäßig von mir konsultiert wird.

Mehrere Jahre, nachdem ich das Buch erstmalig in der Hand hatte, stand unser Unternehmen vor der Herausforderung, die Geschäftstätigkeit durch neue Prozesse und eine neue Organisation auf die künftigen Bedürfnisse der Branche auszurichten. Bei einem so wesentlichen Wechsel der Strukturen und Abläufe musste auch das Controlling auf die neuen Gegebenheiten und Bedürfnisse ausgerichtet werden. Auf der Suche nach externer Fachunterstützung lernte ich Uwe Brück in seiner Eigenschaft als CO-/BW-Berater kennen und schätzen.

Genau wie in seinem Praxishandbuch agiert Uwe Brück in seiner Beratertätigkeit. Er kennt die Möglichkeiten und Werkzeuge sehr gut und kann den Anwendern schnell einen Überblick verschaffen. Er kennt aber auch die Gefahren von zu theoretischen Lösungen oder der Verzettelung in Details; durch seine langjährige Erfahrung sind ihm die bewährten Wege bekannt. Allerdings sieht er es auch als interessante Herausforderung, neue Lösungsansätze zu prüfen und zu testen. So schafft er es, mit vernünftigen Aufwand die erforderlichen Ergebnisse und Strukturen aus dem SAP-System hervorzubringen. Er hat ein gutes Augenmaß für die Möglichkeiten und Limits der zu beratenden Unternehmung und kann die passenden Werkzeuge aus dem breiten und tiefen Angebot von SAP identifizieren und implementieren. Die Beschreibung der Zusammenarbeit mit Uwe Brück deckt sich mit der wesentlichen Stärke des Buches: transparent, zielgerichtet, zutreffend und nachvollziehbar.

Das Praxishandbuch SAP-Controlling ist für Sie als Leser ein Nachschlagewerk mit andauerndem Nutzen. Im Gegensatz zu vielen anderen Fachbüchern werden Sie dieses Buch immer wieder zurate ziehen. Sie werden sich in der Welt von CO immer besser auskennen und sich mit zunehmender Sicherheit und Selbstständigkeit in diesem System bewegen. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre des Buches, dass Sie sich in der Fülle der Möglichkeiten des SAP-Systems

schnell zurechtfinden und Sie die für Ihre Bedürfnisse passenden Wege kennenlernen und beschreiten können.

**Thomas Vögeli**

Voigt Industrie Service AG

Leiter Finanzen, Mitglied der Geschäftsleitung

**Vorwort zur dritten Auflage**

Als mich Uwe Brück fragte, ob ich bereit wäre, für dieses Buch ein Vorwort zu schreiben, war ich natürlich erstaunt, aber vor allem geehrt, da er mir damit das Vertrauen entgegenbrachte, die ersten Sätze zu einem solch komplexen und umfassenden Werk zum Controlling mit SAP zu schreiben. Das Vorwort zu einem Buch ist wie eine erste Begrüßung unter Fremden oder eine Aufforderung zum Eintritt in eine neue, unter Umständen unbekannte Welt. Informationen über den Autor, Ziel und Zweck des Buches wie auch Wirkung seines Inhalts auf den Lesenden sind gleichermaßen zu berücksichtigen und dem »Eintretenden« in kurzen Sätzen näherzubringen, um ihn damit auf das Buch neugierig zu machen.

Auf kein anderes Thema trifft dieser Umstand wohl mehr zu als auf Controlling und SAP. Für Controller wie auch für SAP-Berater stellt sich zu Beginn einer Systemeinführung oder später im operativen Betrieb doch immer wieder die Frage: »Controlling und SAP ... lässt sich das überhaupt vereinen?« Wobei die Frage meist eher von Controllerseite gestellt wird.

Natürlich stecken im Controlling Zahlen und dahinter Formeln, Tabellen und Berichte, die ohne Weiteres in einem System gespeichert und zum richtigen Zeitpunkt abgerufen werden können. Controlling wird aber auch von vielen als Philosophie betrachtet, die es zu leben gilt und die in diesem Sinne in den Unternehmen vermittelt werden muss. Und lässt sich eine Philosophie in einem technischen System abbilden, sich darin einzwängen?

Auch hört man immer wieder die Aussage: »Ein System ist nur so gut wie die Anwender, die es täglich benutzen.« Und bei SAP als ERP-System ist dies besonders zutreffend. Nur gut ausgebildete Mitarbeiter, die die Integration des SAP-Systems verstehen, können aus dem

unermesslichen Fundus von Daten die richtigen bereitstellen und sie so aufbereiten, dass auch der Nicht-SAP-Kenner oder eben Nicht-Controller aus den präsentierten Zahlen heraus die richtigen Entscheidungen für die Zukunft, z. B. über die Weiterführung eines Produkts, fällen kann.

Als ehemaliger Leiter des Kosten-Leistungs-Controllings bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB bereitet es mir eine besondere Freude, festzustellen, wie es Uwe Brück – wie kein anderer – versteht, eine Verbindung von Systemanwendung zur Controllingphilosophie herzustellen und den Softwareanwendern die Bereiche des Controllings mit SAP in klar verständlichen Worten näherzubringen. Er vereint Kenntnisse von der praktischen Anwendung des Controllings mit sehr komplexem SAP-Wissen.

Dies zeigt sich beispielsweise zu Beginn jedes Kapitels, wenn er mit einer treffenden Karikatur auf den Inhalt neugierig macht und durch eine kurze betriebswirtschaftliche Erklärung auf den Kern des Kapitels hinweist, um anschließend anhand der Erläuterung von Strukturen und Wirkungsweise von SAP die technische Umsetzung eingehend zu beleuchten.

Das vorliegende Werk ist ein »echtes Praxishandbuch«, das für SAP-Anfänger wie auch für bereits erfahrene Anwender geschrieben wurde; es richtet sich an Personen, die ihr SAP-Wissen in Trainings- oder in Einführungsprojekten an zukünftige SAP-Anwender weitergeben möchten, wie auch an Nicht-Controller, die auf Grundlage der Zahlen entscheiden müssen. All denjenigen wird in diesem Buch die Integration und die Wirkungsweise des Controllings, umgesetzt mit SAP, leicht verständlich erklärt.

Als ich Uwe Brück kennenlernte, waren wir bei der SBB AG gerade im Begriff, für unsere SAP-Super- und -Expert-User eine SBB-interne SAP-Akademie im Bereich Rechnungswesen aufzubauen. In diese Zeit fiel zudem der technische Upgrade von SAP R/3 4.7 auf ECC 6.0.

Für den Aufbau der Akademie waren wir auf externe Hilfe angewiesen. Gerade für die Mithilfe im CO-Bereich verlangten wir von unseren Beratern neben sehr tiefgehenden SAP-Controlling-Kenntnissen auf dem neuesten technischen Stand auch umfassende praktische Erfahrungen in der Anwendung des Controllings. Uwe Brück wurde mir damals von der SAP (Schweiz) AG als CO-Experte vorgeschlagen,

und ich habe die Entscheidung, ihn in mein Entwicklungsteam zu nehmen, nie bereut. Die Zusammenarbeit gestaltete sich so gut, dass er heute weiterhin als externer Trainer und als Zertifizierungsexperte CO in der SBB-SAP-Akademie zum Einsatz kommt – und zur Verbesserung der Qualifizierung und somit der Arbeitsqualität unserer Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag leistet, auf den ich nicht mehr verzichten möchte.

Mit einer Controllerweisheit möchte ich mein Vorwort schließen: »Die richtigen Dinge tun oder die Dinge richtig tun« ist nicht dasselbe. Ich kann Ihnen jedoch versichern: Mit der Lektüre dieses Buches tun Sie »das richtige Ding richtig«.

### **Rolf Konrad**

Schweizerische Bundesbahnen SBB AG  
Leiter Corporate Training

## **Vorwort zur ersten Auflage**

Zwei Monate vor meiner Berufung zum CFO in den Vorstand der Hochland AG hatte ich das Vergnügen, von Götz Werner in Karlsruhe empfangen zu werden. Götz Werner ist geschäftsführender Gesellschafter der Drogeriemarktkette dm und war damals Mitglied des Aufsichtsrats der Hochland AG. Am 15. Februar 2000 hatte ich die Gelegenheit, ihn von meiner Eignung für den Vorstand zu überzeugen, und er legte mir seine Erwartungen an einen CFO dar:

*»Ihre Aufgabe ist es, Transparenz zu schaffen. Als CFO beeinflussen Sie die Wahrnehmung im gesamten Unternehmen. Sie können mit Zahlen aus dem Finanzbereich Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung aufdecken und Lernen ermöglichen – oder eben nicht.«*

Seit diesem Gespräch bin ich besessen von dem Ziel, ein transparentes Unternehmen zu schaffen.

Manchmal frage ich mich allerdings, ob SAP auf dem Weg zu diesem Ziel eher hilft oder eher behindert. Inzwischen habe ich erkannt: SAP kann beides – Transparenz schaffen und Transparenz zerstören! Entscheidend ist, wie SAP eingesetzt wird. Aber trifft das nicht auf viele

Werkzeuge zu? Ein Hammer und eine Säge sind hilfreich beim Bau, aber auch beim Abriss einer Holzhütte.

Das Praxishandbuch SAP-Controlling wird Ihnen helfen, sich im Dickicht der Möglichkeiten nicht zu verlieren und SAP richtig einzusetzen. Denn das ist ja das Faszinierende an SAP: Fast alles ist möglich, SAP lässt kaum einen Controllerwunsch unerfüllt.

Im Gegensatz zum externen Rechnungswesen findet der Controller auch keine »Leitplanken« in Form von Buchhaltungsstandards, wie sie in HGB, IAS oder US-GAAP festgelegt sind. Die Stimmenvielfalt der Controllingpäpste an den wirtschaftswissenschaftlichen Universitäten hilft ebenfalls in der Praxis nicht wirklich weiter. Und so wandelt sich zuweilen der Traum einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung in den Albtraum einer unverständlichen Zahlenflut. Lassen Sie es nicht so weit kommen!

Uwe Brück schätze ich seit vielen Jahren als einen ausgewiesenen SAP-Experten, der die Möglichkeiten von R/3, BW und SEM kennt, ihnen aber nicht verfällt. Als früherer Leiter »Anwendungsentwicklung« und Leiter »Controlling« versteht er sowohl die Welt der IT als auch des Controllings. Ich wünsche seinem Buch eine große Leserschaft, damit SAP sich für viele Unternehmen zum nützlichen Werkzeug entwickeln kann!

**Peter Stahl**

Vorstand Hochland AG