

## 4 Prozessbeschreibung der Fallstudie

---

### 4.1 Grundlegende Annahmen

Die Idee dieses Buches besteht darin, die Leser anhand typischer ausgewählter Geschäftsprozesse in die Funktionalität des SAP-Systems einzuführen. Hierbei sollen auch exemplarisch Beziehungen zwischen verschiedenen Prozessschritten aufgezeigt werden, um den integrativen Charakter des SAP ERP-Systems herauszustellen.

Um einen möglichst realitätsnahen Bezug herzustellen, sind die Verfasser von folgenden grundlegenden Annahmen ausgegangen.

- Als Unternehmenstyp wird ein deutsches IT-Dienstleistungsunternehmen mittlerer Größenordnung beschrieben, welches als GmbH eine juristische Rechtsform aufweist. Es wird im Buch durchgängig als „Musterfirma ICS GmbH“ bezeichnet.
- Das Unternehmen ist in drei verwandten Sparten aktiv:
  - Hardware (Produktion und Verkauf von Computerhardware),
  - Software (Entwicklung, Test und Verkauf von Computersoftware),
  - Consulting (Prozessanalyse und -optimierung sowie die Unterstützung bei der Einführung und Implementierung von Soft- und Hardware).

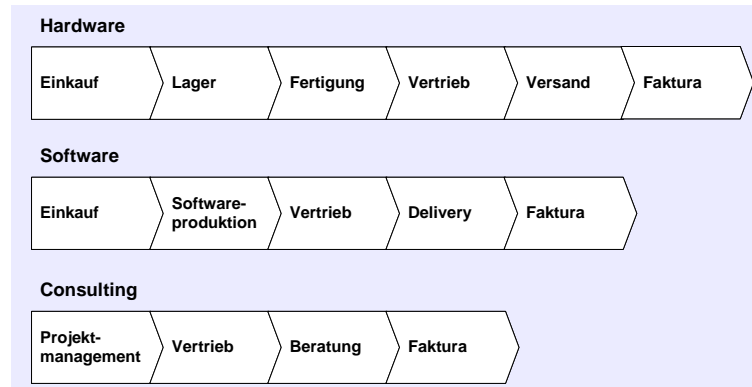
Um zu vermeiden, dass zunächst umfangreiche Customizing-Einstellungen durchzuführen sind, wurde als Datenbasis die IDES-Modellfirma der SAP AG ausgewählt. Im Buch werden daher die Organisationselemente (Buchungskreise, Werke, Lagerorte u.a.m.) der IDES-Modellfirma genutzt.

Diese Vorgehensweise hat für Sie als Leser den großen Vorteil, dass Sie überall dort, wo ein IDES-System zur Verfügung steht, die Übungen dieses Buches ohne größere Customizing-Arbeiten nacharbeiten können. Bis auf die im Text vermerkten Angaben sind im Normalfall keine weiteren Einstellungen erforderlich.

### 4.2 Unternehmensprozessmodell

Das Unternehmensprozessmodell in Abb. 4.1 beschreibt die Kernprozesse des Unternehmens. Sie sind nach Sparten Hardware, Software und Consulting gegliedert. Die beiden Prozesse *Produktion und Verkauf von Hard- und Software* bzw. der Prozess *Consulting als Dienstleistung* werden in den Kapiteln 5 bzw. 6 ausführlich behandelt. Dort finden Sie auch weitere Erläuterungen zum Prozessmodell.

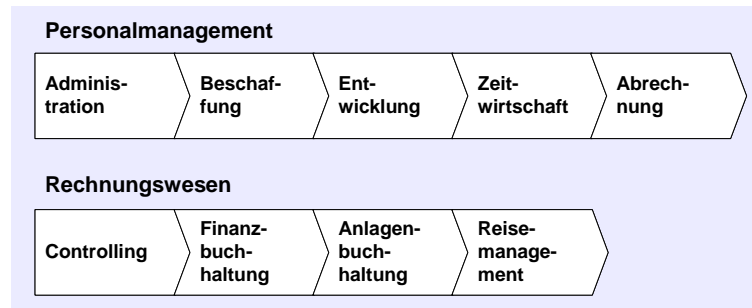
Abb. 4.1:  
Kernprozesse



Das Prozessmodell in Abb. 4.2 zeigt zwei ausgewählte und besonders wichtige Unterstützungsprozesse, nämlich die Prozesse *Personalmanagement* und *Rechnungswesen*. Die Teilprozesse des *Personalmanagements* werden im 7. Kapitel behandelt.

Die Teilprozesse *Controlling* und *Finanzbuchhaltung* des Unterstützungsprozesses *Rechnungswesen* werden im 8. Kapitel beschrieben. Auf die Teilprozesse *Anlagenbuchhaltung* und *Reisemanagement* wird nicht näher eingegangen, da sie für das grundsätzliche Systemverständnis nicht zwingend erforderlich sind.

Abb. 4.2:  
Unterstützungsprozesse



Auf weitere typische Unterstützungsprozesse (z. B. Informationsverarbeitung) wird hier verzichtet, da sie für das einführende Systemverständnis nicht zwingend erforderlich sind.

## 4.3 Produktion und Vertrieb von Computerhardware

### 4.3.1 Stammdaten und Vorbereitungen

In der Abb. 4.3 werden die für den Prozess Hardware notwendigen Stammdatenmanagementprozesse und weitere Vorbereitungen dargestellt.

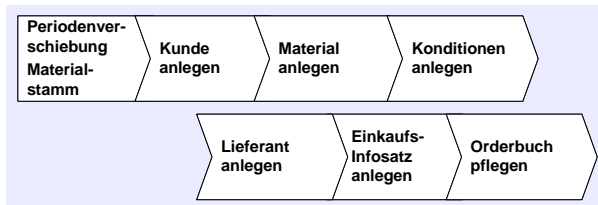


Abb. 4.3: Hardware – Stammdaten und Vorbereitungen

Der erste Prozessschritt *Periodenverschiebung Materialstamm* ist technisch in der Datenbankstruktur des SAP-Systems begründet. Ein Materialstamm enthält grob gesagt drei Felder für innerbetriebliche Verrechnungspreise: Vergangenheit, Aktuell und Zukunft. Da Verrechnungspreise sich auf einen bestimmten Zeitpunkt beziehen, muss der Zeitpunkt im Materialstamm mit der aktuellen Buchungsperiode übereinstimmen. In produktiven SAP-Systemen erfolgt der *Periodenwechsel* im Materialstamm monatlich, so dass hier i. d. R. keine Unstimmigkeiten mit dem realen Kalender auftreten. In Schulungssystemen, die oft zum Nacharbeiten der Übungen verwendet werden, ist nicht immer sichergestellt, dass die Buchungsperioden aktuell sind. Daher sollten Sie prüfen, ob dieser Schritt notwendig ist und ihn ggf. durchführen.

In den nächsten beiden Prozessschritten werden Kundenstammsätze bzw. Materialstammsätze für die Folgeübungen angelegt. Beim Anlegen der Materialstammsätze werden auch Stücklisten und Arbeitspläne für selbst produzierte Erzeugnisse angelegt. Sie gelten im SAP-System ebenfalls als Stammdaten.

Diese Übungen sollten Sie ggf. mehrmals durchführen, bis Sie im Umgang mit den komplexen Transaktionen sicher sind.

[Hinweis](#)

Im Prozessschritt *Konditionen anlegen* werden die Verkaufspreise und Preisstaffeln (bei Mengenabnahme etc.) unserer Erzeugnisse im System hinterlegt.

Die Prozessschritte *Lieferant anlegen*, *Einkaufsinfosatz anlegen*, *Orderbuch pflegen* dienen der Anlage der Lieferantenstammsätze und der Beschaffungspreise für Zukaufteile.

Im *Einkaufsinfosatz* wird ein *Artikelpreis* für ein Zukaufteil hinterlegt. Im *Orderbuch* wird festgelegt, bei welchem Lieferanten ein Artikel im Normalfall beschafft wird. Hier sind auch mehrere Alternativen hinterlegbar, z.B. 30% des Beschaffungsvolumens beim Lieferanten A, 70% beim Lieferanten B.

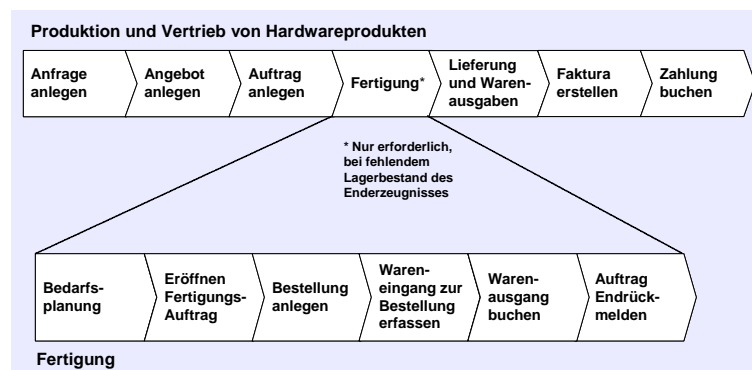
### 4.3.2 Geschäftsvorfälle

Das Prozessmodell in Abb. 4.4 gibt einen umfassenden Überblick über die Prozessschritte der Sparte Hardware. Der Prozess beginnt bei der Kundenanfrage und endet bei der Buchung der Kundenzahlung.

In den ersten beiden Prozessschritten *Anfrage bearbeiten* und *Angebot bearbeiten* wird der Pre-Sales-Prozess beschrieben, also die Schritte, die zu Anbahnung eines Kaufvertrages führen.

Für den Fall der Auftragserteilung durch den Kunden wird der Prozess im Prozessschritt *Auftrag anlegen* fortgesetzt. Sind die vom Kunden gewünschten Waren am Lager verfügbar, können unmittelbar im Anschluss daran die Folgeschritte *Lieferung* und *Warenausgabe*, *Faktura erstellen* und *Zahlung buchen* durchgeführt werden.

Abb. 4.4:  
Hardware –  
Geschäftsvorfälle



Für den Fall, dass fehlende Waren oder Komponente selbst gefertigt oder einzelne Teile bei Lieferanten beschafft werden müssen, tritt die in der Grafik eingeschobene Prozessfolge *Fertigung* in Kraft. Zunächst erfolgt hier die *Bedarfsplanung*. Auf der Grundlage der Fertigungsstückliste wird in diesem Prozessschritt überprüft, welche Einsatzmaterialien erforderlich sind. Dies wird mit dem aktuellen Lagerbestand und offenen Bestellungen beim Lieferanten und weiteren zu beliefernenden Kundenaufträgen abgeglichen. Als Ergebnis erhält man den Nettobedarf, also die zu fertigenden bzw. beschaffenden Materialien.

Nach der Ermittlung der Nettobedarfe folgen weitere Prozessschritte. Zunächst werden Fertigungsaufträge eröffnet, aus denen hervorgeht, welche Materialien wann und in welcher Menge herzustellen sind. Für Zukaufteile sind Bestellungen bei Lieferanten anzulegen. Nach der Warenlieferung werden die Mengen dem Lagerbestand gutgeschrieben. Die Bereitstellung der Einsatzmaterialien für die Fertigung wird über Warenausgangsbuchungen (vom Rohstoff- oder Teilelager) nachvollzogen. Nach Abschluss der Fertigung der selbst herzustellenden Materialien wird der Auftrag abgeschlossen. Mit der Endrückmeldung ist der Fertigungsprozess abgeschlossen.

### 4.3.3 Reporting und Analyse

Im Rahmen des Prozesses *Fertigung und Verkauf von Computerhardware* fallen vielfältige Analysen an, die zum Teil auch ad hoc durchgeführt werden. Die Abb. 4.5 zeigt ausgewählte Analysen, die für diesen Prozess von besonderer Bedeutung sind.



Abb. 4.5: Hardware – Reports und Analysen

In wesentlichen handelt es sich hierbei um Auswertungen von Anfragen, Angeboten und Aufträgen eines Kunden und auftragsbezogene Analysen des Werteflusses, von Lagerbeständen bzw. von Kundendaten.

#### 4.3.4 Einstellungen

Abgesehen von umfangreichen Customizing-Einstellungen, die im Rahmen dieses Buches leider nicht behandelt werden können, fallen im laufenden Betrieb insbesondere die monatlichen Periodenverschiebungen an, die bereits im Rahmen der vorbereitenden Aktivitäten erläutert wurden (vgl. Abb. 4.6)

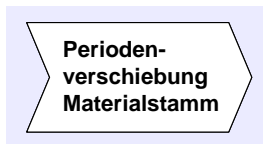


Abb. 4.6: Hardware – Einstellungen

### 4.4 Consulting als Dienstleitung

Zur Darstellung von Beratungsdienstleitungen werden wir in diesem Buch einen Ausflug in das SAP-Projektsystem unternehmen. Im Projektsystem sind sehr vielfältige Prozesse zum Projektmanagement vorhanden, die im Rahmen dieses Buches leider nicht vollständig behandelt werden können. Es werden aber die wichtigsten Grundfunktionen mit der Integration in die übrigen SAP-Module dargestellt.

#### 4.4.1 Stammdaten und Vorbereitungen

Bevor Sie das Projekt im SAP-System anlegen und die Beratungsleistung in einem Kundenauftrag hinterlegen können, müssen erst einige Stammdaten angelegt werden. Eine Übersicht zu den vorbereitenden Schritten erhalten Sie in Abb. 4.7.

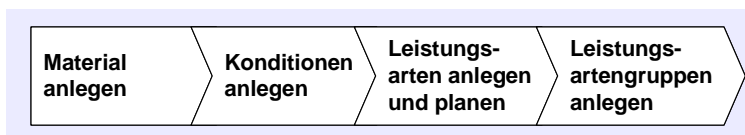


Abb. 4.7: Consulting-Stammdaten und Vorbereitungen

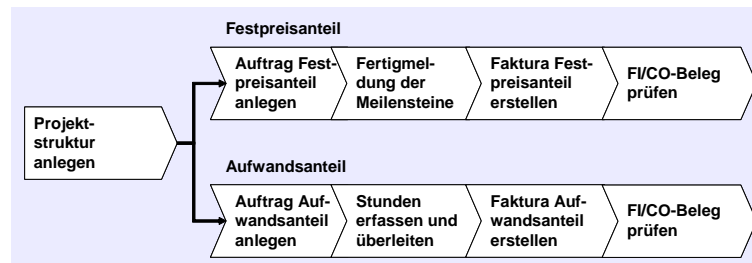
Auf die bereits im Vorfeld angelegten Stammdaten (hier Kundentamm) können Sie selbstverständlich zurückgreifen. Für die unterschiedlichen Beratungsdienstleistungen müssen Sie aber noch entsprechende Materialstämme anlegen. Die Materialstämme unterscheiden sich hinsichtlich der Abrechnung nach Festpreis und Aufwand. Bei der Abrechnung nach Aufwand wird später noch zwischen verschiedenen Stundensätzen unterschieden. Zu den angelegten Materialien sind dann im Vertrieb auch die entsprechenden Preise (Konditionen) anzulegen.

Für den aufwandsbezogenen Anteil müssen noch Leistungsarten und Leistungsartengruppen angelegt werden. Diese Stammdaten gehören zum Controlling und werden u.a. benötigt, um später die aufwandsbezogene Abrechnung zu realisieren.

#### 4.4.2 Geschäftsvorfälle

Abb. 4.8 zeigt im Überblick die Prozessschritte zur Abwicklung von Beratungsprojekten im SAP-System. Der Prozess beginnt im SAP-Projektssystem, wo zunächst die Projektstruktur definiert wird. Anschließend teilt sich der Prozess in zwei Zweige. Der erste Zweig beschreibt die Vorgehensweise für den Festpreisanteil, und der zweite Zweig geht auf den aufwandsbezogenen Anteil ein.

Abb. 4.8:  
Consulting –  
Geschäftsvorfälle



Zunächst ist im Vertrieb der Kundenauftrag anzulegen und mit den entsprechenden Elementen in der Projektstruktur zu verbinden. Dies gilt für beide Zweige, jedoch mit leicht unterschiedlichen Vorgehensweisen und anderen Inhalten.

Im Festpreisanteil sind dann die erledigten Meilensteine zu melden, damit die entsprechende Kundenrechnung erstellt werden kann. Um den ordnungsgemäßen Abschluss des Prozesses feststellen zu können, sollten die entstandenen Belege in der Buchhaltung und dem Controlling geprüft werden.

Im aufwandsbezogenen Anteil werden die erbrachten Stunden im Rahmen der Zeitwirtschaft im Personalmanagement erfasst. Die Mitarbeiter schlüsseln dabei ihre Arbeitszeiten selbst nach Leistungsarten. Diese Arbeitszeiten werden dann im Rahmen der Überleitung in das Controlling für weitere Auswertungen nutzbar gemacht. Das Projektcontrolling wird mit den entsprechenden Istkosten belastet, und für die Fakturierung werden die Beratungsstunden nach den Kategorien

gesammelt. Nach der Erstellung der Kundenrechnungen können in der Buchhaltung und im Controlling die gebuchten Belege abschließend geprüft werden.

### 4.4.3 Reporting und Analyse

Die Reporting- und Analyseprozesse können je nach Arbeitsbereich sehr stark variieren. Auswertungen können im Vertrieb, in der Buchhaltung und im Controlling erfolgen. In diesem Buch werden nur einige ausgewählte Auswertungen aus dem Bereich des Projektcontrollings vorgestellt. Abb. 4.9 zeigt die Prozesse in der Übersicht.

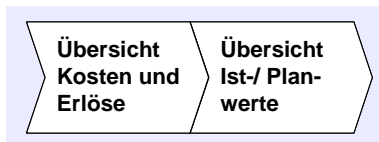


Abb. 4.9: Consulting – Reports und Analysen

Die erste Analyse beschränkt sich auf die Zusammenstellung der Kosten und Erlöse des Projekts. Dort lassen sich auf den verschiedenen Strukturebenen des Projekts entsprechende Summen bilden.

Die zweite Analyse stellt den Istwerten des Projekts die Planwerte gegenüber und ermittelt die absoluten und relativen Abweichungen. Dies ist für den Projektmanager ein wichtiges Instrument, um zu jeder Zeit einen aktuellen Status seines Projekts zu erhalten.

### 4.4.4 Einstellungen

Für die Durchführung der Fallstudie sind in diesem Teil zwei Einstellungen im Customizing vorzunehmen. Die Einstellungen sind in der Abb. 4.10 dargestellt und müssen vor der Durchführung der Geschäftsvorfälle erfolgen.

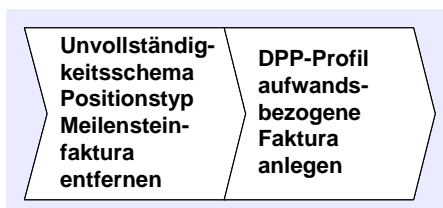


Abb. 4.10: Consulting – Einstellungen

Für die Meilensteinfaktura muss das Unvollständigkeitsschema des Positionstyps TAO entfernt werden und für die aufwandsbezogenen Faktura ein DPP-Profil (dynamischer Posten-Prozessor-Profil) angelegt werden, das die besonderen Gegebenheiten der Fallstudie berücksichtigt. Hier werden die Leistungsartengruppen, die bei den Stammdaten angelegt wurden, für die spätere aufwandsbezogene Faktura zugeordnet.

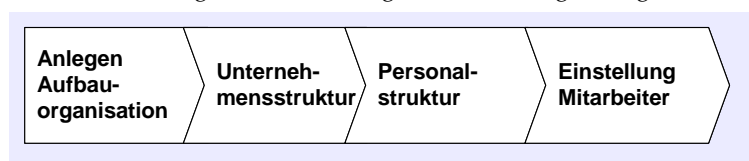
## 4.5 Personal

Die Komponente HCM (Human Capital Management) umfasst alle personalwirtschaftlichen Prozesse, die in einem Unternehmen durchgeführt werden müssen. Im Rahmen des vorliegenden Buches werden die wichtigsten Prozesse beispielhaft dargestellt und in Form von Übungen nachvollzogen.

### 4.5.1 Stammdaten und Vorbereitungen

In Abb. 4.11 werden die für die Durchführung der Geschäftsprozesse im Personalmanagement notwendigen Vorbereitungen dargestellt.

*Abb. 4.11:  
Stammdaten und  
Vorbereitungen für  
Personalprozesse*



Zunächst muss mit Hilfe der Komponente Aufbauorganisation die aktuelle Organisations- und Berichtsstruktur unserer Musterfirma ICS GmbH abgebildet werden. Bei der Erstellung der unternehmensspezifischen Aufbauorganisation werden unterschiedliche Organisationsobjekte angelegt und miteinander verknüpft. Die Grundlage einer Aufbauorganisation bilden die so genannten Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen oder Teams), deren Hierarchie den funktionalen Aufbau eines Unternehmens widerspiegelt. Zusätzlich werden Planstellen benötigt, d.h. die von Mitarbeitern zu besetzenden Positionen. Die Planstellen mit ihren Verknüpfungen bilden die Berichtsstrukturhierarchie ab. Nach dem Anlegen der Planstellen können Mitarbeiter eingestellt und zugeordnet werden, d.h. es erfolgt eine Verknüpfung zwischen den Mitarbeitern und den Planstellen. Darüber hinaus werden die Organisationseinheiten mit Kostenstellen verbunden, so dass u.a. eine Verbuchung der Abrechnungsergebnisse in die Kostenrechnung erfolgen kann. Die Aufbauorganisation kann entweder als Baumstruktur oder grafisch aufbereitet (in der Strukturgrafik) dargestellt werden. Zur Durchführung der Geschäftsprozesse im HCM muss keine komplett neue Aufbauorganisation angelegt werden, da wir auf die bereits vorhandene Aufbauorganisation der IDES-Modellfirma zurückgreifen können. Diese muss jedoch erweitert werden, so dass Sie eine neue Beratungsabteilung mit einigen Planstellen anlegen werden. Da diese Planstellen besetzt werden müssen, werden Sie nach der Erweiterung neue Mitarbeiter einstellen.

Bei der Einstellung werden die neuen Mitarbeiter zusätzlich in die Unternehmens- und Personalstruktur eingebunden. Im Rahmen der Unternehmensstruktur erfolgt eine Strukturierung der Firma nach personaladministrativen, personalzeitwirtschaftlichen und personalabrechnungsorganisatorischen Gesichtspunkten. Dies ist notwendig, da an den verschiedenen Standorten des Unternehmens i.d.R. unterschiedliche gesetzliche, tarifliche sowie unternehmensspezifische Re-



gelungen gelten. Zusätzlich werden die Mitarbeiter im Rahmen der Personalstruktur bezüglich ihres Status, d.h. ihrer Stellung im Unternehmen strukturiert (z.B. Angestellte, Auszubildende, Außertariflich Angestellte). Da mit der Erstellung der Unternehmens- und Personalstruktur komplexe Customizing-Aktivitäten verbunden sind, die gleichzeitig umfangreiche Auswirkungen auf alle Geschäftsprozesse im Personalmanagement haben, werden für die durchzuführenden Geschäftsprozesse die in der IDES-Modellfirma bereits vorhandenen Strukturen genutzt.

### 4.5.2 Geschäftsvorfälle

Abb. 4.12 gibt einen Überblick über die einzelnen Teilprozesse im Personalmanagement.

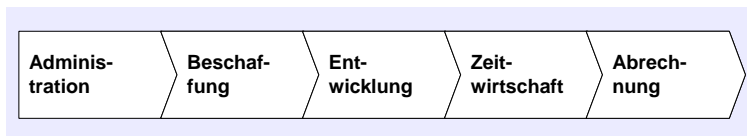


Abb. 4.12: Prozess Personalmanagement

Chronologisch gesehen ist der Personalbeschaffungsprozess als Einstieg in das Personalmanagement zu betrachten. Da aber bei den Vorbereitungen bereits Mitarbeiter eingestellt wurden, beginnen die Geschäftsprozesse hier mit der Personaladministration. Im Rahmen der Personaladministration werden die grundlegenden personalwirtschaftlichen Vorgänge bei der Stammdatenverwaltung beschrieben. Dazu gehören z.B. ein organisatorischer Wechsel, eine Gehaltserhöhung oder der Austritt eines Mitarbeiters, sowie kleinere Änderungen wie der Wechsel einer Bankverbindung oder eine Adressänderung.

Mittels der Komponente Personalbeschaffung (vgl. Abb. 4.13) wird neues Personal rekrutiert. Dabei wird der komplette Personalbeschaffungsprozess von der Ersterfassung der Bewerberdaten bis zur Besetzung der vakanten Planstelle unterstützt. Zunächst sind dafür personalwerbende Aktivitäten notwendig, wie z.B. die Ausschreibung einer Vakanz über unterschiedliche Medien. Die daraufhin im Unternehmen eingehenden Bewerbungen bilden – gemeinsam mit den Spontanbewerbungen – die Basis für den Auswahlprozess. Im Rahmen des Auswahlprozesses erfassen Sie alle relevanten Daten eines Bewerbers, laden den Bewerber zum Vorstellungsgespräch ein und stellen ihn schließlich als neuen Mitarbeiter ein.

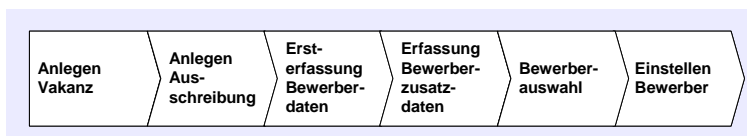
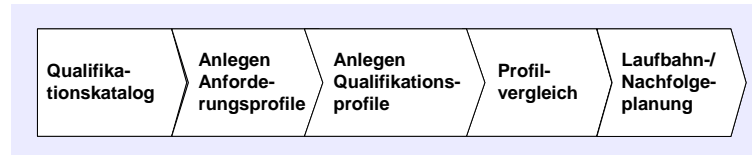


Abb. 4.13: Prozess Personalbeschaffung

Im Rahmen der Komponente Personalentwicklung soll der qualitative Personalbedarf des Unternehmens gedeckt werden (vgl. Abb. 4.14).

Abb. 4.14: Prozess  
Personalentwicklung



Zunächst muss ein Qualifikationskatalog vorhanden sein, in dem alle Kenntnisse und Kompetenzen verwaltet werden, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Hier greifen wir auf den Qualifikationskatalog des IDES-Systems zurück. Danach müssen für die einzelnen Planstellen Anforderungsprofile hinterlegt werden, in denen genau festgelegt wird, welche Fähigkeiten und Kenntnisse vom jeweiligen Inhaber in welcher Ausprägung benötigt werden. Zusätzlich müssen für die Mitarbeiter Qualifikationsprofile hinterlegt werden, die den aktuellen Qualifizierungsstand widerspiegeln. Über so genannte Profilvergleiche werden anschließend die Qualifikationen eines Mitarbeiters den Anforderungen der aktuell besetzten Planstelle gegenübergestellt, um so festzustellen, ob und wie gut der Mitarbeiter für seine Position geeignet ist. Auf der Basis der angelegten Profile werden danach Laufbahn- und Nachfolgeplanungen durchgeführt. Mit der Laufbahnplanung werden mögliche Karriereziele für die Mitarbeiter identifiziert, d.h. deren berufliche Laufbahn geplant. Mit Hilfe der Nachfolgeplanung wird sichergestellt, dass Kandidaten zur Wiederbesetzung von offenen Positionen verfügbar sind.

Voraussetzung für die Durchführung von Prozessen in der Personalzeitwirtschaft ist das Vorhandensein von Arbeitszeitplänen, denen die Mitarbeiter zugeordnet sein müssen (vgl. Abb. 4.15).

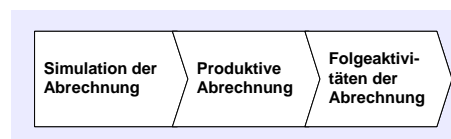
Abb. 4.15: Prozess  
Personalzeitwirtschaft



Wir verwenden bereits im IDES-System vorhandene Arbeitszeitpläne. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter (insbesondere die Abweichungen vom Arbeitszeitplan, wie z.B. Urlaub, Krankheit, Dienstreisen, Vertretungen) müssen erfasst werden, damit sie sowohl im Rahmen der Zeitwirtschaft (z.B. zur Führung von Gleitzeitkonten), wie auch in anderen Komponenten (z.B. Personalabrechnung, Kapazitätsplanung) verwendet werden können.

Den letzten Geschäftsprozess im Personalmanagement stellt die Personalabrechnung dar (vgl. Abb. 4.16).

Abb. 4.16: Prozess  
Personalabrechnung



Hier wird das Entgelt für die geleistete Arbeit der Mitarbeiter berechnet. Zusätzlich wird eine Reihe von Folgeaktivitäten durchgeführt, wie z.B. die Erstellung des Entgeltnachweises für die Mitarbeiter, sowie die Überleitung der Abrechnungsergebnisse in das Rechnungswesen.

### 4.5.3 Reporting und Analyse

Im Personalmanagement müssen regelmäßig vielfältige mitarbeiterbezogene Auswertungen und Analysen erstellt werden. Dazu gehören z.B. Mitarbeiterlisten, die anhand verschiedenster Kriterien erstellt werden müssen, verschiedene Statistiken, Personalbestandsentwicklungen und ähnliches. Es werden die unterschiedlichen Möglichkeiten dargestellt, die zur Auswertung der Personaldaten im SAP-System zur Verfügung stehen.

### 4.5.4 Einstellungen

Die für die Durchführung der personalwirtschaftlichen Prozesse notwendigen Customizing-Aktivitäten würden den Rahmen dieses Buches sprengen, und können daher nicht behandelt werden. Basis sind somit die Customizing-Einstellungen des IDES-Systems.

## 4.6 Controlling

### 4.6.1 Stammdaten und Vorbereitungen

In Abb. 4.17 werden die beiden wesentlichen Stammdatenprozesse für das Controlling aufgeführt: *Kostenstelle anlegen* und *Innenauftrag anlegen*.

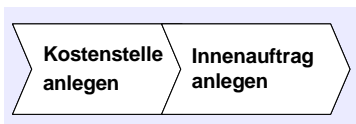


Abb. 4.17:  
Stammdaten für  
Controlling-Prozesse

Kostenstellen sind betriebliche Verantwortungsbereiche für Kosten und zum Teil auch Erlöse. Eine Kostenstelle kann für eine einzelne Maschine, eine Abteilung oder auch für einen größeren betrieblichen Bereich gebildet werden. Die Kostenstellenstruktur orientiert sich in vielen Betrieben an der Aufbauorganisation des Unternehmens, d. h. am Organigramm.

Der *Kostenstellenstammsatz* hat für einen begrenzten Zeitraum (i.d.R. ein Jahr) Gültigkeit und nimmt sowohl Plandaten (Plankosten, Planerlöse, Planleistungsmengen), als auch Istdaten (Rechnungsbuchungen, Leistungsverrechnungen u.a. m.) auf.

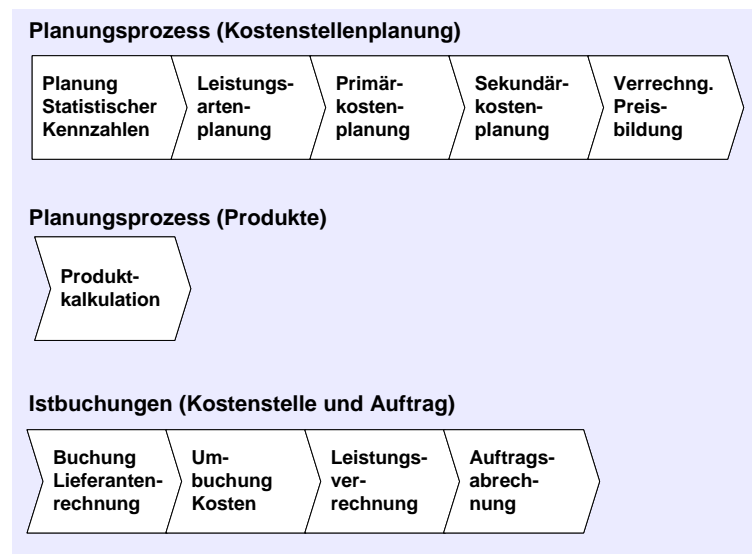
*Innenaufträge* dienen der Sammlung und Weiterverrechnung von Kosten und Erlösen von ausgewählten Objekten eines Unternehmens. Dies können z. B. Kostensammler für Reparaturen, die Entwicklungskosten einer Fertigungsanlage oder eines Softwareprojektes sein. In Frage kommen aber auch Kunden- oder Fertigungsaufträge oder Investitionen über einen mehrjährigen Zeitraum. Aufträge sind die Grundlage

für die Planung und Verrechnung von objektbezogenen Kosten- und Erlösen. Die Anzahl der Aufträge ist in einem Unternehmen i.d.R. deutlich höher als die Zahl der Kostenstellen.

#### 4.6.2 Geschäftsvorfälle

Der Planungs- und Abrechnungsprozess im Controlling wird in seinen wesentlichen Punkten in der Abb. 4.18 als Wertschöpfungskettendiagramm beschrieben.

Abb. 4.18: Prozesse im Controlling



Von zentraler Bedeutung ist vor allem der Prozess der *Kostenstellenplanung*, die in den Unternehmen meist jährlich, beginnend im August/September durchgeführt wird. Die *Kostenstellenplanung* beginnt mit der *Planung von statistischen Kennzahlen* je Kostenstelle. Dies sind z.B. Angaben über Mitarbeiterzahlen, Bürofläche, Telefonausstattung u.a.m. Diese Angaben dienen entweder rein statistischen Zwecken, können aber auch für die Kostenverrechnung verwendet werden (z.B. Verrechnung der Raummiete nach belegter Grundfläche).

Als nächstes beginnt die *Leistungsartenplanung* je Kostenstelle. Hier wird festgelegt, welchen mengenmäßigen Output eine Kostenstelle im Planjahr erzielen soll. Dies kann z.B. die Anzahl der Maschinenstunden bei einer Fertigungskostenstelle sein oder die Menge der Elektrizitätsstunden auf einer Handwerkerkostenstelle.

Anschließend werden die *Primärkosten geplant*. Hierunter sind von außen auf das Unternehmen zukommende Kosten (Formulierung?) (z.B. Energierechnung eines Stromlieferanten) zu verstehen. Hieran schließt sich die Planung der Sekundärkosten an. Darunter sind die innerbetrieblich verteilten Kosten zu verstehen (z.B. Stromkostenumlage).

Sind alle Kosten ermittelt, können die Kostensätze bzw. Verrechnungspreise der Kostenstellen ermittelt werden (Gesamtkosten dividiert durch die Gesamtleistungsmenge).

Daneben erfolgt im Planungsbereich insbesondere die Planung der Produktkosten (Produktkalkulation).

Im laufenden Betrieb fallen *Istkosten* an, die sich in Form von Kosten- und Erlösbuchungen auf den Kostenstellen und Aufträgen niederschlagen. Insbesondere fallen *Istkostenbuchungen* auf Kostenstellen und Aufträge sowie *Umbuchungen* von Kosten oder Erlösen an.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die *Erfassung und Bewertung von Leistungsmengen* auf Kostenstellen und Aufträgen. Dies können z.B. die geleisteten Fertigungsstunden für einen Auftrag sein oder die Anzahl der tatsächlich angefallenen Programmierstunden für ein Softwareentwicklungsprojekt.

### 4.6.3 Reporting und Analyse

Im Controlling fallen vielfältige Auswertungen und Analyseaufgaben an. Sie alle aufzuzählen würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen. Von besonderer Bedeutung sind die in Abb. 4.19 aufgeführten Auswertungen der Kostenstellen, Aufträge sowie Kalkulationen.



Abb. 4.19:  
Auswertungen im  
Controlling

Die Auswertungen können sich auf Planwerte, Istbuchungen und auch auf Abweichungen sowie Perioden- und Objektvergleiche beziehen. So kann z.B. ein Vergleich der Fertigungskostenstellen an verschiedenen Standorten erfolgen oder eine Gegenüberstellung von verschiedenen Kundenaufträgen.

### 4.6.4 Einstellungen

Im Rahmen der Einführung einer Kostenrechnung sind umfangreiche Festlegungen erforderlich, die sich auch in den Informationssystemen niederschlagen. Insbesondere sind Kostenarten und Berichtsstrukturen (z.B. Aufbau des Kostenstellenberichts) festzulegen und Kontierungsvorschriften zu erstellen.



Abb. 4.20: Laufende  
Einstellungen im  
Controlling

In der Abb. 4.20 sind zwei ausgewählte laufende Einstellungen aufgeführt, die im Rahmen des SAP-Einsatzes von besonderer Bedeutung sind. Sämtliche Kostenstellen müssen in mindestens eine Kostenstellenhierarchie eingefügt werden. Dies ist deshalb erforderlich, damit ein hierarchisches Berichtswesen möglich ist und die Gesamtkosten des Unternehmens ermittelt werden können.

Kostenrechnungsrelevante Buchungen werden in jahresbezogene Buchungsperioden (Januar, Februar, usw.) untergliedert. Um zu verhindern, dass völlig frei in Buchungsperioden gebucht wird, ist es erforderlich, nur gewünschte Perioden zu öffnen bzw. zu sperren. Diese Funktion wird laufend je nach Bedarf ausgeführt. Insbesondere werden abgeschlossene Perioden geschlossen und freigegebenen Perioden geöffnet.

## 4.7 Finanzbuchhaltung

### 4.7.1 Stammdaten und Vorbereitungen

Die Finanzbuchhaltung hat die Aufgabe, die realen Geschäftsvorfälle im Unternehmen (z. B. Käufe von Waren, Gehaltszahlungen, Verkauf von Produkten) aufzuzeichnen und entsprechend den gesetzlichen Vorschriften systematisch zu gliedern. Zahlreiche landesspezifische Vorschriften sind daher zu beachten. Bevor ein Buchhaltungssystem operativ genutzt werden kann, müssen umfangreiche Festlegungen getroffen und im System eingestellt werden. Dieser Vorgang wird bekanntlich auch als Customizing bezeichnet.

Da im Rahmen dieses Buches die Einstellungen des IDES-Systems der SAP AG verwendet werden, ist es nicht nötig, z. B. einen Kontenplan festzulegen und Buchhaltungskonten, Buchungsregeln, Steuertabellen u.a. anzulegen.

Allerdings ist es erforderlich, Stammdaten für Lieferanten (Kreditorenstamm), Kunden (Debitorenstamm) und ggf. auch Bankdaten (Bankenstamm) anzulegen. Diese zentralen Teilprozesse sind in Abb. 4.21 hinterlegt.

Abb. 4.21:  
Stammdaten der  
Finanzbuchhaltung



Im Prozess *Fertigung und Verkauf von Computerhardware* werden Stammsätze für Lieferanten und Kunden angelegt. Hierbei werden auch die für die Buchhaltung erforderlichen Datenfelder (z.B. Bilanzkonten) gepflegt. Es ist aber auch möglich, aus Sicht der Buchhaltung Stammsätze anzulegen und später die aus Sicht der Logistik notwendigen Felder (z.B. Lieferanschrift, Lieferbedingungen) nachzupflegen.

### 4.7.2 Geschäftsvorfälle

Die Prozesse der Finanzbuchhaltung sind komplex. Im Rahmen dieser integrierten Einführung werden daher nur die wesentlichen Buchungsprozesse, die sich aus operativen Geschäftsvorfällen (z. B. Verkauf von Produkten, Beschaffung von Materialien oder Dienstleistungen) ergeben, behandelt (vgl. Abb. 4.22).

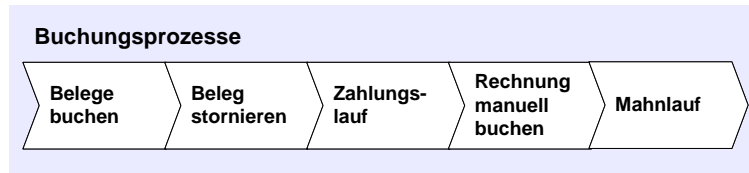


Abb. 4.22: Buchungsprozesse der Finanzbuchhaltung

Der Teilprozess *Belege buchen* umfasst vielfältige Buchungsvorgänge. Beispiele sind Eingangsrechnungen von Lieferanten, Gutschriften, Ausgangsrechnungen an Kunden.

Da in einer Buchhaltung alle Vorgänge nachvollziehbar sein müssen, dürfen keine Buchungen nachträglich geändert oder gelöscht werden. Die Vorschriften des Handelsgesetzbuches, des Steuerrechtes und weitere Normen verbieten nachträgliche Manipulationen. Sie sind als Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung bekannt.

Der Teilprozess *Beleg stornieren* beschreibt die wertmäßige Neutralisierung von Buchungen, die fehlerhaft sind und deshalb korrigiert werden müssen. Diese Korrektur erfolgt durch Gegenbuchungen, die den fehlerhaften Vorgang wertmäßig neutralisieren, den Vorfall selbst aber nachvollziehbar belassen.

Der Teilprozess *Zahlungslauf* beschreibt einen typischen komplexen Vorgang der Finanzbuchhaltung, den Ausgleich aller fälligen Verbindlichkeiten (z.B. Rechnungen von Lieferanten).

Im Normalfall strebt ein Unternehmen an, Rechnungen an Kunden automatisch im Zusammenhang mit der Fakturierung zu buchen. In Sonderfällen sind jedoch auch manuelle Buchungen erforderlich. Dies wird im Prozess *Rechnung manuell buchen* beschrieben.

Der *Mahnlauf* ist ein weiterer komplexer Vorgang. In diesem Prozess werden die Forderungen des Unternehmens auf Fälligkeit überprüft und ggf. Erinnerungsschreiben, Mahnbriefe bzw. Unterlagen für das gerichtliche Mahnverfahren erstellt.

Auf die Behandlung spezieller Buchhaltungsprozesse, wie z.B. Sonderbuchungen für den Monats- oder Jahresabschluss wird verzichtet, da hierzu detaillierte Buchhaltungs- und Bilanzierungskennnisse erforderlich sind, die nicht allgemein vorausgesetzt werden können.

### 4.7.3 Reporting und Analyse

Die Anzahl der Auswertungen und Reports im Bereich der Buchhaltung ist naturgemäß hoch, da das Rechnungswesen vor allem auf Auswertungen angewiesen ist.



Abb. 4.23: Auswertungsprozesse in der Buchhaltung

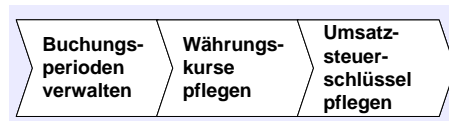
Daher werden in Abb. 4.23 nur die zentralen Prozesse aufgeführt, die für das grundsätzliche Verständnis erforderlich sind: Kontenanalysen,

Konten- und Saldenlisten sowie die Abschlussauswertungen für die Bilanz- und Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV).

#### 4.7.4 Einstellungen

Im Rahmen der laufenden Aktivitäten der Buchhaltung sind zahlreiche Einzelaufgaben durchzuführen, von denen hier nur einige wenige ausgewählt wurden (vgl. Abb. 4.24).

Abb. 4.24:  
Ausgewählte  
laufende Arbeiten der  
Finanzbuchhaltung



So müssen analog dem Verfahren in der Kostenrechnung *Buchungsperioden geöffnet und gesperrt* werden. Bei internationalen Geschäften fallen Fremdwährungsbuchungen an. Für die Umrechnung der Belege ist eine *Währungskurstabelle zu pflegen*. Gelegentlich sind auch Eingriffe in das Customizing des SAP-Systems erforderlich, wenn sich grundlegende Rahmenbedingungen ergeben, wie z.B. Änderungen im Umsatzsteuerrecht. Deshalb wird im Rahmen dieses Buches exemplarisch eine Umsatzsteuererhöhung und ihre Auswirkungen auf die System-einstellungen behandelt.