

## Einleitung

Eine persönliche Handschrift gibt dem Ergebnis einer Arbeit immer eine besondere Note – ob es sich nun um ein Gedicht, ein Musikstück oder auch um die Implementierung eines IT-Systems handelt. Diese persönliche Handschrift ist in den ersten beiden Fällen oft genau das, was das Werk besonders und unverwechselbar macht. Aber wie besonders und unverwechselbar darf ein IT-System sein, um noch reibungslos zu funktionieren?

Im Rahmen der Beratungstätigkeit sieht man viele Systeme, die von Spezialisten aufgebaut wurden – Spezialisten für Vertrieb, Einkauf oder Rechnungswesen. Es wurden fraglos gute Ideen eingebracht und beeindruckende technische Lösungen implementiert. Aber dabei hat man sich nur allzu oft auf einen Themenschwerpunkt oder eine Softwarekomponente konzentriert. So entstanden im Laufe der Jahre SAP-Systeme, die mehr an Insellandschaften als an ein integriertes System erinnern. Und dabei ist gerade die Integration die große Stärke von SAP.

Im Bereich des Materialflusses wurde dieses Problem der fehlenden Integration bereits vor einigen Jahren angegangen. *Supply Chain Management* ist heute ein gängiger Begriff, und in vielen Unternehmen laufen Programme, die die Optimierung der Lieferkette zum Ziel haben.

Aber was tut man für den Wertefluss? Er wird als selbstverständlich betrachtet und noch zu selten als Ursache für Probleme im Unternehmen verstanden. Projekte zum Redesign von Werteflüssen beginnen häufig mit Problemen wie »Unser CO-PA-Reporting stimmt nicht«, »FI und CO weichen ständig voneinander ab« oder »Wir können unserem CFO die Zahlen nicht erklären«. Aus der Suche nach dem Fehler in CO-PA wird nicht selten ein Projekt zur Reorganisation von Werteflüssen. Es wird z. B. festgestellt, dass nicht alle betriebswirtschaftlich relevanten Vorgänge nach CO-PA übergeleitet werden oder die Überleitung mit einem falschen Wertansatz erfolgt.

Um in solchen Situationen eine Lösung zu finden, müssen wir das operative Geschäft des Unternehmens betrachten und uns fragen, was wir am Ende einer Periode berichten wollen und müssen, um das Unternehmen zu steuern. Dies erfordert ein ganzheitliches, komponentenübergreifendes Verständnis, eben eine prozess- und werteflussorientierte Betrachtung.

Die Bedeutung des Werteflusses

## Inhalt und Struktur

**Kapitelübersicht** Ziel dieses Buches ist es, Ihnen ein übergreifendes Verständnis des Werteflusses zu vermitteln und Sie für die damit verbundenen Optimierungs- und Konfliktpotenziale zu sensibilisieren. Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut und gegliedert:

In **Kapitel 1**, »Konzept der integrierten Werteflüsse«, wird zunächst ein gemeinsames Verständnis des Begriffs *integrierte Werteflüsse* geschaffen.

Im Anschluss daran wenden wir uns in **Kapitel 2**, »Grundlagen der Integration im SAP-System«, dem SAP-System zu. Es gibt einige Objekte – sowohl in der Organisationsstruktur als auch bei den Stammdaten –, die prozessübergreifenden Einfluss haben. Dieser Einfluss wird ebenso dargestellt wie die Auswirkungen auf den Wertefluss.

Nach diesem allgemeinen Einstieg starten wir mit der Diskussion der wichtigsten Prozesse im Unternehmen: In **Kapitel 3**, »Beschaffungsprozess«, **Kapitel 4**, »Vertriebsprozess«, und **Kapitel 5**, »Produktionsprozess«, erfahren Sie detailliert, welche Faktoren die Gestaltung des Prozesses und des Systems beeinflussen. Sie lernen dabei die zentralen Objekte, wie die Bestellung in der Beschaffung oder den Kundenauftrag im Verkauf, kennen und werden die wichtigsten Prozessschritte sowohl von fachlicher Seite als auch hinsichtlich der Abbildung im System betrachten.

Ziel des Rechnungswesens ist es, ein effizientes und zielgerichtetes Reporting zu gewährleisten. Der Weg dorthin führt über die Abschlussaktivitäten in Finanzwesen und Controlling. Anhand eines beispielhaften Abschlussplans werden die einzelnen Schritte und Abhängigkeiten beschrieben. In **Kapitel 6**, »Der Abschlussprozess im SAP-System«, gehen wir ebenfalls kurz auf das Berichtswesen ein.

Die Vereinigung und Auswertung der Werteflüsse im SAP-System wird in **Kapitel 7**, »Zusammenführen der Werteflüsse«, beschrieben. Kernthema dieses Kapitels ist das Befüllen der kalkulatorischen Ergebnisrechnung sowie der buchhalterischen Ergebnisrechnung – nun *Margenanalyse* genannt – aus den vorgelagerten Prozessen und die anschließende Darstellung der entsprechenden Zahlen in einer Deckungsbeitragsrechnung.

Der Praxisbezug dieses Buches wird durch drei Projektberichte in **Kapitel 8**, »Beispiele aus der Praxis«, unterstrichen. Im ersten Projekt wird die Reorganisation der Werteflüsse und der Ergebnisrechnung dargestellt. Hintergrund ist die Bereinigung von Brüchen im Wertefluss und die Überarbeitung der Steuerungslogik. Das zweite Projekt befasst sich mit dem weitreichenden Umbau des SAP-Systems eines Stadtwerkes, d. h. eines Un-

ternehmens, das keine Produktion im klassischen Sinne betreibt. Im dritten Beispiel wurde der technisch notwendige Wechsel von SAP ERP auf SAP S/4HANA genutzt, um die Lösungen aus den letzten Jahrzehnten zu hinterfragen. Es wurden bestehende Prozesse sowie technische Lösungen auf den Prüfstand gestellt. So konnten Abläufe vereinfacht und Werteflüsse stringent gestaltet werden.

Das Buch wurde auch für die vierte Auflage komplett überarbeitet und erweitert: Die wichtigste Änderung ist sicherlich das Update aller Customizing-Einstellungen, Stammdaten und Prozesse auf SAP S/4HANA. Dadurch ergibt sich eine Vielzahl kleinerer und größerer Anpassungen und Ergänzungen.

So hat in Kapitel 2, »Grundlagen der Integration im SAP-System«, der *Geschäftspartner* Einzug gehalten. Dieses Stammdatum gab es zwar bereits in älteren SAP-Versionen, jedoch wurde es damals selten eingesetzt. In SAP ERP wurde stattdessen vorwiegend mit Kunden und Lieferanten gearbeitet. Mit SAP S/4HANA ist die Nutzung des Geschäftspartners jedoch verpflichtend.

Auch das nun ebenfalls verpflichtende *Material-Ledger* wird in diesem Buch in mehreren Kapiteln berücksichtigt. Im Rahmen der Produktkostenrechnung wird das Thema in Kapitel 5, »Produktionsprozess«, detaillierter beschrieben.

Eine wichtige Ergänzung gibt es auch in Kapitel 7, »Zusammenführen der Werteflüsse«: Dort wird neben der kalkulatorischen Ergebnisrechnung nun auch die buchhalterische Ergebnisrechnung ausgiebig betrachtet.

Wenn Sie gezielt nach einzelnen Themen suchen, wird Ihnen die Themenübersicht über die Kapitel in Abbildung 1 eine Orientierungshilfe sein.

Als Ergänzung zu den Themen, die dieses Buch abdeckt (Abbildung 1 zeigt hierzu eine Übersicht) bietet Ihnen der Anhang des Buches weitere Informationen. Sie finden dort einen beispielhaften Abschlussplan (siehe **Anhang A**, »Beispiel für einen Abschlussplan«) und eine Aufstellung von hilfreichen Menüpfaden und Transaktionen (siehe **Anhang B**, »Transaktionen und Menüpfade«).

Im gesamten Buch finden Sie Symbole, die Sie auf besondere Tipps, Warnhinweise oder Beispiele aufmerksam machen sollen.

Dieses Symbol warnt Sie vor häufigen Fehlern oder Problemen, die auftreten können. Wenn Sie darauf stoßen, ist es also empfehlenswert, den entsprechenden Absatz besonders gründlich zu lesen.

Neuerung in der vierten Auflage

Mit diesem Buch arbeiten



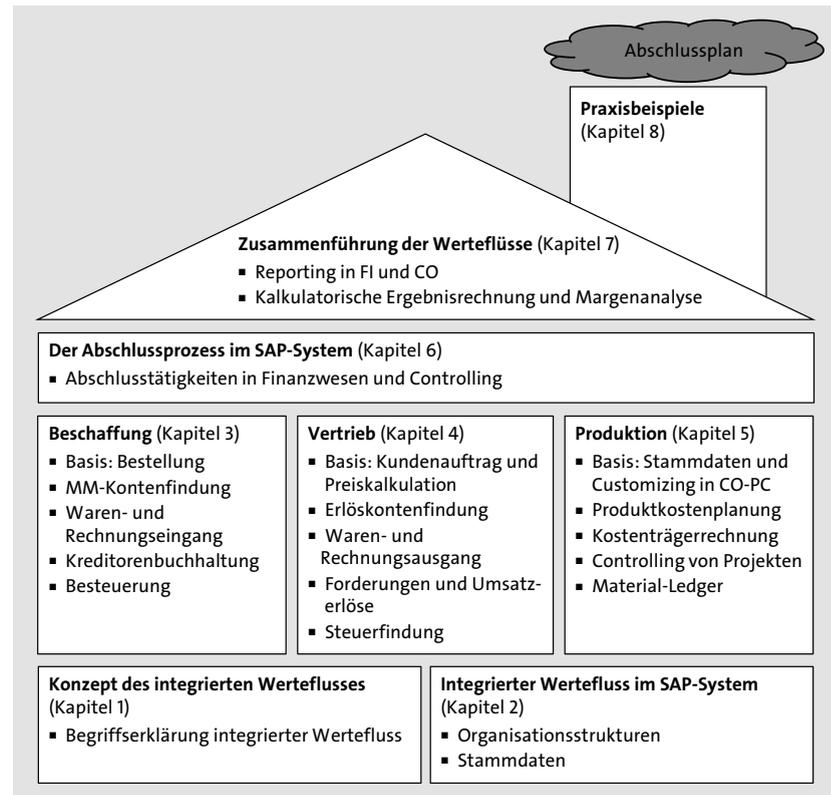


Abbildung 1 Themen- und Kapitelübersicht



Mit diesem Symbol werden Tipps markiert, die Ihnen die Arbeit erleichtern. Auch Hinweise, die Ihnen z. B. dabei helfen, weiterführende Informationen zu dem besprochenen Thema zu finden, werden mit diesem Symbol hervorgehoben.



Wenn das besprochene Thema anhand von praktischen Beispielen erläutert und vertieft wird, machen wir Sie mit diesem Symbol darauf aufmerksam.



### Transaktionscodes im Buch

Für alle im Buch beschriebenen Transaktionen finden Sie den Pfad zur Transaktion im Anwendungsmenü bzw. im Einführungsleitfaden (IMG). Zusätzlich ist, soweit vorhanden, auch der Transaktionscode aufgeführt. Wenn ein Transaktionscode genannt ist, sehen Sie dahinter in Klammern die Bezeichnung der Transaktion. Als Bezeichnung wurde dabei die Überschrift gewählt, die beim Aufrufen der Transaktion gezeigt wird. Wer also Screenshots im Buch in einem eigenen SAP-S/4HANA-System nachvollziehen will, kann direkt feststellen, ob er auch in der gleichen Transaktion ist.

## Die Lederwaren-Manufaktur München

Damit Sie dieses Buch besser verstehen und dessen Inhalte leichter in der Unternehmenspraxis anwenden können, beruhen die Beispiele auf einem fiktiven Unternehmen, der Lederwaren-Manufaktur. Es gibt die Lederwaren-Manufaktur bereits seit der ersten Auflage, nun ist sie nach München umgezogen. Um Ihnen einen ersten Eindruck von diesem Beispielunternehmen zu vermitteln, stellen wir Ihnen nun kurz die Produktpalette und die Unternehmensorganisation vor: Die Lederwaren-Manufaktur ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in München.

Unser Beispielunternehmen

Die Fertigung der Lederwaren-Manufaktur München umfasst vier Produktlinien:

Produktpalette

### ■ Lederschuhe nach Maßanfertigung

Lederschuhe werden in der Lederwaren-Manufaktur ausschließlich in Handfertigung hergestellt. Die Vermessung von Füßen kann in jedem Ladengeschäft in München, Brüssel, Paris und Mailand stattfinden. Die Fertigung der Leisten und schließlich der Schuhe erfolgt in Form von Einzelanfertigung durch ausgebildete Schuhmacher an den Standorten Brüssel und München.

### ■ Hochwertige Ledertaschen

Handtaschen werden an den Standorten Mailand und München in Kleinserien produziert. Sie werden sowohl unter der Eigenmarke »Lederwaren-Manufaktur München« als auch unter den Markennamen unserer Kunden vertrieben. Wichtiger Vertriebsstandort ist hier Paris.

### ■ Ledergürtel

Die Ledergürtel werden als Massenprodukt gefertigt. Auftraggeber sind kleine, mittlere und große Modehäuser. Die Produkte werden meist unter der eigenen Marke »Lederwaren-Manufaktur München« auf dem Markt angeboten, gelegentlich aber auch unter dem Label eines Kunden.

### ■ Pflegemittel für Leder

Am Standort München wird ein eigenes Pflegemittel für Leder hergestellt. Die Herstellung basiert auf einer eigenen Rezeptur. Der Vertrieb erfolgt ausschließlich über unsere eigenen Läden.

Zur Vervollständigung ihres Produktsortiments vertreibt die Lederwaren-Manufaktur hochwertige Ledergeldbörsen. Da die Fertigungsmaschinen aber nicht auf diese Artikel ausgelegt sind, werden alle Geldbörsen als Handelsware eingekauft.

Die Lederwaren-Manufaktur München konzentriert sich auf den europäischen Markt und bedient hier insbesondere die Märkte in Deutschland, Bel-

Organisation

gien, Italien und Frankreich. Um dies realisieren zu können, wurde die in Abbildung 2 dargestellte Firmenstruktur etabliert.

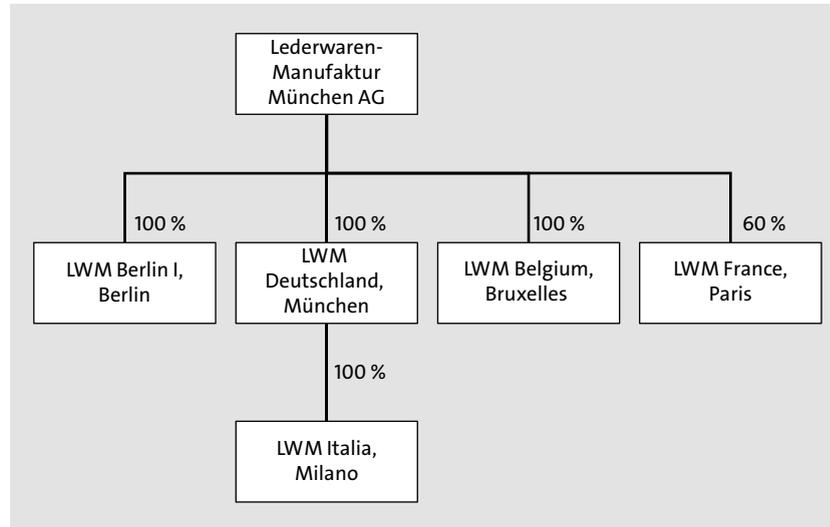


Abbildung 2 Organigramm der Lederwaren-Manufaktur München

Alle zentralen Funktionen sowie ein großer Teil der Produktion sitzen nach wie vor am Hauptstandort München. Im Laufe der Firmengeschichte wurden zwei weitere Produktionsstandorte in Brüssel und Mailand gegründet. Der Vertrieb ist in erster Linie nach Regionen organisiert und liegt in der Verantwortung der jeweiligen Landesgesellschaften. Lediglich die internationalen Modelabels und Modehäuser werden als Schlüsselkunden (Key-Accounts) zentral von München aus betreut.

**Wachstum** Die Nachfrage nach unseren Produkten ist glücklicherweise hoch. Wir haben uns entschieden, den Kundenwünschen entsprechend neue Niederlassungen zu gründen. Eine erste Gründung ist dabei unser Standort Berlin I. Dieser wird als Projektvorhaben von der Lederwaren-Manufaktur München gesteuert und durchgeführt. Die dafür anfallenden Kosten werden der Lederwaren-Manufaktur Berlin I als verursachende Kostenstelle belastet. Die technische Abwicklung dieses Szenarios wird in Kapitel 5, »Produktionsprozess«, beschrieben.

**Kostenstellenstruktur** Um die Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Kostenträger zu verteilen, wurde eine Kostenstellenstruktur entwickelt (siehe Tabelle 1). Diese Struktur ermöglicht es auch, die Kosten zu kontrollieren, die aus der Geschäftstätigkeit der Lederwaren-Manufaktur München erwachsen.

	Kostenstelle		Profit-Center		Segment	
Einkauf und Lagerhaltung	C031M1000	Material, Einkauf	C0319900	Fertigung, allgemein	C03_FERT	Fertigung
	C031M2000	Material, Lagerhaltung	C0319900	Fertigung, allgemein	C03_FERT	Fertigung
Produktion	C031P1000	Werkstatt, Schuhe	C0319100	Schuhe, München	C03_SHOES	Schuhe
	C031P1100	Werkstatt, Schuhe, Hilfskraft	C0319100	Schuhe, München	C03_SHOES	Schuhe
	C031P2000	Fertigung, Taschen	C0319200	Taschen	C03_BAGS	Taschen
	C031P3000	Fertigung, Reisegepäck	C0319250	Reisegepäck	C03_BAGS	Taschen
	C031P4000	Fertigung, Gürtel	C0319300	Gürtel	M_BELT	Gürtel
	C031P8000	Verpackung	C0319900	Fertigung, allgemein	C03_FERT	Fertigung
	C031P9000	Fertigungs-gemeinkosten	C0319900	Fertigung, allgemein	C03_FERT	Fertigung
	C031P9500	Endkontrolle	C0319900	Fertigung, allgemein	C03_FERT	Fertigung
	C031P5000	Herstellung Schuhcreme	C0319100	Schuhe, München	C03_SHOES	Schuhe
	Vertrieb	C031S1000	Marketing	C0312200	Vertrieb	C03_SALES
C031S2000		Vertrieb	C0312200	Vertrieb	C03_SALES	Vertrieb
Administration	C031A0000	Administration, allgemein	C0311100	Administration	C03_OH	Overhead
	C031A2000	Bilanzierung	C0311100	Administration	C03_OH	Overhead
	C031A3000	Controlling	C0311100	Administration	C03_OH	Overhead
	C031D3000	Gebäude und Instandhaltung	C0311100	Administration	C03_OH	Overhead

Tabelle 1 Organisation im Rechnungswesen

Die Organisation der Lederwaren-Manufaktur München ist weitgehend nach Produktlinien aufgebaut. Nur dort, wo keine eindeutige Zuordnung möglich ist, wie etwa im Rechnungswesen, werden nicht produktspezifische Kostenstellen verwendet. Mit der Reduzierung des Unternehmens auf die wenigen Kostenstellen wird unterstellt, dass die Produktion von Schuhen, Taschen und Gürteln an jeweils einer Fertigungsstätte und durch einen Fertigungstyp stattfindet. Dies ist eine starke Vereinfachung, die in dieser Form bei einem realen Unternehmen wohl nicht zu finden ist. Für unsere Zwecke ist dieses Beispiel aber völlig ausreichend.

**Profit-Center-  
Struktur**

Die Profit-Center-Struktur entspricht der klassischen Aufteilung von Unternehmen nach Produktparten. Erweitert wird diese Spartengliederung um die administrativen Bereiche, denen Kosten und Erträge im Sinne der Profit-Center zugesprochen werden können. Mit dieser Strukturierung können die Tätigkeiten des betreffenden Bereichs besser gesteuert und auf ihre Rentabilität hin überprüft werden.

In den Profit-Centern sind Segmente hinterlegt, die auch als Geschäftszweige bezeichnet werden. Bei der Lederwaren-Manufaktur München werden maßgeblich zwei Typen von Geschäftszweigen unterschieden. Auf der einen Seite stehen die Segmente für die Produktion der einzelnen Produktgruppen und auf der anderen Seite die Segmente, die funktionale Einheiten der Lederwaren-Manufaktur München abbilden, wie Vertrieb oder Administration. Im Allgemeinen stellen Segmente einen Querschnitt über unterschiedliche Profit-Center hinweg dar und beschreiben damit die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens.