

Alexander Baumeister
Claudia Floren | Ulrike Sträßer

Controlling mit SAP Business ByDesign

Erfolgsmanagement im Mittelstand



Mit integrierter
Praxisfallstudie



Vahlen

Zum Inhalt:

Der praxisorientierte Leitfaden

SAP Business ByDesign™ ist eine umfassende On-Demand-Software für die große Anzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die die deutsche Wirtschaft prägen. Dieses Buch ist die erste schrittweise Einführung in das Controlling mit SAP Business ByDesign.

Zahlreiche Abbildungen, Übungsaufgaben und eine integrierte Fallstudie sorgen für Praxisnähe und ein umfassendes Verständnis.

Aus dem Inhalt

- Unternehmensplanung mit Absatz-, Kostenstellen- und Ergebnisplanung
- Gemeinkostencontrolling
- Produktkostencontrolling
- Markt- und unternehmensbezogene Erfolgsrechnungen
- Passgenaues Reporting

Zu den Autoren:

Professor Dr. Alexander Baumeister leitet den Lehrstuhl für Controlling an der Universität des Saarlandes.

Claudia Floren und **Ulrike Sträßer** sind dort als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen tätig.

In dieser Publikation wird auf Produkte der SAP AG oder eines SAP-Konzernunternehmens Bezug genommen.

SAP, R/3, ABAP, BAPI, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP BusinessObjects Explorer, StreamWork, SAP HANA, das Business-Objects-Logo, BusinessObjects, Crystal Reports, Crystal Decisions, Web Intelligence, Xcelsius, Sybase, Adaptive Server, Adaptive Server Enterprise, iAnywhere, Sybase 365, SQL Anywhere, Crossgate, B2B 360° und B2B 360° Services, m@gic EDDY, Ariba, das Ariba-Logo, Quadrem, b-process, Ariba Discovery, SuccessFactors, Execution is the Difference, BizX Mobile Touchbase, It's time to love work again, SuccessFactors Jam und BadAss SaaS sowie weitere im Text erwähnte SAP-Produkte und Dienstleistungen sowie die entsprechenden Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland oder eines SAP-Konzernunternehmens.

Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die SAP ist weder Autor noch Herausgeber dieser Publikation. Der SAP-Konzern übernimmt keinerlei Haftung oder Garantie für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Der SAP-Konzern steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Aus den in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergibt sich keine weiterführende Haftung.

Controlling mit SAP Business ByDesign

Erfolgsmanagement
im Mittelstand

von

Univ.-Prof. Dr. Alexander Baumeister

und

Dipl.-Kffr. Claudia Floren

und

Dipl.-Kffr. Ulrike Sträßer

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

Der Einsatz einer integrierten betrieblichen Standardanwendungssoftware für das Enterprise Resource Planning (ERP) verspricht zahlreiche Vorteile. So erübrigen sich riskante Eigenentwicklungen und Software-Inseln mit der Notwendigkeit von Schnittstellenlösungen. Daten-Mehrfacherfassungen oder Inkonsistenzen lassen sich so vermeiden und betriebliche Prozesse können durchgängig softwareseitig unterstützt werden. Dem stehen jedoch insbesondere für den Klein- und Mittelbetrieb auch Nachteile gegenüber. Zwar sind dort eine IT-unterstützte Erfolgssteuerung und ein methodisch fundiertes Controlling von zentraler Bedeutung. Eine vollumfängliche ERP-Software erfordert jedoch meist ein hohes Investitionsvolumen und eine gewisse Anwendungskomplexität, die auf begrenzte Personalressourcen trifft. Auf dieses Spannungsverhältnis ist SAP Business ByDesign zugeschnitten. Es verspricht bei einfacher Implementierung und laufender Anwendung dennoch wichtige Kernvorteile mächtiger integrierter ERP-Systeme.

Wenn Sie einen praxisorientierten, gut nachvollziehbaren Leitfaden für die unmittelbare Anwendung von SAP Business ByDesign für das mittelständische Erfolgsmanagement suchen, aber dennoch nicht auf fundierte betriebswirtschaftliche Argumentation und den Blick auf Verbesserungsbedarf der Software verzichten möchten, halten Sie das richtige Buch in den Händen: Jedem Kapitel ist zunächst ein Management Summary vorangestellt, welches die methodischen Grundlagen des Aufgabenkomplexes aus Controlling-Sicht prägnant präsentiert. Ihm folgt eine systematische Einführung in die Umsetzungswelt von Business ByDesign, die mit einer in den Anforderungserfordernissen angeleiteten Fallstudie abschließend illustriert wird. Ziel dieses Buchs ist es daher, den Leser bei den methodischen Feinheiten des Controlling im Mittelstand an die Hand zu nehmen und ihm das für dessen Umsetzung in SAP Business ByDesign notwendige Rüstzeug anwendungsnah zu vermitteln.

Den vielen helfenden Händen bei der Erstellung dieses Buchs am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling gilt unser herzlicher Dank. Stellvertretend genannt seien an dieser Stelle Frau Stefanie Geisen, B. A. Sc., und Herr Sven Kaiser, B. Sc., die mit höchster Kompetenz und noch größerer Geduld die Herausforderungen der Erstellung einer gleichermaßen leserlichen wie optisch ansprechenden Druckvorlage

übernommen haben, sowie Frau Dipl.-Betriebsw. (FH) Eva Lange, die als Testprobandin unzählige Arbeitsstunden in SAP Business ByDesign verbraucht hat und uns viele wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Anwenderfreundlichkeit der Praxisfallstudie geliefert hat. Ferner gilt unser Dank Herrn Dr. Jonathan Beck vom Verlag Franz Vahlen für das verlegerische Engagement und die gelungene verlagsseitige Betreuung.

Nun aber: Ihnen viel Freude im Umgang mit diesem Buch und eine erfolgreiche Umsetzung seiner Inhalte in der mittelständischen Praxis.

Saarbrücken, im März 2014

Alexander Baumeister, Claudia Floren und Ulrike Sträßer

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Kapitel 1: Hinweise zur Handhabung.....	1
Kapitel 2: Entscheidungsunterstützung mit SAP Business ByDesign	9
Kapitel 3: Organisationsmanagement zur Festlegung des Controlling-Aufbaus.....	33
Kapitel 4: Abbildung des Unternehmenserfolgs mit kurzfristigen Erfolgsrechnungen	51
Kapitel 5: Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung.....	69
Kapitel 6: Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenträgerrechnung	129
Kapitel 7: Gestaltungsmöglichkeiten des Produktions- und Kundenauftragsmanagements	169
Ausblick: Perspektiven eines IT-gestützten Controlling im Mittelstand.....	241
Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis.....	249

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Hinweise zur Handhabung.....	1
1.1 Konzeptionelle Zielsetzung des Buches.....	1
1.2 Geschäftsszenario der Fallstudie Spielzeug GmbH	5
Kapitel 2: Entscheidungsunterstützung mit SAP Business ByDesign	9
2.1 Management Summary: Entscheidungsorientierte Unternehmensrechnung.....	9
2.2 Aufbau des Rechnungswesens in SAP Business ByDesign.....	12
2.3 Effiziente Geschäftsprozessverarbeitung mit SAP Business ByDesign.....	16
2.3.1 Leistungsmerkmale von SAP Business ByDesign im Überblick	16
2.3.2 Geschäftsprozessintegration als Basis effizienter unternehmensweiter Zusammenarbeit	17
2.3.3 Konsistenter Datenbestand durch Datenintegration.....	19
2.3.4 Workflowbasierte Aufgabensteuerung zur Effizienzsteigerung.....	20
2.3.5 Flexibles Planungs- und Berichtswesen durch Excel-Integration.....	26
2.3.6 Transparenz durch ein geschäftsprozessbasiertes Informations-system	27
2.3.7 Möglichkeiten zur Individualisierung von Berichten in SAP Business ByDesign Analytics	29

Kapitel 3: Organisationsmanagement zur Festlegung des Controlling-Aufbaus	33
3.1 Management Summary: Einbindung des Controlling in die Aufbauorganisation.....	33
3.2 Abbildung der Unternehmensorganisation in SAP Business ByDesign	35
3.2.1 Work Center Organisationsmanagement zur Abbildung der Unternehmensstruktur	35
3.2.2 Einrichtung des Rechnungslegungswerks als Basis des Rechnungswesens	42
3.3 Schrittweise Einrichtung der Unternehmensstruktur der Spielzeug GmbH	44
3.3.1 Anlegen der Unternehmensstruktur	44
3.3.2 Anlegen des Rechnungslegungswerks.....	48
 Kapitel 4: Abbildung des Unternehmenserfolgs mit kurzfristigen Erfolgsrechnungen	 51
4.1 Management Summary: Gestaltungsmöglichkeiten kurzfristiger Erfolgsrechnungen.....	51
4.2 Umsetzung kurzfristiger Erfolgsrechnungen in SAP Business ByDesign	56
4.3 Schrittweise Einrichtung einer Ergebnisrechnung bei der Spielzeug GmbH	63
 Kapitel 5: Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung.....	 69
5.1 Management Summary: Kostenarten- und Kostenstellenrechnung.....	69
5.1.1 Aufbau der Kostenartenrechnung	69
5.1.2 Prinzipien der Kostenstellenrechnung	72

5.2 Umsetzungsstand der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung in SAP Business ByDesign.....	77
5.2.1 Besonderheiten der Kostenartenrechnung in SAP Business ByDesign	77
5.2.2 Funktionalitäten der Kostenstellenrechnung in SAP Business ByDesign im Überblick	78
5.2.3 Gemeinkostenumlage zur Verrechnung von Leistungsaustauschbeziehungen zwischen Kostenstellen	80
5.2.4 Ressourcen- und Servicekostensätze zur Verrechnung von Kostenstellenleistungen auf Kostenträger	85
5.2.5 Zuschläge zur Verrechnung von Gemeinkosten auf Kostenträger	86
5.2.6 Zuschlagsregeln zur Ermittlung von Gemeinkostenzuschlägen.....	88
5.2.7 Grundlagen der Kostenstellenplanung	88
5.3 Schrittweise Einrichtung einer Kostenstellenrechnung bei der Spielzeug GmbH	92
5.3.1 Anlegen der Kostenstellen	92
5.3.2 Anlegen der Kostenstellenplanung.....	97
5.3.3 Ist-Erfassung der primären Kostenstellenkosten	102
5.3.4 Durchführen der Gemeinkostenumlage.....	107
5.3.5 Anlegen von Servicestammsätzen.....	113
5.3.6 Anlegen von Ressourcenstammsätzen	118
5.3.7 Anlegen der Zuschlagsregel zur Vorbereitung der Kalkulation	121

Kapitel 6: Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenträgerrechnung 129

6.1 Management Summary: Kostenträgerrechnung	129
6.2 Umsetzungsstand der Kostenträgerrechnung in SAP Business ByDesign	131
6.2.1 Systematik der Kostenträgerrechnung in SAP Business ByDesign.....	131
6.2.2 Materialstammsätze zur Verwaltung von Materialinformationen.....	133
6.2.3 Produktionsmodelle zur Ermittlung des Kalkulationsmengengerüsts	134
6.2.4 Bewertungsstrategien zur Ermittlung des Kalkulationswertgerüsts	138
6.2.5 Materialvorkalkulation zur Bestimmung der Produktkosten.....	139
6.3 Schrittweise Einrichtung einer Kostenträgerrechnung bei der Spielzeug GmbH.....	142
6.3.1 Anlegen von Materialstammsätzen	142
6.3.2 Anlegen von Stücklisten.....	150
6.3.3 Anlegen von Produktionsmodellen.....	154
6.3.4 Anlegen der Materialvorkalkulation.....	161

**Kapitel 7: Gestaltungsmöglichkeiten des Produktions- und
Kundenauftragsmanagements 169**

7.1 Management Summary: Produktions- und Kundenauftragsmanagement.....	169
7.2 Umsetzungsstand des Produktions- und Kunden- auftragsmanagements in SAP Business ByDesign.....	171
7.2.1 Abbildung von Lagerfertigungsprozessen in SAP Business ByDesign.....	171
7.2.2 Abbildung von Beschaffungsprozessen in SAP Business ByDesign.....	176

7.2.3 Abbildung von Kundenauftragsabwicklungs- prozessen in SAP Business ByDesign	180
7.3 Schrittweise Einrichtung eines Beschaffungsprozesses bei der Spielzeug GmbH	184
7.3.1 Anlegen von beschaffungsrelevanten Stammdaten.....	184
7.3.2 Durchführen der Materialbedarfsplanung	189
7.3.3 Durchführen der Materialbeschaffung.....	191
7.4 Schrittweise Einrichtung eines Produktionscontrolling bei der Spielzeug GmbH	196
7.4.1 Anlegen von Produktionsaufträgen	196
7.4.2 Rückmelden von Produktionsaufträgen zur Ermittlung der Produktionseinzelkosten	197
7.4.3 Zuschlagslauf zur Ermittlung der Produktionsgemeinkosten.....	206
7.4.4 WIP-Abrechnungslauf zur Ermittlung von Produktionsabweichungen	211
7.5 Schrittweise Einrichtung eines Kundenauftrags- controlling bei der Spielzeug GmbH	216
7.5.1 Anlegen verkaufsrelevanter Stammdaten.....	216
7.5.2 Anlegen von Kundenaufträgen	222
7.5.3 Warenausgang zur Überführung von Kosteninformationen in die Ergebnisrechnung	224
7.5.4 Erlösabgrenzung zur Überführung von Erlösinformationen in die Ergebnisrechnung.....	227
7.5.5 Ergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren.....	229
7.5.6 Ansätze zur Implementierung von Deckungsbeitragsrechnungen	231

Ausblick: Perspektiven eines IT-gestützten Controlling im Mittelstand	241
Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	249

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beispiel zum Einstieg in die Arbeitsmaske	2
Abb. 2: Beispiel für Eingabeaufforderungen	3
Abb. 3: Bedeutung der im Buch verwendeten Symbole	3
Abb. 4: Beispiel für eine Arbeitsanweisung	4
Abb. 5: Modelle der Spielzeug GmbH	5
Abb. 6: Verkaufspreise und Planabsatzmenge des Folgemonats	6
Abb. 7: Materialbedarfe und Bezugspreise	6
Abb. 8: Fertigungszeitbedarf je Endprodukt	6
Abb. 9: Überblick über primäre Produktgemeinkosten in den Kostenstellen.....	7
Abb. 10: Teilrechnungen einer entscheidungsorientierten Kosten- und Erlösrechnung	12
Abb. 11: Architektur des Controlling in SAP Business ByDesign.....	14
Abb. 12: Werteflüsse und Work-Center-Integration im Controlling von SAP Business ByDesign.....	15
Abb. 13: Zusammenhang zwischen Stamm- und Bewegungsdaten	19
Abb. 14: Anmeldebildschirm von SAP Business ByDesign.....	21
Abb. 15: Benutzerspezifische Liste der verfügbaren Work-Center.....	22
Abb. 16: Überblick über Aufgabendetails	23
Abb. 17: Personalisieren der Work-Center-Einstellungen	24
Abb. 18: Navigationsbeispiel im Work-Center <i>Kosten und Erlöse</i>	24
Abb. 19: Anzeige der verfügbaren Work-Center-Sichten	25
Abb. 20: Hilfefunktionen im Überblick.....	26
Abb. 21: Beispiele für Standardberichte im Work Center <i>Kosten und Erlöse</i>	28
Abb. 22: Anwendung von Selektionsmerkmalen in einem Bericht	30
Abb. 23: Layout-Optionen für Berichte.....	31
Abb. 24: Darstellung der Unternehmensorganisation	36
Abb. 25: Eigenschaften der Betriebsstätte Saarbrücken.....	37
Abb. 26: Funktionen der Organisationseinheiten.....	39
Abb. 27: Organisationseinheiten der Spielzeug GmbH.....	44
Abb. 28: Eigenschaften der Organisationseinheiten der Spielzeug GmbH	45

Abb. 29: Beispiel einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	54
Abb. 30: Beispiel für den Aufbau einer Berichtsstruktur	59
Abb. 31: Überblick über Berichtsstrukturen	60
Abb. 32: Festlegen des Strukturtyps	61
Abb. 33: Bericht <i>Ergebnis nach Deckungsbeitragsschema</i>	62
Abb. 34: Betriebsergebnisrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren	63
Abb. 35: Umsatzkostenverfahren und zugeordnete Funktionsbereiche.	64
Abb. 36: Klassifikationsmerkmale von Kostenarten	70
Abb. 37: Abgrenzung von Aufwand und Kosten	71
Abb. 38: Strukturüberblick zur Kostenrechnung	74
Abb. 39: Funktionsumfang der Kostenstellenrechnung in SAP Business ByDesign	79
Abb. 40: Grunddaten von Umlageregeln	81
Abb. 41: Darstellung der Umlageregelaattribute	83
Abb. 42: Protokoll des Umlagelaufs.....	84
Abb. 43: Darstellung der Umlage auf der Empfängerkostenstelle	84
Abb. 44: Zusammenhang zwischen Ressourcen und Services.....	85
Abb. 45: Anlegen eines neuen Plans	89
Abb. 46: Anlegen einer neuen Planversion.....	90
Abb. 47: Eingabe der Plandaten in Excel.....	91
Abb. 48: Organigramm der Spielzeug GmbH	93
Abb. 49: Übersicht über die Funktionen der Kostenstellen	93
Abb. 50: Überblick über die Primärkostenplanung	97
Abb. 51: Überblick über das Ergebnis der Umlage	108
Abb. 52: Überblick über die Fertigungszeiten der Modelle.....	113
Abb. 53: Berechnung der Servicekostensätze	113
Abb. 54: Zusammenhang zwischen Ressourcen und Services.....	118
Abb. 55: Überblick über die Gesamtkosten der Endkostenstellen.....	121
Abb. 56: Berechnung der Materialeinzelkosten der Produkte	122
Abb. 57: Berechnung der Materialeinzelkosten der geplanten Absatzmenge	122
Abb. 58: Zuschlagsatzberechnung	122
Abb. 59: Bezugsbasen der Zuschlagsätze.....	123
Abb. 60: Standardschema der Zuschlagskalkulation	130
Abb. 61: Mengen- und Wertgerüst einer Materialvorkalkulation	133
Abb. 62: Beispiel eines Materialstammsatzes	134

Abb. 63: Registerkarte Stückliste und Arbeitsplan des Produktionsmodells.....	135
Abb. 64: Beispiel für eine Produktionsstückliste	136
Abb. 65: Anlage eines Arbeitsplanes.....	137
Abb. 66: Beispiel für einen Arbeitsplan	138
Abb. 67: Überblick über die Bewertungsstrategie für Rohstoffe und Einkaufsmaterialien.....	139
Abb. 68: Einzelnachweis der Materialvorkalkulation.....	140
Abb. 69: Übertragung des Kalkulierten Preises in den Materialstamm..	141
Abb. 70: Einsatzmaterialien des Modells Classic	143
Abb. 71: Einsatzmaterialien des Modells Racer	143
Abb. 72: Überblick über die anzulegenden Materialstammsätze.....	143
Abb. 73: Überblick über den Materialbedarf.....	150
Abb. 74: Überblick über die Fertigungszeiten der beiden Modelle	154
Abb. 75: Berechnung der Materialeinzelkosten	161
Abb. 76: Berechnung der Fertigungseinzelkosten.....	161
Abb. 77: Differenzierte Zuschlagskalkulation der beiden Modelle	162
Abb. 78: Lagerfertigungsprozess in SAP Business ByDesign.....	171
Abb. 79: Registerkarte Planung.....	172
Abb. 80: Produktionsauftrag in der Übersicht.....	174
Abb. 81: Beschaffungsprozess in SAP Business ByDesign.....	177
Abb. 82: Beispiel eines Lieferantenstammsatzes	178
Abb. 83: Genehmigungsmanagement im Bestellprozess	179
Abb. 84: Prozess der Kundenauftragsabwicklung in SAP Business ByDesign.....	181
Abb. 85: Beispiel zur Anlage von Kundenstammdaten	182
Abb. 86: Bestandteile des Kontrakts.....	185
Abb. 87: Berechnung der Materialbestellmengen	189
Abb. 88: Berechnung des Bestellwerts	191
Abb. 89: Rückmeldungen für das Modell Classic	197
Abb. 90: Ermittlung der Istgemeinkostenzuschläge	207
Abb. 91: Ermittlung der Isteinzelkosten	207
Abb. 92: Berechnung der Produktionsabweichungen	211
Abb. 93: Analyse der Produktionsabweichungen.....	212
Abb. 94: Erlöse und Erlösschmälerungen des Modells Classic	227
Abb. 95: Erlöse und Erlösschmälerungen des Modells Racer.....	228

Abb. 96: Berechnung der Selbstkosten der Endprodukte	229
Abb. 97: Umsatzkostenverfahren bei der Spielzeug GmbH	229
Abb. 98: Struktur der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung der Spielzeug GmbH	232
Abb. 99: Deckungsbeitragsrechnung und zugeordnete Funktionsbereiche	233
Abb. 100: Differenzierung der Finanzbuchhaltung	234
Abb. 101: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung der Spielzeug GmbH in SAP Business ByDesign	238
Abb. 102: Berechnung der variablen Kosten der beiden Modelle	238
Abb. 103: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung der Spielzeug GmbH	239

Welchen Mehrwert dieses Buch bietet:

Kapitel 1: Hinweise zur Handhabung

1.1 Konzeptionelle Zielsetzung des Buches

SAP Business ByDesign ist eine vollständig integrierte On-Demand-Unternehmenssoftware, welche in Echtzeit Abfragen und Reports generieren kann. Als für den Mittelstand maßgeschneiderte Lösung verspricht sie diesem eine effiziente Geschäftsprozessabwicklung mit einer durchgängigen Informationsverarbeitung. Insbesondere Letztere ist für die Informationsbereitstellungsfunktion des **Controlling** von Bedeutung. Die Fragen, inwieweit SAP Business ByDesign die für die Entscheidungsunterstützung der betrieblichen Erfolgssteuerung erforderlichen Controlling-Konzepte bereitstellt und wie diese systemtechnisch umgesetzt werden, stehen im Mittelpunkt dieses Buches. Ziel ist es, dem Leser einen verständlichen und kompakten Überblick über die grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen controllingspezifischer Anwendungen in SAP Business ByDesign zu bieten und ihm als Leitfaden für deren praktische Implementierung zu dienen.

System-
merkmale

Aufgrund seiner durchweg an Problemfällen orientierten Illustration der Systemumsetzung methodischer Aspekte ist das vorliegende Buch gleichermaßen für die Unternehmenspraxis wie für den Hochschulbereich von hohem Nutzen. Einerseits soll es Entscheidungsträgern in mittelständischen Unternehmen aufzeigen, inwiefern SAP Business ByDesign für das Controlling in ihrem Unternehmen geeignet ist, Projektleitern als praktische Implementierungshilfe und Endanwendern als selbsterklärendes Anschauungs- und Schulungsmaterial dienen. Andererseits kann es Dozenten eine wertvolle Basis zur Konzeption und Studierenden für die Begleitung und Nachbereitung von Lehrangeboten mit SAP Business ByDesign sein.

Adressaten
des Buches

Das Buch ist in sieben Kapitel untergliedert, die inhaltlich aufeinander aufbauen, thematisch jedoch eindeutig voneinander abgegrenzt sind. Jedes Kapitel enthält einen kompakten Überblick über die zentralen betriebswirtschaftlichen Grundlagen und ihre systemtechnische Umsetzung. Jedes Kapitel ist dabei in drei Teile gegliedert:

Struktur
des Buches

- Der erste Teil liefert als eine Art **Management Summary** eine prägnante Darstellung des zur späteren Umsetzung erforderlichen betriebswirtschaftlichen Basiswissens und hebt aus entscheidungsorientierter Sicht vorteilhafte Gestaltungsansätze hervor.
- Der zweite Teil dient einer ausführlichen Prüfung und kritischen Diskussion der **Umsetzungsmöglichkeiten** in SAP Business ByDesign.
- Der dritte Teil ist eine durchgängige **Praxisfallstudie**, die exemplarisch die diskutierten Konzepte in SAP Business ByDesign umsetzt. Da dies zugleich als Anwendungsleitfaden für den Systemanwender dienen soll, liegt dabei besonderes Augenmerk auf der nutzerfreundlichen und verständlichen Darstellung: Aufgabenstellungen im übersichtlichen Tabellenformat sowie zahlreiche Screenshots zur Visualisierung von Arbeitsanweisungen und zur Fortschrittskontrolle sichern den Umsetzungserfolg.

Nutzer-
führung
im System

Die Navigation in SAP Business ByDesign erfolgt über das Auswählen von **Work Center** und **Sichten**. Work Center geben in den Arbeitsanweisungen den Einstiegspunkt für die Durchführung thematisch strukturierter Aufgaben an, z. B. zur Durchführung der Planung oder zur Verrechnung von Kosten und Erlösen. Ihnen sind Unterkategorien in Form von Sichten zugeordnet, die zur Erfüllung konkreter Aufgaben dienen, wie bspw. dem Anlegen von Gemeinkostenzuschlägen. Um mit den Arbeitsschritten zu beginnen, sind das Work Center ① und die Sicht des Work Centers zu markieren ② und durch Klicken des Cursors auszuwählen (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Beispiel zum Einstieg in die Arbeitsmaske

Im nächsten Schritt erfolgt die Dateneingabe. Die erforderlichen Angaben werden in der Arbeitsanweisung mit dem Symbol **Einzugebende Daten**  gekennzeichnet. Beispiele hierfür sind die Bezeichnung des Gemeinkostenzuschlags ① oder des Unternehmens, dem der Zuschlag zugeordnet werden soll (vgl. Abb. 2). Ist zur weiteren Navigation das Drücken von Buttons ② notwendig, so werden diese in den strukturierten Arbeitsanweisungen dieses Buches in KAPITÄLCHEN dargestellt.

Dateneingabeaufforderung

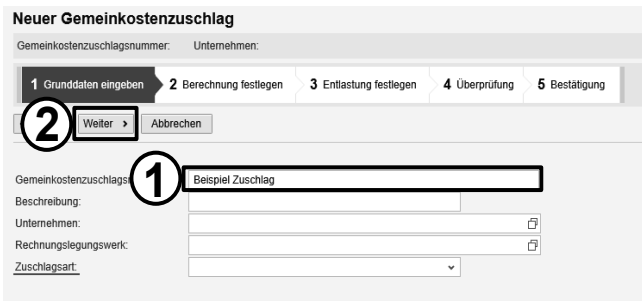


Abb. 2: Beispiel für Eingabeaufforderungen

Um die Navigation im System zu erleichtern, enthalten die Arbeitsanweisungen **Bildschirmmasken**, die durch das Symbol  gekennzeichnet werden. Auf Erklärungen, die zusätzliche Informationen über die Aufgabenstellung hinaus geben, weist das Symbol **Erklärung**  hin. Sie erfordern keine Aktion des Nutzers. Abb. 3 zeigt die in den Arbeitsanweisungen verwendeten Symbole und ihre Bedeutung.

Datenverarbeitung

Symbol	Bezeichnung
	Work Center
	Sicht des Work Centers
	Einzugebende Daten
	Bildschirmmaske
	Erklärung

Abb. 3: Bedeutung der im Buch verwendeten Symbole

angeleitete
Schritte der
Daten-
eingabe

Die **Arbeitsanweisungen** dieses Buches sind wie in Abb. 4 aufgebaut: Im linken Teil ① befinden sich die soeben beschriebenen Symbole. Sie zeigen die durchzuführenden Schritte an. Das auszuwählende Work Center und die zugehörige Sicht werden jeweils in kursiver Schrift dargestellt ②. Die Navigation in und zwischen den eigentlichen Eingabemasken, hier als Sichten bezeichnet, erfolgt über das Drücken von Buttons, die im Text in Kapitälchen dargestellt werden ③. Umfangreiche Sichten sind wiederum in einzelne Registerkarten unterteilt, die fett und kursiv dargestellt werden ④. Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit enthalten die Registerkarten teilweise weitere Einteilungen, die in Fettdruck hervorgehoben sind ⑤. Die einzugebenden Daten werden in Tabellenform dargestellt ⑥. Die einzugebenden Daten werden in Tabellenform dargestellt ⑥.

1. Arbeitsschritt: Implementierung der Spielzeug GmbH im System

①  Work Center: *Organisationsmanagement* ②

 Sicht: *Allgemeine Aufgaben – Organisationsstrukturen bearbeiten* ②

Starten Sie den Vorgang durch Drücken von **NEU ORGANISATIONSSTRUKTUR.** ③

Registerkarte: *Allgemein* ④

Eigenschaften ⑤

① 	Nummer der Organisationseinheit:	S1000	⑥
	Name der Organisationseinheit:	Spielzeug GmbH	
	Arbeitstagekalender:	20 – Deutschland – Saarland mit 5 Werktagen (Mo-Fr)	

Klicken Sie auf die Registerkarte **EIGENSCHAFTEN.**

① 

Details: S1000 - Spielzeug GmbH

Algemein **Eigenschaften** Adressen Funktionen Arbeitsverteilung Mitarbeiter Zeiträume Änderungen

Rechtliche Eigenschaften

☒ Unternehmen

Registrierungsland: Deutschland

Standardwährung: EUR - Euro

Zugeordneter Geschäftspartner: S1000 - Spielzeug GmbH

☐ Betriebsstätte

Gehört derzeit zu:

Finanzrechtliche Eigenschaften

☐ Segment

☐ Profit-Center

☐ Kostenstelle

Berichtslinienstruktur

☐ Abteilung

☐ Programm

 Die Funktion spiegelt die Aktionen der durch die Organisationseinheit repräsentierten Abteilung wider.

SICHERN und SCHLIEßEN Sie die Anwendung.

Abb. 4: Beispiel für eine Arbeitsanweisung

Die fiktive Spielzeug GmbH dient im weiteren Verlauf dieses Buches als Fallbeispiel zur Konzeptionierung und Umsetzung eines Controlling mit SAP Business ByDesign.

1.2 Geschäftsszenario der Fallstudie Spielzeug GmbH

Bei der **Spielzeug GmbH** handelt es sich um ein inhabergeführtes Unternehmen aus der Spielwaren-Branche. Sie wurde 1997 gegründet und fertigt qualitativ hochwertige Modell-Lokomotiven, die exklusiv über einen Modellbau-Filialisten vertrieben werden. Das Unternehmen hat zwei Standorte. Der Stammsitz des Unternehmens im saarländischen St. Ingbert dient ausschließlich zu Administrations- und Verwaltungszwecken, seit im Jahr 2010 die gesamte Produktion in die Landeshauptstadt Saarbrücken verlagert wurde. Das Produktionsprogramm der Spielzeug GmbH besteht aus zwei Spielzeuglokomotiven: Modell Classic und Modell Racer (vgl. Abb. 5).

Unternehmens-
grunddaten

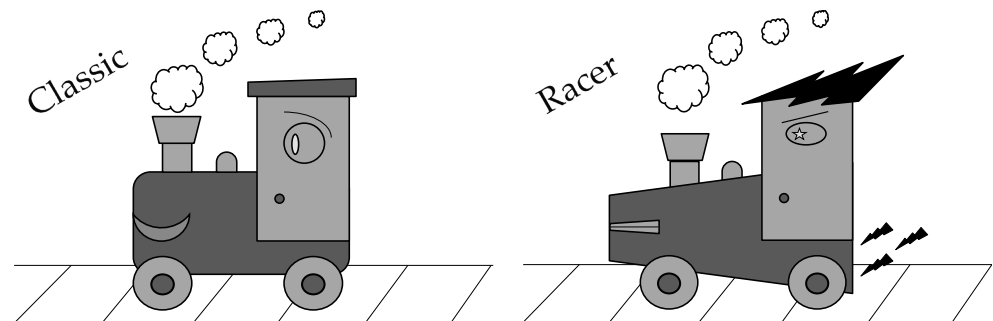


Abb. 5: Modelle der Spielzeug GmbH

Die Produktionsstrategie der Spielzeug GmbH ist als Vorratsfertigung eine Form der **Marktproduktion** (vgl. zum Überblick über Produktionstypen z. B. Blohm et al. [Produktion] 274 ff.). Beide Modelle werden kundenanonym, also ohne dass konkrete Kundenaufträge vorliegen, produziert. Eingehende Kundenaufträge werden aus dem Lagerbestand bedient. Der angestrebte Umfang des Bestands geht in den Produktionsplanungsprozess ein. Insgesamt ist der Inhaber, der gleichzeitig die Geschäftsführung inne hat, mit der Geschäftsentwicklung zufrieden. Beide Modelle können zu auskömmlichen Absatzpreisen verkauft werden; die Absatzsituation ist ebenfalls stabil. Abb. 6 zeigt die Verkaufspreise und die Planabsatzmenge des Folgemonats.

Produktions- und
Absatzsituation

Produktart	Verkaufspreis	Planabsatzmenge
Classic	170 €/Stück	1.000 Stück
Racer	250 €/Stück	500 Stück

Abb. 6: Verkaufspreise und Planabsatzmenge des Folgemonats

**Material-
stückliste**

Die Fertigung der Lokomotiven basiert weitestgehend auf fremd bezogenen Komponenten. Beide Modelle ähneln sich in ihrem Aufbau; sie bestehen aus jeweils einem Korpus und vier Rädern, die über zwei Achsen miteinander verbunden werden. Bei dem Modell Classic handelt es sich um eine Holzlokomotive. Racer besteht hingegen aus einem Metallkorpus und wird durch einen kleinen Motor elektrisch angetrieben. Abb. 7 zeigt die Materialbedarfe und die Bezugspreise für die Komponenten der beiden Endprodukte.

	Materialbedarf je Endprodukt				
	Holzblock	Metallkorpus	Achse	Reifen	Motor
Classic	1 Stk.	---	2 Stk.	4 Stk.	---
Racer	---	1 Stk.	2 Stk.	4 Stk.	1 Stk.
	Bezugspreis				
	2,40 €/Stk.	12,00 €/Stk.	0,10 €/Stk.	0,25 €/Stk.	9,00 €/Stk.

Abb. 7: Materialbedarfe und Bezugspreise

**Produktions-
situation**

Der Fertigungsprozess läuft wie folgt ab: Aus den Holzblöcken werden in der Schreinerei die Holzblöcke für das Modell Classic gefräst. Anschließend werden sowohl die Holzkorpuse als auch die für das Modell Racer fremd bezogenen Metallkorpuse in der Montage endmontiert. Für den Einbau des Motors in das Modell Racer ist eine Spezialmaschine erforderlich. Abb. 8 zeigt die Bearbeitungszeiten für beide Endprodukte.

	Fräszeit	Montagezeit
Classic	0,20 Std./Stk.	0,25 Std./Stk.
Racer	---	0,50 Std./Stk.

Abb. 8: Fertigungszeitbedarf je Endprodukt

Instandsetzungsmaßnahmen in den zwei Fertigungskostenstellen Schreineri und Montage übernimmt die unternehmenseigene Reparaturstelle, wobei die Montage die dreifache Reparaturleistung verbraucht. Ferner ist die Materialkostenstelle für die Materialbeschaffung vom angemieteten Lager verantwortlich, während die Vertriebskostenstelle Kundenbeziehungen pflegt und Werbemaßnahmen verantwortet. Die Verwaltung beinhaltet u. a. das Rechnungs- und Personalwesen. Dabei fallen im Planmonat die in Abb. 9 aufgeführten primären Produktgemeinkosten in den Kostenstellen an.

Kosten-
stellen-
bedeutung

	Repa- ratur	Schrei- neri	Montage	Material	Vertrieb	Verwal- tung
Löhne		20.000 €	55.000 €			
Gehälter	6.000 €	8.000 €	12.000 €	4.000 €	15.000 €	25.000 €
Gas, Strom, Wasser	4.000 €	4.000 €	6.000 €	2.000 €	1.000 €	1.000 €
sonstige Raumkosten				8.000 €		
Miete			10.000 €			
Werbekosten					3.000 €	
Bürobedarf						500 €

Abb. 9: Überblick über primäre Produktgemeinkosten
in den Kostenstellen

Zur Steigerung des Bekanntheitsgrads des erst kürzlich auf dem Markt eingeführten Modells Racer sind erhöhte Werbeaktivitäten erforderlich. Die beauftragte Werbeagentur stellt pro Flyer 1 € in Rechnung. Für Classic werden 1.000 Stück und für Racer 2.000 Stück gedruckt. Trotz der insgesamt stabilen Geschäftsentwicklung möchte sich der Geschäftsführer A. Ehrlicher aufgrund des immer stärkeren Konkurrenzdrucks bei zukünftigen Entscheidungen nicht mehr allein auf sein unternehmerisches Gespür verlassen. Der Jahresabschluss und die gegenwärtige Finanzplanung bieten ihm aus seiner Sicht keine fundierte Grundlage zur Planung weiterer Wachstumsschritte und der damit verbundenen Angebots-, Preis- und Produktionsprogrammpolitik. Geplant ist daher, ein **Unternehmenscontrolling** zu implementieren und insbesondere die entscheidungsorientierte Gestaltung der Kosten- und Erlösrechnung voranzutreiben. Sein erster Ansprechpartner hierbei ist sein langjähriger Mitarbeiter I. Demreich, der

Geschäfts-
politik

das Rechnungswesen der Spielzeug GmbH betreut. Gemeinsam beschließen sie die Einführung einer

- Kostenstellenrechnung;
- differenzierten Zuschlagskalkulation;
- mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.

Manage-
ment-Infor-
mations-
System

Geschäftsführer Ehrlicher sieht zudem eine IT-Unterstützung als wichtigen Baustein für die Sicherung des Unternehmenserfolgs. So möchte er die Geschäftsprozesse zukünftig schneller, einfacher, übersichtlicher und nicht zuletzt kostengünstiger gestalten und die dabei entstehenden Informationen effizienter nutzen. Gegenwärtig setzt die Spielzeug GmbH keine einheitliche Unternehmenssoftware ein, vielmehr nutzt sie überwiegend Excel-basierte Insellösungen. Diese sollen nun durch SAP Business ByDesign abgelöst werden. Zwar verfügt Ehrlicher bereits über ungefähre Vorstellungen von der Funktionsweise betriebswirtschaftlicher **ERP-Standardanwendungssoftware**, möchte jedoch das Zusammenspiel der Komponenten und die Implementierungsmöglichkeiten eines Unternehmenscontrolling besser verstehen. Zu diesem Zweck engagiert er IT-Beraterin S. Orglar. Sie soll zusammen mit dem Leiter des Rechnungswesens Vorschläge für die Umsetzung aller betriebswirtschaftlichen Gestaltungsfragen in SAP Business ByDesign erstellen.

Was SAP Business ByDesign für das Controlling leistet:

Kapitel 2: Entscheidungsunterstützung mit SAP Business ByDesign

2.1 Management Summary:

Entscheidungsorientierte Unternehmensrechnung

Geschäftsprozesse sind das Ergebnis zahlreicher Einzelentscheidungen über den Einsatz meist knapper Wirtschaftsgüter (vgl. *Schweitzer/Küpper* [Systeme] 1). Sie sind zielgerichtete, zeitlich-logische Abfolgen von Aufgaben, die in der Regel arbeitsteilig mit dem Ziel der **Leistungserstellung** ausgeführt werden (vgl. zum Geschäftsprozessmanagement z. B. *Gadatsch* [Grundkurs] 35 ff.). Die Gestaltung betrieblicher Prozesse und Teilbereiche erfordert entsprechend Informationen über ihre Erfolgswirkungen (vgl. *Troßmann/Baumeister/Werkmeister* [Controlling] 44). Ihre Bereitstellung ist eine der Kernaufgaben des **internen Rechnungswesens**, um betriebliche Entscheidungen durch Planungs- und Steuerungsinformationen zu fundieren (vgl. zum Überblick *Troßmann/Baumeister* [Rechnungswesen]). Maßgebend für Inhalt und Aufbau entsprechender Rechenwerke sind damit die Informationsbedürfnisse unternehmensinterner Entscheidungsträger. Die entscheidungsorientierte Gestaltung betrieblicher Informationssysteme ist eine der zentralen Aufgaben des **Controlling** (vgl. *Troßmann/Baumeister/Werkmeister* [Controlling] 44). Das **externe Rechnungswesen** stellt hingegen die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage der Unternehmung dar, um unternehmensexterne Adressaten über die Folgen interner Entscheidungen zu informieren.

Zweck des
Rechnungs-
wesens

Zum internen Rechnungswesen zählen insbesondere die **Investitionsrechnung** sowie die **Kosten- und Erlösrechnung**. Während Erstere auf Zahlungsgrößen abstellt, stellt Zweitere mit Kosten bzw. Erlösen als bewertete, sachzielbezogene Güterverbräuche bzw. Güterentstehungen einer Periode auf einen kalkulatorischen Rechnungszweck ab (vgl. *Troßmann* [Rechnungswesen] 103). So sollen insbesondere Informationen über den Erfolg des Produktions- und Absatzprozesses bereitgestellt werden. Dies können produktbezogene Informationen, z. B. für die Kalkulation (→ Kapitel 6) oder stellenbezogene Kosteninformationen (→ Kapitel 5)

Teilbe-
reiche des
internen
Rechnungs-
wesens

zur Planung und Kontrolle des Erfolgs abgegrenzter Verantwortungsbe-
reiche sein (→ Kapitel 4; vgl. *Troßmann/Baumeister/Werkmeister* [Control-
ling] 44).

Anforde-
rungen
entschei-
dungsrele-
vanter
Größen

Für den Entscheidungsbezug der Kosten- und Erlösrechnung spielt das **Relevanzprinzip**, demzufolge für eine Entscheidungssituation lediglich diejenigen Informationen von Bedeutung sind, in denen sich die Handlungsalternativen unterscheiden können, eine besondere Rolle (vgl. *Horn-gren/Datar/Rajan* [Cost Accounting] 421). Entscheidungsrelevant sind da-
bei alternativenspezifische, zukünftig entstehende und noch beeinflussba-
re Erfolgsgrößen, deren Höhe es zu prognostizieren gilt (vgl. fortfolgend
Troßmann/Baumeister [Rechnungswesen] Kap. II). Ihre Abhängigkeit von
bestimmten Einflussgrößen kann mit Erlös- und Kostenfunktionen abge-
bildet werden. In der betrieblichen Praxis sind vereinfachte Berechnungs-
ansätze auf der Basis weniger Einflussgrößen häufig anzutreffen. Dahin-
ter verbirgt sich die (mitunter nicht bewusst getroffene) Abwägung zwi-
schen der Genauigkeit und der Handhabbarkeit der Rechnung.

Differen-
zierungs-
merkmale

Je nach Rechenzweck bieten sich unterschiedliche Kategorisierungen von
Erfolgsgrößen an (vgl. im Weiteren *Troßmann/Baumeister* [Rechnungswes-
sen] Kap. III). Gängig ist etwa eine Differenzierung nach dem Zeitbezug
in Ist-, Normal- und Planerlöse bzw. -kosten oder nach ihrer Zurechen-
barkeit auf die Bezugsgrößen in Einzel- und Gemeinerlöse bzw. -kosten.
Beispiele solcher nicht direkt zuordenbaren Gemeingrößen sind die War-
tungskosten einer Anlage, auf der unterschiedliche Produktarten gefertigt
werden, oder die Erlöse von Bündelprodukten, wie etwa eines in Folie
eingepackten Comics mit Gimmick. Nach der Veränderlichkeit kann zwi-
schen fixen und variablen Erfolgsgrößen unterschieden werden. Diese
Trennung gibt an, wie sich die Erlöse bzw. Kosten bei Variation der zu-
grunde liegenden Bezugsgröße, z. B. der Ausbringungsmenge, verhalten:
Variable Erfolgsgrößen ändern sich in Abhängigkeit von dieser Bezugs-
größe, während fixe Kosten bei jeder Ausprägung ihrer Bezugsgröße die
gleiche Höhe haben (vgl. *Troßmann* [Rechnungswesen] 118).

Ist- vs. Plan-
rechnungen

Istrechnungen beschränken sich auf die Feststellung realisierter Erfolgs-
größen und sind folglich für Entscheidungs-, Unternehmenssteuerungs-
sowie Verhaltenssteuerungszwecke nicht geeignet (vgl. im Weiteren
Schweitzer/Küpper [Systeme] 63). U. a. der Prognose zukünftiger Erfolgs-
größen dienen hingegen **Planrechnungen**. In Anhängigkeit davon, ob die
Rechnung Variationen der zugrunde liegenden Bezugsgrößen, in der
Regel Beschäftigungsschwankungen, berücksichtigt, werden starre und
flexible Planrechnungen unterschieden. Zu Kontrollzwecken werden
Planrechnungen um nachgelagerte Rechnungen ergänzt. So werden z. B.