

Uwe Brück, Alfons Raps

Gemeinkosten-Controlling mit SAP



Galileo Press 

Inhalt

Vorwort	11
1 Grundlagen	15
1.1 Liebe Leserin, lieber Leser!	15
1.2 Betriebswirtschaft »for Beginners«	17
1.3 Internes Rechnungswesen und Controlling	28
1.3.1 Internes Rechnungswesen	28
1.3.2 Definition Controlling	31
1.3.3 Position des Controllers	39
1.4 Strukturen im SAP-System	42
1.4.1 Softwarelösungen	42
1.4.2 Module in SAP R/3	43
1.4.3 Organisationsstrukturen	46
1.5 Zusammenfassung	47
2 Kostenarten	51
2.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	51
2.1.1 Kostenartenrechnung	51
2.1.2 Differenzierung primär und sekundär	53
2.1.3 Externes und Internes Rechnungswesen	55
2.1.4 Preis- und Mengenabweichungen	56
2.1.5 Zusammenfassung	60
2.2 Primäre originäre Kostenarten	60
2.3 Primäre kalkulatorische Kosten	69
2.3.1 Anlagen und Abschreibungen	70
2.3.2 Kalkulatorische Zinsen	73
2.3.3 Anlagen in SAP R/3	75
2.3.4 Sonstige primäre kalkulatorische Kostenarten	79
2.4 Sekundäre Kostenarten	80
2.5 Weitere Kostenartentypen	83
2.6 Kostenartengruppen	84
2.7 Kostenarten-Infosystem	86
2.8 Zusammenfassung	87

3 Kostenstellen 91

3.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	91
3.1.1 Zielsetzungen der Kostenstellenrechnung	91
3.1.2 Sekundäre und primäre Kostenstellen	92
3.1.3 Leistungsarten	94
3.1.4 Leistungsarten in der Produktion	95
3.2 Kostenstellentypen und ihre Verrechnung	98
3.2.1 Verrechnung der primären Kostenstellen	98
3.2.2 Verrechnung der sekundären Kostenstellen	99
3.2.3 Umlage versus Leistungsverrechnung	100
3.3 Stammdaten in SAP R/3	102
3.3.1 Kostenstellen	102
3.3.2 Sekundäre Kostenarten	107
3.3.3 Leistungsarten	109
3.4 Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Kostenstellen-Planung	111
3.4.1 Zielsetzungen der Kostenplanung	111
3.4.2 Planbeschäftigung	113
3.4.3 Planpreise	116
3.4.4 Durchführung der Kostenplanung	117
3.4.5 Kostenauflösung	127
3.4.6 Kostenplanung der sekundären Kostenstellen	129
3.4.7 Kostenplanung der primären Kostenstellen	138
3.4.8 Planungsabstimmung	143
3.4.9 Primärkostensätze	144
3.4.10 Umwertung und Simulation	146
3.5 Planung in SAP R/3	153
3.5.1 Vorbereitung	153
3.5.2 Mengenbeziehungen	154
3.5.3 Abschreibungen	161
3.5.4 Primäre Kostenarten	165
3.5.5 Ressourcenplanung	168
3.5.6 Planabstimmung	174
3.5.7 Tarifiermittlung	178
3.5.8 Planungshilfen	181
3.6 Zusammenfassung	188

4 Innenaufträge 191

4.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	191
4.1.1 Definition Innenaufträge	191
4.1.2 Istbelastung auf Innenaufträge	194
4.2 Grundeinstellungen im SAP-System	196
4.2.1 Betriebswirtschaftliche Aspekte von Auftragsarten und -gruppen	196
4.2.2 Auftragsarten in SAP R/3	201
4.2.3 Nummernkreis	203

4.2.4	Feldauswahl	207
4.2.5	Auftragslayout	213
4.2.6	Musterauftrag/Referenzauftrag	216
4.2.7	Statusverwaltung	221
4.2.8	Aufträge löschen	222
4.3	Abwicklung, Planung und Abrechnung der Innenaufträge	223
4.3.1	Einzelaufträge	223
4.3.2	Daueraufträge	226
4.3.3	Abgrenzungsaufträge	227
4.4	Statistische Aufträge	229
4.4.1	Grundeinstellungen	229
4.4.2	Istbuchungen	231
4.4.3	Auftragsberichte	233
4.5	Echte Innenaufträge	236
4.5.1	Grundeinstellungen	236
4.5.2	Planung	238
4.5.3	Istbuchungen	248
4.6	Anlagen im Bau	249
4.7	Abgrenzungen	261
4.7.1	Abgrenzung per Plan = Ist	261
4.7.2	Abgrenzung per Soll = Ist	278
4.7.3	Abgrenzung per Zuschlag	286
4.8	Zusammenfassung	295

5 Projekte 299

5.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	299
5.1.1	Definition Projekte	299
5.1.2	Projekt-Controlling	300
5.1.3	Zusammenfassung	305
5.2	Stammdaten in SAP R/3	305
5.3	Planung im Projektsystem	310
5.4	Istbuchung	312
5.5	Zusammenfassung	321

6 Monatliche Abrechnung 325

6.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	325
6.2	Ermittlung der Istleistungsartenmengen	327
6.3	Sollkostenrechnung	329
6.4	Bereitstellung der Istkosten	334
6.5	Innenauftragsabrechnung	336
6.6	Soll-Istkosten-Vergleich	337

6.7	Istkostennachweis	343
6.8	Abweichungen im Gemeinkostenbereich	345
6.8.1	Überblick	345
6.8.2	Abweichungsarten	345
6.8.3	Abweichungsverrechnung	348
6.9	Kostenanalysen und Kostendurchsprachen	352
6.9.1	Systemanlauf	353
6.9.2	Kostendurchsprachen	353

7 Prozesse 359

7.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	359
7.2	Grundeinstellungen	370
7.3	Belastung und Verrechnung	373
7.4	Zusammenfassung	381

8 Ergebnisrechnung und Profit-Center-Rechnung 385

8.1	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung	385
8.1.1	Überblick	385
8.1.2	Grundeinstellungen	387
8.1.3	Indirekte Leistungsverrechnung im Plan	389
8.1.4	Indirekte Leistungsverrechnung im Ist	398
8.1.5	Umlage der Abweichungen	402
8.1.6	Zusammenfassung	404
8.2	Profit-Center-Rechnung	405
8.2.1	Überblick	405
8.2.2	Grundeinstellungen	408
8.2.3	Plandatenübernahme	413
8.2.4	Reporting	414
8.2.5	Zusammenfassung	417

9 SAP BW und SAP SEM-BPS 421

9.1	SAP Business Information Warehouse (BW)	421
9.1.1	Einführung	421
9.1.2	Der Business Explorer Analyzer (BEx)	423
9.1.3	Queries pflegen	429
9.2	Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation (SAP SEM-BPS)1	432
9.2.1	Planungsgebiet	433
9.2.2	Planungsebene	435
9.2.3	Manuelle Planung	437

9.2.4	Planung ausführen	440
9.2.5	Planung im Web	441
9.3	Zusammenfassung	442

A	SAP-Komponenten	445
----------	------------------------	------------

B	Glossar	449
----------	----------------	------------

C	Die Autoren	452
----------	--------------------	------------

	Index	453
--	--------------	------------

Vorwort

Ich kenne SAP im Prinzip seit den Anfangszeiten dieser Software. Es waren in der praktischen Anwendung erst die R/2-Module, dann R/3 mit all seinen neueren Ausprägungen, die mich über die Jahrzehnte in verschiedenen Branchen begleitet haben. Was mich von Beginn an faszinierte, war die Integration, die so umfassend in keinem anderen Software-System gegeben war und ist.

Im Innerbetrieblichen Rechnungswesen heißt dies, dass man schnittstellenfrei z.B. auf die Systeme der Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft, der Produktionsplanung und -steuerung und der Vertriebsabwicklung/Fakturierung zugreifen kann, umgekehrt aber auch die Daten des Innerbetrieblichen Rechnungswesens für andere Anwendungen bereithält. In diesem Zusammenhang sehe ich auch die Berücksichtigung der Controlling-Anforderungen, die heute über den Umfang der Kosten- und Ergebnisrechnung weit hinausgehen.

Ein wichtiger Teilaspekt dabei sind die Gemeinkosten, die zwar nicht mehr die Bedeutung wie vor Jahrzehnten haben, trotzdem aber nach wie vor eine wesentliche Zielrichtung der Controlling-Aktivitäten sind.

Hierzu zählt auch die Entwicklung der Prozesskostenrechnung für eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung der indirekten Leistungsbereiche oder der Konzernkostenrechnung mit Verrechnungspreisen ungleich Kosten und den Konsolidierungs-Anforderungen, beides Aspekte, die im Zeitalter der Internationalisierung und Globalisierung immer wichtiger werden.

Gut an diesem Buch, das Sie soeben aufgeschlagen haben, finde ich insbesondere, dass Software-Lösungen vermittelt werden, die auf betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Ansätzen basieren, so dass auch für den Nicht-Controller oder Anfänger die Zusammenhänge leichter verständlich werden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Sie beim erstmaligen Lesen dieses Buches zusätzliche Erkenntnisse gewinnen bzw. bei späterem gezielten Nachschlagen die Beantwortung Ihrer offenen Fragen erhalten.

Thomas Rövekamp

Mitglied des Vorstands

BHS tabletop AG

Selb, im Oktober 2004

Kapitel 1



Bestandsaufnahme

1 Grundlagen

»Controller is everyone«. In modernen Unternehmen ist das betriebswirtschaftliche Know-how nicht auf die Bereiche Buchhaltung und Controlling beschränkt. Bei allen Führungskräften sowie Kosten-/Ergebnisverantwortlichen gehören die Methoden und Werkzeuge zur Verrechnung und Analyse von Kosten zum täglichen Handwerkszeug.

1.1 Liebe Leserin, lieber Leser!

Wir freuen uns, Sie bei unserem Buch »Gemeinkosten-Controlling mit SAP« begrüßen zu dürfen. Wir, das sind Alfons Raps, selbstständiger Unternehmensberater, ehemals geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Plaut, und Uwe Brück, selbstständiger Unternehmensberater, der sein »Handwerk« bei einem Anwender von SAP-Software, der Hochland AG, gelernt hat. Herr Raps hat als seitens der Plaut-Gruppe verantwortlicher Betriebswirt die Entwicklung der Abrechnungs- und Controllingfunktionen in den SAP-Systemen RK (R/2) bzw. CO (R/3) maßgeblich beeinflusst. Von ihm stammen die betriebswirtschaftlichen Beiträge dieses Buches. Herr Brück hat bei Hochland als Mitarbeiter und bei diversen anderen Unternehmen als Berater Controllingkonzepte erstellt und mit SAP R/3, dem SAP Business Information Warehouse (BW) und der Planungssoftware SAP Strategic Enterprise Management (SEM-BPS) umgesetzt. Er beschreibt in diesem Buch, wie die Controllingstrategien mit SAP-Software umgesetzt werden, und dokumentiert Beispiele aus der Praxis.

Die Autoren

In meinem ersten Buch, »Praxishandbuch SAP-Controlling«, habe ich, Uwe Brück, ein produzierendes Unternehmen, die Bäckerei Becker, mit allen Facetten des Controllings mit SAP dargestellt. Dieses Buch umfasst sowohl Gemeinkosten- als auch Produktkosten- und Ergebniscontrolling. Dieser globale Ansatz bedingt, dass für einzelne Funktionen des Systems jeweils ausgewählte Ausprägungen dargestellt werden; auf die vollständige Beschreibung von alternativen Einstellungen und Abläufen musste dort verzichtet werden. Außerdem liegt dem »Praxishandbuch SAP-Controlling« ein durchgängiges betriebswirtschaftliches Beispiel aus der Fertigungsindustrie zugrunde; entsprechend eingeschränkt ist die Aussagekraft dieses Werkes für Unternehmen aus anderen Branchen, z. B. Dienstleistung oder Handel.

Praxishandbuch
SAP-Controlling

Gemeinkosten- Controlling mit SAP

Im hier vorliegenden Buch, »Gemeinkosten-Controlling mit SAP«, geben wir den Fokus auf eine einzelne Branche auf. Denn Gemeinkosten-Controlling findet in jedem Unternehmen statt, ob in der Fertigungsindustrie, dem Handel oder bei einem Dienstleister. Mit diesem Buch sind jetzt alle Unternehmen angesprochen, die Software aus dem Hause SAP im Einsatz haben oder haben werden. Für die einzelnen Funktionen innerhalb der Gemeinkostenrechnung werden unterschiedliche betriebswirtschaftliche Beispiele mit unterschiedlichen Ausprägungen im SAP-System vorgestellt. Herzlichen Dank an dieser Stelle an die Hochland AG, die die SAP-Systeme für die Beispiele in diesem Buch zur Verfügung gestellt hat. Allerdings soll jetzt, wie auch schon im ersten Buch, kritisch hinter die Kulissen des Controllings und anderer Bereiche im Unternehmen geblickt werden. Alle Aussagen spiegeln unsere persönliche Meinung und unsere Erfahrung aus 40 bzw. 15 Jahren Industrietätigkeit und Unternehmensberatung wider. Hier und da fließen wieder unterhaltsame Passagen in den Text ein. Die Illustrationen von Peter Butschkow entlocken Ihnen, wie wir hoffen, auch dieses Mal das eine oder andere Schmunzeln.

Kontakt Über jede Anregung und Kritik freuen wir uns, nur so kann dieses Buch in einer weiteren Auflage besser werden. Die aktuellen Kontaktmöglichkeiten finden Sie im Internet unter www.uwebrueck.de.

Wer sind Sie?

Controller und EDV-Mitarbeiter

Sie sind in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter oder Leiter eines Projektes zur Einführung oder zur Weiterentwicklung des Controllings mit SAP. Sie sind entweder in der EDV-Abteilung tätig, und Begriffe wie »relationales Datenbankmodell« oder »Variable vom Typ Integer« sind Ihnen aus der täglichen Praxis geläufig. Oder Sie sind Mitarbeiter aus einer betriebswirtschaftlichen Abteilung (Controlling, Buchhaltung, Rechnungswesen) und wissen ganz selbstverständlich, was der Unterschied ist zwischen »Vollkosten- und Teilkostenrechnung« oder zwischen »Aufwand und Kosten«. Für Sie beide, EDV-Spezialisten und Betriebswirte, schreiben wir dieses Buch. Sie beide lernen einiges aus dem Bereich des anderen und vielleicht auch das eine oder andere SAP-Spezifische aus Ihrem eigenen Umfeld. Da Sie als Softwarespezialist vielleicht zum ersten Mal mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen konfrontiert sind oder als Betriebswirt vielleicht erstmals mit einem integrierten EDV-System zu tun haben, werden wir für beide Bereiche Grundlagen vermitteln. Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Sollten wir Sie in manchen Passagen mit Details langweilen, in denen Sie schon Experte sind, blättern Sie einfach weiter, und denken

Sie an Ihre Kollegen, denen vielleicht gerade jetzt neue, entscheidende Kenntnisse vermittelt werden.

Als Student der Betriebswirtschaft oder der Wirtschaftsinformatik streben Sie vielleicht eine Tätigkeit in einem internationalen Konzern an. In diesen Unternehmen, immer häufiger allerdings auch im Mittelstand, werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit Software aus dem Hause SAP im Einsatz finden. Einsatz von SAP-Software, das heißt fast immer Einsatz der SAP-Buchhaltung und, fast ebenso oft, Einsatz der SAP-Kostenrechnung. Zusätzlich zu den Grundkenntnissen, die Ihnen in den Vorlesungen Controlling und Kostenrechnung vermittelt werden, erhalten Sie hier einen Einblick in die Praxis.

Studierende

Als Leiter eines Seminars oder einer Vorlesung an einer Hochschule oder bei einem Schulungsunternehmen suchen Sie nach griffigen Beispielen zur Umsetzung des Gemeinkosten-Controllings in der Praxis. Vielleicht suchen Sie auch nach Ergänzungen Ihres Schulungsprogramms. Hier können Sie fündig werden.

Lehrende

Sie sind als Manager verantwortlich für die Kosten Ihrer Kostenstellen und wollen endlich verstehen, warum Sie immer mit Kosten belastet werden, die Sie nicht beeinflussen können. Sie sind Mitarbeiter des Vertriebes, der Produktion oder des Einkaufs und wollten immer schon einmal wissen, was der Unterschied ist zwischen Umlage und Leistungsverrechnung bei der Kostenverrechnung von Kostenstelle zu Kostenstelle. Sie wollen Ihr Wissen erweitern und endlich Klarheit bekommen, wie die Begriffe »Kostenstelle«, »Innenauftrag«, »Prozesskostenrechnung«, »Business Information Warehouse« und andere zu verstehen sind. Sie alle halten das richtige Buch in der Hand.

Andere
Wissbegierige

Ihnen allen wünschen wir viel Spaß beim Lesen und Erfolg bei der Konzeption Ihres Controllings sowie bei der Umsetzung dieser Konzepte mit Software von SAP.

1.2 Betriebswirtschaft »for Beginners«

Zum Verständnis für die Nicht-Betriebswirte unter unseren Lesern erlauben Sie uns eine kleine Einführung in die doppelte Buchführung, wie sie von jeder Finanzbuchhaltung durchgeführt wird. Als Buchhaltungsexperte verzeihen Sie uns bitte die sehr vereinfachte Darstellung.

Als Beispiel soll die kleine, mittelständische Bäckerei Becker dienen. Die Firma wird als GmbH geführt. Wie jedes andere Unternehmen auch ist die Bäckerei Becker auf eine funktionierende Buchhaltung angewiesen.

Beispiel Bäckerei
Becker

Anfangsbilanz Am Beginn jeder buchhalterischen Tätigkeit steht eine Bestandsaufnahme. So ermittelt unser Herr Becker folgende Vermögenswerte zu Beginn des ersten Jahres seiner Tätigkeit. Die Bestandskonten sind durch Anführungsstriche gekennzeichnet:

- ▶ Kombifahrzeug: 20 000 € → »Pkw«
- ▶ Rührer, Backofen und andere Maschinen: 20 000 € → »Maschinen«
- ▶ Rohstoffe (Mehl, Zucker usw.): 10 000 € → »Rohstoffe«
- ▶ Guthaben Girokonto: 5 000 € → »Bank«

Außerdem muss bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt werden, mit welchen Schulden das Unternehmen belastet ist:

- ▶ Bankkredit, Zins 8 % pro Jahr mit 5 % anfänglicher Tilgung: 30 000 €

Als Ergebnis der Bestandsaufnahme entsteht eine erste Bilanz zum 1.1.2004 (siehe Tabelle 1.1). Die Vermögenswerte werden auf der linken Seite als *Aktiva* dargestellt, die rechte Seite zeigt Schulden und Eigenkapital und heißt *Passiva*. Buchhalter sagen statt Aktiva auch Mittelverwendung und statt Passiva Mittelherkunft. Jeder Eintrag der Tabelle stellt ein eigenes Bilanzkonto dar. »Pkw«, »Maschinen«, »Rohstoffe« und »Bank« sind die Kategorien, in denen der Unternehmenswert gebunden ist; sie heißen *Aktivkonten*. Die Konten »Eigenkapital« und »Darlehen« geben an, wie der Unternehmenswert finanziert ist. Diese Konten nennt man *Passivkonten*. Die Summe der Aktiva muss immer exakt mit der Summe der Passiva übereinstimmen. Diese Summe, hier 55 000 €, wird *Bilanzsumme* genannt.

Eigenkapital In diesem Beispiel ergibt sich das Eigenkapital aus der Differenz von Bilanzsumme und Bankdarlehen mit 25 000 €. Das Eigenkapital repräsentiert den Eigenbeitrag unseres Existenzgründers und stellt den buchhalterischen Unternehmenswert dar.

Aktiva		Passiva	
Pkw	20 000 €	Eigenkapital	25 000 €
Maschinen	20 000 €	Darlehen Bank	30 000 €
Rohstoffe	10 000 €		
Bank	5 000 €		
Summe	55 000 €	Summe	55 000 €

Tabelle 1.1 Bilanz zum 1.1.2004

Alle Einnahmen und Ausgaben, die während des Jahres anfallen, werden in der Finanzbuchhaltung festgehalten und in einer monatlichen *Gewinn- und Verlustrechnung*, kurz GuV, dargestellt.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Unser Jungunternehmer backt im ersten Geschäftsjahr Kuchen im Wert von 40 000 €. Drei Viertel der Produktion werden im gleichen Jahr verkauft. Der Saldo aus Bestandserhöhung durch Produktion (+ 40 000 €) und Bestandsverringerung durch Verkauf (– 30 000 €) ergibt sich also zu 10 000 €. Dieser Saldo wird als Bestandsveränderung in der GuV ausgewiesen.

Bestandsveränderung

Für die verkauften Produkte erzielt das Unternehmen einen Erlös von 60 000 €. Die Summe aus Erlösen und Bestandsveränderungen nennt der Buchhalter *Gesamtleistung*.

Erlös und Gesamtleistung

Im Laufe des Jahres entsteht Aufwand in der Bäckerei. Die Aufwandskonten der Buchhaltung sind im Folgenden in Anführungsstrichen angegeben:

Aufwand

- ▶ Verbrauch von Rohstoffen: 12 000 € → »Materialaufwand«
- ▶ Gehalt für Unternehmer: 30 000 € → »Personalaufwand«
- ▶ Lohn für Aushilfe: 10 000 € → »Personalaufwand«
- ▶ Abschreibung für Pkw und Maschinen, 4 Jahre linear: $2 \times 5\,000\text{ €}$ → »Abschreibungen«
- ▶ Energie und Sonstiges: 2 000 € → »Energie und Sonstiges«
- ▶ Zinsen für Bankdarlehen: 2 400 € → »Zinsaufwand«

Aus den Erlösen, Bestandsveränderungen und Aufwänden entsteht die Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2004 (siehe Tabelle 1.2). Das Ergebnis oder auch der Gewinn dieses Jahres wird hier mit 3 600 € ausgewiesen.

GuV

GuV 1–12/2004	
Erlöse	+ 60 000 €
Bestandsveränderungen	+ 10 000 €
Gesamtleistung	+ 70 000 €
Materialaufwand	– 12 000 €
Personalaufwand	– 40 000 €
Abschreibungen	– 10 000 €

Tabelle 1.2 Gewinn- und Verlustrechnung

GuV 1–12/2004	
Energie und Sonstiges	– 2 000 €
Zinsaufwand	– 2 400 €
Gewinn	+ 3 600 €

Tabelle 1.2 Gewinn- und Verlustrechnung (Forts.)

Doppelte Buchführung

Es ist ein Grundsatz der doppelten Buchführung, dass jede Buchung zweimal ausgeführt wird. Die Buchung in der GuV wird gleichzeitig auf einem entsprechenden Konto der Bilanz ausgewiesen. »Was soll das?«, werden Sie fragen. »Wenn ich Geld ausgegeben habe und das einmal sauber aufschreibe, muss das doch reichen!« Nein, das reicht in der doppelten Buchführung nicht. Dafür gibt es drei Gründe:

1. Ein historischer Grund

Die doppelte Buchführung wurde im Mittelalter von italienischen Kaufleuten erfunden. Damals gab es noch keine Computer; alle Aufzeichnungen und Berechnungen mussten von Hand vorgenommen werden. Wenn jeder Vorgang unter verschiedenen Aspekten zweimal gebucht wurde, konnten die Berechnungen in den beiden Aufzeichnungen abgestimmt werden. Nur so konnte man Fehler finden. Heute gibt es Computer, und die machen keine Fehler beim Rechnen. Trotzdem ist die doppelte Buchführung bis heute internationaler Standard. Also wird es noch andere Gründe geben.

2. Ein praktischer Grund

Wenn Sie jeden Vorgang gleichzeitig in der GuV und in der Bilanz buchen, dann wissen Sie zu jeder Zeit, über welche Ressourcen Sie verfügen (Bilanz) und welchen Weg Sie bereits bewältigt haben (GuV). Vergleichen könnte man das vielleicht mit einem Auto: Wenn Sie von München nach Hamburg fahren, fühlen Sie sich nur dann wohl, wenn Sie zuverlässig zu jedem Zeitpunkt den Stand Ihrer Tankfüllung kennen (Bilanz) und wissen, wie weit Sie schon gefahren sind (GuV). Natürlich kommen Sie auch ans Ziel, wenn Sie nur einen Kilometerzähler hätten und alle 200 km anhalten würden, um mit einer Sonde zu prüfen, wie viel Benzin noch im Tank ist. Das entspricht einer Buchhaltung, die laufend Aufwand und Ertrag bucht und einmal am Ende des Jahres eine Bestandsaufnahme macht. Moderne Autos verfügen allerdings über einen Kilometerzähler und eine Tankanzeige, die gleichzeitig und zeitnah die richtigen Werte liefern. Und genauso ist es bei einer modernen Buchhaltung auch. Bilanz und GuV werden gleichzeitig fortgeschrieben.

3. Der wahre Grund

Die doppelte Buchführung mit Buchung und Gegenbuchung ist, wie sie ist. Punkt.

Betrachten wir die Gegenbuchungen im Einzelnen:

**Gegenbuchungen
in der Bilanz**

- ▶ Durch die Lieferung von Waren gewähren wir den Kunden einen Kredit, bis die Rechnung bezahlt ist. Der »Erlös« aus der GuV erzeugt in der Bilanz einen offenen Posten für »Forderungen aus Lieferungen und Leistungen«, kurz »Ford. aLuL«.
- ▶ Für die produzierten Waren werden »Bestandsveränderungen« in der GuV gebucht. Gleichzeitig erhöht sich der Wert des Bestandskontos »Fertigprodukte« in der Bilanz. Die Lieferung an Kunden reduziert den Wert der Fertigprodukte in der Bilanz und wird – wie die Produktion – gleichzeitig in der GuV als Bestandsveränderung gebucht.
- ▶ Der »Materialaufwand« (GuV) verringert den Bestand des Kontos »Rohstoffe« (Bilanz).
- ▶ Die »Abschreibungen« (GuV) verringern die Werte der Sachanlagenkonten »Pkw« und »Maschinen« (beide Bilanz).
- ▶ »Energie und Sonstiges«, »Zins« und »Personalaufwand« (alle GuV) werden gegen das Konto »Bank« (Bilanz) gebucht

Nicht alle betriebswirtschaftlichen Vorgänge sind in der GuV sichtbar. Folgende Vorgänge werden beispielsweise mit jeweils zwei Bilanzkonten gebucht, ohne Beteiligung der GuV:

Bilanzbuchungen

- ▶ Das Unternehmen tilgt 5% des Darlehens, also 1 500 €. Die Tilgung wird innerhalb der Bilanz auf den Konten »Bank« (Aktiva) und »Darlehen« (Passiva) gebucht. Beide Konten weisen jetzt einen niedrigeren Saldo aus.
- ▶ Außerdem hat der Betrieb für 10 000 € Rohmaterial eingekauft. Dadurch entsteht eine Schuld dem Lieferanten gegenüber in gleicher Höhe. Die entsprechende Buchung betrifft das Aktivkonto »Rohstoffe« sowie das Passivkonto »Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen« (kurz »Verb. aLuL«).
- ▶ Ein Teil der Rechnungen an Kunden wird durch Zahlung ausgeglichen. Im Beispiel gehen 50 000 € im Jahr 2003 auf dem Bankkonto ein. Dadurch verringert sich der Wert des Kontos »Forderungen aus Lieferungen und Leistungen« und erhöht sich mit gleichem Betrag das Bankguthaben. Am Ende des Jahres bleiben unbezahlte Rechnungen an Kunden mit einem Betrag von 10 000 € auf dem Konto »Ford. aLuL« stehen.

- Zuletzt wird die Hälfte des angelieferten Rohmaterials bezahlt. Die Schuld im Konto »Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen« verringert sich um 5 000 €. Entsprechend verringert sich das Guthaben auf dem Konto »Bank«.

Schlussbilanz Aus der Anfangsbilanz, den Buchungen der GuV und den Buchungen innerhalb der Bilanz, ergibt sich die Schlussbilanz zum 31.12.2004 (siehe Tabelle 1.3).

Aktiva		Passiva	
Pkw	15 000 €	Eigenkapital	35 600 €
Maschinen	15 000 €	Verb. aLuL	5 000 €
Fertigprodukte	10 000 €	Darlehen Bank	28 500 €
Rohstoffe	15 000 €		
Ford. aLuL	10 000 €		
Bank	4 100 €		
Summe	69 100 €	Summe	69 100 €

Tabelle 1.3 Bilanz zum 31.12.2004

Bankkonto Die einzelnen Buchungen auf dem Konto »Bank« sind zusammengefasst in Tabelle 1.4 zu sehen.

Bankguthaben	
Anfangsbestand am 1.1.2004	+ 5 000 €
Energie und Sonstiges	- 2 000 €
Lohn und Gehalt	- 40 000 €
Zins für Darlehen	- 2 400 €
Tilgungen für Darlehen	- 1 500 €
Zahlungseingang von Kunden	+ 50 000 €
Zahlungsausgang an Lieferanten	- 5 000 €
Endbestand am 31.12.2004	+ 4 100 €

Tabelle 1.4 Buchungen auf dem Konto »Bank«

Die Veränderung des Eigenkapitals von 25 000 € auf 35 600 €, also eine Steigerung um 10 600 €, stimmt exakt mit dem Ergebnis überein, das die GuV ausweist. Das ist kein Zufall. Ein ordentlicher Buchhalter bildet das

Eigenkapital nicht als Saldo von Bilanzsumme und Verbindlichkeiten ab, wie bei der Anfangsbilanz angedeutet. Stattdessen bucht der Buchhalter den Gewinn auf dem so genannten *Schlussbilanzkonto* der GuV gegen die Position »Eigenkapital« in der Bilanz.

Für den Kleinunternehmer im angeführten Beispiel reicht die zeitnahe Erstellung einer GuV und einer Bilanz für die Steuerung seines Betriebes sicherlich aus. Bei einer Betriebsgröße von fünfzig, hundert oder gar Tausenden von Mitarbeitern, mit verschiedenen Produktlinien und verschiedenen Kundengruppen werden detailliertere Analysen notwendig. Dazu reicht die Buchhaltung nicht aus, denn sie kann die folgenden Fragen nicht beantworten:

**Betriebswirt-
schaftliche
Steuerung durch
das Controlling**

1. Wie kann ich die Kosten einzelnen Bereichen und Produkten im Unternehmen zuordnen, d.h., welche Kosten entstehen pro Artikel und Kunde?
2. Wie kann ich Erlöse, Kosten und Gewinn meinen Kunden und Kundengruppen und meinen Produkten und Produktgruppen zuordnen, d.h., welchen Gewinn erwirtschaftete ich mit welchem Artikel und welchem Kunden?
3. Und ganz wichtig: Wie kann ich planen, welche Erlöse, welche Kosten und welche Gewinne eintreffen werden – möglichst solange ich noch reagieren kann?

Diese Fragen beantwortet das Controlling in seinen verschiedenen komplexen Teilgebieten. Die Kosten der einzelnen Kostenstellen und Bereiche des Unternehmens werden mit der *Gemeinkostenrechnung* ermittelt. Die Gemeinkosten sind die Kosten, die nicht direkt bestimmten Produkten oder Ergebnisobjekten, also Kunden, Ländern, Marken usw., zugeordnet werden können. Die Analyse der Kosten für die Produkte im Plan und im Ist erfolgt in der *Produktkostenrechnung*. Für die Gliederung des Gewinns nach so genannten Ergebnisobjekten, d.h. Kunden, Kundengruppen, Ländern, Produkten, Produktgruppen, Marken, dient die *Ergebnisrechnung*.

**Gemeinkosten-,
Produktkosten-
und Ergebnis-
rechnung**

Wie sieht die GuV bei einem echten Unternehmen aus? Mit dem Blick auf reale Gewinn- und Verlustrechnungen möchten wir Ihnen ein Gefühl dafür vermitteln, was mit dem Begriff Gemeinkosten gemeint ist. Werfen wir einen Blick auf die GuV von drei großen deutschen Unternehmen: Metro, BMW und Deutsche Bank. Damit beleuchten wir drei ganz unterschiedliche Branchen mit unterschiedlichen Strukturen in den Kosten: Handel, Industrie und Finanzdienstleistung. Sie werden sehen, welche

**GuV im wahren
Leben**

Bedeutung die Gemeinkosten in jedem Unternehmen haben. Die wirk-
same Steuerung der Gemeinkosten ist in allen Branchen unverzichtbar.

Beispiel Metro Als erstes Beispiel betrachten wir die GuV der Metro AG (siehe Tabelle 1.5).

Umsatzerlöse	51 526
Einstandskosten der verkauften Waren	– 40 126
Sonstige betriebliche Erträge	1 532
Vertriebskosten	– 10 377
Allgemeine Verwaltungskosten	– 1 013
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 115
Aufwendungen Gesamt	– 50 099
Betriebliches Ergebnis	1 427

Tabelle 1.5 Metro, GuV 2002, alle Angaben in Mio. €

Einstandskosten Sie sind sicher nicht überrascht, dass der größte Kostenblock bei Metro mit 40 126 Mio. € auf »Einstandskosten der verkauften Waren« entfällt. Diese Kosten repräsentieren 80 % des Gesamtaufwandes und sind ein typisches Beispiel dafür, was Gemeinkosten NICHT sind. Die Einstandskosten für verkaufte Waren sind das Gegenteil von Gemeinkosten, nämlich *Einzelkosten*. Sie können den verkauften Waren exakt zugeordnet werden; die Verantwortlichkeit im Unternehmen liegt unzweifelhaft beim Einkauf. Eine Verrechnung und Analyse der Kosten mit den Werkzeugen des Gemeinkosten-Controllings erübrigt sich. Die Zuordnung bzw. das Controlling dieser Kosten erfolgt mit Kalkulation und Ergebnisrechnung.

Hinter der Position »Sonstige betriebliche Erträge« verbergen sich unter anderem Mieteinnahmen, Werbeleistungen, Dienstleistungen bzw. Kostenerstattungen, Kontor-Vertriebslinienvergütungen und Erträge aus Bauleistungen. Die größten Positionen bei »Sonstige betriebliche Aufwendungen« sind Aufwendungen für Bauleistungen und Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens. Bei den Mieteinnahmen sowie den Erträgen und Aufwendungen für Bauleistungen handelt es sich um Positionen, die nicht dem eigentlichen Betriebszweck der Metro zuzuordnen sind – Metro ist kein Bau-, sondern ein Handelskonzern. Wir finden hier ebenfalls keine Gemeinkosten. Die Erträge aus Werbeleistungen, Dienstleistungen und Vergütungen haben ihren Ursprung bei den Lieferanten der verkauften Waren. Die Konsumgüterindustrie unterstützt mit diesen

Zahlungen den Verkauf ihrer Waren. Bei diesen Leistungen handelt es sich offensichtlich nicht um Kosten (also auch nicht um Gemeinkosten). Stattdessen würden bei einer detaillierten Zuordnung dieser Beträge zu verkauften Produkten die Einstandskosten der verkauften Waren reduziert.

Die Vertriebskosten mit 10 377 Mio. € und die allgemeinen Verwaltungskosten mit 1 013 Mio. € repräsentieren die Gemeinkosten der Metro AG. In der Buchhaltung sind für diese Kosten Analysen nach Sachkonten möglich, also nach Begriffen wie Aufwand für Personal, Abschreibungen, Büromaterial etc.

**Vertriebs- und
Verwaltungs-
kosten**

Zusätzlich zu diesen Informationen fordern die Controller jedoch detailliertere Auswertungen zu den Gemeinkosten. Im Gemeinkostencontrolling werden die verantwortlichen Stellen und Projekte im Unternehmen identifiziert und bei der Buchung mit erfasst. Leistungen, die eine Kostenstelle innerhalb des Unternehmens für andere Bereiche erbringt, werden dargestellt. Nach diversen Verrechnungen, eventuell unter Einbeziehung der Prozesskosten, kann der Controller vorschlagen, wie die Kosten für Vertrieb und Verwaltung den verkauften Produkten oder Vertriebsstufen zuzuordnen sind.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten repräsentieren »nur« 20 % der gesamten Aufwendungen (19 % Vertriebs-, 1 % Verwaltungskosten). Lohnt sich der zusätzliche Aufwand, der im Gemeinkostencontrolling betrieben wird? Wir glauben: Ja! Die Beschaffungsmärkte werden für die Einzelhändler zunehmend transparenter. Besonders in Deutschland sind einzelne Artikel und Marken innerhalb einer Produktgruppe fast beliebig austauschbar. Eine Differenzierung auf der Seite des Einkaufs ist kaum möglich. Umso wichtiger ist im Handel die wirksame Steuerung der Gemeinkosten. Nur so kann der entscheidende Zehntel-Prozentpunkt in der Umsatzrendite gegenüber der Konkurrenz erwirtschaftet werden.

Als nächstes Beispiel betrachten wir ein führendes Industrieunternehmen, die BMW AG (siehe Tabelle 1.6).

Beispiel BMW

Umsatzerlöse	35 315
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	– 32 058
Vertriebskosten	– 2 365
Allgemeine Verwaltungskosten	– 558

Tabelle 1.6 BMW, GuV 2002, alle Angaben in Mio. €

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	51
Aufwendungen Gesamt	– 34 930
Betriebliches Ergebnis	385

Tabelle 1.6 BMW, GuV 2002, alle Angaben in Mio. € (Forts.)

Herstellungskosten

Statt »Einstandskosten der verkauften Waren«, wie bei Metro, lautet die zweite Position in der GuV von BMW »Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen«. Diese Position repräsentiert 92 % der gesamten Aufwendungen und ist damit für BMW noch bedeutender als die vergleichbare Zeile »Einstandskosten« bei Metro. Was verbirgt sich hinter »Herstellungskosten«? BMW kauft Komponenten von Automobilzulieferern. Aus diesen Komponenten und Teilen aus der eigenen Fertigung werden Kraftfahrzeuge hergestellt. In den Herstellungskosten sind die Kosten für die zugekauften Teile, die Kosten der eigenen Fertigung und die der Endmontage zusammengefasst.

Die Kosten für die zugekauften Teile sind, wie die eingekauften Waren bei Metro, keine Gemeinkosten, sondern Einzelkosten. Aus Stücklisten und Verwendungsnachweisen kann BMW genau ableiten, welches Teil in welchem Fahrzeug verbaut wurde. Die Einstandskosten sind ebenfalls bekannt und können so exakt den einzelnen Produkten zugeordnet werden.

Fertigung

Für die eigene Fertigung und die Endmontage fallen Gemeinkosten an, z. B. für Personal, Abschreibungen, Energie, Instandhaltung der Maschinen etc. Die Kosten der Fertigung lassen sich, anders als die Kosten des Vertriebes und der Verwaltung, sehr genau den hergestellten Produkten zuordnen. Deshalb wird hier der Begriff »unechte« Gemeinkosten benutzt. Auch unechte Gemeinkosten sind Gemeinkosten; dementsprechend werden wir uns in diesem Buch auch mit den Kosten der Fertigung beschäftigen.

Die Struktur der weiteren Positionen »Vertriebskosten«, »Allgemeine Verwaltungskosten« und »Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen« kennen Sie bereits aus dem vorigen Abschnitt.

Beispiel Deutsche Bank

Als drittes und letztes Beispiel beleuchten wir einen Finanzdienstleister, die Deutsche Bank AG.

Hier finden wir wahres Dorado für den Gemeinkosten-Controller. Die »Zinsunabhängigen Aufwendungen« in Höhe von 20 907 Mio. € repräsentieren zu 100 % Gemeinkosten. In diesem Unternehmen werden

keine Waren hergestellt oder verkauft. Dem »Produkt« Finanzdienstleistung können die anfallenden Kosten nur auf Umwegen zugeordnet werden, eben mit einer funktionierenden Gemeinkostenrechnung bzw. der Prozesskostenrechnung.

Zinserträge	35 781
Zinsaufwendungen	– 28 595
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	– 2 091
Zinsunabhängige Erträge	19 361
Erträge Gesamt	24 456
Personalaufwand	– 11 358
Mieten und Unterhaltskosten für Gebäude	– 1 291
Betriebs- und Geschäftsausstattung	– 230
EDV-Aufwendungen	– 2 188
Aufwendungen für Beratungsleistungen	– 761
Kommunikation und Datenadministration	– 792
Aufwendungen im Versicherungsgeschäft	– 759
Sonstige Aufwendungen	– 2 883
Abschreibungen auf Goodwill	– 62
Restrukturierungsaufwand	– 583
Zinsunabhängige Aufwendungen	20 907
Ergebnis vor Steuern	3 549

Tabelle 1.7 Deutsche Bank, GuV 2002, alle Angaben in Mio. €

Gemeinkosten sind das Gegenteil von *Einzelkosten*. Einzelkosten lassen sich den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens direkt zuordnen, die Gemeinkosten dagegen nicht.

Zusammenfassung

Gemeinkosten sind Kosten der Verwaltung und des Vertriebes. Der Anteil dieser Gemeinkosten an den gesamten Kosten eines Unternehmens schwankt von Branche zu Branche erheblich. Anteile von 100% bei Dienstleistern und 20% bei Händlern sind typische Werte.

Bei Fertigungsunternehmen kommen zu den Gemeinkosten der Verwaltung und des Vertriebes die der Fertigung hinzu. Bei den Gemeinkosten der Fertigung unterscheiden wir die *echten Gemeinkosten*, z. B. für

die Abschreibung von Maschinen und Gebäuden und die *unechten Gemeinkosten*, z.B. für Personal und Energie in der Produktion. Die unechten Gemeinkosten lassen sich durch Stundenaufschreibungen und Energieverbrauchsmessungen den Produkten fast so genau zuordnen wie die Einzelkosten.

Beschaffungs- und Absatzmärkte werden immer transparenter. Die Differenzierung der Unternehmen durch Reduzierung der Produktionskosten wird mit der Austauschbarkeit der Technik immer schwieriger. In allen Branchen gewinnt deshalb die wirksame Steuerung der Gemeinkosten immer mehr an Bedeutung.

1.3 Internes Rechnungswesen und Controlling

Internes Rechnungswesen und Controlling sind nicht synonym zu sehen; sie sind aber im Rahmen eines umfassenden Planungs-, Abrechnungs- und Steuerungssystems eng miteinander verknüpft.

1.3.1 Internes Rechnungswesen

Istkosten und Istleistungen

Das *Interne Rechnungswesen* beschäftigt sich primär mit der Abrechnung der *Istkosten* und *Istleistungen*. Abrechnung heißt aber nicht, dass nur diese verarbeitet und aufgezeigt werden. Die Abrechnung läuft bereits seit Jahrzehnten so ab, dass den *Istdaten* (Mengen und Werten) entsprechende *Plan-* bzw. *Solldaten* gegenübergestellt und die Abweichungen, getrennt nach Abweichungsarten, ausgewiesen werden. Dabei ist der Begriff der Sollwerte noch erläuterungsbedürftig:

Die Planwerte werden, was die Monatswerte anbelangt, üblicherweise als Jahreszwölftel, ggf. unter Berücksichtigung von Saisonkurven, festgelegt.

Selbst wenn man saisonale Einflüsse berücksichtigt – dazu zählt beispielsweise für die variablen Kostenstellen-Kosten auch die zwischen 18 und 23 Arbeitstagen pro Monat schwankende Anzahl der Arbeitstage –, kann zum Planungszeitpunkt, Monate vor dem tatsächlichen Abrechnungszeitraum, keine definitive Aussage über die wirklich zu erwartende Istleistung gemacht werden. Deswegen werden die differenzierten Planwerte im Rahmen der monatlichen Abrechnung entsprechend der effektiven Istleistung der Abrechnungsperiode zu Sollmengen und Sollkosten umgerechnet und dann den Istdaten gegenübergestellt. Dafür zwei praktische Beispiele aus der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung:

Beispiel 1: Kostenstellenrechnung

Fertigungsstelle 1	Planbeschäftigung:	100 Std.
	Istbeschäftigung:	120 Std.
Kostenart: Hilfsstoffe, Material 1, variabel geplant		
Plan	100 Std. × 5 kg/Std.	= 500 kg
Soll	120 Std. × 5 kg/Std.	= 600 kg

Beispiel 2: Kostenträgerrechnung

Fertigungsauftrag X	Plan:	1 000 Stück
	Ist:	900 Stück
Plan AVOR ¹ 10 KST 1	1 000 St. × 0,1 Std./Stück	= 100 Std.
Soll AVOR 10 KST 1	900 St. × 0,1 Std./Stück	= 90 Std.

Für beide Beispiele gilt: Der Plan wird an die aktuelle Istsituation angepasst. In Beispiel 1 wird bei den Hilfsstoffen der Plan von 500 kg auf ein Soll von 600 kg angehoben. In Beispiel 2 hingegen wird beim Fertigungsauftrag der Planzeitverbrauch von 100 auf einen Sollwert von 90 Stunden gesenkt.

Damit wird mit Hilfe des Software-Systems aus dem Plan ein an die aktuelle Situation angepasstes und damit korrektes Soll ermittelt, dem die effektiven Verbräuche gegenübergestellt werden können. In der Kostenstellenrechnung bedeutet dies, dass als Monatssollwert nicht das Plan-Jahreszwölfstel, sondern ein der tatsächlichen Istbeschäftigung entsprechendes Soll vorgegeben wird. Analog werden in den übrigen Teilbereichen des Internen Rechnungswesens der Istleistung entsprechende Sollwerte ermittelt.

Diese Zusammenhänge mit der Differenzierung nach Plan, Soll und Ist sind für die drei Hauptkomplexe des Internen Rechnungswesens schematisch dargestellt (siehe Abbildung 1.1). Dieses Schema gilt, was die Kostenstellenrechnung angeht, für Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen gleichermaßen.

¹ AVOR: Arbeitsvorgang

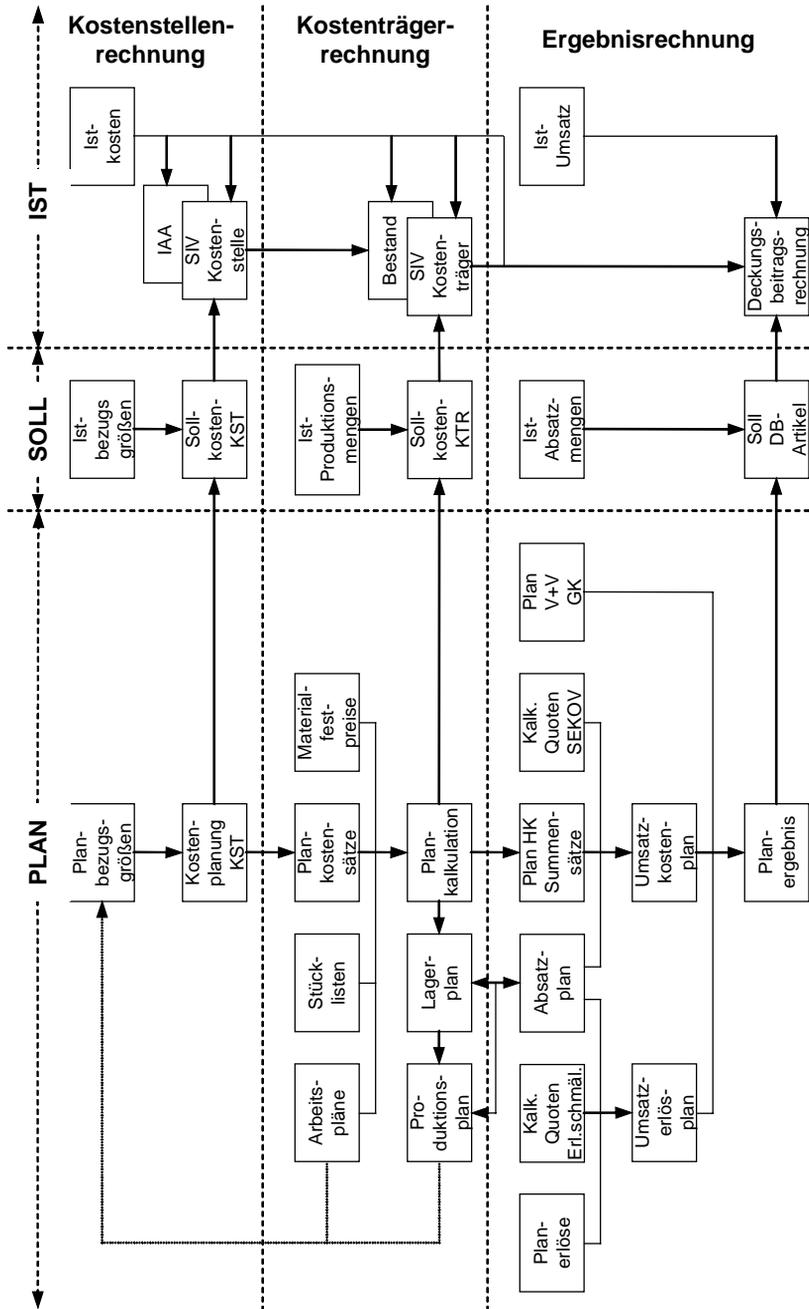


Abbildung 1.1 Datenfluss einer am Controlling orientierten Kosten- und Leistungsrechnung im Industriebetrieb

In Abbildung 1.1 tauchen im Block Kostenstellenrechnung unter »Ist« die Kürzel »IAA« für Innen- oder Werksauftragsabrechnung sowie SIV für Soll-Ist-Vergleich auf. »KTR« steht im Block Kostenträgerrechnung für diesen Langtext. Beim Block Ergebnisrechnung steht die Abkürzung »SEKOV« für Sondereinzelkosten des Vertriebes.

1.3.2 Definition Controlling

Für das Controlling gibt es in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine einheitliche, allgemein gültige Definition. Einig ist man sich aber über zwei Anforderungen:

Ziele des Controllings

- ▶ Zum einen muss es ein alle Prozesse, Funktionen und Teilbereiche eines Unternehmens umfassendes Zielsetzungs-, Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystem sein.
- ▶ Zum anderen muss es alle Bereiche und Hierarchieebenen mit für das Management relevanten Konzepten, Methoden, Instrumenten und Informationen unterstützen.

Diese Zielsetzungen des Controllings sind unabhängig vom Branchen- und Produktionstyp über alle Unternehmen hinweg gleich. Selbstverständlich gilt es, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedliche, firmenindividuelle Anforderungen zu realisieren. Die grundsätzliche Weichenstellung ist aber überall die gleiche.

Die SAP-Systeme können dabei nur das Werkzeug sein, das aber sowohl die an das Interne Rechnungswesen zu stellenden Anforderungen als auch alle Controllingfunktionen mit der Software abzudecken hat. Viele potenzielle Anwender glauben, dass das Modul CO – CO steht als Kürzel für Controlling – automatisch auch alle Controllinganforderungen erfüllt. Die Software stellt aber nur die notwendigen Werkzeuge bereit, die vom Anwender entsprechend seiner spezifischen Ansprüche zu interpretieren und inhaltlich zu füllen sind. Selbst wenn SAP CO produktiv eingesetzt wird, sind damit nicht automatisch die Voraussetzungen für ein aussagefähiges Controlling gegeben. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze und Systeme müssen von jedem Anwender selbst aufgebaut und in das CO eingebracht werden.

Die Software SAP CO

Controlling erfordert differenzierte, nach Verantwortlichkeiten getrennte Plandaten. Controlling setzt außerdem voraus, dass allgemeine Leistungsmaßstäbe definiert werden. Eine solche Messlatte können nicht die Istwerte der Vergangenheit sein, die womöglich bei anderen Absatz-/ Umsatzdaten, einer anderen Beschäftigung und unter anderen Vorausset-

Voraussetzungen für das Controlling

zungen entstanden sind. Als Maßstab können nur geplante, über alle Teilbereiche eines Unternehmens abgestimmte Mengen und Werte zugrunde gelegt werden. Planung ist das Ergebnis quantifizierter Ergebnisse für alle Teilbereiche und Funktionen eines Unternehmens, und zwar differenziert – was sehr wichtig ist – nach Verantwortlichkeiten.

Überwacht werden diese Plandaten, indem ihnen ständig (laufend und/oder periodisch) die entsprechenden Istdaten gegenübergestellt werden.

Abweichungen zwischen Plan, Soll und Ist

Aufgrund der Abweichungen dieser Istdaten von den Plan-/Sollmengen und -werten sind adäquate Gegensteuerungsmaßnahmen in die Wege zu leiten. Da für die Abweichungen unterschiedliche Verantwortlichkeiten bestehen, sind sie nach Preis- und den verschiedenen Mengenabweichungen zu differenzieren. Die Preisabweichungen entstehen – außer im Vertrieb – in vorgelagerten Arbeitsgebieten, können also vom Leistungsempfänger nicht oder nur bedingt direkt beeinflusst werden. Die Mengenabweichungen hingegen haben, insbesondere in der Kostenträger- und Ergebnisrechnung, doch vom Produktionsverantwortlichen zu beeinflussende, unterschiedliche Ursachen. Deshalb sind sie in diesen Arbeitsgebieten nach ihrer Art – in der Kostenträgerrechnung beispielsweise nach Losgrößen-, Verfahrens- und tatsächlichen Mengenabweichungen – zu differenzieren und zu verfolgen.

Die SAP-Systeme genügen der Forderung, in allen Teilbereichen des Internen Rechnungswesens diese Abweichungen, getrennt nach Ursachen, zu ermitteln und auszuweisen. Dabei besteht die Möglichkeit, in Grafik-Auswertungen die Abweichungen größer festgelegter Werte und/oder Prozentsätze optisch aufzuzeigen und damit erforderlichen Handlungsbedarf zu signalisieren (z. B. mit Ampelfunktionen). Ob man diese Abweichungen im Verhältnis der Planwerte in nachgelagerte Arbeitsgebiete, also z. B. von der Kostenstellen- in die Kostenträger- und Ergebnisrechnung, weiterverrechnet, ist anwenderindividuell festzulegen.

Serienfertigung versus Einzel- fertigung

Grundsätzlich gilt, dass Abweichungen nur dort beeinflusst werden können, wo sie tatsächlich anfallen. In der Praxis der industriellen Serienfertigung muss im Controlling diesen Abweichungen im Einzelnen nachgegangen werden. Sie müssen auch ein wichtiger Bestandteil des Reportings sein. Dann aber übernimmt man sie pauschal nach Abweichungsarten in die Bereichs- und Gesamtergebnisrechnungen.

Anders muss beim Einzelfertiger (Anlagenbau etc.) vorgegangen werden. Dort müssen die Istkosten – selbstverständlich getrennt nach Soll und Abweichungen – dem einzelnen Auftrag bzw. Projekt und Kunden zuge-

ordnet werden. Ein Vergleich des Nettoerlöses mit den entsprechenden Standardkosten, also ohne anteilige Abweichungen, könnte verheerende Folgen haben.

An sich sollte sich dieses Kapitel mehr mit grundsätzlichen Ausführungen zum Controlling beschäftigen. Aber die Abweichungen, untergliedert nach Abweichungsarten, sind – wenn man das Ist gegen entsprechende Plan-/Solldaten laufen lässt – ein wesentliches Steuerungskriterium des Controllings. Deshalb wurde im Rahmen des Kapitels *Grundlagen* auf dieses Thema etwas ausführlicher eingegangen, auch wenn die Abweichungen mehr die Kostenträger- und Ergebnisrechnung als die Gemeinkosten-seite betreffen.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Durchführung des Controllings ist die Unterteilung der Kosten in *variable*² und *fixe* Bestandteile. Dies betrifft insbesondere die Gemeinkosten der Kostenstellenrechnung, die für den Fertigungsbereich via Kostensatz auf die Kostenträger übernommen werden. Die Einzelkosten wie Fertigungsmaterial oder Sondereinzelkosten des Vertriebs sind als voll variabel einzustufen, so dass hier eine Unterteilung nicht notwendig ist.

**Differenzierung
der Kosten in
variable und fixe
Bestandteile**

Warum ist diese Auflösung der Plankosten in ihre variablen und fixen Bestandteile so wichtig? Diese Differenzierung ist deshalb so zentral, weil sie alle Teilgebiete des Innerbetrieblichen Rechnungswesens betrifft.

1. Will man einen *Soll-Istkosten-Vergleich* in der Kostenstellenrechnung erstellen – d.h., den Istkosten an die Istbeschäftigung der Abrechnungsperiode angepasste Planwerte gegenüberstellen – so sind zwei Maßnahmen erforderlich. Die Plankosten sind zum einen in variable und fixe Anteile zu unterteilen und zum anderen sind die variablen Plankosten an die Istbeschäftigung anzupassen, um auf diese Weise der Istleistung entsprechende Sollkosten als Leistungsmaßstab zu gewinnen. (Die fixen Kosten werden innerhalb einer bestimmten Bandbreite davon nicht tangiert).
2. In der *Produktkostenrechnung* (Kalkulation) können verursachungsgerecht nur die variablen Kosten (Grenzkosten) dem Produkt zugerechnet werden.

2 Bei leistungsabhängigen Kosten spricht die SAP von »variablen« Kosten während in der betriebswirtschaftlichen Literatur überwiegend der Ausdruck »proportional« verwendet wird. Von einem Experten wurde dazu bemerkt, dass im Prinzip auch die fixen Kosten variabel sind. Trotzdem werden wir, der SAP folgend, künftig den Ausdruck »variabel« benutzen.

3. In der *Vertriebsergebnisrechnung* sollen Deckungsbeiträge ausgewiesen werden. Als Deckungsbeitrag bezeichnet man die Spanne zwischen Nettoerlös und den Grenzkosten.
4. Schließlich ist noch eine Reihe von Sonderrechnungen anzuführen, wie etwa die Entscheidung *Eigen- oder Fremdfertigung*, die *Verfahrenswahl bei alternativen Fertigungsmöglichkeiten* und ähnliche Entscheidungsrechnungen. Bei diesen Sonderrechnungen sind die relevanten, d.h., die variablen Kosten zugrunde zu legen.
5. In den letzten Jahren haben dank der Software-Voraussetzungen auch über mehrere Jahre reichende *Forecast-/Simulationsrechnungen* an Bedeutung gewonnen, die, was die Gemeinkosten anbelangt, auch die Trennung in variable und fixe Kostenbestandteile voraussetzen.

Fazit ist, dass bei allen fundierten Rechnungen und Entscheidungen, die auf dem Innerbetrieblichen Rechnungswesen basieren, die Kenntnis der variablen Kosten unerlässlich ist. Da diese Unterteilung in variable und fixe Kostenbestandteile im Rahmen der Kostenplanung der Kostenstellen vorzunehmen ist, wird darauf im Detail in Abschnitt 3.4 eingegangen.

Controlling gestern und heute

Die Entwicklung des Controllings in den letzten Jahren ist in den folgenden Übersichten dargestellt:

Controlling in der Vergangenheit

- ▶ vorwiegend retrospektiv (Betrachtung im Nachhinein)
- ▶ zu sehr auf Teilbereiche, vor allem auf das Innerbetriebliche Rechnungswesen, konzentriert
- ▶ häufig nur periodisch (monatlich) durchgeführt
- ▶ zu wenig im Bewusstsein der Manager
- ▶ partiell, nicht alle Controllingkriterien umfassend
- ▶ funktional, nicht prozessorientiert

Controlling heute und künftig

- ▶ sämtliche Prozesse, Funktionen und Teilbereiche des Unternehmens umfassend
- ▶ nicht nur monetäre, sondern auch mengenmäßige und prozessbegleitende Aspekte betrachtend

- ▶ integraler Bestandteil der Prozesse
- ▶ Forward-(in die Zukunft gerichtetes)Controlling des Managers

In beiden Übersichten taucht der Begriff »Prozess« auf, in der ersten Übersicht als »nicht prozessorientiert«, sondern rein funktional; in der zweiten wird das Controlling »in die Prozesse integriert«. Generell, aber insbesondere beim prozessbezogenen Controlling, sind Controllingkriterien für Menge, Ressource, Preis/Kosten, Zeit und Qualität zu bestimmen (siehe Abbildung 1.2).

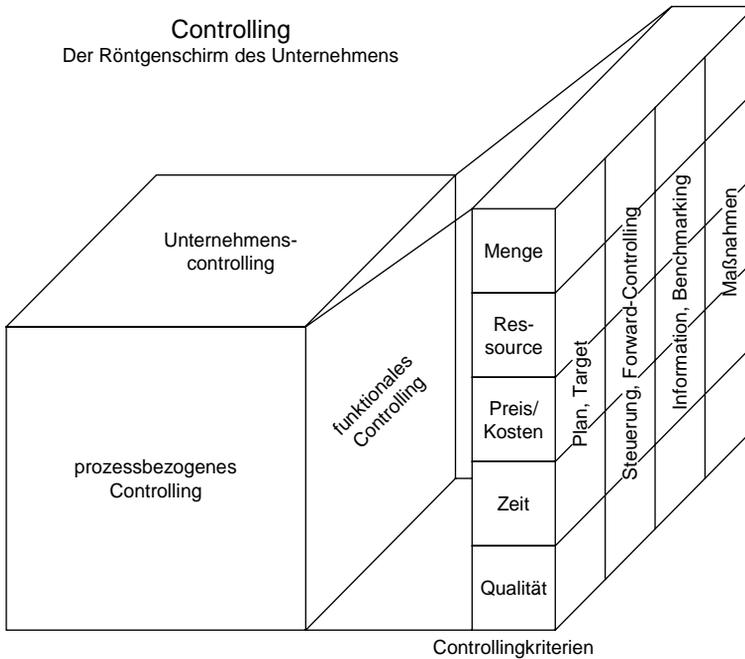


Abbildung 1.2 Controllingkriterien

Für den Prozess »Abwicklung Lageraufträge« ist das Controllingkriterium Qualität mit repräsentativen Beispielen für die einzelnen Teilprozesse angeführt (siehe Abbildung 1.3). Ein wesentlicher Vorteil des in die Prozessabwicklung integrierten Controllings ist, dass bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung spezifische Controllingaspekte zum Tragen kommen und nicht erst, wenn der Prozess abgewickelt ist.

Kriterien Abwicklung Lageraufträge

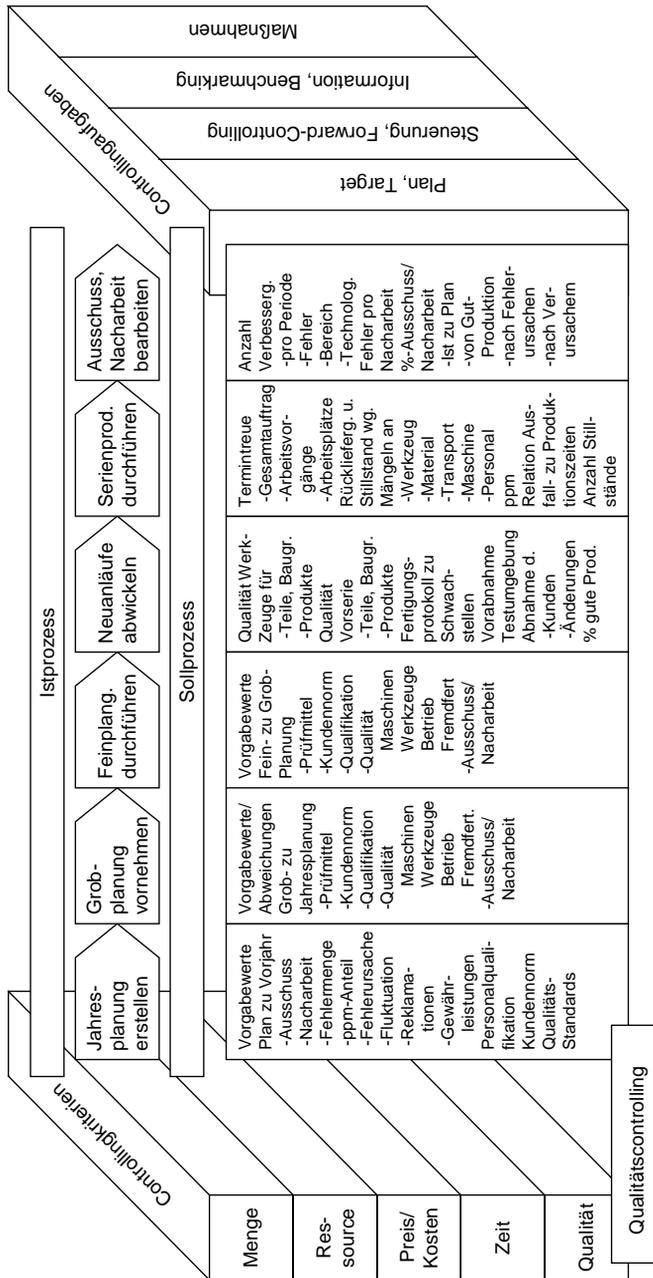


Abbildung 1.3 Controllingkriterien – Abwicklung der Lageraufträge

Diese Integration des Controllings in die Prozesse hat unter anderem den Vorteil, dass mögliche Risiken und Mehrkosten frühzeitig erkannt werden, indem Eskalationsszenarien mit spezifischen Grenzwerten festgelegt

werden, die bei Unter-/Überschreitung zum Stopp des normalen Prozessablaufes führen (siehe Abbildung 1.4).

Prozesscontrolling Ziele

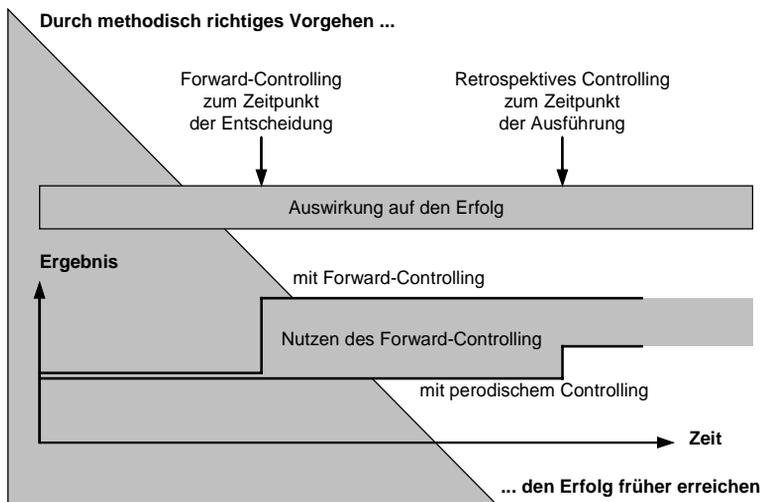


Abbildung 1.4 Prozesscontrolling – Ziele

Auf diese Weise kann gegebenenfalls noch rechtzeitig gegengesteuert bzw. dem Prozess-Owner grünes Licht signalisiert werden.

Dazu das folgende praktische Beispiel, wie mit prozessorientiertem Controlling bereits bei der Entscheidung, einen Auftrag anzunehmen oder nicht, Einfluss auf das spätere Ergebnis genommen wird (siehe Abbildung 1.5 und Tabelle 1.8).

Im einem Unternehmen mit zwei Werken geht eine Anfrage über 20 000 Stück eines bestimmten Artikels ein, die aber im Werk 1 mangels freier Kapazitäten nicht mehr bewältigt werden kann. Werk 2 kann diesen Auftrag erfüllen, noch dazu, weil ein günstigeres Verfahren mit niedrigeren Herstellkosten angewandt werden kann. Allerdings sind zusätzliche Qualitätssicherungs- und Betriebsmittelkosten in Höhe von 20 000 € erforderlich. Auch die Ausschusskosten sind höher anzusetzen als bei einer Fertigung in Werk 1.

**Beispiel Auftrags-
annahme**

Die Entscheidung kann auf Grund der festgelegten Grenzwerte nicht vom zuständigen Sachbearbeiter getroffen werden. Der Prozess-Owner entschließt sich aber nach Abstimmung mit der Produktionsleitung in Werk 2, den Auftrag anzunehmen (siehe Abbildung 1.5).

Prozesscontrolling Aufgaben Abwicklung Lageraufträge

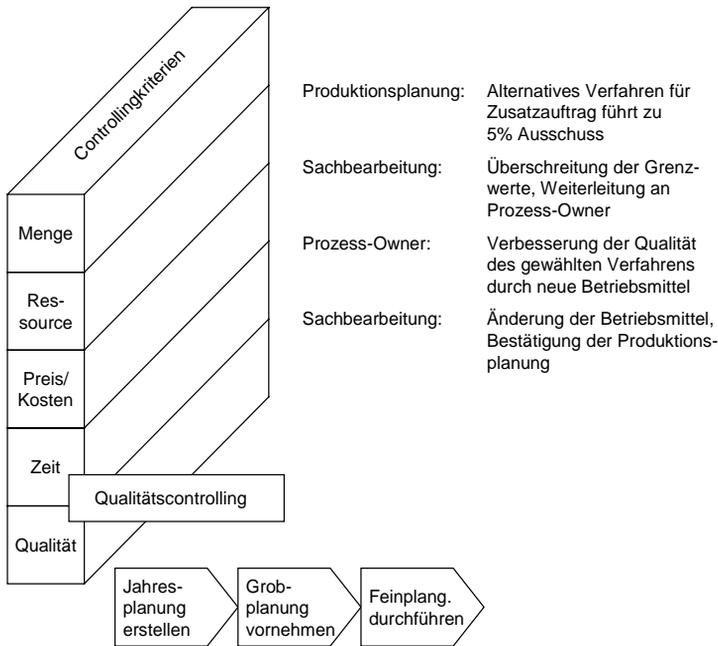


Abbildung 1.5 Aufgaben bei der Abwicklung der Lageraufträge

Die Ergebnissituation bei möglicher Annahme des Auftrages im Werk 2 ist in Tabelle 1.8 dargestellt: Werk 1 hätte zwar einen Deckungsbeitrag von 50 000 € erzielt, kann aber den Auftrag nicht annehmen. In Werk 2 beträgt der Deckungsbeitrag wegen der zusätzlichen Kosten nur 40 000 €, der aber als Zusatznutzen zu sehen ist, weil Werk 1 den Auftrag hätte ablehnen müssen.

Ergebnisbeurteilung	Werk 1	Werk 2
Stückzahl	20 000	20 000
Herstellkosten pro Stück	5,00	4,50
Erlös	150 000	150 000
Herstellkosten Produktion	100 000	900 000
QS – Zusatzkosten BM		20 000
Kosten gesamt	100 000	110 000
Deckungsbeitrag	50 000	40 000

Tabelle 1.8 Ergebnisbeurteilung

1.3.3 Position des Controllers

Bei der prozessorientierten Abwicklung des Controllings wird besonders deutlich, wie weit die Verantwortlichkeit an den Prozess-Owner und seine Mitarbeiter übergegangen ist. Controlling wird heute so gesehen, dass jeder innerhalb seiner Zuständigkeiten Controller ist. Dies verdeutlicht das folgende Beispiel.

Controller is everyone

Bei der Führung einer hochkarätigen deutschen Wirtschaftsdelegation durch den Betrieb eines japanischen Automobilherstellers wurde an den Vorstand des japanischen Unternehmens unter anderem die Frage gestellt, wie viele Controller das Unternehmen beschäftigen würde. Die deutsche Delegation erwartete eine dreistellige Zahl, aber die Antwort war eine niedrige zweistellige Zahl. Der Japaner beobachtete das Mienenspiel der Deutschen und antwortete dann mit einem süffisanten Lächeln: »Controller is everyone«.

Wir sind im deutschsprachigen Raum gerade dabei, den Verantwortlichen klar zu machen, dass zur Wahrnehmung ihrer Managementfunktionen auch die aktive Verantwortlichkeit für alle Controllingaufgaben gehört.

Als Gegenbeispiel zum Besuch der deutschen Delegation in Japan folgendes, gar nicht so altes Erlebnis in einem deutschen Unternehmen. Bei einem Betriebsrundgang kam von einem der Teilnehmer die Frage an den Produktionsleiter, wofür er verantwortlich zeichne. Er nannte eine Reihe richtiger Aufgabenstellungen wie Qualität, Personal, Auslastung der Anlagen/Maschinen, Höhe Ausschuss/Nacharbeit etc. Auf die Frage, warum er die Kosten nicht genannt hätte, kam die Antwort, dass dafür nicht er, sondern das Controlling zuständig wäre. Also ist er vom Sollzustand der Verantwortlichkeit, auch für Kosten und Controlling, meilenweit entfernt.

Wenn man jeden Verantwortlichen als obersten Controller seines Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichs sieht, erhebt sich die Frage, wozu dann noch eine eigene Organisationseinheit Controlling notwendig ist. Die Aufgabenbereiche des nach wie vor erforderlichen Controllings sind:

Aufgaben der Organisationseinheit Controlling

Service

- ▶ betriebswirtschaftliche, unternehmenseinheitliche Auslegung der Systeme
- ▶ inhaltliche Definition der Informationsbausteine

- ▶ Unterstützung aller Managementebenen bei Interpretation und Analysen
- ▶ Sicherstellung eines bereichsübergreifenden, unternehmenszentralen Berichtswesens

Überwachung

- ▶ Überprüfung der Wahrnehmung der Controllingaktivitäten durch die dezentralen Unternehmensbereiche
- ▶ Beobachtung der Abweichungen und ggf. Mithilfe bei der Abweichungsanalyse und -beeinflussung

Ergebnisverbesserung (innovativ)

- ▶ Vorschläge zur Beseitigung von Unwirtschaftlichkeiten
- ▶ Mithilfe bei Rationalisierungsmaßnahmen; Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- ▶ Kunden-, Markt-, Kapazitätsanalysen etc.

Zum Thema Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllers stellen wir Ihnen hier ein von der IGC (International Group of Controlling) unter Federführung des Herrn Dr. Deyhle verabschiedetes Controller-Leitbild vor.

Controller-Leitbild

- ▶ Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung.
- ▶ Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz, Prozess- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- ▶ Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifendes, zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- ▶ Controller moderieren den Controllingprozess so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- ▶ Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung.
- ▶ Controller gestalten und pflegen Controllingsysteme.
- ▶ Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

Eine immer wieder gestellte Frage betrifft die Differenzierung in operatives und strategisches Controlling. Nach allgemeiner und auch unserer Auffassung lassen sich die wesentlichen Aufgabenstellungen wie folgt abgrenzen:

Operatives Controlling

- ▶ Ziel: Gewinnerzielung und -maximierung
- ▶ deckungsbeitragsorientierte Steuerung
- ▶ mit primär unternehmensinternen Daten
- ▶ auf Basis von »harten« Zahlen
- ▶ aufgrund messbarer, betriebswirtschaftlicher Tatbestände
- ▶ betriebswirtschaftliches Handeln als Regelkreis
- ▶ Instrumente:
 - Zielformulierung
 - Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche

Strategisches Controlling

- ▶ Ziel: Absicherung der langfristigen Entwicklung des Unternehmens
- ▶ mit unternehmensinternen und -externen Daten
- ▶ Ursachen zukünftiger Erfolge und Misserfolge erkennen, bevor diese sich in Zahlen ausdrücken
- ▶ Auslegung und Aufbau von Frühwarnsystemen
- ▶ auf Basis von »weichen« Zahlen
- ▶ Vorsteuergrößen
- ▶ Instrumente:
 - strategische Plan-Ist-Vergleiche
 - als Auslöser organisierter Lernprozesse

Die wesentlichen Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling liegen in der generellen Zielsetzung und im zeitlichen Horizont begründet. Während das operative Controlling auf Fakten beruht und sich primär über das laufende und das nächste Geschäftsjahr erstreckt, sieht das strategische Controlling sein Hauptziel in der Absiche-

rung der langfristigen Entwicklung und bezieht verstärkt externe Daten mit ein. Diese Aufgabenabgrenzung entspricht im Wesentlichen der Differenzierung zwischen operativem und strategischem Management.

Zusammenfassung Controlling

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Software SAP R/3 alle Funktionen des Internen Rechnungswesens abdeckt, gleichzeitig aber auch die Voraussetzungen bietet, ein aussagefähiges Controlling aufzubauen. Immer ist dabei aber zu bedenken, dass SAP nur das – sicherlich hervorragende – Werkzeug sein kann; die Detailausprägung und die Inhalte sind firmenindividuell vom Anwender selbst festzulegen.

Außerdem darf nicht vergessen werden, dass Mengen, Preise und Kosten nicht die ausschließlichen Controllingkriterien sind. Sicherlich sind sie im Gemeinkostenbereich der wichtigste Faktor, während in den übrigen Teilbereichen – insbesondere wenn prozessorientiert gesteuert – andere Controllingkriterien, wie z.B. Ressourcenverbrauch, Termine und Qualität, eine mindestens ebenso wichtige Position einnehmen.

1.4 Strukturen im SAP-System

1.4.1 Softwarelösungen

In diesem Buch werden wir uns mit betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Controllings und der technische Umsetzung im SAP-System beschäftigen. Die drei Softwarelösungen von SAP, die wir hier beleuchten, sind:

- ▶ SAP R/3 Enterprise
- ▶ SAP Business Information Warehouse (SAP BW)
- ▶ SAP Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation (SAP SEM-BPS)

SAP R/3 Enterprise

Bei der Lösung SAP R/3 Enterprise handelt es sich um ein klassisches ERP-System. »ERP« steht für Enterprise Resource Planning. ERP-Systeme haben – anders als der Name vermuten lässt – nicht nur mit Planung zu tun. Eine wesentliche Aufgabe von Software dieses Typs ist die Erfassung von Istdaten an allen denkbaren Stellen in einem Unternehmen. Ein integriertes ERP-System wie R/3 wird z.B. in der Buchhaltung, im Personalwesen, im Einkauf, bei der Lagerverwaltung, im Vertrieb und in der Produktion eingesetzt. Dieses System wird von Sachbearbeitern aller Abteilungen benutzt. Sie erfassen Bestellungen, Wareneingänge, Warenbewegungen innerhalb des Unternehmens, Warenverbräuche, Rückmeldungen aus der Produktion, Arbeitszeiten von Mitarbeitern. Sie erstellen Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Buchhaltungsbelege, Rechnungen an

Kunden usw. SAP R/3 Enterprise wird von vielen Personen im Unternehmen benutzt, die jeweils kleine Datenmengen sehr schnell an der richtigen Stelle im EDV-System speichern wollen.

Bei dem SAP Business Information Warehouse (SAP BW) steht nicht die Erfassung von Daten im Vordergrund, sondern deren Auswertung, das Reporting. Daten werden aus ERP-Systemen kopiert und in neuen Datenstrukturen in SAP BW abgelegt. Diese Datenstrukturen sind für die schnelle Auswertung von großen Datenmengen optimiert. Die SAP bietet mit BW moderne, flexible Analysewerkzeuge und die Möglichkeit, Anwendungen für die Internettechnologie zu erstellen. Dieses System wird vielfach von Managern benutzt, die keinen Zugriff auf das zugrunde liegende ERP-System haben.

SAP BW

Gerade im Controlling werden Daten aus unterschiedlichen Fachbereichen ausgewertet. Außerdem ist die Arbeit des Controllers weniger von der Datenerfassung geprägt als von der Analyse, der Interpretation und der Präsentation dieser Informationen. Deshalb sind oft die Controller die treibenden Kräfte im Unternehmen bei der Einführung eines Business Information Warehouses.

Bei SAP BW handelt es sich, wie gesagt, um ein reines Reporting-System. Controller wollen allerdings nicht nur in die Vergangenheit blicken und Daten analysieren, die im abgelaufenen Monat oder im vergangenen Jahr entstanden sind. Controller wollen auch planen und damit – wie böse Zungen behaupten – die Unwissenheit durch den Irrtum ersetzen. Zur Erfassung von Plandaten in den Datenstrukturen des BW-Systems bietet SAP die Lösung Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation (SAP SEM-BPS). Damit können Planungen und Simulationen auf verdichteten Strukturen und für einen längeren Zeitraum in die Zukunft gerichtet durchgeführt werden. Ein längerer Zeitraum kann in SEM-BPS fünf, zehn oder gar zwanzig Jahre in die Zukunft reichen. Verdichtete Struktur heißt, dass z. B. für Kundengruppen statt Einzelkunden oder für Produktgruppen statt Artikel Absatz, Umsatz oder Kosten geplant werden. Ein wesentlicher Vorteil ist auch die Möglichkeit, einmal erfasste Daten beliebig hochzurechnen und zu simulieren.

SAP SEM-BPS

1.4.2 Module in SAP R/3

Von den Lösungen R/3, BW und SEM-BPS hat für das Gemeinkosten-Controlling das R/3-System die größte Bedeutung. Betrachten wir R/3 Enterprise genauer. SAP hat die Software R/3 in einzelne Module gegliedert, die jeweils die speziellen Anforderungen der einzelnen Bereiche im

Unternehmen abdecken. Die wichtigsten Module aus der Sicht des Controllings sind:

Module in
SAP R/3

► **SD (Sales and Distribution) – Vertrieb**

Das Modul SD wird genutzt für die Verwaltung von Kundenbestellungen und Angeboten, für die Abwicklung von Kundenaufträgen, Lieferungen und für die Erstellung von Rechnungen (Fakturen genannt).

► **MM (Material Management) – Materialwirtschaft**

Im Modul MM sind das Bestellwesen und die Einkaufsabwicklung zu finden. Außerdem ist die Lagerverwaltung für Rohstoffe, Halbfertig- und Fertigerzeugnisse der Materialwirtschaft zugeordnet.

► **PP (Production Planning) – Produktionsplanung und -steuerung**

In den Stücklisten des Moduls PP wird festgehalten und verwaltet, welche Rohstoffe, Zukaufteile und Halbfabrikate für die Produktion welcher Fertigerzeugnisse eingesetzt werden. In Arbeitsplänen ist hinterlegt, welcher Zeitbedarf für welche Ressourcen bei der Produktion zu berücksichtigen ist. Auf der Basis dieser Stamm- und Plandaten werden Produktionspläne erstellt, Kalkulationen gerechnet und Fertigungsaufträge abgewickelt.

► **HR (Human Resources) – Personalwirtschaft**

Im Modul HR werden Personaleinsatzzeiten erfasst, die Abrechnungen für Lohn und Gehalt erzeugt und die Personalorganisation und -entwicklung verwaltet.

► **FI (Financials) – Finanzwesen**

Die wichtigsten Aufgaben des Moduls FI kennen Sie bereits: Hier werden durch die Erfassung von vielen Einzelbelegen Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen generiert.

► **CO – Controlling**

Auch die Aufgaben des *Controllings* (Modul CO) haben wir bereits beschrieben: Die summarische Darstellung der GuV in der Finanzbuchhaltung wird hier differenzierter nach allen möglichen Sortierkriterien betrachtet. Außerdem werden alle betriebswirtschaftlichen Faktoren des Unternehmens nicht nur im Ist abgerechnet, sondern bereits in der Planung bearbeitet. Zur Steuerung des Unternehmens werden die Daten in Soll-Ist-Vergleichen aufbereitet.

Englische Abkürzungen wurden vom deutschen Softwarehaus SAP wegen der internationalen Ausrichtung des Unternehmens gewählt, zumal der nichtdeutschsprachige Absatzmarkt bei weitem überwiegt.

Die Module werden weiter in Komponenten gegliedert. Die drei wichtigsten Komponenten des Controllings wollen wir im Folgenden kurz vorstellen. Sie entsprechen den Bereichen des Controllings, die wir in Abschnitt 1.3.2 bereits kennen gelernt haben.

► **CO-OM (Overhead Management) – Gemeinkostenrechnung**

Die *Gemeinkostenrechnung* beschäftigt sich mit der Planung und Abrechnung von Kostenstellen, Innenaufträgen (Gemeinkostenaufträgen) und Projekten. Diese Komponente ist das zentrale Thema dieses Buches.

► **CO-PC (Product Costing) – Produktkostenrechnung**

Das Thema der *Produktkostenrechnung* steckt im Namen – es geht um die Dinge, die ein Unternehmen produziert und verkauft. Die Kosten der Kostenstellen beeinflussen die Kosten der Produkte. Diese Verbindung werden wir Ihnen verdeutlichen.

► **CO-PA (Profitability Analysis) – Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (kurz: Ergebnisrechnung)**

Die *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung* verknüpft Erlöse aus dem Vertrieb mit Kosten aus der Gemeinkosten- und Produktkostenrechnung.

Die drei Komponenten des Controllings stehen in enger Beziehung zueinander. Ohne die Gemeinkostenrechnung ist keine Produktkostenrechnung möglich. Die Ergebnisrechnung ist auf Daten aus der Gemeinkosten- und der Produktkostenrechnung angewiesen. Außerdem besteht eine enge Verbindung von jeder einzelnen Komponente des Controllings zu einem oder zwei anderen Modulen (siehe Abbildung 1.6).

Beziehungen zwischen Modulen und Komponenten

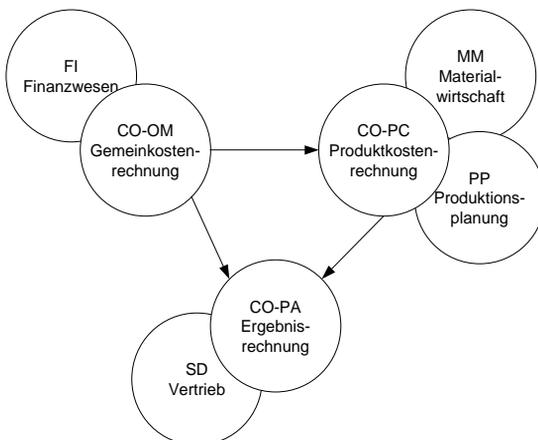


Abbildung 1.6 Komponenten des Controllings in Verbindung mit anderen Modulen

Die Gemeinkostenrechnung übernimmt viele Buchungen aus dem Finanzwesen (selbstverständlich können Daten aus der Finanzbuchhaltung, im Folgenden auch, entsprechend des Moduls in SAP R/3, FI genannt, auch direkt in die Produktkosten- bzw. Ergebnisrechnung übernommen werden). Rechnungen an Kunden werden vom Vertrieb erzeugt und direkt in die Ergebnisrechnung übergeben; die Produktkostenrechnung ist bei der Kalkulation auf Materialstämme aus der Materialwirtschaft sowie auf Stücklisten und Arbeitspläne aus der Produktion angewiesen, im Ist nutzt die Produktkostenrechnung Fertigungsaufträge und detaillierte Rückmeldungen.

1.4.3 Organisationsstrukturen

Fragen zur Struktur von Unternehmen werden im System SAP R/3 mit Organisationseinheiten beantwortet. Für das Gemeinkosten-Controlling sind zwei zentrale Organisationseinheiten wichtig:

- ▶ Buchungskreis
- ▶ Kostenrechnungskreis

Buchungskreis Der *Buchungskreis* in SAP steht für eine rechtlich selbstständige Einheit. Jede juristisch selbstständige Unternehmenseinheit (GmbH, AG, KG oder Personengesellschaft) muss in SAP als eigener Buchungskreis abgebildet werden. Dabei ist es unerheblich, ob die einzelne Firma nur als Mantel existiert oder tatsächlich operativ tätig ist. Umgekehrt darf kein Buchungskreis angelegt werden, wenn für das Management nur interne Bilanzen für einen Teilbereich eines Unternehmens erstellt werden sollen. Derartige Anforderungen müssen im Einzelfall geprüft werden und können möglicherweise durch Geschäftsbereiche der Buchhaltung oder Profit Center des Controllings abgedeckt werden.

Kostenrechnungskreis Der *Kostenrechnungskreis* ist die Organisationseinheit, in der die Controller ihr Wesen und Unwesen treiben. Alle Aktivitäten der Gemeinkosten- und der Produktkostenrechnung beziehen sich auf einen Kostenrechnungskreis. Er ist dem Buchungskreis übergeordnet. Für Standorte, an denen eine operative Gesellschaft, gemeinsam mit einer oder mehreren »Briefkastenfirmen«, eingetragen ist, wird oftmals ein einziger Kostenrechnungskreis gebildet, der alle Firmen umfasst. Ansonsten gilt: Jeder Buchungskreis ist es wert, einen eigenen Kostenrechnungskreis zu bekommen.

Diverse andere Organisationseinheiten wie z. B. Werk, Lagerort und Vertriebsbereich werden in den Modulen Materialwirtschaft und Vertrieb

angelegt und verwaltet. Sie spielen für das Gemeinkosten-Controlling keine grundsätzliche Rolle.

1.5 Zusammenfassung

Sie wissen jetzt, wie die Buchhaltung im Prinzip funktioniert und was mit Bilanz und GuV gemeint ist. Sie kennen die Inhalte und die Aufgaben der Buchhaltung und können diese von den Inhalten und Aufgaben des Controllings abgrenzen.

Gemeinkosten fallen in jedem Unternehmen und in jeder Branche an. Der Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten unterscheidet sich von Branche zu Branche erheblich, dennoch ist die wirksame Steuerung der Gemeinkosten für jedes Unternehmen von erheblicher Bedeutung.

Die Grundbegriffe des Internen Rechnungswesens und des Controllings sind Ihnen vertraut. Sie kennen die Begriffe Plan-, Soll- und Istkosten, Prozesskostenrechnung und Forward Controlling sowie die wesentlichen Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling.

Sie kennen die drei Softwarelösungen SAP R/3, SAP BW und SAP SEM-BPS. Sie wissen, welche Aufgaben die R/3-Module Buchhaltung (FI), Vertrieb (SD), Materialwirtschaft (MM), Produktion (PP) und Controlling (CO) haben. Innerhalb des Moduls CO werden die Aufgaben auf die Komponenten Ergebnisrechnung (CO-PA), Produktkostenrechnung (CO-PC) und Gemeinkostenrechnung (CO-OM) verteilt. Als wichtige Organisationseinheiten haben Sie Buchungskreis und Kostenrechnungskreis kennen gelernt.

Index

A

Abgrenzungsauftrag 336
Abrechnung 318
Abrechnungsvorschrift 313, 314
Absatzplan 113
Abschreibungen 161
Abweichung, dispositiv 350
Abweichungen 345, 390
Abweichungsverrechnung 348
Activity Based Costing 363
Aktiva 18, 21, 22
Aktivierung 164, 312
Analytische Kostenplanung 112, 363
Arbeitsplan 93, 113, 327, 363
Arbeitsplatz 93, 94
Arbeitsvorgang 327
Auftragsabwicklung 360
Aufwand 19, 20
Aufwandskonto 19
Ausschuss 138

B

Benutzervariablen 157
Bereichskostenstelle 93
Beschaffung 140
Beschäftigungsabweichung 345
Beschäftigungsgrad 330
Bestandsaufnahme 18
Bestandskonto 21
Bestandsveränderung 19
Betriebliche Leitungsstelle 136
Betriebsbereitschaft 127
Betriebshandwerker 133
Betriebswirt 16
Bezugsgröße 94
Bilanz 18, 20, 21
Bilanzkonto 18
Bilanzsumme 18
Buchhaltung 17
Buchungskreis 46, 103
Budget 112, 306
Budgetüberwachung 300
Business Content 433
Business Explorer Analyzer 423

C

Controller 16
CO-OM 45
CO-PA 45
CO-PC 45
Cost Driver 362
Customizing 102

D

Data Warehouse 422
Dauerauftrag 336
Deckungsbeitrag 34, 38
Deckungsrechnung 332
Dienstleistungsbereich 369
Disponierte Leistung 160, 174
Divisionskalkulation 370
Doppelte Buchführung 20
Doppelverrechnung 54, 143, 342

E

EDV 141
EDV-Spezialist 16
Eigenkapital 18
Einkauf 140
Einzelauftrag 336
Einzelfertigung 32, 114, 138, 349
Einzelkosten 24, 27, 51
Energiestelle 131
Entwicklungsaufträge 138
Entwicklungskosten 361, 365
Entwicklungsstelle 138
Ergebnisobjekt 92, 98
Ergebnisrechnung 23, 34, 45, 99
 buchhalterisch 385
 kalkulatorisch 385
Erlös 19, 104
ERP-System 42
Erstplanung 117
Ertrag 20

F

F&E-Stelle 98, 114
Fertigungsindustrie 25
Fertigungsstelle 93, 98, 138
Fertigungsunterstützung 359

- FI 44
 - Finanzdienstleistung 26
 - Finanzwesen 44
 - Fixkosten
 - gedeckt 331
 - verrechnet 331
 - Fixkostenstelle 101
 - Fixkosten-Vorverteilung 130, 143
 - Fließfertigung 328, 349
 - Formenbau 133
 - Forschungs- und Entwicklungsstelle 98
 - Forschungsstelle 138
 - Fristigkeit 117
- G**
- Gemeinkosten 27, 51, 91
 - echte 27
 - unechte 28
 - Gemeinkosten-Controlling 91
 - Gemeinkostenrechnung 23, 45
 - Gesamtleistung 19
 - Geschäftsführung 141
 - Geschäftsjahr 117
 - Gewinn- und Verlustrechnung 19, 20, 21
 - Grenzkostensatz 95
 - Großserienfertigung 96
- H**
- Handel 24
 - Hauptprozess 367
 - Herstellungskosten 26
 - HR 44
- I**
- Indirekte Bereiche 362
 - Indirekte Leistungsverrechnung 389, 398
 - InfoProvider 430
 - Innenauftragsabrechnung 336
 - Instandhaltungsvorhaben 299
 - Internes Rechnungswesen 28
 - Intervallplanung 127
 - Investitionsmanagement 306
 - Investitionsvorhaben 299
 - Istdaten 28
 - Istkosten 28, 334
 - Istkostennachweis 343
 - Istleistung 28, 335
 - Istmengen 116
- K**
- Kalkulation 92, 94, 145
 - Komplexitätskosten 361
 - Kontierungsfehler 353
 - Kontierungsrichtlinien 353
 - Konzernkonsolidierung 433
 - Kosten 33
 - fix 33, 111, 325, 362
 - kalkulatorisch 335
 - variabel 33, 111, 175, 325, 362
 - Kosten- und Leistungsrechnung 91
 - Kostenanalyse 352
 - Kostenanteil, variabel/fix 127
 - Kostenart 91
 - primär 146, 147, 165
 - primäre 53
 - sekundär 107
 - sekundäre 53
 - Kostenauflösung 127
 - Kostenbelastung 373
 - Kostendeckungsrechnung 99, 141
 - stufenweise 92
 - Kostendurchsprache 352
 - Kostenplanung 111, 325
 - Kostenrechnungskreis 46, 103, 156, 371, 408
 - Kostenrechnungskreiswährung 103
 - Kostensatz 91, 95, 368
 - Kostenstelle 91, 111
 - primär 92, 155, 350
 - primäre 53
 - sekundär 92, 115, 143, 155, 350
 - sekundäre 53
 - Verrechnungen 155
 - Kostenstellengruppe 105
 - Kostenstellenhierarchie 105
 - Kostenstellentypen 98
 - Kostenstellenverantwortlicher 112, 117
 - Kostenträger 92
 - Kostenträgerrechnung 94, 363
 - Kostenverrechnung 91
 - Kreditorenbuchhaltung 334
 - Kundenauftragsabwicklung 360

L

Lager 140
Lagerplan 113
Leistung 92
Leistungsart 94, 95, 109, 111, 391
 direkt 329
 indirekt 330
Leistungsartenermittlung, retrograd 328
Leistungsartenmenge 327
 direkt 327
Leistungsaufnahme 158
Leistungsempfänger 174
leistungsmengeninduziert 362
leistungsmengenneutral 362
Leistungsverrechnung 100, 108, 333
 direkt 100
 indirekt 100
Lohnverrechnungsstelle 93

M

Massenfertigung 349
Materialabrechnung 334
Materialgemeinkosten 359
Materialgemeinkostenzuschlag 140
Materialstelle 98, 114, 140
Materialwirtschaft 44
Materialzuschlag 140
Mehrfachaufriss 426
Mehrjahresplanung 433
Menge 154
Mengenabweichung 32, 116, 334, 345
Mengenbeziehung 108, 154
Mengeneinheit 108
Merkmal 386
Mittelfristplanung 117
MM 44

N

Nacharbeit 138
Netzplan 302, 307
Nutzungsdauerverhältniss 128

O

Objektwährung 103
OLAP 421
OLTP 421
Operatives Controlling 41

P

Parallele Fixkostenverrechnung 130
Passiva 18, 21, 22
Periodenbild 157
Personalkosten 334
Personalwesen 141
Personalwirtschaft 44
Planabstimmung 161, 174
Planbeschäftigung 113
Plandaten 28
Planerprofil 156, 169
Plan-Ist-Vergleich 352
Plankosten 325
Plankostensatz 144
Planleistung 160, 174
Planmenge 116
Plan-Plan-Vergleich 352
Planungsabstimmung 143
Planungsebene 435
Planungsgebiet 433
Planungshilfe 181
Planungsüberholung 112
Planungsworkbench 434
Planversion 153, 409
PP 44
PPS-System 94, 95, 327
Preisabweichung 32, 116, 334, 337, 345
Primärkosten 104
Primärkostenrechnung 351
Primärkostensatz 144
Primärkostenschichtung 145
Produkte 98
Produktionsplanung und -steuerung 44
Produktkostenrechnung 23, 33, 45
Prognose 303
Project Builder 308
Projektbericht 319
Projekte 98
Projektfertigung 114, 138, 349
Projektstrukturplan 302, 307
Proportional 94
Prozessbericht 374
Prozessfertigung 96, 113, 328
Prozesskostenrechnung 92
Prozesstreiber 362

Q

Query 429
Quoten 98

R

Raumstelle 130
Rechnungswesen, extern 342
Redundante Datenhaltung 422
Relativziffernplanung 146
Ressource 146, 147, 369
Ressourcenplanung 168, 335
Ressourcenpreis 170
Retraktion 432
Revision 344

S

SD 44
Segment 377, 392
Segmentberichterstattung 407
Sekundärkosten 104
Sekundärstelle 329
Senderkostenstelle 159
Senderleistungsart 159
Serienfertigung 32, 113, 328, 349
siehe F&E-Stelle
Simulation 143, 150
Solldaten 28
Soll-Istkosten-Vergleich 33, 113, 337
Soll-Ist-Vergleiche 352
Sollkosten 95, 325, 329
Sollmenge 116
Sonderbetriebsmittel 365
Sozialstelle 136
Stammdaten, Kostenstellen 102
Standardhierarchie 372, 410
Standard-Stunde 114, 140, 362
Statische Nebenrechnung 370
Statistischer Auftrag 337
Strategisches Controlling 41

T

Tarifiermittlung 178

Teilprozess 367
Transaktionswährung 103
Transportstelle 135

U

Umlage 101, 108, 333, 376, 402
Umwertung 146, 184

V

Variabel 94
Variatorenrechnung 127
Verbrauchsabweichung 337, 340, 345
Vererben 309
Verrechnung 373
Verrechnungssatz 91
Versuchsaufträge 138
Vertrieb 44, 101
Vertriebsgemeinkosten 360
Vertriebskosten 25
Vertriebskostenzuschlag 360
Vertriebsstelle 98, 141
Verwaltung 101
Verwaltungskosten 25
Verwaltungsstelle 98, 114, 141
Vorgabewertschlüssel 97

W

Wareneingang 140, 368
Web 441
Werkzeugbau 133
Wertbeziehungen 108
Werte 154
Wertfeld 386
Wiederholplanung 117

Z

Zeitbezugsgröße 96
Zuschlag 92, 98
Zuschlagsverrechnung 140
Zyklus 376, 392