


Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv-buchversand.de heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.
[Hier zum Shop](#)

Kapitel 4

End-to-End-Prozesse im SAP-System

End-to-End-Prozesse zu kennen ist wichtig, da man so das große Ganze im Auge behält und die Integrationspunkte der einzelnen Geschäftsprozesse berücksichtigen kann. Aber sie sind eben auch sehr umfangreich, und ihre Beschreibung bietet daher wenig Platz für Details und Abzweigungen neben dem Idealprozess.

Als SAP-Berater*in solltest Du einige wichtige End-to-End-Prozesse zumindest grob kennen. So hast Du stets einen Überblick über die Gesamtheit der Abläufe in einem ERP-gestützten Unternehmen sowie über die enge Verzahnung der Prozesse in einem ERP-System. Alle Prozesse und die damit verbundenen Konfigurationsmöglichkeiten in einem SAP-System im Detail zu kennen, ist für eine einzelne Person jedoch nahezu unmöglich. Es gibt ein paar Genies, die sich über viele Jahre ein umfassendes und gleichzeitig detailliertes Produkt- und Prozesswissen angeeignet haben. Aber auch diese Genies müssen sich fortlaufend mit neuen Technologien und Funktionen befassen. Um als Berater*in einen Mehrwert für Deine Kunden generieren zu können, solltest Du Dich immer auf dem aktuellen Kenntnisstand der Technik befinden. Daher spezialisierst Du Dich auf einen Teilbereich.

In diesem Kapitel können wir nicht alle End-to-End-Prozesse, die im SAP-System umgesetzt werden können, ausführlich beschreiben. Idealerweise sollte jeder dieser Prozesse von einer Expertin oder einem Experten erläutert werden, und auch wir haben uns auf bestimmte Teilbereiche spezialisiert. Wenn Du Dich für den Beruf des SAP-Beraters oder der SAP-Beraterin entscheidest, kannst Du Dich zunächst anhand der Beschreibungen in Kapitel 3, »Dein Einstieg in die SAP-Prozessberatung«, oder in den folgenden Kapiteln für eine primäre fachliche Ausrichtung entscheiden. Anschließend kannst Du Dein Wissen zu den einschlägigen End-to-End-Prozessen gezielt vertiefen. Anhand dieses Kapitels kannst Du Dir ein erstes Bild davon machen, was End-to-End-Prozesse sind und wie sie uns im Berateralltag helfen.

Die wichtigsten Fragen dieses Kapitels stellen wir in Abschnitt 4.1, »Der Nutzen von End-to-End-Prozessen«. In den darauffolgenden Abschnitt 4.2 bis Abschnitt 4.5 sehen wir uns ausgewählte End-to-End-Prozesse an. Dazu beschreiben wir jeweils den Kernprozess und dessen Anknüpfungspunkte an benachbarte Geschäftsbereiche.

4.1 Der Nutzen von End-to-End-Prozessen

Ein End-to-End-Prozess ist die Summe vieler Teilprozesse, die logisch und zeitlich in einer direkten Wirkungskette stehen und letztlich zu einem gemeinsamen Ergebnis führen. Abbildung 4.1 zeigt eine Übersicht der in diesem Kapitel behandelten End-to-End-Prozesse und deren Überschneidungen bzw. Schnittstellen. Du erkennst beispielsweise, dass die Beschaffung immer in Verbindung mit der Fertigung betrachtet werden muss, die wiederum Termine und Mengen aus dem Vertrieb als Berechnungsgrundlage verwendet. So stehen Termine und Mengen aus den drei logistischen Kernprozessen (Beschaffung, Produktion und Vertrieb) immer in gegenseitiger Wechselwirkung. Wie diese gegenseitige Beeinflussung im Detail aussieht und was genau hinter den Prozessen Procure-to-Pay, Plan-to-Produce, Record-to-Report und Order-to-Cash steckt, erläutern wir in den folgenden Abschnitten.

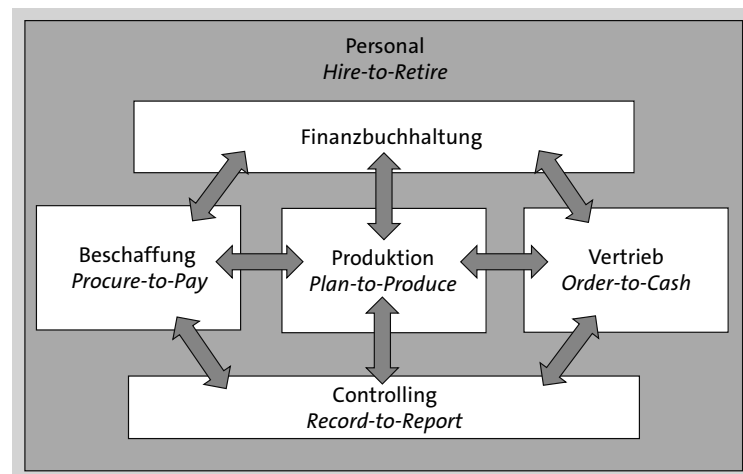


Abbildung 4.1 Übersicht der End-to-End-Prozesse dieses Kapitels

An dieser Stelle darf nicht vergessen werden, dass die logistischen Prozesse immer in Finanzbuchhaltung und Controlling integriert sind. Jedes Unternehmen hat das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften und möglichst effizient zu arbeiten. Daher ist das Controlling unverzichtbar. Die Finanzbuchhaltung dokumentiert die Unternehmenssituation nach gesetzlichen Vorgaben und schafft so die Grundlage für die Existenz eines Unternehmens im rechtsstaatlichen System.

Etwas entkoppelt davon findet sich das Personalwesen. Es nimmt im SAP- und ERP-Kontext eine gesonderte Stellung ein, was sich im Datenschutzrecht begründet. Dennoch sind die Personalprozesse für ein Unternehmen unverzichtbar.

Alle Prozesse unterliegen fortlaufenden Veränderungen, z. B. aufgrund von Optimierungen oder durch den Einsatz neuer Technologien. Die Definition der Prozessum-

fänge und -grenzen muss daher nicht immer gleich bleiben. Bei den in diesem Kapitel beschriebenen Prozessen handelt es sich also um eine Momentaufnahme. Die Technik entwickelt sich sehr schnell weiter, eingespielte Prozesse sind aber oft nur schwer wieder zu ändern. Hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Zum einen birgt es immer auch das Risiko einer zumindest temporären Verschlechterung, wenn gut abgestimmte Prozesse verändert werden. Zum anderen mögen Menschen im Allgemeinen keine umfassenden Veränderungen, wenn sie sich an ihre Abläufe gewöhnt haben und diese bereits gut beherrschen. Nicht zuletzt ist im Kontext von ERP-gestützten Prozessen auch immer die Kostenseite zu betrachten. Ein ERP-System zu implementieren, ist aus IT-Sicht in der Regel eine hohe Investition. Auch gut abgestimmte Wartungs- und Support-Strukturen müssen bei einer grundlegenden Umstellung neu bedacht werden. Der Aufwand einer Systemumstellung ist speziell bei historisch gewachsenen Systemen mit einem oft hohen Anteil an kundeneigenen Entwicklungen und Anpassungen sehr groß. Aus diesen Gründen kann es vorkommen, dass sich die Prozessdefinitionen in der Literatur oder auf der Produktseite mal etwas schneller und mal etwas langsamer ändern. Die konkrete Umsetzung neuer oder veränderter Prozesse bis hinunter auf die operative Ebene bedarf hingegen in den meisten Fällen mehr Zeit.

Der Begriff End-to-End-Prozess ist speziell in der Marketing-Sprache der IT-Welt weit verbreitet. Ein Prozess, der fachübergreifend betrachtet wird, kann als End-to-End-Prozess bezeichnet werden. Man kann damit prima eine Übersicht über das Zusammenspiel einzelner Geschäftsprozesse bekommen. Beispielsweise ist das Anlegen eines Kundenauftrags ein Geschäftsprozess und die Fakturierung ebenfalls. Möchtest Du aber den gesamten Weg der Informationen in einem ERP-System verfolgen – vom Kundenauftrag über die Fertigung bis zum Zahlungseingang gemäß der Rechnung – spricht man vom End-to-End-Prozess Oder-to-Cash.

Einige Berater*innen lieben die End-to-End-Prozesse gerade wegen dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise, da in einem ERP-System unbedingt alle Prozesse aufeinander abgestimmt werden sollten. Nur so erhältst Du ein wirklich effizient eingestelltes System und somit die bestmögliche Unterstützung für die Fachbereiche und letztlich für das Unternehmen. Doch es gibt auch Berater*innen, die den End-to-End-Terminus nicht so gerne verwenden. Das liegt vermutlich daran, dass sie bereits in Projekten gearbeitet haben, die End-to-End-Prozesse zur Gliederung der Projektarbeit verwendet haben. Auf den folgenden Seiten erkläre ich, weshalb eine solche Projektgliederung problematisch sein kann.

Generell ist es üblich, große Projekte anhand von Prozessen in kleinere Teilprojekte einzuteilen. Das funktioniert besonders gut, wenn sogenannte *funktionsübergreifende Teams* mit hinreichend Expertenbeteiligung an fachlich verwandten Geschäftsprozessen arbeiten. Funktionsübergreifend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass jedes Teammitglied seine eigenen Stärken einbringt und diese sich mit denen

der anderen Teammitglieder ergänzen. Nehmen wir wieder das Order-to-Cash-Beispiel, könnte ein Team bei einem Projekt zur Implementierung eines neuen ERP-Systems also an allen Themen arbeiten, die sich mit der Bereitstellung der benötigten Materialien befassen. Die Materialbereitstellung kann sehr schnell ein komplexes Thema werden, zumal hier Zukaufmaterialien wie Rohstoffe und fremdgefertigte Komponenten ebenso bedacht werden müssen wie eventuell selbst gefertigte Komponenten. Je näher man an die Herstellung eines Endprodukts herankommt, desto mehr Stufen der Materialdisposition stehen hinter einem Produkt. In der Automobilindustrie kann z. B. ein vom Kunden konfiguriertes Auto aus mehreren tausend Einzelkomponenten bestehen, die wiederum ihrerseits aus Komponenten bestehen oder zu Beginn der Wertschöpfungskette erst noch als Rohstoffe gewonnen werden müssen.

Bei der Implementierung eines SAP-Systems sollte bei allen Beteiligten ein tiefes fachliches und technisches Verständnis vorhanden sein, um all die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen und nicht zuletzt auch die realen Gegebenheiten der Materialbereitstellung, die das System abbilden soll, zu berücksichtigen. Man stelle sich nun eine Projektgliederung vor, die sich nicht nur mit dem Geschäftsprozess der Materialbereitstellung befasst, sondern gleich den gesamten End-to-End-Prozess abdecken soll. Das hat mindestens einen der beiden folgenden Nachteile: Entweder sind die Projektteams riesengroß, da sie hinreichend Experten für eine Vielzahl von Themen benötigen, oder es gibt schlicht zu wenig Experten in einem Team, um den gesamten End-to-End-Prozess zufriedenstellend abzubilden. Zu große Projektteams erfordern einen viel zu großen Abstimmungsaufwand. Bedenkt man die Empfehlung der Scrum-Projektmethodik, dass ein Projektteam nicht mehr als neun Personen umfassen soll, müssen die Themen, mit denen sich das Team befasst, zwangsläufig stark eingrenzt werden, um überhaupt noch effizient arbeiten zu können. Bei zu wenigen Experten bleiben hingegen Lücken in den Details der Geschäftsprozesse, und sie werden im schlimmsten Fall realitätsfern abgebildet. Nicht alles, was am Schreibtisch wunderschön geplant wird, kann auch in der Praxis so funktionieren.

Dennoch muss natürlich auch das große Ganze betrachtet werden. Denn das Gegenargument würde hier wohl lauten, dass auch die besten Geschäftsprozesse nichts nützen, solange sie nicht miteinander funktionieren. Dazu kann jedoch ein dediziertes Integrationsteam gebildet werden, das genau diese Schnittstellen der Prozesse verantwortet und die Abstimmung zwischen den für die Teilprozesse verantwortlichen Teams übernehmen kann, ohne jeden dieser Teilprozesse bis ins Detail kennen zu müssen.

Nachdem Du nun die Vor- und Nachteile des Modells der End-to-End-Prozesse kennengelernt hast, schauen wir uns die wichtigsten Prozesse im SAP-Umfeld genauer an.

Das Paradoxon der End-to-End-Prozesse

End-to-End-Prozesse sind gleichzeitig sehr gut und sehr schlecht:

- Sehr gut sind sie, wenn man die Zusammenhänge im großen Ganzen verstehen möchte. Die Integration aller Bereiche in einen flüssig laufenden Gesamtprozess ist in einem ERP-System überaus wichtig.
- Eher schlecht sind sie als Basis für die Einteilung eines großen Projekts. Hier sind spezialisierte Teams für die einzelnen Teilprojekte in der Regel erfolgreicher. Ein Integrationsteam, das sich nur mit dem Zusammenspiel der einzelnen Bereiche befasst, ist als Ergänzung dieser Teams zielführender.

4.2 Procure-to-Pay

Der in diesem Abschnitt beschriebene Prozess *Procure-to-Pay* fällt in den Geschäftsbereich der Beschaffung bzw. des Einkaufs (siehe Abschnitt 3.4, »Prozessberatung in der Materialwirtschaft und Beschaffung«). In SAP ERP nannte man das entsprechende Modul MM als Abkürzung für die Materialwirtschaft (Material Management), die den Einkauf umfasst.

In Abbildung 4.2 ist die stark vereinfachte Abfolge des Beschaffungsprozesses *Procure-to-Pay* zu erkennen. Die *Bedarfe* stehen hier jeweils für Material, das benötigt wird, um das Produkt des Unternehmens herstellen zu können. Der Begriff *Bedarf* wird sehr weit gefasst und kann neben materiellen auch immaterielle Güter beinhalten. Der *Lieferant* ist der entscheidende Geschäftspartner auf der Einkaufsseite. Über das Lieferantennetzwerk werden die Materialien beschafft, die letztlich die Bedarfe decken sollen. Das *Lieferanten-* oder *Supply Chain Management (SCM)* ist wieder ein eigener Mikrokosmos, denn der Einkauf könnte, technisch gesehen, auch ohne ein ausgefeiltes SCM arbeiten. Fachlich bietet das SCM jedoch erweiterte logistische und organisatorische Funktionen, die eine Lieferkette heutzutage braucht. Darum gehört es neben Einkauf und Logistik zu den Geschäftsbereichen des digitalen Kerns von SAP S/4HANA.

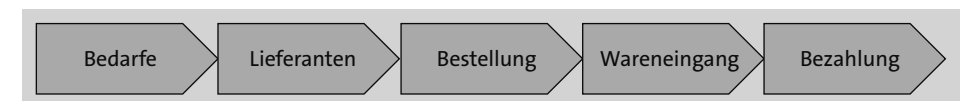


Abbildung 4.2 End-to-Prozess Procure-to-Pay

Die *Bestellung* ist schließlich das konkrete Dokument, das einen verbindlichen Rahmen zur Beschaffung der besagten Materialien bereitstellt. Es gibt neben klassischen Bestellungen auch andere Formen der vertraglichen Einkaufsvereinbarung wie Kontrakte oder Lieferpläne, aber das soll hier nicht weiter vertieft werden. Grundsätzlich

handelt es sich hierbei um großvolumige Kaufverträge mit einer zeitlich versetzten Lieferung in Teilmengen.

Ein *Kaufvertrag* besteht im Prinzip aus einem Angebot und der Angebotsannahme. Das können ein Angebot zu einem Material seitens des Lieferanten und die Annahme der Bestellung sein. Der Käufer oder die Käuferin erwirbt damit das Recht auf die Erbringung einer Leistung oder das Eigentum an einer Sache, während der Verkäufer oder die Verkäuferin ein Recht auf die Zahlung des Kaufpreises erwirbt. Es muss nun also ein Eigentumsübergang stattfinden, der in der Regel durch den *Wareneingang* beim Käufer bzw. der Käuferin definiert ist. Ab diesem Zeitpunkt sind die Materialien wert- und bestandmäßig im Unternehmen erfasst.

Die *Bezahlung* des Kaufpreises schließt den Einkaufsprozess ab. Es kann natürlich noch nachgelagerte Prozesse wie eine Lieferantenbeurteilung, die Abwicklung von Rückgabeansprüchen oder nachträgliche Rabatte geben. Doch im Standardfall würde die Zahlung an den Lieferanten als Abschluss genügen. Der Procure-to-Pay-Prozess startet mit der Ermittlung der Materialbedarfe. Was bedeutet das nun konkret? Wenn ein Unternehmen irgendeinen Mehrwert generiert, den es an seine Kunden verkaufen möchte, muss es in den meisten Fällen zunächst etwas investieren. Das können ganz klassisch materielle Rohstoffe oder Komponenten (also Teile eines Endprodukts) sein. Bei dem Produkt kann es sich aber auch eine Dienstleistung handeln, bei der man in der Regel Wissen oder Arbeitszeit einkauft. Im SAP-Umfeld sagt man zu beidem *Material*.

Damit ein Unternehmen etwas herstellen oder eine Dienstleistung bereitstellen kann, muss es zunächst alle benötigten Materialien einkaufen. Die entscheidenden Fragen lauten hierbei, wie viel Material wann benötigt wird. Die Antworten auf diese Fragen können beispielsweise aus einer Prognose oder aus bestehenden Kundenaufträgen mit jeweils einem Lieferdatum abgeleitet werden. In der Beschaffungssprache ist vom *Bedarfszeitpunkt* und der *Bedarfsmenge* oder zusammengefasst schlicht vom *Bedarf* die Rede.

Die Bestimmung der Bedarfe, also der Mengen und Zeitpunkte kann sehr komplex sein und hat unglaublich viele mögliche Einflussgrößen und Wechselwirkungen. Teilweise muss eine Planung mehrfach ausgeführt werden, um über ein Näherungsverfahren eine optimale Bedarfsverteilung auf verschiedene Quellen zu erreichen. Mehrere Iterationen (also Wiederholungen der Durchgänge der Planung) grenzen die Wechselwirkungen auf ein optimiertes Maß ein. In einem SAP-System wird das durch die *Materialbedarfsplanung* (Material Resource Planning, kurz MRP) abgebildet. Das MRP-Tool ist sehr mächtig und ein Kernelement an der Schnittstelle von Produktion und Beschaffung.

Sind die Bedarfe erkannt, muss das System oder der Einkauf entscheiden, von wo das Material beschafft werden soll. Auch hierzu unterbreitet ein SAP-System automa-

tisch Beschaffungsvorschläge. Im Falle von Komponenten, die selbst hergestellt werden können, kann es darüber hinaus vorkommen, dass eine gewisse Menge selbst produziert und die restliche Menge hinzugekauft wird, z. B. bei Produkten mit saisonal bedingter oder einmalig durch ein bestimmtes Event ausgelöster sehr hoher Nachfrage. In solchen Fällen sollen die Produktionskapazitäten vielleicht nicht dauerhaft vorhalten werden, sodass die aus der Differenz zwischen Bedarf und Kapazität entstehende Restmenge einfach hinzugekauft wird, um die Kundenaufträge zu bedienen.

Für eigengefertigte Komponenten können Fertigungsaufträge erzeugt werden. Fremdgefertigte Materialien (also Zukaufteile) können über Kontrakte, Rahmenverträge oder Bestellungen mit oder ohne vorausgestellter Bestellanforderung beschafft werden. Der Geschäftsprozess der Bestellung ist dabei häufig umfangreicher, als es erst einmal zu vermuten wäre. Sehr oft spielen hier *Wertgrenzen*, also die Höhe der Ausgaben durch den Einkauf, eine wichtige Rolle. Ab einer bestimmten Summe müssen oft Prüf- und Freigabeverfahren durchlaufen werden. Solche Verfahren können sowohl die potenziellen Lieferanten als auch die Budgetverantwortlichen auf der Einkaufsseite betreffen. Zur Bestellabwicklung gehören auch eine Überwachung und eine Dokumentation. In einem SAP-System werden hierzu automatisch revisions-sichere Belege erzeugt. Weitere Prozesse, die nicht über das System abgewickelt werden, können hier ebenfalls relevant sein.

Ist die Ware eingetroffen, muss diese in Hinblick auf Güte, Menge und Termintreue geprüft werden. Solche Prüfungen sind Teil des Wareneingangsprozesses, der ebenfalls wieder aus vielen Einzelprozessen bestehen kann. Beispielsweise können bestimmte Materialien einer Qualitätsprüfung unterzogen werden, bevor sie ins Lager oder eventuell auch direkt an die Produktion weitergeleitet werden dürfen. In jedem Fall muss die Warenladung z. B. eines LKWs erfasst und somit in das System eingebucht werden. Auch hierbei werden wieder Belege erzeugt, die zum einen den Bestand erhöhen und zum anderen den Warenwert auf ein Sachkonto in der Finanzbuchhaltung buchen. Dafür geht die Summe für die Ware von einem Zahlungskonto an den Lieferanten ab.

Ob die Summe für die tatsächlich gelieferte Ware auch der geforderten Summe entspricht, wird in der *Rechnungsprüfung* entschieden. Ist die Faktura freigegeben, erhält der Lieferant die Zahlung. Dies geschieht in der Praxis oft automatisiert durch Programme, die einmal pro Monat, Woche oder Tag ausgeführt werden und alle freigegebenen Rechnungen begleichen. Im SAP-Jargon nennt man regelmäßig eingeplante Programme *Hintergrundjobs* oder kurz *Jobs*. Die Abwicklung der Zahlungen über einen solchen Job wird auch *Zahllauf* genannt.

Dies war eine sehr verkürzte Darstellung des Prozesses Procure-to-Pay. Dir ist sicherlich aufgefallen, dass hier sehr viele Bereiche aus fast allen Kerngebieten eines ERP-Systems involviert sind: Einkauf, Management, Lagerlogistik, Produktion (im Kon-

text der Materialbereitstellung), Finanzbuchhaltung und sicher auch das hier noch gar nicht erwähnte Controlling. Daher gilt hier genauso wie für alle anderen End-to-End-Prozesse folgender Leitsatz: »Kenne die Zusammenhänge, aber spezialisiere Dich sich auf eines der involvierten Kerngebiete.«



Procure-to-Pay als Beschaffungsprozess

Dies sind die zentralen Eckpunkte des Procure-to-Pay-Prozesses:

1. Die ermittelten Bedarfe bilden die Ausgangsbasis des Einkaufs.
2. Lieferanten müssen geprüft, freigegeben und entsprechend der aktuellen Bedingungen ausgewählt werden.
3. Bestellungen sind die zentralen Einkaufsbelege, die alle Details zur jeweiligen Einkaufsabwicklung beinhalten.
4. Wareneingänge dienen der wert- und bestandsmäßigen Erfassung der Waren im eigenen ERP-System.
5. Rechnungen werden geprüft und bei Übereinstimmung mit der tatsächlich gelieferten Menge und Qualität freigegeben.
6. Die Zahlungen an den Lieferanten schließen den Prozess ab.

4.3 Plan-to-Produce

Die Hauptbestandteile im Produktionsplanungsprozesses *Plan-to-Produce*, dessen Teilprozesse Du bereits aus Abschnitt 3.5, »Prozessberatung in der Produktion«, kennst, sind grob in Abbildung 4.3 skizziert. Die Planung beginnt hier mit einer *Absatzprognose*, was häufig der Fall, aber nicht zwingend erforderlich ist. Es kann auch Szenarien geben, in denen nur infolge einer expliziten Bestellung eines Kunden hin produziert wird und die daher keiner Prognose bedürfen. Doch auch solchen Fällen wird die Geschäftsführung erfahrungsgemäß nicht »ins Blaue hinein« raten, um zukünftige Umsatzzahlen zu schätzen.

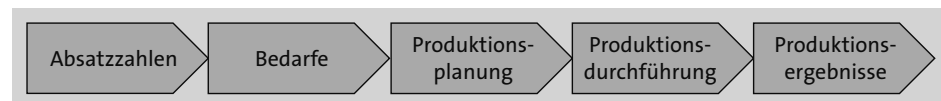


Abbildung 4.3 End-to-End-Prozess Plan-to-Produce

Der geplante Absatz kann etwa nützlich sein, um die daraus resultierenden Bedarfe zu ermitteln. Die Bedarfe sind das entscheidende Element in der in Abbildung 4.3 dargestellten Kette, wenn es um die Integration zum Einkauf geht. Aufbauend auf den

geplanten Mengen kann ein Abgleich mit den verfügbaren Kapazitäten stattfinden. Aus diesem Abgleich entsteht dann eine konkrete Produktionsplanung.

Die eigentliche Durchführung der Produktion hat im Plan-to-Produce-Prozess eines ERP-Systems einen überraschend kleinen Anteil. Es mag überraschen, dass alles, was man sich gemeinhin unter einer Produktion in einem Unternehmen vorstellt, nur einen Schritt in der ERP-Prozesskette ausmacht. Würde man neben ERP-Systemen auch *Shopfloor-Systeme*, also konkrete Produktionssysteme berücksichtigen, wäre dieser Punkt viel umfangreicher. Solche Shopfloor-Systeme stellt SAP etwa mit den Zusatzlösungen *SAP Manufacturing Integration and Intelligence* (SAP MII) und *SAP Manufacturing Execution* bereit. Ein ERP-System ohne diese Zusatzmodule plant und dokumentiert jedoch eher alle Werte *rund um* die eigentliche Produktion, statt wirklich die Produktionsabläufe zu steuern. Es stellt die für die Produktionsdurchführung benötigten Informationen bereit und wertet schließlich das Ergebnis der Produktion aus. Der Plan-to-Produce-Prozess ist eng mit vielen anderen Prozessen verzahnt. Er umfasst im Prinzip die gesamte Abwicklung der Produktionsplanung. Begonnen wird hier mit der Berechnung der zukünftigen Absatzzahlen. Die Mengen und die Zeitpunkte der Absätze können dabei aus verschiedenen Quellen stammen. So gibt es intelligente Prognosen, die auf der Basis verschiedenster konfigurierbarer Einflussgrößen zukünftige Verkaufszahlen errechnen. Das entspricht sozusagen dem durch künstliche Intelligenz (KI) gestützten Blick in eine Kristallkugel. Das aktuelle SAP-S/4HANA-System ist hier schon erstaunlich präzise. Durch Maschine Learning (ML), In-Memory-Datenbanken und viele weitere neue Technologien entwickelt sich die Prognosetechnik stets weiter und wird somit auch immer genauer.

Eine andere und etwas ältere Methode ist das Abschätzen zukünftiger Absatzzahlen auf Basis der Erfahrungen aus der Vergangenheit. Das Wissen über saisonale Schwankungen ist ein klassisches Beispiel für solche Informationsgrundlagen. Aus der Erfahrung ist bekannt, dass im Sommer mehr Eis gekauft wird als im Winter. Dazu ist zunächst noch keine KI erforderlich, aber auch dieses Thema ist sehr komplex.

Bekannte SAP-Tools zur Berechnung zukünftiger Absatzzahlen sind die *Absatz- und Produktionsgrobplanung* engl. Sales and Operations Planning, kurz SOP), die hauptsächlich in SAP ERP zum Einsatz kam, oder *SAP Integrated Business Planning for Supply Chain* (SAP IBP), ein neueres Produkt, das im Prinzip Microsoft Excel und SAP S/4HANA verbindet. Dazu kommen noch einige weitere mögliche Quellen und bereits bekannte Kundenaufträge, die selbstverständlich auch in der Produktion berücksichtigt werden müssen.

Das Ganze wird in der sogenannten *Vorplanung* abgewickelt und ermöglicht im Anschluss die Berechnung der Bedarfe, also der Mengen und Zeitpunkte, zu denen Materialien in Form von Rohstoffen und Komponenten benötigt werden, um etwas zu produzieren. Hier wird die Materialbedarfsplanung (Material Resource Planning, kurz MRP) eingesetzt. Du erinnerst Dich, dass diese auch schon beim Procure-to-Pay-

Prozess eine Rolle spielte. In der Tat handelt es sich um eine Schnittstelle der beiden End-to-End-Prozesse. Denn alles, was für die Produktion als Bedarf ermittelt wird, dient automatisch als Ausgangsbasis für den Procure-to-Pay-Prozess.

In SAP S/4HANA gibt es im Kontext der Produktionsplanung noch die *Produktions- und Feinplanung* (engl. Production Planning and Detailed Scheduling, kurz PP/DS). Diese Komponente verrechnet Bedarfe und eine weitere sehr wichtige Größe, die *Kapazitäten*. Man muss bedenken, dass nicht nur aus Absatzzahlen abgeleitete Bedarfe für die Produktionsplanung von Interesse sind. Es müssen selbstverständlich auch genügend Produktionskapazitäten verfügbar sein, um diese Zahlen erreichen zu können. Dazu werden verschiedene Methoden angewendet, um die verfügbaren Kapazitäten optimal auszulasten und ein Optimum in der Produktion zu erreichen.

Es gibt in SAP drei klassische Fertigungsarten:

- Die *diskrete Fertigung* verwendet Fertigungsaufträge. Diese sollen die Bedarfe in Fertigungserzeugnisse umwandeln. Bei komplexen Produkten, die nicht immer auf dieselbe Weise gefertigt werden können, weil sich jedes Stück in Form und Farbe unterscheiden kann, verwendet man diese Fertigungsart. Zudem wird in der diskreten Fertigung in Losgrößen, also mit einer zuvor festgelegten Anzahl an Erzeugnissen produziert.
- Die *Kundenauftragsfertigung* bei einem Hersteller von beispielweise 1.000 E-Gitarren für eine Marke (also einen Kunden) und weitere x Gitarren für jeweils andere Marken (eines anderen Kunden) könnte ein Beispiel für eine Kundenauftragsfertigung sein. Eine Sonderform findet sich in der Automobilindustrie. Hier werden höchst komplexe und stark konfigurierbare Produkte (Autos) in der Fließbandproduktion hergestellt. Man findet hier also gewissermaßen beides, die diskrete und die Serienfertigung. Bei einem sehr komplexen Produkt wie einem Kreuzfahrtschiff kann man die Produktion in einem Projektsystem noch umfassender planen und auf der Grundlage der dort terminierten Vorgänge schließlich viele einzelne Fertigungsaufträge für nur ein Endprodukt erzeugen.
- Es gibt auch noch die *Prozessfertigung*, die typischerweise in der Lebensmittel-, Chemie- und Pharmaindustrie Anwendung findet. Hier sind die Anforderungen an die Genauigkeit der Zusammensetzung und die Auflagen für die Kontrollen in der Produktion in der Regel höher. Zudem werden oft homogene Massen verarbeitet, was sich in der diskreten Fertigung nicht so gut abbilden ließe. Anstelle von Fertigungsaufträgen werden hier *Prozessaufträge* verwendet.
- Für Produkte, die immer ähnlich sind und in großen Mengen immer gleich hergestellt werden, gibt es die *Serienfertigung*. Sie wird z. B. bei Verpackungen und vielen Basisbauteilen angewendet. Grundlage der Serienfertigung sind *Planaufträge*, die eine Produktionsmenge für einen definierten Zeitraum in Perioden aufteilen. Man spricht hier auch vom *Takt* der Produktion.

Eines haben alle Fertigungsarten gemeinsam: Wenn die Produktion tatsächlich freigegeben und gestartet ist, benötigt sie die Komponenten und Rohstoffe, die zuvor im MRP-Lauf bestimmt wurden. Hier kommt die Materialbereitstellung ins Spiel. In der Automotive-Branche sind in diesem Kontext auch die Begriffe *Just-in-Time* und *Just-in-Sequence* gebräuchlich, wobei Just-In-Time die zeitlich genauestens (manchmal sekundengenau) abgestimmte Zulieferung von Komponenten beschreibt und Just-in-Sequence die Terminierung noch um eine vorgegebene Reihenfolge der Komponenten ergänzt. Es gibt sehr viele Wege, um ein Material mit SAP an den richtigen Ort zu bringen. Auch das ist ein äußerst komplexes Gebiet. In SAP S/4HANA kommt hier dem EWM (Extended Warehouse Management) eine große Bedeutung zu. Doch die Lagerlogistik besteht aus vielen weiteren Geschäftsprozessen, die an den Plan-to-Produce-Prozess angrenzen, sodass wir hier nicht weiter darauf eingehen wollen.

Die gefertigten Produkte müssen letztlich erfasst werden. Man spricht hier vom *Wareneingang der Fertigungserzeugnisse*. Das Wort Wareneingang mag erst einmal unpassend erschienen, da die Ware ja bereits in der Fabrik (oder in SAP-Sprache im Werk) ist und eben nicht mehr durch ein Eingangstor hineingebracht werden muss. Der Begriff Wareneingang ist hier etwas weiter gefasst und bezeichnet auch die neu hergestellten Erzeugnisse als eingehende Waren. Der Wareneingang meint also generell die Erfassung von neu in den Bestand hinzukommenden Waren.

Dabei wird diesen Waren in der Regel auch ein Wert zugeordnet. Ein fertiges Auto hat beispielsweise einen bestimmten Wert und würde nach seiner Herstellung durch eine Wareneingangsbuchung im Bestand des Werkes erfasst und für die Finanzbuchhaltung monetär bewertet. Dabei ist der Wert des Produkts, also des Autos, höher als die Summe der Werte der eingeflossenen Komponenten wie beispielsweise Scheinwerfer, Sitzen, Rädern usw. Durch die Herstellung wird also Arbeit verrichtet, die einen Mehrwert schafft. So funktioniert das nicht nur für Autos, sondern auch für alle anderen denkbaren Produkte.

Nun haben wir bereits die eingeflossenen Komponenten erwähnt. Diese sind nach der Fertigung natürlich nicht mehr lose vorhanden, sondern existieren nur noch als Einheit im Fertigungserzeugnis. Das bedeutet, dass die einzelnen Komponenten aus dem Bestand des Werkes heraus gebucht werden müssen. Ebenso müssen die monetären Werte der Komponenten aus den Konten der Finanzbuchhaltung ausgebucht werden. Andernfalls würde es zu Recht sehr viel Ärger bei der nächsten Überprüfung geben. Dazu wird für alle verbrauchten Komponenten der *Warenausgang* gebucht. Auch wenn bereits im Auto verbaute Sitze, Scheinwerfer und Co. quasi immer noch im Werk stehen, haben sie buchhaltungstechnisch das Werk verlassen und ihre Existenz zum Wohle der übergeordneten Einheit, des Autos, aufgegeben.

Da in der Praxis nie alles genau nach Plan läuft, werden im Nachgang an die reguläre Fertigung schließlich noch periodische Tätigkeiten ausgeführt, um Abweichungen der Ist- zu den Soll-Zahlen zu ermitteln und die Fertigungsaufträge oder andere Kos-

tenrechnungsträger über das Controlling zu entlasten. Man schließt die Fertigungsaufträge damit ab und kann die gewonnenen Ergebnisse zur Gewinnermittlung, zur Berechnung eines Deckungsbeitrags oder für die nächste Produktkostenkalkulation verwenden. Wer sich einmal mit dem internen Rechnungswesen befasst hat, kann sicherlich bezeugen, dass dies ein sehr komplexes Thema sein kann.



Plan-to-Produce als Produktionsprozess

Dies sind die zentralen Aspekte des Plan-to-Produce-Prozesses:

1. Die voraussichtlichen Absatzzahlen sind die Planungsgrundlage.
2. Es müssen die Materialbedarfe für die Produktion ermittelt werden.
3. Über die Bedarfe und die Kapazität kann die Produktion geplant werden.
4. Die Durchführung der Produktion findet außerhalb des ERP-Systems statt.
5. Über Rückmeldungen aus der Produktion können die Produktionsergebnisse in das ERP-System gebucht werden.
6. Die Auswertung der Ergebnisse wird im Controlling ausgeführt.

4.4 Order-to-Cash

Die in Abbildung 4.4 dargestellten Elemente stellen einen beispielhaften Vertriebsprozess (*Order-to-Cash*) dar. Der Kundenauftrag bildet hier den Anfang, muss jedoch nicht zwingend den realen Ablauf im Unternehmen in Gang setzen. Ein Unternehmen kann zwar auf konkrete Kundenanfrage hin produzieren (hier spricht man von *Make-to-Order*), genauso gibt es aber auch Produkte, die eher kontinuierlich hergestellt und zunächst eingelagert werden, bis ein Kunde eine gewisse Menge bestellt, die dann aus dem Lager bedient wird (dies nennt man *Make-to-Stock*).

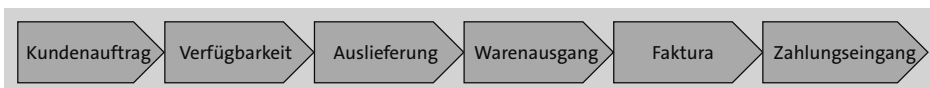


Abbildung 4.4 End-to-End-Prozess Order-to-Cash

In Abbildung 4.4 wird die Herstellung des Produkts an zweiter Stelle als *Verfügbarkeitsprüfung* berücksichtigt. Die Verbindung zur im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Produktion besteht hier darin, dass eine eventuelle *Unterdeckung* des Kundenauftrags zu einer Anpassung in der Produktionsplanung führen würde. Über die Verfügbarkeitsprüfung wird unter der Berücksichtigung von Produktionskapazitäten und Lagerbeständen ermittelt, ob das Wunschlieferdatum des Kunden eingehalten werden kann.

Unabhängig davon, ob im konkreten Kundenauftrag produziert oder vom Lagerbestand abverkauft wird, muss die Ware das Unternehmen verlassen und damit auch wert- und bestandsmäßig ausgebucht werden. Dies geschieht über den Warenausgang des Produkts. Neben der Verbuchung im System muss die Ware natürlich auch versandt werden, sofern es sich nicht um Dienstleistungen handelt. Hierzu müssen Lieferpapiere und lagerlogistische Abläufe berücksichtigt werden. Auch die Rechnung ist im Kontext des Versands ein wichtiges Dokument. Die Faktura bildet im Vertriebsprozess das Pendant zur Bestellung im Einkaufsprozess und dokumentiert den Anspruch auf den Erhalt der Zahlung des Verkaufspreises. Diese Anspruchsbeurkundung allein würde jedoch keiner Unternehmung ausreichen, solange darauf nicht auch ein tatsächlicher Zahlungseingang erfolgt. Mit dem Eingang der Zahlung ist der beispielhafte Vertriebsprozess abgeschlossen.

Der Order-to-Cash-Prozess befasst sich mit der Abwicklung verschiedener vertriebsrelevanter Prozesse. Ob es sich hierbei um einen End-to-End-Prozess handelt, hängt davon ab, ob der Vertriebsprozess durch den Kundenauftrag ausgelöst wird und ob nicht eventuell auch noch Aftersales-Prozesse hinzugerechnet werden. Mit zunehmenden technischen Analysemöglichkeiten ist es heutzutage nicht mehr üblich, Werbung zu schalten und dann schlicht auf Kundenaufträge zu warten. Stattdessen werden schon kleinste Hinweise auf ein mögliches Interesse einer Person an einem Produkt registriert, ausgewertet und weiterverarbeitet. Speziell im Online-Geschäft sind entsprechende Methoden üblich. Durch sogenannte *Leads* werden diese Funken des Produktinteresses zu weiterführenden Vertriebsmaßnahmen ausgeweitet, um die Chance auf einen Kundenauftrag zu erhöhen. Damit wäre es auch denkbar, einen End-to-End-Prozess im Vertrieb als *Lead-to-Cash-Prozess* zu definieren. Auch andere Definitionen sind durchaus möglich.

In diesem Abschnitt beschreiben wir den klassischen Order-to-Cash-Prozess mit Blick auf dessen Umsetzung in einem SAP-System. Die Summe der Kundenaufträge bildet hier die Grundlage für die Produktion. Diese Aufträge können auf verschiedenen Wegen in das ERP-System gelangen. Bei Endkund*innen ist beispielsweise eine Schnittstelle zu einem Online-Shop eine mögliche Auftragsquelle. Es kann aber auch sein, dass die Vertriebsstrukturen über lokale Vertriebspartner ausgebaut sind, die die Bestellungen der Kund*innen annehmen und als Kundenaufträge an den Hersteller übermitteln. Auch B2B-Kunden (Business-to-Business) können Kundenaufträge über ihren Key-Account Manager oder in besonders langlebigen Partnerschaften auch über eine Schnittstelle erzeugen.

Das Datum, zu dem ein Kunde seine Ware erwartet, ist das *Wunschlieferdatum*. Anhand dieses Zeitpunkts und der im ERP-System hinterlegten Informationen zu den Beständen kann eine Verfügbarkeit der Ware ermittelt werden. Ein ERP-System wie SAP S/4HANA ist spezialisiert darauf, Informationen aus allen verknüpften Bereichen

eines Unternehmens miteinander zu verrechnen. Daher ist die Verfügbarkeitsprüfung mehr als nur ein Abgleich der heutigen und zukünftigen Bestände. Es können auch Produktionskapazitäten und Beschaffungszeiten für den eigenen Einkauf berücksichtigt werden, um zu ermitteln, wann ein nicht verfügbares Material frühestmöglich wieder lieferbar wäre.

Dabei können auch bereits bestehende Kundenaufträge mit einem weiter in der Zukunft liegenden Wunschlieferdatum zugunsten eiliger Kundenaufträge verschoben und unterminiert werden. So eine *Unterminderung* hat wiederum Auswirkungen auf die Produktion und somit auch auf die Bedarfszeitpunkte für die Einkaufsprozesse. Die Verrechnungen können so schnell in viele Bereiche eines Unternehmens ausstrahlen und ganze Monatsplanungen umwerfen oder erneuern. Dazu müssen im Anschluss an die Verfügbarkeitsprüfung entsprechende Werkzeuge aus den anderen Prozessbereichen einbezogen werden.

Ist ein Wunschlieferdatum bestätigt, wird der Kundenauftrag in der bereits erwähnten Materialbedarfsplanung und der Produktionsplanung berücksichtigt. Im Falle einer Vorproduktion wird das Material, das in SAP als Fertigungserzeugnis bekannt ist, noch bis zum Versandtermin eingelagert.

Die *Auslieferung* umfasst Lageraufgaben wie das Picken, das Kommissionieren, das Verpacken und das Drucken von Lieferpapieren. Ist die Ware verladen und bereit für den Abtransport, muss diese Veränderung auch im SAP-System berücksichtigt werden. Man bucht hierzu den Warenausgang, der den Bestand des zu versendenden Materials verringert und den Gegenwert von einem Sachkonto auf ein Konto für Forderungen gegenüber dem Kunden oder der Kundin umbucht. Das ist wichtig, da der materielle Wert nicht mehr physisch beim Hersteller vorliegt. Stattdessen wartet dieser auf die ihm zustehende Zahlung durch den Kunden oder die Kundin.

Die Rechnungsstellung (auch *Faktura* genannt) wird durch die Faktura, also die Rechnung, als wichtigsten Beleg dokumentiert. Sobald die Zahlung des Kunden eingegangen ist, wird die Faktura als beglichen gekennzeichnet und der bis dahin offene Betrag auf ein Erlöskonto gebucht. Das Controlling wertet verschiedene Kennzahlen aus Vertrieb, Produktion und Einkauf aus, die Aufschluss über Zahlungsströme und beispielsweise Deckungsbeiträge der Produkte geben. Natürlich gibt es hier noch viel mehr Auswertungen. Das Controlling wird zwar im End-to-End-Prozess selbst nicht explizit benannt, ist jedoch am stärksten mit den verschiedenen Prozessen in einem ERP-System integriert.



Order-to-Cash als Vertriebsprozess

Dies sind die zentralen Merkmale des O2C-Prozesses:

1. Kundenaufträge bilden die Grundlage für alle weiteren Aktionen.

2. Die Verfügbarkeit eines Produkts zu einer Zeit ist abhängig von den Beständen und Kapazitäten.
3. Kommissionierung und Auslieferung sind die physischen Vorgänge im Lager.
4. Für das Finanzwesen wird der Warenausgang gebucht.
5. Die Faktura ist neben dem Kundenauftrag (und eventuell den Lieferpapieren) das wichtigste Dokument.
6. Der Zahlungseingang schließt den Prozess ab.

4.5 Weitere End-to-End-Prozesse

Neben den drei in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen zentralen End-to-End-Prozessen gibt es noch viele weitere Prozessketten, die durchgängigen Charakter haben. Im Folgenden führen wir noch drei weitere Prozessketten auf. Damit sind die Beschreibungen der End-to-End-Prozesse in einem SAP-System jedoch immer noch nicht vollständig. Dies wäre auch gar nicht möglich, da diese Prozesse immer wieder weiter entwickelt und verändert werden können. Es ist derzeit ein regelrechter Trend, Prozesse zu End-to-End-Prozessen zu gruppieren und dem Kind so immer wieder einen neuen Namen zu geben.

4.5.1 Record-to-Report

Über den *Record-to-Report-Prozess* wird ein ganzheitliches Bild der Informationsverarbeitung und -aufbereitung gezeichnet. Dieser Prozess beginnt bei der strukturierten Erhebung von Daten, die durch verschiedene Methoden zu Informationen angereichert werden können (zum Unterschied zwischen Daten und Informationen siehe auch Abschnitt 2.2.2, »Analytisches Denken«). Dabei kann die Erhebung verschiedenste Quellen, Umfänge oder Formate haben.

Die gewonnenen Informationen zu filtern und in einen sinnvollen, verlässlichen und aussagekräftigen Kontext zu setzen, gehört ebenso zum Record-to-Report-Prozess. Alle Schritte, die dazu nötig sind, wären belanglos, wenn die Auswertung nicht letztlich auch brauchbar aufbereitet und präsentiert würde. Daher muss auch die Ebene der Präsentation im End-to-End-Prozess berücksichtigt werden. *Strategische Informationen* sind eher abstrakt und beinhalten oft ein höheres Risiko einer Fehlinterpretation, da die Auswirkungen umfangreicher sein können. Im Gegensatz dazu sind *operative Zahlen* detaillierter und hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit mit einem geringeren Gesamtrisiko behaftet. Da eine Kernkompetenz eines ERP-Systems im Reporting liegt, ist der End-to-End-Prozess besonders vielseitig in seinen Ausgestaltungsmöglichkeiten.



Weiterführende Literatur zum Reporting in SAP S/4HANA

Auch auf die Bereiche Business Intelligence und Reporting kannst Du Dich im Rahmen der SAP-Beratung spezialisieren. Falls Du mehr über die Möglichkeiten im Reporting wissen möchtest, kann Dir das Werk »Reporting und Analyse mit SAP« von Steve Blum, Torben Hügens, Alexander Schneider und Marcel Stefanski (SAP PRESS 2018, ISBN: 978-3-8362-5639-1) viele weiterführende Informationen sowie einen Überblick über die verfügbaren SAP-Werkzeuge liefern.

4.5.2 Design-to-Operate

In Zeiten der zunehmenden Individualisierung von Produkten und der schnellen Adaption von Trends und neuen Technologien auf der Basis sehr kurzer Time-to-Market-Zeiten sind Unternehmen gezwungen, die eigenen Produkte und Prozesse stetig zu verbessern oder gar von Zeit zu Zeit völlig neu zu definieren. Das Zauberwort lautet hier *Business Innovation*. Über den *Design-to-Operate-Prozess* lassen sich neue Produkte und neue Prozesse implementieren. Es gilt hier, aus Erkenntnissen oder vielleicht auch nur aus einer Idee heraus ein neues Produkt zu entwickeln und die dafür notwendigen neuen Prozesse »lauffähig« zu bekommen. Erst wenn das Neue im operativen Geschäft funktioniert, ist eine Idee vollständig realisiert und der End-to-End-Prozess Design-to-Operate abgeschlossen.



Weiterführende Literatur zur Produktentwicklung mit SAP

Auch zur Produktentwicklung gibt es Literatur, die einen tieferen Einstieg in das Thema ermöglicht. Interessierten wären hier die folgenden Werke zu empfehlen:

- Eudes Canuto, Bernd Daum, Michael Rödel: SAP Product Lifecycle Management (SAP PRESS 2016, ISBN: 978-3-8362-3949-3)
- Marina Scherer: Produktentwicklung mit SAP Recipe Development (SAP PRESS 2022, ISBN: 978-3-8362-8780-7)

4.5.3 Hire-to-Retire

Um nun noch einen ganz anderen Bereich eines Unternehmens zu beleuchten, soll an dieser Stelle noch kurz der End-to-End-Prozess *Hire-to-Retire* genannt werden, der im Personalmanagement eingesetzt wird. Falls dieser bereits vor der Einstellung neuen Personals, d. h. mit dem *Recruiting*, beginnt, kann er auch als *Recruit-to-Retire* bezeichnet werden.

Das Personalwesen wird in der SAP-Welt oft gesondert behandelt. Das mag daran liegen, dass ein Personalmanagementsystem eigene und sehr hohe Datenschutzanfor-

derungen hat und somit losgelöst vom eigentlichen ERP-System betrieben werden muss. Das bedeutet auch, dass die Finanz- und Logistikprozesse meist ohne Integration in das Personalsystem auskommen müssen. Dennoch wäre ein Unternehmen ohne seine Mitarbeitenden undenkbar. In der SAP-Produktwelt gibt es daher sehr viele Anwendungen, die in den Bereich des Personalmanagements fallen. *SAP SuccessFactors* bildet beispielsweise das Personalentwicklungsmanagement ab, *SAP Concur* die Abwicklung von Reisetätigkeiten und *SAP Fieldglass* das Management externer Dienstleistungen und die Verwaltung von Fremd- und freischaffendem Personal. Ein SAP-ERP-HCM-System (SAP ERP Human Capital Management) ist im Prinzip das ERP-System für Personalangelegenheiten.

Unter den End-to-End-Prozess Hire-to-Retire fallen die Personalplanung, die Personalbeschaffung, das Onboarding, die Personalentwicklung, die Zahlungs- und Reiseabrechnung und natürlich am Ende auch die Verabschiedung von Mitarbeitern durch Ruhestand oder Kündigung.



Weiterführende Literatur zu den Personalprozessen in SAP

Für die zuvor erwähnten SAP-Lösungen im Bereich der Personalverwaltung finden sich verschiedene spezialisierte Werke. Die folgende Auflistung kann Dir Orientierung geben, wenn Du Dich in den einzelnen Bereichen tiefergehender informieren möchtest:

- Zu SAP ERP HCM:
 - Jörg Edinger, Anja Marxsen, Christian Krüger: Personalwirtschaft mit SAP ERP HCM (4. Auflage, SAP PRESS 2014, ISBN: 978-3-8362-2018-7)
 - Stefan Rohmann, Christian Buckowitz, Anja Marxsen, Sven-Olaf Möller, Corinna Schorr: SAP-Personalwirtschaft. Das Praxishandbuch (5. Auflage, SAP PRESS 2017, ISBN: 978-3-8362-4204-2)
 - Jörg Edinger, Richard Haßmann, Gerold Heitz, Angelika Beck, Manuela Ittner: Personalabrechnung mit SAP (SAP PRESS 2019, ISBN: 978-3-8362-6779-3)
- Zu SAP SuccessFactors: Nikolaus Krasser, Melanie Rehkopf: SAP SuccessFactors. Grundlagen, Prozesse Implementierung (2. Auflage, SAP PRESS 2020, ISBN: 978-3-8362-7241-4)
- Zu SAP Fieldglas: Jutta Villet, Richard Wanless, Shane McGough: SAP Fieldglass. Prozesse, Funktionen, Customizing (SAP PRESS 2021, ISBN: 978-3-8362-7696-2)
- Zu SAP Concur: Anja Marxsen, Sven Ringling, Andy Wittmann: Reisemanagement mit SAP Concur (SAP PRESS 2019, ISBN: 978-3-8362-4521-0)

4.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel hast Du die zentralen End-to-End-Prozesse eines ERP-Systems kennengelernt. Du weißt nun, wie sich die einzelnen Teilprozesse der Beschaffung, des Vertriebs, der Produktion, des Personalwesens und des Reportings jeweils zu einem durchgehenden Informationsfluss zusammenfügen und wo sie untereinander in Verbindung stehen. Damit sollte es Dir leichter fallen, die einzelnen Prozesse und Prozessfragmente, die wir in Kapitel 3, »Dein Einstieg in die SAP-Prozessberatung«, beschrieben haben und die Dir im Beratungsalltag begegnen werden, in Zusammenhang zu bringen.

In großen Projekten sieht man oft nur die kleinen Rädchen, an denen man selbst drehen soll. Umso wichtiger ist der Blick über den Tellerrand, um trotzdem einen durchgehenden Informationsfluss gewährleisten zu können. SAP-Projekte sind immer Teamleistungen. Wenn Du Deinen Job richtig gut machst, aber nicht darauf Acht gibst, was Dein »Prozessnachbar« tut (z. B. kann das ein Beraterkollege oder eine -kollegin aus einem weiteren Teilprojekt sein) und dieser letztlich das Projekt zum Stillstand bringt, wird niemand sagen: »Aber Du hast ja Deinen Job gut gemacht«. Ein Projektversagen wird immer dem gesamten Team zugeschrieben. Man kann nicht individuell glänzen, wenn das Projekt insgesamt nicht funktioniert. Zusammen kann man jedoch strahlen, wenn alle an einem Strang ziehen und die Schnittstellen zwischen den eigenen Aufgaben und denen der anderen im Blick behalten. Nur im Team kann dies gelingen, und darum ist die Kenntnis der verschiedenen Verbindungen innerhalb der gesamten Prozesskette in der SAP-Prozessberatung unerlässlich.