

Jürgen Biffar · Heinrich Seidlmeier

# Einführung in betriebliche Prozesse



Jürgen Biffar  
Heinrich Seidlmeier

## Einführung in betriebliche Prozesse

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© DocuWare AG, Germering; [www.docuware.com](http://www.docuware.com)

# Die Autoren

## Jürgen Biffar



Jürgen Biffar ist Vorstand der DocuWare AG und verantwortlich für die Bereiche Finanzen und Produkt. Inspiriert durch den elterlichen Normenservice-Betrieb entwickelte er Mitte der 80er Jahre die Idee, beliebiges Schriftgut elektronisch zu archivieren und auf Knopfdruck bereitzustellen. Kurz vor dem erfolgreichen Abschluss seines kaufmännischen Universitätsstudiums gründete Jürgen Biffar im Jahr 1988 zusammen mit zwei Partnern die DOCUNET AG. Seit 2000 firmiert das Softwarehaus mit Hauptsitz in Germering bei München unter DocuWare AG und gehört heute mit circa 7.500

Installationen zu den weltweit führenden Herstellern von Dokumentenmanagement-Systemen.

## Prof. Dr. Heinrich Seidlmeier



Heinrich Seidlmeier ist seit 1995 Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Rosenheim und leitet dort das Institut für Organisation und Wirtschaftsinformatik. Sein Schwerpunkt in Lehre und angewandter Forschung ist die Modellierung, Optimierung und Implementierung von Unternehmensprozessen. Der Wirtschaftsspezialist studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München Betriebswirtschaftslehre und promovierte am Institut für Information, Organisation und Management. Anschließend war er drei Jahre als Berater bei A.T. Kearney Management

Consulting. Darüber hinaus ist Heinrich Seidlmeier Mitgründer und Aufsichtsrat der Processum AG, ein auf prozessorientiertes Dokumentenmanagement spezialisiertes Beratungsunternehmen.

# Einführung in betriebliche Prozesse

Büroleitern und Organisatoren sind die wirtschaftlichen Zusammenhänge und die betrieblichen Abläufe ihres Unternehmens oder ihrer Behörde meist bekannt. Das vorliegende Werk soll in erster Linie Nicht-Kaufleuten einen Überblick darüber geben, wie Betriebe funktionieren, und sie qualifizieren, im Gespräch über Prozesse und deren Verbesserung kompetent mitzureden.

## Inhalt

Einführung in betriebliche Prozesse .....	1
Inhaltsübersicht.....	6
1. Kaufmännische Grundlagen .....	7
1.1. Die Finanzbuchführung.....	7
1.2. Die Kostenrechnung .....	11
1.3. Die Finanzierung .....	12
2. Unternehmenstypen .....	15
2.1. Betriebliche Funktionen .....	15
2.2. Handelsbetriebe .....	16
2.3. Fertigungsbetriebe.....	18
2.4. Dienstleistungsbetriebe.....	19
2.5. Mischformen.....	19
3. Betriebliche Prozesse.....	22
3.1. Prozesse im Überblick .....	22
3.2. Interessenten gewinnen und qualifizieren.....	23
3.3. Verkaufsgespräche und -verhandlung führen.....	29
3.3.1. Haftungsrisiken .....	32

3.3.2.	Geschäftsabschluss.....	33
3.4.	Materialien, Waren und Dienstleistungen einkaufen ...	37
3.4.1.	Einkaufsprozess .....	38
3.4.2.	Zahlungsbedingungen.....	43
3.4.3.	Einkauf und Finanzbuchhaltung .....	46
3.4.4.	Umsatzsteuer – Vorsteuer – Mehrwertsteuer.....	46
3.5.	Herstellung oder Lieferung des Produkts oder der Leistung.....	54
3.5.1.	Herstellungs- und Leistungserbringungsprozess .	54
3.5.2.	Auswirkung in der Kostenrechnung .....	56
3.6.	Rechnungen schreiben und Zahlung entgegen- nehmen .....	61
4.	Weitere betriebliche Prozesse .....	69
Anhang: Lösungen zu Selbstkontrollfragen .....		70

## Inhaltsübersicht

Unternehmen sind dazu da, Gewinne zu erzielen. Auch gemeinnützige Unternehmen können nur überleben, wenn sie nicht dauerhaft Verluste machen. Selbst öffentliche Betriebe und Behörden funktionieren nur, wenn sie nicht mehr Geld ausgeben, als sie einnehmen. Wirtschaftlichkeit ist damit die existenzielle Grundvoraussetzung eines jeden Betriebes. Das Streben nach Wirtschaftlichkeit bestimmt die Gestaltung der betrieblichen Prozesse.

Das erste Kapitel erläutert wichtige kaufmännische Grundbegriffe. Sie kommen in der Praxis häufig vor, daher muss man verstehen, was sich dahinter verbirgt.

Im zweiten Kapitel differenzieren wir verschiedene Typen von Betrieben und schärfen den Blick für deren Unterschiedlichkeit. Möchte man sich näher mit einem Betrieb befassen, muss man zunächst verstehen, um welche Art von Betrieb es sich handelt.

Das dritte und umfassendste Kapitel beleuchtet die zentralen betrieblichen Prozesse, die zur Leistungserbringung erforderlich sind: von der Kundenakquisition über die eigentliche Leistung bis hin zur Zahlung durch den Kunden.

Nach der Lektüre des Werkes sollte der Leser die wichtigsten Prozesse verstehen und bei deren Verbesserung kompetent mitwirken können, wenn er in der Praxis mit einem Betrieb konfrontiert wird.

Das Beispielunternehmen **Peters Engineering** dient im Folgenden dazu, die Begriffe und Prozesse zu verdeutlichen. Das Unternehmen ist Hersteller von Großfahrgeschäften, vor allem Achterbahnen, für Jahrmärkte und Vergnügungsparks. Neben der Herstellung von Fahrgeschäften übernimmt *Peters Engineering* auch deren Aufstellung und spätere Wartung.

# 1. Kaufmännische Grundlagen

## 1.1. Die Finanzbuchführung

Von Wirtschaftlichkeit sprechen wir, wenn der **Ertrag** höher ist als der **Aufwand**, oder wenn die **Einnahmen** höher sind als die **Ausgaben**. Was ist der Unterschied zwischen Ertrag und Einnahmen beziehungsweise Aufwand und Ausgaben? Einfach ausgedrückt:

Von Einnahmen und Ausgaben spricht man immer dann, wenn Geld fließt: Wenn man eine Rechnung für die Lieferung eines Stahlträgers schreibt und die **Zahlung** eingeht, spricht man von einer Einnahme. Wenn man eine Industriebohrmaschine kauft und bezahlt, spricht man von einer Ausgabe.

Ertrag und Aufwand sind vom tatsächlichen Geldfluss entkoppelt und orientieren sich an der tatsächlichen Lieferung beziehungsweise dem tatsächlichen Verbrauch der eingekauften Ware: In dem Moment, in dem man die Rechnung für den gelieferten Stahlträger schreibt, hat man bereits eine (Geld-) **Forderung** an den Kunden und spricht vom Ertrag, obwohl die Zahlung womöglich erst deutlich später eingeht. Ähnliches gilt für das Einkaufen von Gütern und Dienstleistungen: Sobald man Ware beziehungsweise Leistung und Rechnung erhalten hat, hat man eine (Geld-) **Verbindlichkeit**, eine Schuld, und unabhängig davon, wann man die Rechnung bezahlt, sofort einen Aufwand. Erträge, die durch den Verkauf von Gütern oder Leistungen zustande kommen – also fast alle – werden auch als **Umsatz** bezeichnet.

Unternehmen und Behörden, die bilanzieren (dazu gehören alle GmbHs und Aktiengesellschaften), ermitteln den Gewinn anhand von Ertrag und Aufwand. Einzelunternehmen und Personengesellschaften ermitteln den Gewinn durch eine Einnahmen-Überschussrechnung anhand von Einnahmen und Ausgaben.

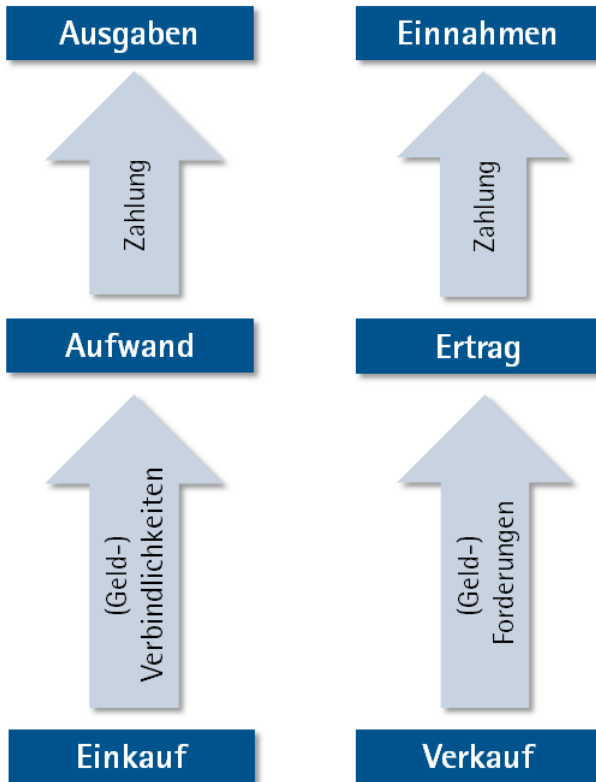


Abbildung 1: Begriffe der Finanzbuchführung

Die Definition von Aufwand weiter oben ist nicht ganz präzise. Dienstleistungen und Güter, die sofort verbraucht werden, verursachen in der Tat sofort Aufwand. Anders verhält es sich mit Gütern, die zunächst in ein Lager kommen oder die – so wie die oben genannte Industriebohrmaschine – mehrere Jahre im Betrieb genutzt werden. Hier entsteht der Aufwand erst durch den Verbrauch – entweder bei der Entnahme aus dem Lager oder wie bei der Maschine periodisch verteilt über die Zeit, während der die Maschine verwendet wird. Diesen periodisch berechneten (und gebuchten) Aufwand nennt man **Abschreibung** oder auch **AfA** (Aufwand für Abschreibung).

Alle bisherigen Begriffe und die damit verbundenen Berechnungen entstammen der **Finanzbuchführung**. Ertrag und Aufwand werden dort in der **Gewinn- und Verlustrechnung (G&V)** gegenübergestellt. Ist der Ertrag höher als der Aufwand, weist die G&V einen Gewinn aus, andernfalls einen Verlust. Die G&V bezieht sich immer auf eine Periode, auf ein Quartal oder ein Jahr; sie zeigt Ertrag und Aufwand dieser Periode, in der nächsten Periode geht es wieder von Null los.

Forderungen und Verbindlichkeiten gehen in die **Bilanz** ein. Zusätzlich findet man dort auch das **Anlagevermögen**.

Anlagevermögen meint all die Maschinen, Systeme, Gebäude, auch Autos sowie die Güter im Warenlager, die beim Kauf nicht sofort zu Aufwand geworden sind, sondern deren Aufwand in Form von Abschreibungen über den Nutzungszeitraum verteilt werden. Sie stehen mit ihrem aktuellen Wert in der Bilanz. Dieser Wert errechnet sich aus dem Einkaufspreis abzüglich der Abschreibungen, die in der G&V während der Perioden gebucht wurden. Der Wert entspricht im Idealfall dem tatsächlichen Wert der Anlage, der auch bei einem Verkauf erzielt werden kann. Anlagevermögen und Forderungen stellen die Aktivseite der Bilanz dar.

Weiterhin finden sich in der Bilanz alle Angaben zur Finanzierung eines Unternehmens: Dazu gehören Kassenbestände und Bankguthaben, Bankschulden, Eigenkapital sowie die Summe der Gewinne und Verluste der abgelaufenen Perioden. Die Bilanz zeigt den Finanzstatus zum aktuellen Stichtag auf und ist unabhängig von einer Periode.

<b>Gewinn- und Verlustrechnung (G&amp;V)</b>		
<b>Aufwand</b>	<b>Ertrag</b>	<b>Betriebsergebnis</b>
Personalausgaben Materialausgaben Zinsen	Umsatzerlöse Zinsen Sonstige Einnahmen	Ertrag - Aufwand <hr/> = Gewinn/Verlust
<b>Gewinn</b>		

<b>Bilanz</b>		
<b>Aktiva</b>	<b>Passiva</b>	<b>Bilanzsumme</b>
Anlagevermögen	Eigenkapital <hr/> Gewinn	Summe Aktiva ≙ Summe Passiva
Umlaufvermögen (inkl. Forderungen)	Fremdkapital (inkl. Verbindlichkeiten)	

Abbildung 2: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Eine steuerliche Betriebsprüfung durch das Finanzamt prüft vor allem die Finanzbuchführung. Sie enthält fast alle steuerlich relevanten Belege, wie zum Beispiel Rechnungen und Kontoauszüge.

*Warum sind all diese Begriffe wichtig?*

1. Man muss verstehen, welchen Einfluss die einzelnen betrieblichen Prozesse auf die Wirtschaftlichkeit haben, um sie verbessern zu können. Das gilt auch für eine Prozessverbesserung, mit der die Qualität meines Produktes, also zum Beispiel meiner Stahlträger, verbessert wird. Jede Prozessverbesserung verursacht Aufwand, der durch mehr Ertrag gerechtfertigt werden muss.
2. In fast allen Prozessen in Vertrieb und Rechnungswesen geht es auch direkt um die Dokumentation von Einnahmen

und Ausgaben, von Erträgen und Aufwand, von Forderungen und Verbindlichkeiten, etwa in Form von Rechnungen, Lieferscheinen etc.

## 1.2. Die Kostenrechnung

Während die Finanzbuchführung eher einen allgemeinen Blick auf die Situation eines Betriebes wirft, ermittelt die Kostenrechnung, wie viel Geld die Herstellung und der Vertrieb eines einzelnen Produktes oder einer Leistung gekostet haben. Dazu wird der Aufwand, man spricht jetzt von **Kosten**, entsprechend aufgeteilt – zunächst mal nach Abteilungen oder Aufgabenbereichen, denen der Aufwand zuzurechnen ist. Hier spricht man von **Kostenstellen**. Erhält das Beispielunternehmen *Peters Engineering* eine Lieferung Stahl, die in der Schlosserei zu Stahlträgern verarbeitet werden soll, wird der entsprechende Aufwand, also die Stahlrechnung, der Kostenstelle „Schlosserei“ zugewiesen. Dort wird der Aufwand auf die Stahlträger verteilt, die mit der Lieferung Stahl produziert werden. Der einzelne Stahlträger wird dadurch zum **Kostenträger**. Ein Kostenträger kann ein einzelnes Produkt sein, das verkauft wird, zum Beispiel wenn der Stahlträger dem Kunden direkt berechnet wird. Mehrere Kostenträger können in einen Gesamtauftrag einfließen.

Mancher Aufwand ist dem einzelnen Kostenträger nur schwer zuzurechnen, beispielsweise die Kosten, die entstehen, wenn beispielsweise der Leiter der Schlosserei eine Fortbildung besucht (man spricht hierbei von „Gemeinkosten“, im Gegensatz zu sehr gut zurechenbaren „Einzelkosten“ wie Material). Die entstandenen Kosten werden zunächst seiner Kostenstelle zugewiesen, aber erst später pauschal auf die einzelnen Kostenträger umgelegt. Wenn die Zuweisung des gesamten Aufwands eines Unternehmens einerseits durch pauschale Verteilung über die Kostenstelle und andererseits über direkte Zuweisung von Kosten präzise auf den einzelnen Kostenträger erfolgt, kann man diese Gesamtkosten des Kostenträgers dem Umsatzerlös, dem Verkaufspreis gegenüberstellen. Dadurch ermittelt man direkt den Gewinn, den man mit dem einzelnen Stück – in diesem Fall dem Stahlträger – erwirtschaftet hat.

### 1.3. Die Finanzierung

Beispiel: Ein Kunde bestellt einen Stahlträger, der individuell für ihn angefertigt werden muss.

*Peters Engineering* weiß, dass die Herstellung intern rund 8000 € kosten wird, und bietet den Träger für 10000 € an. Von den 8000 € Herstellungskosten entfallen rund 6000 € auf Material – in diesem Fall Stahl, der eingekauft werden muss. Der Betrieb muss als erstes Stahl für 6000 € kaufen und bezahlen. Erst deutlich später, wenn die Fertigung und die Auslieferung erfolgt sind, wird die Rechnung gestellt, und es fließt wieder Geld in den Betrieb zurück.

Zunächst muss das Unternehmen 6000 € finanzieren. Entweder das Unternehmen hat dafür genügend Eigenkapital, etwa weil der Gründer oder die Aktionäre so viel einbezahlt haben oder weil aus den vergangenen Jahren so viel Gewinn übrig blieb und zu Eigenkapital umgewandelt wurde. Oder – und das ist der häufigere Fall – das Unternehmen muss bei der Bank einen Kredit aufnehmen. Zwei Herausforderungen ergeben sich: Kann das Unternehmen sich die Zinsen leisten? Schließlich sind Zinsen Aufwand, der die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens belastet. Ist der Zinssatz sehr hoch oder müssen die Zinsen während der Herstellung des Produktes über einen längeren Zeitraum bezahlt werden, kostet die Herstellung des Stahlträgers womöglich mehr, als der Kunde am Ende bezahlt. Zweite Frage: Gibt die Bank Geld? Oder hat das Unternehmen schon so viele andere Kredite für andere Projekte aufgenommen, dass das Limit, das die Bank für das Unternehmen definiert hat, erreicht ist?

Beiden Herausforderungen begegnet man durch schnellere Prozesse: Je schneller der Stahlträger fertig und die Rechnung geschrieben ist, desto kürzer muss das Unternehmen den Kredit in Anspruch nehmen und desto weniger Zinsen bezahlen. Sind die Prozesse bei allen Produkten und Leistungen kürzer, laufen weniger Prozesse parallel: In dem Fall laufen weniger Finanzierungen parallel, der Gesamtbedarf an Krediten sinkt und das Risiko, das Limit bei der Bank zu überschreiten, nimmt ab.

## Selbstkontrollfragen:

1. Welcher Unterschied besteht zwischen Ertrag/Aufwand und Einnahmen/Ausgaben?
  - a) Ertrag und Aufwand umfassen die Einnahmen und Ausgaben nach dem Jahresabschluss.
  - b) Um Einnahmen und Ausgaben handelt es sich, wenn Geld fließt, zum Beispiel wenn eine Zahlung eingeht. Ertrag und Aufwand sind vom Geldfluss entkoppelt und existieren schon beim Schreiben der Rechnung.
  - c) Es besteht de facto kein Unterschied, die Begriffe können synonym verwendet werden.
  - d) Ertrag und Aufwand kommen in der Finanzbuchführung vor, wogegen Einnahmen und Ausgaben Begriffe aus der Kostenrechnung sind.
  
2. Wenn Güter nicht sofort verbraucht werden, sondern über mehrere Jahre genutzt beziehungsweise verbraucht werden, spricht man von \_\_\_\_\_?
  - a) Verlustrechnung
  - b) Verbrauchsaufwand
  - c) Abschreibung
  - d) Aufwendung

3. Was trifft auf das Anlagevermögen zu?
  - a) Das Anlagevermögen umfasst alle Maschinen, Systeme, Gebäude, auch Autos sowie die Güter im Warenlager, die beim Kauf nicht sofort zu Aufwand geworden sind.
  - b) Das Anlagevermögen geht mit in die Bilanz ein.
  - c) Das Anlagevermögen umfasst nur Güter, die nicht direkt in die Firma investiert wurden, wie zum Beispiel Aktien anderer Unternehmen.
  - d) Das Anlagevermögen umfasst alle Forderungen und Verbindlichkeiten eines Unternehmens.
4. Welcher Unterschied besteht zwischen Finanzbuchführung und Kostenrechnung?
  - a) Die Finanzbuchführung bietet einen allgemeinen Blick auf die Situation eines Betriebes, wogegen die Kostenrechnung ermittelt, wie viel Geld die Herstellung beziehungsweise der Vertrieb eines einzelnen Produktes oder einer Leistung kostet.
  - b) Die Kostenrechnung unterscheidet zwischen unterschiedlichen Kostenstellen innerhalb eines Unternehmens und zeigt zudem den Aufwand für einzelne Kostenträger auf.
  - c) Die Finanzbuchführung befasst sich mit Gewinnen und Verlusten, wogegen die Kostenrechnung nur Einnahmen eines Kostenträgers zum Thema hat.
  - d) In der Kostenrechnung werden Abschreibungen nicht berücksichtigt.

Die Lösungen zu diesen sowie zu den weiteren Selbstkontrollfragen finden Sie im Anhang: Lösungen zu Selbstkontrollfragen auf Seite 70.

## 2. Unternehmenstypen

Jedes Unternehmen und jede Behörde ist anders. Auch die dort ablaufenden Prozesse sind unterschiedlich und doch wieder vergleichbar. Jeder Betrieb muss einkaufen, leisten oder produzieren, verkaufen und Rechnungen bezahlen; dementsprechend werden wir diese wiederkehrenden Prozesse später beschreiben. Um einen Prozess in einem bestimmten Betrieb verbessern zu können, muss man den Betrieb in seiner Individualität verstehen. Als Voraussetzung dafür muss man die grundsätzlichen Unterschiede der Prozesse in den einzelnen Unternehmenstypen kennen.

### 2.1. Betriebliche Funktionen

In jedem Unternehmen und in jeder Behörde sind folgende Funktionen erforderlich

- Einkauf
- Fertigung oder Leistungserbringung
- Verkauf
- Verwaltung

Zur „Verwaltung“ zählen wir unter anderem Buchführung und Personalwesen. Wir sprechen bewusst nicht von Abteilungen, da nicht für jede Funktion eine eigene Abteilung existieren muss (der Kioskbetreiber vereint alle Funktionen in einer Person), und manche Funktionen von mehreren Abteilungen übernommen werden können. Wir werden die betrieblichen Prozesse später anhand genau dieser Funktionen gliedern. Wenn wir bei der Definition der Unternehmenstypen die Bedeutung der jeweiligen Funktionen herausstreichen, können wir in der späteren Praxis die Relevanz eines Prozessstyps für ein Unternehmen einfach herausfinden.

### **Standard- oder Individualgeschäft**

Bei den nachfolgenden Definitionen der Unternehmenstypen werden wir unterscheiden, welche Charakteristik die jeweiligen betrieblichen Funktionen haben, ob es sich eher um standardmäßige oder individuelle Funktionen handelt. Die daraus folgende Unterscheidung nach Standard- oder Individualgeschäft ist wichtig, da in den Unternehmen die Prozesse entsprechend eher gleichartig oder individuell sind.

Bei Standardprozessen kann die Optimierung des Prozessablaufes selbst erheblichen Nutzen bieten: Wird ein Standardprozess so verbessert, dass bei einem einzelnen Durchlauf Zeit oder Geld gespart wird, summiert sich diese Ersparnis für die nachfolgend wiederkehrenden Abläufe zu einer beachtlichen Gesamtersparnis auf.

Bei Individualprozessen entsteht der Nutzen eher durch die Optimierung des Prozessumfeldes: Sind Informationen generell schneller verfügbar oder erleichtern die Werkzeuge die Arbeit grundsätzlich, lassen sich individuell unterschiedliche Vorgänge schneller und kostengünstiger durchführen.

## **2.2. Handelsbetriebe**

Wer Waren einkauft und weitgehend unverändert weiterverkauft, ist Händler. Man unterscheidet zwischen Einzelhandel, der an den Endverbraucher verkauft, und Großhandel, der an Unternehmen verkauft, die selbst Wiederverkäufer oder Weiterverarbeiter sind.

Einkauf und Verkauf stehen beim Handelsbetrieb im Vordergrund. Daneben ist die Zwischenlagerung Teil der Leistungserbringung:

- Der Großhändler für KFZ-Ersatzteile betreibt ein Hochregallager.
- Der Einzelhändler lagert seine Ware in Form der Auslagen im Verkaufsraum.
- Viele E-Shops beziehen die Artikel für jede Bestellung einzeln vom Lieferanten und lassen teilweise direkt vom Lieferanten an den Kunden liefern. Sie haben kein Lager.

Fertigung gibt es im Handel nicht, manchmal aber ergänzende Dienstleistungen, beispielsweise den Einbau einer verkauften Spülmaschine.

Bei der Prozessbetrachtung ist besonders zu prüfen, wie viele Kunden und wie viele Lieferanten ein Händler hat und wie viele Einkaufsvorgänge und Verkaufsvorgänge sich pro Monat daraus ergeben. Je größer die Anzahl, desto größer ist das Potenzial zur Kostensenkung und Serviceverbesserung und desto eher rentieren sich die entsprechenden Prozessverbesserungen.

Meist betreiben Handelsbetriebe Standardgeschäfte, das heißt, die Ein- und Verkaufsvorgänge sind sehr zahlreich und gleich oder ähnlich.

Im Handel, insbesondere im Großhandel, ist der Gewinn pro verkauften Artikel eher niedrig. Oft liegt die **Marge**, die Differenz zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis, nur bei 5% des Verkaufspreises. Ein Händler muss seine Ware normalerweise beim Lieferanten bereits bezahlt haben, bevor er das Geld von seinen Kunden erhält. Die Zeit dazwischen muss er finanzieren, zum Beispiel durch einen Kredit von der Bank. Wegen der geringen Marge ist es besonders wichtig, die Zeit zwischen Einkauf und Verkauf kurz und damit die Zinsbelastung niedrig zu halten. Schnelle Prozesse in der Abwicklung von Handelsgeschäften sind daher besonders wichtig.

## 2.3. Fertigungsbetriebe

Ein Fertigungsbetrieb kauft Material ein, verarbeitet es und verkauft die „fertigen“ Waren.

Zu „Material“ gehören:

- Rohstoffe, beispielsweise Roheisen,
- Gegenstände, die bereits von anderen Betrieben gefertigt wurden, beispielsweise Schrauben oder die Elektronik eines Steuergerätes und
- Betriebsstoffe für den Betrieb von Werkzeugen und Maschinen, beispielsweise Strom, Schmierstoffe, Wasser etc.

„Verarbeiten“ ist der Prozess in der Fertigung. Dort stellen Menschen mit Hilfe von Werkzeugen und Maschinen aus dem „Material“ die Waren her, die anschließend verkauft werden. Aus Stahl, Schrauben, Schweißlot, Farben und Strom wird in der Fertigung beispielsweise ein Stahlträger.

„Fertige“ Waren sind zwar aus Sicht des einzelnen Betriebes vollendet, können aber für dessen Kunde wieder Material sein: Der Stahlträger wird vom Kunden in dessen Fertigung zu einem Gerüst zusammengebaut.

Standard- und Individualgeschäft kommen in Fertigungsbetrieben gleichermaßen vor. Der Hersteller von Waschmaschinen und Kühlschränken betreibt Standardgeschäft. Hersteller von Anlagen betreiben Individualgeschäft, so wie unsere Beispielfirma *Peters Engineering*, deren Achterbahnen individuell für jeden Kunden hergestellt werden.

Die große Vielfalt der Fertigungsbetriebe und die teilweise hohe Komplexität der Prozesse machen es nicht leicht, Potenziale zur Prozessverbesserung schnell zu identifizieren. Die Analyse der Fertigungsverfahren erfordert spezifische technische Fachkenntnisse. Wir konzentrieren uns bei der Betrachtung von Fertigungsbetrieben daher auf die (betriebswirtschaftlichen) Rahmenprozesse rund um die eigentliche Fertigung, die auch ein Nicht-Techniker versteht.

## 2.4. Dienstleistungsbetriebe

Alle Unternehmen, die weder Handel betreiben, noch Waren herstellen, sind Dienstleistungsbetriebe. Dazu zählen Banken, Versicherungen, Beratungsunternehmen, Software-Hersteller, Behörden, Krankenhäuser, bestimmte Zweige des Handwerks und die meisten Angehörigen der Freien Berufe (Ärzte, Steuerberater, Rechtsanwälte u.a.). In Dienstleistungsbetrieben gibt es keine Lager. Was im Fertigungsbetrieb die „Fertigung“ ist, ist im Dienstleistungsbetrieb die „Leistungserbringung“. Einkauf als eigene Funktion oder Abteilung existiert meistens nicht.

Im Dienstleistungsbereich gibt es sowohl Standard- als auch Individualgeschäft. Der Ölwechsel, die Operation eines Blinddarms und die Erstellung einer Einkommenssteuererklärung sind Standardgeschäft. Die Finanzierung eines Einkaufszentrums durch eine Bank ist Individualgeschäft.

## 2.5. Mischformen

Viele Unternehmen können nicht eindeutig einem Typ zugeordnet werden, oft gibt es Mischformen. Manche Unternehmen betreiben Handel und Dienstleistung: Ein Küchenfachgeschäft baut die Küchen auch ein, ein KFZ-Händler betreibt auch eine Werkstatt. Oder Firmen beschäftigen sich mit Fertigung *und* Handel: Ein Hersteller von Benzin-Rasenmähern importiert zusätzlich Elektro-Rasenmäher und vertreibt sie unter eigenem Namen. Auch unsere Beispielfirma *Peters Engineering* erbringt neben der Fertigung von Achterbahnen Dienstleistungen: Sie wartet die verkauften Fahrgeschäfte im laufenden Betrieb. Für die korrekte Beurteilung eines Unternehmens und seiner Prozesse muss man wissen, wie wichtig die einzelnen Bereiche für das Unternehmen sind. Ihre Bedeutung hängt vom Umsatz des jeweiligen Bereichs, von der Zahl der dort beschäftigten Mitarbeiter und vom Beitrag des Bereichs zum Unternehmensgewinn ab.

## Selbstkontrollfragen:

1. Wie können bei Standard und Individualgeschäft die Prozesse optimiert werden?
  - a) Standardprozesse bieten kaum Ansatzpunkte zur Optimierung, da diese zumeist genormt sind.
  - b) Bei Individualprozessen entsteht der Nutzen eher durch die Optimierung des Prozessumfeldes.
  - c) Bei Standardprozessen kann die Optimierung des Prozessablaufes selbst erheblichen Nutzen bieten.
  - d) Individualprozesse sind in einem Unternehmen prinzipiell zu vermeiden, da hier viel Optimierungsarbeit benötigt wird.
  
2. Worin unterscheiden sich Handelsbetriebe und Fertigungsbetriebe?
  - a) Handelsbetriebe kaufen Waren ein und verkaufen diese weitgehend unverändert, wohingegen Fertigungsbetriebe die eingekauften Materialien weiterverarbeiten.
  - b) Handelsbetriebe bieten nur Dienstleistungen an, Fertigungsbetriebe jedoch fertige Produkte.  
Bei Handelsbetrieben stehen Einkauf und Verkauf und damit auch Kundenzahl und Lieferzeit im Vordergrund. Im Gegensatz dazu ist bei Fertigungsbetrieben auch der Prozess bei der Verarbeitung wichtig.
  - c) Fertigungsbetriebe betreiben nur Standardgeschäft, Handelsbetriebe aufgrund der zahlreichen Produkte zumeist Individualgeschäft.

3. Welche der folgende Unternehmenstypen kann man unterscheiden?
  - a) Handelsbetriebe
  - b) Fertigungsbetriebe
  - c) Dienstleistungsbetriebe
  - d) Verarbeitungsbetriebe

### 3. Betriebliche Prozesse

Alles in Unternehmen läuft in Prozessen ab. Deswegen ist das Verstehen dieser betrieblichen Prozesse so wichtig. Und: Es ist nicht Prozess gleich Prozess. Es gibt unterschiedliche Typen. Aber, was ist eigentlich ein Prozess?

#### 3.1. Prozesse im Überblick

Ein Prozess ist ganz allgemein eine Folge von Arbeitsschritten, mit einem klar definierten Anfang und Ende bzw. mit eindeutigem Input (Ressourcen) und Output (als Prozessleistung). Betrachtet man, wie im Folgenden schwerpunktmäßig, kaufmännische Prozesse, benötigt jeder Prozessschritt zu seiner Durchführung zwingend Informationen (Wie soll beispielsweise eine Reklamation bearbeitet werden ohne irgendwelche Angaben über das Problem?). Ergebnis ist dann wiederum Information. Da Dokumente in vielen Fällen als Informationsträger dienen, sind „Informations- bzw. Dokumentenmanagement-Prozesse“ in Unternehmen so wichtig.

„Geschäftsprozesse“ im strengen Sinne dienen dem eigentlichen Geschäftszweck und erzeugen Leistungen, die so „wertvoll“ sind, dass Kunden dafür bezahlen (typisch sind Produktionsprozesse). Man spricht auch von wertschöpfenden Prozessen, von Wertschöpfung oder von Kernprozessen. Häufig werden in der Praxis allerdings Geschäftsprozesse gleichgesetzt mit betrieblichen Prozessen. Neben den (meist wenigen) Geschäftsprozessen weisen Unternehmen i.d.R. viele „Unterstützungsprozesse“ auf. Dieser zweite Prozessstyp erzeugt keinen direkten Kundenwert, dient aber der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs (Beispiele sind die Wartung einer Maschine oder das Bezahlen von Rechnungen).

Als dritte Kategorie sind Führungsprozesse zu nennen. Darunter kann man die Unternehmensführung an sich verstehen (z.B. Planung und Kontrolle) oder auch das Führen von Personal (z.B. Erteilung von Weisungen an oder die Berichterstattung von Mitarbeitern). Als vierter und letzter Typ sind die schon oben erwähnten reinen Informationsprozesse zu nennen – im Sinne von Aufnahme, Trans-

formation, Abgabe, Speicherung und Übermittlung von Informationen. Ihre besondere Eigenart besteht darin, dass sie den drei anderen Prozesstypen als essenzielle Basis dienen.

In allen Fällen gilt „Prozessorientierung = Kundenorientierung“: Prozesse werden immer von Kunden ausgelöst, die am Ende des Prozesses auf eine Leistung warten. Diese Kunden haben ihrerseits wieder Kunden und werden damit zu Lieferanten. Es entstehen Kunden-Lieferanten-Ketten. Prozesse zu verstehen heißt also, Unternehmen zu verstehen.

Betrachtet man die bereits erwähnte, typische betriebliche Prozesskette „Einkauf – Fertigung/Leistungserbringung – Verkauf – Administration“, ergeben sich für die Praxis die fünf folgenden, konkreten Prozesse:

- Interessenten gewinnen und qualifizieren
- Verkaufsgespräche und -verhandlungen führen
- Materialien, Waren und Dienstleistungen einkaufen
- Herstellung oder Lieferung des Produkts oder der Leistung
- Rechnungen schreiben und Zahlung entgegennehmen

Wir werden dabei immer wieder auf unser Beispielunternehmen *Peters Engineering* Bezug nehmen. Da die Aufträge für die Herstellung von Fahrgeschäften sehr unterschiedlich sind, betreibt *Peters Engineering* wie bereits erwähnt typisches Individualgeschäft.

### **3.2. Interessenten gewinnen und qualifizieren**

Als erster Schritt muss ein potenzieller Kunde identifiziert werden. Dabei kann es sich um einen neuen Kontakt oder um einen bereits bestehenden Kunden handeln, dem man ein weiteres Produkt oder eine weitere Leistung verkaufen möchte.

## Betriebliche Prozesse

Für die Gewinnung neuer Interessenten kommen alle bekannten Formen der Werbung infrage:

- Schaufenster
- Anzeigen in Branchenbüchern, Zeitschriften, Zeitungen, Rundfunk und Fernsehen
- Direkt-Marketing, meist in Form von Serienbrief-Sendungen per Post, aber auch per Fax oder E-Mail
- Online-Marketing: Direkt über die eigene Homepage, als Bannerwerbung bei anderen Online-Angeboten, als Eintragung in Online-Branchenbüchern, als Textanzeigen bei Suchmaschinen oder durch Mitwirken in sozialen Netzwerken. Kontakt kommt meist durch ein Formular auf der eigenen Homepage oder über eine Kontakt-E-Mail-Adresse zustande
- Messeauftritt: Interessenten besuchen den Messestand und hinterlassen Visitenkarte, oder das Standpersonal erstellt ein Besuchsprotokoll
- Telefonmarketing: Eingehend (inbound) um Interessentenanfragen zu beantworten, die sich direkt per Telefon meldeten, und ausgehend (outbound) zur Ansprache neuer Kontakte sowie um vorausgegangenen Post-Sendungen oder Messekontakten nachzutelefonieren und eingegangene E-Mail- oder Online-Anfragen zu beantworten

Bereits in der Frühphase der Kundenansprache ist die gewissenhafte Dokumentation wichtig. Zum einen können sämtliche Aussagen in den Werbebotschaften über das eigene Produkt oder die eigene Leistung vom Kunden als „zugesicherte Eigenschaften“ eingefordert werden.

Zum anderen ist es für das eigene Image und damit für den Verkaufserfolg entscheidend, dass bei der späteren Vertiefung eines Kundenkontaktes präzise auf die bisherige Kommunikation Bezug genommen wird. Es ist peinlich, wenn man im Gespräch nicht weiß, welche Informationen der Interessent schon von mir bekommen hat oder welcher Kollege schon vorher mit ihm gesprochen hat.

Insbesondere um einen bestehenden Kunden für ein neues Produkt oder eine neue Leistung zu gewinnen, muss man sämtliche Informationen über die bisherige Geschäftsbeziehung zur Verfügung haben. Im Anschreiben oder im nächsten Gespräch knüpft man daran an. Es kommt nicht selten vor, dass ein Verkäufer dem Kunden aus Unwissenheit dieselbe Leistung zweimal verkaufen möchte. Jedes Gespräch muss deshalb anhand der im Betrieb vorhandenen Informationen vorbereitet und der jeweilige Gesprächsinhalt für das spätere Nachfassen protokolliert werden.

Nachdem das Interesse für Produkte oder Leistungen geweckt ist, prüft man, ob dieses Interesse zum Kaufabschluss führen kann. Im Rahmen dieser „Qualifizierung“ des Interessenten sind folgende Fragen zu klären:

- Wann möchte der Interessent in etwa kaufen?
- Hat er das Geld zum Kauf, sprich, ist ein „Budget“ eingeplant und ist die Liquidität tatsächlich vorhanden?
- Entscheidet der Ansprechpartner alleine oder sind weitere Personen am Entscheidungsprozess beteiligt?
- Möchte der Interessent Angebote von anderen Anbietern sehen?
- Kommt der Lieferant überhaupt infrage oder hat sich der Interessent schon entschieden, wo anders zu kaufen, oder kann ich ihm bei der Vervollständigung seiner Information helfen?

Die entsprechenden Fragen wird man nicht immer direkt stellen können. Ein guter Verkäufer findet das alles im ersten Gespräch heraus, ohne dass sich der Kunde bedrängt fühlt. Bei größeren Projekten finden mehrere Gespräche und ein entsprechender Schriftwechsel statt, noch bevor ein konkretes Angebot erstellt werden kann. Das kann einige Zeit in Anspruch nehmen und wird in vielen Fällen zum Abbruch des Verkaufsprozesses führen, zum Beispiel wenn kein oder kein ausreichendes Budget vorgesehen ist. In jedem Fall nimmt während der Qualifizierung die Bedeutung der Dokumentation zu. Gerade ein in dieser Phase abgebrochener Verkaufsprozess kann

## Betriebliche Prozesse

eine neue Chance in ein oder zwei Jahren bieten, etwa wenn der Interessent dann ein Budget dafür geplant hat oder sich die Rahmenbedingungen anderweitig verbessert haben.

Moderne Kundenverwaltungs-Systeme (Customer Relationship Management = CRM) bieten alle Möglichkeiten, um jeglichen Kontakt mit Kunden zu protokollieren. Als Ergänzung zu den Eintragungen im CRM sind sämtliche Werbebriefe, Broschüren, Schriftstücke, Angebots- und Vertragsentwürfe sowie E-Mail-Korrespondenz gut geordnet zu archivieren, sodass sie bei Bedarf zum jeweiligen Kunden oder zum jeweiligen Projekt sofort zur Verfügung stehen.

In vielen Fällen wird ein strukturierter Prozess für die Verarbeitung von Interessentenkontakten, sogenannten Leads, erforderlich sein bzw. den Verkaufserfolg deutlich verbessern. Eine typische Prozesskette sieht dabei so aus:



Abbildung 3: Prozesskette Leads

Für die einzelnen Prozessschritte sind meist unterschiedliche Kollegen verantwortlich. Wer im Einzelnen zuständig ist und welche Schritte zusammen von einer Person abgearbeitet werden, wird in jedem Betrieb unterschiedlich gehandhabt. Allgemein gilt, je mehr unterschiedliche Personen, Dokumente und Systeme in Prozessen

## Betriebliche Prozesse

involviert sind, desto mehr Schnittstellen entstehen, desto höher ist folglich das Fehlerpotenzial. Sind zudem sehr viele Interessentenkontakte zu verarbeiten, kann eine IT-gestützte Steuerung des Prozesses dazu beitragen, dass der Zeitaufwand minimal sowie die Kundenzufriedenheit und damit die Abschlussquote maximal sind.

Während der Gewinnung und Qualifizierung ist die lückenlose Dokumentation sämtlicher Kommunikation, die während des Prozesses stattfindet, sicherzustellen. Um den durch die Dokumentation entstehenden Aufwand für die Kollegen so gering wie möglich zu halten, sind Systeme einzusetzen, mit denen die Erfassung der Informationen und die Ablage der Dokumente so einfach wie möglich sind. Gerade für die Dokumente ist eine zentrale, einheitliche und geordnete Ablage vorzusehen. Der Aktenordner am Schreibtisch und die Festplatte im eigenen PC eignen sich dafür sicher nicht.

Selbst wenn die besten Systeme eingesetzt sind, wird die Dokumentation und Ablage nicht zur Lieblingsbeschäftigung der Kollegen. Die Akzeptanz steigt allerdings, sobald die Kollegen selbst davon profitieren. Das wird zum einen dadurch erreicht, dass sie ihre eigenen Unterlagen und vor allem die der Kollegen im Team leichter finden. Zum anderen dadurch, dass andere Abteilungen ihre Informationen und Dokumente gleichermaßen, idealerweise sogar in der gleichen Ordnung bereitstellen. Für die Interessentengewinnung und -qualifizierung können zum Beispiel die Kundenrechnungen oder Berichte von Wartungs- und Supporteinsätzen wertvoll sein.

Die lückenlose, schnell zugriffsbereite Dokumentation ist Grundvoraussetzung, um einem Interessenten für den Kauf der eigenen Produkte oder Leistungen zu gewinnen.

Im Beispielunternehmen *Peters Engineering* ist die Zahl der Erstkontakte relativ gering. Die inländischen Betreiber von stationären Vergnügungsparks und von mobilen Großfahrgeschäften kennt man alle, es sind unter 50. Bei ihnen kommt es vor allem auf eine optimale Qualität der Beziehung an. Der Vertriebsmitarbeiter muss stets über den Kunden Bescheid wissen und möglichst alle Informationen in Form einer *Kundenakte* zur Hand haben.

Die Expansion seines Geschäftes betreibt *Peters Engineering* vor allem über das Ausland. Dort werden gelegentlich Messen beschickt. Meist aber nimmt der für die jeweilige Region verantwortliche Vertriebsmitarbeiter zunächst telefonisch Kontakt auf und vereinbart einen persönlichen Termin vor Ort. Oft kommt es bei solchen Kontakten erst nach Jahren zum Geschäft, insbesondere wenn relativ kurz zuvor gerade ein neues Fahrgeschäft beim Wettbewerber gekauft wurde.

Aufgrund der geringen Verkaufszahl ist für *Peters Engineering* eine strukturierte Prozesssteuerung weder bei der Pflege von bestehenden Kunden noch von neuen Interessentenkontakten besonders wichtig. Sie reduziert sich auf eine ordentliche Wiedervorlage und ein gutes Terminmanagement durch den Vertriebsverantwortlichen selbst. Umso wichtiger ist die vollständige Dokumentation der Korrespondenz, insbesondere, da die Verantwortung für die Betreuung einer Region über die Jahre wechseln kann.

### **3.3. Verkaufsgespräche und -verhandlung führen**

Nach der erfolgreichen Qualifizierung eines Interessenten erfolgt die eigentliche Verkaufsverhandlung. Dabei werden

- die genaue Beschaffenheit des Produktes beziehungsweise der genaue Umfang der Leistung,
- Zeitpunkt oder Zeitraum für die Lieferung oder Leistung,
- die erforderliche Unterstützung durch den Kunden selbst,

## Betriebliche Prozesse

- der Preis und
- die Zahlungsbedingungen

vereinbart. Es ist entscheidend, dass sich Lieferant und Kunde beim Kaufabschluss über diese Punkte im Detail einig sind und diese Einigkeit dokumentiert ist. Andernfalls kann es nach der Lieferung zu Streitigkeiten kommen, die auf Seiten des Lieferanten zu Nachbesserungsforderungen oder Preiskürzungen führen. Die Dokumentation ist deshalb so wichtig, weil nur mit ihr im Streitfall der Nachweis über die Vereinbarung erbracht werden kann.

Grundsätzlich ist zwischen Standardgeschäft und Individualgeschäft zu unterscheiden. Im Standardgeschäft ist das Produkt oder die Leistung durch sich selbst (einfache Konsumgüter und Dienstleistungen) oder durch eine entsprechende Beschreibung definiert: Broschüren, Datenblätter oder Online-Beschreibungen. Wird ein schriftliches Angebot unterbreitet, legt man die Beschreibungen dem Angebot bei und führt sie im Angebot selbst als „Anlagen“ einzeln auf. Wird im Einzelfall kein Angebot unterbreitet, kann sich der Kunde darauf verlassen, dass Produkt oder Leistung der zum Kaufzeitpunkt veröffentlichten, gültigen Beschreibung entspricht. Daraus wird klar, dass es im Standardgeschäft wichtig ist, Produkt- und Leistungsbeschreibungen in ihren jeweiligen Versionen sicher zu archivieren, um später einfach den Nachweis über die zum Kaufzeitpunkt zugesicherten Eigenschaften führen zu können.

Während im Standardgeschäft der Verhandlungsprozess eher einfach ist, sind im Individualgeschäft meist zahlreiche Prozessschritte über mehrere Personen erforderlich. Bis zum Kaufabschluss können folgende Schritte vorkommen:



Abbildung 4: Prozessschritte Kaufabschluss

Sowohl die lückenlose Dokumentation als auch die effiziente Steuerung einer solchen Verhandlung sind essenziell. Intern wird die Dokumentation benötigt

- vor allem für die Feinspezifikation und Kalkulationen für Fertigung und Auftragsabwicklung,

## Betriebliche Prozesse

- um die Absprachen zwischen den internen Abteilungen nachzuvollziehen,
- im Falle des Abbruches der Verhandlung für eine spätere Wiederaufnahme und
- für die einfachere Verhandlung bei ähnlichen Anfragen.

Zudem kommt es vor, dass nicht alle Details in der Auftragserteilung beschrieben sind. Dann möchten Lieferant und Kunde anhand der vorausgegangenen Korrespondenz herleiten können, wie eine bestimmte Leistungsbeschreibung gemeint war.

Der Verhandlungsprozess muss schnell und sicher erfolgen. Interessenten wünschen sich schnelle Reaktionen auf ihre Anfragen, um ihrerseits mehr Zeit für die Entscheidungsfindung zu haben. Kurze Reaktionszeiten fördern einen guten Gesamteindruck und damit die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag zu gewinnen. Gleichzeitig gilt, je weniger Zeit ein Vertriebsmitarbeiter für eine Auftragsverhandlung benötigt, desto mehr Aufträge kann er abschließen. Einen schnellen Verhandlungsprozess fördern

- die jederzeitige sofortige Verfügbarkeit aller erforderlicher Informationen und
- die Vermeidung von Transport- und Liegezeiten im internen Ablauf; beispielsweise bei der Abstimmung von Angeboten zwischen den Abteilungen.

### 3.3.1. Haftungsrisiken

Wie beschrieben dient sowohl beim Standard- als auch beim Individualgeschäft die Dokumentation der Kommunikation mit dem Interessenten unter anderem der Absicherung gegen unberechtigte Nachforderungen. In diesem Zusammenhang spielen (als Prozessinput) die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) eine wichtige Rolle. In ihnen werden üblicherweise Angebotsfristen, Zahlungsbedingungen, Gewährleistung, Haftungsausschlüsse oder weitergehende Themen wie die Nutzungsbedingungen von Software oder anderem geistigem Eigentum geregelt. Im Streitfall muss immer geklärt werden, ob die allgemeinen Geschäftsbedingungen Bestandteil

des Auftrages waren und wenn ja, in welcher Version. Früher wurden die AGBs einfach in Kleinstschrift auf die Rückseite des Briefpapiers gedruckt. Heute werden sie einer E-Mail angehängt, mit dem Angebot auf den Folgeseiten ausgedruckt oder es wird auf eine auf der Homepage veröffentlichte Version verwiesen.

Noch komplizierter wird der Fall, wenn der Kunde in seiner Bestellung pauschal den AGBs seines Lieferanten widerspricht und seine eigenen für gültig erklärt.

Im Verkehr zwischen Geschäftsleuten (Business to Business) sind in der Regel alle getroffenen Vereinbarungen gültig – entsprechend wertvoll ist die Dokumentation dieser Vereinbarungen. Bei Geschäften mit Konsumenten (Business to Consumer) tritt die besondere Schutzwürdigkeit des Konsumenten per Gesetz häufig vor eine getroffene, ihn benachteiligende Vereinbarung. Damit hilft dem Verkäufer die Dokumentation nur bedingt. Andererseits gibt es immer mehr Geschäftszweige (z.B. Finanzdienstleistungen), in denen der Anbieter zu besonderer Aufklärung eines Konsumenten verpflichtet wird. Der Kunde muss den Erhalt dieser Aufklärung schriftlich bestätigen, und der Anbieter sollte die Bestätigung sorgsam archivieren.

### 3.3.2. Geschäftsabschluss

Das erfolgreiche Ende einer Verkaufsverhandlung ist der Geschäftsabschluss. Je nach Geschäftsart gibt es unterschiedliche Formen der Dokumentation:

„**Ladengeschäft Massenware**“ (Lebensmittel etc.): Dokumentation erfolgt anonym nur durch Kassenzettel für den Kunden, zudem wird in der Regel der Vorgang mit Waren- oder Warengruppenbezeichnungen, Preisen, Mehrwertsteuer, Summen, Zahlung, Rückgeld elektronisch gespeichert. Die eigentliche Verhandlung wird nicht dokumentiert.

„**Ladengeschäft langlebige Güter**“ (Haushaltsgeräte etc.): Die Erfassung des Verkaufsvorganges erfolgt in der Regel mit Kundenname und Adresse. Der Verkaufsabschluss erfolgt durch Erfassung einer Bestellung, falls die Ware nicht vorrätig ist, oder durch sofortige

## Betriebliche Prozesse

Ausfertigung einer Rechnung. Im zweiten Fall erfolgt üblicherweise gleich die Zahlung, die ähnlich wie beim Verkauf von Massenware zusätzlich durch einen Kassenzettel dokumentiert wird. Alle Daten werden gespeichert. Die eigentliche Verhandlung wird nicht dokumentiert.

Wenn mit dem Geschäftsabschluss gleich eine Rechnung erstellt wird und gegebenenfalls die Zahlung erfolgt, sind diese Prozessschritte für die Finanzbuchhaltung relevant. Was das bedeutet, erläutert das Kapitel 3.6 „Rechnungen schreiben und Zahlung entgegennehmen“.

**„Schriftliche Bestellung“:** Der Kunde sendet eine Bestellung online, per E-Mail, Fax oder Post. Nach Eingang der Bestellung beim Lieferanten wird der Geschäftsabschluss wirksam, wenn der Lieferant nicht widerspricht. Zusätzlich kann, muss aber nicht, eine Auftragsbestätigung an den Kunden geschickt werden. Weicht deren Inhalt von der Bestellung ab, gilt die Auftragsbestätigung, soweit ihr nicht vom Kunden widersprochen wird. Es sei denn, es liegt (leichte) Arglist vor, oder der Kunde ist als Privatkonsument vom Gesetz besonders geschützt.

**„Formeller Kaufvertrag“:** Ein individueller Kaufvertrag wird ausgehandelt und schriftlich verfasst. In der Regel unterschreiben Lieferant und Kunde den Vertrag gemeinsam. Sind beide Unterschriften getätigt, gilt das Geschäft als abgeschlossen.

Bei allen Formen des Geschäftsabschlusses sind sämtliche erfassten Daten und erzeugten Dokumente dauerhaft zu archivieren. Archiviert wird entweder, um im Streitfall einen Nachweis führen zu können, oder aufgrund von gesetzlichen Vorgaben, wie zum Beispiel Vorgaben von den Finanzbehörden.

Unsere Beispielfirma *Peters Engineering* betreibt Individualgeschäft. Der Verhandlungsprozess gestaltet sich wie oben exemplarisch dargestellt. Dabei sind je nach Projektgröße mehrere Schleifen erforderlich, es werden mehrere Versionen eines Angebots zwischen dem verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter von *Peters Engineering* und dem jeweiligen Kunden ausgetauscht. Häufig wird eine Konzepti-

onsphase vorgeschaltet, die vom Kunden separat bezahlt wird, noch bevor der Auftrag für die Herstellung des Fahrgeschäfts erteilt wird. Die Prozessabläufe bei der Vertragsverhandlung lassen sich durch die Unterschiedlichkeit der Projekte und der Kunden kaum standardisieren.

Aus diesem Grund haben die schnelle Verfügbarkeit von Informationen, beispielsweise der jeweils aktuellen Lieferantenpreislisten, und die gewissenhafte Dokumentation der Verhandlungen besonders hohe Bedeutung.

## Selbstkontrollfragen:

1. Bringen Sie die wichtigsten betrieblichen Prozesse in die richtige Reihenfolge!
  - a) Geschäftsabschluss, also der eigentliche Verkauf
  - b) Rechnungsstellung und Zahlungsüberwachung
  - c) Fertigung oder Erbringung einer Leistung
  - d) Gewinnung von Interessenten
  - e) Einkauf von Materialien und Dienstleistungen
  
2. Warum ist bei betrieblichen Prozessen schon bei der Kundengewinnung oder Verkaufsverhandlung eine gewissenhafte Dokumentation wichtig?
  - a) Zugesicherte Eigenschaften können vom Kunden eingefordert werden.
  - b) Das eigene Image sowie der Verkaufserfolg steigen, wenn durch die Dokumentation auf die bisherige Kommunikation Bezug genommen wird.
  - c) Absprachen zwischen Käufer und Verkäufer sind nachvollziehbar.
  - d) Ohne die Dokumentation der Kundengewinnung vorzuweisen, kann kein formeller Kaufvertrag geschlossen werden.

### 3.4. Materialien, Waren und Dienstleistungen einkaufen

Jeder Betrieb muss einkaufen, auch jede Behörde, jede Schule und der reine Dienstleister. Man unterscheidet zum einen Materialien, Waren und Dienstleistungen, die direkt in ein Produkt oder eine Gesamtleistung einfließen (bei *Peters Engineering* ist das zum Beispiel Stahl für die Fertigung der Träger sowie Achterbahn-Wägen, die von einem Zulieferer bezogen werden. Ebenso gehören die Dienstleistungen des selbstständigen Statikers dazu).

Zum anderen müssen Materialien, Waren und Dienstleistungen zum laufenden Unterhalt des Betriebes gekauft werden. Strom, Büromaterial und Gebäudereinigung sind typische Beispiele aus jedem Betrieb.

Die erste Gruppe, die als Bestandteil einer Lieferung oder Leistung weiterverkauft wird, wird in der Finanzbuchhaltung separat als **Wareneinsatz** gebucht und in der Kostenrechnung einem Kostenträger, zum Beispiel einem Stahlträger oder dem Kundenprojekt „Achterbahn“, zugerechnet. In Handelsbetrieben gibt es keine gesonderten Kostenträger für die Handelsware, jede einzelne Ware ist quasi ihr eigener Kostenträger. In jedem Fall beeinflusst der Einkaufspreis des Wareneinsatzes direkt die Marge und damit die Rentabilität des einzelnen Verkaufsgeschäftes. Dementsprechend hat vor allem der Vertrieb ein Interesse am günstigen und korrekt berechneten Einkauf, da seine Leistung üblicherweise an der Marge oder am Gewinn der verkauften Produkte oder Leistungen gemessen wird.

Die zweite Gruppe, die nicht direkt einer einzelnen Lieferung oder Leistung zugerechnet werden kann, wird in der Finanzbuchhaltung unter den **Gemeinkosten** gebucht und in der Kostenrechnung einer Kostenstelle zugeteilt oder anteilig auf mehrere Kostenstellen verteilt. Üblicherweise gibt es für jede Kostenstelle einen Verantwortlichen, etwa die Abteilungsleiterin oder den Werkstattmeister. Sie sind es, die das größte Interesse haben, die Gemeinkosten ihrer Kostenstelle so niedrig wie möglich zu halten.

### 3.4.1. Einkaufsprozess

Für die Betrachtung der Einkaufsprozesse sind folgende Unterscheidungen wichtig:

- Standardeinkauf versus Individualeinkauf sowie
- manueller versus systemgestützter Einkauf.

Beim *Standardeinkauf* erfolgt keine Verhandlung über Preis oder Eigenschaften eines Guts oder einer Leistung. Stattdessen wird anhand von Produktbeschreibung und Preisliste bestellt. Derjenige, der den Einkauf tätigt, muss sicherstellen, dass er diese Informationen zum Zeitpunkt der Bestellung aktuell vorliegen hat, damit der Preis nicht unerwartet höher oder die Beschaffenheit anders ist, als erwartet. Nötigenfalls muss man sich beim Lieferanten rückversichern und sicherheitshalber in der Bestellung die Preisliste und die Produktbeschreibung und deren Version angeben. Sämtliche Dokumente sind für die spätere Nachweisführung zu archivieren.

Beim *Indivualeinkauf* werden, wie beim Individualverkauf, Beschaffenheit und Preis individuell verhandelt und in Angebot und Bestellung dokumentiert. Diese sind zwingend zu archivieren, die begleitende Korrespondenz sinnvollerweise ebenfalls. Für die Archivierung sprechen die gleichen Gründe wie im Kapitel 3.3 „Verkaufsgespräche und -verhandlungen führen“ für das Individualgeschäft beschrieben – hier aber aus Sicht des Kunden.

Bei beiden Einkaufsarten ist es wichtig, schnell auf die Unterlagen vorangegangener Geschäfte zurückgreifen zu können. Fragen wie „Wo haben wir das beim letzten Mal bestellt?“ oder „Was hat der Artikel / die Leistung damals gekostet?“ sind typisch in einer Einkaufssituation. Ihre schnelle und sichere Beantwortung spart Zeit und erleichtert die Einkaufsverhandlung. Standard- und Individual-einkauf können sowohl manuell als auch systemgestützt erfolgen.

Vom *manuellen Einkauf* sprechen wir, wenn eine Person persönlich, telefonisch oder schriftlich einen Einkauf tätigt, ohne dass die jeweilige Bestellung im zentralen Enterprise Resource Planning (ERP)- oder einem eigenen Bestellsystem erfasst wird. Solche manuellen

Bestellungen werden meist von den Kostenstellenverantwortlichen, den Abteilungsleitern oder von deren Mitarbeitern, durchgeführt. Üblicherweise erfolgt die Prüfung der Lieferung oder der Leistung sowie des berechneten Preises durch die gleichen Personen. Die Bestellunterlagen müssen für die Prüfung schnell zur Hand sein.

Auch beim manuellen Einkauf können Bestellung, Warenannahme und Rechnungsprüfung arbeitsteilig von mehreren Personen erledigt werden. So gestaltet sich der Prozess bei *Peters Engineering*.



Abbildung 5: Prozesskette Einkauf

Je wahrscheinlicher Fehler sind, desto wichtiger sind klar definierte Fehlerbehebungsprozesse und eine gute Dokumentation.

Schickt man Papierdokumente hin und her, können sie verloren gehen. Daher bietet sich eine elektronische Versandmethode an, insbesondere wenn die Büros der Fertigungsleitung und der Buchhaltung sowie der Wareneingang weit voneinander entfernt liegen.

Beim *systemgestützten Einkauf* wird die Bestellung mit ihren einzelnen Positionen in der ERP- oder Bestellsoftware eingegeben. Das kann entweder durch die Einkaufsabteilung oder den Veranlasser der Bestellung selbst erfolgen. Der Wareneingang wird dann direkt in das System eingegeben. Eingehende Rechnungen werden am System mit der elektronischen Bestellung abgeglichen. Solche Systeme kommen immer dort zum Einsatz, wo eine große Zahl unterschiedlicher Artikel immer wieder bestellt werden muss oder wo das gleiche System auch für die Kalkulation der Herstellkosten verwendet wird. In solchen Fällen sind alle üblicherweise benötigten Artikel mit Preis- und Lieferantenangaben in einer Artikeldatenbank gespeichert. Werden bestimmte Artikel benötigt, sucht man sie in der Software und veranlasst den Ausdruck (oder die elektronische Übermittlung) einer Bestellung an den jeweiligen Lieferanten. Beispiele hierfür sind Betriebe mit Serienfertigung, etwa Automobilhersteller und -zulieferer, oder Groß- und größere Einzelhandelsunternehmen. Selbst für unser Unternehmen *Peters Engineering* kann ein solches System sinnvoll sein, sofern gleichzeitig mit dem Wachstum eine Standardisierung der Fertigungsmethoden möglich ist.

Erstellt der Käufer eine Bestellung systemgestützt, wird immer eine Bestellnummer mit aufgedruckt. Diese Bestellnummer gibt der Lieferant in seinen Lieferscheinen und Rechnungen an. Kommen Lieferschein und Rechnung in der Buchhaltung des Käufers an, findet man anhand der aufgedruckten Bestellnummer sehr schnell die zugehörige Bestellung. Beim manuellen Einkauf dagegen kann die Suche nach der Bestellung länger dauern.

Der systemgestützte Einkauf ist meist stark standardisiert, auch das zuvor beschriebene Beispiel des Stahleinkaufs bei *Peters Engineering* folgt einem festgelegten Prozess. In den meisten Betrieben erfolgt zumindest ein Teil der Einkäufe ad hoc: Ein neuer Stuhl wird benötigt, der Kaffee ist ausgegangen, für den Besprechungsraum soll ein Projektor beschafft werden, Heizöl muss nachbestellt wer-

## Betriebliche Prozesse

den, der Lieferwagen braucht neue Reifen, für das Projekt wird ein externer Architekt zu Rate gezogen usw. In sehr großen Betrieben können auch solche Einkaufsvorgänge systemgestützt erfolgen – immer dann, wenn es sich lohnt, den Kaffee, den Bürostuhl und das Heizöl als Artikel im System zu erfassen, zu pflegen und zentral zu bestellen. Aber meistens werden diese Einkäufe manuell getätigt. Dabei trägt ein einzelner Fachkollege die Verantwortung für die Bestellung, die Prüfung der Ware oder der Leistung und die Prüfung des berechneten Preises und eventuell vereinbarter Zahlungsbedingungen. Mit anderen Worten: Auch wenn ein Betrieb einen Großteil seiner Einkäufe systemgestützt durchführt, gibt es immer (meist kleinere) Bestellungen, die manuell erfolgen.

Hier der typische Prozess einer Ad-hoc-Bestellung:

1. Der Fachkollege bestellt einen Artikel direkt beim Lieferanten, beispielsweise beim Bürofachhändler, und bittet um Lieferung an seine Abteilung oder zu seinen Händen.
2. Der Artikel kommt an der Poststelle oder Wareneingang an. Dank der vollständigen Anschrift kann der Artikel gleich an den Fachkollegen weitergereicht werden.
3. Einige Tage später kommt die zugehörige Rechnung in der Poststelle an. Da auch dort die Anschrift vollständig ist, wird sie vom Hausboten an den Fachkollegen weitergeleitet.
4. Der Fachkollege prüft die Rechnung, indem er sie entweder mit seiner Bestellung oder mit den ihm anderweitig vorliegenden Preisangaben abgleicht.
5. Er zeichnet die Rechnung ab und sendet sie mit der Hauspost an die Buchhaltung.
6. In der Buchhaltung wird die Rechnung gebucht.
7. Beim nächsten wöchentlichen Zahlungslauf veranlasst die Kollegin die Zahlung der Rechnung.

### 3.4.2. Zahlungsbedingungen

Egal wie eingekauft wird, zum Abschluss des Geschäfts muss die Lieferung oder Leistung immer bezahlt werden. Im Normalfall erhalten wir nach der Lieferung eine Rechnung. Auf der Rechnung ist die Zahlungsfrist vermerkt, innerhalb der die Zahlung erfolgen soll, beispielsweise 30 Tage nach Rechnungsdatum. Neben einer solchen „Zahlung nach Rechnungserhalt“, die üblicherweise per Banküberweisung oder als Scheck eingeht, gibt es:

- Anzahlungen vor Lieferung oder Leistungserbringung
- Vorkasse (durch Scheck oder Überweisung)
- Barzahlung bei Abholung (z.B. im Einzelhandel)
- Nachnahme (Lieferant kassiert beim Kunden bei der Übergabe der Ware)
- Kreditkartenzahlung oder Bank-Lastschriftzahlung, außer im Einzelhandel meist als Vorauszahlung

(Daneben gibt es noch die Zahlung per Wechsel. Da diese Art der Zahlung sehr kompliziert ist und eher selten gewählt wird, wird sie hier nicht weiter behandelt.)

Die Zahlungsmodalitäten haben (als wesentlicher Prozessinput) beim Lieferanten und beim Kunden Einfluss auf den Verkaufs- beziehungsweise Einkaufsprozess und damit auf den gesamten Fertigungs- oder Leistungsprozess: Beahlt man die Ware vor Lieferung, muss man vorher das nötige Geld verfügbar haben und beispielsweise ein Festgeld kündigen.

## Betriebliche Prozesse

Ausschlaggebend für die Zahlungsmodalitäten ist in der Regel die Bonität des Käufers. Möglich ist:

- Die Bonität des Kunden ist bekannt: Bis zu einem bestimmtem Limit an offenen Rechnungsbeträgen wird der Kunde beliefert und die Zahlung nach Rechnungserhalt erbeten. Das Limit orientiert sich an der Bonität des Kunden und wird mithilfe einer Bankauskunft, einer Anfrage bei einer Kreditauskunftei oder anhand der Höhe einer Kreditversicherung festgelegt.
- Die Bonität des Kunden ist nicht bekannt: Dies gilt in der Regel im Einzelhandel sowie im Geschäft zwischen Unternehmen, bei dem die Zahl der Kunden groß und das Volumen des einzelnen Geschäfts eher klein ist. Hier lohnt sich eine Bonitätsprüfung nicht. Entsprechend wird bar bezahlt oder per Kreditkarte, Lastschrift, Vorkasse oder Nachname. In bestimmten Branchen wird in Ländern mit traditionell höherer Zahlungsmoral und effizientem Inkassorecht auch bei dieser Geschäftsform gegen offene Rechnung geliefert.
- Die Bonität des Kunden ist bekanntermaßen kritisch: In diesem Fall wird gegen Vorkasse, per Nachnahme, Kreditkarte oder Bank-Lastschrift bezahlt.

Verzögerungen im Zahlungsprozess können leicht zu Verzögerungen bei der Lieferung führen. Selbst wenn die Bonität an sich gut ist, kann eine versehentlich unbezahlt gebliebene Rechnung einer früheren Lieferung zum Lieferstopp bei einem einzelnen Lieferanten führen. Bei größeren Projekten sind Anzahlungen üblich, die vor dem Beginn der Leistung oder vor der ersten Teillieferung erfolgen. Verzögert sich die Anzahlung, beginnt auch die Leistungserbringung später. An diesem Beispiel erkennt man, wie wichtig es ist, in „Prozessketten“ zu denken, also über seinen Arbeitsplatz, seine Abteilung hinaus.

Die pünktliche Bezahlung von Rechnungen kann gerade bei kleineren Lieferanten von großem Wert sein: Für die Chefin oder den Chef ist ein rascher Zahlungseingang wichtig, und daher kennen sie die Zahlungsmoral jedes einzelnen Kunden. Entsprechend zuvorkom-

ment werden die Kunden behandelt, bei denen es nie Probleme mit der Zahlung gibt. Eine systematische Bonitätsprüfung existiert nicht. Anders im Großbetrieb: Der Vertrieb oder die Serviceabteilung erfahren typischerweise erst dann von verspäteten Zahlungen, wenn die Bonitätsprüfung im Rechnungswesen einen Lieferstopp veranlasst hat.

Der letzte, womöglich spürbarste Nutzen eines reibungslosen Zahlungsprozesses beim Käufer ist die Nutzung von Skonto. Skonto ist ein Preisnachlass von üblicherweise 2% bis 3%, den ein Lieferant gewährt, wenn die Zahlung innerhalb kurzer Zeit erfolgt. Die Zahlungsbedingungen auf einer Rechnung lauten beispielsweise:

„Zu zahlen innerhalb von 8 Tagen abzüglich 2% Skonto oder in 30 Tagen, bis spätestens xx.yy. netto“.

Skonto zu nutzen ist für jeden Käufer attraktiv: Er erhält für 22 Tage frühere Zahlung 2% Nachlass. Auf ein Jahr gerechnet entspricht das einer Verzinsung von über 30%! Umgekehrt stellt die Gewährung von Skonto für den Lieferanten eine Zinsbelastung von über 30% jährlich dar. Warum gewähren Lieferanten dann überhaupt Skonto?

- Weil die Skontogewährung ein Teil des Rabattkonzeptes ist.
- Weil es in der Branche so üblich ist.
- Weil die Nutzung von Skonto etwas über die Liquidität des Kunden aussagt.

Gerade der letzte Punkt ist wichtig: Kein vernünftiger Käufer lässt mögliche Skonti ungenutzt. Es sei denn

- er hat massive Liquiditätsprobleme,
- die möglichen Skontoerträge sind für ihn unbedeutend oder
- er hat seine Prozesse nicht im Griff.

Letzteres führt bei größeren Betrieben manchmal zum fragwürdigen Verhalten, kleinere oder „schwächere“ Lieferanten erst nach 20 Tagen zu bezahlen und dennoch Skonto abzuziehen.

## Betriebliche Prozesse

Es ist deutlich, wie wichtig die schnelle, effiziente Bearbeitung von Rechnungen und Zahlungen ist, sei es für die Pflege des Verhältnisses zu den Lieferanten oder sei es zur Nutzung von Skontoerträgen.

Dies gilt auch für unsere Beispielfirma *Peters Engineering*. Zum einen ist sie aufgrund der hohen Sicherheitsanforderungen an ihre Fahrgeschäfte auf beste, vor allem qualitativ hochwertige Leistungen ihrer Zulieferer angewiesen. Zum anderen ist die Gewährung von Skonto in der Branche üblich und bietet *Peters Engineering* damit ein beachtliches Potenzial, Kosten zu sparen.

### **3.4.3. Einkauf und Finanzbuchhaltung**

Der Erhalt einer Rechnung und deren Bezahlung sind die ersten Prozessschritte, die zwingend in der Finanzbuchhaltung dokumentiert werden müssen. Die Finanzbehörden schreiben per Gesetz vor, dass Rechnungen für einen bestimmten, je nach Land unterschiedlichen Mindestzeitraum aufbewahrt werden müssen. (In Deutschland beträgt dieser Zeitraum zum Beispiel 10 Jahre.) Gleiches gilt für die Dokumentation von Zahlungen. Die Dokumentation einer Zahlung kann in einem Kassenbuch, als Kontoauszug der Bank oder als Buchungssatz im Finanzbuchhaltungssystem erfolgen.

Für das Finanzamt ist die Aufbewahrung von Lieferantenrechnungen deshalb so wichtig, da diese Rechnungen als Nachweis für eine Ausgabe dienen. Jede Ausgabe mindert den Gewinn eines Betriebes. Da von diesem Gewinn die zu bezahlenden Steuern abhängen, mindert jede Rechnung auch die Steuerlast des Betriebes. Neben den gewinnabhängigen Steuern – sie betragen in den westlichen Ländern meist zwischen 30% und 50% – spielt im Geschäftsleben die Mehrwertsteuer eine wichtige Rolle.

### **3.4.4. Umsatzsteuer – Vorsteuer – Mehrwertsteuer**

Auf die Waren und Dienstleistungen muss der Verkäufer auf den eigentlichen Verkaufspreis eine Umsatzsteuer (beispielsweise 19% des Preises) aufschlagen. Diesen Aufschlag muss er an das Finanz-

amt abführen. Gleichzeitig gilt in den meisten Ländern für Unternehmen bei Inlandsgeschäften das Prinzip des Vorsteuerabzuges.

Wenn *Peters Engineering* eine Lieferung Stahl erhält, berechnet der Lieferant zunächst den von ihm dafür vorgesehenen Preis (Netto). Die in seinem Land geltende Umsatzsteuer (z.B. 19%) muss er addieren und daraus den gesamten Rechnungsbetrag (Brutto) errechnen. Sobald der Lieferant die Rechnung verschickt hat, schuldet er dem Finanzamt die Umsatzsteuer und muss sie spätestens am Monatsende bezahlen.

Umgekehrt darf unser Unternehmen als Käufer die Umsatzsteuer auf der Rechnung für die Stahllieferung sofort wieder von seinem Finanzamt als „Vorsteuer“ zurückfordern. Auch die Rückzahlung durch das Finanzamt erfolgt üblicherweise nach Monatsfrist.

Es stellt sich die Frage, wozu der Aufwand dient, den gleichen Betrag erst an das Finanzamt zu bezahlen und dann wieder zurückzufordern. In der Tat wird immer wieder darüber diskutiert, im Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen auf die Umsatzsteuer zu verzichten. Entsprechend ist es im Auslandsgeschäft geregelt: Beim Verkauf an ein ausländisches Unternehmen muss keine Umsatzsteuer ausgewiesen werden.

Noch kritischer kann man fragen, wie Umsatzsteuer beim Staat ankommt, wenn jeder Käufer sie als Vorsteuer zurückfordern kann. Die Antwort ist einfach: Der Endverbraucher, also der private Konsument, kann die Umsatzsteuer nicht zurückfordern. Er bezahlt den vollen Umsatzsteuerbetrag an den Verkäufer. Und der Verkäufer führt diesen Betrag an das Finanzamt ab. Allerdings erhält er die Umsatzsteuer für die von ihm gekaufte Ware als Vorsteuer wieder erstattet. Der Betrag ist geringer, da er die Ware billiger einkauft, als er sie verkauft. Er bezahlt unter dem Strich nur Umsatzsteuer für die Differenz zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis, also für den Mehrwert, den er mit der Ware geschaffen hat. Da beim einzelnen Unternehmen nur dieser Mehrwert tatsächlich besteuert wird, heißt die Steuer Mehrwertsteuer. So bezahlt jeder Betrieb in der Fertigungskette auf den von ihm geschaffenen Mehrwert eines Produktes die Mehrwertsteuer.

## Rechenbeispiel

... (Einkaufspreis + Vorsteuer + Marge + Mehrwertsteuer ...)

Besondere Brisanz erhält diese übliche Systematik durch den weit verbreiteten Umsatzsteuerbetrug, der die Europäischen Staaten jährlich mehrere Milliarden Euro kostet. Das Prinzip ist einfach:

Ein neugegründetes Unternehmen lässt sich von einer Scheinfirma eine Rechnung über 1 Mio. € schreiben, zzgl. 19% Umsatzsteuer. Das Unternehmen reicht die Rechnung beim Finanzamt ein und bittet um Erstattung der Vorsteuer in Höhe von 190 000 €. Das Finanzamt erstattet den Betrag. Der Unternehmer setzt sich mit den 190 000 € ins Ausland ab.

Um dies zu verhindern, hat der Staat mehrere Maßnahmen ergriffen. Unter anderem wegen des Steuerbetrugs sind die Regeln für die Aufbewahrung von Rechnungen besonders streng, und ist für den elektronischen Versand europaweit eine elektronische Signatur auf einer Rechnung erforderlich. Das Grundprinzip dahinter ist einfach: Da sowohl Käufer und Lieferant eine Kopie der Rechnung aufbewahren müssen, kann die Finanzbehörde im Verdachtsfall auf beiden Seiten prüfen und dabei sowohl die Identität der Rechnung als auch deren korrekte Verbuchung sicherstellen.

Wie zuvor dargestellt, kann *Peters Engineering*, ausgewiesene Umsatzsteuer als Vorsteuer vom Finanzamt zurückfordern, sobald eine Rechnung eingegangen ist. Es ist – vorausgesetzt es liegt keine betrügerische Absicht vor – erlaubt, die Vorsteuer sofort vom Finanzamt einzufordern, womöglich sogar lange bevor die Rechnung bezahlt wird (wenn etwa ein langes Zahlungsziel mit dem Lieferanten ausgehandelt wurde). Der Betrieb erhält dadurch bis zur Zahlung der Rechnung ein zinsloses Darlehen vom Finanzamt in Höhe des Umsatzsteuerbetrages von beispielsweise 19%.

Entsprechend wichtig ist die schnelle Bearbeitung einer Eingangsbuchung, um entsprechende Liquiditätsvorteile durch Vorsteuererstattungen zu sichern. Die Finanzbehörden setzen für die Abgabe der monatlichen Umsatzsteuererklärungen feste Termine, die unter allen Umständen eingehalten werden müssen.

Übrigens: Einige Betriebstypen müssen auf ihre Leistungen keine Mehrwertsteuer erheben und können dementsprechend auch keine Vorsteuer geltend machen. Dazu zählen Kleinstunternehmen, die meisten Behörden, manche öffentliche und gemeinnützige Betriebe wie Schulen und Kindergärten, in Teilbereichen auch Ärzte, Landwirte etc.

Neben der Dokumentations- und Aufbewahrungspflicht für die Finanzbehörden schreibt das Handelsgesetz die lückenlose Dokumentation aller Geschäftsvorfälle vor. Der Betrieb selbst hat ebenfalls starkes Interesse daran, seine Wirtschaftlichkeit laufend überprüfen zu können. All diesen Anforderungen muss die Finanzbuchhaltung gerecht werden. Oft sollen dabei bereits wenige Tage nach Monatsende detaillierte Zahlen über Aufwand und Ertrag des vergangenen Monats vorliegen – beispielsweise, weil die Muttergesellschaft, selbst zeitnah die Konzernzahlen greifbar haben möchte. Ein solcher Monatsabschluss ist mit zusätzlicher Arbeit für die Kollegen der Buchführung verbunden. Umso wichtiger ist, dass die Prozesse der laufenden Buchführung, insbesondere der Bearbeitung von Eingangsrechnungen, stets effizient und aktuell abgewickelt werden.

Wird eine Rechnung gebucht, entsteht in der Finanzbuchhaltung sofort eine **Verbindlichkeit**. Eine Verbindlichkeit ist eine Schuld in Höhe des Rechnungsbetrages an den Lieferanten. Der Lieferant wird dadurch zum Gläubiger, auch **Kreditor** genannt. Daher nennt man den Teil der Buchhaltung, der sich mit dem Einkauf und mit Lieferantenrechnungen beschäftigt, **Kreditorenbuchhaltung**.

Normalerweise wird mit der Verbindlichkeit gleich der Aufwand gebucht und die Kosten werden in der Kostenrechnung zugewiesen. Es kann aber vorkommen, dass zunächst nur die Verbindlichkeit gebucht wird. Das ist der Fall, wenn die Buchhaltung noch nicht weiß, welche Art von Aufwand zu buchen ist (nicht jede Artikelbezeichnung eines Computerbauteils oder eines Schmieröls kann vom Sachbearbeiter identifiziert werden) oder welche Kostenstellen oder Kostenträger zuzuordnen sind. Beim Buchen der Verbindlichkeit wird üblicherweise auch das Zahlungsziel im System eingegeben. Werden alle Rechnungen sofort mit Zahlungsziel als Verbindlichkeit gebucht, kann ein Betrieb im Rahmen seines **Cash-Managements** sehr ge-

## Betriebliche Prozesse

nau planen, wann welche Zahlungen fällig werden. Festgelder können entsprechend zeitgerecht gekündigt oder die Ausweitung des Kreditrahmens mit der Bank vereinbart werden. Die vorgezogene Buchung einer Rechnung zunächst nur als Verbindlichkeit ist immer dann sinnvoll, wenn die Rechnungsprüfung insgesamt lange dauert. Falls die betrieblichen Prozesse eine schnelle Bearbeitung von Eingangsbuchungen ermöglichen, entfällt der erhöhte Aufwand der mehrfachen Buchung.

## Selbstkontrollfragen:

1. Worin bestehen Unterschiede zwischen „Wareneinsatz“ und „Gemeinkosten“?
  - a) Der Begriff Wareneinsatz umfasst Dienstleistungen, wogegen Gemeinkosten Güter beinhalten.
  - b) Wareneinsatz bezieht sich auf eine Lieferung oder Leistung, wohingegen Gemeinkosten nicht auf eine einzelne Lieferung oder Leistung bezogen sind.
  - c) Wareneinsatz bezieht sich auf eine komplette Firma, Gemeinkosten nur auf eine Kostenstelle.
  - d) Wareneinsatz existiert nur in Fertigungsbetrieben, Gemeinkosten entstehen meist bei Dienstleistungsbetrieben.
2. Welche Unterschiede bestehen zwischen „Standardeinkauf“ und „Individualeinkauf“?
  - a) Beim Standardeinkauf erfolgt im Vergleich zum Individualeinkauf keine Verhandlungen über Preis oder Eigenschaften eines Gutes oder einer Leistung.
  - b) Beim Individualeinkauf gibt es keine Möglichkeit, die Korrespondenz zu archivieren.
  - c) Standardeinkauf erfolgt zwischen Fertigungsbetrieben und Endkunden, Individualeinkauf zwischen Fertigungsbetrieben und Handelsbetrieben.
  - d) Individualeinkauf erfolgt manuell, Standardverkauf erfolgt systemgestützt.

3. Wenn eine Person persönlich, telefonisch oder schriftlich einen Einkauf tätigt, ohne dass die jeweilige Bestellung im zentralen ERP- oder einem eigenen Bestellsystem erfasst wird, sprechen wir von:
  - a) Humaneinkauf
  - b) Systemgestütztem Einkauf
  - c) Manuellem Einkauf
  - d) Regeltem Einkauf
4. Wird die Bestellung mit ihren einzelnen Positionen in der ERP- oder Bestellssoftware eingegeben sprechen wir von:
  - a) Automatischem Einkauf
  - b) Methodischem Einkauf
  - c) Regeltem Einkauf
  - d) Systemgestütztem Einkauf
5. Warum bietet sich im Einkauf eine elektronische Methode für die Verwaltung der Dokumente an?
  - a) Fragen wie „Wo haben wir das beim letzten Mal bestellt?“ oder „Was hat der Artikel / die Leistung damals gekostet?“ können schnell beantwortet werden.
  - b) Papierdokumente können ansonsten verloren gehen.
  - c) Ein reibungsloser Zahlungsprozess kann, unter anderem durch Skontoausnutzung, von großem Wert sein.
  - d) Das Handelsgesetz schreibt die lückenlose Dokumentation aller Geschäftsvorfälle vor.
  - e) Durch elektronische Archivierung kann auch der Zahlungsvorgang nur noch elektronisch (z.B. per Kreditkartenzahlung) erfolgen.

6. Bietet sich in der Finanzbuchhaltung die Archivierung von Rechnungen an?
- a) Ja, da Finanzbehörden per Gesetz vorschreiben, dass Rechnungen für einen bestimmten (je nach Land unterschiedlichen) Mindestzeitraum aufbewahrt werden müssen.
  - b) Ja, die Rechnungen dienen als Nachweis für eine Ausgabe.
  - c) Nein, da die Finanzbuchhaltungssoftware alle notwendigen Daten revisionssicher enthält.
  - d) Nein, da Rechnungen nur firmenintern benötigt werden.

### **3.5. Herstellung oder Lieferung des Produkts oder der Leistung**

Die Prozesse zur Herstellung von Produkten oder zur Erbringung von (Dienst-)Leistungen sind so vielfältig wie die Betriebe an sich. Wir beschränken uns daher auf einige generelle, für das wirtschaftliche Bestehen eines Betriebes wichtige, vor allem informatorische Prozessaspekte. Aus wirtschaftlicher Sicht ist es wichtig, dass die Produkte oder Leistungen

- a) alle zugesicherten Eigenschaften enthalten und
- b) zu den geplanten Kosten erstellt oder erbracht werden.

Wie wichtig Klarheit über die zugesicherten Eigenschaften auf Seiten von Käufer und Verkäufer ist, hat sich bereits bei der Beschreibung der Verkaufsverhandlung herausgestellt. Prospekte, Datenblätter, anderweitige Produktbeschreibungen oder im Kaufvertrag selbst festgelegte Eigenschaften und Leistungen werden Bestandteil des Kaufvertrages, der Verkäufer haftet für deren Einhaltung. Zur Sicherstellung dieser Eigenschaften erstellt jeder Hersteller Spezifikationen, anhand derer gefertigt, gebaut oder geleistet wird. In allgemeinen Arbeitsanweisungen oder spezifischen Arbeitsaufträgen sind Leistungsprozesse definiert, in Konstruktionszeichnungen, Bauplänen, Schaltplänen und anderen Beschreibungstypen ist die Beschaffenheit eines Produktes definiert. Viele Leistungen werden ohne vorherige Beschreibung ausschließlich aufgrund der erlernten Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter erbracht.

#### **3.5.1. Herstellungs- und Leistungserbringungsprozess**

Bei *Peters Engineering* wird der Stahlträger für eine Achterbahn vor dessen Herstellung mittels einer Konstruktionszeichnung genau spezifiziert. Die Zeichnung muss während der Fertigung in der Werkstatt jederzeit zur Hand sein. Geht der Stahlträger anschließend in die Lackiererei, reicht die Angabe der Farbnummer. Der Lackierer weiß aufgrund seiner Ausbildung, wie er die Farbe bzw. den Farbton zu mischen hat, wie er die Spritzpistole führen muss und wie viele Schichten Lack er aufbringen muss.

Vor der Herstellung einer kompletten Achterbahn werden viele Einzelpläne am Computer erstellt – für jedes Bauteil einer. Ein Gesamtfertigungsplan legt fest, in welcher Reihenfolge die Teile herzustellen sind. Manche Fertigungsschritte werden mit Werkzeugen von Hand erledigt, manche automatisiert von computergesteuerten Maschinen. Für die Handarbeit müssen die Pläne zwingend auf Papier vorliegen, den computergesteuerten Maschinen können die Fertigungsdaten teilweise elektronisch aus dem Konstruktionsprogramm übergeben werden.

Da es sich bei den Fahrgeschäften von *Peters Engineering* um individuelle Anfertigungen mit hohen Sicherheitsanforderungen handelt, muss jedes Bauteil nach seiner Fertigstellung vom zuständigen Mitarbeiter zur **Qualitätssicherung** geprüft werden. Der Mitarbeiter muss die Prüfung dokumentieren, zum Beispiel durch einen entsprechenden Vermerk und seine Unterschrift im Bauplan.

*Peters Engineering* muss aber nicht nur sicherstellen, dass gefertigte Teile und die komplette Achterbahn oder das komplette Riesenrad gewissenhaft geprüft wurden. Auch die **Fachqualifikation** der Mitarbeiter muss nachgewiesen werden. Dieser Nachweis hat zwar keinen Einfluss auf den Fertigungsprozess. Allerdings muss sichergestellt sein, dass der richtige Kollege die Prüfung vornimmt und dessen Name oder Unterschrift im Prüfprotokoll lesbar sind. Weiterhin muss die Personalabteilung dafür sorgen, Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildungen seiner Mitarbeiter vollständig zu dokumentieren.

Bei der Serienfertigung kann die Qualitätssicherung einzelner Bauteile oder kompletter Produkte entweder durch die Prüfung jedes einzelnen Stücks oder von Stichproben erfolgen. In jedem Fall sind Prüfungen lückenlos zu dokumentieren.

Warum sind die Dokumentation der Fertigungsprozesse, der Herstellung, der Prüfung und der Mitarbeiterqualifikation sowie die dauerhafte Aufbewahrung dieser Dokumentation so wichtig? Die Dokumentation ist vor allem bedeutend für den **Haftungs- und Gewährleistungsfall**. Tritt ein Mangel oder Defekt auf, muss der Hersteller nachweisen können, dass er bei der Herstellung oder Leistung sorg-

fällig vorgegangen ist. Nur so kann er ungerechtfertigte Schadenersatzforderungen oder Geldstrafen und im schlimmsten Fall Haftstrafen abwenden.

Während es bei Haftung und Gewährleistung meist um nicht offensichtliche (versteckte) Mängel geht, dient die **Abnahme** eines Produktes oder einer Leistung durch den Käufer dem Nachweis, dass der Lieferant seine Leistung grundsätzlich erbracht hat. Im Einzelhandel erfolgt das automatisch: Der Kunde nimmt einen Artikel aus dem Regal, betrachtet ihn, und entschließt sich zum Kauf. Durch das Bezahlen an der Kasse hat er den Artikel quasi „abgenommen“.

Bei *Peters Engineering* ist die Übergabe eines Fahrgeschäftes ein aufwändigerer Prozess. Der Kunde untersucht dabei genau anhand der Vertragsunterlagen, ob alles so wie vereinbart hergestellt wurde. Dann erfolgt die gesetzlich vorgeschriebene Abnahme durch einen externen, öffentlich bestellten Gutachter, zum Beispiel eines TÜVs. *Peters Engineering* lässt sich die Abnahme vom Käufer im Abnahmeprotokoll bestätigen. Dabei werden auch etwaige kleinere Mängel vermerkt, die von *Peters Engineering* nachgebessert werden müssen.

Das vom Kunden unterschriebene Abnahmeprotokoll initiiert bei größeren Projekten üblicherweise die Ausstellung der Schlussrechnung.

### 3.5.2. Auswirkung in der Kostenrechnung

Die bisher beschriebene Dokumentation des Herstellungsprozesses dient vor allem der Qualitätssicherung, der Vermeidung von ungerechtfertigten Haftungsleistungen und letztendlich dazu, die Endabrechnung eines Projekts einzuleiten. Daneben muss der Fertigungs- oder Leistungsprozess für die Wirtschaftlichkeitsüberprüfung protokolliert werden. Eine 1A-Qualität und ein sehr zufriedener Kunde nutzen nichts, wenn die eigenen Kosten am Schluss höher sind als der Preis, den der Kunde bezahlt hat. Um das zu vermeiden, muss man die Kosten kennen.

Bei der Herstellung eines Produkts oder der Erbringung einer Leistung unterscheidet man zwei Typen von Kosten: Gemeinkosten und Einzelkosten. Die bereits im Kapitel 3.4 über den Wareneinkauf erwähnten Gemeinkosten sind die Kosten, die in der Verwaltung, der Geschäftsführung, der Planung, in Forschung und Entwicklung und zur Einrichtung der Fertigung anfallen. Einzelkosten sind die Materialkosten, Energiekosten, Raumkosten und Personalkosten, die zur Fertigung eines einzelnen Stücks oder während der Erbringung einer Leistung anfallen und dieser Leistung (dies kann auch ein Auftrag oder Projekt sein) direkt zugerechnet werden können.

Gemeinkosten und Einzelkosten gehen in die Kalkulation des Verkaufspreises ein. Zur Kalkulation des Preises werden die Gemeinkosten auf die zu fertigenden Stücke (nach verschiedenen Verfahren) verteilt, also umgelegt. Einzelkosten gehen direkt in die Preisberechnung ein.

Wie werden diese Kosten in der Finanzbuchhaltung ermittelt? Die Feststellung der Kosten erfolgt im Rahmen der **Kostenrechnung**. Sie ist manchmal auch in eine eigene Abteilung ausgegliedert. Kosten, die durch eine fremde Leistung oder eine gekaufte Ware entstehen, erfassen die zuständigen Mitarbeiter in der Regel beim Buchen der Eingangsrechnung. Neben dem Finanzbuchhaltungskonto, das für die Bilanzerstellung und Steuerberechnung entscheidend ist, gibt der Buchhalter im Buchungssatz die entsprechende Kostenstelle und, wenn eine direkte Zuordnung möglich ist, den Kostenträger an. Wie im Kapitel 1.2. zur Kostenrechnung erwähnt, entspricht die Kostenstelle meistens der Abteilung und der Kostenträger dem einzelnen Produkt oder einem Projekt. Durch die Summierung der Buchungen auf einen Kostenträger lassen sich die individuellen Kosten für das einzelne Produkt ermitteln. Der Kostenträger nimmt dadurch die direkt zurechenbaren Einzelkosten auf (bildlich gesprochen: „Er trägt die Kosten“).

Für den Prozess wesentlich ist die Frage, woher der Buchhalter weiß, auf welche Kostenstelle oder welchen Kostenträger eine Rechnung zu buchen ist. Meist weiß das nur der Fachkollege, zum Beispiel der Leiter oder die Leiterin der Fachabteilung, der Werkstatt oder der Fertigung. Kommt im Betrieb ein Bestellsystem zum Ein-

## Betriebliche Prozesse

satz, kann derjenige, der die Bestellung auslöst, gleich bei der Bestellung Kostenstelle und Kostenträger mit angeben. Andernfalls kann er bei der Freigabe der Rechnung die jeweiligen Angaben auf dem Beleg vornehmen.

Die korrekte Erfassung von Kostenstelle und Kostenträger kann eine Herausforderung sein, wenn mehrere Rechnungen gleichzeitig und sehr schnell gebucht werden sollen. Bei der Planung der Prozesse ist daher genau zu prüfen, wer wann und wie schnell die erforderlichen Angaben machen kann und was im Vertretungsfall zu tun ist.

Bei *Peters Engineering* trägt der verantwortliche Kostenstellenleiter bei der Freigabe der Rechnungen den Kostenträger mit ein, da er weiß, für welchen Auftrag das jeweilige Material gebraucht wird. Manchmal muss eine Lieferung auf mehrere Kostenträger verteilt werden, wenn beispielsweise der Rohstahl für zwei Projekte gleichzeitig bestellt und geliefert wird.

Neben den externen Kosten, die immer durch eine Rechnung dokumentiert werden, müssen die „internen“ Kosten genau erfasst werden, um die Preise zu kalkulieren. Der wichtigste Faktor ist die Arbeitszeit. Im Individualgeschäft unterscheidet sich der Arbeitsaufwand des einzelnen Mitarbeiters von Fall zu Fall. Hier erfasst der Mitarbeiter seine Arbeitszeit selbst auf einem Arbeitsbericht. Diese Arbeitsberichte werden in der Kostenrechnung erfasst und die Arbeitszeit einem Kostenträger zugeordnet. Wird ein individueller Auftrag teilweise „nach Aufwand“ abgerechnet, dienen die Arbeitsberichte gleichzeitig als Nachweis gegenüber dem Kunden. Entsprechend wichtig sind die sorgfältige Erstellung und Aufbewahrung der Arbeitsberichte. Beim Einsatz besonders teurer Werkzeuge oder Geräte werden neben der reinen Arbeitszeit zusätzlich „Maschinenstunden“ erfasst und abgerechnet.

Wenn *Peters Engineering* ein Fahrgeschäft plant, werden neben den Konstruktionszeichnungen auch die einzelnen Arbeitsaufträge für die Werkstätten und Mitarbeiter erstellt und ausgedruckt. Sie enthalten am Ende ein Formularfeld, in dem die jeweiligen Kollegen die Arbeitszeit eintragen. Damit werden die Arbeitsaufträge zu Arbeitsberichten, die in der Projektmappe gesammelt und später archiviert werden.

## Selbstkontrollfragen:

1. Warum bietet sich bei der Herstellung eine gewissenhafte Dokumentation an?
  - a) Die dokumentierte Qualitätssicherung sowie der Nachweis der Fachqualifikation können im Falle eines auftretenden Mangels Geld- oder Haftstrafen abwenden.
  - b) Bei der Abnahme der Lieferung kann ein Nachweis der erbrachten Leistung gegeben werden.
  - c) Durch genaue Dokumentation kann eine Wirtschaftlichkeitsüberprüfung erfolgen.
  - d) Werden firmenintern Produktmängel dokumentiert, kann der Kunde später keine Gewährleistung erwarten.
  
2. Welche Aussagen zur Kostenrechnung sind korrekt?
  - a) Neben den externen Kosten, die durch eine Rechnung dokumentiert werden, müssen die „internen“ Kosten für die Preiskalkulation genau erfasst werden.
  - b) Um einen Aufwand der Kostenstelle und dem Kostenträger korrekt zuzuweisen, ist bei der Planung der Prozesse genau zu prüfen, wer wann und wie schnell die erforderlichen Angaben machen kann und was im Vertretungsfall zu tun ist.
  - c) Die Kostenrechnung ist immer firmenübergreifend und kann nie in eine eigene Abteilung ausgegliedert sein.
  - d) Durch die Summierung der Buchungen auf einen Kostenträger können die individuellen Kosten für das einzelne Produkt ermittelt werden.

### 3.6. Rechnungen schreiben und Zahlung entgegennehmen

Sobald ein Auftrag ausgeführt oder die Ware übergeben ist, wird üblicherweise eine Rechnung geschrieben. Es liegt im Interesse des Verkäufers, die Rechnung so schnell wie möglich zu schreiben, um so schnell wie möglich die Zahlung zu erhalten. Bei größeren Projekten ist es üblich, die Rechnungsstellung und damit die Zahlung aufzuteilen, z.B. ein Drittel des Rechnungsbetrags bei Auftragserteilung, ein Drittel bei Arbeitsbeginn und ein Drittel nach Fertigstellung. In dem Fall werden für einen Auftrag drei Rechnungen geschrieben.

Aus Prozesssicht ist zu betrachten, wer im Betrieb die Rechnung schreibt und wie derjenige die notwendigen Informationen erhält: dass eine Rechnung zu schreiben ist, wer die Rechnung erhält, was zu berechnen ist und welche Zahlungsbedingungen gelten. Ähnlich wie beim Einkauf unterscheidet man bei der Rechnungsschreibung zwischen Individual- und Standardgeschäft. Zwar wird in beiden Fällen üblicherweise eine spezielle Software für das Rechnungsschreiben (= „Fakturierung“) eingesetzt. Sie bietet zumindest die Verwaltung von Kundenadressen, das Zusammenzählen von Artikelpositionen und die Berechnung der Umsatzsteuer.

Im Standardgeschäft, aber auch bei vielen Individualgeschäften, geht die Steuerung durch IT-Systeme weit darüber hinaus. Die Bestellung beziehungsweise der Auftrag eines Kunden wird sofort nach Eingang im System erfasst. Das System enthält eine Datenbank mit allen Produkten und Leistungen, die das Unternehmen anbietet. Bei der Auftragserfassung werden die Positionen ausgewählt und geprüft, ob die im System hinterlegten Preise mit den vom Kunden in der Bestellung angegebenen übereinstimmen. Hat der Kunde niedrigere Preise in der Bestellung aufgeführt – und will man die nicht akzeptieren – muss man den Kunden erst über die Preisabweichung informieren und ihn fragen, ob er dennoch kaufen möchte. Hat der Kunde höhere Preise angegeben, können wir diese entweder verwenden oder – fairerweise – dem Kunden die niedrigeren berechnen. Zusätzlich können bei der Auftragserfassung Individualpositio-

## Betriebliche Prozesse

nen von Hand erfasst werden. Ihre Beschreibung und ihr Preis können zum Beispiel aus dem Kaufvertrag übernommen werden.

Nach der Erfassung eines solchen Auftrages wird der Auftrag abgewickelt. Die Ware wird beispielsweise aus dem Lager entnommen und verschickt, ein PKW gefertigt, der Telefonanschluss gelegt oder das Projekt durchgeführt.

Umfasst der Auftrag die Lieferung von Waren, muss ein **Lieferschein** erstellt werden. Der Lieferschein liegt stets der Ware bei oder wird zusammen mit der Ware übergeben. Er sieht oft genauso aus, wie die Rechnung, enthält genaue Mengen- und Artikelangaben, jedoch keine Preise. Oft wird der Lieferschein mit einem durchsichtigen, selbstklebenden Kunststoffkuvert auf den Versandkarton geklebt und dient gleichzeitig als Adressticket. Lieferscheine werden mit dem gleichen IT-System geschrieben wie Rechnungen. Die Angaben im Lieferschein müssen immer genau mit dem Inhalt der Lieferung übereinstimmen. Der Käufer der Ware ist verpflichtet, beim Erhalt Lieferschein und Ware zu vergleichen und Abweichungen sofort zu reklamieren. Reagiert der Käufer nicht, gilt die Ware wie im Lieferschein beschrieben geliefert.

Ist eine Ware zur Auslieferung bereit, wird der zugrunde liegende Auftrag im System aufgerufen und mit wenigen Eingaben der Lieferschein erstellt und gedruckt.

Meldet die Auftragsabwicklung die Auslieferung einer Ware, wird der Auftrag im System erneut aufgerufen und mit wenigen Eingaben die Rechnung erstellt und gedruckt.

Wie diese Rückmeldung aus der Auftragsabwicklung erfolgt, variiert sehr stark je nach Geschäftstyp. Im Handel, bei dem die Ware lediglich dem Lager entnommen wird, kann die Lieferschein- und Rechnungsschreibung gleich mit der Auftragserfassung erfolgen. Dazu ist erforderlich, dass die Ware vorrätig ist und die betrieblichen Prozesse eine sofortige Auslieferung sicherstellen. Der Lieferschein wird praktischerweise gleich im Auslieferungslager ausgedruckt, wo er direkt der Ware beigelegt wird. Gegebenenfalls ist für den Rech-

nungsversand eine „Schamfrist“ zu berücksichtigen, damit die Rechnung nicht vor der Ware beim Kunden ankommt.

In anderen Fällen wird die Rechnung erst erstellt, wenn der Spediteur die Auslieferung meldet. Oder die Buchhaltung erstellt die Rechnung noch später, sobald eine vom Kunden unterschriebene **Empfangsbestätigung** im Unternehmen angekommen ist. Als Empfangsbestätigung dient häufig eine Kopie des Lieferscheins. *Wann* eine Rechnung gestellt wird, ist gerade im Großhandel und im Versandhandel von hoher Relevanz: Aufgrund der niedrigen Margen zählt jeder Tag, an dem die Rechnung früher verschickt werden kann, damit die Zahlung früher eingeht. Das regelmäßige Warten auf den Rücklauf einer Empfangsbestätigung kann teuer werden.

Bei größeren, komplexeren Projekten, wie dem Bau einer Achterbahn bei *Peters Engineering*, ist es ein aufwändiger Prozess, eine Abschlussrechnung zu schreiben. Es muss geprüft werden, ob alle Leistungen erbracht wurden. Die entsprechenden Protokolle und Bestätigungen müssen gesichtet und mit dem Angebot abgeglichen werden. Normalerweise gibt es ein Schlussabnahmeprotokoll durch den Kunden, das vorliegen muss. Eventuell festgestellte Mängel können zur Vereinbarung einer Preisminderung führen.

Meist kommt es im Laufe des Projektes zu Änderungen im Vergleich zum ursprünglichen Angebot, die durch Mehraufwand, den *Peters Engineering* nicht zu vertreten hat (z.B. besondere Umweltbedingungen) oder durch Änderungswünsche des Kunden verursacht wurden. All das muss dokumentiert sein und für die Rechnungsstellung vorliegen. Fast immer kommt es nach der Rechnungsstellung zu Rückfragen durch den Kunden bezüglich einzelner Positionen. Die Fragen sollten schnell beantwortet werden können. Erst nach deren vollständiger Klärung ist der Kunde üblicherweise bereit, zu bezahlen.

Sobald eine Rechnung geschrieben und verschickt ist, hat das Unternehmen eine **Forderung** gegenüber dem Kunden. Der Kunde ist nun Schuldner, auch **Debitor** genannt. Um dies zu dokumentieren, wird die Rechnung in der Finanzbuchhaltung gebucht. Den Teil der Buchhaltung, der sich mit der Verwaltung von Ausgangsrechnungen,

Forderungen und Zahlungseingängen befasst, nennt man **Debitorenbuchhaltung**.

Mit dem Buchen der Rechnung als Forderung entstehen in der Finanzbuchführung normalerweise der Umsatzerlös und eine neue Schuld. Auf den mit dem Kunden vereinbarten Preis muss man die gesetzliche Umsatzsteuer, beispielsweise 19%, aufschlagen. Diese Umsatzsteuer wird sofort zur Schuld gegenüber dem Finanzamt. Man führt sie mit der nächsten Umsatzsteueranmeldung, üblicherweise nach Monatsende, an das Finanzamt ab – auch wenn der Kunde noch gar nicht bezahlt hat. Hier entsteht der umgekehrte Effekt wie mit der Vorsteuer beim Einkauf, die wir womöglich schon vom Finanzamt erstattet bekommen, bevor wir unsere Rechnung bezahlt haben.

Das Schreiben und das Buchen von Ausgangsrechnungen sind zwei getrennte Vorgänge, die oft unterschiedliche Personen oder sogar Abteilungen durchführen. Auch werden häufig getrennte Systeme verwendet: Die Rechnungsschreibung erfolgt beispielsweise im ERP-System, die Verbuchung im Fibu-System (Finanzbuchführung). In den meisten Fällen erfolgt die Verbuchung durch die elektronische Übergabe der Rechnungsdaten vom einen in das andere System – einmal täglich als „Stapelvorgang“.

Sind die Ausgangsrechnungen verbucht, muss sich die Buchhaltung um die Überwachung des Zahlungseingangs kümmern. Die Fibu-Software zeigt jederzeit an, welche Rechnungen wann fällig sind. Geht eine Zahlung ein, bucht der Kollege die Zahlung „gegen“ die Forderung. Zahlungen erfolgen meistens elektronisch per Überweisung, Lastschrift sowie Kreditkartengutschrift oder per Scheck. Normalerweise gibt der Kunde bei der Bezahlung als Verwendungszweck die Ausgangsrechnungsnummer an. Sie erscheint auf dem Scheck oder auf dem Kontoauszug. Anhand der Rechnungsnummer oder notfalls anhand des Kundennamens und des Rechnungsbetrages identifiziert der Buchhalter die zugehörige Forderung und führt die Buchung im System durch. Mit der Buchung wird die Forderung aufgelöst.

Überfällige Forderungen führt die Fibu-Software separat auf. Sie haben Mahnungen zur Folge. Üblich sind automatische „Mahnläufe“, bei der die Software Mahnungen an die Kunden ausdruckt, die dann per Post verschickt werden. Kunden, die eine Rechnung übersehen haben, werden – dankbar für die Erinnerung – die Zahlung sofort nachholen. Die „absichtlich“ säumigen Zahler lassen sich von automatischen Mahnungen wenig beeindrucken. Dies gilt noch mehr für Mahnungen, die per E-Mail verschickt werden: Sie landen meist im SPAM-Filter. Dennoch ist die (post-) schriftliche Mahnung wichtig. Spätestens mit ihrem Empfang gerät der Kunde in Zahlungsverzug und der Lieferant ist zur Forderung von Verzugszinsen berechtigt. Daher sollten Mahnungen solange als Kopie aufbewahrt werden, bis die Zahlung eingegangen ist. Hier empfiehlt sich die elektronische Archivierung besonders, da sie billiger ist als die Papieraufbewahrung und nach ein oder zwei Jahren alle Mahnungen gelöscht werden können. Die folgende Abbildung zeigt noch einmal den Gesamtprozess im Überblick.

## Betriebliche Prozesse

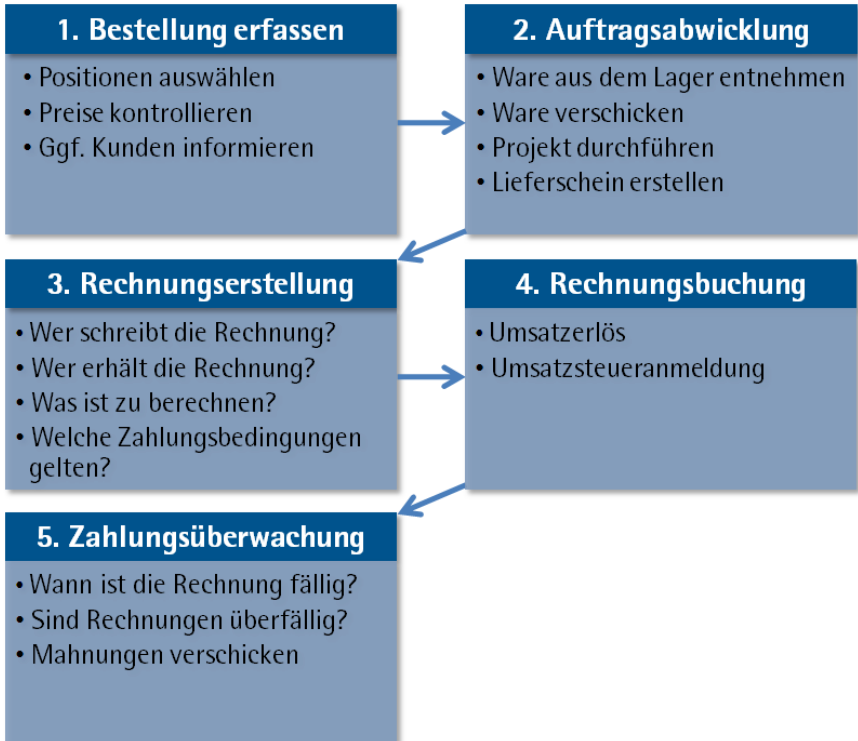


Abbildung 6: Gesamtprozess im Überblick

## Selbstkontrollfragen:

1. Was ist beim Schreiben einer Rechnung aus Prozesssicht relevant?
  - a) Wer schreibt die Rechnung?
  - b) Wie erfährt derjenige, der die Rechnung schreibt, was zu berechnen ist?
  - c) Wie erfährt derjenige, der die Rechnung schreibt, dass eine Rechnung zu schreiben ist?
  - d) Wie hoch ist die durchschnittliche Rechnungssumme?
  
2. Welche Informationen sind für die Rechnungsstellung wichtig?
  - a) Gab es im Lauf des Projekts Änderungen im Vergleich zum ursprünglichen Angebot?
  - b) Wer ist für mögliche Änderungen zum ursprünglichen Angebot verantwortlich?
  - c) Wurden die gewünschten Leistungen erbracht?
  - d) Welche Bankverbindung hat der Kunde?
  
3. Welche Prozesse können der Rechnungsstellung folgen?
  - a) Rechnungen werden gebucht.
  - b) Rechnungen werden auf inhaltliche Mängel geprüft.
  - c) Der Zahlungseingang wird überwacht.
  - d) Mahnungen werden geschrieben.

4. Welche Dokumente können nach der Kundenbestellung relevant sein?
- a) Rechnung
  - b) Lieferschein
  - c) Empfangsbestätigung
  - d) Angebot

## 4. Weitere betriebliche Prozesse

Wir haben uns in diesem Buch auf betriebliche Prozesse beschränkt, die zur Leistungserbringung und -verwertung erforderlich sind. Daneben gibt es zahlreiche weitere unterstützende Prozesse, die für den Bestand eines Betriebes essenziell sind. Allen voran sind hier die Prozesse rund um das Personal zu nennen, insbesondere für

- monatliche Gehaltsabrechnungen,
- Reisekostenabrechnungen,
- Urlaubsplanungen und
- Krankmeldungen.

Die vier hier genannten Prozesse verdienen große Beachtung: Hier besteht oft großes Optimierungspotenzial, dessen Nutzung nicht nur hilft, Zeit und Kosten zu sparen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Im Rechnungswesen gibt es wichtige, wiederkehrende Prozesse, die hier noch nicht erwähnt wurden. Neben Monats-, Quartals- und Jahresabschluss handelt es sich vor allem um die Prozesse rund um die Geschäftsplanung. Je nach Unternehmensgröße und -struktur müssen in diese „übergreifenden“ Prozesse Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen und Tochtergesellschaften eingebunden werden.

Auch Laien können die Prozesse im Personalbereich relativ leicht verstehen, da fast jeder einen persönlichen Bezug dazu hat. Das Verständnis der Planungs- und Abschlussprozesse im Rechnungswesen erfordert (ähnlich wie in der Fertigung) hingegen spezifisches Fachwissen.

Grundsätzlich gilt für die Optimierung betrieblicher Prozesse das gleiche wie für das Golfspielen: Man lernt beides nicht allein durch das Lesen eines Buches, sondern vor allem durch Üben! Und mit dem Üben beginnt man am besten im eigenen Betrieb.

Anhang: Lösungen zu Selbstkontrollfragen

## **Anhang: Lösungen zu Selbstkontrollfragen**

Selbstkontrollfragen Seite 13 – 14

Richtige Antworten: 1b, 2c, 3ab, 4ab

Selbstkontrollfragen Seite 20 - 21

Richtige Antworten: 1bc, 2ac, 3abc

Selbstkontrollfragen Seite 36

Richtige Antworten: 1daecb, 2abc

Selbstkontrollfragen Seite 51 – 53

Richtige Antworten: 1b, 2a, 3c, 4d, 5abcd, 6ab

Selbstkontrollfragen Seite 60

Richtige Antworten: 1abc, 2abd

Selbstkontrollfragen Seite 67 – 68

Richtige Antworten: 1abc, 2abc, 3acd, 4abc