



Analyse und Neukonzeption eines Kreditorenworkflows auf Basis  
von Vorgehensmodellen für die Gestaltung von  
Unternehmensarchitekturen am Beispiel der GLC Glücksburg  
Consulting AG

Bachelorarbeit

Fachbereich Informatik | NORDAKADEMIE

**Vorgelegt von:** Schack, Sebastian

**Geboren am:** 29.10.1991

**Matr.-Nr.:** 6055

**Gutachter:**

- Dr.-Ing. Jan Himmelpach
- Dr. Hinrich Schröder

**Betrieblicher Betreuer:**

- Peter Weigel

**Abgabedatum:** 31. Januar 2011

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
1	Motivation . . . . .	5
2	Methodisches Vorgehen . . . . .	5
2.1	Methodenauswahl . . . . .	5
2.2	Teil I: Analyse . . . . .	6
2.3	Teil II: Neukonzeption . . . . .	7
<b>II</b>	<b>Analyse</b>	<b>8</b>
1	Einordnung des Kreditorenworkflows . . . . .	8
2	Ist-Aufnahme . . . . .	9
2.1	Kreditorenworkflow Teil 1: Rechnungsfreigabe . . . . .	10
2.1.1	Prozessablauf . . . . .	10
2.1.1.1	Fall 1: Kostenverursacher in Niederlassung . . . . .	10
2.1.1.2	Fall 2: Kostenverursacher in Unternehmenszentrale . . . . .	11
2.1.2	Prozessmodellierung . . . . .	11
2.2	Kreditorenworkflow Teil 2: Rechnungsbuchung . . . . .	12
2.2.1	Prozessablauf . . . . .	12
2.2.2	Prozessmodellierung . . . . .	13
3	Problemanalyse . . . . .	14
3.1	Methodik der Problemanalyse . . . . .	14
3.2	Stakeholderanalyse . . . . .	14
3.3	Interviewkonzeption . . . . .	15
3.4	Auswertung Interviews . . . . .	15
3.4.1	Fehler . . . . .	15
3.4.1.1	Fehlerarten . . . . .	16
3.4.1.2	Fehlerquellen . . . . .	16
3.4.2	Performance . . . . .	17
3.4.2.1	Key Performance Indicators . . . . .	17
3.5	Auswertung des Prozessablaufs . . . . .	18
<b>III</b>	<b>Neukonzeption</b>	<b>20</b>
1	ADM als Methode . . . . .	20

2	Preliminary . . . . .	21
2.1	Scope . . . . .	22
2.2	Tailoring . . . . .	22
3	Phase A: Architecture Vision . . . . .	23
3.1	Scope . . . . .	23
3.1.1	Prozesse . . . . .	24
3.1.2	Stakeholder . . . . .	24
3.1.3	Zeit . . . . .	25
3.1.4	Informationssysteme . . . . .	25
3.1.5	Physikalische Infrastruktur . . . . .	25
3.2	Ziele . . . . .	26
3.3	Constraints . . . . .	26
3.3.1	Interne Regularien . . . . .	27
3.3.2	Gesetzliche Anforderungen . . . . .	27
4	Phase B: Business Architectre . . . . .	29
4.1	Baseline Architecture . . . . .	29
4.2	Target Architecture . . . . .	29
4.3	Re-Use-Assessment . . . . .	29
4.4	Gap Analysis . . . . .	29
4.5	Impact-Assessment . . . . .	29
5	Phase C: Information Systems Architectures . . . . .	29
5.1	Data Architecture . . . . .	29
5.1.1	Baseline Architecture . . . . .	29
5.1.2	Target Architecture . . . . .	29
5.1.3	Re-Use-Assessment . . . . .	29
5.1.4	Gap Analysis . . . . .	29
5.1.5	Impact-Assessment . . . . .	29
5.1.6	Data Architecture . . . . .	29
5.2	Application Architecture . . . . .	29
5.2.1	Baseline Architecture . . . . .	29
5.2.2	Target Architecture . . . . .	29
5.2.3	Re-Use-Assessment . . . . .	29
5.2.4	Gap Analysis . . . . .	29
5.2.5	Impact-Assessment . . . . .	29
5.2.6	Data Architecture . . . . .	29

## *Inhaltsverzeichnis*

---

6	Phase D: Technology Architecture . . . . .	29
6.1	Baseline Architecture . . . . .	29
6.2	Target Architecture . . . . .	29
6.3	Re-Use-Assessment . . . . .	29
6.4	Gap Analysis . . . . .	29
6.5	Impact-Assessment . . . . .	29
6.6	Data Architecture . . . . .	29
<b>IV Zusammenfassung</b>		<b>30</b>
<b>V Anhang</b>		<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>32</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>33</b>

# I Einleitung

## 1 Motivation

Inhalt und Ziel dieser Arbeit ist es, einen Kreditorenworkflow am konkreten Beispiel der GLC Glücksburg Consulting AG zu analysieren und mit Blick auf bestehende Stärken und Schwächen, z.B. hinsichtlich der Leistungsfähigkeit, neu zu konzeptionieren und dabei inhärentes oder mit strukturellen Veränderungen verbundenes Verbesserungspotential zu erkennen und dessen Implementierung zu planen.

Der Wunsch nach einem derartigen Projekt wurde an den Autor bereits vor mehreren Jahren herangetragen und entstand laut den Projekttreibern immer wieder im Zusammenhang mit dem Prozess auftretenden Komplikationen.

Demnach basiert die Projektidee primär auf internen Ambitionen, zumal Inhalte der Finanzbuchhaltung in der Regel internen Anforderungen entsprechen müssen. Dieser Umstand verdeutlicht den Wunsch betroffener Mitarbeiter sowie des involvierten Managements, die Tätigkeiten auf Basis eines unproblematischen und performanten Prozess abwickeln zu können. Ein weiterer Rahmenspekt ist die Nutzung der Nutzung innovationsinduzierten Technologiepotentials, das insbesondere die IT-Bereichsleitung berücksichtigt wissen möchte. Die internen Projekte und Erfahrungen der GLC Glücksburg Consulting AG dienen als Lernplattform und bilden häufig den Maßstab für zukünftige Kundenprozesse. Häufig sind es interne Ideen und Prototypen, die das angebotene Leistungsspektrum der GLC Glücksburg Consulting AG erweitern und so im Endeffekt in IT-Landschaften von Kunden zum Einsatz kommen.

Diese Arbeit stellt die Planungs-, Definitions- und Entwurfsphase<sup>1</sup> des Projekts dar.

## 2 Methodisches Vorgehen

### 2.1 Methodenauswahl

Das Vorgehen dieser Arbeit stützt sich auf Quellen aus drei Themenbereichen.

---

<sup>1</sup>Vgl. Vorlesungsfolien Prof. Dr. Joachim Sauer im Fach Softwaretechnik (2016), im Falle einer klassischen Einordnung in ein Wasserfallmodell wie zunächst beschrieben in [Panel und of Naval Research, 1956] und von Prof. Dr. Sauer adaptiert sind diese Phasen vor der Implementation.

1. Rahmenwerke zur Gestaltung von Unternehmensarchitekturen

Als Hauptbezug dienen zwei Rahmenwerke für Entwurf, Planung, Implementierung und Wartung von Unternehmensarchitekturen. Primär orientiert sich der zweite Teil dieser Arbeit an The Open Group Architecture Framework (TOGAF), welches aufgrund seiner Bekanntheit und Empfehlung durch den Erstprüfer dieser Arbeit zu Gunsten des Umfangs keiner weiteren Methodenauswahl unterworfen wird.

TOGAF wird durch Quasar Enterprise ergänzt, welches sich konkret auf derartige Rahmenwerke bezieht und Methoden, Verfahren und Regeln zur Nutzung dieser bereitstellt. Die Nutzung von Quasar Enterprise erfolgt aufgrund des Vorlesungsbezugs in Softwaretechnik zu Quasar, sowie ebenfalls auf Empfehlung des Erstprüfers.

2. Vorlesungsinhalte

Speziell zur Prozessanalyse und Visualisierung bzw. Modellierung diesbezüglicher Bereiche werden Methoden und Verfahren aus den Vorlesungen Softwaretechnik und Geschäftsprozessmodellierung und QM verwendet, z.B. die Unified Modelling Language (UML) und Business Process Model and Notation (BPMN). Diese werden zur Analyse und zum Entwurf von TOGAF und Quasar Enterprise vorgeschlagen.

3. Normen, Gesetze und Verordnungen

Im Zusammenhang mit Rechnungsverwaltung und -buchung gibt es gesetzliche Vorschriften, die bei der Konzeption von Prozessstrukturen zu beachten sind. Insbesondere ist dies die 2014 veröffentlichte Verordnung zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD), die zusammenfassend die damit obsoleten Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU) und Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS) ablöst. Zusätzlich wird die ISO 9000 Reihe herangezogen, unter deren Gesichtspunkten bereits früher von einem Dienstleister Prozesse bei der GLC begutachtet wurden.

## **2.2 Teil I: Analyse**

Am Anfang der Arbeit steht eine Aufnahme des Ist-Zustands von besagtem Workflow. Dieser wird zunächst eingeordnet, um ihn konkret analysieren zu können. Die Auswertung des Prozessablaufs auf Basis von Interviews und bestehender Prozessdokumentation ist die Grundlage für Analyse. In dieser werden Stärken und Schwächen des Ist-Zustands identifiziert und in Key-Performance-Indicators überführt, die ein zentraler Bestandteil dieser

Arbeit sind, da sie die Grundlage für das Performance-Measurement sind, welches die Vergleichbarkeit zum Soll-Konzept in Teil III herstellt. Die Erhebung des Ist-Zustandes dient in diesem Rahmen weitestgehend zunächst der Anforderungsanalyse an die Neukonzeption. Da sich die Motivation bzw. Notwendigkeit der Neuausrichtung des Workflows aus dieser Analyse ergeben, stellt diese einen maßgeblichen Teil der Arbeit dar und erfolgt deshalb vorgelagert und nicht als Teil einer Iteration in einem der genannten Frameworks. Dieses Vorgehen ist zwar möglich, misst diesem Teil aber nicht nötige Relevanz bei. Auf die strukturell zu identifizierenden bestehenden Elemente wird allerdings im Zuge der Neukonzeption zurückgegriffen.

## **2.3 Teil II: Neukonzeption**

Die Neukonzeption des Workflows orientiert sich methodisch an Rahmenwerk der Open Group: The Open Group Architecture Framework. Zur konkreten Umsetzung wird Quasar Enterprise als Rahmenwerk herangezogen. Das von TOGAF strukturell vorgegebene Vorgehen, das hauptsächlich zu erzeugende und auszuwertende Artefakte definiert, wird insofern durch Quasar Enterprise ergänzt, als dass dieses Methoden und Regeln zur Umsetzung vorgeschlägt. Vereinfacht lässt sich konstatieren, dass TOGAF definiert, was getan wird, und Quasar Enterprise erläutert, wie es getan wird. Die detaillierte Beschreibung des Vorgehens folgt in Teil II.

Mittels dieser Rahmenwerke werden ein Soll-Prozess und eine dafür notwendige Architektur entwickelt, die perspektivisch die Grundlage für eine Umsetzung bilden sollen.

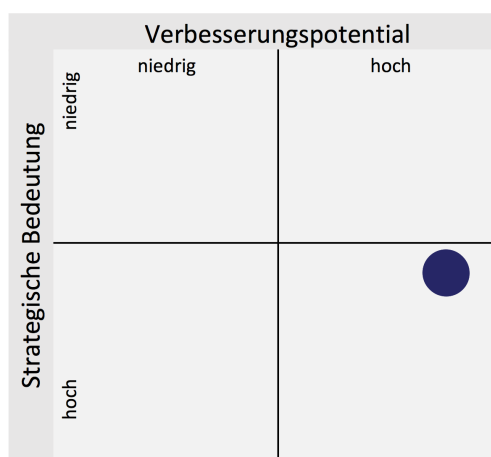
Nachdem dieses Basis entwickelt ist, wird mittels Anwendbarkeitsprüfung der in Teil I entwickelten KPI's die Vergleichbarkeit hergestellt und ggf. weitere KPI's entwickelt oder bestehende KPI's verändert, um die Adäquanz gegenüber der neu entwickelten Architektur herzustellen.

## II Analyse

### 1 Einordnung des Kreditorenworkflows

Um die Intention der Neukonzeption verstehen und sie angemessen durchführen zu können, wird der Prozess zunächst im Unternehmen eingeordnet.<sup>1</sup>

Dazu werden die strategische Relevanz (bzw. Bedeutung für den Geschäftserfolg) und der Verbesserungsbedarf gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung erfolgt qualitativ und auf Basis der Einschätzung von Mitarbeitern des Managements (Bereichsleiter, Vorstand). Je Dimension sind mehrere Kriterien (Strategische Bedeutung: Marktrelevanz, Geschäftskritikalität, Marktfähigkeit; Verbesserungsfähigkeit: Technologische Unterstützung, Fehleranfälligkeit, Performance) zu bewerten. Das Mittel aller Einschätzungen ergibt die Positionierung im Portfolio-Diagramm.



**Abbildung II.1:** Portfolioeinordnung des Kreditorenworkflows <sup>2</sup>

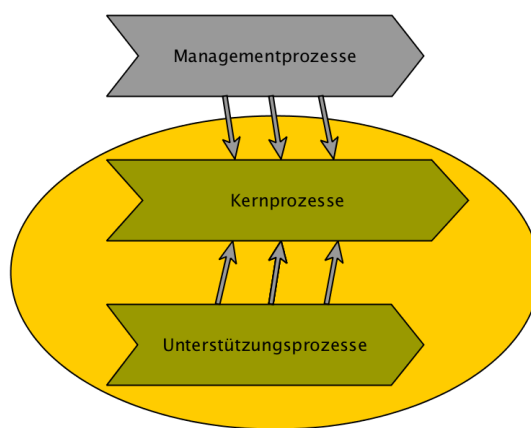
Es ergibt sich ein hohes Verbesserungspotential, dessen Erläuterung Teil dieses Kapitels ist. Die ebenfalls hohe strategische Relevanz resultiert aus zwei Rahmenbedingungen. Zum einen ist die Rechnungslegung gegenüber dem Gesetzgeber verpflichtend und ist daher für den Geschäftsbetrieb unerlässlich. Entscheidend ist aber, dass die Kreditorenbuchhaltung

<sup>1</sup>Die ISO 9001 fordert z.B. in Kapitel 4.2.2 zur Qualitätssicherung in Prozessen ein Verständnis der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen dieser. Frameworks wie ITIL oder die Six Sigma Methode nutzen ebenfalls Prozessportfolios im Rahmen von Einführung, Management und Optimierung.

<sup>2</sup>Quelle: Autor



auch als Service von der GLC Glücksburg Consulting AG angeboten wird. Das bedeutet konkret, dass Firmen (insbesondere Beteiligungsfirmen, also Bestandteile der GLC Group) die Kreditorenbuchhaltung an die GLC Glücksburg Consulting AG outsourcen können. Dementsprechend wird in dem Prozess auch fakturierbarer Service gegenüber Kunden generiert. Ordnet man nun diesen Prozess in eine Prozesslandkarte ein, wie im Rahmen von ISO 9000 beispielsweise gängig, ein, zeigt sich, dass der Prozess nicht ausschließlich, wie bei Inhalten der Finanzbuchhaltung ansonsten üblich, als Unterstützungsprozess einzustufen ist.



**Abbildung II.2:** Portfolioeinordnung des Kreditorenworkflows <sup>3</sup>

Vielmehr zeigt sich, dass, je nach Prozessinstanz, eine Einordnung als Kernprozess (bzw. Leistungsprozess) oder Unterstützungsprozess (bzw. Supportprozess) möglich ist. Mehrheitlich betreffen die Prozessinstanzen interne Rechnungen, welche als Supportprozess eingeordnet werden.

Hinsichtlich Kundenrechnungen, welche eher Leistungsprozessinstanzen darstellen, ergeben sich jedoch teilweise differierende Anforderungen an den Prozess. Dieser Umstand wird im weiteren Verlauf berücksichtigt.

## 2 Ist-Aufnahme

Der Prozess wird in zwei sequentiellen Stufen betrachtet. Im ersten Teil geht die Rechnung ein und wird freigegeben. Im zweiten Teil wird die Rechnung gebucht und der Zahllauf

<sup>3</sup>Quelle: Autor

vorbereitet. Diese Trennung ergibt sich vor allem aus dem Grad der technologischen Unterstützung, welcher zwischen diesen Teilprozessen deutlich differiert.

## **2.1 Kreditorenworkflow Teil 1: Rechnungsfreigabe**

Der erste Teil beginnt streng genommen mit der Kostenverursachung, auf die eine Kreditorenrechnung folgt. Da die Durchführung der Kostenverursachung selbst allerdings für den Workflow nicht weiter relevant ist (sie erfolgt losgelöst), wird der Rechnungseingang als Ausgangspunkt des Prozesses und Auslöser einer Prozessinstanz betrachtet.

### **2.1.1 Prozessablauf**

Die eingehende Kreditorenrechnung wird innerhalb des Unternehmens an einen bestimmten Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung gegeben (Kreditorenbuchhaltung in der Regel mit einer Person besetzt). Dieser setzt zum einen einen Stempel auf die Rechnung für das Eingangsdatum. Zum anderen wird der Buchungsstempel gesetzt, der die Eintragung buchungsrelevanter Daten ermöglicht bzw. später einfordert (Kostenstelle, Kostenträger/Projektnummer, sachliche Freigabe, fachliche Freigabe, Infos).

Für die nachfolgenden Schritte gibt es zwei mögliche Szenarien.

#### **2.1.1.1 Fall 1: Kostenverursacher in Niederlassung**

In diesem Szenario befindet sich der Kostenverursacher nicht in der Unternehmenszentrale, sondern in räumlicher Distanz zur Finanzbuchhaltung.

Der Mitarbeiter scannt die Rechnung ein (erster Schritt der Versionierung). → Danach muss die Rechnung zur sachlichen Freigabe an den Kostenverursacher gesendet werden, dies geschieht in der Regel per E-Mail mit dem angehängten Scan des Originals. Wird die Rechnung sachlich nicht freigegeben, endet die Prozessinstanz. Nachfolgend müssen vom Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung die Gründe dafür eruiert und ggf. eine korrekte Rechnung nachgefordert werden. → Soll die Rechnung sachlich freigegeben werden, druckt der freigebende Mitarbeiter dazu die Rechnung aus, unterschreibt im Buchungsstempel und scannt das Resultat wieder. Dieses sendet er dem Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung per E-Mail zurück. Der Mitarbeiter druckt wiederum das sachlich freigegebene Rechnung aus. Danach muss die fachliche Freigabe erfolgen. Dazu verbringt der Mitarbeiter die Originalrechnung und den Ausdruck mit der sachlichen Freizeichnung an den verantwortlichen Bereichsleiter. Dieser lehnt ggf. die Rechnung ab, dazu wird wie im Fall der sachlichen Freigabe verfahren. Im Regelfall gibt er mit seiner Unterschrift die Rechnung fachlich frei

und trägt Kostenstelle und (Projekt-)Kostenträger ein. Ggf. erfolgt ein Vermerk, dass die Rechnung an einen Kunden weiterzuberechnen ist (Im "Infos"-Feld des Buchungstempels). Nachdem die fachliche Freigabe erfolgt ist, wird die finale Version eingescannt. Damit liegen alle Freigaben vor und der Mitarbeiter ist zur Buchung berechtigt.

### **2.1.1.2 Fall 2: Kostenverursacher in Unternehmenszentrale**

In diesem Szenario befindet sich der Kostenverursacher in der Unternehmenszentrale, also in für die Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung erreichbarer Nähe. Zunächst muss ebenso die sachliche Freigabe erfolgen. Dazu verbringt der Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung die Original-Rechnung an den Kostenverursacher. Für eine nicht erfolgende Freigabe wird wie Fall 1 beschrieben verfahren. Erfolgt die sachliche Freigabe (Unterschrift im Buchungstempel), hat wie im ersten Fall als nächstes die fachliche Freigabe zu erfolgen. Dazu wird ebenfalls die Original-Rechnung, diesmal allerdings mit sachlicher Freigabe an den Bereichsverantwortlichen verbracht. Im Regelfall gibt er mit seiner Unterschrift die Rechnung fachlich frei. Ggf. erfolgt auch hier ein Vermerk, der die Weiterberechnung anweist. Für nicht erfolgende fachliche Freigabe wird erneut wie beschrieben verfahren (verwerfen, ggf. Rechnung nachfordern) Danach gibt der mit der sachlichen Freigabe beauftragte Mitarbeiter die Belege über die interne Post zurück an die Finanzbuchhaltung. Dort wird abschließend die vollständig freigezeichnete Version eingescannt. Damit liegen alle Freigaben vor und der Mitarbeiter ist zur Buchung berechtigt.

### **2.1.2 Prozessmodellierung**

Der Prozess lässt sich prinzipiell für beide Fälle einheitlich modellieren, da der inhaltliche Ablauf (Freigabe-Sequenz) identisch ist. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen möglichen Prozessverläufen ist lediglich eine Erhöhung des Papieraufkommens durch die Kombination von Scan, Versendung und Druck.

Zu beachten ist, dass der Prozess Schnittstellen aufweist. Eine davon ist die zur Debitorenbuchhaltung, die bei einem Weiterberechnungsvermerk greift. Die zweite Schnittstelle ist die Verbindung zum zweiten Teil des Workflows.

---

<sup>4</sup>Quelle: Autor

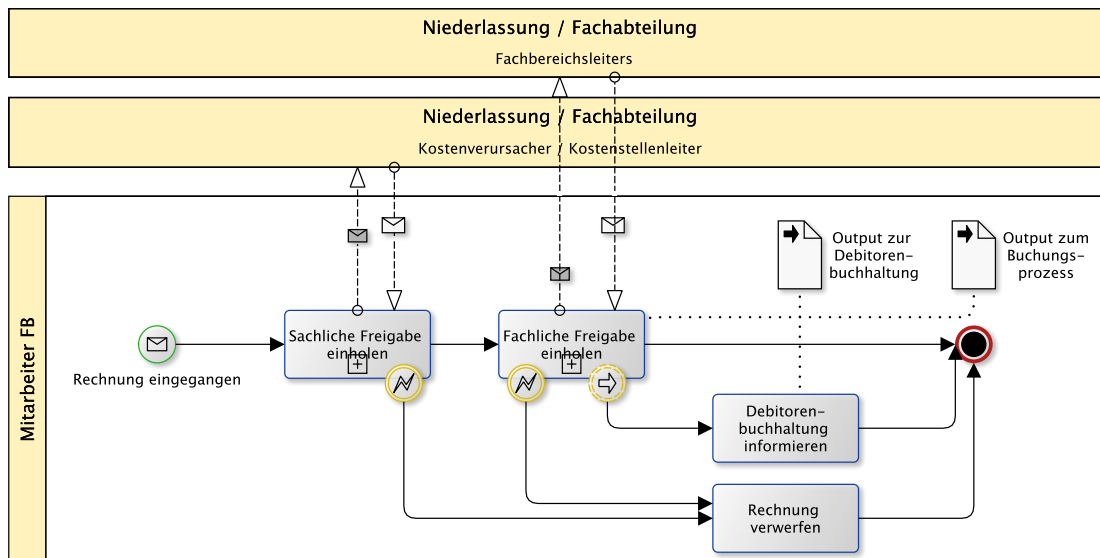


Abbildung II.3: Der erste Teilprozess im Ist-Zustand <sup>4</sup>

## 2.2 Kreditorenworkflow Teil 2: Rechnungsbuchung

Während der erste Teil nur provisorisch durch IT-Systeme gestützt wird (pragmatische Verwendung von E-Mails), werden im zweiten Teil zur Buchung bereits Bestands-EDV-Systeme benutzt.

### 2.2.1 Prozessablauf

Zur Buchung müssen die Rechnung, die Freigaben (sachlich und fachlich) sowie die Informationen der Kostempfänger (Kostenstelle und (Projekt-)Kostenträger) vorliegen. Dann werden alle im Laufe der Freigabe entstandenen Belegversionen digital an Datev Rechnungswesen Pro übergeben. Das Feature der automatischen Zeichenerkennung erkennt dabei insbesondere die Rechnungsnummer, das Rechnungsdatum, den Saldo und die Steuer. Die Kostenstelle, sowie der Kostenträger müssen durch den Mitarbeiter manuell angegeben werden. In Datev wird die Rechnung dem Kreditor und unter diesem wiederum der Rechnungsnummer zugeordnet. Damit ist die Rechnung in Datev verbucht.

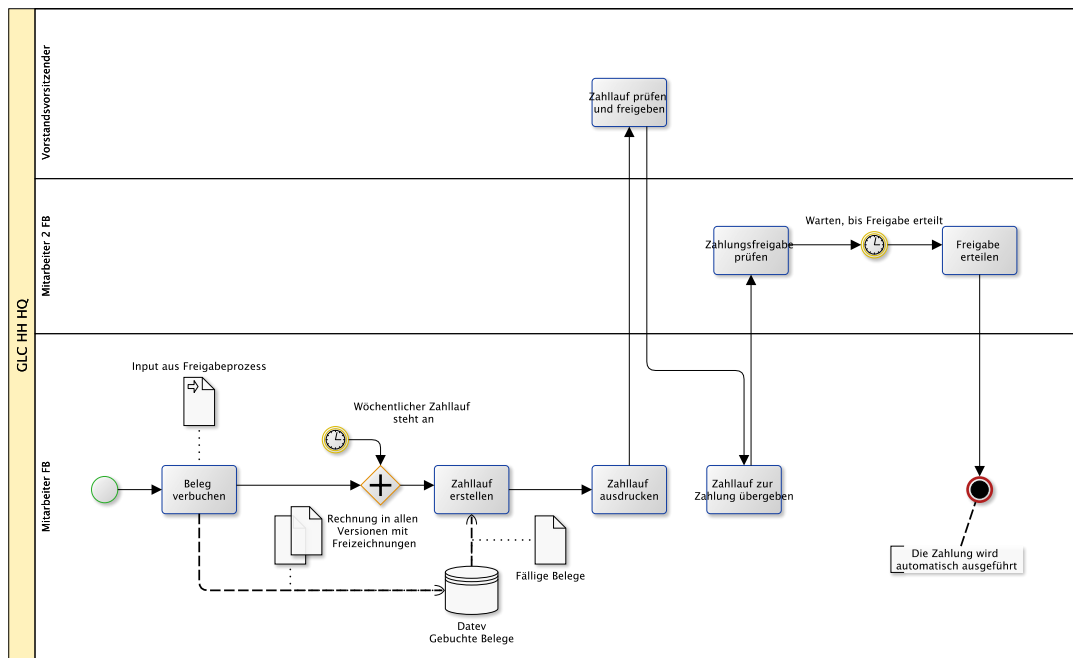
Die Rechnung muss anschließend noch gezahlt werden.

Dazu wird regelmäßig (im Normalfall wöchentlich) ein Zahllauf in Datev angelegt. In diesem erscheinen die fälligen Belege. Die Fälligkeit ergibt sich hierbei aus Rechnungsdatum und Zahlungsziel, welches aus den Kreditorenstammdaten entnommen wird. Die fälligen Zah-

lungen werden nun zunächst durch den Mitarbeiter selbst geprüft. Anschließend wird der Zahllauf dem Vorstandsvorsitzenden in Schriftform zur Freigabe vorgelegt. Ist die Freigabe erfolgt, werden die Zahlungsanweisungen in einer Datei an das eBanking-System gegeben. Ein zweiter Mitarbeiter prüft die Freigabe durch den Vorstandsvorsitzenden und gibt die Zahlungen im eBanking-System frei. Das eBanking-System übermittelt daraufhin die Zahlungen an die Bank, wo die Zahlung durchgeführt wird.

### 2.2.2 Prozessmodellierung

Auch dieser Teilprozess lässt sich mit dem gegebenen Ablauf modellieren. Die Durchführung der Zahlung kann als transparent betrachtet werden, da sie vollautomatisch durchgeführt wird.



**Abbildung II.4:** Der zweite Teilprozess im Ist-Zustand <sup>5</sup>

<sup>5</sup>Quelle: Autor

## **3 Problemanalyse**

### **3.1 Methodik der Problemanalyse**

Die nun folgende Problemanalyse ist Ausgangspunkt für die Neukonzeption. Die Analyse wird in zwei Teilen durchgeführt. Einerseits dienen dazu Interviews mit Prozessbeteiligten. Diese werden mittels Stakeholderanalyse identifiziert.

Mittels der Interviews werden Fehlerquellen und -arten identifiziert, außerdem wird die wahrgenommene Prozessperformance ausgewertet und in KPIs überführt, anhand derer sie gemessen werden kann.

Ferner werden die Prozessbeschreibungen bzw. Prozessmodelle ausgewertet. Aufgrund dieser werden Ansätze zur Verbesserung herausgearbeitet.

### **3.2 Stakeholderanalyse**

Die Stakeholder des Prozesses ergeben sich aus den Akteuren, die in der Prozessbeschreibung bzw. der Prozessmodellierung als Beteiligte auftreten.

Das sind:

1. Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung

Speziell der Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung, der für die Kreditorenbuchhaltung zuständig ist, ist in diesem Rahmen aktiv.

Ein weiterer Akteur aus diesem Bereich ist der (faktisch wechselnde) Mitarbeiter, der den Zahllauf nach dem Vieraugen-Prinzip freigibt. Dieser ist jedoch nur marginal beteiligt.

Ein Stakeholder, obgleich nicht maßgeblich am Prozessablauf beteiligt, ist der Leiter der Finanzbuchhaltung, der die Prozesse der Abteilung plant, deren Implementation steuert und den Ablauf kontrolliert.

2. Kostenstellenverantwortliche

Die Kostenverursacher sind Mitarbeiter, die zur Kostenverursachung befugt sind. Faktisch sind dies Kostenstellenverantwortliche, die regelmäßige oder abwicklungsbezogene Kosten verursachen und damit Kreditorenrechnungen auslösen. Durch sie erfolgt die sachliche Freigabe.

3. EDV-Abteilung

Da der Prozess teilweise technologiegestützt abläuft, ist die Abteilung der Informati-

onstechnologie, wenn auch nicht aktiv an Prozessinstanzen beteiligt, als Stakeholder auszumachen.

#### 4. Bereichsverantwortliche

Die Mitarbeiter, die die fachliche Freigabe erteilen dürfen, sind Bereichsleiter. Konkret lässt sich dies zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit auf drei Personen konkretisieren. Von diesen befinden sich zwei im Vorstand, der dritte ist der Bereichsleiter Informationstechnologie.

Aus dieser Liste lassen sich konkrete Personen ableiten, deren Erfahrung mit dem Prozess zur Problemidentifikation dienen kann. Mit diesen werden Interviews geführt, um eine empirische Grundlage zu schaffen.

Es ergeben sich:

1. Mitarbeiter der (Kreditoren-)Buchhaltung
2. Leiter der Finanzbuchhaltung
3. Ein Bereichsverantwortlicher
4. Leiter der Informationstechnologie

### **3.3 Interviewkonzeption**

Mit den erläuterten Stakeholdern werden Interviews geführt. In diesen werden die Kernpunkte zur Identifikation von Prozessschwachstellen abgedeckt, welche werden in zwei Bereiche aufgeteilt sind.

### **3.4 Auswertung Interviews**

#### **3.4.1 Fehler**

Eine von zwei Möglichkeiten, die im Zusammenhang mit dem Prozess problematisch sind, sind fehlerhafte Prozessinstanzen. Als fehlerhaft wird eine Prozessinstanz betrachtet, wenn diese nicht wie beschrieben abläuft, also der Modellierung nicht folgt.

**Tabelle II.1:** Fragenkategorien des Interviewbogens

<b>Fehler</b>	<b>Sonstige Schwachstellen</b>
<b>Fehlerarten</b> - Welche Fehlervarianten treten auf?	<b>Prozessperformance</b> - Woran bemisst sich die Performance des Prozesses?
<b>Fehlerhäufigkeit</b> - Wie häufig treten Fehler auf?	Wie ist die Performance des Prozesses generell zu beurteilen?
<b>Fehlerquellen</b> - Welche Fehlerquellen sind ersichtlich?	<b>Performanceschwächen</b> - Welche Gründe gibt es für suboptimale Performance?

#### 3.4.1.1 Fehlerarten

Die genannten Fehler lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen.

1. Rechnung nicht zugegen  
Die Rechnung befindet sich zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht am vorgesehenen Ort. Sie ist entweder nicht in die Finanzbuchhaltung gegeben worden oder auf sonstige Art auf dem Weg des Freigabeprozesses verloren gegangen.
2. Formal nicht korrekte Rechnung  
Die Rechnung weist nicht alle Daten auf, die zur sachlichen und fachlichen Freigabe ggf. nötig wären, sodass Rücksprache mit dem Kreditor notwendig ist.

#### 3.4.1.2 Fehlerquellen

Für die festgestellten Fehler werden von den Stakeholdern konkrete Fehlerquellen verantwortlich gemacht. Die bereitgestellten Systeme werden im Rahmen des Nutzungsbereichs als adäquat und funktional betrachtet. Als problematisch wird nur der Teil empfunden, in dem keine IT-System-seitige Prozessunterstützung stattfindet. Die Gründe für fehlerhafte Prozessinstanzen sind demnach auf menschliches Verhalten zurückzuführen, welches in diesem Zusammenhang durch Nachlässigkeit die beschriebenen Fehler auslöst.

Bezüglich fehlerhafter Rechnungen ist die Ursache meistens auf Nachlässigkeit seitens des Kreditors zurückzuführen. Da diese von internen Prozessen losgelöst ist, steht diese Fehlerquelle nicht im Fokus dieser Arbeit.



### **3.4.2 Performance**

Die zweite Möglichkeit für eine als problematisch wahrgenommene Prozessinstanz ist deren mangelhafte Performance. Diesbezüglich gibt es mehrere Anhaltspunkte, die von Stakeholdern angesprochen werden. Zum einen gestalten sich Prozessdurchläufe langwierig. Unabhängig davon, ob die Freizeichnung mit Akteuren durchgeführt wird, die sich inner- oder außerhalb der Unternehmenszentrale befinden und dementsprechend eine räumliche Entfernung zwischen der Finanzbuchhaltung und den Freizeichnern ergibt vorliegt oder nicht, ist der Freigabeprozess mit hohem manuellen Kommunikationsaufwand verbunden, der über E-Mail oder direkt, allerdings mit Laufwegen durch das Unternehmen bearbeitet wird.

Aus diesem Umstand ergibt sich auch die mangelhafte Kontrollmöglichkeit, sowohl für den betroffenen Mitarbeiter der Finanzbuchhaltung, als auch die mit der Freizeichnung beauftragten Akteure, da sich Rechnungen in der zu einem bestimmten Zeitpunkt aktuellen Version faktisch nur im Zugriff eines einzelnen Mitarbeiters befinden. Besonders deutlich wird diese Situation bei Rechnungen, die innerhalb der Unternehmenszentrale durchgereicht werden. An jeder Station (also Rechnungsannahme, sachliche Freigabe, fachliche Freigabe und wieder zurück in der Finanzbuchhaltung) besteht zusätzlich die Möglichkeit, dass ein Beleg abhanden kommt und eine neue Prozessinstanz erst durch Nachsendung einer Mahnung oder Zahlungserinnerung ausgelöst wird.

#### **3.4.2.1 Key Performance Indicators**

Diese Kritikpunkte lassen sich in objektiven Kennzahlen ausdrücken, an denen die Prozessqualität im Ist-Zustand gemessen werden kann. Diese sollen auch die Neukonzeption des Prozesses begleiten, bzw. diese an der Verbesserung resultierender Werte ausgerichtet werden. Auf Basis der Erläuterungen in 3.4.1.1 und 3.4.2 ergeben sich zwei Kennzahlen:

1. Prozesslaufzeit

Die objektiv messbare Zeit von Rechnungseingang/-annahme bis Bezahlung, speziell jedoch in dem als performanceschwach wahrgenommenen Teil von Rechnungseingang/-annahme bis Buchung.

2. Prozessfehlerrate

Relativer Anteil fehlerhafter Prozessinstanzen.

### **3.5 Auswertung des Prozessablaufs**

Die Teilprozesse können separat ausgewertet werden.

Der inhaltliche Ablauf der Rechnungsfreigabe ist relativ simpel. Die Freigabe findet nach dem Vieraugenprinzip in einem annähernd statischen Prozess statt, sprich: es sind nur minimal variable Prozessverläufe möglich, da es kaum Entscheidungsmöglichkeiten (Gateways in BPMN) gibt. Unterschiedliche Verläufe sind nur möglich, wenn die Rechnung an einer Stelle abgelehnt wird.

Auffälligkeiten ergeben sich in den Details des Ablaufes: Auffällig ist primär, dass der gesamte Belegverkehr vor der Buchung händisch erledigt wird. Es findet keine zentrale Versionsverwaltung statt (im Falle einer Versendung per Mail liegen alle Versionen in den Postfächern der betroffenen Mitarbeiter). Dieser Ablauf bietet keinerlei externe Nachvollziehbarkeitsmöglichkeiten. Um effektiv kontrollieren zu können, müsste ein Dritter in jeden Prozessschritt involviert werden oder die Postfächer aller in Frage kommenden Personen überwachen. Hinzukommt, dass dadurch Belege verloren gehen können. Dies gilt insbesondere für die sachliche Freigabe. Die fachliche Freigabe wird im Regelfall nicht per E-Mail-Verkehr erledigt, da alle Bereichsleiter in der Unternehmenszentrale ansässig sind. In diesem Fall ergibt sich jedoch, wie ansonsten für die sachliche Freigabe ebenfalls, die Problematik intern überreichter Belege. In dieser Konstellation ergibt sich jedoch insofern dieselbe prinzipielle Schwierigkeit, als hierbei zwar keine Isolation der Belegversionen in Postfächern stattfindet, aber die Originale nicht verfolgbar durch die Unternehmenszentrale gereicht werden.

Der zweite Teilprozess (Buchung und Bezahlung) läuft ähnlich gut kalkulierbar wie der erste Teilprozess ab. Lediglich die Zahlungsfreigabe des Vorstandsvorsitzenden ist ein Faktor, der den Verlauf einer Prozessinstanz beeinflussen kann. Lehnt dieser z.B. eine einzelne Zahlung eines Zahllaufes vorübergehend ab, weil er eine fakturierte Leistung als nicht final erbracht wertet, muss der Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung diese Zahlung aus dem anstehenden Zahllauf entfernen. Diese bleibt aber bis zur abschließenden Zahlung als fällig markiert und ist im nächsten Zahllauf erneut inkludiert. Zwar findet auch in diesem Teilprozess manueller Belegverkehr statt, dieser ist aber insofern reproduzierbar, als dafür bereits gebuchte Belege aus Datev genutzt werden. Dementsprechend kann in diesem Szenario kein Beleg in Vergessenheit geraten. Entscheidend ist, dass dieser Teilprozess durch davor vorgesehene IT-Systeme gestützt wird. Die Erkenntnisse aus den Interviews decken sich mit dieser Einschätzung. Teilweise wird dieser Vorgang als nicht verbesserungsfähig bzw. -würdig

betrachtet.

### III Neukonzeption

#### 1 ADM als Methode

Die Architecture Development Method (ADM) ist ein Vorgehensmodell, das den Kernbestandteil von TOGAF darstellt. Dieses iterative Verfahren dient zur Konzeption und Verwaltung von Geschäftsarchitekturen und besteht aus acht aufeinanderfolgenden Phasen, sowie einer projektvorbereitenden Phase. Zentrales Element dieses Modells ist das Anforderungsmanagement. Dieses sagt aus, dass sich die Schritte entlang des Zyklus immer wieder an den Anforderungen und geschäftlichen Zielen ausgerichtet werden, welche sich im Laufe eines Projekts z.B. durch geschaffene Möglichkeiten verändern können.

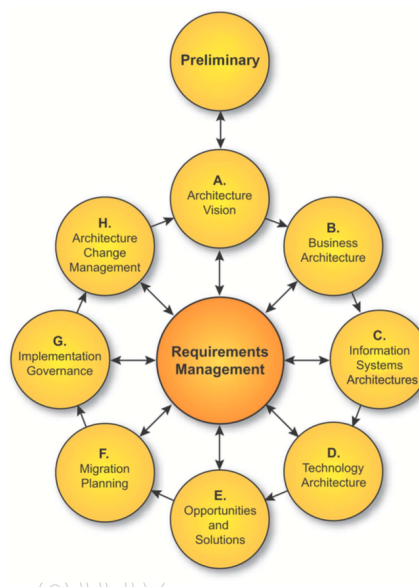


Abbildung III.1: Der ADM-Zyklus <sup>1</sup>

Dabei gilt, dass jede Phase einen Output liefert, der als Input für die nächste Phase benutzt wird.

Aufgrund des Umfangs werden in dieser Arbeit die Phasen bis C betrachtet. Die konzeptionelle Arbeit wird bis Phase D geleistet, diese wird allerdings ausgeklammert.

<sup>1</sup>Quelle: [TOG, 2011] S.48

#### 1. Preliminary

In der vorgelagerten Phase findet die Eingrenzung des Umfangs auf Basis der Anforderungen statt. Ein weiterer Bestandteil ist das "Tailoring" statt, in dem das methodische Vorgehen geplant und ggf. gegenüber dem Framework (TOGAF) angepasst wird.

Output ist das Dokument "Request For Architecture Work" (RFA), das Ausgangspunkt des Requirement Management ist.

#### 2. Phase A: Architecture Vision

In dieser Phase wird richtungsweisend definiert, auf welche Art die zu konzeptionierende Infrastruktur den Anforderungen und Zielen Rechnung tragen soll. Dabei wird auch auf Weiter- oder Wiederverwendungsmöglichkeiten von Bestandsressourcen geschaut.

Dies wird in das Dokument "Statement Of Architecture Work" als Output überführt.

#### 3. Phase B: Business Architecture

Phase B definiert die Geschäftsarchitektur hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation. Das bedeutet, dass hierbei die Anforderungen in konkrete Funktionen und Abläufe überführt werden, was den Output dieser Phase darstellt.

#### 4. Phase C: Information Systems Architectures

Die letzte betrachtete Phase definiert die logische Informationsarchitektur hinsichtlich Datenhaltung (Data Architecture) und -verarbeitung (Application Architecture).

Ein Datenhaltungsmodell und die erforderliche Anwendungs- und Schnittstellenlandschaft werden festgelegt.

#### 5. Phase D: Technology Architecture

Die letzte betrachtete Phase definiert die Architektur, die es der logischen und physischen

## 2 Preliminary

Den Einstieg in ein TOGAF-Projekt bildet die erste Phase im ADM-Zyklus, die den Titel Preliminary (dt. Vorbereitung, Einleitung) trägt und die generellen Rahmenparameter setzt und beschreibt. Dazu gehört einerseits, den die Abgrenzung des Umfangs zu definieren, aber auch das Tailoring, das das methodische Vorgehen im weiteren Verlauf erläutert.

## 2.1 Scope

ADM wird in Verbindung mit dem gesamten Framework der Open Group in der Regel in großen Projekten eingesetzt und bietet die Möglichkeit, auch im Hinblick auf Arbeit mit Global Playern eingesetzt werden zu können. Der in der Einleitung beschriebene Rahmen weicht maßgeblich von solchen Vorhaben ab. Im Fokus steht der Workflow zur Bearbeitung eingehender Kreditorenrechnungen, der als End-To-End-Prozess zu verstehen ist. Er beginnt mit einer eingehenden Rechnung und endet mit deren Bezahlung. Zu betrachten ist zunächst der Ablauf dieses Prozesses und wie er an der Aufbauorganisation der GLC Glücksburg Consulting AG ausgerichtet ist, also seine Stakeholder und Akteure sowie deren Aktivitäten im Prozessverlauf. Die Basis dieses Kontinuums bilden die Informationssystemarchitektur, die wiederum auf der technologischen Infrastruktur aufbaut, deren Bestand und im Rahmen struktureller Veränderungen notwendiger zukünftiger Umfang ebenfalls untersucht werden. Die detaillierte Definition des Umfangs erfolgt in der nächsten Phase.

## 2.2 Tailoring

Das sogenannte Tailoring dient dazu, die von TOGAF vorgeschlagenen Schritte und Methoden dem Anforderungsportfolio des Projekts anzupassen. Der in dieser Arbeit vorgestellte Rahmen ist deutlich weniger umfangreich als z.B. eine konzernweite Umstrukturierung einer großen Anwendungslandschaft, was zur Folge hat, dass die Verwendung der formalen Methoden auf diesen Zweck hin ausgerichtet werden muss. Außerdem stehen im Zentrum von ADM-Iterationen in der Regel Dokumente wie der RFA, die über das Projekt versioniert und weitergegeben werden. Das auf diese Weise realisierte Requirements Management ist darauf ausgerichtet, die fortgeschriebenen Anforderungen immer wieder gemäß dem Fortschritt und den daraus resultierenden geplanten Veränderungen stets in den Fokus zu stellen und ergebnisorientierte Arbeit zu ermöglichen. Da diese Arbeit lediglich von einem Autor angefertigt wird, ist eine teamübergreifende Kommunikation nicht notwendig. Durch Versionierung von auf Kommunikation ausgelegten Dokumenten zwangsläufig entstehende Redundanzen sollen demnach vermieden werden. Das heißt, dass die Phasen des ADM-Zyklus (bzw. die drei konzeptionellen Phasen) gesondert betrachtet werden. In diesen wird jeweils die bestehende Geschäftsarchitektur (Baseline Architecture) je nach Phase in einer bestimmten Hinsicht aufgenommen. Danach wird eine in dieser Hinsicht verbesserte Geschäftsarchitektur konzipiert und in einer Analyse der Baseline Architecture gegenübergestellt. Diese Gap-Analysis stellt die bei der geplanten Transition der Geschäftsarchitektur Bestandteile in einen Implementationskontext, welcher definiert, ob Bestandskomponenten in einer möglichen Art

weiterverwendet oder gänzlich verworfen werden sollen, und ob Plankomponenten auf weiterverwendeten Komponenten basieren können oder neu entwickelt werden müssen. In einem weiteren Analyseschritt wird evaluiert, welche Auswirkungen sich aus den geplanten Änderungen ergeben und wer bzw. was auf welche Art davon betroffen ist. Dieser Vorgang wird als Impact Assessment bezeichnet.

## 3 Phase A: Architecture Vision

Aufgabe der Phase A ist es, richtungsweisend zu definieren, welche Fähigkeiten von der zu konzeptionierenden Architektur abzudecken sind und welcher geschäftliche Mehrwert durch sie zur Verfügung gestellt werden soll. Der zu nutzende Input ist das Dokument "Request for Architecture Work", welches zwar einerseits aus der Phase Preliminary hervorgeht, maßgeblich jedoch im parallel angefertigten Praxisbericht umschrieben wurde und die Problematik des Ist-Zustands darstellt, welche wiederum die inhaltliche Motivation der Prozessstreiber bedingt. Die detaillierte Absteckung des Umfangs bildet die Ausgangslage für alle folgenden Schritte, auf Basis derer das Projekt mit dieser Phase etabliert werden soll. Dazu erfolgt zunächst die Einordnung der identifizierten Stakeholder und ihrer Interessen. Die Beschreibung des zu erzielenden Mehrwerts erfolgt nach Darlegung der zu beachtenden Richtlinien (in TOGAF Constraints bezeichnet).

### 3.1 Scope

Um den Umfang des durchzuführenden Projekts genau einordnen zu können, muss definiert werden,

- welche Teile der Geschäftsarchitektur im Fokus stehen und daher ausgewertet und bearbeitet werden,
- welche Teile der Geschäftsarchitektur zwar im Kontext stehen, allerdings nicht betrachtet werden,
- und welche Teile der Geschäftsarchitektur als optional betrachtet werden.

Der Umfang wird durch mehrere Attribute beschrieben. In ihrer Gesamtheit ergeben diese Attribute den zu betrachtenden Rahmen des Projekts, der nötig ist, um erfolgreich den zu erbringenden Mehrwert in der Organisation etablieren zu können.

### 3.1.1 Prozesse

Der Umfang der betrachteten Prozesse ergibt sich aus der Themenstellung, wird aber der Vollständigkeit noch einmal erläutert. Der zu betrachtende Prozess der Kreditorenrechnungsbearbeitung beginnt mit einem Rechnungseingang, verläuft über Freigaben bis zur Buchung und geht dann in die Zahlung, welche erneut freigegeben werden muss. Alle damit im Zusammenhang stehenden Tätigkeiten, die zur vollständigen Abarbeitung und zur Erreichung des Ziels (bezahlte Kreditorenrechnung) sind damit Kern der Betrachtung, also:

Rechnungseingang → Sachliche Prüfung und Freigabe → Fachliche Prüfung und Freigabe  
→ Rechnungsbuchung → Zahllauferstellung → Zahllauffreigabe → Zahlung

Periphere Anforderungen wie eine rückwirkende Nachvollziehbarkeit, also Übersicht über bereits vergangene Prozessinstanzen im Gegensatz zu aktuellen Prozessinstanzen sind zunächst optional.

### 3.1.2 Stakeholder

Sowohl aktive, als auch passive Stakeholder wurden im Praxisbericht eruiert. Diese Nennung erfolgt demnach auf Basis zuvor erlangter Kenntnisse.

1. Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung
2. Leiter der Finanzbuchhaltung
3. Kostenstellenverantwortliche
4. Leiter der Informationstechnologie
5. Bereichsverantwortliche

Diese Personengruppe umfasst einen großen Teil der Mitarbeiter der GLC Glücksburg Consulting AG. Letztlich ergibt sich, dass lediglich Mitarbeiter, die hierarchisch unter Kostenstellenverantwortlichen angesiedelt sind, nicht als Stakeholder auf den Plan treten. Die Sachbearbeiterebene ist demnach die einzige, die - ausgenommen von der Finanzbuchhaltung - im Regelfall nicht am Prozess beteiligt ist. Zu beachten ist dabei, dass diese ggf. informell Stellvertretungen übernehmen. In diesem Fall sind sie aber als stellvertretende Kostenstellenverantwortliche mit in der Stakeholder-Liste inkludiert.



#### **3.1.3 Zeit**

Den zeitlichen Rahmen dieses theoretischen Teils bildet die Bearbeitungszeit der Bachelorarbeit, welche bis zum 06.02.2017 abgegeben sein muss. Aufgrund dieses Umstands werden entscheidende Elemente nachgelagert erfolgen müssen. Dies betrifft insbesondere die der Konzeption nachgelagerte Implementation.

#### **3.1.4 Informationssysteme**

Die im Rahmen von Baseline Architecture und Target Architecture einzubeziehenden Informationssysteme, die sowohl der Datenhaltung, als auch -verarbeitung dienen sind zum Teil bereits vorhanden, ggf. müssen allerdings auch neue Systeme und Schnittstellen definiert werden.

Für den informell organisierten Ablauf der Kommunikation im Freigabeprozess werden E-Mail-Systeme (Server, Client) verwendet, die zumindest im Ist-Zustand zu illustrieren sind.

Das von der Finanzbuchhaltung genutzte Datev Rechnungswesen Pro ist das wichtigste Bestandssystem, das auch weiterhin das zur Belegverwaltung führende System bleiben soll. Die Datenbankserver, in deren Abhängigkeit Datev steht, sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Speziell zusätzliche Software, die zur Digitalisierung bzw. Teilautomatisierung vorhandener oder entstehender Prozessschritte genutzt werden kann und Schnittstellen, die zur Integration bzw. Vernetzung in der Target Architecture dienen können, sind der letzte Abschnitt involvierter Informationssysteme.

Die Nutzerbereitstellung wird in diesem Rahmen als gegeben hingenommen. Die Plattformen, über die Nutzer mit den Systemen interagieren können, ist in der GLC Glücksbург Consulting AG vielfältig. Ob die Bereitstellung über Terminalserver oder Web-Clients stattfindet, ist erst im Blickfeld der Implementation Diskussionssache. Die Planung einer Nutzerschnittstelle bildet den Abschluss Informationssystem-Gestaltung.

#### **3.1.5 Physikalische Infrastruktur**

Die Involvierung des Autors dieser Arbeit macht es möglich, dass auf die physikalische Bereitstellung der logischen Elemente in der Target Architecture detailliert eingegangen werden kann. Die Bereitstellung wird im Rechenzentrum der GLC Glücksburg Consulting AG

realisiert, wo ab der physikalischen Server-Ebene über die Middleware-Verwaltung bis hin zur virtuellen Maschine und deren logischer und physikalischer Netzwerkanbindung betrachtet wird, wie der Endanwender Zugriff auf die Inhalte der Geschäftsarchitektur erlangt.

### 3.2 Ziele

Um die Ziele der Target Architecture zu benennen, werden aus den im Praxisbericht im Bezug auf die Baseline Architecture identifizierten Problemen die Ansätze zur Verbesserung hergeleitet. Diese problematischen Aspekte stellen konkreten Anhaltspunkte dar, an denen Verbesserungen implementiert werden können. Diese sind entweder qualitativ oder quantitativ zu benennen. Im Falle quantitativ messbarer Probleme werden Key Performance Indicators hergeleitet, die eine objektive Grundlage für den Vergleich zwischen Baseline Architecture und Target Architecture darstellen.

**Tabelle III.1:** Quantitative Ziele der Target Architecture

Problem	KPI	Ziel
Prozessinstanzen scheitern zu oft an Fehlern Rechnungen nicht auffindbar, gehen verloren	Prozessfehlerrate / Prozesssigma	Belege sollen nicht mehr verloren gehen können, es muss für Beteiligte ersichtlich sein, wie im Prozess mit einem Beleg verfahren werden soll
Prozess läuft zu langsam	Prozessdurchlaufzeit	Die Prozessdurchlaufzeit soll im Durchschnitt gesenkt werden, der Kommunikationsaufwand soll reduziert werden und die Belegverarbeitung simplifiziert

**Tabelle III.2:** Qualitative Ziele der Target Architecture

Problem	Ziel
Belegfreigabe von Buchung und Zahlung getrennt	Integration von Freigabe und Buchung
Hoher manueller Aufwand für Freigabeunterschrift durch analogen Ablauf	Digitalisierung des Freigabeprozesses

### 3.3 Constraints

Die bei der Zielerreichung zu beachtenden Richtlinien und Bedingungen sind eine essentielle Kontextgröße, ohne deren Beachtung kein für das Management zufriedenstellender

Projektabschluss erzielt werden kann. Zur Etablierung eines Geschäftsarchitekturprozess schlägt TOGAF deshalb vor, diese dort als "Constraints" bezeichneten Inhalte einerseits aus firmenweiten Richtlinien abzuleiten und zusätzlich projektspezifisch zu definieren.

#### **3.3.1 Interne Regularien**

Die Baseline Architecture basiert, zumindest im Bereich der Rechnungsfreigabe auf einer informellen Ablauforganisation, die von Beteiligten zwar verinnerlicht wurde, aber von keinem regulierenden Organ im Detail vorgeschrieben oder geschult werden. In diesem Bereich gibt es demnach keine Unternehmenspolitik in Form von Richtlinien oder Vorgaben, die zu beachten wäre.

Entscheidende Anforderungen liegen jedoch den Buchungs- und Bezahlungsprozess seitens der Fachabteilung vor. Datev, das System, in dem Rechnungen gebucht werden und die Plattform bildet, mittels der fällige Zahlungen in Zahlläufen erfasst und für das eBanking-System aufbereitet werden, soll das führende System im Bereich der Belegverwaltung bleiben. Jegliche Veränderungen in Form von strukturellen Prozessablaufsveränderungen oder softwarebasierten Erweiterungen müssen also darauf ausgerichtet werden, an Datev angebunden zu werden.

#### **3.3.2 Gesetzliche Anforderungen**

Das Thema der Digitalisierung bzw. ausschließlich digitaler Haltung von steuerlich relevanten Dokumenten ist in der Bundesrepublik Deutschland durch Verordnungen bzw. Verwaltungsvorschriften geregelt. Das Bundesministerium für Finanzen löste 2014 mit dem Schreiben "Grundsätze zur ordnungsmaäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD)" die bis dahin geltenden Verwaltungsvorschriften "Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen (GDPdU)" sowie "Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS)" zusammenfassend ab. Diese Grundsätze regeln seitdem die Thematik digitaler Belegverwaltung. Ihnen zu entsprechen, bedeutet, sicherzustellen, dass Belege unveränderbar, geordnet, vollständig und nachvollziehbar aufbewahrt werden müssen. Dabei muss nachweisbar die vorgeschriebene Aufbewahrungsdauer erfüllt werden. Während dieser Aufbewahrungsdauer ist es zudem notwendig, notwendig, dass die Dokumente unverzüglich lesbar sind, um sie z.B. bei einer Steuerprüfung vorlegen zu können, und maschinell ausgewertet werden können.



## **4 Phase B: Business Architectre**

### **4.1 Baseline Architecture**

### **4.2 Target Architecture**

### **4.3 Re-Use-Assessment**

### **4.4 Gap Analysis**

### **4.5 Impact-Assessment**

## **5 Phase C: Information Systems Architectures**

### **5.1 Data Architecture**

#### **5.1.1 Baseline Architecture**

#### **5.1.2 Target Architecture**

#### **5.1.3 Re-Use-Assessment**

#### **5.1.4 Gap Analysis**

#### **5.1.5 Impact-Assessment**

#### **5.1.6 Data Architecture**

### **5.2 Application Architecture**

#### **5.2.1 Baseline Architecture**

#### **5.2.2 Target Architecture**

#### **5.2.3 Re-Use-Assessment**

#### **5.2.4 Gap Analysis**

#### **5.2.5 Impact-Assessment**

#### **5.2.6 Data Architecture**

## **6 Phase D: Technology Architecture**

### **6.1 Baseline Architecture**

### **6.2 Target Architecture**

### **6.3 Re-Use-Assessment**

### **6.4 Gap Analysis**

## **IV Zusammenfassung**

## **v Anhang**

# Literaturverzeichnis

[TOG, 2011] (2011). *TOGAF Version 9.1*. TOGAF series. Van Haren Publishing, Zaltbommel, 1st ed.. Auflage.

[Panel und of Naval Research, 1956] Panel, U. S. N. M. C. A. und of Naval Research, U. S. O. (1956). *Symposium on Advanced Programming Methods for Digital Computers: Washington, D.C., June 28, 29, 1956*. ONR symposium report. Office of Naval Research, Department of the Navy.



# Abbildungsverzeichnis

II.1	Portfolieeinordnung des Kreditorenworkflows <sup>1</sup> . . . . .	8
II.2	Portfolieeinordnung des Kreditorenworkflows <sup>2</sup> . . . . .	9
II.3	Teilprozess 1 im Ist-Zustand, BPMN simpel . . . . .	12
II.4	Teilprozess 2 im Ist-Zustand, BPMN . . . . .	13
III.1	ADM-Zyklus . . . . .	20