



# SAP-Zeitauswertung: Eine Qualitätsfalle?

## Erfahrungen aus der Praxis

In meiner beruflichen Praxis als SAP-Zeitwirtschaftsspezialist und Wirtschaftsjurist werde ich oft damit beauftragt, in produktiv laufenden SAP-HR-Systemen fehlerhafte Verarbeitungen zu analysieren und Fehlerquellen zu beseitigen. Im Zuge dieser Arbeiten werden häufig fehlerhaft konfigurierte Zeitauswertungssysteme sichtbar, die nur aufwendig zu korrigieren sind. Im nachfolgende Artikel wird beispielhaft und im groben Muster aufgezeigt, wie ein solches Projekt im SAP-Umfeld entstehen kann, welche Risiken bestehen und wie ein professioneller Lösungsweg aussehen kann. Abschließend werden Empfehlungen aufgezeigt.

### Problempotenzial: Zeitauswertung

Kunden aus verschiedensten Branchen und Tarifgebieten haben Probleme in den HR-SAP-Modulen der Zeitwirtschaft und Abrechnung. Insbesondere die Zeitauswertung bietet hier ein großes Problempotenzial, da in dieser die Vorschriften u.a. des Arbeitszeitrechts, tarifvertragliche Vorschriften, Kollektivvereinbarungen oder einzelvertragliche Regelungen (nachfolgend vereinfacht „Rechtsvorschriften“ genannt) abgebildet werden müssen.

Ein fehlerhafter technischer Aufbau des Zeitauswertungssystems und die produzierten Fehler haben unter Umständen mas-

sive Folgen: zum Beispiel hoher Arbeitsaufwand auf Systemanwenderseite, fehlende(s) Verständnis/Akzeptanz der Systemanwender, Fehler in der Salden- und Lohnartenbildung mit SV- und Steuerrelevanz, hoher technischer Wartungsaufwand mit entsprechend hohen Kosten und hieraus resultierende negative Außenwirkung des Unternehmens.

Die Analyse fehlerbehafteter Systeme beginnt häufig mit zunächst kleinen Wartungsarbeiten, mit denen einfache Fehler beseitigt werden sollen. Diese Arbeiten bringen in der Folge dann vielfach die Erkenntnis, dass neben technischen Fehlern noch größere Probleme tiefer, nämlich bereits auf der betriebswirtschaftlich-juristischen Ebene, liegen. So sollten bei der technischen Analyse von z.B. in der Zeitauswertung gebildeten Lohnzuschlägen idealerweise gleichzeitig die zugrundeliegenden Rechtsvorschriften gesichtet und hinterfragt werden. Und hier tun sich oft wahre Abgründe auf.

### Entwicklung vom kleinen Reparaturprojekt zum Großprojekt

Große Fehlerquellen liegen insbesondere in lücken- oder fehlerhaft umgesetzten Rechtsvorschriften, hier insbesondere Lohnzuschläge, die das Unternehmen oder den Mitarbeiter durch falsche Berechnungen schädigen können. Auch falsche

Versteuerungen von Lohnzuschlägen können die Folge sein. Zum letzteren Punkt sei als einschlägige Rechtsgrundlage § 3b EStG genannt, dessen Vorschriften und Anweisungen in den Einkommensteuerrichtlinien genau beachtet werden müssen.

Schon kleine Ungenauigkeiten in der Interpretation von Rechtsvorschriften oder in ihrer Umsetzung im SAP-System können sich bei entsprechend hoher Mitarbeiter- und Fallzahl zu hohen Beträgen addieren. Es kann dabei das Risiko arbeitsrechtlicher oder behördlicher (Finanzamt, Sozialversicherungsträger) Forderungen oder Sanktionen entstehen. Beispielfhaft genannt sei hier die steuerliche fehlerhafte Behandlung von Schichtzuschlägen, von Mischzuschlägen oder von Ausfallvergütungen.

Auch arbeitsrechtliche Fragestellungen wie z.B. die rechtliche Vergütungspflicht von Pausenzeiten oder die Frage, wie dynamische Pausenzeiten (Pausen in nicht fix definierten Zeiträumen, sondern nach einer bestimmten Arbeitszeitdauer) korrekt zu berechnen sind, verursachen Unklarheiten. In der Praxis ist beispielsweise die dynamische Pausenregelung anzutreffen, dass nach z.B. 6:01h Arbeitszeit ein volle halbe Stunde Pausenzeit „rückwirkend“ abgezogen wird, um dem Wortlaut des § 4 ArbZG (Arbeitsgesetz) Genüge zu tun. Faktisch würde dies eine Arbeitszeit von 5:31h ergeben, die darüber hinaus geleistete Arbeitszeit wäre für den Mitarbeiter rückwirkend unbezahlte Pausenzeit. Kann das korrekt sein?

Auch die Vergütungspflicht von Pausenzeiten ist in den Vorschriften der Tarifverträge häufig nicht exakt definiert. Nicht eindeutige tarifvertragliche Regelungen lassen in der Folge Interpretationsspielräume zu, ob Zuschläge auch für bezahlte Pausenzeiten zu zahlen sind oder nicht (vgl. hierzu auch BAG, Urteil vom 18.11.2009 – 5 AZR 774/08). Die Antwort auf diese Frage kann zu betriebswirtschaftlich und technisch völlig geänderten Anforderungen an die SAP-Zeitauswertung führen.

Über den im Unternehmen vorliegenden Rechtsvorschriften schwebt also auch die aktuelle Rechtsprechung, die sich insbesondere im Zuge des stark zugenommenen Einflusses des Europarechts auf das deutsche Arbeits(zeit)recht in ständiger Bewegung findet.

Bei Großkonzernen kommt schlussendlich hinzu, dass für verschiedene Geschäftsbereiche, Bundesländer oder Beschäftigungsgruppen (Angestellte, Gewerbliche, Leiharbeiter, Teilzeitkräfte ...) unterschiedliche Rechtsvorschriften gelten können, die allesamt im technischen Rahmenkonzept zu beachten sind.

Birgt dieser betriebswirtschaftliche-juristische Themenkomplex bereits Stolpersteine in Hülle und Fülle, können schwache technische Umsetzungen im SAP-System die Probleme massiv verschärfen. Diese bilden dann grundsätzliche und manchmal komplizierte Fehlerquellen, die zwingend beseitigt werden müssen.

Insgesamt kann durch dieses Konglomerat an Anforderungen und Fehlerursachen ein hochkomplexes Anforderungsprofil an ein Zeitwirtschaftssystem entstehen. Aus vermeintlich kleinen Fehlern entsteht ein Großprojekt.

### Lösungsstrategie

Eine sinnvolle und notwendige Folge anspruchsvoller und gleichzeitig fehlerhafter Zeitauswertungssysteme kann ein teilweises oder komplettes Redesign der SAP-Zeitauswertung sein. Die Lösung der oben skizzierten Fehler in Form eines kompletten Redesigns sollte hierbei in zwei Projektschritten erfolgen. Diese Projektschritte sind im Rahmen eines professionellen Projektmanagements eigentlich selbstverständlich, werden meiner Erfahrung nach aber aufgrund ihrer Komplexität und fachbereichsübergreifender Interdependenzen oft nur halbherzig oder gar nicht umgesetzt.



Beim vollständigen Redesign der Zeitauswertung ist zunächst eine systematische und vollständige Aufarbeitung der juristischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen angezeigt (Projekt 1), die dem rein technischen SAP-Projekt (Projekt 2) voranzustellen sind.

In Projekt 1 werden die Business-Entscheidungsträger, interne/externe Juristen sowie die betroffenen Fachabteilungen eingebunden. Das technische Projekt 2 spielt sich anschließend auf IT-Seite ab und bedarf der Business-Fachabteilungen zur Abnahme der Systemkonfigurationen.

Ein teilweises Redesign eines Zeitauswertungssystems ist weniger umfangreich, beinhaltet grundsätzlich aber die gleiche Vorgehensweise.

Aufgabenstellung und Ziel obiger Vorgehensweise ist, in Projekt 1 alle involvierten Personen – angefangen bei der Management- und Juristenebene bis hin zur Sachbearbeiterebene – in den Projektaufbau einzubinden. Hierdurch soll ein Wissenstransfer über alle wichtigen Entscheidungen und Erkenntnisse top-down erfolgen. Anschließend sollte in der Schnittstelle zu Projekt 2 ein Wissenstransfer auf die interne IT-Abteilung bzw. IT-Beraterebene erfolgen, um auch diese Personen auf einen gemeinsamen Lösungsweg und Wissensstand zu bringen. Idealerweise verfügt die IT-Seite über einen juristisch ausgebildeten Zeitwirtschaftsexperten, der bereits in Projekt 1 mitarbeitet, um „Reibungsverluste“ an der Schnittstelle zu Projekt 2 zu vermeiden und das SAP-System zielgenau zu konfigurieren.

Hierdurch können die Voraussetzungen geschaffen werden,

- ein technisch sauber aufgebautes, dokumentiertes und leistungsfähiges System aufzubauen,

- die Zeitsalden- und Lohnartenbildung sowohl auf Zeitwirtschafts- als auch auf Entgeltabrechnungsseite korrekt zu konfigurieren,
- die Systemanwender durch ein gutes Verständnis des Systems und seiner Ergebnisse zu motivieren und einzubinden, idealerweise auch durch Erstellung einer aussagekräftigen Systemanwenderdokumentation,
- sowie die Mitarbeiter durch evtl. ausgehändigte Informationsbroschüren optimal über komplizierte Rechts- oder Tarifvertragsvorschriften zu informieren. Letzterer Punkt ist eher ideeller Natur und eignet sich nicht für jedes Unternehmen.

### Zusammenfassung und Empfehlungen

Zur Vermeidung bzw. Behebung oben beschriebener Situationen ist bei Zeitwirtschaftsprojekten eine geeignete Projektaufbau- und Projektablauforganisation angezeigt. An dieser Stelle bereits sollten geeignete Projektteams hinsichtlich der juristischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen und der adäquaten Umsetzung im (SAP-)System definiert werden.

Das juristische Projektteam sollte einen Spezialisten beinhalten, der in der aktuellen Rechtsprechung auf dem Stand der Dinge ist und einen kundigen Blick auf die verschiedenen „Knackpunkte“ des Arbeitszeitrechts hat. Nur hierdurch ist z.B. auch eine optimale Berücksichtigung evtl. Einsparpotenziale (zugunsten des Unternehmens oder zugunsten des Mitarbeiters) auf aktuellem Stand möglich.

Die technische Umsetzung im SAP-System bedarf eines aus Projekt 1 entwickelten klaren und vollständigen Anforderungskatalogs. Aufgrund der Komplexität der Anforderungen sollte(n) der/die Techniker auf Systemseite ein Verständnis für die juristischen Gründe der Anforderungen haben. Insbesondere kann dies auch bei der späteren Betreuung des laufenden Systems sehr hilfreich sein.

Nicht zuletzt sollte den Modulen Zeitwirtschaft und Entgeltabrechnung innerhalb des Unternehmens und der IT der angemessene Stellenwert zugewiesen werden, was bedeuten soll, dass es sich bei diesen Modulen nicht um sogenannte „Hygienefaktoren“ handelt, sondern vielmehr um komplexe Bausteine, die zur Korrektheit und optimalen Ausschöpfung durchaus hoher Kreativität bedürfen.



Autor:  
**JÜRGEN SCHMITZ,**  
**WIRTSCHAFTSJURIST**  
SAP Senior Specialist,  
Spezialgebiet Zeitwirtschaft von  
der juristischen Basis bis zur  
Umsetzung im SAP-System