

February 1999

# Business Engineering mit den R/ 3-Referenzmodellen

Gerhard Keller

*Gerhard Keller & Partner, St. Leon-Rot, g.keller@sap-ag.de*

Andreas Lietschulte

*SAP AG, Walldorf/Baden, andreas.lietschulte@sap-ag.de*

Thomas A. Curran

*Component Software Inc., Cambridge, USA, thomas.curran@component-software.com*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi1999>

---

## Recommended Citation

Keller, Gerhard; Lietschulte, Andreas; and Curran, Thomas A., "Business Engineering mit den R/3-Referenzmodellen" (1999).  
*Wirtschaftsinformatik Proceedings 1999*. 22.  
<http://aisel.aisnet.org/wi1999/22>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 1999 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# **Business Engineering mit den R/3-Referenzmodellen**

## ***Gerhard Keller***

Gerhard Keller & Partner, St. Leon-Rot ([g.keller@sap-ag.de](mailto:g.keller@sap-ag.de))

## ***Andreas Lietschulte***

SAP AG, Walldorf/Baden ([andreas.lietschulte@sap-ag.de](mailto:andreas.lietschulte@sap-ag.de))

## ***Thomas A. Curran***

Component Software Inc., Cambridge, USA ([thomas.curran@component-software.com](mailto:thomas.curran@component-software.com))

## **Inhalt**

- 1 Einführung**
- 2 Die Bedeutung des Blueprints im Konzept ASAP**
- 3 Erstellung des unternehmensspezifischen Business Blueprints**
  - 3.1 Das Fertighaus-Prinzip
  - 3.2 Das LEGO-Prinzip
- 4 Redlining der Prozesse im Business Blueprint**
- 5 Erweiterung des Business Blueprints**
- 6 Zusammenfassung**

## Abstract

**Die Gestaltung einer abteilungs- und standortübergreifenden Infrastruktur wird zunehmend zu einer Herausforderung, deren Bewältigung über die langfristige Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens entscheidet. Die zunehmende Verbreitung von parametrisierbarer Standardsoftware rückt dabei die effiziente Anpassung der Standardsoftware an die betriebswirtschaftlichen und technischen Anforderungen des Unternehmens in den Mittelpunkt bei der Organisations- und Geschäftsprozeßgestaltung. Der Artikel zeigt auf, wie mit Hilfe des R/3-Business Blueprints – eine Informationslandkarte über die wesentlichen Organisationseinheiten, Prozesse und Business Objekte des SAP R/3-Systems – dieser Anpassungsprozeß unterstützt werden kann.**

## 1 Einführung

Die Einführung von DV-Systemen hat zum einen ihren Ausgangspunkt in verschiedenen Situationen eines Unternehmens; zum anderen sind – je nach Fragestellung und angestrebtem Ziel – unterschiedliche Vorgehensweisen angebracht. So kann beispielsweise die Ursache für eine Neueinführung in der organisatorischen Umstrukturierung liegen, die Definition eines neuen Marktsegmentes eine neue Technologie erfordern oder neue technische Möglichkeiten eine Veränderung in der Informationslandschaft eines Unternehmens bewirken.

Ebenso muß sich die Ausgestaltung des R/3-Systems an dem *Unternehmensführungsmodell des Kunden* orientieren. Das Unternehmensführungsmodell umfaßt eine Beschreibung der derzeitigen und zukünftigen Kernmärkte und Kernkompetenzen, der unternehmerischen Ziele, die das Unternehmen langfristig erreichen möchte, und eine Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Darüber hinaus werden für jede Einheit des Unternehmens die bereichsübergreifenden Integrationsanforderungen ermittelt (vgl. Lietschulte/Keller 1999).

Will etwa ein Unternehmen seine Geschäftsprozesse unter Beibehaltung seiner aufbauorganisatorischen Grobgliederung gestalten, so sind die organisatorischen Rahmenbedingungen als Ausgangspunkt im Projekt zu berücksichtigen (organisationsgetriebene Analyse). Will ein Unternehmen in einem Teilbereich, beispielsweise dem Verkauf, seine Abwicklung verbessern, so ist es sinnvoll, die funktionalen Anforderungen grob festzuhalten und das Projekt auf Basis der funktionalen Rahmenbedingungen zu beginnen (funktionsgetriebene Analyse).

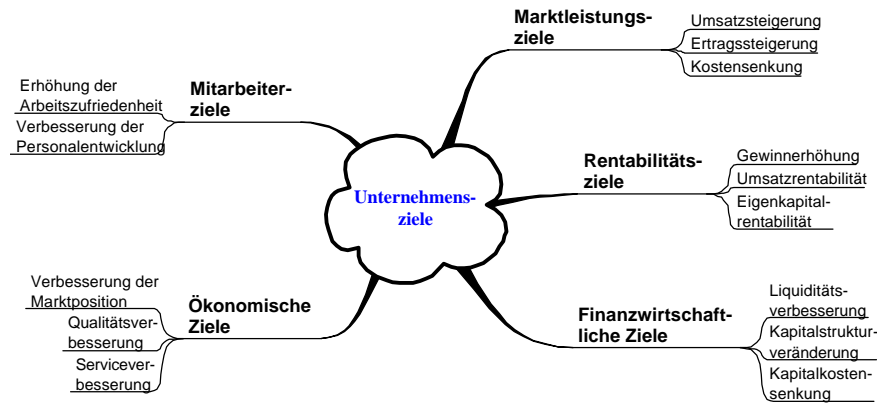


Abbildung 1: Mögliche Unternehmensziele (vgl. Lietschulte/Keller 1999)

Der sicherlich schwierigste Fall ergibt sich, wenn abteilungsübergreifende Abwicklungsformen analysiert und neu gestaltet werden sollen und die bisherige Organisationsform zur Diskussion steht (prozeßgetriebene Analyse). Eine Schwierigkeit liegt darin, daß zur Gestaltung von abteilungsübergreifenden Zusammenhängen das Fachwissen verschiedener Gruppen mit unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen und technischen Kenntnissen transparent gemacht werden muß. Eine andere Schwierigkeit liegt aber auch darin, daß die persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter, die aus einer Umstrukturierung resultiert, zum Aufbau von Barrieren im Projekt führen kann. Unabhängig von den genannten Richtungen muß in Abhängigkeit von der Zielsetzung das zu betrachtende Untersuchungsfeld (Diskurswelt) grob abgegrenzt werden.

Der R/3 Business Blueprint unterstützt dies in effizienter Weise, indem die wesentlichen Organisationsstrukturen, Business Objekte und Geschäftsprozesse in vereinfachter Form als Referenzmodelle dargestellt werden. Da jedes Unternehmen in seiner konkreten Abwicklungsform aufgrund der technologischen, organisatorischen und personellen Gegebenheiten individuell ist, ist der Variantenreichtum des Systems R/3 auf die kundenindividuellen Anforderungen hin abzustimmen.

Zur Unterstützung der Geschäftsfeldanalyse bietet die SAP als Einstieg sogenannte *Prozeßbereiche* an. Ein Prozeßbereich stellt eine betriebswirtschaftliche Gliederung dar. In einem Prozeßbereich sind ähnliche Prozeßketten (Szenarien) abgebildet, die auf ein gemeinsames Grundmuster zurückzuführen sind. Von der SAP werden zur Einordnung der Kundenanforderungen in ein spezifisches Untersuchungsfeld u. a. die Prozeßbereiche Vertrieb, Produktion, Beschaffung, Externes Rechnungswesen, Anlagenmanagement etc. angeboten.

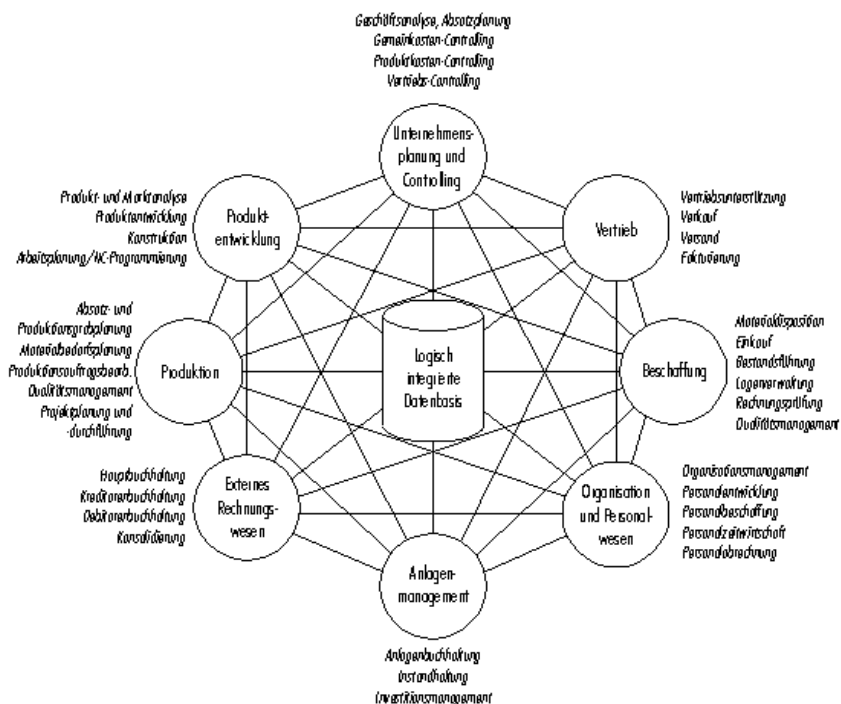


Abbildung 2: R/3-Knowledge Map – Business Areas (Unternehmensprozeßbereiche)

Die oben beispielhaft aufgeführten Ziele sind zu priorisieren, und es ist zu prüfen, inwieweit die Verfolgung eines Ziels in Konkurrenz zur Erreichung eines anderen Ziels steht. Mit der Festlegung der unternehmerischen Ziele, der Kernmärkte, der Kernkompetenzen etc. kann dann eine erste Zuordnung zu den betroffenen Unternehmensprozeßbereichen und der möglichen R/3-Unterstützung vorgenommen werden.

Ziel	Mögliche R/3-Unterstützung	Bereich
Umsatzsteigerung	Vertriebsinformationssystem	Vertrieb
Ertragssteigerung	Deckungsbeitragsrechnung	Erlös- und Kostencontrolling
Kostensenkung	Optimierung der Suply Chain, Kostentransparenz	Vertrieb, Beschaffung, Produktion, Erlös- und Kostencontrolling
Gewinnerhöhung	Ermittlung individueller Kapitalrenditen für verschiedene Unternehmenseinheiten (Portfolio-Strategie)	Externes Rechnungswesen
Liquiditätsverbesserung	Cash Management	Finanzmanagement

Tabelle 1: R/3-Unterstützungsmöglichkeiten zu ausgewählten Zielen (vgl. Lietschulte/Keller 1999)

## 2 Die Bedeutung des Blueprints im Konzept ASAP

AcceleratedSAP (ASAP) ist die umfassende Einführungslösung der SAP zur schnellen und einfachen Einführung von R/3-Projekten. Daß sich SAP dabei an die englische Abkürzung von *as soon as possible* anlehnt, ist kein Zufall. AcceleratedSAP ist die Prozeßkomponente von TeamSAP; es wurde im Juni '96 eingeführt und im Juni '97 zur weltweiten Verfügung freigegeben. Ein internationales Beraterteam verbessert und aktualisiert die Komponente unter Einbeziehung detaillierter Rückmeldungen von Kunden, die AcceleratedSAP bereits verwenden, kontinuierlich. AcceleratedSAP hat das Ziel, den Zeitaufwand zu reduzieren, die Qualität zu erhöhen und die effiziente Nutzung bestehender Ressourcen zu unterstützen (vgl. Accelerated SAP 1998; vgl. Brand 1999).

Accelerated SAP beantwortet viele Fragen zur R/3-Einführung und unterstützt den Kunden in allen Phasen mit entsprechenden Empfehlungen, Werkzeugen und Maßnahmen, wie z. B.:

- Wieviel wird mein Projekt kosten, und wie lange dauert es?
- Wie gehe ich vor?
- Wie sichere ich die Qualität?
- Welche Werkzeuge stehen mir zur Verfügung?

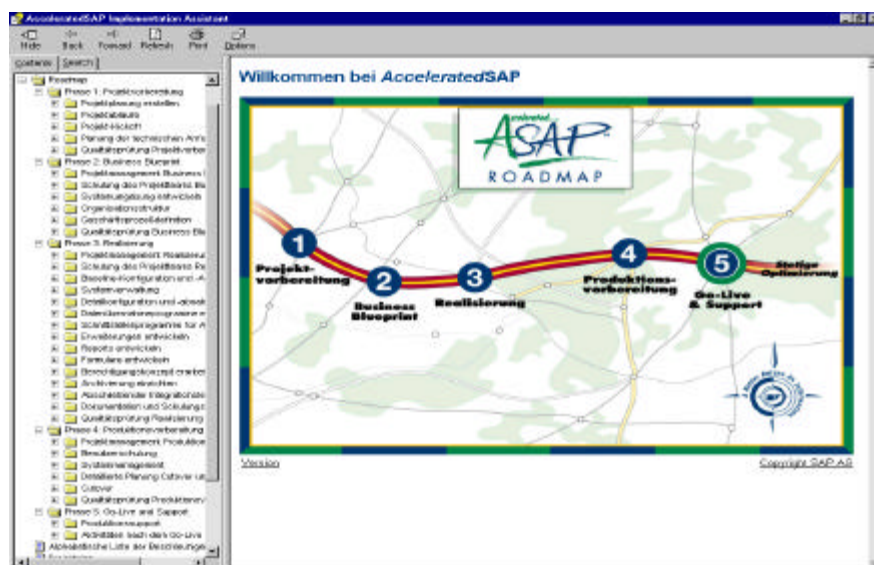


Abbildung 3: ASAP-Roadmap

Zu AcceleratedSAP haben Erkenntnisse und Erfahrungen aus zahllosen R/3-Einführungen in den letzten fünf Jahren beigetragen. Ziel ist es, den SAP R/3-Kunden das Beste aus diesen Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. Accelerated

tedSAP ist konsequent prozeßorientiert und schneidet alte Zöpfe ab. AcceleratedSAP gibt neben den Implementierungswerkzeugen des R/3-Business Engineers (vgl. Business Engineer 1998) auch die Dinge dem R/3-Projektteam in die Hand, die fast bei jedem Projekt wieder *neu erfunden werden*, nämlich Vorlagen, Beispiele, Checklisten. Konkret heißt das: AcceleratedSAP stellt unter anderem einen Projektplan in MS Project<sup>®</sup> und Beispiele in Powerpoint<sup>®</sup> oder Winword<sup>®</sup> bereit.

Ein erfahrener Berater hat viele dieser Vorlagen vielleicht schon dabei. Was aber, wenn ein R/3-Kunde zum ersten Mal eine R/3-Einführung plant? Dann hilft AcceleratedSAP, daß keine wichtigen Schritte vergessen werden. Dies ist bei AcceleratedSAP ein wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung.

ASAP konzentriert sich auf die Koordination aller Bestandteile, die für eine erfolgreiche Implementierung erforderlich sind. Zentraler Bestandteil sind zum einen der *Implementation Assistant*, in dem die wesentlichen Produktschritte auf Basis der ASAP-Roadmap aufgeführt sind, zum anderen die *Question and Answer Database* sowie die *Process Masterlist*, in der zu den einzelnen R/3-Prozessen betriebswirtschaftliche Fragen abgelegt sind. Die wesentlichen Punkte umfassen im einzelnen (vgl. Accelerated SAP 1998):

- *Roadmap*  
Die Roadmap ist ein Projektplan, der ausführliche Beschreibungen darüber enthält, welche Aktivitäten warum und wie durchgeführt werden. Sie beschreibt alle Aktivitäten einer Implementierung, stellt sicher, daß keine davon wegfällt und daß das Projektmanagement sorgfältig beispielsweise die Durchführung von Schulungen für Endanwender vorausplant. Die Roadmap umschließt auch den gesamten technischen Bereich zur Unterstützung des technischen Projektmanagements und befaßt sich mit Dingen wie Schnittstellen, der Datenkonvertierung und Zugriffsberechtigungen zu einem früheren Zeitpunkt, als es in den meisten herkömmlichen Implementierungen üblich ist.
- *Werkzeuge*  
Werkzeuge bestehen aus ASAP-spezifischen Werkzeugen zur Unterstützung des Projektmanagements, Fragebögen für die Prozeßberater und zahlreichen technischen Leitfäden und Checklisten. Das Rückgrat der ASAP-Werkzeuge ist der Business Engineer mit all seinen Konfigurationstools.
- *R/3-Services und Training*  
Der Bereich R/3-Services und Training umfaßt alle Beratungs-, Ausbildungs- und Supportdienste, wie etwa die Hotline, EarlyWatch, Remote Upgrades, Archivierung usw. Diese Produkte helfen bei der Standardisierung bestimmter Beratungsaufgaben, so daß diese so schnell wie möglich durchgeführt werden können.

AcceleratedSAP ist in die folgenden Phasen unterteilt:

- *Projektvorbereitung*  
Ziel der Projektvorbereitung ist es, das Projekt-Kickoff-Meeting zu organisieren und alle organisatorischen Vorbereitungen für das Projektteam zu treffen.

In dieser Phase wird das Team besetzt und in AcceleratedSAP geschult, ein grober Projektplan fertiggestellt und die Hardwarebestellung überprüft.

- *Business Blueprint*  
Ziel der Business-Blueprint-Phase ist die Dokumentation der Anforderungen. Um zu entscheiden, welche R/3-Geschäftsprozesse erforderlich sind, finden Interviews und Workshops zu den einzelnen Unternehmensprozeßbereichen statt. Fragebögen und grafische Prozeßketten aus dem R/3-Business Engineer unterstützen dabei die Anforderungsanalyse. Auch Fragen zu Schnittstellen, Altdaten und anderen Faktoren, die Einfluß auf die technische Seite haben, werden berücksichtigt. Zur Illustration der R/3-Geschäftsprozesse verwenden die SAP-Berater das International Demo and Education System (IDES), ein fertiges R/3-System, das SAP jedem Kunden als *R/3 zum Anfassen* anbietet. Der Business Blueprint ist das zentrale Dokument, da alle nachfolgenden Aktivitäten auf ihm aufsetzen. Am Ende dieser Phase prüft das Projektmanagement anhand des Business Blueprints die Planung in bezug auf Ressourcen, Hardwarebedarf und offene Punkte.
- *Realisierung*  
Auf der Grundlage der Prozesse, die im Business Blueprint dokumentiert sind, wird ein Baseline-System konfiguriert, um die Unternehmensstruktur zu 100% zu erfassen und 80% der täglichen Geschäftsprozesse abzudecken. Das System wird mit den Business Engineer Tools des R/3-Systems konfiguriert. Das technische Team richtet die Systemverwaltung ein und plant die Schnittstellen und die Datenübergabe.
- *Produktionsvorbereitung*  
Hier laufen alle Aktivitäten der vorherigen Phase wieder zusammen. Ziel ist, das System R/3 und das Unternehmen für den Produktivstart bereitzumachen. Dies beinhaltet den Abschluß des Systemtests, Endanwenderschulung und Überführung aller Daten in die Produktivumgebung.
- *Go live und Support*  
Unmittelbar nach dem Produktivstart wird das System überprüft und gegebenenfalls weiter verfeinert. Damit wird sichergestellt, daß der betriebliche Ablauf vollständig unterstützt ist. Dabei werden die Geschäftsprozesse geprüft, Anwender befragt und technische Parameter überprüft.

### **3 Erstellung des unternehmensspezifischen Business Blueprints**

Der Business Blueprint mit seinen Branchenvorlagen – einer integrierte Zusammenstellung gängiger Geschäftsfunktionen, die in zahlreichen Branchen Anwendung finden und vom System R/3 unterstützt werden – ermöglicht es Anwendern, neue Geschäftsprozesse auszuwählen, ihre eigenen mit denen des Systems abzugleichen und Unternehmensmodelle zu konfigurieren. Unternehmen können den Business Blueprint auch nutzen, um eine schnelle Analyse der im R/3-System verfügbaren Geschäftsprozesse zu erhalten.



Der Kunde kann einfach die Prozeßlisten, Szenarienbilder und Prozeßgrafiken ausdrucken, die in R/3 für jeden Geschäftsbereich gefunden werden, verwendete Prozesse auswählen und nicht verwendete wegstreichen, Wertschöpfungsketten veranschaulichen und den System- und Prozeßintegrationsgrad von R/3 allgemein festlegen.

Eine der wesentlichen Stärken des Blueprints besteht darin, daß es helfen kann, die Organisationsstruktur eines Unternehmens zu analysieren und zu erkennen, wie diese Struktur mit R/3 optimiert werden kann, ein Vorgang, der *Mapping* genannt wird. Häufig liegen in der Praxis von den Unternehmen Organigramme vor, die eine Mischung von rechtlichen, divisionalen, funktionalen und standortorientierten Aspekten darstellen. Die Mischtypen gilt es in sichtenreine Darstellungen zu übertragen, um damit konkurrierende Ziele der verschiedenen Bereiche transparent zu machen. Häufig können dann verschiedene Alternativen zur Abbildung der Kundenanforderungen in den R/3-Organisationsstrukturen aufgezeigt werden, die anschließend zu bewerten sind.

Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung und zur Visualisierung der Organisationsstrukturen eines R/3 Systems werden sogenannte *R/3-Schichtenmodelle* verwendet. Im Unterschied zur klassischen Entity-Relationship-Modellierung, die jeweils nur Typen von Datenobjekten und ihre Relationen zueinander darstellen, sind Schichtenmodelle Instanzenmodelle. Alle Instanzen der verschiedenen Organisationseinheitstypen, die in einem R/3 System verwendet werden sollen, werden komplett in einem solchen Modell dargestellt. Jede Organisationseinheit wird durch eine Schicht mit einer spezifischen Farbe symbolisiert. Die Beziehungstypen der Entity-Relationship-Modellierungsmethode (1:1, 1:n, m:n) sind in Instanzenmodelle durch eine Verschachtelungsdarstellung hineincodiert.

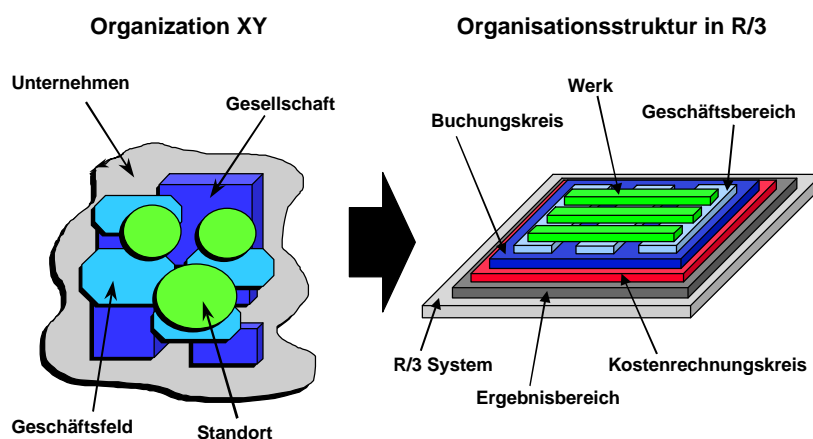


Abbildung 4: Grundidee der Organisationsmodellierung mit R/3

Sinnvoll ist es bei der Definition von Organisationsstrukturen zunächst mehrere, alternative *Unternehmensmodelle* zu entwickeln. *Unternehmensmodelle* unterstützen die Reengineering-Phase, die häufig der Konfiguration von R/3 vorgelegt ist, in effizienter Weise. Die intuitive Visualisierungsmethode zur Darstellung von Unternehmensmodellen erlaubt die Einbeziehung von Fachabteilungen und der Geschäftsleitung bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Projektphase, ohne vertiefte R/3-Kenntnisse vorauszusetzen. Dies führt zu erhöhter Sicherheit bei der Einführung von R/3, da ein verbindlicher Rahmen für die gesamte Projektphase gegeben wird.

In jedem *Unternehmensmodell* werden die Gesellschaften, Unternehmensbereiche, Standorte, etc. eines Unternehmens den Organisationseinheiten des R/3-Systems (z.B. *Buchungskreis*, *Geschäftsbereich*, *Werk*, etc.) zugeordnet. In diesen Modellwelten können anschließend strategische Geschäftsprozesse und Informationsflüsse evaluiert und ein möglicher Reengineeringbedarf abgeleitet werden.

Die zwei wichtigsten Faktoren in dieser Phase der Einführung sind die Mitarbeiter, aus denen das Projektteam zusammengesetzt ist, und der Prozeß der Ermittlung von Business-Objekten und Geschäftsprozessen. Der Erfolg der Abbildung hängt in hohem Maße von einer ausgewogenen Zusammensetzung des Projektteams ab. Die funktionsbezogene Sichtweise einzelner Abteilungen darf nicht dominieren. Das Team sollte eher aus Arbeitsgruppen mit Personen bestehen, die für Prozesse aus allen Geschäftsbereichen verantwortlich sind: Einkauf, Vertrieb, Lager, Buchhaltung usw. Eine ausgewogene Zusammensetzung beugt dem Überhandnehmen unnötiger Prozeßvarianten vor, indem sie für die Konsolidierung ihrer Anwendung in den Einzelbereichen sorgt. Nicht selten findet man in verschiedenen Abteilungen mehrere Speziallösungen für dasselbe Problem (z. B. die Anfrage- oder Auftragsbearbeitung) vor. Durch die Arbeit in einem Team können die Schlüsselpersonen jedes Bereichs oder jeder Abteilung notwendige Prozeßvarianten gemeinsam entwickeln. Die Zusammenarbeit gewährleistet, daß Speziallösungen nur dann erarbeitet werden, wenn sie notwendig sind.

Der Abbildungsprozeß beinhaltet die Ermittlung der Business Objekte und Geschäftsprozesse. Während Geschäftsprozesse bekannt sind, bedürfen Business Objekte der näheren Erläuterung. Business Objekte haben zwei Hauptzwecke: Sie enthalten Datenstrukturen, die mit anderen Business Objekten verknüpft sind, und sie werden für die Durchführung von Geschäftsverfahren benutzt. Zu den wichtigsten Business Objekten jedes Unternehmens gehören z. B. Bestellanforderungen, Aufträge, Lieferantenanfragen und Rechnungen. Business Objekte sind wichtig für die Systemintegration, da sie zeigen, wie sich Teile von älteren *geerbten* Systemen in ein neues integrieren lassen (vgl. Seubert 1997).

Der Business Blueprint bietet einen Ausgangspunkt für das Verständnis dafür, wie das Unternehmen neue Prozesse entwickeln könnte, die auf die strategischen Schlüsselbereiche ausgerichtet sind. Hier liegt das Ziel darin, die im Blueprint ermittelten Prozesse mit dem Ist-Zustand des Unternehmens abzugleichen.

Das Team kann die wichtigsten Geschäftsprozesse und ihre Verknüpfungen untereinander zusammen mit ihren Kontrollflüssen und organisationsbedingten Verantwortungsbereichen dokumentieren. Die unterste Ebene der unternehmensspezifischen Details – wie z. B. die Frage, welche Felder in einem bestimmten Bildschirm benutzt werden sollen – kann nur durch Prototyping oder Beschäftigung mit der R/3-Dokumentation und der Customizing-Möglichkeiten definiert und beschrieben werden. Ein Prozeßdiagramm kann nicht die ganze Information darstellen, die zur Ermittlung einer Lösung für eine bestimmte Aufgabe benötigt wird, die vollständige R/3-Dokumentation liegt aber auf CD-ROM vor und bietet zusätzliche Informationen zu Details, die im grafischen Modell nicht sichtbar sind.

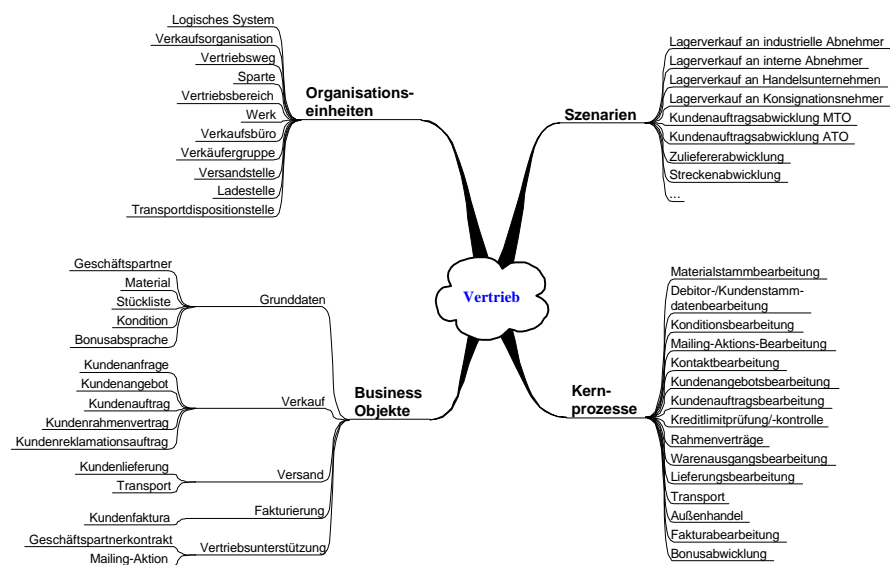


Abbildung 5: R/3-Knowledge Map – Unternehmensprozeßbereich Vertrieb

Die Prozeßänderungen mit dem größten Einfluß auf die künftige Abwicklung und die organisatorischen Verantwortungsbereiche sollten dokumentiert werden, um die Beseitigung bestehender Schwachstellen (IT-Lücken, Zersplitterung der Organisation, Datenredundanzen, unzureichende Systemunterstützung usw.) aufzuzeigen, und um die Grundlage für Managemententscheidungen zu bilden. Auch die Dokumentation von Änderungen an geplanten Aufgaben, Prozessen und der Verteilung neuer Zuständigkeiten sollte bei der Anwenderschulung benutzt werden, um das Verständnis von neuen Geschäftsprozessen im R/3-System zu fördern.

Insgesamt stellt das Blueprint einen guten Ausgangspunkt für die Einführung dar, da man mit ihm Geschäftsprozesse ermitteln und in klar abgegrenzte, über-

schaubare Bereiche aufgliedern kann. Erstens haben die am Projekt Beteiligten einen gemeinsamen Überblick über die Organisation und die spezielle Terminologie des Unternehmens. Diese gemeinsame Sicht sorgt unter den Teammitgliedern für ein besseres Verständnis sowohl des Systems R/3 als auch der spezifischen Unternehmensbedürfnisse und macht es dem Team leichter, die Geschäftsprozesse zu ermitteln und auszuwählen, die dem BE-Soll-Konzept des Unternehmens am nächsten kommen. Zweitens kann das Projektteam Problembereiche oder Schwachstellen innerhalb des Blueprints ausmachen. Es kann zum Beispiel unternehmensspezifische oder redundante Aufgaben erkennen, fehlende IT-Unterstützung dort aufdecken, wo sie benötigt wird, Lücken im Aufbau finden oder Punkte isolieren, an denen der Informationsfluß stockt. Drittens können die Entscheidungsträger deutlich erkennen, welche Änderungen zur Erreichung der Unternehmensziele vorgenommen werden müssen. Diese Änderungen können Änderungen der Organisationsstruktur, der Geschäftsprozesse oder des Informationsflusses zwischen Funktionsbereichen umfassen. Schließlich – und das ist vielleicht der wichtigste Punkt – hilft das Blueprint einem Unternehmen dabei, klar zu unterscheiden, was von strategischer Bedeutung ist, d. h. direkt zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens beiträgt, und was von allgemeiner Bedeutung ist, d. h. solche Bereiche, die bereits in den Branchenvorlagen des Blueprints zu finden sind. In Abhängigkeit der Kundensituation kann der Business Blueprint in verschiedenster Weise genutzt werden. Ebenso wie es beim Bauen eines Hauses verschiedene Möglichkeiten gibt, z. B. auf der Grundlage eines Fertighausangebots oder auf Basis einer Architekturzeichnung, kann das Blueprint unterschiedlich intensiv angewendet werden. Das erste Prinzip wird im folgenden als das *Fertighaus-Prinzip*, das zweite Prinzip als das *LEGO-Prinzip* bezeichnet.

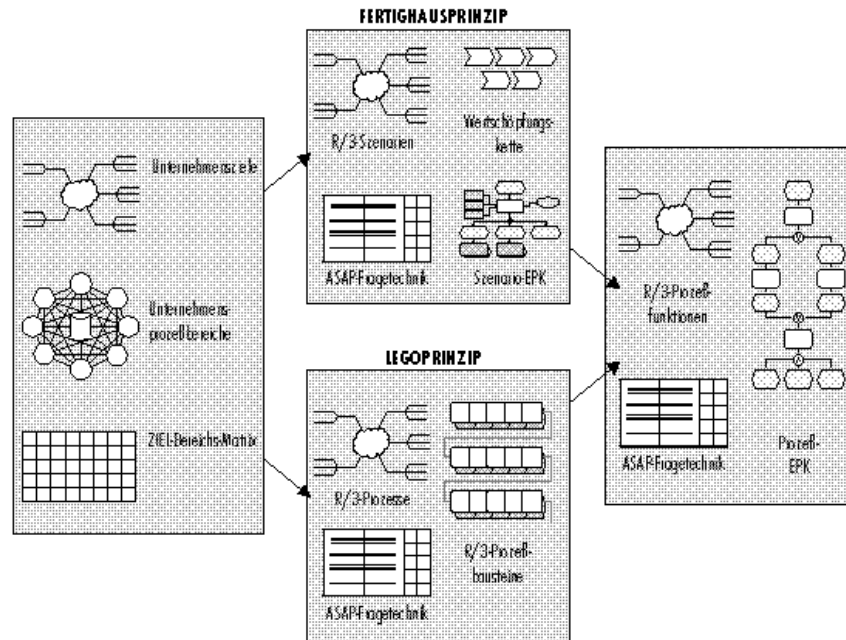
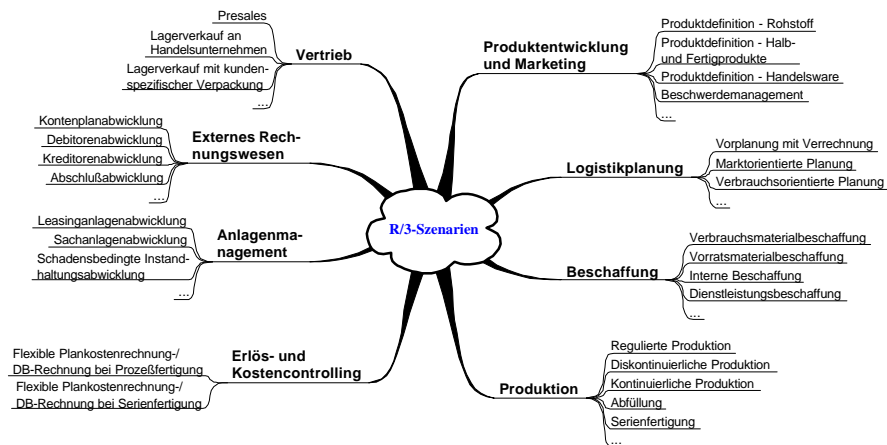


Abbildung 6: Zusammenhänge zum Blueprinting im Überblick

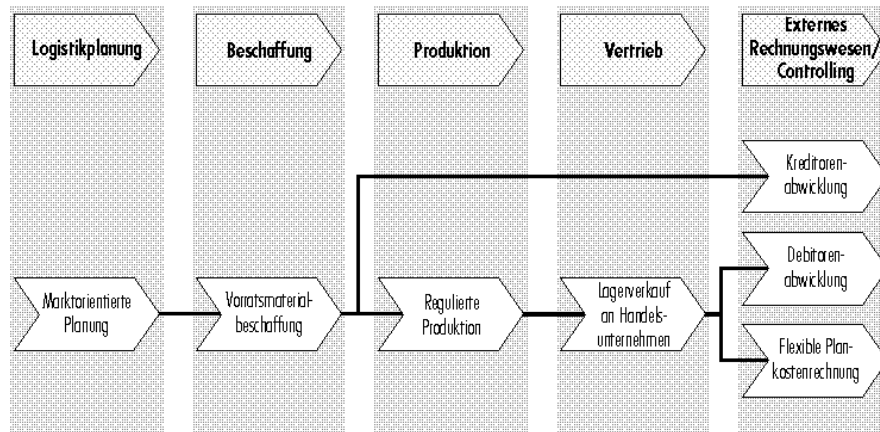
### 3.1 Das Fertighaus-Prinzip

Bei dem sogenannten *Fertighaus-Prinzip* kann der Kunde nach der Identifikation der Unternehmensprozessbereiche R/3-Prozessmuster verwenden, die über einzelne Transaktionsgrenzen hinweggehen. Solche sogenannte Szenarien zeigen den betriebswirtschaftlichen Ablauf von mehreren Sachbearbeitern über Abteilungsgrenzen hinweg. Diese Szenarien in den verschiedenen Unternehmensprozessbereichen können wiederum zu sogenannten Wertschöpfungsketten zusammengefügt werden. Die Anwendung des Fertighaus-Prinzips sollte erfolgen, wenn der R/3-Berater über gute Branchen- und R/3-Referenzprozesskenntnisse verfügt und frühzeitig erkennbar ist, daß die zu betrachtenden Markt- und Produktsegmente des Unternehmens in die angebotenen R/3-Szenarien eingeordnet werden können.



**Abbildung 7: R/3-Knowledge Map – R/3-Szenarienangebot für Markenartikelhersteller nach dem Fertighaus-Prinzip (Ausschnitt)**

Betrachten wir hierzu ein Unternehmen der Markenartikelindustrie, speziell ein Hersteller von Kosmetika. Die logistische Kette startet mit einer *marktorientierten Planung*, d. h., es werden ohne das Vorliegen von konkreten Kundenaufträgen Beschaffungs- und Fertigungsaufträge geplant. Die Planung erfolgt auf der Grundlage des durch die Marktforschung ermittelten Markt- und Absatzpotentials. Auf der Basis der geplanten Absatzzahlen wird die *Beschaffung von Vorratsmaterialien*, wie z. B. Fette oder Farbstoffe, durchgeführt. Die durch die Planungsvorgänge ausgelöste Vorratsmaterialbeschaffung und die daraus resultierenden wertmäßigen Aktivitäten erfolgen anschließend innerhalb der *Kreditoren- bzw. Lieferantenabwicklung*. Der zweistufige Produktionsprozeß unterteilt sich in das Szenario *regulierte Produktion*, in der zunächst die sogenannte Bulk-Ware hergestellt wird, und in das daran anschließende Szenario der *Abfüllung*. Der Verkauf der Kosmetika erfolgt in der Regel bei Markenartikelherstellern über Handelsunternehmen. Das Szenario *Lagerverkauf an Handelsunternehmen* beinhaltet betriebliche Prozesse, die sich auf den Verkauf von Markenartikeln ab Lager konzentrieren. Hierzu zählen auch die Organisation und Durchführung von verkaufsfördernden Maßnahmen, die direkt auf den Endkunden ausgerichtet sein können. Die Vertriebsabwicklung erfolgt in der Regel durch Außendienstmitarbeiter und erfolgt aus logistischer Sicht meistens über dezentral, regional orientierte Läger. Die aus dem Vertriebsszenario entstehenden Informationen werden in der Debitorenabwicklung verbucht und weiterverfolgt. Parallel hierzu werden zu Zwecken des Controllings die Daten innerhalb der flexiblen Plankosten-/Deckungsbeitrags-Rechnung aufbereitet.



**Abbildung 8: Anordnung der selektierten R/3-Szenarien zu einer Wertschöpfungskette für die Produktgruppe Kosmetika**

Die stark vereinfacht dargestellten Szenarien sind im Business Blueprint jeweils als *Ereignisgesteuerte Prozeßketten* (vgl. Keller et al. 1992; vgl. Keller 1995; vgl. Keller/Teufel 1998) dargestellt. Anhand der Pfeilrichtung kann man nun die einzelnen Prozeßstationen und deren Zusammenhänge erkennen und diskutieren. Der nächste Schritt liegt nun darin, wichtige Prozeßstationen innerhalb eines selektierten Szenarios, z. B. dem *Lagerverkauf an Handelsunternehmen*, zu diskutieren.

Beim Lagerverkauf an Handelsunternehmen werden Kundenkontakte weitestgehend über Außendienstmitarbeiter gepflegt. Die Außendienstmitarbeiter stehen bei Markenartikelherstellern in direktem Kontakt zu den Handelsketten. Mailing-Aktionen werden deshalb lediglich für Rückrufaktionen eingesetzt, die Neuaquisition von Kunden erfolgt über die Außendienstmitarbeiter. Die Bedarfsmengen werden in dieser Branche durch den Außendienst grob geplant und mit dem Kunden vereinbart. Die tatsächlichen Abnahmemengen werden jedoch kurzfristig abgerufen. Eine langwierige Anfrage- und Angebotsbearbeitung ist bei einem Verkauf an Handelsunternehmen nicht üblich, da es sich bei den angebotenen Produkten um Massenware mit kurzer Lagerzeit handelt. Ebenso kann aufgrund der Umschlagshäufigkeit der Waren auf eine Qualitätsprüfung beim Warenausgang verzichtet werden. Durch die mehrfache Prüfung der Ware während des Produktionsprozesses erübrigt sich eine Qualitätsprüfung beim Warenausgang, und es entfallen dadurch mehrere Prozesse, wie z. B. Prüflöseröffnung, Fehlererfassung, Prüflösabschluss.

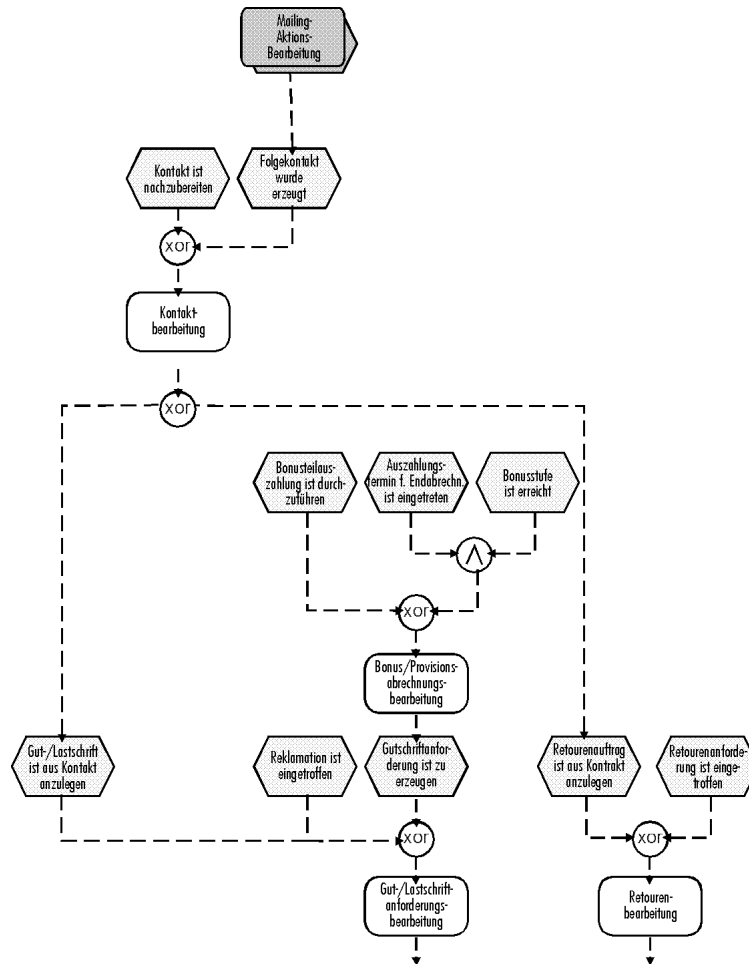
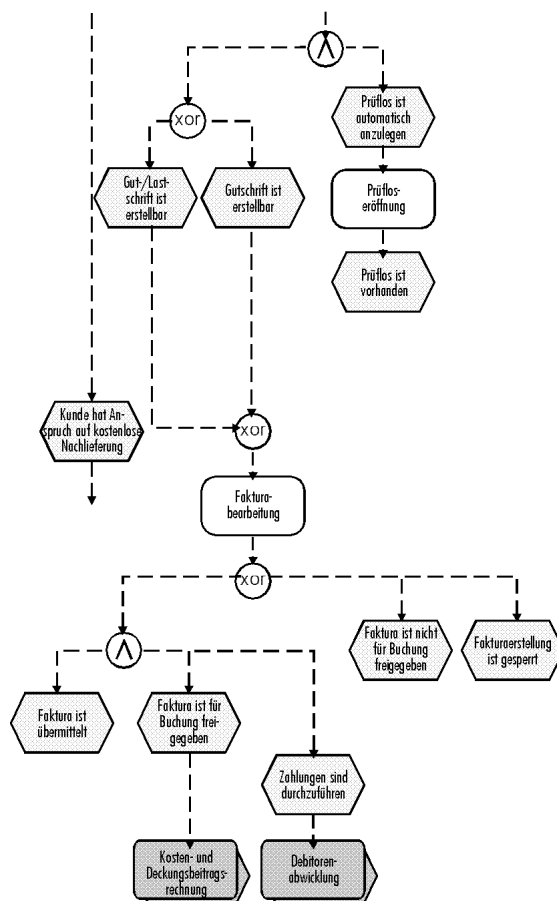


Abbildung 9a: EPK-Modellelemente im Szenario Lagerverkauf an Handelsunternehmen (Ausschnitt)





**Abbildung 9b: EPK-Modellelemente im Szenario Lagerverkauf an Handelsunternehmen (Ausschnitt)**

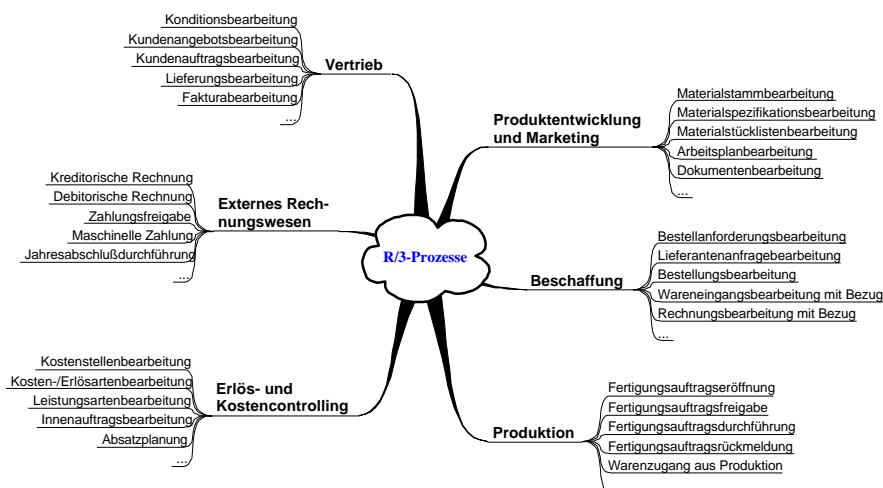
Zur Vereinfachung der Analyse kann diese durch gezielte Abwahlfragen unterstützt werden. Die Reihenfolge der Fragen orientiert sich dabei an der Anordnung der Prozeßstationen. Das Konzept der fragengestützten Konfiguration ist ebenso Bestandteil des Konzepts ASAP (Accelerated SAP). Damit ist sichergestellt, daß die Beantwortung der hier gestellten Fragen in den folgenden Phasen der R/3-Einführung gemäß dem ASAP-Konzept weiterverwendet werden kann. Zur Konfiguration des Lagerverkaufs an Handelsunternehmen im Vertrieb sind folgende Fragen maßgebend:

Frage	Ja	Nein
■ Müssen Sie Maßnahmen wie Mailing-Aktionen und die Bearbeitung von Kundenkontakten durchführen?	9.	☞
– Verwenden Sie Mailing-Aktionen für die Neukundenakquisition?	☞	9.
– Verwenden Sie Mailing-Aktionen für Rückrufaktionen?	9.	☞
■ Bearbeiten Sie Anfragen der Kunden (Handelsunternehmen)?	☞	9.
■ Erstellen Sie Angebote für Ihre Kunden (Handelsunternehmen)?	☞	9.
■ Möchten Sie Ihre Auftragsabwicklung mit dem R/3-System durchführen?	9.	☞
■ Möchten Sie das Kreditlimit des Kunden (Handelsunternehmen) während der Auftragsabwicklung prüfen?	9.	☞
■ Soll die Wareneingangsbearbeitung mit dem R/3-System erfolgen?	9.	☞
■ Soll die Warenausgangsbearbeitung mit dem R/3-System erfolgen?	9.	☞
■ Wollen Sie eine Qualitätsprüfung durchführen?	9.	☞
– Führen Sie eine Qualitätsprüfung beim Warenausgang durch?	☞	9.
– Führen Sie eine Qualitätsprüfung bei Retouren durch?	9.	☞

**Tabelle 2: ASAP-Fragetechnik zur Analyse des Szenarios Lagerverkauf an Handelsunternehmen (Ausschnitt)**

### 3.2 Das LEGO-Prinzip

Bei dem sogenannten *LEGO-Prinzip* werden R/3-Prozeßbausteine identifiziert, die die Betriebswirtschaft einer Sachbearbeitertätigkeit beinhalten. Häufig entspricht dies einer Transaktion oder der Kopplung weniger R/3-Transaktionen, in der Regel weniger als drei Transaktionen. Durch die Montage solcher R/3-Prozeßbausteine entwickelt der Kunde dann sein betriebswirtschaftliches Szenario, oder bei Bedarf ordnet er die selektierten Prozesse über die Grenzen der Unternehmensprozeßbereiche hinweg als eine sogenannte Wertschöpfungskette an. Das LEGO-Prinzip ist dann zu bevorzugen, wenn der Kunde nur schwierig anhand seiner Markt- und Produktsituation in ein R/3-Szenario eingeordnet werden kann, und wenn der R/3-Berater nur grobe Branchenerfahrungen sowie R/3-Referenzprozeßkenntnisse besitzt.



**Abbildung 10: R/3-Knowledge Map – R/3-Prozëangebot für einen Mittelständler nach dem LEGO-Prinzip (Ausschnitt)**

Betrachten wir hierzu ein Unternehmen, das standardisierte Produkte auf dem Absatzmarkt anbietet. Diese Produkte werden an Handelsunternehmen oder über den Direktversand an einzelne Kunden geliefert. Standardisierung bedeutet, daß der einzelne Kunde keinen direkten Einfluß auf die Funktionalität, deren Gestalt und Dimension innerhalb der Produktentwicklung hat. Die Produktentwicklung ist von der Auftragsabwicklung zeitlich entkoppelt und hat das Ziel, auf Basis des aktuellen Technologiestandes das bestmögliche Produkt unter technischen, ökonomischen und ökologischen (unter anderem wegen der Entsorgungskosten) Gesichtspunkten zu entwickeln. Die Produktentstehungsphase schließt mit der Freigabe der Prototypen ab, die hinreichend unter Langzeit-Testbedingungen geprüft worden sind. Konzept und Design für ein neues Produkt sind überwiegend durch die technologische Machbarkeit determiniert, Produktänderungen beruhen in der Regel auf Technologieänderungen und Marktforschungsergebnissen des Unternehmens. Das Produktspektrum wird somit weitestgehend autonom vom Unternehmen festgelegt, daher liegt eine kundenanonyme Produktentstehung vor.

Die zeitliche Entkopplung von Produktentwicklung und Auftragsabwicklung erlaubt einige Standardisierungsmöglichkeiten innerhalb der Fertigung und Montage. So werden in das Endprodukt eingehende Standardteile auf Lager produziert. Das Produktionsprogramm für die Fertigung wird ausschließlich durch unternehmensinterne Aufträge determiniert. Ziel ist es, möglichst lange das Fertigungsgeschehen konstant zu halten. Die Fertigungsunterlagen liegen somit vor der Produktion komplett vor.

Der Kundeneinfluß auf die Auftragsabwicklung kommt erst innerhalb der Montage des Endprodukts zum Tragen. So stellt der kundenbezogene Montierer Per-

sonal-Computer in verschiedenen Varianten her. Aufgrund der kombinierbaren Teile, wie Gehäuse, Hauptplatine, Hauptspeicher, Grafikkarte, Festplattenlaufwerk, Diskettenlaufwerk, CD-ROM-Laufwerk, Soundkarte, Maus, Tastatur, Monitor, Lautsprecher, Fax-Modem, verschiedene Kabelverbindungen etc., ist das Endprodukt durch eine hohe Produktkomplexität gekennzeichnet.

Das Unternehmen hat das technisch mögliche Lösungsspektrum zur Reduzierung der Komplexität auf betriebswirtschaftlich, d. h. absatzträchtige, plausibilitätsgestützte Kombinationen beschränkt und damit den Variantenreichtum der Produkttypen reduziert. Dadurch kann der kundenbezogene Montierer die Anweisungen für die Montage vor Erteilung eines Kundenauftrags vollständig vorhalten. Der Kunde kann aus einer Vielzahl von vordefinierten Varianten wählen und erhält somit das Gefühl, daß aufgrund seiner Anforderungen ein kundenindividuelles Produkt für ihn erstellt wird. Die Auswahlmöglichkeiten des Kunden beruhen allerdings nicht auf den technisch machbaren Kombinationen, sondern bewegen sich ausschließlich innerhalb des angebotenen Variantenspektrums des Herstellers.

Die Auftragsabwicklung beim kundenbezogenen Auftragsfertiger wird durch eine kundenindividuelle Anfrage gestartet. Hierzu hat das Unternehmen an die potentiellen Kunden einen Katalog mit den Konfigurationsmöglichkeiten versendet, und der Kunde fragt nach einer spezifischen PC-Konfiguration laut Katalog. Es kommt auch vor, daß von einzelnen Kunden eine direkte Anfrage ohne Bezug auf den Katalog gemacht wird. Innerhalb der Anfragebearbeitung wird geprüft, ob die gewünschte Konfiguration (z. B. Hauptspeicher mit 32 MB RAM oder 40 MB RAM; deutsche, englische oder französische Tastatur; Desktop- oder Tower-Gehäuse; 17"- oder 20"-Monitor) produziert werden kann. Anschließend wird auf Basis des konfigurierten Materials ein Preisangebot mit den entsprechenden Zu- und Abschlägen bzw. Rabatten erstellt sowie ein geschätzter Liefertermin mitgeteilt.

Erteilt der Kunde direkt einen Auftrag aufgrund der im Katalog angegebenen Konfigurationsmöglichkeiten, so wird innerhalb der Auftragsbearbeitung ein Verkaufsantrag mit genauem Liefertermin erzeugt. Hierzu werden die entsprechenden Informationen im Materialstammsatz, in der Stückliste und im Arbeitsplan gezogen. Wenn auch der Kunde keinen Einfluß auf den prinzipiellen Montageablauf hat, so beeinflußt er doch mit seinem Konfigurationswunsch die Einlastungstermine der einzelnen Komponenten der Varianten. Deshalb wird eine Verfügbarkeitsprüfung für die einzelnen Materialien der Stückliste ausgeführt, in der auch die Wiederbeschaffungszeiten der Komponenten abgelegt sind, und es erfolgt eine direkte Umwandlung des Kundenauftrags in einen Fertigungsauftrag für die Montage sowie die Erzeugung der erforderlichen Bestellanforderungen.

Auf Basis des mit dem Zulieferer festgelegten Kontraktes werden die benötigten Hauptplatinen abgerufen. Die Zulieferung der Hauptplatinen erfolgt direkt zur Produktion, wo die Montage mit der Qualitätsprüfung stattfindet. Der Personal-Computer wird vor Auslieferung auf Gesamtfunktionalität geprüft, zur Kommis-

sionierung freigegeben und anschließend zum Kunden versendet. Parallel zu den Produktions- und Vertriebsschritten erfolgten eine Kostenträgerrechnung und das Vertriebs-Controlling als Basis für die nächste Planung der Absatz- und Preispolitik.

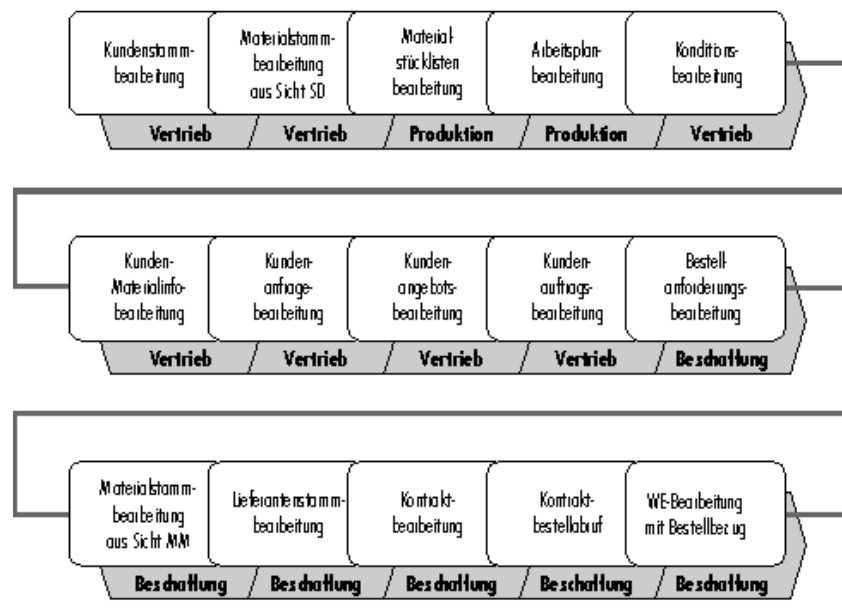


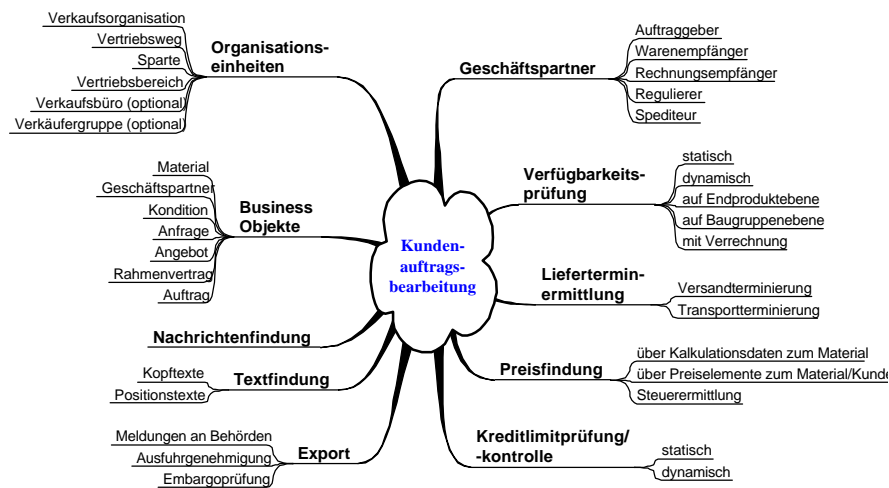
Abbildung 11: Grobe Anordnung von selektierten R/3-Prozessen zu einer Wertschöpfungskette nach dem LEGO-Prinzip (Ausschnitt)

## 4 Redlining der Prozesse im Business Blueprint

Das Markieren eines Geschäftsprozesses im Blueprint umfaßt üblicherweise die Durchsicht des Geschäftsprozeßverzeichnisses, die Auswahl der für das Unternehmen am besten geeigneten Prozesse und das Aussondern der ungeeigneten. Dabei geht man den Prozeß normalerweise mit einem roten Textmarker durch und markiert jeden wichtigen oder benötigten Schritt. Für die richtige Prozeßauswahl sollten bestimmte wichtige Informationen gesammelt werden. Als erstes muß die Struktur der Organisation oder des Unternehmens in Form eines Diagramms dargestellt werden, das die Verantwortlichkeiten und Aufgaben der verschiedenen Organisationseinheiten veranschaulicht. Des weiteren müssen die im Gebrauch befindlichen Prozesse, Routinen und Verfahren deutlich dargestellt sein. Schließlich muß der Informationsfluß durch die Funktionsbereiche des Unternehmens in Diagrammform aufgezeigt werden. Das Projektteam muß er-

mitteln, welche Teile eines Geschäftsprozesses benötigt werden und welche aus dem Geschäftsprozeß entfernt werden können.

Wenn eine Kette von Geschäftsprozessen mit Verbindungen zu vor- und nachgelagerten Prozessen entworfen worden ist, müssen als nächstes die Geschäftsprozesse vollständig beschrieben werden. An dieser Stelle kann das Team die ein- oder ausgehenden Informationsobjekte der Funktionen oder Aufgaben untersuchen. Es kommt darauf an, daß das Team erkennt, welche Organisationseinheiten des Systems beteiligt sind. Diese lassen dann erkennen, welche Organisationsanordnungen im R/3-System möglich sind. Wenn die Organisationseinheiten des Unternehmens schließlich an die SAP-Organisationseinheiten von R/3 angeglichen sind, werden die Prozesse aus dem Business Blueprint gewählt.



**Abbildung 12: R/3-Knowledge Map – Organisationseinheiten, Business Objekte und wesentliche Funktionalität zum Prozeß Kundenauftragsbearbeitung**

Geschäftsprozesse setzen sich aus Funktionen und Ereignissen zusammen. Funktionen haben oft bestimmte Attribute, die das Erkennen der Anwendung, des Kontextes und der Notwendigkeit erleichtern. Geschäftsprozesse sollten nach ihren Attributen gruppiert werden. Attribute können zur Kennzeichnung der Funktionsfreigabe oder zur Bestimmung *obligatorischer* oder *optionaler* Funktionen zugewiesen werden. Wenn eine optionale Funktion nicht benötigt wird, kann sie ohne Auswirkungen auf den gesamten Geschäftsprozeß ausgeschaltet werden. Zielfunktionen und -ereignissen können auch Attribute zugewiesen werden, um Einzelheiten zu Prozessen zu erfassen. Diese Attribute können zum Beispiel folgendes umfassen: Mengendaten, Zeit- und Arbeitsdaten (zur Erfassung der Durchlauf-, Verzögerungs-, Bearbeitungs- und Übertragungszeiten in einem Prozeß), Kostendaten, die Bearbeitungsart (online, Stapelverarbeitung,

automatisch, manuell usw.) und eine Bewertung darüber, wie gut funktionale Anforderungen erfüllt werden (gut, mittelmäßig, schlecht).

Die funktionale Analyse der Prozesse erfolgt nach der Freigabe der Szenarien bzw. der Wertschöpfungsketten. Hierzu werden zu den selektierten Prozessen kleinere Arbeitsgruppen von zwei bis vier Personen gebildet. Diese selektieren die benötigten Wege innerhalb des R/3-Referenzprozesses, halten die funktionalen Anforderungen fest und bringen die ermittelten Ergebnisse in ein Abstimmungsreview ein. Zu Beginn werden zunächst grob die inhaltlichen Schwerpunkte zu einem selektierten Prozeß diskutiert. Neben der Erarbeitung der relevanten Organisationseinheiten und den zu verarbeitenden Business Objekten steht hier die Herausarbeitung der kritischen Funktionalität im Vordergrund.

Bei der anschließenden EPK-Analyse bietet es sich an, zunächst die benötigten Start- und Endereignisse abzustimmen. Anschließend werden in jedem Prozeß die vorhandenen Wege besprochen, mit den Kundenanforderungen abgeglichen und überflüssige Elemente eliminiert (vgl. Keller/Teufel 1998, S. 261-279). Folgende Fälle können dabei auftreten:

- *1. Fall: Prozeßteil wird nicht benötigt*  
Der Prozeßteil wird gestrichen und der Grund der Abwahl in einer Tabelle – falls erforderlich – festgehalten.
- *2. Fall: Prozeßteil ist kritisch, wird benötigt und kann geklärt werden*  
Der Prozeßteil bleibt im Business Blueprint (Grafik) enthalten, und die unterschiedlichen Punkte werden in Kurzform in einer Tabelle festgehalten.
- *3. Fall: Prozeßteil ist kritisch, wird benötigt und kann nicht geklärt werden*  
Der Prozeßteil bleibt im Business Blueprint enthalten, die offenen Punkte werden in Kurzform in der Tabelle festgehalten, und ein Expertenteam (Kleingruppe) wird mit der Ausarbeitung einer Entscheidungsvorlage beauftragt. In der Regel ist das der Fachberater mit zwei bis drei Experten des Unternehmens. Die Ausarbeitung der kritischen Teile ist dem Reviewgremium vorzulegen und freizugeben.
- *4. Fall: Prozeßteil ist unkritisch und wird benötigt*  
Die Anforderungen werden – falls erforderlich – in einer Tabelle festgehalten, und ein Expertenteam (Kleingruppe) wird mit der Ausarbeitung beauftragt.

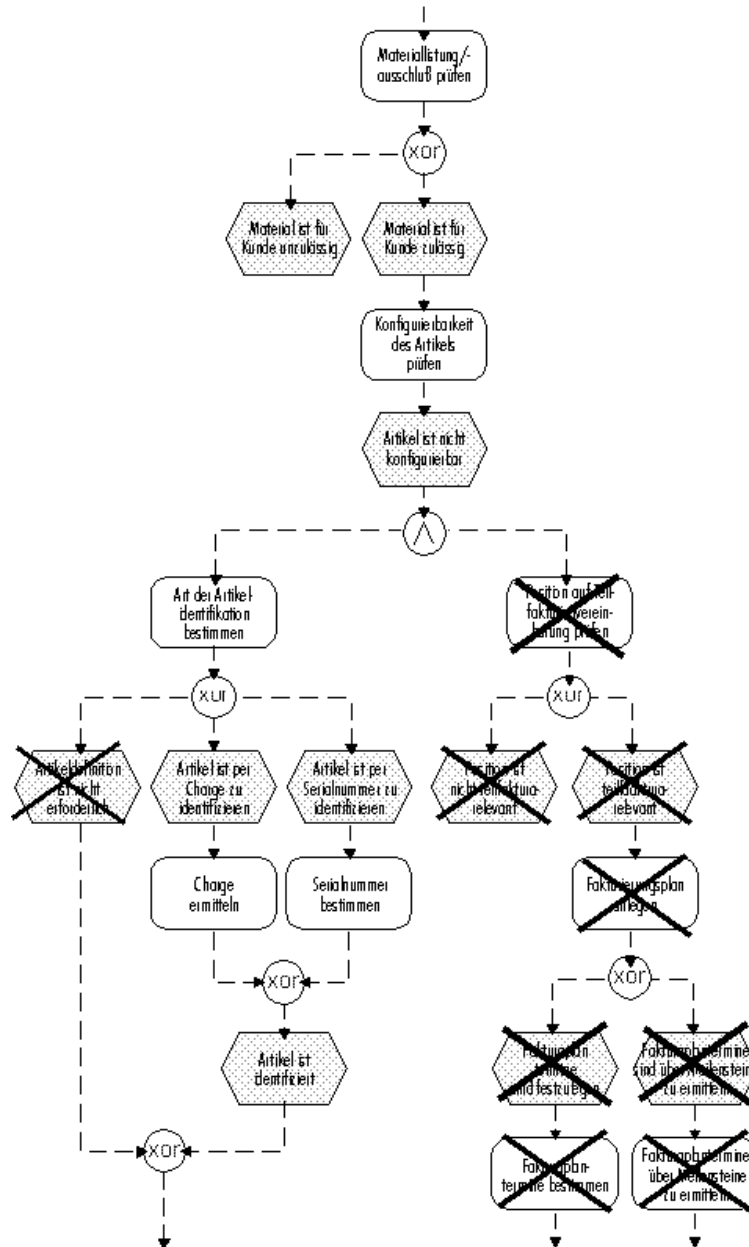


Abbildung 13: Konfigurierter Prozeß Kundenauftragsbearbeitung (Redlining-Ausschnitt)

Gemäß der ASAP-Philosophie kann auch hier der Diskussionsprozeß durch gezielte Fragen unterstützt werden:



Frage	Ja	Nein
■ Welche <i>Geschäftspartner</i> kommen in der Auftragsbearbeitung vor? Antwort: _____		
■ Wird bei Auftragseingabe die <i>Verfügbarkeit</i> der Ware geprüft? – Statisch? – Dynamisch? ■ Welche Elemente werden bei einer Verfügbarkeitsprüfung berücksichtigt? – Kundenaufträge – Lagerbestand – Fertigungsaufträge – Einkaufsbestellungen – Produktionsplan – Sonstiges, _____	☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞	☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞ ☞
■ Werden Bedarfe aus Kundenaufträgen bei der Beschaffungsdisposition berücksichtigt? ■ Wie erfolgt die Übergabe dieser Bedarfe? Antwort: _____	☞ ☞	☞ ☞
■ Wie wird die <i>Versand-/Transportterminierung</i> durchgeführt? Antwort: _____ ■ Welche Elemente werden bei der Versand-/Transportterminierung berücksichtigt? – Richtzeit – Ladezeit – Transportzeit ■ Werden <i>Preise oder Rabatte</i> maschinell bei Auftragseingabe ermittelt?	☞ ☞ ☞ ☞ ☞	☞ ☞ ☞ ☞ ☞

**Tabelle 3: ASAP-Fragetechnik zur Konfiguration des Prozesses Kundenauftragsbearbeitung (Ausschnitt)**

## 5 Erweiterung des Business Blueprints

Wenn aufgrund besonderer Bedürfnisse, strategischer Bereiche oder neu benötigter Funktionen neue Anforderungen auftreten, kann sich das Unternehmen für die Erweiterung seiner Geschäftsprozeßgestaltung entscheiden. Die Organisationseinheiten von R/3 sind flexibel genug, um die Abbildung vieler verschiedener Unternehmensstrukturen zu ermöglichen. Manchmal aber läßt sich die Organisationsstruktur eines Unternehmens nicht in SAP-Einheiten abbilden. Um den Anwendern das Erkennen dieses Problems in der Frühphase der Planung zu erleichtern, ist im Business Blueprint ein grafisches Modell der SAP-Organisationseinheiten und ihrer Beziehungen zueinander enthalten.

Um zu ermitteln, ob neue Geschäftsprozeßdesigns hinzugefügt werden müssen, sind zwei entscheidende Fragen zu beantworten:

- *Schließt der gewählte Business Blueprint-Prozeß alle Funktionen des entsprechenden Geschäftsprozesses des Unternehmens ein?* Wenn eine Aufgabe sich nicht als eine entsprechende Funktion im Business Blueprint abbilden läßt, muß sie hinzugefügt werden.
- *Würde der Geschäftsprozeß durch den Zusatz neuer Aufgaben verbessert?* Wenn ja, sollten diese Aufgaben auch gewählt werden. Die im Business Blueprint enthaltene Routine zur Kundenauftragsabwicklung ermöglicht einem Unternehmen zum Beispiel:
  - sich direkt auf ein bereits im System gespeichertes Angebot zu beziehen, wenn ein neues eingegeben wird
  - zwischen verschiedenen Geschäftspartnerrollen zu unterscheiden – zum Beispiel Warenempfänger und Rechnungsempfänger
  - dem Warenlager oder Werk sofort Anweisungen zur Bereitstellung der Materialien zu senden, die benötigt werden, um einen Terminauftrag termingerecht zu erfüllen
  - den Kunden umgehend per Post, Telex, Telefax oder EDI eine Auftragsbestätigung oder Ablehnung zukommen zu lassen

Diese Fragen helfen, die erkannten Problembereiche und Schwachstellen und die vorgeschlagenen Änderungen zu analysieren. Sobald sie erkannt worden sind, läßt sich das neue Design eines Unternehmens im Business Blueprint durch Auswahl, Änderung und Hinzufügen entwickeln, wann immer dies notwendig ist. Das vorrangige Ziel in dieser Phase des Projekts ist die Erstellung und Dokumentierung eines Systemprototyps zur Vorbereitung auf den tatsächlichen Produktivbetrieb.

Die Konfiguration von Geschäftsprozessen ist extrem flexibel. Es gibt viele Parameter mit einer großen Auswahl von Kombinationen, die bei Bedarf die Feinabstimmung von Geschäftsprozessen erlauben. Die Flexibilität, mit der das R/3-System es ermöglicht, schnell neue oder modifizierte Geschäftsprozesse zu er-

stellen, reduziert den Zeit- und Arbeitsaufwand, der mit Implementierungsprojekten verbunden ist.

Wenn die detaillierte Blueprintphase abgeschlossen ist, folgen die weiteren Schritte gemäß dem ASAP-Konzept. Zentrale Punkte im weiteren Verlauf sind dabei u. a. die Erstellung der Anwenderdokumentation, die Durchführung der Integrationstests und die Anwenderschulung. Da die Anwenderdokumentation ein aktiver Bestandteil des R/3-Systems ist, haben die Anwender stets Zugang zur aktuellsten Version. Die Anwenderdokumentation basiert auf den bereits dokumentierten Geschäftsprozeßmodellen und den Bildfolgen, die beim Anfertigen des R/3-Prototyps aufgezeichnet wurden. Das einzige, was noch hinzugefügt werden muß, sind ausführlichere Anleitungen zur Benutzung des Systems.

## 6 Zusammenfassung

Unternehmen stehen nicht mehr vor der Wahl, entweder ihre individuellen Bedürfnisse aufzugeben, wenn sie eine Standardsoftware implementieren, oder Zeit und Geld für die Entwicklung einer anwenderspezifischen Lösung zu investieren. Statt dessen können sie auf die große Auswahl von Standardgeschäftsmodellen zurückgreifen, die das R/3-Business Blueprint bietet, um ihre spezifischen Geschäftsbefürfnisse zu erfüllen.

Das Blueprint enthält eine umfassende Sammlung von Geschäftsprozessen und deren Varianten, die über Funktionsbereiche hinweg integriert sind. Die Varianten bieten eine enorme Bandbreite für die Gestaltung von Geschäftsprozessen. Die vom R/3-System unterstützten Geschäftsverfahren sind im Blueprint beschrieben, was es Kunden ermöglicht, sich ohne Mühe ein Bild von den verschiedenen Geschäftslösungen zu machen und diese zu überprüfen, bevor sie sich für die Anwendung oder den Kauf von R/3 entscheiden. Wie zahlreiche SAP-Kunden bereits erfahren haben, tragen die logistischen Verbindungen in R/3 zwischen Bereichen wie dem Vertrieb, der Beschaffung und der Produktionsplanung dazu bei, die unternehmensweite Integration von Geschäftsprozessen zu optimieren. Mit der leistungsfähigen Integration logistischer Vorgänge in R/3 sind Unternehmensplaner nun in der Lage, die Technologie offener Anwendungssysteme auszunutzen, um ihre Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten. Der große Umfang der im Business Blueprint enthaltenen Szenarien und Prozesse sind Gegenstand des *Buches SAP R/3 Business Blueprint* (vgl. Curran et al. 1998, vgl. Curran/Keller 1999).

## Literaturverzeichnis

- Brand, H. (1999): SAP R/3 Einführung mit ASAP – Technische Implementierung von SAP R/3 planen und realisieren. Bonn et al. 1999.
- Buzan, T./Buzan, B. (1997): Das Mind-Map-Buch. 2. Auflage. Landsberg am Lech 1997.
- Curran, T./Keller, G. with Ladd, A. (1998): SAP R/3 Business Blueprint – understanding the business process reference model. Upper Saddle River, New Jersey 1998.
- Curran, T./Keller, G. (1999): SAP R/3 Business Blueprint – Business Engineering mit den R/3-Referenzprozessen. Bonn et al. 1999.
- Keller, G. (1995): Eine einheitliche betriebswirtschaftliche Grundlage des Business Reengineering. In: Brenner, W.; Keller, G. (Hrsg.): Business Reengineering mit Standardsoftware. Frankfurt/Main, New York 1995, S. 45-66.
- Keller, G./Meinhardt, S. (1994): DV-gestützte Beratung bei der SAP-Softwareeinführung. In: Handbuch der modernen Datenverarbeitung. 31 (1994) 175, S. 74-88.
- Keller, G./Nüttgens, M./Scheer, A.-W. (1992): Semantische Prozeßmodellierung auf der Grundlage "Ereignisgesteuerter Prozeßketten (EPK)". In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Veröffentlichung des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Heft 89. Saarbrücken 1992.
- Keller, G./Teufel, T. (1998): SAP R/3 prozeßorientiert anwenden – Iteratives Prozeß-Prototyping zur Bildung von Wertschöpfungsketten. 2. Auflage. Bonn et al. 1998.
- Lietschulte, A./Keller, G. (1999): Strategische Unternehmensmodellierung mit SAP R/3 – Business Engineering in der Praxis. Bonn et al. 1999.
- Nüttgens, M. (1995): Koordiniert-dezentrales Informationsmanagement. Wiesbaden 1995.
- Plattner, H. (1991): Der Einfluß der Client/Server-Architektur auf kaufmännische Anwendungssysteme. In: Schriften zur Unternehmensführung. Band 44. Wiesbaden 1991, S. 102-109.
- Plattner, H. (1993): Client/Server-Architekturen. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Handbuch Informationsmanagement: Aufgaben – Konzepte – Praxislösungen. Wiesbaden 1993, S. 923-938.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1985.
- Probst, G. J. B./Gomez, P. (1993): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: Probst, G. J. B.; Gomez, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken. Wiesbaden 1993, S. 3-20.

- SAP AG (Hrsg.) (1997a): Funktionen im Detail – Business Engineer. Walldorf 1997.
- SAP AG (Hrsg.) (1997b): Funktionen im Detail – Das Vertriebssystem der SAP. Walldorf 1997.
- SAP AG (Hrsg.) (1998a): Accelerated SAP – Mit schnellen Implementierungen zu schnellen Ergebnissen. Walldorf 1998.
- SAP AG (Hrsg.) (1998b): Funktionen im Detail – IDES. Walldorf 1998.
- Scheer, A.-W. (1998a): ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen. Berlin et al. 1998.
- Scheer, A.-W. (1998b): ARIS – Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem. Berlin et al. 1998.
- Seubert, M. (1997): Business-Objekte und objektorientiertes Prozeßdesign. Hrsg.: SAP AG. Walldorf 1997.
- Taylor, D. A. (1995): Business Engineering with Object Technology. New York et al. 1995.
- Zencke, P. (1994): Softwareunterstützung im Business Process Reengineering. In: Schriften zur Unternehmensführung. Band 53. Wiesbaden 1994, S. 63-76.
- Zencke, P. (1996): Modellgestützte R/3-Systemkonfiguration für eine Betriebswirtschaft des Wandels. In: SAPInfo – Continuous Business Engineering. Walldorf 1996, S. 6-9.