

# Optimierung der Oracle EBS durch kennzahlengestützte Analyse

Alexander Götz  
PwC  
München

**Schlüsselworte:** Oracle EBS, Kennzahlen, KPI, BPM, Audit, GRC, Transaction Controls, PwC

## Einleitung

Die kennzahlengestützte Geschäftssteuerung gehört seit je her zu den Werkzeugen des Controllings und des Finanzwesens. In unseren Projekten stellen wir jedoch regelmäßig fest, dass im Bereich der operativen Geschäftsprozesssteuerung und vor allem der administrativen Prozesse die Nutzung von Kennzahlen noch nicht zur Selbstverständlichkeit gehört. Immer wieder werden nach Prozess Reviews vom Top Management ähnliche Fragen gestellt:

- Wie gut sind meine in Oracle abgebildeten Prozesse?
- Gibt es Unterschiede im Prozessablauf zwischen unseren Konzerngesellschaften?
- Gibt es versteckte Risiken in unseren Geschäftsprozessen, die uns unerwartet einholen können?
- Wie sind unsere Prozesse im Vergleich zu anderen aufgestellt?
- ...

Für die Implementierung eines kennzahlengesteuerten Regelkreises sind qualitative, auf Stichproben basierende Aussagen ein erster Schritt, aber zumeist nicht ausreichend. Für eine tiefere Analyse können schon mit beschränkten Mitteln aussagekräftige Kennzahlen erhoben werden. Dieser Vortrag stellt ausgewählte Kennzahlen und eine Reihe von gängigen Möglichkeiten zur Kennzahlenermittlung dar und vergleicht die Ansätze qualitativ.

## Nutzen von KPIs

Nicht alle KPIs sind für die Vorstandsebene interessant. Operative Kennzahlen dienen vor allem zur Steuerung des Tagesgeschäfts aber auch zur Darstellung von Veränderungen im Geschäftsprozess. Die Vorteile von KPIs sind jedoch auf allen Management-Ebenen ähnlich:

- Kennzahlen verdichten Informationen aus vielen Einzelinformationen
- Aggregierte Informationen in KPIs erscheinen umso nützlicher, je höher die Abstraktionsebene von Diskussionen ist.
- Verbesserungspotentiale lassen sich mit KPIs einfacher quantifizieren
- Themen werden mess- und somit steuerbar
- Kennzahlen stützen oder relativieren qualitative Aussagen und Argumente
- Genauere quantifizierbarkeit von Risiken

## Business Process Management Modell

Wir schlagen für BPM (Business Performance Management) Projekte / Prozesse einen klassischen Regelkreis mit definierten Projektphasen und Zuständigkeiten für Aufgaben vor.

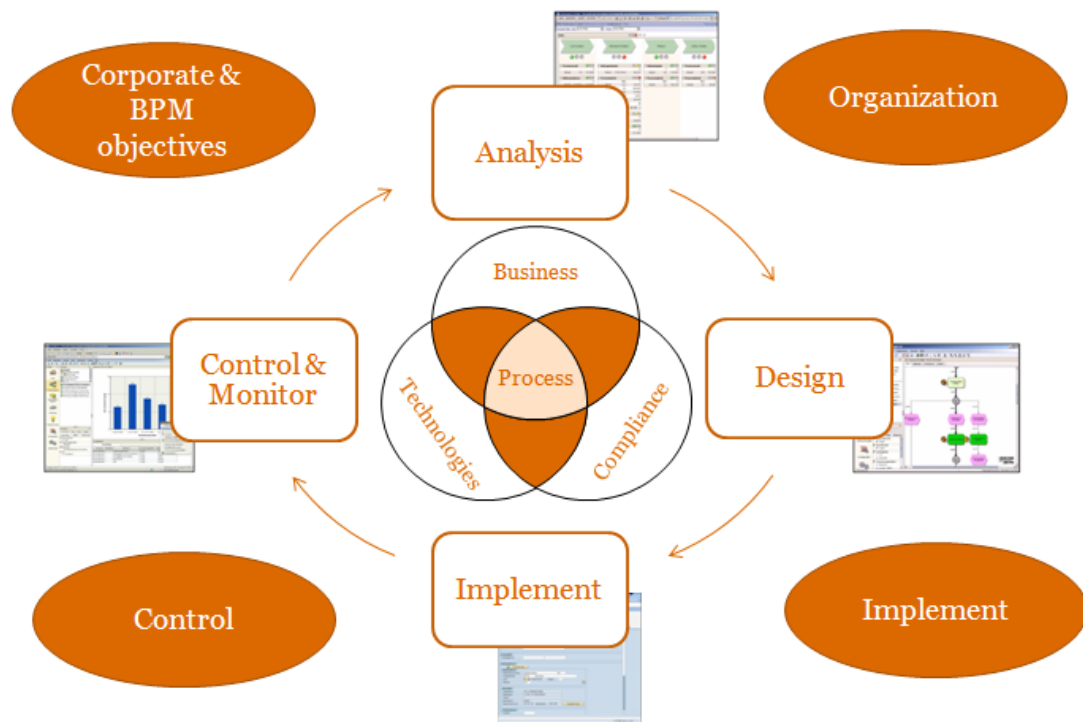


Abb. 1: Beispiel für die Phasen eines BPM Modells.

### Beispiel KPIs für Prozessmanagement in der Oracle EBS

In den meisten Unternehmen werden die klassischen Finanzkennzahlen (z.B. EBIT, DCF, ...) und gängige Kennzahlen aus dem Geschäftsbetrieb (Lagerumschlag, Durchlaufzeiten) im Rahmen des Financial und des Management Reportings erhoben. Darum gehen wir nachfolgend auf Kennzahlen ein, die nicht zum Standardrepertoire gehören.

*Beispiel 1: Anzahl der Tage nach Periodenende zum Schließen von Buchungsperioden*

Diese Kennzahl lässt mittelbar auf die Effizienz [nicht die Qualität!] des Abschlussprozesses schließen. Können Buchungsperioden schon nach wenigen Tagen geschlossen werden ist das oft ein Zeichen, dass Abschlussaktivitäten eingespielt und optimiert sind. Vor allem wenn bei einzelnen Konzerngesellschaften über einen längeren Zeitraum starke Differenzen auftreten, kann eine Detailanalyse lohnend sein.

### *Beispiel 2: Zeit bis zur Genehmigung einer Bestellung*

Der technische Genehmigungsworkflow im Einkauf ist ein in der Praxis beliebtes Oracle EBS Werkzeug; kann jedoch die Organisation hemmen, wenn die Konfiguration nicht optimiert ist. Genehmigungslimits, die Anzahl der Genehmigungsschritte in der Genehmigungshierarchie und Routings von Bestellungen im Genehmigungsworkflow sind Beispiele für Stellschrauben zur Optimierung. Insbesondere kurz nach Produktivsetzung eines neuen Genehmigungsworkflows lohnt sich die Überwachung und darauf aufbauend das Feintuning der Parameter.

### *Beispiel 3: Anteil geblockter Rechnungen (on hold)*

Eine hohe Anzahl von geblockten Rechnungen lässt auf Verbesserungspotential in den Geschäftsprozessen Lieferantenmanagement, Einkauf oder Kreditorenmanagement schließen. Die Gründe reichen von unnötig strengen Wareneingangstoleranzen über Qualitätsprobleme bei Lieferanten bis zu überkomplexen Verträgen. Bei einem ausgesprochen niedrigen Anteil von geblockten Rechnungen kann jedoch auch ein Blick auf das interne Kontrollsystem lohnen. Dies kann ein Indiz für ein nicht ausreichend effektives internes Kontrollsystem sein.

### *Beispiel 4: Anteil von Aufträgen ohne oder mit Abweichungen zu in EBS definierten Preislisten*

Ein einfacher KPI mit hohem Potential zur Aufdeckung von Erwartungslücken bez. Prozessqualität und Risiken. Bei näherer Betrachtung erscheinen als "Standardgeschäft" definierte Geschäftsbereiche oft differenzierter als vom Top Management wahrgenommen. Insbesondere im Rahmen von Optimierungsprojekten ist es wesentlich, Potentiale für realisierbare Skaleneffekte richtig einzuschätzen.

### *Beispiel 5: Anteil von Kunden mit einem vom Kundenprofil abweichenden Kreditlimit*

Die Relevanz von standardisierten Kreditlimits ist stark abhängig von der Kundenstruktur eines Unternehmens. Oft überdauern die im ERP System hinterlegten Kundensegmentierungen mehrere vom Management definierte Vertriebsstrukturen. Der Aufwand für die laufende Anpassung und evtl. entstehende Backlogs in der Stammdatenpflege sind für die AR Prozessmanager oft schwer darzustellen.

### *Beispiel 6: Anteil von Anlagen, bei denen die Abschreibungsdauer von jener der Anlagenkategorie abweicht*

Die Definition von Anlagekategorien ist ein Kompromiss zwischen Granularität der Klassen und erzielbaren Skaleneffekten im Reporting und Controlling. Insbesondere durch rechtliche Änderungen (z.B. BilMoG) kann es zu Anpassungsbedarf bei Abschreibungsdauern von Anlagenklassen führen und schnell die Klasseneinteilung in Frage stellen.

## **Kennzahlenanalyse und Ableitung von Maßnahmen**

Nach der initialen Erhebung ist die strukturierte Analyse und Maßnahmendefinition entscheidend für den Erfolg eines BPM Projektes. Dies gilt vor allem, für Kennzahlen die nicht in das Regelreporting oder in eine "Balanced Scorecard" aufgenommen werden. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht, dass je nach Analyseergebnis Maßnahmen auf verschiedensten Ebenen des Unternehmens zur Optimierung erforderlich sein können.

In folgender Grafik ist ausgehend vom gewählten BPM Modell dargestellt wie vom KPI über den Analyseschritt zu Maßnahmen auf verschiedenen Unternehmensebenen und -funktionen geschlossen werden kann.

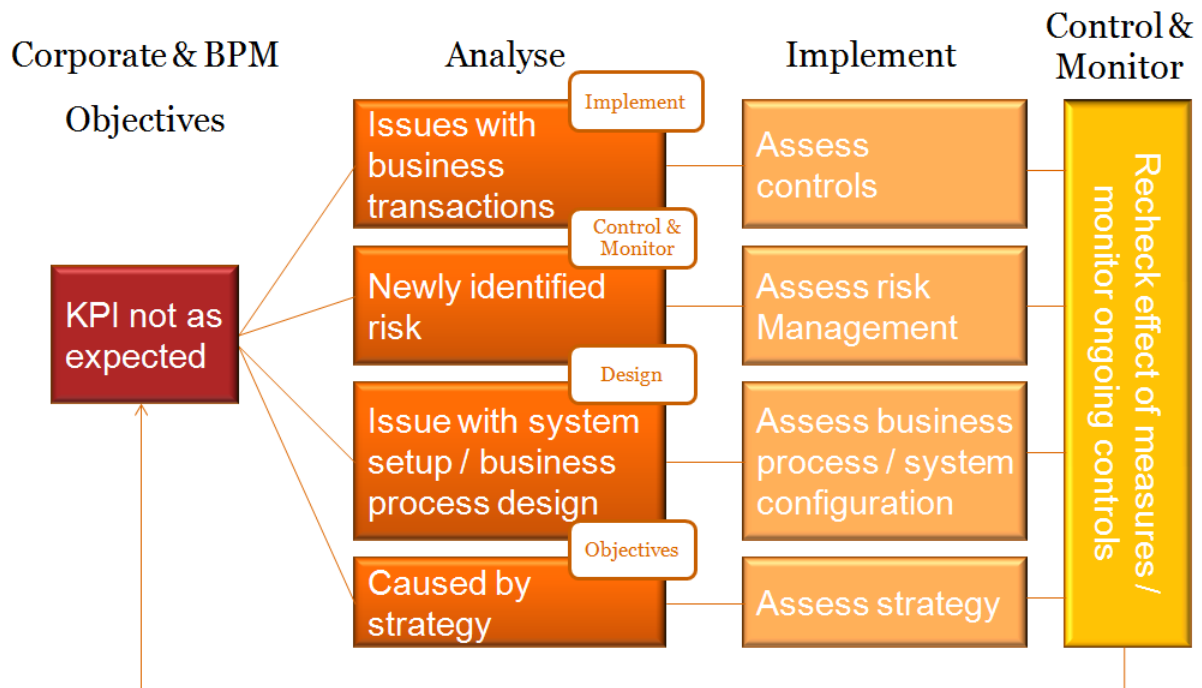


Abb. 1: Vorgehensmodell für Geschäftsprozesssteuerung mit KPIs.

## **Möglichkeiten der Ermittlung von Kennzahlen bei Einsatz der Oracle EBS**

Der Markt bietet zur Ermittlung, Darstellung und der kontinuierlichen Überwachung eine Vielzahl von Tools und Möglichkeiten. Nicht vergessen werden sollten jedoch die Möglichkeiten die in Oracle EBS jedem Anwender zur Verfügung stehen.

### *Ermittlung von Kennzahlen mittels Standardreports*

Die einmalige oder ad-hoc Ermittlung von Kennzahlen kann oft auch ohne komplexe Abfragen erfolgen. Viele Oracle EBS Standardreports enthalten Kontrollsummen aus denen rasch verdichtete Kennzahlen errechnet werden können, z.B: Rechnungen / Rechnungen on Hold.

### *Ermittlung von Kennzahlen mittels Dashboards in EBS R12*

Oracle EBS R12 stellt im Standard Dashboards zur Verfügung. Das Dashboard zum "Sourcing Management" ist ein gelungenes Beispiel. Hier werden für den Einkäufer relevante KPIs wie der Anteil der Einbindung des Einkaufs in Bestellvorgänge, Bestellvolumina und Veränderungen im Zeitverlauf in Werten dargestellt und zudem grafisch aufbereitet.

### *Oracle GRC Transactions Controls Govenor*

Ganz besonders sei auf den "Transactions Controls Govenor" aus Oracles "Governance Risk and Compliance" Suite hingewiesen. Das Tool kann zwar direkt keine KPIs berechnen, ist aber wohl der professionellste Weg eine Vielzahl von Transaktionen in Oracle EBS auszuwerten und zu managen. Aufgrund der vielen vordefinierten Transaktionsabfragen ist die Datenbasis für KPIs jedoch nicht zu unterschätzen, da die technische Identifikation und Abgrenzung von Geschäftsvorfällen ein wesentlicher Aufwandstreiber in BPM Projekten ist.

### *Spezielle BPM Tools wie Oracle BI/Hyperion Planning/Oracle Business Activity Monitoring (Oracle BAM)*

Oracle bietet spezialisierte Lösungen zum Reporting und zur Präsentation von KPIs. Die regelmäßige Aktualisierung von KPIs wird durch multidimensionale Datenstrukturen optimal unterstützt. Das Oracle EBS Transaktionssystem kann so von rechenintensiven Verarbeitungen entlastet werden. Der hohe Aufwand für Einrichtung und Betrieb eines eigenen Systems macht diese für Einmal- und Sonderanalysen oft nicht zur ersten Wahl.

### *Oracle Discoverer*

Was speziellen BPM Tools oft an ad-hoc Flexibilität fehlt, ist eine Stärke des Oracle Discoverers. Datenbestände in Oracle EBS können mittels SQL Abfragen flexibel ausgewertet werden. Auch sind bereits vorgefertigte Objektbibliotheken verfügbar. Der Discoverer ist jedoch eher für technisch affine Nutzer geeignet. Ein in der Praxis gewichtiges Risiko ist der übermäßige Konsum von Datenbankressourcen auf dem Produktivsystem. Da KPIs vom Wesen her aggregierte Werte sind, erfordern sie oft viel Rechenleistung.

### *Extraktion mittels SQL und Weiterverarbeitung in Analysetools*

Inbesondere aus dem Grund der Systembelastung von Tools, welche direkt auf der Datenbank des Produktivsystems arbeiten, bietet sich auch die externe Analyse von Daten an. Dazu sind

verschiedenste Lösungen auf dem Markt. Aus dem Erfordernis der Archivierung von Ausgangs-, Analyse- und Ergebnisdaten für Prüfungen nutzen wir bei PwC schon lange Tools, welche mit Datenexporten aus Oracle EBS arbeiten. Mit dem PwC Utilization Tool haben wir ein ständig wachsendes Set von zur Zeit 250 KPIs. Mit vergleichsweise wenig Aufwand können so KPIs aus Datenabzügen errechnet werden. Dies ist ein bewährter erster Schritt in BPM Projekten, um potentielle KPIs zu screenen und zu testen. So kann Entwicklungsaufwand gezielt in die Optimierung des Reportings für ausgewählte KPIs fließen.

### **Zusammenfassung**

Die Anzahl der Werkzeuge zur Ermittlung von KPIs lässt den maßgeschneiderten Einsatz von Lösungen zur Datenerhebung und KPI Berechnung zu. Der in der Praxis herausforderndste Teil in einem BPM Projekt ist jedoch die strukturierte Analyse, Maßnahmendefinition und Umsetzungsüberwachung. Aufgrund von Bedenken im Bereich Datenschutz und da das Verständnis des Geschäftsprozesses immer auch eng mit Aspekten der Geschäftspolitik verbunden ist, kann die Unterstützung von unabhängigen und zur Verschwiegenheit verpflichteten Dritten ein Erfolgsfaktor in BPM Projekten sein.

### **Kontaktadresse:**

#### **Alexander Götz**

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Bernhard-Wicki-Str. 8  
80636 München

Telefon: +49 (0) 89 5790 5655  
E-Mail: [Alexander.Goetz@de.pwc.com](mailto:Alexander.Goetz@de.pwc.com)  
Internet: [www.pwc.de](http://www.pwc.de)