

Optimierung der Oracle E-Business Suite durch kennzahlengestützte Analyse

Alexander Götz, PwC München

Die kennzahlengestützte Geschäftssteuerung gehört seit jeher zu den Werkzeugen des Controllings und des Finanzwesens.

In seinen Projekten stellt der Autor regelmäßig fest, dass im Bereich der operativen Geschäftsprozess-Steuerung 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 Artikel 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 die-

nen 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 Einzel-Informationen
- Aggregierte Informationen in KPIs erscheinen umso nützlicher, je höher die Abstraktionsebene von Diskussionen ist
- Verbesserungspotenziale lassen sich mit KPIs einfacher quantifizieren
- Themen werden mess- und somit steuerbar
- Kennzahlen stützen oder relativieren qualitative Aussagen und Argumente
- Genauere Quantifizierbarkeit von Risiken

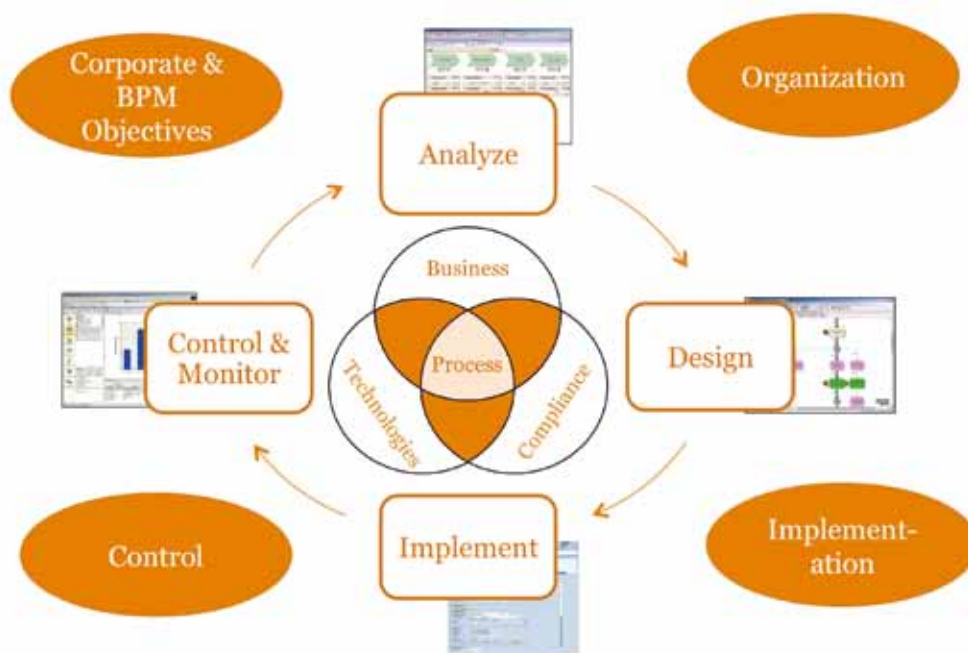


Abbildung 1: Beispiel für die Phasen eines BPM-Modells

Business-Prozess-Management-Modell

Der Autor schlägt für BPM-Projekte/-Prozesse einen klassischen Regelkreis mit definierten Projektphasen und Zuständigkeiten für Aufgaben vor (siehe Abbildung 1).

In den meisten Unternehmen werden die klassischen Finanz-Kennzahlen (EBIT, DCF, etc.) und gängige Kennzahlen aus dem Geschäftsbetrieb (Lagerumschlag, Durchlaufzeiten) im Rahmen des Financial und des Management Reportings erhoben. Darum geht der Artikel nachfolgend auf Kennzahlen ein, die nicht zum Standard-repertoire gehören.

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

Diese Kennzahl lässt mittelbar auf die Effizienz (nicht die Qualität!) des Abschluss-Prozesses schließen. Können Buchungsperioden schon nach wenigen Tagen geschlossen werden, ist das oft ein Zeichen dafür, dass Abschluss-tätigkeiten eingespielt und optimiert sind. Vor allem wenn bei einzelnen Konzerngesellschaften über einen längeren Zeitraum starke Differenzen auftreten, kann eine Detail-Analyse lohnend sein.

Beispiel 2: Zeit bis zur Genehmigung einer Bestellung

Der technische Genehmigungs-Workflow im Einkauf ist ein in der Praxis beliebtes

Oracle-E-Business-Suite-Werkzeug. Es kann jedoch die Organisation hemmen, wenn die Konfiguration nicht optimiert ist. Genehmigungs-Limits, die Anzahl der Genehmigungs-Schritte in der Genehmigungs-Hierarchie und Routings von Bestellungen im Genehmigungs-Workflow sind Beispiele für Stellschrauben zur Optimierung. Insbesondere kurz nach Produktivsetzung eines neuen Genehmigungs-Workflows 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 Verbesserungspotenzial in den Geschäftsprozessen „Lieferanten-Management“, „Einkauf“ oder „Kreditoren-Management“ schließen. Die Gründe reichen von unnötig strengen Wareneingangs-Toleranzen 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 Controlling sein.

Beispiel 4: Anteil von Aufträgen ohne oder mit Abweichungen zu in E-Business Suite definierten Preislisten

Ein einfacher KPI mit hohem Potenzial zur Aufdeckung von Erwartungslücken bezüglich Prozess-Qualität und Risiken. Bei näherer Betrachtung erscheinen als „Standard-geschäft“ definierte Geschäftsbereiche oft differenzierter als vom Top-Management wahrgenommen. Insbesondere im Rahmen von Optimierungsprojekten ist es wesentlich, Potenziale 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 Kunden-Segmentierungen mehrere vom Management definierte Vertriebsstrukturen. Der Aufwand für die laufende Anpassung und eventuell entstehende Backlogs in der Stammdaten-Pflege sind für die Accounts-Receiveable-Prozessmanager oft schwer darzustellen.

Beispiel 6: Anteil von Anlagen, bei denen die Abschreibungsdauer von jener der Anlagen-Kategorie abweicht

Die Definition von Anlage-Kategorien ist ein Kompromiss zwischen Granularität der Klassen und erzielbaren Skaleneffekten im Reporting und Controlling. Insbesondere rechtliche Änderungen wie BilMoG können

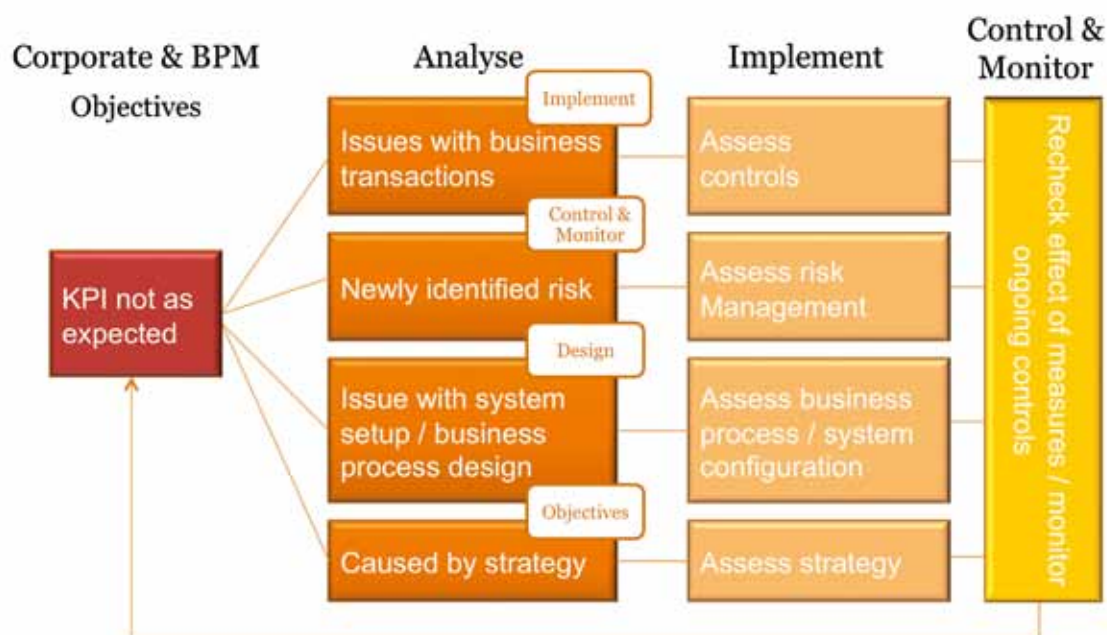


Abbildung 2: Vorgehensmodell für Geschäftsprozess-Steuerung mit KPIs

zu Anpassungsbedarf bei Abschreibungs-dauern von Anlagenklassen führen und schnell die Klasseneinteilung infrage stellen.

Kennzahlen-Analyse und Ableitung von Maßnahmen

Nach der initialen Erhebung ist die strukturierte Analyse und Maßnahmen-Definition entscheidend für den Erfolg eines BPM-Projekts. Dies gilt vor allem für Kennzahlen, die nicht in das Regel-Reporting oder in eine „Balanced Scorecard“ aufgenommen werden. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht, dass je nach Analyse-Ergebnis Maßnahmen auf verschiedensten Ebenen des Unternehmens zur Optimierung erforderlich sein können.

Abbildung 2 zeigt ausgehend vom gewählten BPM-Modell, wie vom KPI über den Analyse-Schritt zu Maßnahmen auf verschiedenen Unternehmens-Ebenen und -Funktionen geschlossen werden kann.

Möglichkeiten der Ermittlung von Kennzahlen bei Einsatz der Oracle E-Business Suite

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

- *Ermittlung von Kennzahlen mittels Standardreports*
Die einmalige oder Ad-hoc-Ermittlung von Kennzahlen kann vielfach auch ohne komplexe Abfragen erfolgen. Viele Oracle-E-Business-Suite-Standard-Reports enthalten Kontrollsummen, aus denen rasch verdichtete Kennzahlen errechnet werden können, wie Rechnungen/Rechnungen on Hold.
- *Ermittlung von Kennzahlen mittels Dashboards in der E-Business Suite R12*
Oracle E-Business Suite R12 stellt im Standard Dashboards zur Verfügung. Das Dashboard „Sourcing Management“ ist ein gelungenes Beispiel. Hier werden für den Einkäufer relevante KPIs wie der Anteil der Einbindung des Einkaufs in Bestell-Vorgänge, -Volumina

und Veränderungen im Zeitverlauf in Werten dargestellt und zudem grafisch aufbereitet.

- *Oracle GRC Transactions Controls Governor*
Ganz besonders sei an dieser Stelle auf den „Transactions Controls Governor“ aus der „Oracle 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 der Oracle E-Business Suite 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 oder 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-E-Business-Suite-Transaktionssystem kann so von rechenintensiven Verarbeitungen entlastet werden. Der hohe Aufwand für Einrichtung und Betrieb eines eigenen Systems macht diese für Einmal- und Sonder-Analysen 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 E-Business Suite können mittels SQL-Abfragen flexibel ausgewertet werden. Auch sind bereits vorgefertigte Objekt-Bibliotheken verfügbar. Der Discoverer ist jedoch eher für technisch affine Nutzer geeignet. Ein in der Praxis gewichtiges Risiko ist der übermäßige Konsum von Datenbank-Ressourcen auf dem Produktiv-System. Da KPIs vom Wesen her aggregierte Werte sind, erfordern sie oft viel Rechenleistung.

- *Extraktion mittels SQL und Weiterverarbeitung in Analyse-Tools*

Insbesondere aus dem Grund der Systembelastung von Tools, die direkt auf der Datenbank des Produktiv-Systems arbeiten, bietet sich auch die externe Analyse von Daten an. Dazu sind verschiedenste Lösungen auf dem Markt. Aus der Erfordernis der Archivierung von Ausgangs-, Analyse- und Ergebnis-Daten für Prüfungen nutzt PwC schon lange Tools, die mit Daten-Exporten aus der Oracle E-Business Suite arbeiten. Das PwC-Utilization-Tool bietet ein ständig wachsendes Set von zurzeit 250 KPIs. Mit vergleichsweise wenig Aufwand können so KPIs aus Datenabzügen errechnet werden. Dies ist ein bewährter erster Schritt in BPM-Projekten, um potenzielle KPIs zu screenen und zu testen. So kann Entwicklungsaufwand gezielt in die Optimierung des Reportings für ausgewählte KPIs fließen.

Fazit

Strukturierteres Business Process Management verlangt nach messbaren Regelgrößen. KPIs gehören schon lange zum Handwerkszeug des Managements, doch das Potenzial ist auf der operativen Ebene oft noch nicht ausgeschöpft. In vielen Unternehmen sind ERP-Systeme heute die zentralen Datenpools der integrierten Geschäftsprozesse. Die Vielzahl der Werkzeuge zur Ermittlung von KPIs lässt einen 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. Zusätzliche, nicht zu unterschätzende Herausforderungen sind oft datenschutzrechtliche Bedenken und Aspekte der Unternehmenspolitik. Auch im Zusammenhang mit Datensicherheits-Aspekten kann die Unterstützung von unabhängigen und zur Verschwiegenheit verpflichteten Dritten ein Erfolgsfaktor in BPM-Projekten sein.

Alexander Götz
alexander.goetz@de.pwc.com