

## HINTERGRUNDBERICHT

### **Intelligente Management Scorecard & Prozessportale:**

#### **Proaktive Steuerung des Supplier Managements**

von Evangelos Zesakes, Principal Consultant, Alegri International Service GmbH

Die Anforderungen an das Beschaffungsmanagement sind in den letzten Jahren enorm gestiegen: der Beschaffungsprozess ist deutlich komplexer geworden und vom Wettbewerb getrieben; der Informationsfluss und die konstante Kontrolle der Lieferanten werden immer wichtiger. Qualität und Effizienz der Beschaffungsprozesse bestimmen den Unternehmenserfolg maßgeblich mit. Die IT bietet für die proaktive Steuerung und das Controlling der Wertschöpfungskette des Supplier Managements passende Lösungen.

Das Kernproblem dabei ist die Zusammenführung vieler, meist unstrukturierter Daten aus unterschiedlichen Systemen und verschiedenen Standorten. Mit einer ganzheitlichen Sicht in Verknüpfung mit Lieferantenkennzahlen aber können die Supplier Relations kunden- und serviceorientiert, strategisch und kostenbewußt gemanagt werden.

#### **Ganzheitliche Sicht der Lieferanten-Performance**

Aktuelle Marktbeobachtungen zeigen, dass der Bedarf an integrierten Analysesystemen, die den Blick der Datensammlung nicht nur in die Vergangenheit richten, sondern Prozesse und Prognosen unterschiedlichster Systeme einbinden, gerade im Supplier Management enorm ist. Gewünscht wird eine alle vorhandenen Plattformen einbindende, offene und möglichst kostenfreundliche Lösung.

Qualität und Effizienz der beschaffungslogistischen Prozesse bestimmen den Unternehmenserfolg maßgeblich mit. Wesentliche Parameter dabei sind Einkauf mit Kostenkontrolle, Termin-, Mengen-, Material- und Kontraktqualität, Bestände, Disposition, Lieferservice, Fehlerquoten, Verpackungen, Sicherheitsstandards usw. - ebenso wie deren erheblicher Anteil an den betrieblichen Kosten und der Kapitalbindung. All diese Größen werden gemessen, abgeglichen und bewertet,

um auch das Qualitätsmanagement zu optimieren. Die IT liefert dafür die wesentlichsten Hilfsmittel, um logistische Standards im Unternehmen EDV-technisch erfolgreich umzusetzen.

Das Kernproblem dabei ist die Zusammenführung vieler Informationen aus vielen unterschiedlichen Systemen und verschiedenen Standorten. Das bedeutet für das Supplier Management konkret:

- Steuerung von Beschaffungs-Prozessen nach Qualitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Kundenorientierung
- Verknüpfung strukturierter und nicht strukturierter Daten aus unterschiedlichsten Quell-Systemen mit Lieferantenkennzahlen
- Messbarkeit von Systemen und Prozessen in Abgleich mit der Unternehmensstrategie
- Up- and running-instant-Reporting für operative Arbeitsebene und Management

Mit dieser ganzheitlichen Sicht wird der Bereich Beschaffungsmanagement kunden-, termin- und kostenorientiert gesteuert.

Die Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensführung ist die ganzheitliche Betrachtung der Business Performance. Mit der betriebswirtschaftlichen Methode der Balanced Scorecard und Business Intelligence-Analyse-Tools der IT lassen sich Strategien, Prozesse und Technologien integrieren, um aus verteilten und inhomogenen Daten (des Unternehmens, der verschiedenen Bereiche, des Marktes, des Mitbewerbs) Schlüsselinformationen über Status, Potentiale und Perspektiven zu generieren. Die Herausforderung dabei ist, dass alle wesentlichen Informationen tagesaktuell quellsystemübergreifend zur Verfügung stehen und diese intelligent miteinander verknüpft und auszuwerten sind. Kern der Betrachtung ist es, Aussagen zum Trend, Prognosen und künftige Strategien abzuleiten.

### Was ist Business Performance Scorecarding?

Übereinstimmende Aktivitäten mit der Geschäftsstrategie zur Leistungsverbesserung, indem Sie es jedem Angestellten, Prozess und System ermöglichen, die „Business Drivers“ und Lösungen zu verstehen, und – wie geplant und beabsichtigt – durchzuführen.

Ziel Definition	Zahlen Kontrolle	Daten Analyse	Handeln und Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definieren Sie Ziele auf Basis von Zielerreichungen</li> <li>▪ Formulieren Sie aussagekräftige Indikatoren (KPIs)</li> <li>▪ Aussagekräftige BI</li> <li>▪ Passen Sie Ihre Ziele an Ihre Geschäftskonzepte an (z.B. Balanced Scorecard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsverlauf und KPI-Verfolgung</li> <li>▪ Detaillierte Darstellung der Ergebnisse und deren Meß- und Vergleichbarkeit</li> <li>▪ An Ihre Bedürfnisse angepasste, rollenbasierte Scorecards</li> <li>▪ Hinweise personalisiert – nie anonym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analysieren Sie die Daten, um einen Mehrwert zu erzielen</li> <li>▪ Bestimmen Sie den Detaillierungsgrad der Datenbasis (drill-down)</li> <li>▪ Untersuchen Sie die Daten für eine genauere Analyse – wenn notwendig</li> <li>▪ Analysieren Sie Daten auf Gruppenniveau (Produkte, Länder etc.) und stellen Sie Zusammenhänge dar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermitteln / Teilen Sie Ihre Strategie</li> <li>▪ Analysieren Sie Informationen in enger Zusammenarbeit mit Anderen</li> <li>▪ Handeln Sie nach Kennzahlen</li> </ul>

Business Performance Scorecarding

Quelle: Alegri

Dieses Entscheidungswissen sollte nicht nur die aktuellen Daten aus allen relevanten Bereichen enthalten, sondern auch den Stand der Projekte und eine prozessorientierte Sicht auf sämtliche konsolidierten Informationen in Abgleich mit den definierten Unternehmens- bzw. Bereichszielen. Diese Daten sollten mit einem „Klick“ zur Verfügung stehen mit einer verlinkten Übersicht, inklusive Reportings und Charts und mit der passenden Dokumentenbibliothek hinterlegt. Für Entscheider, die nicht im online-Dialog arbeiten, ist zudem ein attraktives, aussagekräftiges Handout wichtig.

### Intelligente Management Scorecard & Prozessportale

Es gibt hierfür Lösungsansätze durch Scorecard & Prozessportale, die sämtliche vorhandene Systemdaten einbinden können und in einer prognoseorientierten Konsolidierung, Evaluation und Darstellung vereinen: Daten aus ERP-Systemen (SAP, Mainframe-Anwendungen), Excel- und Access-Datenbanken, Umfragen aus den Fachabteilungen, Lieferantenbewertungen aus QS-Anwendungen usw.

Diese Daten aus verschiedensten Quellsystemen werden mittels Datawarehouse und OLAP-Cubes (**O**nline **A**nalytic **P**rocessing) zur Analyse aufbereitet: Die Daten werden als Elemente eines mehrdimensionalen Würfels angeordnet; die Dimensionen des Cubes beschreiben die Daten und erlauben den Zugriff auf verschiedene Aspekte der Daten. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden direkt mit den definierten strategischen Zielwerten abgeglichen.

In jedem einzelnen Bereich der Beschaffungslogistik gibt es strategisch und operativ erfolgführende Zielgrößen, die erreicht bzw. eingehalten werden sollen. Dabei ist für den Erfolg der Unternehmensstrategie maßgeblich das ausgewogene Zusammenspiel verschiedener monetärer und nicht-monetärer, inner- wie außerbetrieblicher Kenngrößen, üblicherweise: Finanzen, Kunden und Märkte, Interne Prozesse, Mitarbeiter und Innovationen.

Diese Zielgrößen müssen jedoch in vielen Unternehmen erst einmal ausgewählt, sortiert und definiert werden: Dies geschieht einerseits in sog. Scorecards, andererseits durch die Festlegung von Key Performance Indikatoren (KPIs). Der entscheidende Vorteil: die Ziele werden für jeden Mitarbeiter in seinem Umfeld transparent nachvollziehbar aufgezeigt.

Diese festgelegten Ziele aus unterschiedlicher geschäftsrelevanter Perspektive werden an definierte Schlüsselfaktoren oder Messgrößen gekoppelt, die sog. Key Performance Indikatoren (KPIs), in denen zu erreichende Werte festgelegt werden ebenso wie Zielgrößen, die nicht über- oder unterschritten werden dürfen. Mit der Prüfung, der Analyse und dem Abgleich der KPIs mit den definierten Schwellwerten lassen sich konkret Trends erkennen und Prognosen ableiten, aber auch kritische Werte anzeigen. Grenzwerte-Unterschreitungen bzw. -Überschreitungen werden sofort gemeldet und lösen Alarm aus.

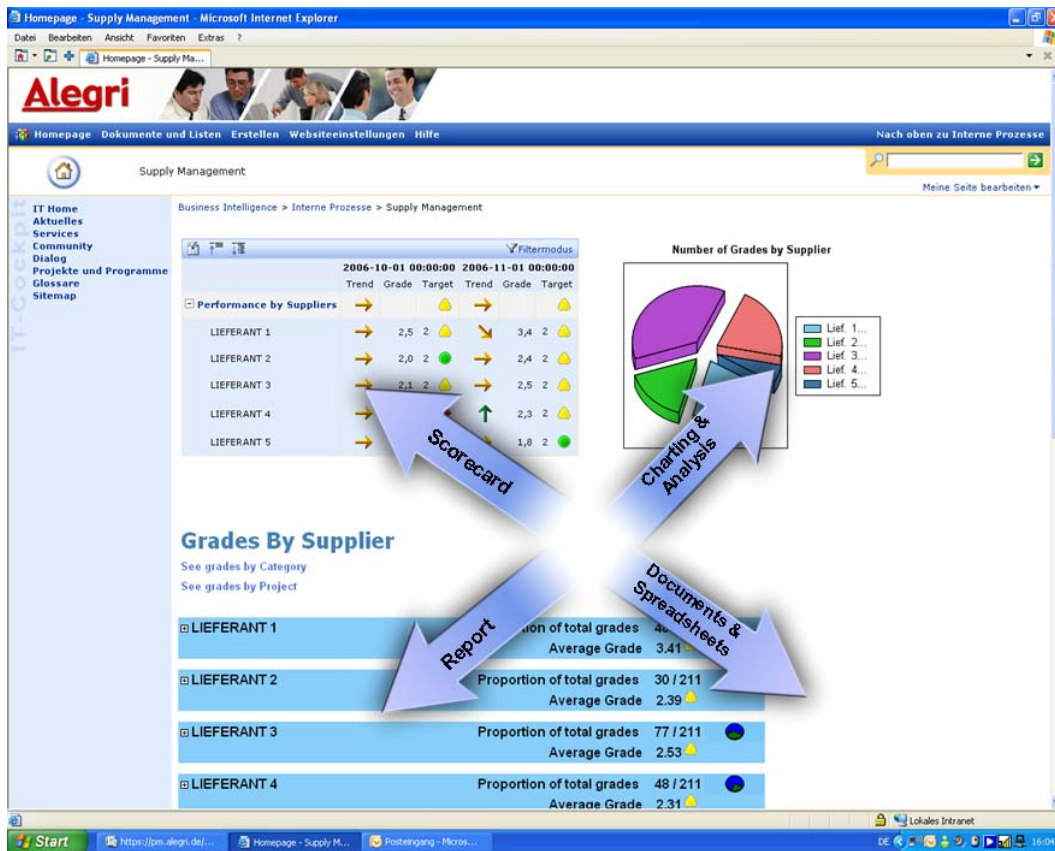
In der Logistik sind dies in der Regel Key Performance Indikatoren für sämtliche Bereiche des Warenflusses. Dieses betrifft Schnittstellen und Prozesse der innerbetrieblichen Logistik (Intra-Logistik) wie auch der überbetrieblichen Logistik (Supply Chain Management). Auf diese Weise läßt sich die Produktivität der gesamten Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bzw. -beschaffung

bis zur Distribution beim Endverbraucher transparent messen und aktiv gestalten.

Die Kennzahlenhierarchie strukturiert sich in folgende Hauptsegmente des logistischen Regelkreises: Einkauf/Transport = Beschaffung, Lagerlogistik, Produkt-/Fertigungslogistik, Distributionslogistik. Bei der Definition der KPIs ist zu beachten, möglichst wenige Kennzahlen auszuwählen, die sich aber ganz klar an der Wertschöpfungskette des Unternehmens orientieren.

### **Proaktive Steuerung des Supplier Managements**

Die Präsentation der Konsolidierungs- und Analyseergebnisse muß trotz aller Komplexität übersichtlich und strukturiert sein, um eine fundierte Entscheidungshilfe zu geben. Die Visualisierung der Inhalte in personalisierten Webportalen ermöglicht die gleichzeitige Übersicht von Scorecards, Charts und Analysen, die Anbindung des Reportings und den Verweis auf verlinkte Dokumentenbibliotheken. Schwellwertabhängige Alerts werden sofort realisiert und angezeigt, Lieferanten-Portale lassen sich anbinden. Wesentliche Business-Informationen sind damit tagesaktuell und übersichtlich dargestellt, die bei Bedarf bis auf die unterste Informationsebene hinuntergebrochen werden können.



Supplier Management Scorecard & Prozessportal (Ausschnitt)

Quelle: Alegri

Alle relevanten Informationen der gesamten Beschaffungslogistik, der Liefermenge, Liefertreue, der Qualität, der Finanzdaten sind integriert und möglichst auf einer einzigen Seite dargestellt, der Drill down in die Kennzahlen für eine tiefer gehende Analyse der Daten ist gegeben. Die Anzeige von Scorecards, Grafiken und Dokumenten ist interaktiv und ein direkter Zugriff auf Kennzahlen sowie verknüpfte Dokumente möglich, multilingual und währungsfähig.

Trendanalysen und Soll/Ist-Vergleiche erlauben es, verlässliche Prognosen zu machen und Investitionen präzise zu planen. Die Kostenreduktion durch gezielte Steuerung ist erfahrungsgemäß mehr als kurzfristiges „Cost Cutting“. Vielmehr lassen sich Prozesse durch ein proaktives Management kosteneffizient gestalten. Dieses führt einerseits zu einer Kostenoptimierung, aber auch zu Leistungssteigerung in der inner- und zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Organisationseinheiten und Unternehmen.

Bei der Wahl der geeigneten Software sind folgende Kriterien zu beachten: Die Einhaltung der Sicherheits- und Compliance-Standards, die Hochverfügbarkeit und eine hohe Performance auch in komplexen Umgebungen und bei parallel laufenden Anfragen. Ebenso sollte der Zugriff auf Archivdaten und aktuelle Daten in verschiedenen Datenbanken und die Skalierbarkeit der Lösung selbstverständlich sein. Scorecards und Leistungskennzahlen sollten frei definierbar sein genauso wie die Erweiterbarkeit durch Web Services. Die automatische Benachrichtigung bei Abweichung von den Kennzahlen ist unabdingbar.

Genauso wichtig ist die finale Darstellung der Ergebnisse: diese sollten übersichtlich und personalisiert abgebildet werden und einen plausiblen, kontextorientierten Zusammenhang zwischen den verschiedenen aufgezeigten Werten (Vergangenheit, Gegenwart, Planzahl, Trend) bzw. Darstellungen bieten, z.B. mit Hilfe von Ampelsystemen oder Dashboards, in Grafiken, Charts u.a. Gleichzeitig sollten diese Informationen schnell und einfach in andere Formate zu exportieren sein für eine Weiterverteilung beispielsweise als Vorbereitung und für die Durchführung von Meetings.

Der (gestaffelte) Zugang für alle Einheiten der Organisation (Gruppen, Bereiche, Abteilungen und Individuen) sowie ein integriertes Berichtswesen bringen den gewünschten Erfolg einer Scorecard & Prozessportal-Lösung, da so die strategischen Ziele bis zum einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens / des Bereiches sichtbar und durchführbar sind. Eine multiperspektivische Sicht auf die entscheidenden Businessdaten und die Geschäftsprozesse ist damit möglich, die Beschaffungslogistik prozess- und trendorientiert steuerbar.

## **Management Summary**

Die wesentlichen Merkmale einer Supplier Management Scorecard & Prozessportal-Lösung sind:

- zeitnahe Erfassung und Darstellung entscheidungsrelevanter Informationen, systemübergreifend und prognoseorientiert
- Um die Informationskonsistenz zu gewährleisten gilt:  
Datenselektion: bottom-up Prinzip  
Datenbetrachtung: top-down Prinzip

- Strukturierung des (gesamt)logistischen Unternehmensportfolios, inhouse wie outgesourct
- sach- und prozessorientiertes Wissen über Status, Qualität und Potenziale
- proaktive, zukunftsgerichtete Steuerung von SCM-Prozessen qualitäts-, effizienz- und serviceorientiert: KPIs definieren, messen und danach handeln.

**Evangelos Zesakes** ist Principal Consultant beim IT-Beratungsunternehmen Alegri International Service GmbH. Er verantwortet die Bereiche Business Intelligence und Enterprise Portale. Der studierte Betriebswirt verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Datawarehousing und Projektmanagement bei internationalen Großunternehmen.



### **Über Alegri International Service GmbH**

Alegri ist ein führendes Management- und Technologie-Beratungsunternehmen für die Bereiche Management Consulting, Business Intelligence, Enterprise Content Management und Portal-Lösungen sowie Service Management, branchenunabhängig, national wie international. Alegri vereint Management-Kompetenz und technisches Know-how und gestaltet damit die Unternehmens-IT als Wertschöpfungsfaktor der Business Performance.

Zu den Referenzen gehören namhafte Unternehmen aus den Bereichen Pharma/Chemie, Telekommunikation, Finanz, Electrics und Automotive. Die Hauptgeschäftsstellen des Unternehmens befinden sich in München, Stuttgart, Wiesbaden und Wien. [www.alegri.de](http://www.alegri.de)

### **Ihr Ansprechpartner**

Alegri International Service GmbH  
Dr. Susanne Knabe  
Rablstraße 26

81669 München  
T.: +49 (0)89 – 666107-0  
F.: +49 (0)89 – 666107-200  
E: [susanne.knabe@alegri.de](mailto:susanne.knabe@alegri.de)