

# Ziele verfolgen statt Daten sammeln

Produktionscontrolling ist in vielen Unternehmen immer noch eine unterbesetzte Subfunktion des Controllings. Kennzahlen vergangener Perioden werden dort auf Basis verfügbarer Daten mehr oder weniger Aufwand ermittelt und gelegentlich dem Management vorgestellt. Es geht auch anders.

VON INGO LAQUA



Grundlegendes Ziel eines Business-Intelligence-Cockpits ist, den einzelnen Mitarbeitern für sie relevante Informationen übersichtlich zu visualisieren.

Bild: Max Griboedov/ Shutterstock

**ERST WENN** eine Kennzahl völlig aus dem Ruder läuft, denken die Beteiligten über Konsequenzen nach. Dieses Szenario ist auch heute noch gängige Praxis in vielen Unternehmen. In Zeiten der Industrie 4.0 und zunehmender Digitalisierung sollten sich die Verantwortlichen jedoch die Frage stellen, ob solch ein Prozess und der damit verbundene Aufwand noch zeitgemäß sind. Schließlich es geht darum, formulierte Ziele zu verfolgen, die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen auszuwählen und deren Wirkung mit ausgewählten Kennzahlen ohne Aufwand zu messen.

## Aufgaben des Produktionscontrollings

Die Aufgaben eines wirksamen Produktionscontrollings, das wertschöpfend an

der Steigerung der Fabrikleistung arbeitet, lassen sich wie folgt definieren:

- echtzeitnah und verschwendungsfrei Daten zu Informationen verdichten
  - Handlungsalternativen zu einer Entscheidungsvorlage aufbereiten
  - gemeinsam mit der Produktionsleitung Maßnahmen ausarbeiten, um vorgegebene Ziele zu erreichen und das Produktionssystem kontinuierlich weiterzuentwickeln
  - den Grad der Zielerreichung messen
- Darüber hinaus gibt sich gutes Produktionscontrolling aber nicht mit dem aktuellen Stand in der Fertigung zufrieden. Es richtet den Blick auch in die Zukunft:
- Welche Geschäftsentwicklung ist geplant?
  - Was bedeutet das für die Ressourcenbedarfe?

- Wie muss sich die Produktivität zukünftig entwickeln, um die geplanten Ziele zu erreichen und welche Kostenstrukturen leiten sich daraus ab?

## Digitales Produktionscontrolling

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, sind klare Verantwortlichkeiten und eine effiziente IT-Unterstützung erforderlich, die Daten und Kennzahlen „auf Knopfdruck“ zur Verfügung stellt. Die erforderlichen Basisdaten (beispielsweise Auftrags- und Betriebsdaten) liegen in den meisten Unternehmen in der Regel bereits vor. Zudem bieten Industrie-4.0-Ansätze heute die Möglichkeit mittels einfacher und preiswerter Hardware, zusätzliche, umfassende Maschinendaten zu erfassen und auszuwerten.

Auch darf es sich bei den Auswertungen nicht um statische Berichte handeln, die immer nur dieselben Aussagen treffen, obwohl sich der Problemfokus der Produktion inzwischen verlagert hat. Vielmehr geht es darum, dynamische Detailanalysen durchzuführen, Kennzahlen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und zukünftige Entwicklungen zu simulieren. Es geht also um das Arbeiten mit Daten und Kennzahlen und nicht um die Arbeit an Daten und Kennzahlen.

Wer diese Anforderungen an sein Produktionscontrolling formuliert, wird um eine leistungsfähige Business-Intelligence-Lösung nicht herumkommen. Denn neben den genannten Vorteilen besteht damit auch die Möglichkeit, Daten aus unterschiedlichen Systemen zu konsolidieren und in einem Cockpit zusammenzufassen. Im Idealfall hat der Produktionsleiter somit jeden Morgen alle Kennzahlen (gegebenenfalls mit Ampelfunktion) im Überblick und weiß, was er zu tun hat.

Operativ nutzbar sind solche Cockpits auch, um in einer Fertigung oder Montage in die diesen Bereich besonders relevanten Daten und Informationen digital zu visualisieren. Damit haben die Werker stets ihre aktuellen Kennzahlen und damit ihren Produktionsfortschritt im Blick. Ein Ausdrucken und Aushängen von Kennzahlen erübrigt sich und die Gefahr ist gebannt, dass an den Pinnwänden in der Produktion noch veraltete Kennzahlen hängen.

Auf strategischer Ebene, also neben dem Einsatz im Tagesgeschäft, schaffen die Cockpits dem Produktionscontroller Freiräume, unterschiedliche Szenarien zu simulieren und Managemententscheidungen vorzubereiten.

**Beispiel Schulte-Henke**

Eines der Unternehmen, die sich bereits auf den Weg zu mehr Effizienz im Controlling gemacht haben, ist die Schulte-Henke GmbH. Der mittelständische Hersteller von Anbaugeräten für Gabelstapler hat in einer ersten Evolutionsstufe relevante Prozesskennzahlen noch mit „Block und Bleistift“ ermittelt. So entstand neben einer ganzen Reihe von Ansätzen zur Prozessoptimierung eine erste Übersicht von Kennzahlen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

„Die Hauptprobleme waren die vielen unterschiedlichen Berichte, in denen die Kennzahlen dokumentiert wurden, redundante Daten und ein sehr hoher Pflegeaufwand“, kommentiert Klaus Rodehüser, Leiter des Auftragszentrums bei Schulte-Henke.

Um diese Probleme zu beheben, wurden alle Kennzahlen in einem zweiten Schritt in einem Excel-basierten Cockpit zusammengefasst. Hierdurch entstand eine deutlich höhere Transparenz, weil alle Dateien und Berichte in einer Anwendung zusammengefasst wurden und somit eine gute Gesamtübersicht über die Unternehmensentwicklung vorhanden war. Nach wie vor war der Pflegeaufwand aber relativ hoch und Excel stieß an seine Performance-Grenzen, was nicht zuletzt auch zu relativ langen Reaktionszeiten führte.

„Wir waren schon deutlich besser, aber immer noch nicht lean“, gibt Rodehüser zu. „Auf einer Roadshow bei der Carl Zeiss AG wurden wir dann auf die Unternehmens-Cockpits von CIM Aachen aufmerksam. Der automatisierte



Stabau hat sich nach mehreren Evolutionsstufen für ein Produktions-Cockpit auf Basis eines Business-Intelligence-Systems entschieden.

Bild: Stabau

Zugriff auf SAP, die umfassenden Analysemöglichkeiten und die Drill-down-Funktion auf einzelne Datensätze haben uns sofort überzeugt. Hinzu kamen die einfache Handhabung des Tools und die Möglichkeit unterschiedliche Datenquellen mit verschiedenen Formaten anzuzapfen“.

Damit war bei Schulte-Henke der Weg in die Business-Intelligence-basierte Cockpit-Welt geebnet. Gemeinsam mit CIM hat das Unternehmen ein umfassendes Unternehmens-Cockpit erstellt, wobei das vorhandene Excel-Cockpit als Lastenheft diente und weiter optimiert wurde. Das heutige Cockpit kommt dem Ideal eines Controllings im Sinne der Industrie 4.0 schon sehr nahe, da alle Daten tagesaktuell verfügbar sind, Simulationen für die Zukunft vorgenommen und unmittelbar konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Rodehüser sieht den Produktionscontroller heute als Berater und Entscheidungsunterstützer des Managements. Auf diese Weise kann auf Basis von Daten entschieden werden und nicht

mehr aufgrund von Vermutungen. Mit Systemen, die Daten (fast) in Echtzeit verarbeiten, kann also aktiv gesteuert werden. Wenn Produktionssysteme immer schneller und flexibler werden sollen, muss sich auch das Controlling anpassen und entwickeln.

jbi ■

Dipl.-Ing. Ingo Laqua ist Geschäftsführer der CIM Aachen GmbH.

all about automation  
friedrichshafen

ÜBER  
160  
AUSSTELLER!

7.- 8. märz 2018

messe friedrichshafen

---

DIE ANWENDERMESSE  
FÜR INDUSTRIE  
AUTOMATION

IN DER BODENSEEREGION

REGIONAL – KOMPAKT – KOMPETENT

automation-friedrichshafen.com

Eine Messe von:  
**untitled**  
exhibitions