

Unternehmenssteuerung mit KPIs in der Produktion

Key Performance Indicators (KPIs) sind Leistungsindikatoren zur Performancemessung. Sie haben den Charakter von operativen Stellhebeln. In der Regel haben KPIs einen Bezug zu einem Prozess im Unternehmen und werden daher häufig in Relation zu den im Prozess eingesetzten Ressourcen „Kosten und Zeit“ gesetzt.

Gute KPIs schaffen Transparenz darüber, inwieweit die Prozesse in der Fertigung oder in den Fertigungsabteilungen leistungsfähig sind bzw. in welchem Umfang die definierten Ziele erreicht wurden. KPIs dienen also zur Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen. Bei der Implementierung von KPIs bedarf es einer abgestimmten Vorgehensweise. Zunächst sind die Anforderungen für geeignete KPIs zu definieren, um in einem zweiten Schritt mit der systematischen Auswahl die Grundlage für eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis zu schaffen.

- **Verständlich und steuerbar**

KPIs müssen eindeutig und klar definiert sein. Im Tagesgeschäft müssen alle Produktionsmitarbeiter genau verstehen, was gemessen wird und wie sie durch ihre Arbeitsleistung den Prozess in der Fertigung beeinflussen können. Ferner sollten sie in der Lage sein, ihre eigenen Arbeitsergebnisse mit Hilfe der KPIs zu interpretieren und im Bedarfsfall korrigierende Handlungen im Prozess vorzunehmen.

- **Messbar und konsistent**

Der Zielerreichungsgrad muss sauber und genau in Form von Zahlen abbildbar sein. Auf diese Weise ist eine vergleichende Zeitreihenanalyse möglich, um Entwicklungsverläufe und -tendenzen zu erkennen. Weiterhin sollten die Daten konsistent und jederzeit unter gleichen Bedingungen darstellbar sein.

- **Aktuell und zuverlässig**

Eine Steuerung mit KPIs ist nur dann sinnvoll, wenn die Informationen zeitnah und aktuell zur Verfügung stehen. Bei der Einführung von KPIs ist darauf zu achten, dass sich aus den Rohdaten möglichst automatisiert per System oder ohne großen manuellen Aufwand aufschlussreiche Informationen ermitteln lassen.

- **Ausgewogen und überschaubar**

Oftmals reichen in der Praxis wenige KPIs aus, um die wesentlichen Sachverhalte zu erfassen. Es ist also dringend davon abzuraten, Kennzahlenfriedhöfe zu bilden. Zudem ist insgesamt eine ausgewogene Mischung zwischen Früh- und Spätindikatoren anzustreben, um potenzielle Risiken

und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt zu erfassen. KPIs mit Frühwarnindikator sind die treibenden Faktoren der zukünftigen Leistung im Produktionssystem. Spätindikatoren sind in der Regel nachgelagerte Kennzahlen. Sie dokumentieren die monetäre Auswirkung der erbrachten Produktionsleistung.

Auswahl geeigneter KPIs

Bei der systematischen Auswahl geeigneter Indikatoren geht es darum, die wesentlichen KPIs für die Steuerung des Geschäftsmodells zu finden. Dies erfordert zunächst eine genaue Kenntnis darüber, wie in den Fertigungsprozessen Werte geschaffen werden, die sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken. Abgeleitet aus Vision und Unternehmensstrategie sind zuerst die kritischen Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele maßgeblich sind, zu erkennen. Auf der Grundlage der kritischen Erfolgsfaktoren werden anschließend Produktionsziele definiert, die mit den Prozessen in der Fertigung verknüpft sind. Die Ableitung von der Vision zu den KPIs auf Prozessebene könnte beispielhaft wie folgt aussehen:

- Vision: „Wir wollen europaweit der führende Anbieter für Produkt XY sein“
- Strategie: Kostenführer
- Kritische Erfolgsfaktoren („Wie erreichen wir das?“): Hohe Wertschöpfungstiefe, hohe Automatisierung und Produktivität, Rationalisierung in Produktionsanlagen
- Produktionsziele: Reduzierung der Häufigkeit von Störungen und Störzeiten, Reduzierung der Rüstdauer, Einhaltung der Vorgabezeiten
- KPIs im Prozess: Anlagenverfügbarkeit [%], Ist-Produktion [Anzahl], Ist-Takt [Beutel/Minute].

Es wird also eine direkte Verbindung zwischen Unternehmensstrategie, Erfolgsfaktoren und Schlüsselindikatoren geschaffen. Anders als bei losgelösten Einzelkennzahlen entsteht auf diese Weise eine sachlogische Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Ebene. Dadurch erhöht sich die Steuerungslogik der Kennzahlen insgesamt, und der Nutzen für die Entscheidungsfindung des Managements nimmt deutlich zu.

Steuerung mit KPIs

KPIs und Kennzahlen sind die Basis einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung. Sie bilden die komplexen Strukturen eines Unternehmens ab und ermöglichen auf diese Weise eine regelmäßige Positionsbestimmung und einen Blick voraus auf zukünftige Entwicklungen. Neben der betriebswirtschaftlichen Auswahl und Ableitung geeigneter KPIs geht es in einem weiteren wichtigen Schritt darum, einen ganzheitlichen Führungsprozess zu etablieren.

Er ist vom Grundsatz so aufgebaut, dass er definierte Prozessziele, die dazu passenden Messgrößen und die hierzu abgeleiteten Maßnahmen verbindet. Diese Verknüpfung ist von enormer Bedeutung, da sie das Zusammenspiel der einzelnen Schritte des Regelkreises bewirkt. Die einzelnen Umsetzungsphasen sind dabei dauerhaft in einem kontinuierlich angelegten Verbesserungsprozess zu durchlaufen:

Schritt 1: Festlegung von Standards und Vorgaben für den Prozess

Standards und Vorgaben sind ein wichtiges Bindeglied zwischen Produktionszielen, Prozessen und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung. Sie werden eingesetzt, um den Prozesszustand zu erhalten und dienen der Identifikation von Problemen. Standards sind so lange vorgegeben, bis sich durch eine Verbesserungsmaßnahme ein stabiler neuer Prozess mit einer neuen Vorgabe gebildet hat.

Schritt 2: Erfassung der zurückgemeldeten Ist-Daten

Die Rückmeldung von Ist-Daten aus der Produktion erfolgt in der Regel automatisiert. Die Informationen werden direkt aus der Maschinensteuerung ausgelesen und in einer zentralen Datenbank in Echtzeit erfasst. Die Vorteile von Echtzeitsystemen sind eindeutig: Die Rohdaten werden automatisch per System aufbereitet, liefern eine verlässliche Datenbasis und stehen den Berichtsempfängern aktuell und direkt zur Verfügung.

Schritt 3: Analyse der Ursachen und Abweichungen

In der Abweichungsanalyse werden die Ergebnisse bewertet und letztendlich die Wirtschaftlichkeit der Fertigungsprozesse überprüft. Sie ist Grundlage zur Planung und Ableitung möglicher Aktivitäten zur Verbesserung. Verbesserungsprozesse setzen möglichst umfassende Kenntnisse über Ursachen, Häufigkeit und Ausmaß von Verlustquellen und Abweichungen voraus, die zu erarbeiten sind.

Schritt 4: Planung und Umsetzung von Maßnahmen

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse beinhalten in der Praxis häufig eine Vielzahl von Einzelprojekten, Maßnahmen-

paketen und Aufgaben, die geplant und umgesetzt werden müssen. Die wichtigsten Maßnahmen sollten zuerst bearbeitet werden. Maßnahmen müssen hinsichtlich Umsetzungsgeschwindigkeit und Nutzen für die angestrebte Prozessverbesserung priorisiert werden. Es muss klar geregelt sein, wer die Umsetzung der angestrebten Maßnahmen verantwortet, wann mit der Umsetzung begonnen wird und in welchem Zeitraum diese entsprechend abzuschließen sind.

Schritt 5: Kontrolle der Umsetzung (Maßnahmenmanagement)

Viele Einzelmaßnahmen und -aufgaben sind direkt miteinander vernetzt und voneinander abhängig. Dies führt zwangsläufig zu einer hohen Komplexität und Zeitabhängigkeit, die es zu beherrschen gilt. Ein professionelles Maßnahmenmanagement und -controlling fördert den Arbeitsablauf einzelner Verbesserungsteams und koordiniert dabei gleichzeitig den Informationsfluss und die Verfolgung des Projektfortschritts.

Fazit

KPIs sind ein wichtiges Steuerungsinstrument im Controlling. Sie ermöglichen die Kontrolle und Optimierung von Prozessen und schaffen dabei gleichzeitig die notwendige Transparenz, um einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten. Sie dienen also zur Entscheidungsunterstützung und tragen zur Verhaltenssteuerung im Unternehmen bei. Um eine ausgewogene Steuerung zu gewährleisten, sind die Indikatoren individuell auf die jeweilige Branche und Unternehmensstrategie einzurichten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der betrieblichen Praxis besteht darin, dass die Auswahl der KPIs stetig auf Aktualität und Relevanz hin überprüft und falls notwendig flexibel angepasst wird.

Thorsten Steinhardt

Dipl.-Kfm. (FH), Manager Finance,
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Finance und Accounting,
Werkscontrolling, Prozessoptimierung

Tel. 0211-82 89 77 147

thorsten.steinhardt@buchalik-broemmekamp.de

