

Balanced Controlling 3.0+

OPTIMALE ANLAGENVERFÜGBARKEIT BEI ANGEMESSENEM RISIKO erfordert moderne Methoden der Instandhaltung und des Instandhaltungsmanagements. Dazu gehört etwa die Umsetzung zustandsorientierter und risikobasierter Strategien sowie ein zeitgemäßes Controlling.

Die Entscheidung für eine zustandsorientierte oder risikobasierte Instandhaltung hat starke Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Anlagenbetriebs, etwa in Form höherer Kosten für den Aufbau von modernen Zustandsüberwachungssystemen. Die damit verbundene permanente Zustandsüberwachung ist zwar zuweilen aufwendig, ermöglicht aber die Gewinnung von zuverlässigen Ausfallprognosen und verbesserte die Ursachenklärung bei Störungen.

Darüber hinaus bieten sich in solchen Fällen neue Möglichkeiten für die Bestimmung eines ökonomisch bewerteten Risikopotenzials sowie für szenarienbasierte Echtzeitsimulationen. Messtechnik, Datenverarbeitung, Kommunikation und Informationsmanagement gewinnen damit zunehmend Bedeutung für die Instandhaltung. In der weiteren Perspektive einer „Industrie 4.0.“ verschmelzen Produktion und Instandhaltung auf der Grundlage völlig neu organisierter Datenströme.

Das ist zwar noch Zukunftsmusik – aber schon heute und morgen, unter den Bedingungen von Instandhaltung 2.0 und danach diese Trends spürbar. Die Gestaltung und Steuerung der modernen Instandhaltung bedeutet die ständige Suche nach dem Optimum. Dabei sind Kompromisse zwischen zahlreichen Variablen zu finden: Technische Funktionalität, logistische Variabilität, juristische Compliance, ökologische Nachhaltigkeit, personelle Attraktivität und ökonomische Rentabilität müssen „unter einen Hut gebracht“ werden.

Diese Pluralität der Ziele erfordert zunehmend ausgefeilte Managementmethoden. So werden die Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Technologie- und Wissensmanagement in der Instandhaltung zum permanenten Thema. Um dabei zu einer ausgewogenen Betrachtung der Wertschöpfungsfunktion der Instandhaltung zu gelangen, sind auch die Inhalte und Methoden des Controllings weiter zu entwickeln.

Perspektive Industrie 4.0: Produktion und Instandhaltung verschmelzen zu einem einzigen Managementobjekt auf der Grundlage völlig neu organisierter Datenströme und Mittel der Datenverarbeitung.

solutions

BEST PRACTICE

skills

development

quality

© N-Media-Images

Die Konzeption, Integration und Evolution von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen fällt dabei in das spezifische Aufgabengebiet des Instandhaltungscontrollers, ist also eine Managementfunktion. Dieser Controller agiert dabei als interner Unternehmensberater, indem er die Führungskräfte in der Entscheidungsfindung mit seinem Informationsrepertoire unterstützt. Werden diese Informationen dann in der Führung zielführend berücksichtigt, erfüllt der Controller seine Aufgabe als Business Partner und ermöglicht eine effektive und effiziente Bewältigung der Herausforderungen für das Unternehmen. Mit einer solchen Führungskonzeption ist dann auch eine ausgewogene Steuerung der Instandhaltung gegeben.

Ausgewogenes Controlling heißt dabei allerdings, die Vielzahl der Darstellungsformen auf das in der Instandhaltung relevante Thema hin zu fokussieren. Ein Controller, der mit EVAs, ROCEs, RONAs, EBITs oder anderen innovativen Kennzahlen jongliert, wird keine Vermittlungserfolge erzielen. Balanced Controlling heißt hier, den zwischen den Extrema liegenden „richtigen Weg“ zu finden. Die Optionen sind jeweils offen, entscheiden muss der Controller von Fall zu Fall.

Balanced View ist ein bis heute konkurrenzloses Modell

Den Blick aufs Ganze zu lenken, erfordert die Einnahme einer neuen systemischen Perspektive. Das bedeutet in der Regel auch eine weitere Entfernung von den Kernprozessen und die damit eine zunehmend verschwommene Sicht, gestützt auf Ungenauigkeiten und Schätzungen. Zur Erfassung, Bewertung und Darstellung einer ganzheitlichen Führungssicht ist deshalb die Balanced View ein bis heute konkurrenzloses Modell. In ihr sind erstmals die quantitativen und qualitativen Dimensionen sowie die Vergangenheits-, Gegenwarts- und die Zukunftsperspektive der Instandhaltung integriert. Die Entdeckung des „Qualitativen“ bestimmt bis heute den Trend bei der Entwicklung von Kennzahlen im Controlling. Es besteht jedoch noch immer ein Defizit, wenn es darum geht, erfolgsrelevante Dimensionen der Kundenorientierung, Qualitätssicherung, Wissensvermögen oder Mitarbeiterentwicklung wertmäßig so darzustellen, dass eine Steuerung möglich wird.

Als wesentliche Instrumente, um die Mehrdimensionalität abzubilden und ausgewogen bei gleichzeitiger Ausrichtung steuern können, gelten die Balanced Scorecard (BSC), Strategy Maps und Intellectual Capital Reports (ICR bzw. Wissensbilanzen). Die Stakeholderperspektive steht mit ihren Leistungs-, Zeit-, Kosten- und Qualitätsbetrachtungen an der Spitze der



Wichtige Komponente des Controlling: Die Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter.

Instandhaltungs-BSC. Die Funktionsperspektive zeigt die Effektivität, und die Finanzperspektive die Effizienz des Bereichs Instandhaltung auf. In der Ressourcenperspektive erfolgt die Allokation erfolgskritischer Organisations-, Mitarbeiter- und Innovationspotenziale. Damit sind die Ziele der Instandhaltungsstrategie ausgewogen berücksichtigt.

Die ausgerichtete und fokussierte Umsetzung der Instandhaltungsstrategie gelingt mit einer auf die wesentlichen Punkte konkretisierten und konzentrierten Strategy Map der Instandhaltung. Diese kann jährlich wechseln und sich an die Rahmenbedingungen anpassen.

Das Aufzeigen der Erfolgsfaktoren der Instandhaltung und von konsequentem Handeln im Instandhaltungsmanagement ist insbesondere mit ICRs möglich. Mit ihren Steuerungsdigrammen können diese auf mangelnde Ausgewogenheit sowie strukturelle, prozessuale oder personelle Defizite des Bereichs Instandhaltung hinweisen. Der Einsatz dieser Instrumente ermöglicht die Steuerung des Controlling-Kreislaufs: Input – Output – Outcome – Outflow und die Positionierung und Profilierung der Instandhaltung 3.0 gelingt.

Prof. Dr. Volker Steinhübel

Kontakt: Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH
Tel.: 07022 244520, Email: info@ifc-ebert.de
www.ifc-ebert.de

Herzlichen Glückwunsch Instandhaltung!

TORWEGGE, gemeinsam bewegen wir mehr!

[i] www.torwegge.de • [e] info@torwegge.de

