



**Instandhalter:**  
Sie sollen ‚Werte schaffen  
ohne Verschwendung‘.

# Optimale Steuerung

## Die Balanced Scorecard als effizientes Instrument in der Instandhaltung

**Die Steuerung von Instandhaltungsprozessen bedeutet, eine Optimierungsaufgabe mit mehreren Zielfunktionen zu lösen. Techniken wie die Balanced Scorecard sind dabei sehr hilfreich.**

Um ihre Instandhaltung optimal steuern zu können, sind viele Unternehmen auf der ständigen Suche nach dem Optimum zwischen der Gewährleistung einer ausreichenden Anlagenverfügbarkeit, der Sicherstellung einer rechtskonformen individuellen Umsetzung der Betriebssicherheits-Verordnung und dem kostengünstigsten Betrieb ihrer Prozesse und Strukturen. Das bedeutet die Lösung einer Aufgabe mit verschiedenen Zielfunktionen und führt dazu, dass nicht nur neue Managementmethoden in der Instandhaltung benötigt werden, sondern auch die Personal- und Organisationsentwicklung ein permanent aktuelles Thema sind.

Das so genannte ‚Lean Management‘ mit seiner Idee, Werte ohne Verschwen-

dung zu schaffen, und seine Übertragung auf die Instandhaltung in Form von Lean Maintenance bietet die Ansatzpunkte für die angestrebte Total Productive Maintenance (TPM).

Ziel der TPM ist es, permanent die Wirtschaftlichkeit zu steigern und dabei jegliche Verschwendung zu vermeiden. Sie beruht auf acht Säulen, als da sind die kontinuierliche Verbesserung, die autonome und geplante Instandhaltung, Training und Ausbildung, Anlaufüberwachung, Qualitätsmanagement, TPM in administrativen Bereichen, Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz.

Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit dient insbesondere auch das Instandhaltungscontrolling. Es trägt entscheidend dazu bei, die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Dazu bietet es ein Informationssystem für die Koordinierung und Steuerung aller betrieblichen Instandhaltungsprozesse. Instandhaltungscontrolling macht den Wert von Instandhaltungsmaßnahmen und -prozessen im Hinblick auf die Unternehmensziele sowohl im Sinne von

Kosten als auch im Hinblick auf die Gesamtpformance transparent. Effizientes und effektives Instandhaltungscontrolling legt damit den Grundstein für ein funktionierendes Performance Measurement- und Management-System.

Genutzt werden im Instandhaltungscontrolling dann Kennzahlen für die Produktivität, Qualität, Kosten, Lieferfähigkeit, Sicherheit und Identifikation mit dem Unternehmen. Als umfassende Kennzahl steht die Overall Equipment Effectiveness (OEE), mit deren Hilfe die

### Zentrale Steuerungsgröße ist die Overall Equipment Effectiveness

Maschinen-, Anlagen- und Betriebsproduktivität gemessen und gesteigert werden kann, zur Verfügung. Daraus wird erkennbar, dass die OEE als zentrale Steuerungsgröße die wesentlichen Bereiche des Unternehmens, wie Qualitätssicherung, Einkauf, Produktion, Disposition und Instandhaltung beeinflusst und bestimmt. Nur mit dieser integrierten Be-

## Instandhaltungscontrolling

### Das integrierte Konzept

Bei der ganzheitlichen Steuerung der Instandhaltung hat es sich insgesamt als existenzbegründend und -sichernd erwiesen, ein integriertes Instandhaltungscontrolling zu etablieren. Dieses unterteilt sich in eine operative und strategische Steuerung sowie in einen Integrationsbereich. Die Strategie wird über eine SWOT-Analyse und eine Erfolgsmatrix für die Instandhaltung formuliert.

Darstellung und Zusammenstellung der strategischen Ausrichtung der Instandhaltung erfolgt in einem ‚House of Strategy‘. Im Integrationsbereich wird über eine Balanced Scorecard samt Strategy Map die Implementierung nachhaltiger Instandhaltungsstrategien vorgenommen. Zur operativen Steuerung sind dann Jahresziele und Budgets in Form von

Struktur- und Strategiebudgets zu definieren und zu planen.

Mittels prozessorientierter Kostenrechnung werden die Leistungen der Instandhaltung transparent gemacht und im Berichtswesen für die Führung dokumentiert. Das Instandhaltungscockpit schließt den Kreislauf des Controllings über die Feedback-Schleife. Dort werden die fokussierten Kennzahlen und Indikatoren sowie die KPI (Key Performance Indicators) analysiert und für den interaktiven Diskussionsprozess dokumentiert. Ein in dieser Form strukturiertes ganzheitliches Instandhaltungscontrolling bietet allen Führungskräften in der Instandhaltung die Chance, ihre Leistungsfähigkeit abzubilden, ihre Leistungen zu bewerten und ihre Aufbauorganisation



### Instandhaltungssteuerung: Der ganzheitliche Ansatz.

sowie ihre Prozesse permanent zu optimieren. So gelingt es, die Effektivität zu erhöhen, eine effiziente Instandhaltung zu erreichen und die nachhaltige Existenzberechtigung der Instandhaltungsbereiche im Unternehmen nachzuweisen.

trachtung lassen sich die „Six big losses“ senken. Verlustbringer und -zeiten sind generell die Ausfallzeit, Rüst- und Einrichtungszeit, Lehrlauf- und Kurzstoppzeit, die reduzierte Bearbeitungsgeschwindigkeit sowie fehlerhafte Prozesse und Anlaufverluste. Gelingt es, diese zu senken, so erhöhen sich die Verfügbarkeit, der Leistungsindex und die Qualitätsrate und damit in der Summe die Anlageneffizienz. Um eine ausgewogene und gleichzeitig konzentrierte Steuerung zu erreichen, ist es letztendlich unumgänglich, eine Balanced Scorecard zu gestalten und zu implementieren.

Bei der Lösung der ganzheitlichen Aufgabe des Controllings lassen sich mithilfe der Balanced Scorecard die unterschiedlichen Bereiche und Objekte eines Unternehmens und der Instandhaltung integrieren. In Form der Balanced View dient sie der ausgewogenen und zielorientierten Steuerung und hilft, unverhältnismäßig starke Fokussierung auf die extreme Ausnutzung der vorhandenen Potentiale zur Gewinnerzielung oder auf einen zu umfassenden und fehlgesteuerten Aufbau künftiger Potentiale zu vermeiden. Darüber hinaus lässt sich so die Strategie leichter implementieren, und dauerhaftes Lernen via Strategy Maps wird zur Maxime im Unternehmen.

Ausgangspunkte bei der Entwicklung eines Scorecard-Systems sind die Visionen und Ziele des Unternehmens. Erst dann, wenn die Marschrichtung klar ist, werden die Eckpunkte für jeden Bereich festgelegt.

Die Balanced Scorecard betrachtet das Unternehmen dabei aus den vier Perspektiven:

**1. Finanzen:** Die finanzielle Dimension eines Unternehmens wird traditionell in Jahres- oder Quartalsabschlüssen darge-

stellt. Diese beinhalten Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens.

**2. Kunden:** Eine kundenorientierte Sichtweise liefert Informationen über die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten, über die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung.

**3. Geschäftsprozesse:** Auf Ebene der Geschäftsprozesse erfolgt die Steuerung des Unternehmens anhand der einzelnen im Unternehmen implementierten Arbeitsabläufe.

**4. Lernen/Wachstum:** Die vierte Dimension beinhaltet vor allem auch so genannte Soft Skills. Dieses sind die Motivation und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter, der Zugang zu relevanten externen Informationsquellen und die Organisation des Unternehmens.

**Somit verfolgt die Balanced Scorecard folgende Ziele:**

die Transformation der Visionen und Strategien in operative sowie gleichzeitig operationale und smarte Ziele und Kennzahlen vorzunehmen;

die Balance zwischen extern und intern orientierten Mess- und Bewertungsgrößen herzustellen;

die Balance zwischen ex post- und ex ante- orientierten Kennzahlen und Indikatoren zu finden;

die Balance zwischen objektiven, quantifizierbaren operativen Ergebniskennziffern und subjektiven, qualitativen strategischen Potentialmessgrößen zu schaffen;

die Balance zwischen Kennziffern für Stakeholder, wie beispielsweise Shareholder und Kunden sowie interne Indikatoren für Marketing, Logistik und Controlling aufzubauen sowie

die Balance zwischen ökonomischen (finanziellen) in Form von Liquidität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit sowie nicht-ökonomischen (nicht-finanziellen) Kenngrößen zu halten.

*Prof. Dr. Volker Steinhübel*

**Institut für Controlling, Prof. Dr. Ebert GmbH, Tel.: 07022 24452 0  
Mail: ch.schopf@ifc-ebert.de  
www.ifc-ebert.de**

