

CIB

Controlling Innovation/Inspiration Berlin

Wege zur Zielerreichung

Samstag, den 18.11.2017

Referent

Thomas Gross

Plant Manager (Werkleiter) & Controller

Aviation + Automotive Industrie

AK Leiter Thüringen des ICV

Strategische Geschäftsführung & (Qualitäts-)Kennzahlen



Strategischen Geschäftsführung:

- Management Ziele
- Anzeigetafeln
- (Qualitäts-)Kennzahlen

werden auf Abteilungen und Prozessbereiche heruntergebrochen, daraus entstehen Performance Indikatoren

(Qualitäts-) Kennzahlen:

z.B.: ...Verkaufszahlen, Lieferzeiten, Kosten pro Einheit, Ausbeute, Fehler pro Einheit, etc...

Controlling Projekte entstehen oft aus dem Review der Kennzahlen, wo die Notwendigkeit zur Verbesserung erkannt wird.

Wann müssen wir ein Controlling haben ?

- Produkte streuen in ihren Eigenschaften
- Prozesse sind nicht beherrscht
- Abläufe sind zu kompliziert und dauern zu lange
- Planungen sind nicht zuverlässig
- Besprechungen erfordern zu viel Zeit
- Informationen kommen zu spät
- Arbeit wird doppelt getan
- Vorräte sind nicht an den Bedarf angepasst
- Entscheidungen dauern zu lange

Durchsatz = die Geldmenge pro Zeiteinheit
~Umsatz die von der Unternehmung durch Verkäufe eingebracht wird!

Wenn wir etwas produzieren und es nicht verkaufen können ist es auch kein Durchsatz!
Wenn wir verkaufen aber das Geld nicht einbringen haben wir auch nichts gewonnen!

Bestand = ist alles Geld, das in das Unternehmen für den Ankauf von Dingen investiert wurde, die zum Verkauf gedacht sind!

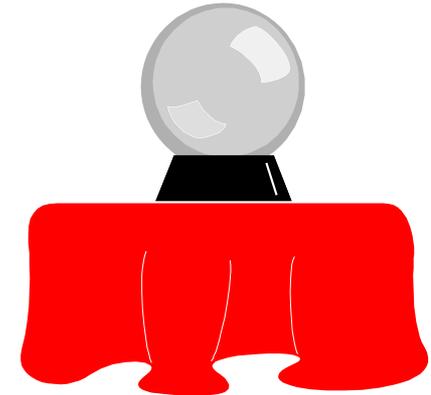
Produktion ohne Nachfrage <=> d.h. wir opfern gegenwärtiges Geld für zukünftiges

Betriebskosten = ist all jenes Geld, das das Unternehmen dafür ausgibt, Bestände in Durchsatz umzuwandeln!

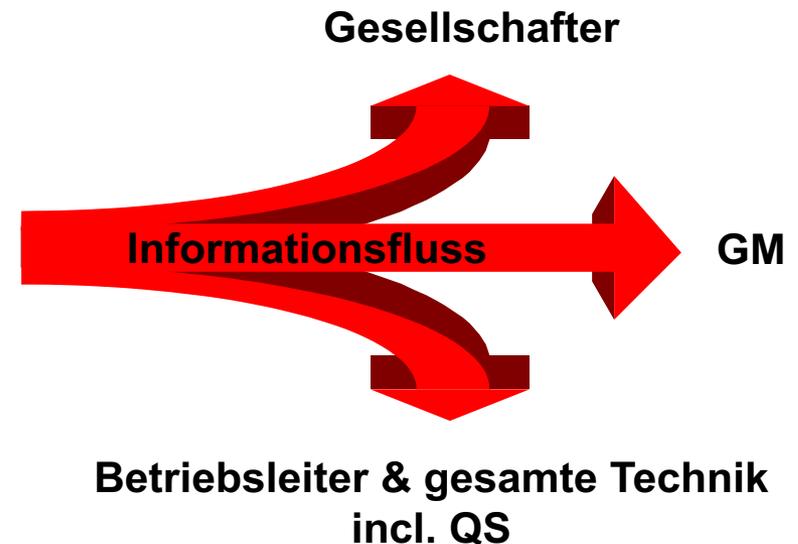
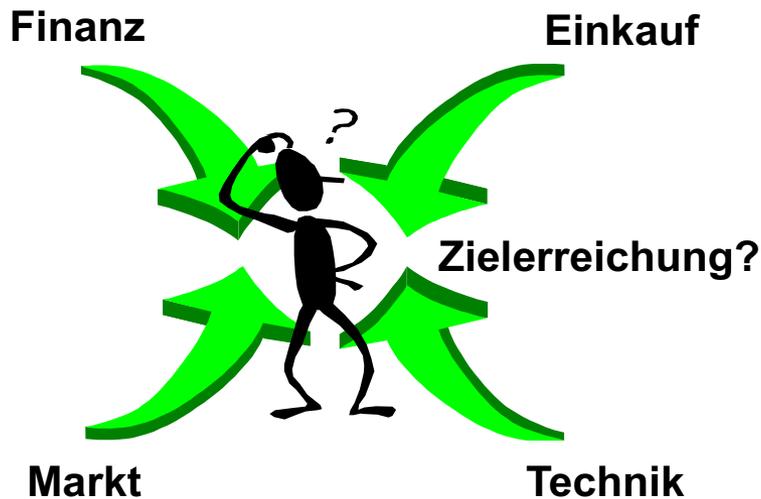
Steigen die Bestände steigen auch die Betriebskosten (Lagerzins usw.)

Die modernen Lean Methoden sind eine Ableitung der 8 Muda (Kaizen)

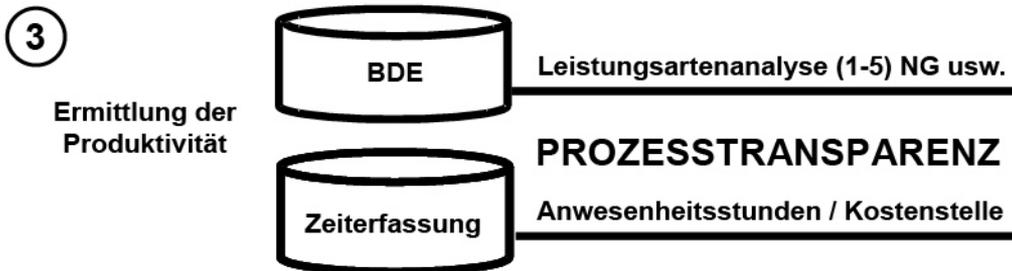
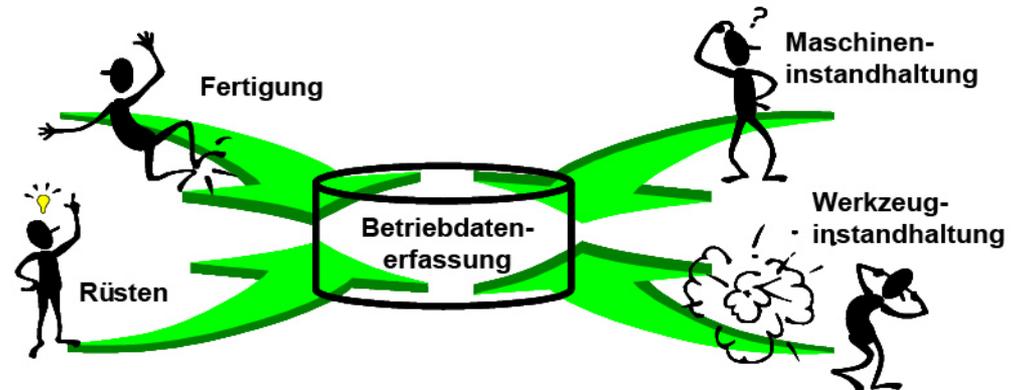
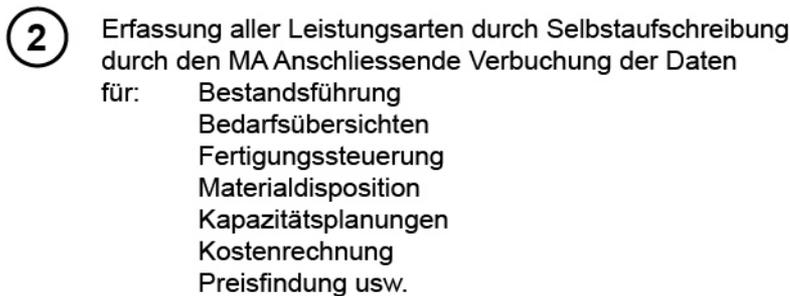
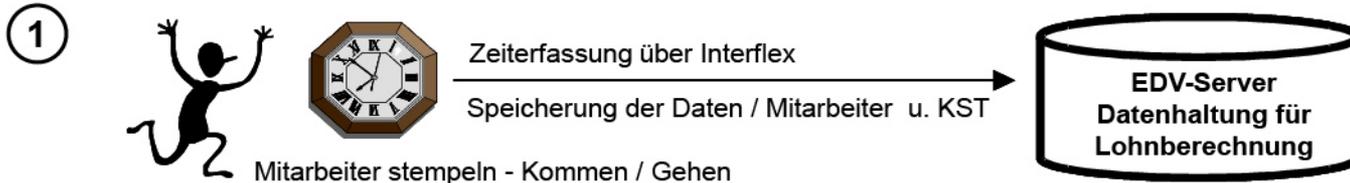
- Verschwendung durch Überproduktion
- Verschwendung durch Wartezeiten
- Verschwendung durch Transport
- Verschwendung durch Arbeitsmethoden
- Verschwendung durch Lagerhaltung
- Verschwendung durch Ineffizienz
- Verschwendung durch Produktfehler
- ***Nicht Ausnutzen der Potentiale der Mitarbeiter***



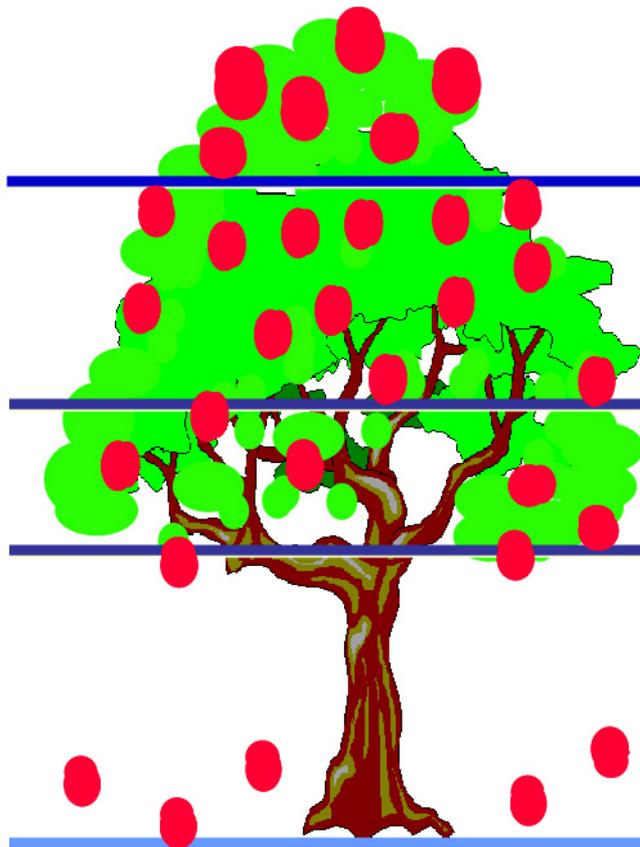
Es hat noch kein Unternehmen geschafft, die Rentabilität allein durch die Berechnung zu steigern



Informationsfluss zur Ermittlung der Produktivität



Komplexe Systeme / Probleme



Die süßesten Früchte sind nur zu erreichen mit konsequent eingehaltener Methodik

Hauptmenge der Früchte zu erreichen mit systematischer Problemlösung und Prozessverbesserung

Niedrige Früchte zu erreichen mit einfachen Werkzeugen

Fallobst - Zu erreichen mit gesundem Menschenverstand

Wer auf blühende Landschaften wartet wird mit Gleichgesinnten um das Fallobst streiten.

Produktivitätsermittlung unter Berücksichtigung des Input (= Personalstunden) u. Output (= Maschinenstunden)

		<i>Leistungsarten</i>							
		Leistungsstunden	Rüsten	Werkzeugrep.	Maschreperatur	sonst. Ausfallzeit			
1195	1	153,98	153,98						
1195	2	40,51	40,51						
1195	3	5,66		5,66				Ausfzt.	NG
1195	4	1,92			1,92			25%	75%
1195	5	3,83				3,83			
1199	1	736,03	736,03						
SUMME PW		4087,36	574,11	720,83	172,32	78,74	0		
							Nutzungsgrad Gesamt ohne Nacharb.	59%	
		Alle normalen Stunden lt. Personalbüro				5943			
+		Überstunden des Monats lt. Personalbüro				277			
./.		Ausfallzeiten (für Krankheit, Urlaub, usw.) lt. Personalbüro				-798			
+ / -		Mitarbeiterausleih von anderen Kostenstellen				522			
+		Einsatz von Leiharbeiter				0			
./.		Schulung				-10			
=		Gesamte Anwesenheitsstunden				5934	Effektivität	95%	
		Nutzungsgrad	=	(Summe BU1-Nacharbeit) : Summe aller Stunden			59%		
		X							
		Effektivität	=	Summe aller Stunden : Anwesenheitsstunden			95%		
		=							
		Produktivität	=	Nutzungsgrad X Effektivität			56%		

Kunden- Lieferantenverhältnis des Controlling

GM

-Betriebsleiter

Gesellschafter

+Meister RB

+Meister PW

+Meister IH

+Meister WZB

EDV

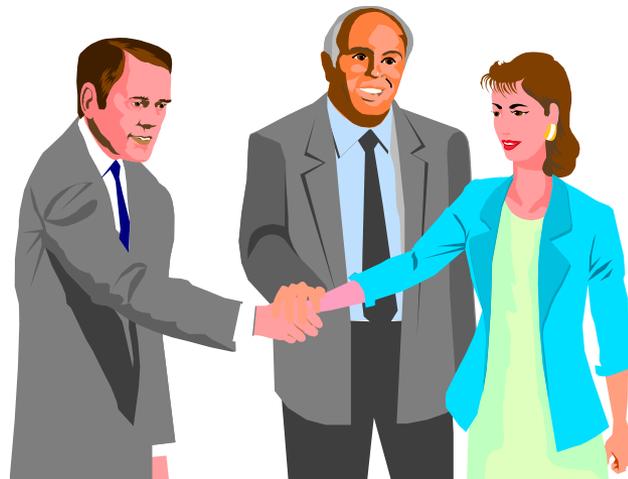
Qualität

Arbeitsvorbereitung

Finanz, HR

Logistik

**Techn. Planung
Vertrieb**



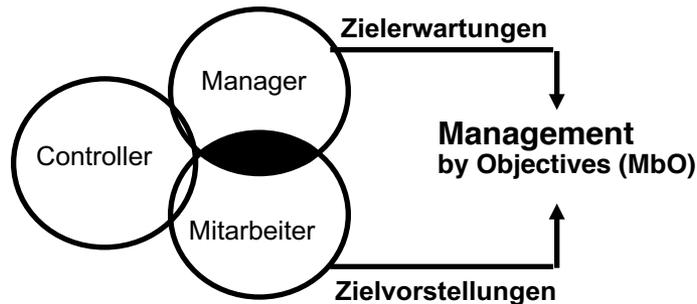
Transmission der Ergebnisse

Manager und Controller im Team

Transparenzverantwortung
Ergebnisverantwortung

Ökonomisches Gewissen
Drittblick
Wadlbeisser
...
...

Wie geht es weiter?
Noch erreichbar?
Wieso passiert?



Logisch
Sachebene

Psychologisch
Beziehungsebene
Selbstwertgefühl
Sicherheitsgefühl

Controller

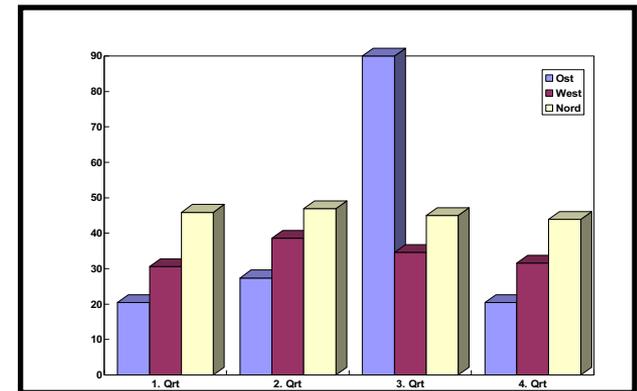


Manager

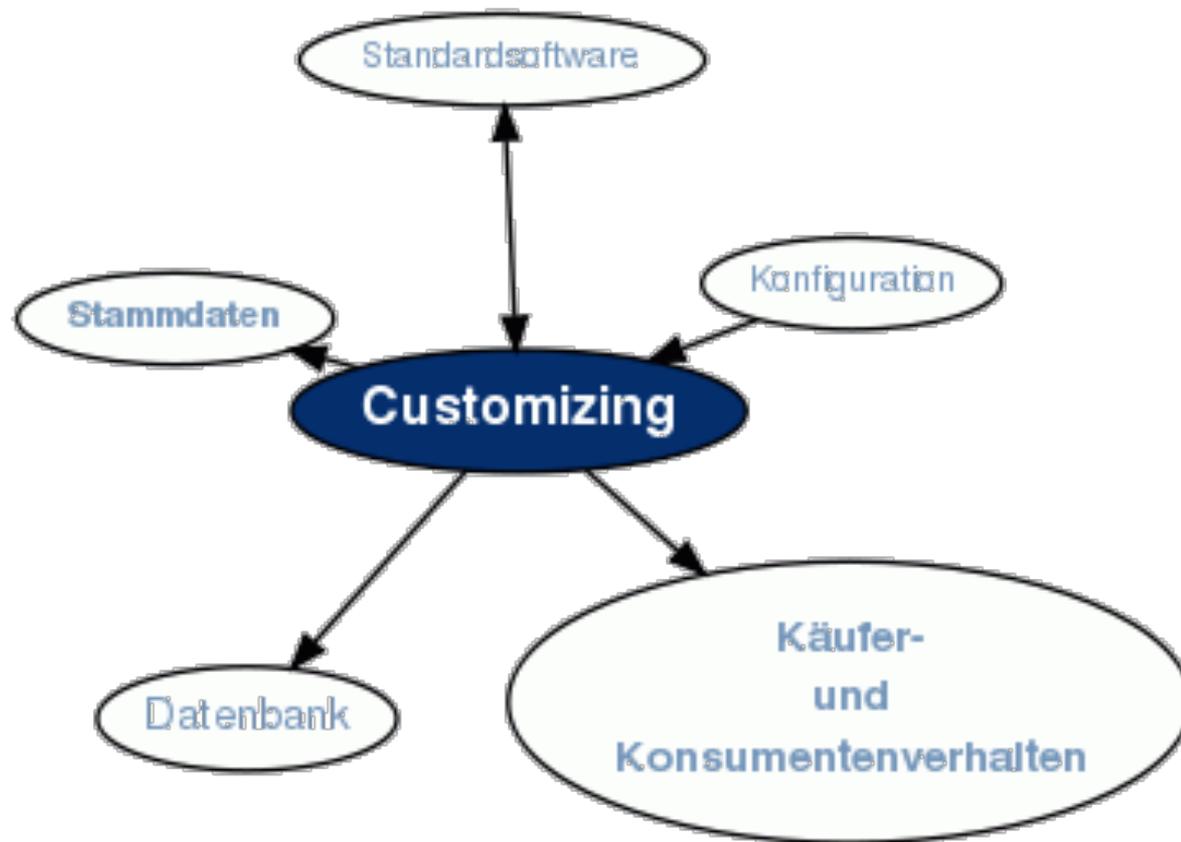


Der Controller

- Dienstleister aller Manager
- Ergebnis / Zielorientiert
- Unabhängig (Hofnarr)
- Drittblick



Controlling = business customizing



Def. Gabler