

Wo ist das Kennzahlensystem 4.0?

Klassische Kennzahlensysteme und traditionelles Controlling stoßen bei der Begegnung mit Industrie-4.0-Ansätzen an ihre Grenzen. Prof. Robert Obermaier, Inhaber des Lehrstuhls für Accounting und Controlling an der Universität Passau, erklärt, warum Wirtschaftlichkeit entscheidet und strategisches Controlling immer wichtiger wird.



Prof. Dr. Robert Obermaier,
Inhaber des Lehrstuhls für Accounting und Controlling
an der Universität Passau

Das Thema Industrie 4.0 wird aktuell vor allem unter wissenschaftlich-technischen Gesichtspunkten diskutiert. Warum ist auch eine BWL-Sicht wichtig?

Robert Obermaier: Gegenfrage: Kann man Industrie 4.0 eigentlich sinnvoll diskutieren, ohne die Frage nach der Wirtschaftlichkeit zu stellen? Das Thema Industrie 4.0 ist eine enorme betriebswirtschaftliche Gestaltungsaufgabe, denn es geht dabei um Investitionen in die Entwicklung erfolgreicher neuer Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle auf der Basis von Automatisierung, Digitalisierung und Vernetzung. Das ist eben mitnichten nur ein technisches Problem. Denn die wirtschaftliche Nutzbarmachung von Technologien ist die eigentliche Herkulesaufgabe. Meine Sorge ist, dass dies gerade in Deutschland viel zu wenig gesehen wird.

Wie sind die Unternehmen, die sich mit Industrie 4.0 beschäftigen, in puncto Controlling des neuen Ansatzes heute aufgestellt?

Robert Obermaier: Mein Eindruck ist, dass das Thema Industrie 4.0 im Controlling noch nicht angekommen ist. Denn zum einen ist das operative Controlling mit den monatlichen Reports meist stark auf Wirkungsgrößen in Form finanzieller Größen hin orientiert. Zum anderen ist die Möglichkeit, zu den Ursachen zum Beispiel im Bereich der Produktionsprozesse vorzustoßen, mangels

Echtzeitabbild der Fertigung sehr stark eingeschränkt. Echte Soll-Ist-Vergleiche im Bereich der Fertigung als Voraussetzung für ein Produktionscontrolling fehlen häufig. Industrie 4.0 bietet hier durchaus Chancen für eine bessere Integration von Controlling und Produktion. Das Controlling ist aber auch aufgerufen, die Wirtschaftlichkeitspotenziale von Industrie 4.0-Investitionen zu beurteilen. Schließlich hat sich das strategische Controlling im Kontext Industrie 4.0 auch der Aufgabe zu stellen, Frühwarnsysteme zu entwickeln, Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle Stresstests auszusetzen. Es muss das Forecasting weiterentwickeln, Szenario-Analysen durchführen und nicht nur in simplen Trendprojektionen denken, damit Unternehmen strategisch sensitiv auf Industrie 4.0 reagieren können. Das sind heute die Herausforderungen für das Controlling.

Warum ist es wichtig, heute neue, andere Kennzahlen zu entwickeln?

Robert Obermaier: Gerade in Zeiten des Wandels, das heißt in Umbruchsituationen – und disruptive Ansätze wie Industrie 4.0 oder Elektromobilität für die Automobilindustrie gehören dazu – können sich bisherige Gewissheiten verändern oder auflösen.

In solchen Phasen geht es um die Fähigkeit, Controlling-Systeme zu schaffen, die auch das Marktumfeld und technologische Aspekte einbeziehen. Nicht von ungefähr ist das Thema Big Data eng mit Industrie 4.0 verbunden. Das Controlling muß vorhandene Daten auch statistisch auswerten und prüfen, ob und wie Zusammenhänge wirksam sind.

Welche Kennzahlensysteme eignen sich im Kontext von Industrie 4.0? Und warum ist ein Prozesscontrolling für die Produktion so wichtig?

Robert Obermaier: Die Frage nach einem „System“ setzt schon voraus, dass mit Kennzahlen Ursachen und Wirkungen abgebildet werden. Das ist in der Praxis regelmäßig noch nicht der Fall. Aufgabe des Controllings ist es, selbst zum Beispiel auf Basis von Big Data Analytics ein solches individuelles Kennzahlensystem zu schaffen. Unternehmen können heute basierend auf den generierbaren Daten sehr viel besser verstehen, wie ihre Geschäftsmodelle funktionieren: Sie tun es aber noch zu wenig. Reines Finanz-Controlling zerschneidet das Unternehmen zwangsläufig zwischen Geld und Gütern. Deshalb hat das Controlling naturgemäß Schwierigkeiten, beispielsweise die Wirtschaftlichkeit einer Industrie 4.0-Investition zu beurteilen. Viele der Wirkungen treten in Fertigungsprozessen auf: Rüstzeiten sinken, Termintreue steigt, Ausschuss geht zurück, die Qualität steigt. Richtig schwierig wird es dann, diese nur teilweise messbaren Wirkungen monetär zu bewerten. Das gilt analog für das Verständnis neuer Geschäftsmodelle. Unternehmen müssen verstehen, wo die Wettbewerbsvorteile herkommen – und analysieren, wie sie sich mit Industrie 4.0 verändern werden. Das alles wird nicht funktionieren, ohne die Prozesse von der Beschaffung bis hin zum Absatz zu verstehen.