

HEY! CIRCLE 2026 · THERMOPLAN

Dashboard da. Entscheidung offen.

Breakout Session mit Andreas Pfister. Warum Reporting oft nicht reicht, und wie die richtigen Kennzahlen entstehen.

DIE DIAGNOSE

Das Dashboard ist nicht das Problem

Es wurde für die falsche Frage gebaut: aus der Datenverfügbarkeit heraus statt aus der Entscheidung. Darum lässt sich Handlungslogik nachträglich nicht ankleben.

01

Status statt Steuerung

Das Dashboard beantwortet, wie wir dastehen. Nicht, was jetzt zu tun ist.

Falsche Frage

02

Durchschnitt verdeckt

Der Mittelwert über alle Bereiche versteckt genau die Stelle, an der entschieden werden müsste.

Aggregation

03

Signal ohne Vorlauf

Wer die Abweichung erst in der betroffenen Woche sieht, kann nur noch reagieren.

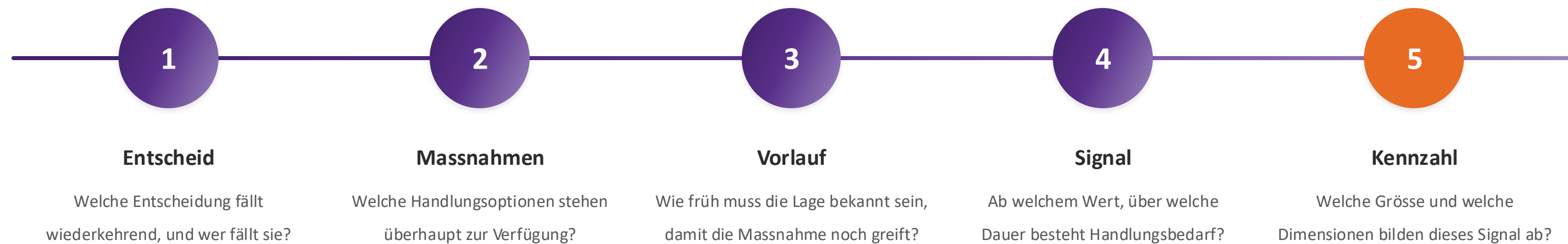
Zu spät

Alle drei sind Konstruktionsfehler, keine Datenprobleme. Mehr Daten oder ein neues Werkzeug lösen keinen davon.

DIE UMKEHR

Die Kennzahl kommt zuletzt

Wer von der Entscheidung her baut, kommt in dieser Reihenfolge zur Kennzahl. Die meisten Dashboards beginnen bei Schritt fünf.



Der Test ist einfach: Wer Schritt eins nicht in einem Satz beantworten kann, braucht kein Dashboard, sondern ein Gespräch.

DAS BEISPIEL

Ein Entscheid, jede Woche neu

Industrie-KMU, 180 Mitarbeitende, zwei Montagelinien und eine mechanische Fertigung im Zweischichtbetrieb.

Heute ist Montag der KW 36, und wie jede Woche geht es um die Aufträge der übernächsten Woche, also KW 39.

- 01 Umterminieren, kein Vorlauf nötig.
- 02 Zusatzschicht, Vorlauf zwei Wochen.
- 03 Fremdvergabe, Vorlauf drei Wochen.
- 04 Liefertermin neu vereinbaren.



Der längste Vorlauf bestimmt, wann das Signal spätestens sichtbar sein muss.

Vier Kennzahlen tragen diesen Entscheid

Nicht mit vier anfangen: erst sammeln, was relevant scheint, dann begründet streichen. Zwei der vier stehen heute in keinem Bericht.

01

Kapazitätsstunden
Belegt zu verfügbar, je Ressourcengruppe und Woche. Nicht als Gesamtauslastung in Prozent.

Engpass

02

Auftragsbestand
In Stunden, auf die Woche terminiert. Zeigt die Last, bevor sie entsteht.

Vorlaufend

03

Personalstunden
Verfügbar nach Qualifikation, inklusive Ferien und Absenzen. Die echte, nicht die theoretische Kapazität.

Realität

04

Liefertermintreue
Zeigt im Nachhinein, ob die getroffene Massnahme gewirkt hat.

Wirkung

4

statt zwölf Kennzahlen

Nicht in dieser Auswahl: Gesamt-OEE, Ausschussquote und Monatsumsatz. Alle drei stehen im heutigen Dashboard, aber sie ändern diesen Entscheid nicht.

WELCHE MERKMALE SIND ENTSCHEIDUNGSRELEVANT

Vier Merkmale ändern den Entscheid, vier nicht

Ein Merkmal, nach dem wir aufteilen, ist entscheidungsrelevant, wenn ein anderer Wert zu einer anderen Handlung führt. Alles andere gehört in die Analyse.

Entscheidungsrelevant	Nur Kontext
Ressourcengruppe, der Engpass	Kunde
Woche, rollierend acht Wochen vorwärts	Produktfamilie
Qualifikation und Schicht	Region
Auftragsstatus: fix zugesagt oder Option	Verkaufsgebiet

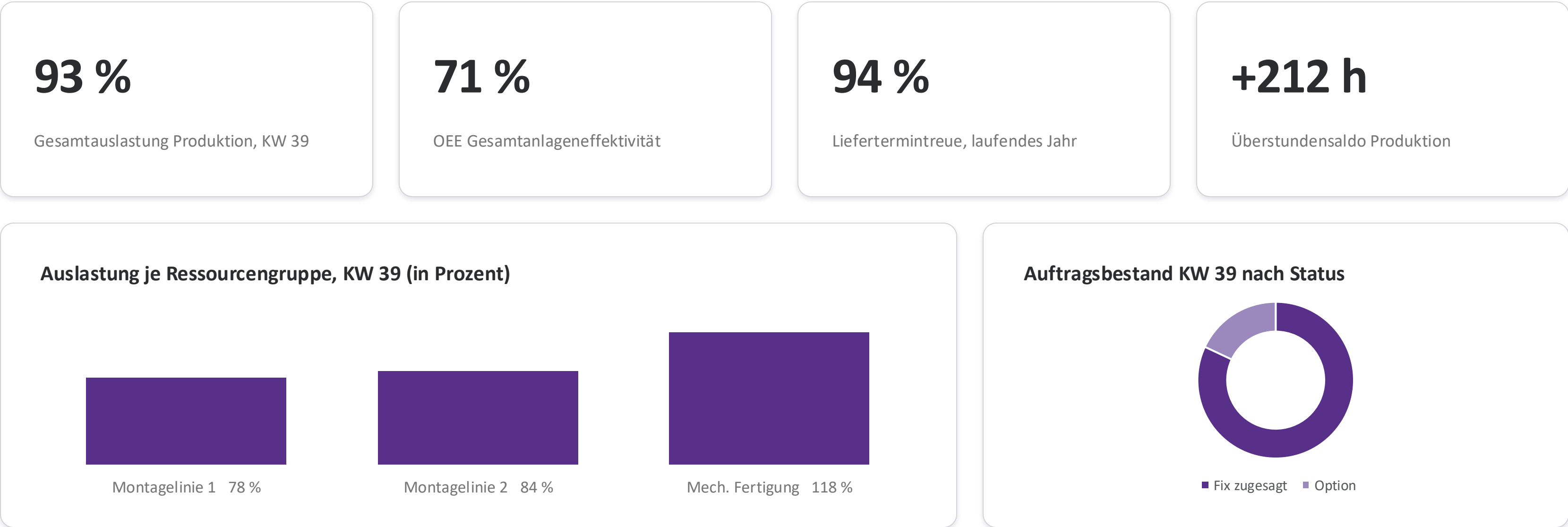
20 Std.

frei an der Maschine

Und trotzdem wertlos, wenn niemand da ist, der sie bedienen darf. Darum gehört die Qualifikation in die Steuerung und nicht in die Analyse.

BEISPIEL, FIKTIVE ZAHLEN

Wo steckt der Entscheid?



Vier Regeln machen aus einer Zahl ein Signal

1

Toleranzband statt Ampel: 85 bis 105 Prozent sind normal. Darunter Leerlauf, darüber Überlast.

2

Dauerregel: Ein Signal entsteht erst, wenn die Grenze in zwei aufeinanderfolgenden Wochen überschritten wird.

3

Ausnahmeliste als Startbild: Das Dashboard öffnet mit den Abweichungen, nicht mit der Gesamtkachel.

4

Vorlaufregel: Das Signal muss drei Wochen vor der betroffenen Woche sichtbar sein, sonst bleibt nur noch Reagieren.

Drei Wochen Vorlauf braucht eine Fremdvergabe. Ein Signal, das erst in der betroffenen Woche erscheint, ist korrekt berechnet und trotzdem wertlos.

DAS ERGEBNIS

Der Entscheidungssteckbrief

Ein Einseiter pro Entscheidung, ausgefüllt mit der Person, die sie fällt. Die Berechnung so präzise, dass zwei Leute unabhängig gleich rechnen.

Feld	Beispiel Kapazitätsentscheid
Entscheid	Kapazität Woche plus drei: terminieren, verschieben, Zusatzschicht, fremdvergeben
Rhythmus	Wöchentlich, Montag, Produktionsplanung, 30 Minuten
Entscheidet	Leiter Produktion, Fremdvergabe über 20 Stunden mit der Geschäftsleitung
Merkmale / Dimensionen	Ressourcengruppe, Woche, Qualifikation, Auftragsstatus
Signal	Ausserhalb 85 bis 105 Prozent, zwei Folgewochen, drei Wochen im Voraus sichtbar
Massnahmen	Umterminieren, Zusatzschicht, Fremdvergabe, Termin neu vereinbaren
Wirkung	Liefertermintreue, Überstundensaldo Produktion

DIESELBEN DATEN, ANDERS GEZEIGT

Was beim Öffnen zuoberst steht

Aus zwölf Kennzahlen wird eine Liste mit zwei Zeilen, die eine Handlung verlangen. Die dritte steht darunter, weil die Dauerregel noch nicht greift.

1 Mechanische Fertigung, 118 Prozent, dritte Woche in Folge. Entscheid diese Woche: Fremdvergabe braucht drei Wochen Vorlauf.

2 Montagelinie 1, 78 Prozent, zweite Woche in Folge. Entscheid bis KW 38: Auftrag aus KW 41 vorziehen.

3 Montagelinie 2, 84 Prozent, erste Woche unter dem Band. Dauerregel nicht erfüllt, beobachten.

Kein Redesign und kein neues Werkzeug. Dieselbe Datenbasis, die vier Regeln angewendet, und das Dashboard öffnet mit dem Entscheid statt mit dem Status.

DIESELBEN DATEN, ANDERS GEZEIGT

Was beim Öffnen zuoberst steht



Kapazitaetscockpit.html

WAS IST NUR NICE-TO-HAVE

Vier Fragen an jede Kennzahl im Dashboard

Wer alle vier mit Ja beantwortet, hat eine Steuerungskennzahl. Alles andere ist Kontext, und Kontext darf im Bericht stehen, nicht im Cockpit.

01

Ändert ein anderer Wert meine Handlung?

Bei zehn Prozent Abweichung nichts zu tun heisst: interessant, aber nicht steuernd.

02

Gibt es jemanden, der diesen Wert beeinflussen kann?

Ohne Hebel bleibt die Kennzahl Beobachtung.

03

Kennen wir die Schwelle, ab der wir handeln?

Ohne Schwelle ist die Kennzahl noch nicht fertig definiert.

04

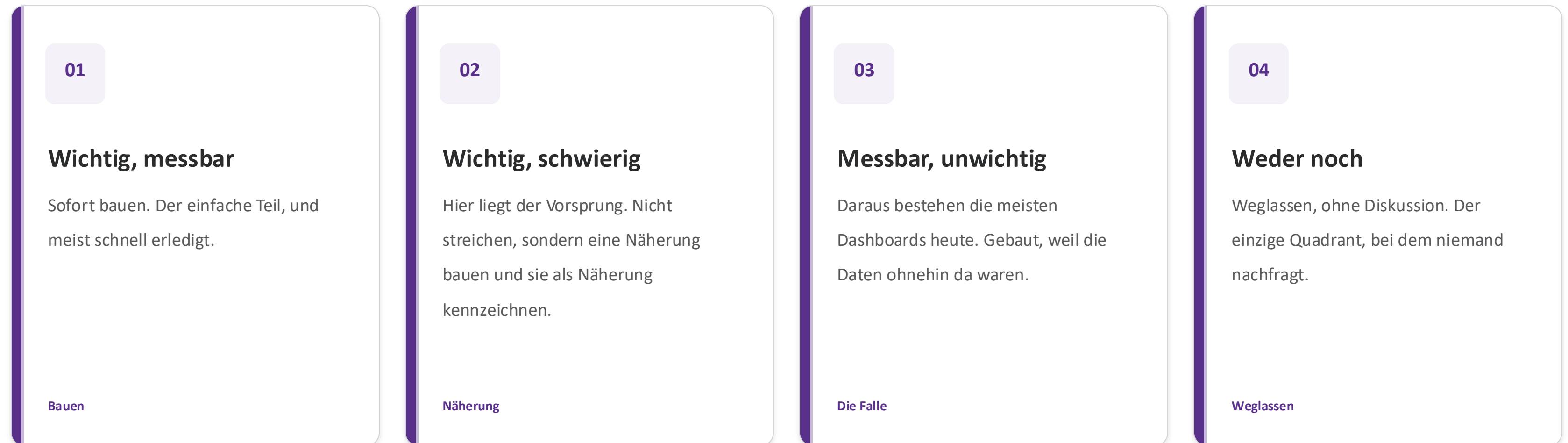
Sehen wir es früh genug, um noch handeln zu können?

Sonst dokumentiert die Zahl nur, was bereits passiert ist.

Die Frage für den Heimweg: Welche Kennzahl in Ihrem Dashboard würden Sie morgen löschen, ohne dass eine Entscheidung schlechter wird?

Wichtig oder nur leicht messbar?

Handlungsrelevanz ist der erste Filter. Der zweite ist die Messbarkeit, und an ihm scheitern in der Praxis die guten Kennzahlen.



Für den zweiten Quadranten: Das Signal vier Wochen von Hand nachführen, bevor es automatisiert wird. Das spart mehr Geld als jede Werkzeugdiskussion.

WIE ES WEITERGEHT

Mitnehmen und weiterdenken

1

Der Entscheidungssteckbrief liegt als Einseiter auf, zum Ausfüllen für die eigene wiederkehrende Entscheidung.

2

Heyde erarbeitet das mit Ihnen im Workshop: ein bis zwei Entscheidungen, der Kennzahlenbaum dazu und die fertigen Steckbriefe.

Die eine Frage, die es zum Start braucht: Welche Entscheidung fällt bei Ihnen jede Woche neu, und ist sie trotz Dashboard offen?

HEY! CIRCLE 2026

Vielen Dank.

+41 44 405 60 50

| welcome@heyde.ch

| Fuchsiastrasse 10, 8048 Zürich