

Vom Budgetwunsch zum Steuerungshebel: wie ein Maintenance-Sonderbudget 6 MEUR freigesetzt hat

OPEX-MAINTENANCE
CASE STUDY

7,7% unter Budget

Wie eine 10-Minuten-Routine
6 MEUR freigesetzt hat

DDM
DATA DRIVEN MANAGEMENT



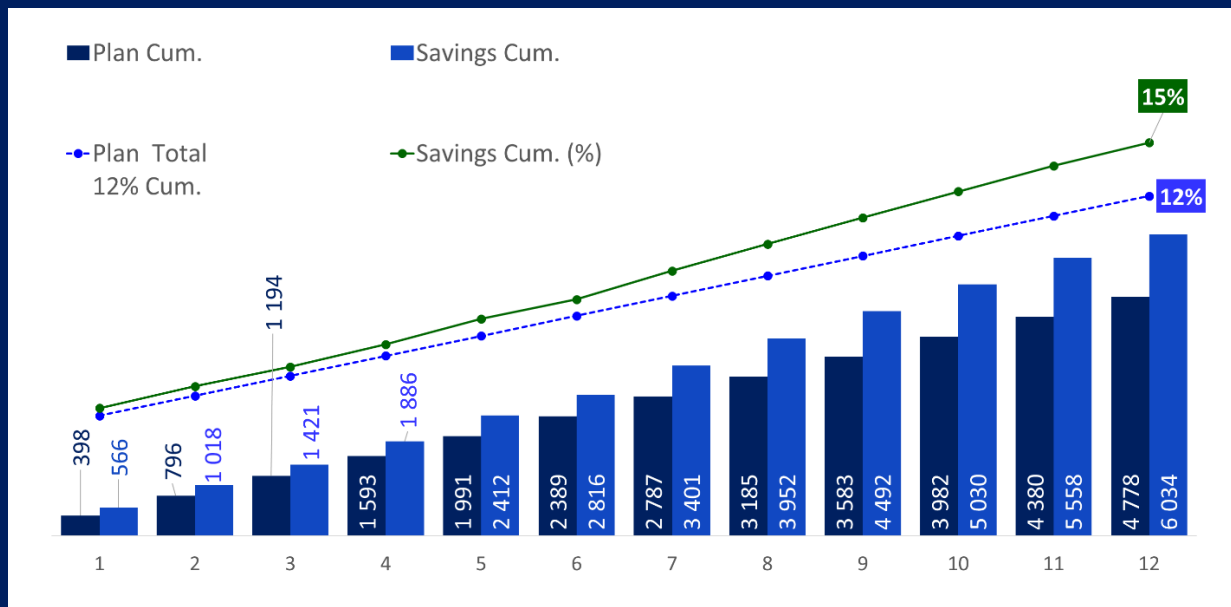
Symbolbild (KI-generiert): Instandhaltung im Produktionsbetrieb. Grafik: DDM

Auf den ersten Blick wirkt alles komfortabel: Der Konzern stellt für die Instandhaltung seiner Produktionsanlagen ein Sonderbudget für ungeplante Störungen in zweistelliger Millionenhöhe bereit.

In der Praxis passiert etwas anderes: Jahr für Jahr schließen die Ausgaben im Bereich „Sonderbudget“ mit deutlichem Überlauf ab – im Durchschnitt rund sieben Prozent über Budget. Bei einem Volumen von knapp 40 MEUR macht das mehrere Millionen pro Jahr, die im Tagesgeschäft „versickern“.

Diese Business Study erzählt die Geschichte, wie aus einem Sonderbudget ein Steuerungshebel wurde – mit klaren [Routinen](#), einem schlanken [Excel/VBA-Tool](#) und einem gemeinsamen Fokus im [Maßnahmenmanagement](#). Das Ergebnis: 6 Millionen Euro

Einsparungen in einem Jahr und eine Ausgabenkurve, die nicht länger dem Zufall überlassen ist.



Effektivität durch Disziplin und konsequente Steuerung

Die Ausgangslage: 78 MEUR OPEX-Maintenance, 16 Standorte, ein Budget ohne festen Kurs

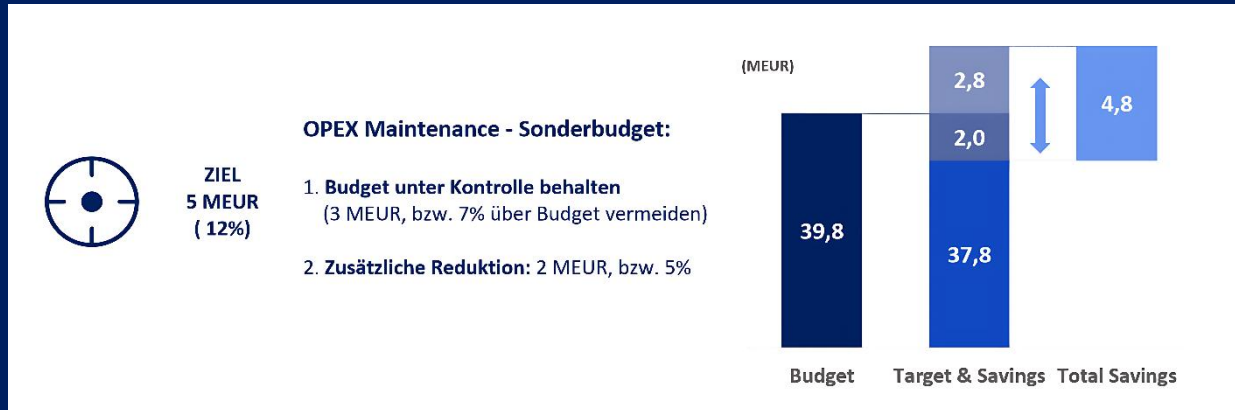
Der Konzern betreibt weltweit 16 Produktionsstandorte mit hoher Anlagendichte. Für die laufende Instandhaltung steht ein **OPEX**-Budget von rund 78 Millionen Euro zur Verfügung, davon knapp 40 Millionen Euro in der Kategorie „Sonderbudget“ für Maßnahmen, die nicht von vornherein projektgenau geplant werden können, sondern sich nach bestimmten spezifischen Anlagen, Installationen und Produktionslinien richten.

Der Rückblick auf die letzten fünf Jahre zeigt ein klares Muster:

Der Bereich „Sonderbudget“ schließt im Schnitt etwa sieben Prozent über Budget ab. Hochgerechnet auf das laufende Jahr wären ohne Gegenmaßnahmen rund 42,6 MEUR Ausgaben zu erwarten gewesen – also deutlich mehr als ursprünglich beschlossen.

Offizielles Ziel der Geschäftsführung ist, das Sonderbudget innerhalb des Budgets zu halten und zusätzlich rund 5 % Kostenreduktion zu erzielen – circa einen Prozentpunkt Einsparung pro Monat, summiert über das Jahr. Das entspricht etwa 4,8 MEUR.

Auf dem Papier klingt das ambitioniert, aber machbar. In der Realität fehlen drei Dinge: ein belastbarer **Forecast**, eine schnelle Steuerungsroutine und ein verlässliches Datenfundament.



Vom Budget zur Steuerung: 39,8 MEUR - 4,8 MEUR Savings in Fokus

Warum Sonderbudgets aus dem Ruder laufen

Im Alltag der Standorte haben sich typische Muster etabliert:

1. **Budget wird vom Ist „überfahren“:** Die Budgetzahlen werden im **ERP-System** Monat für Monat durch die tatsächlichen Ausgaben überschrieben. Ein dynamischer **Forecast** existiert nicht – damit fehlen frühzeitige Signale, ob das Jahresziel erreichbar bleibt oder nicht.
2. **Steuerung mit Rückspiegel statt Frontscheinwerfer:** Abweichungen werden in Berichten zwar dokumentiert, aber oft erst Wochen später diskutiert. Wenn die Zahlen auf dem Tisch liegen, sind die Maßnahmen von gestern – und die nächsten Ausgaben bereits ausgelöst.
3. **Daten sind verstreut und nur schwer auswertbar:** Informationen liegen in unterschiedlichen Systemen und Listen: Bestellungen, Wareneingänge, interne Leistungsverrechnungen, Wartungsverträge. Für eine saubere Gesamtsicht braucht es viel manuellen Aufwand – Zeit, die im Tagesgeschäft fehlt.
4. **Psychologie: „Was im Budget ist, wird auch genutzt“:** Das Sonderbudget wird in vielen Köpfen als „Puffer“ wahrgenommen. Wenn ein Teilbereich etwas mehr ausgibt, „kompensiert das schon jemand anderer“ – bis am Jahresende alle überrascht sind, wie hoch die Summe geworden ist.

So entsteht eine paradoxe Situation: Es steht viel Geld zur Verfügung, aber es gibt keine konsequente, gemeinsame Steuerung. Genau hier setzt [Data Driven Management](#) an.

Der Wendepunkt: vom Schicksal zur Steuerung

Der Auftrag war:

- das Sonderbudget unter Kontrolle zu halten,
- gleichzeitig Einsparungen in Millionenhöhe zu realisieren,
- und das Ganze so aufzusetzen, dass die Anlagen technisch weiterhin zuverlässig funktionieren.

Der Leitsatz, der das Projekt geprägt hat, lautet sinngemäß:

„Wir überlassen unsere Budgets nicht länger dem Zufall, sondern steuern sie aktiv – mit klarer Struktur, disziplinierter Routine und transparenten Fakten.“

Gemeinsam mit [Controlling](#), [Instandhaltung](#) und [Standortverantwortlichen](#) wurden drei Hebel definiert:

1. [Struktur durch Routinen](#) – eine kurze, aber verbindliche Management-Runde pro Bereich. Die Ist-Situation wird im Voraus mit einem kompakten Bericht kommuniziert. Alle Teilnehmenden erhalten diesen Report vorab und werden gebeten, ihren Verantwortungsbereich durchzugehen, Abweichungen zu verstehen und mögliche Maßnahmen vorzubereiten.
2. **Ein maßgeschneidertes Tool** – basierend auf [Excel/VBA](#), das Daten automatisch importiert, bewertet, strukturiert und Top-down visualisiert.
3. **Psychologie trifft Disziplin: Fakten & Takt** – kleine, realistische Ziele und konsequente Nachverfolgung statt „One-Sprint-Sparprogramm“.

Aus diesen Bausteinen entstand ein einfaches, aber hochwirksames Steuerungssystem für das OPEX-Maintenance-Sonderbudget.

Die Management-Routine: 10 Minuten, 6 Millionen

Das Kernstück des neuen Systems ist eine zweistufige **Routine**, die einmal pro Monat und Standort stattfindet.

Stufe 1 – Vorbereitung (7 Tage vor dem Termin)

Eine Woche vor dem Termin erhalten alle Beteiligten einen standardisierten Bericht mit Budget, Ist-Ausgaben, Forecast und den wichtigsten Abweichungen. Die Verantwortlichen prüfen ihren Bereich, klären die größten **Soll-Ist-Abweichungen**, ordnen sie Maßnahmen/Störungen/Projekten zu und passen bei Bedarf den Forecast im Planungstool an.

So kommen alle mit einem klaren Bild in die Besprechung – statt im Meeting erst in Zahlen und Tabellen zu suchen.

Stufe 2 – 10-Minuten-Review (Monatlich)

Im Termin mit Instandhaltung, Controlling und Werks- bzw. Bereichsleitung erfolgt ein kurzer Top-Down-Check auf Budget, Ist und Jahres-Forecast – mit Fokus auf die größten Abweichungen je Standort.

Gemeinsam wird geschärft: **Einmaleffekt** oder **strukturelles Thema** (z. B. veraltete Anlagen, fehlende Wartungsfenster)?

Auf dieser Basis werden gezielte Maßnahmen beschlossen – inkl. finanzieller Wirkung:

- ➔ Was reduziert Ausgaben direkt?
- ➔ Welche Projekte können verschoben oder im Umfang angepasst werden?
- ➔ Wo lassen sich Mehrkosten durch Einsparungen in anderen Bereichen kompensieren?

Jede Maßnahme bekommt **Owner, Termin und erwarteten finanziellen Effekt**. Forecast und Maßnahmenliste werden direkt im Tool dokumentiert und im Folgemonat überprüft.

Warum nur 10 Minuten?

Die **Routine** soll nicht jedes Detail lösen, sondern früh Klarheit schaffen und sicherstellen, dass Entscheidungen nicht in E-Mails oder Protokollen hängen bleiben. Pro Bereich bleiben maximal **10 offene Maßnahmen** aktiv. Alles, was nicht den größten Beitrag zur Zielerreichung leistet, wird priorisiert, verschoben oder gestoppt. So entsteht ein kurzer, disziplinierter Takt, der Monat für Monat Wirkung zeigt.

Das OPEX-Maintenance-Tool: Reality Check auf Knopfdruck

Damit die Management-Routine funktioniert, braucht es ein verlässliches Daten-Fundament.

Genau hier setzt das OPEX-Maintenance-Tool an – ein **Excel/VBA**-basiertes Cockpit, das alle relevanten Informationen automatisiert zusammenführt und so den Reality Check in wenigen Minuten möglich macht.

Zentrale Funktionen des Tools

Automatischer Datenimport aus ERP und Planungstool

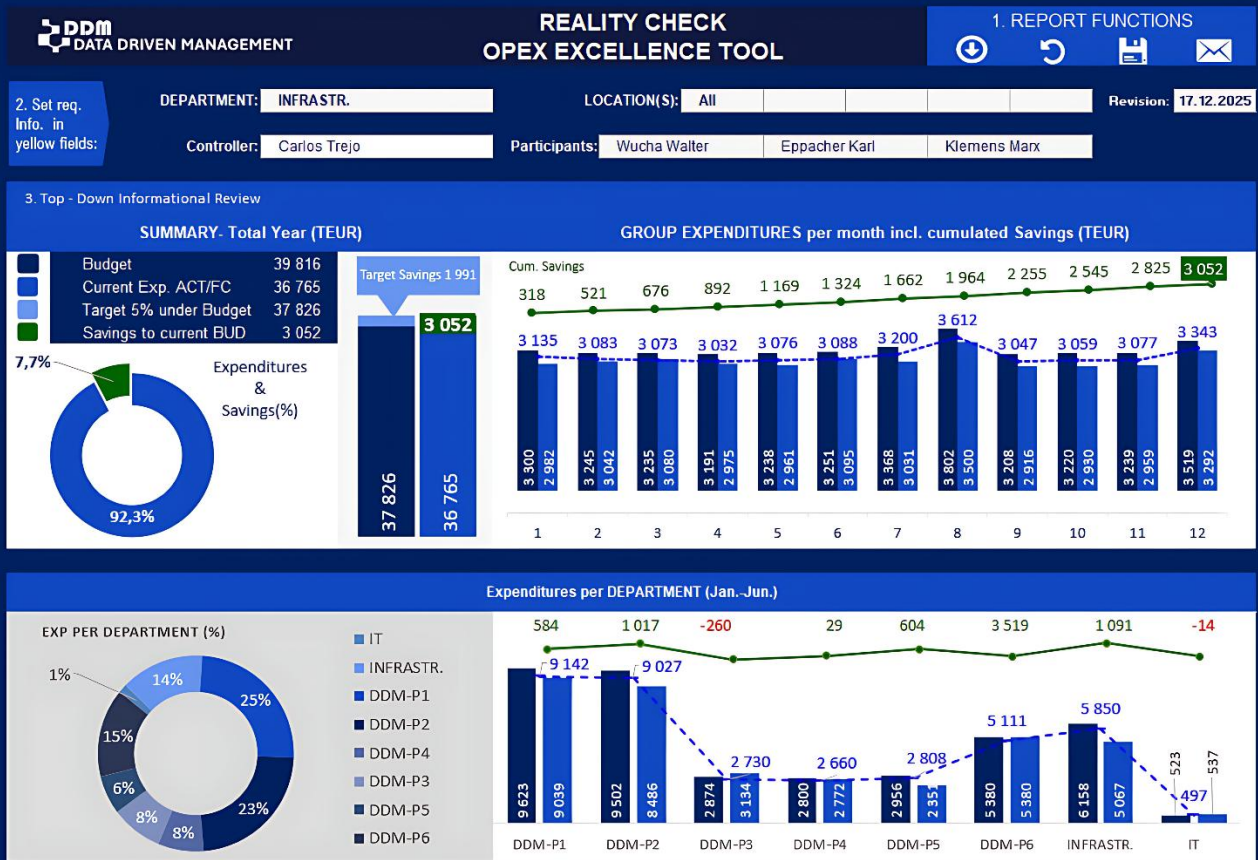
Die relevanten Buchungs- und Bestelldaten werden automatisiert aus dem führenden **ERP-System** übernommen. Plan- und Forecast-Werte stammen aus dem angebundenen Planungs- bzw. **Konsolidierungstool**. So ist monatlich klar ersichtlich, wie sich die Ausgaben je Standort, Bereich und Kategorie entwickeln – immer im direkten Vergleich zu Budget und **Forecast**.

Konzernweite Übersicht und Drill-down

Dashboards zeigen auf einen Blick:

- **Executive Summary:** Budget, Ist-Ausgaben und verbleibendem Restbudget
- Verteilung nach Abteilungen, Business Units und Standorten
- Gesamtausgaben pro Monat
- Detail Analyse runter auf Bereich und Projektebene

20251217_INFRASTR_All



Überblick des Management-Tools

Bei Bedarf kann von der Konzern- auf Standort- oder Projektebene „heruntergezoomt“ werden – genau in der Tiefe, die für gewisse Entscheidungen erforderlich ist.



Bereich für Detail-Analyse: Parameter können nach Bedarf eingestellt werden.

Über frei wählbare Parameter wie Zeitraum, Standort oder Abteilung lässt sich mit wenigen Klicks zusätzlich ein fokussierter Reality Check erstellen – genau die Ansicht, die für das Gespräch vor Ort oder das Management-Meeting benötigt wird, ohne dass neue Auswertungen erstellt werden müssen. Die Kombination aus Standard-Reporting, flexiblen Filtermöglichkeiten und integriertem Maßnahmen-Tracking macht das OPEX-Maintenance-Tool zum zentralen Steuerungsinstrument für die Ausgaben in der Instandhaltung.

Top-10-Abweichungen auf einen Blick

Eine fokussierte Übersicht listet jene Projekte und Maßnahmen,

- die die größten Abweichungen zum Budget aufweisen,
- ergänzt um eine klare visuelle Darstellung (z. B. Balken- oder Säulendiagramm).

So werden die echten „Hot Spots“ sichtbar – ohne sich durch endlose Listen scrollen zu müssen.

To-do-Bereich für Definition und Nachverfolgung von Maßnahmen

The screenshot displays two main sections of the software interface. The top section, titled 'View of Top 10 deviations according to detail analysis', shows a table of projects with their budget, expended amounts, and deviations. The bottom section, titled 'TO-DOS (COUNTERMEASURES)', shows a list of countermeasures for a specific project. A dialog box is open over the countermeasures section, asking for the number of days required to close the countermeasure.

Project	Description	Budget	Expended	Deviation
S-budget_OPEX_CN13_Infrastr._2022	Special Repairs	72	505	-434
CZ11_DDM2_1_2022_035	SB_CZ11_DDM2_1_2022_Extracting and testing	296	398	-102
PL11_DDM3_2022_052	04_SB_Mechanical service - external company	80	164	-84
S-budget_OPEX_PL11_DDM3_2022	Special Repairs	1 092	1 167	-74
IN11_DDM3_2022_009	Special Repairs / day to day Service expenses	782	834	-51

Project	Description	Date	Problem	Countermeasure	Unit	Status	Resp.
S-budget_OPEX_CN13_Infrastr._202	Special Repairs	14.12.2025	Main Pump failure	New pump must be installed	29.12.2025	open	C.Trejo

Maßnahmen setzen und nachverfolgen

Bis-Datum festlegen

How many days do you require until you close the countermeasure? Start date: 14.12.2025

OK

Abbrechen

15

Bereich für Maßnahmenmanagement inkl. Automation (VBA Code)

Der To-do-Bereich macht aus jeder Abweichung eine konkrete Aufgabe. Mit einem Doppelklick werden die Stammdaten des Projekts übernommen; die Anwender: innen erfassen Problem und Maßnahme und tragen nur noch die gewünschte Dauer in Arbeitstagen ein. Das Tool berechnet daraus automatisch das Fälligkeitsdatum, vergibt den Status (offen, in Bearbeitung, erledigt) und hält die Verantwortlichen fest.

Auf Knopfdruck entsteht ein aktueller Maßnahmenbericht in Excel und PDF, parallel öffnet sich eine vorbereitete Outlook-Mail mit den richtigen Adressen und Anhängen – das Team kann sofort starten. So wird das Tool zum praktischen Protokoll der Management-Routine: Probleme, Gegenmaßnahmen, Verantwortliche und Termine werden strukturiert erfasst und Monat für Monat konsequent nachverfolgt.

The screenshot shows an Outlook email window titled "Dateien: 20251217_INFRASTR_All - Nachricht (HTML)". The email is addressed to "carlos.trejo.msc@gmail.com" with "An" recipients "Wucha.alter@bluesprint.at; Eppacher.her Karl@bluesprint.at; Klemens.ns Marx@bluesprint.at" and "Cc" recipients "mschmidt@bluespring.at; carlos.trejo@datadrivenmanagement.at". The subject is "Dateien: 20251217_INFRASTR_All".

Attachments include "20251217_INFRASTR_All.xlsm" (1 MB) and "20251217_INFRASTR_All.pdf" (325 KB).

The email body contains a report summary with the following data:

SUMMARY (TEUR)		PERIOD OF TIME		DEPARTMENT		LEGAL ENTITY	
Budget (Plan)	22.816	Time Period	2025	Department	Legal Entity (Code)	Legal Entity (Name)	Legal Entity (Address)
Expended (RQ)	26.765	New contracts	2025	2025	2025	2025	2025
Overrun	3.949	Max.	118	2025	2025	2025	2025
Over (RQ)	7.7%	Min.	118	2025	2025	2025	2025

Below the summary is a bar chart showing the "Summe von Vertrags" (Sum of Contracts) over 12 periods. The values are: 3.105, 3.083, 3.073, 3.062, 3.050, 3.038, 3.027, 3.015, 3.003, 2.991, 2.979, 2.967.

Best regards,
Dr. Carlos Trejo, MSc., MBA

"Top-Down with Overrun, Bottom-Up with purpose."
Copyright © datadrivenmanagement.at
+49-494 511 8370

Die automatische Email-Versandfunktion von Reports

Die Ergebnisse: 6 MEUR Einsparungen und eine neue Budgetkultur

Nach einem Jahr im Regelbetrieb steht die Bilanz:

- Gesamte Einsparung: 6 MEUR – rund 1,2 MEUR mehr als das ursprüngliche Ziel von 4,8 MEUR.
- Vermiedener Überlauf: Der historisch übliche 7-%-Überzug im Sonderbudget trat nicht auf; die Ausgaben blieben innerhalb des Budgets.
- On top: 7,7 % unter Budget – anstelle der angepeilten fünf Prozent Einsparung.

Die im Business Case dargestellten Kurven zeigen:

- sowohl kumuliert als auch monatsweise liegen die realisierten Einsparungen über den geplanten Zielwerten,
- die Differenz wächst im Jahresverlauf kontinuierlich an, statt in einem einmaligen „Schnitt“ zu entstehen.

Neben der reinen Zahlenwirkung hat sich auch die Zusammenarbeit verändert:

- Instandhaltung, Controlling und Management sprechen über dieselbe Datengrundlage.
- Maßnahmen werden sichtbar geplant und nachverfolgt, statt im E-Mail-Verlauf zu verschwinden.
- Die Standorte erleben, dass selbst kleine, konsequente Schritte – etwa eine einprozentige Reduktion pro Monat – sich zu Millionenbeträgen summieren.

Oder anders gesagt:

„Kleine Schritte mit Disziplin wirken stärker als große Sprünge aus Motivation.“

Was Führungsteams aus diesem Case mitnehmen können

Aus der OPEX-Maintenance-Business-Study lassen sich mehrere allgemeine Erkenntnisse ableiten:

1. **Messbare Systeme sind steuerbar:** Erst wenn Budgets, Ausgaben und Forecast konsistent aufbereitet sind, kann Management wirksam entscheiden.
2. **Routinen sichern die Steuerung im Alltag:** Eine kurze, aber verbindliche Management-Routine ist wirkungsvoller als unregelmäßige Aktionen, Eskalationsrunden und einmalige Effizienz-Sprints.
3. **Maßgeschneiderte Tools verstärken Routinen:** Ein Tool, das Daten automatisiert verarbeitet, Abweichungen visualisiert und Maßnahmen dokumentiert, macht gute Absichten handlungsfähig.
4. **Risiken werden früh erkennbar:** Statt am Jahresende „aufzuräumen“, werden Abweichungen im Budgetlaufend erkannt und gegengesteuert.
5. **Bessere Basis für künftige Budgetplanung:** Die gewonnene Transparenz über Muster, Ausreißer und strukturelle Engpässe fließt direkt in die nächste Budgetrunde ein.

DDM-Ansatz: Reality Check für OPEX



DI Carlos Trejo, MSc., MBA

In diesem Projekt bestand die Aufgabe darin, ein bestehendes, scheinbar „vertrautes“ Sonderbudget neu zu denken: als Steuerungssystem statt als reinen Puffer, mit klaren Routinen und mit einem praktischen Tool, das Führungsteams und Instandhaltung durch den Alltag begleitet.

Mein Angebot im Rahmen von [DDM – Data Driven Management](#)

Ich begleite Sie bei einem Reality Check Ihrer Kostenstrukturen – wir legen Budget, Ist und Forecast übereinander, machen Verlustquellen sichtbar und etablieren klare Routinen plus schlanke Tools (z. B. Excel/VBA, Power BI, Smartsheet), damit OPEX-, Instandhaltungs- und Overhead-Budgets im Rahmen bleiben und gleichzeitig gezielte Einsparungen und Produktivitätsgewinne möglich werden.

Genau hier wird aus Reporting echte Steuerung: Excel und Power BI liefern die Fakten automatisiert – Smartsheet macht daraus umsetzbare Arbeitspakete mit Owner, Fälligkeit, Status und Eskalationslogik.

DDM begleitet österreichische Unternehmen bei der Einführung von Smartsheet als wirksames Steuerungsinstrument für Projekte, Maßnahmen, Budgets und operative Routinen. Im Mittelpunkt stehen nicht Softwarefunktionen, sondern klare Prozesse, Rollen, KPIs, Dashboards und Management-Routinen. Für technische Spezialthemen arbeite ich bei Bedarf mit erfahrenen Implementierungspartnern zusammen. So entsteht eine Lösung die im Alltag Entscheidungen, Verantwortlichkeit und Umsetzung verbessert.

Tool-Portfolio:

- **Excel** (VBA, Power Query/M) | Daten-Engine & Automationslogik
- **Power BI** (DAX, SQL) | KPI-Cockpit & Trends
- **Smartsheet** | Maßnahmen- & Projektsteuerung

Ziel ist es, Ihre Profitabilität messbar zu erhöhen – und gleichzeitig den Alltag für Management und Teams spürbar leichter zu machen.

Mehr dazu auf: www.datadrivenmanagement.at



+43 (0) 664 511 9376 | c.trejo@datadrivenmanagement.at