

Marc Opitz

# Prozessorientiertes Reporting

Mit visuellen KPI-Berichten Leistungsfähigkeit  
messen, steuern und entwickeln

SCHÄFFER  
POESCHEL

Marc Opitz

# Prozessorientiertes Reporting

Mit visuellen KPI-Berichten Leistungsfähigkeit messen, steuern  
und entwickeln

1. Auflage

Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	11
<b>1 Einführung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Aussagekraft visueller Instrumente .....	13
1.2 Prozessorientiertes Reporting .....	15
1.3 Zielgruppen des Buchs .....	18
<b>Teil A: Strategische Ausrichtung des Reportings .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Managementkontext für das Reporting .....</b>	<b>23</b>
2.1 Management als Lenkung mittels Systemdenken und Regelkreisen .....	23
2.2 Unterstützende Funktionen von Kennzahlen im Führungsprozess .....	27
2.3 Zielorientierung in einer dynamischen, komplexen Umgebung .....	31
2.4 Entwicklungsfähigkeit von Organisationen .....	34
2.4.1 Kontinuierliche Verbesserung im Qualitätsmanagement .....	35
2.4.2 Prozessmanagement und der Prozesslebenszyklus .....	39
2.4.3 Reifegradmodelle für Prozessmanagement und Service-Orientierung .....	43
2.4.4 Das Modell lebensfähiger Systeme und die Entwicklungsfähigkeit ...	50
<b>3 Kennzahlen in Unternehmensfunktionen .....</b>	<b>55</b>
3.1 Betriebliches Rechnungswesen .....	55
3.2 Balanced Scorecard .....	58
3.3 Das Performance-Prisma .....	61
3.4 Funktionale Kennzahlen .....	63
3.4.1 Beschaffung .....	64
3.4.2 Produktion .....	65
3.4.3 Logistik .....	66
3.4.4 Marketing und Vertrieb .....	66
3.4.5 Personalwesen .....	68
3.4.6 IT Service Management .....	69
3.5 Die Gemeinwohl-Bilanz .....	70
<b>4 Integriertes Modell der kennzahlenbasierten Geschäftssteuerung .....</b>	<b>73</b>
4.1 Ebenen der Geschäftssteuerung .....	73
4.2 Dynamisches, integratives Zusammenwirken der Steuerungsebenen .....	76
4.3 Prozessreife und -entwicklung auf den Ebenen der Geschäftssteuerung .....	78

<b>Teil B: Konzept des Reportings</b>	<b>83</b>
<b>5 Geschäftsprozess-Kennzahlen</b>	<b>85</b>
5.1 Vom Business-Modell zur Kennzahl	85
5.1.1 Die Anspruchsgruppen-Sicht	85
5.1.2 Die Aufbauorganisationssicht	90
5.1.3 Die Prozesssicht	92
5.1.4 Das Service-Modell	99
5.2 Strukturierung der Geschäftsprozess-Kennzahlen	105
5.2.1 Die Prozesslandkarte als Ordnungsschema für Kennzahlensysteme	105
5.2.2 Kennzahlendimensionen	106
5.2.3 Variationen und Anreicherungen von Kennzahlen	114
5.3 Zeitreihen	115
5.3.1 Zeitreihen als neues Informations- und Entscheidungsfeld	115
5.3.2 Grundmuster von Zeitreihen	118
5.3.3 Kontinuierliche Zeitreihen und Projektverläufe	122
5.3.4 Skalenniveaus	124
5.4 Kennzahlen im Soll-Ist-Vergleich	127
5.5 Anforderungen an Kennzahlen	130
<b>6 Diagramm-Darstellung</b>	<b>133</b>
6.1 Wir leben in einer visuellen Welt	133
6.2 Vier Aktionsfelder für die Visualisierung von Quantitäten im Geschäftsumfeld	134
6.2.1 Typ A: Ideen-Veranschaulichung	136
6.2.2 Typ B: Ideen-Erzeugung	137
6.2.3 Typ C: Visuelle Entdeckung	138
6.2.4 Typ D: Alltägliche Datenvisualisierung	139
6.3 Allgemeine Leitregeln der Visualisierung	140
6.3.1 Die Wirkung von Farben	140
6.3.2 Gestaltgesetze	146
6.3.3 Präattentive Wahrnehmung	152
6.3.4 Weitere Design-Prinzipien	153
6.4 Spezielle Design-Leitregeln für Diagramme	156
6.4.1 Die Aussage eines Diagramms lebt von Relationen	157
6.4.2 Gehe sparsam mit der Zeichenfarbe um!	161
6.4.3 Diagramm-Verzerrungen	162
6.4.4 Diagramm-Irritationen	165
6.4.5 Die SUCCESS-Regeln für Geschäftsdiagramme	167
6.4.6 Design-Standards für Diagrammelemente	168
6.5 Standarddiagrammtypen für prozessorientiertes Reporting	170
6.5.1 Bestandsentwicklung (Menge)	171

6.5.2	Planerfüllung (Menge) .....	173
6.5.3	Output-Steuerung (Menge) .....	175
6.5.4	Altersstruktur (Zeit) .....	176
6.5.5	Fristeinhaltung (Zeit) .....	177
6.5.6	Qualitätsquote (Qualität) .....	178
6.5.7	Kapazitätsdeckung (Ressource) .....	179
6.5.8	Kapazitätsauslastung (Ressource) .....	181
6.5.9	Wertentwicklung (Wert) .....	182
6.5.10	Produktivitätsentwicklung (Produktivität) .....	183
6.5.11	Zufriedenheitspunktzahl (Zufriedenheit) .....	184
6.5.12	Benchmark .....	186
6.5.13	Soll-Ist-Abweichung .....	188
6.5.14	Visuelle Kennzahlentabellen mit Sparklines und Formatierungen ...	189
6.5.15	Indexverlauf .....	191
6.5.16	Regelkarte .....	194
<b>7</b>	<b>Aufbereitungsformen im Reporting</b> .....	<b>205</b>
7.1	Reports .....	206
7.2	Dashboards .....	208
7.3	Scorecards .....	212
<b>Teil C:</b>	<b>Entwicklung und Betrieb von Reports</b> .....	<b>215</b>
<b>8</b>	<b>Komponenten des Reportings</b> .....	<b>217</b>
8.1	Stufen der Berichtserstellung .....	217
8.2	Automatisierung der Berichtserzeugung .....	219
8.3	Ablage der Reporting-Dateien .....	222
8.4	Aufbau einer Excel-Master-Arbeitsmappe .....	223
8.5	Grenzen der Datenhaltung .....	225
8.5.1	Physische Beschränkungen von Excel .....	226
8.5.2	Performance von Excel bei steigender Anzahl Datensätze .....	227
8.5.3	Excel-Performance steigern .....	230
8.6	Aufbau von Datentabellen .....	233
8.7	Berechnung und Organisation von Kennzahlen .....	236
8.7.1	Häufige Excel-Formeln für die Kennzahlenberechnung .....	236
8.7.2	Zeitreihen verwalten .....	236
<b>9</b>	<b>Einführung und Betrieb eines Reportings</b> .....	<b>239</b>
9.1	Projektansatz zur Einführung des Reportings .....	239
9.1.1	Projektauftrag .....	239
9.1.2	Vorgehensweise im Projekt .....	241
9.2	Verstetigte Strukturen für den Reporting-Betrieb .....	243

9.3	Rahmenbedingungen für das Reporting .....	245
9.3.1	Handlungsdruck für und auf das Reporting .....	245
9.3.2	Etablierte kontinuierliche Verbesserungsprozesse .....	247
9.3.3	Etabliertes Prozessmanagement .....	247
9.3.4	Kopplung der Kennzahlen an Ziel- und Anreizsysteme .....	248
9.3.5	Beherrschte Reporting-Technologie .....	250
9.4	Vision eines integrativen Reportings .....	251
<b>10</b>	<b>Kennzahlen zum Führungsprozess »Reporting« .....</b>	<b>255</b>
10.1	Kennzahlen der Report-Entwicklung .....	257
10.2	Kennzahlen der Report-Produktion .....	259
10.3	Übersicht der Kennzahlen zum Reporting-Prozess .....	262
	Literaturverzeichnis .....	265
	Abbildungsverzeichnis .....	273
	Stichwortverzeichnis .....	277
	Über den Autor .....	285