

Marc Opitz

Prozessorientiertes Reporting

Mit visuellen KPI-Berichten Leistungsfähigkeit messen, steuern
und entwickeln

1. Auflage

Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einführung	13
1.1 Aussagekraft visueller Instrumente	13
1.2 Prozessorientiertes Reporting	15
1.3 Zielgruppen des Buchs	18
Teil A: Strategische Ausrichtung des Reportings	21
2 Managementkontext für das Reporting	23
2.1 Management als Lenkungsmittels 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 Verbesserungim Qualitätsmanagement	35
2.4.2 Prozessmanagement und derProzesslebenszyklus	39
2.4.3 Reifegradmodelle für Prozessmanagementund Service-Orientierung	43
2.4.4 Das Modell lebensfähiger Systeme unddie Entwicklungsfähigkeit...	50
3 Kennzahlen in Unternehmensfunktionen	55
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 Marketingund Vertrieb	66
3.4.5 Personalwesen	68
3.4.6 IT Service Management	69
3.5 Die Gemeinwohl-Bilanz	70
4 Integriertes Modell der kennzahlenbasierten Geschäftssteuerung	73
4.1 Ebenen der Geschäftssteuerung	73
4.2 Dynamisches, integratives Zusammenwirken der Steuerungsebenen	76
4.3 Prozessreife und-entwicklungauf den Ebenen der Geschäftssteuerung	78

TeilB: Konzept des Reportings	83
5 Geschäftsprozess-Kennzahlen	85
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
6 Diagramm-Darstellung	133
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
7	Aufbereitungsformen im Reporting	205
7.1	Reports	206
7.2	Dashboards	208
7.3	Scorecards	212
TeilC:	Entwicklung und Betrieb von Reports	215
8	Komponenten des Reportings	217
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
9	Einführung und Betrieb eines Reportings	239
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

Inhaltsverzeichnis

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
10	Kennzahlen zum Führungsprozess »Reporting«	255
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