

Managementberichte des Controllers

Die Sprache entlarvt uns

Managementberichte sollen dem Management etwas berichten. Unter Bericht wird meistens die schriftliche Form der Kommunikation verstanden, das mündliche Pendant wird als oft Präsentation bezeichnet. Diese Berichterstattung kann in Form einer Feststellung, einer Erklärung oder einer Empfehlung stattfinden: In jedem Fall hat der Berichtende, hier der Controller, etwas zu sagen. Automatisierbare Statistiken und unkommentierte Tabellen sollten wir nicht als Berichte, sondern als Nachschlagewerke bezeichnen. Wenn der Berichtende etwas zu sagen hat, so nimmt er Stellung, und seine Wertschöpfung gegenüber den zur Verfügung stehenden Daten besteht in der Auswahl und in der Formulierung des Gesagten.

Damit der Manager die vom Controller erstellten Texte schnell und unmissverständlich verstehen kann, so sollte eine klare Botschaft zu Beginn des kompletten Berichtes stehen, aber auch zu Beginn jedes Kapitels und möglichst auch zu Beginn jeder Seite oder jedes Abschnittes. Jeder Manager will wissen, warum er etwas lesen soll, und er ärgert sich so wie wir alle uns ärgern, wenn wir nach einer Lektüre feststellen, dass uns der Inhalt nicht interessiert hat. Zudem fällt es dem Leser leichter, den Schreiber zu verstehen, wenn dessen Botschaft von Beginn an klar ist. Selbstverständlich ist diese Botschaft für den Leser wichtiger als Details in der Formulierung. (Hier gilt die Regel aller erfolgreichen Präsentationen: "Sag ihnen *vor* Deinem Vortrag, was Du sagen wirst. Dann sag es ihnen. Und *nach* dem Vortrag sag ihnen, was Du ihnen gesagt hast.")

Eine Botschaft ist immer ein Aussagesatz, der auf seinen Wahrheitsgehalt überprüft werden kann. Satzteile wie "Sinkende Kosten" oder gar Fragen wie "Sollen wir in USA investieren?" gehören nicht hierzu.

Wir alle schätzen *Empfehlungen* als besonders verdichtete und auf unsere Bedürfnisse zugeschnittene Botschaften. Auch *Erklärungen* als Antworten auf uns interessierende Fragen sind für uns hilfreich. Wir schätzen weniger *Feststellungen* als Antworten auf uns nicht interessierende Fragen, und *Behauptungen*, die uns weder betreffen noch plausibel erscheinen, sind eher ein Ärgernis denn eine Bereicherung.

So wird ein Manager eine fundierte *Empfehlung* wie "Wir sollten durch ein differenziertes Bestellverfahren den Servicegrad unseres Fertigwarenlagers auf 98 Prozent erhöhen, *um...*" höher bewerten als eine *Erklärung* wie "Der Servicegrad im Fertigwarenlager war im Juni zehn Prozentpunkte unter Plan, *weil...*". Eine *Feststellung* wie "Der wertmäßige Servicegrad im Fertigwarenlager war im Juni 92,3 Prozent" wird noch auf ein gewisses Interesse bei den Managern stoßen, wenn die Zusammenhänge bekannt sind – unscharfe *Behauptungen* wie "Deutlich schlechterer Servicegrad im Juni" aber nicht.

Warum lesen viele Manager den ihren Aufgabenbereich unmittelbar betreffenden Monatsbericht häufig mit geringerem Interesse als ihre Tageszeitung? Weil viele Journalisten verstehen, dass nur das für den Leser als *Information* ankommt, was er *verstanden* hat. Unverstandene Information ist demnach keine Information. Nur die Information, die unser Wissen vermehrt und dadurch die Qualität von Entscheidungen erhöhen kann, hat für uns einen Nutzen. Aus diesem Grund haben die Journalisten gelernt, *treffend* zu formulieren ("5,1 Prozent mehr Umsatz als im Vorjahr" und nicht: "Deutliche Umsatzsteigerung"), sie vermeiden den ärgerlichen Passivismus "Dr. Müller hat das Projekt genehmigt" und nicht: "Das Projekt wurde genehmigt" und sie wissen, welche Abkürzungen vom Leser verstanden werden (HR – Hochrechnung oder Human Resources? EK – Eigenkapital oder Einzelkosten?). Journalisten haben gelernt, dass sie lästige Füllwörter weglassen, und auch der Controller sollte sich hüten, seine Berichte mit Wörtern wie signifikant, deutlich, erheblich, maßgeblich, manchmal, teilweise, unerwartet und vielfach zu füllen. Der Leser will Tatsachen, Aussagen und Klarheit – und keine Wertungen, Meinungen

und Behauptungen. Allein das Hinzufügen des Wortes "nur" in einen Satz wie "Wir haben eine Ergebnisverbesserung gegenüber Plan von zwei Prozent" ist für den Manager nicht die Art der Wertschöpfung, die er bei seinem Controller schätzt. Er erwartet Fakten und keine platten Bewertungen in der Art von "nur", "leider", "selten" und "kaum".

Was ist die Schlussfolgerung? Wenn die Controller ihren Kunden sagen, was sie zu sagen haben, so werden die Manager sie verstehen und ihnen die Berichte aus den Händen reißen. Wenn ihr Bericht dagegen auf Seite 1 mit der Überschrift "Monatsbericht" beginnt, auf Seite 2 den Verteiler nennt, Seite 3 das Inhaltsverzeichnis mit zwölf Rubriken wie Umsatz, Personal und Ergebnis zeigt, auf Seite 4 im "Management Summary" das in Worten umschrieben ist, was in der Kennzahlentabelle von Seite 5 steht – und danach 50 Seiten folgen, die eher als Tätigkeitsnachweis des Controllers angesehen werden können denn Antworten auf interessierende Managerfragen geben, so werden sie noch auf absehbare Zeit nicht mit der Tageszeitung konkurrieren können.

Rolf Hichert, 8280 Kreuzlingen, mail@hichert.com

veröffentlicht in:

ControllingFinance 08/2004. Offenburg: Verlag für Controllingwissen.