

# Mit professionellen Businessgrafiken sagen, was zu sagen ist

Prof. Dr. Rolf Hichert, MIS Schweiz AG

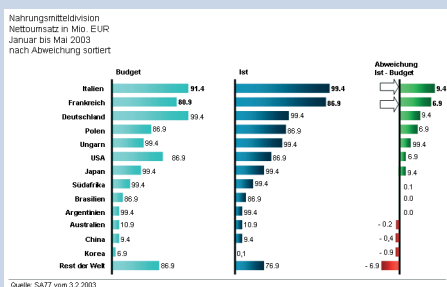
Die Bereitstellung von Informationen für das Management gehört zu den vorrangigen Aufgaben des Controllings. Diese Informationen sollen einerseits „richtig“ und andererseits für die Entscheidungsfindung

Management von Bedeutung sind. Diese Diagramme basieren auf Zahlen, die als Entscheidungsgrundlage beziehungsweise zur Erweiterung des vorhandenen Wissens der Führungskräfte herangezogen werden. Derartige Businessgrafiken werden eingesetzt, um eine „Message“ zu vermitteln (Anwendung B).

„wichtig“ sein. Außerdem wird erwartet, dass es sich dabei sowohl um „aktuelle“ als auch „verständliche“ Informationen handelt. Grafische Darstellungen in Form von Diagrammen haben hier große

In beiden Fällen werden Zahlen in grafischer Form dargestellt. Während bei Anwendung B die Businessgrafik dafür vorgesehen ist, eine bestimmte Aussage zu transportieren, ist sie bei Anwendung A lediglich ein Analysewerkzeug oder Grundlage für eine Fachdiskussion. Anwendung B basiert auf Erkenntnissen, Warnungen oder Empfehlungen für das Management aufwarten, wenn wir das verfügbare Datenmaterial ausreichend analysiert haben.

## Beispiele aussagekräftiger Grafiken:



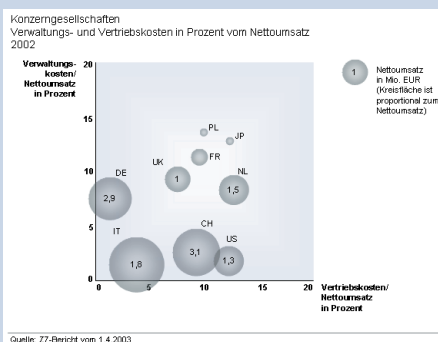
Italien und Frankreich zeigten die größten positiven Budgetabweichungen.

Verbreitung erfahren, zumal der Markt zahlreiche Software-Werkzeuge zur bequemen Grafikerstellung bereitstellt. In vielen Fällen werden derartige „Businessgrafiken“ allerdings eher zur „Dekoration“ von Controllingberichten denn als gezieltes Informationsmittel eingesetzt. Die folgenden Hinweise sollen bei der Gestaltung professioneller Businessgrafiken im Rahmen von Controllingberichten helfen; sie basieren auf Überlegungen von Gene Zelazny und Edward Tufte\*.

## Das Datenmaterial analysieren

In diesem Beitrag geht es nicht darum, mehr oder weniger zufällig ausgewählte Datenreihen in grafischer Form darzustellen, um sie sich für die individuelle Analyse zu verdeutlichen. Diese Form der Zahlenanalyse wird oft interaktiv mit den dafür vorgesehenen grafischen Analysewerkzeugen vorgenommen, wenn der Untersuchende über die Aussagen noch im Unklaren ist. Sie dienen dann dazu, Hypothesen mit dem verfügbaren Datenmaterial zu untermauern oder zu widerlegen (Anwendung A).

In diesem Beitrag geht es stattdessen vorrangig darum, Businessgrafiken zur Vermittlung von bestimmten Informationen einzusetzen, die für das

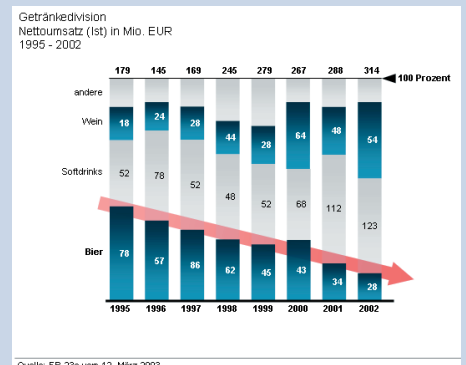


Die Analyse der Verwaltungs- und Vertriebskosten zeigt Probleme bei den umsatzschwachen Ländern.

Message besteht aus einer vollständigen Aussage wie „Im Werk Berlin sind die Anlaufverluste nach einem Schichtwechsel größer als zehn Prozent“ oder „Wir haben die Warenbestände gegenüber dem Vorjahr um vier Millionen Euro gesenkt“ oder „Mehr als die Hälfte der befragten Kunden erwartet von uns einen besseren Telefonsupport“. Fragen und prädikatslose Sätze wie „Im letzten Monat sinkende Fixkosten“ oder „Höherer Umsatz gegenüber dem Vorjahr“ enthalten keine

## Das Richtige sagen

Wir können keine Businessgrafik im vorliegenden Sinne entwerfen, wenn nicht klar ist, was wir sagen wollen. Diese Aussage („Message“) muss formuliert werden, bevor wir uns an die Auswahl für die bestgeeignete Darstellungsform machen. Gegen diese Forderung wird in der Praxis häufig verstoßen. Eine



Im Produktbereich Bier wird anteilig immer weniger verkauft, obwohl der Umsatz insgesamt deutlich gestiegen ist.

↳ Aussagen im hier verstandenen Sinn. Auf die dazugehörigen Diagrammtitel wie „Anlaufverluste in Berlin“, „Bestände Fertigwarenlager“ und „Kundenbefragung 2002“ soll nicht verzichtet werden, sie ersetzen aber nicht die Aussage eines Diagramms.

### Das geeignete Diagramm auswählen

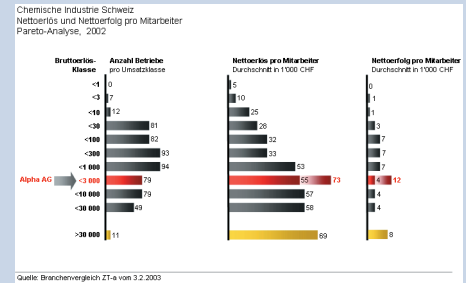
Zelazny\* hat gezeigt, dass es bei Businessgrafiken um Vergleiche der folgenden Art geht: Strukturvergleiche, Rangfolgenvergleiche, Zeitreihenvergleiche, Häufigkeitsvergleiche und Korrelationsvergleiche. Wenn es beispielsweise um „Anteile an den Gesamtkosten“ geht, handelt es sich um einen Strukturvergleich, wenn es um die Zusammenhänge zwischen Größen geht, handelt es sich um einen Korrelationsvergleich, und wenn monatliche Veränderungen visualisiert werden sollen, ist es ein Zeitvergleich. Zur Umsetzung dieser Vergleichsarten stehen einige wenige Diagramm-Grundformen zur Verfügung: Kreise, Balken, Säulen, Kurven und Punkte. Meist gibt es aber nur eine

Standardrepertoire von rund einem Dutzend Diagrammtypen, mit denen wohl 90 Prozent aller Businessgrafiken abgedeckt werden können.

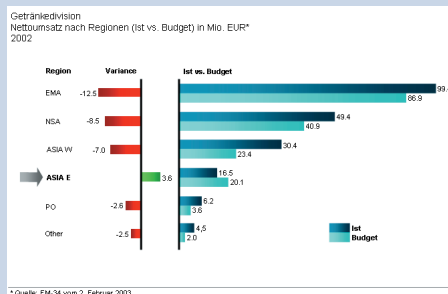
### Die Fallstricke vermeiden

Bei der Betrachtung so genann-

### Beispiele aussagekräftiger Grafiken:



Der Nettoerlös pro Mitarbeiter nimmt mit wachsender Betriebsgröße deutlich zu, und die Alpha AG hat eine starke Position.



Nur in Ostasien waren die Istzahlen über dem Budget.

ter Managementberichte und Management-Informationssysteme fällt als häufigste Schwäche das Fehlen einer „Message“ bei den wiedergegebenen Grafiken auf. Solche Diagramme sind nur schwer zu begutachten, weiß man doch nicht immer, was der Autor damit sagen wollte. In jedem Fall sollte der Aussagesatz nur einen

Diagrammform, die am besten geeignet ist, eine bestimmte „Message zu transportieren“. Es ist darum falsch, Zahlentabellen – zumeist mit Hilfe von MS Excel – in verschiedenen Darstellungsformen „auszuprobieren“ und dann die „ansprechendste“

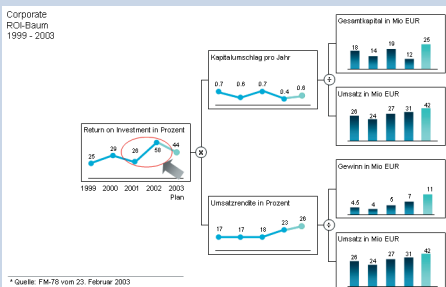
Gedanken enthalten und nicht länger als zwei Zeilen sein.

Aber auch bei der „handwerklichen Umsetzung“ können viele Fehler vermieden werden:

- a) **Konzentration:** Das Diagramm und die Hervorhebung müssen die Aussage unterstützen – nicht mehr und nicht weniger. Informationen ohne Bezug zur Message sollten entfallen.
- b) Das **Diagramm** sollte nur das Nötigste enthalten. Alle nicht die Aussage unterstützenden perspektivischen oder dreidimensionalen Darstellungen, vermeidbare Farben, Umrahmungen, Clip-arts, Schatten, Hintergrundfarben oder -bilder, überdimensionierte Logos und andere „Gimmicks“ sollten entfallen.
- c) **Standards:** Bei der visuellen Darstellung von Geschäftsdaten haben sich Usancen herausgebildet: Zeitachse von links nach rechts, Abkürzungen nach üblichen Regeln, Zahlen möglichst nicht mit mehr als drei Stellen, Achsen richtig beschriftet und so weiter. Die gravierendsten handwerklichen Fehler sind „abgeschnittene“ Achsen (ohne Nulllinie), Vergleiche mit unterschiedlichen Skalen, Histogramme mit ungleichen Klassenbreiten, unklare Abkürzungen, fehlende Einheiten und nicht lesbare Legenden.

d) **Fazit:** Die Aussagekraft von Businessgrafiken kann verbessert werden, wenn ihre „Message“ lesbar ist und wenn bestimmte „handwerkliche“ Gestaltungsregeln eingehalten werden.

richert@misag.com



Der ROI ist von 2001 gegenüber 2002 um 32 Prozentpunkte gestiegen.

Variante in einem Bericht zu verwenden. Derartige Diagramme lassen den Betrachter mit der Frage allein, was damit gemeint sein könne; sie sind eher als allgemeine Diskussionsgrundlage verwendbar denn als zielgerichteter Informationstransport.

### Das ausgewählte Diagramm komplettieren

Eine professionell gestaltete Businessgrafik sollte aus fünf Elementen bestehen: a) **Message** in Form eines Aussagesatzes, vorzugsweise deutlich im Kopf eines Schaubildes lesbar, b) **Titel** mit Angabe von Variable, Zeitperiode, Unternehmensbereich und so weiter, c) **Diagramm** in Form von Säulen, Balken, Punkten und so weiter (und gegebenenfalls Kombinationen davon), d) **Hervorhebung** zur Aussage in Form von Pfeilen, Einkreisungen, Texthinweisen und so weiter sowie bei Bedarf e) **Fußnote** mit Quellenangaben oder wichtigen Definitionen. Die hier gezeigten Beispiele gehören zum

\*Zelazny, Gene: Wie aus Zahlen Bilder werden. Gabler 2002.  
Tufte, Edward R.: Visual display of quantitative Information. Graphics Press 2001