

Bunt, lang und keine Botschaft

NiWi-Redakteur Martin Brunner im Gespräch mit Prof. Dr. Rolf Hichert zu Qualität und Transparenz von Managementberichten

Herr Professor Hichert, ist es richtig, dass viele Managementberichte nicht verstanden werden?

Hichert: Ja, viele Managementberichte werden nicht verstanden - schon deshalb, weil sie nicht gelesen werden. Und sie werden nicht gelesen, weil ihre Lektüre zeitraubend ist - vor allem aufgrund fehlender Botschaften, fehlender Sprachregelungen und nicht einheitlicher Notation. Und wenn die Berichte verstanden werden, so vor allem dann, wenn der Leser bereits weiß, was mit den Berichtsinhalten gemeint ist. Controller beklagen häufig das fehlende Interesse ihrer Berichtskunden an den bereitgestellten Berichten. Zusätzlich wird den Berichtskunden vorge-

worfen, dass sie die Berichte gar nicht verstehen würden. Dies ist vergleichbar mit einem Redakteur, der sich über das fehlende Interesse und die Inkompetenz seiner Leser beklagt...

Was ist denn die Aufgabe von Managementberichten?

Hichert: Berichte sollten etwas berichten – sonst sind es Statistiken oder Nachschlagewerke wie Telefonbücher. „Berichten“ heißt, dass der Berichtende etwas zu sagen hat, dass er Stellung bezieht – sei es in Form von Feststellungen, Erklärungen oder gar Empfehlungen. Viele Managementberichte sind nach dieser Definition gar keine Berichte.

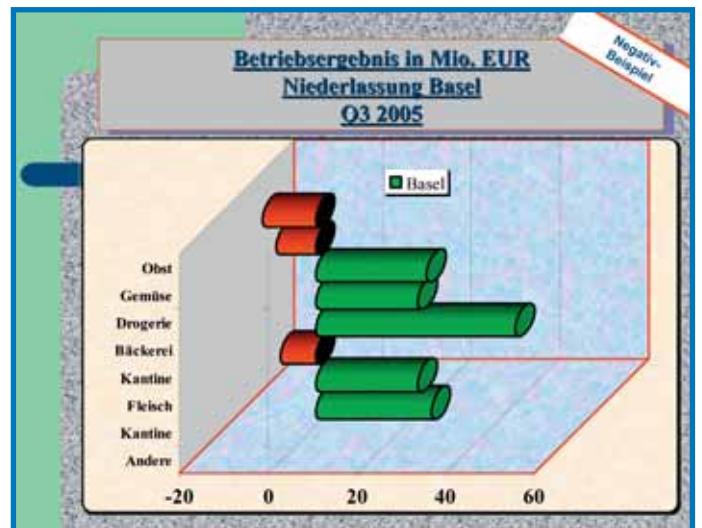
Die Wertschöpfung des Berichtenden ist Null, wenn Software-Systeme die Berichte automatisch erstellen könnten.

Viele Manager beklagen sich über zu dicke Berichte - was sagen Sie dazu?

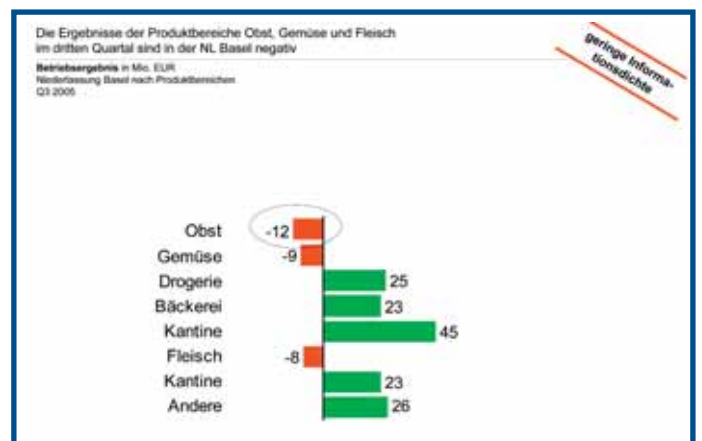
Hichert: Die Kritik an Umfang und Dicke von Managementberichten ist wohl so alt wie die Managementberichte selbst. Es gibt Unternehmen, in denen das Top-Management z. B. mit

Monatsberichten von mehr als hundert Seiten konfrontiert wird, und es gibt Unternehmen, bei denen auf zehn und weniger Seiten berichtet wird. Die Gründe für den Umfang von Managementberichten sind vielfältig: Wenn ein Bericht auf eine große Zielgruppe ausgerichtet ist, so wird er zwangsläufig umfangreicher, da er unterschiedliche Zwecke erfüllen muss. Und wenn der Bericht nicht nur den Überblick geben soll, sondern zusätzlich auch wichtige Details, so wird er ebenfalls zwangsläufig dicker.

Mich stört übrigens der Umfang eines Berichtes nicht, wenn er dabei übersichtlich und leicht zu lesen ist. Es ist die fehlende



Negativbeispiel der vielfach anzutreffenden „Powerpoint-Kultur“: Viel Dekoration und keine Botschaft.



Das Schaubild enthält zwar eine Botschaft, sie ist infolge der geringen Informationsdichte aber recht banal



Prof. Dr. Rolf Hichert

war nach dem Studium des Maschinenbaus Berater bei McKinsey, danach fünf Jahre Professor an der FH Konstanz. Seine nächsten Stationen: Gründer und Geschäftsführer der MIK GmbH, Professor für Controlling an der FH Eberswalde und Geschäftsführer der MIS Schweiz AG. Heute leitet er die Hichert + Partner AG. Er ist Visiting Professor an der Internationalen Universität in Bruchsal. Sein Beratungsschwerpunkt sind Controlling und Management-Informationssysteme

oder nicht erkennbare Struktur, die einem Leser viel mehr Mühe macht als allein der Umfang.

Was nützen Diagramme in einem Managementbericht?

Hichert: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ ist ein geflügeltes Wort: Demnach sind Bilder dafür da, komplexe Dinge zu erläutern, die mit Worten nur schwer oder gar nicht zu erläutern sind. Viele der in Managementberichten verwendeten Diagramme zur Visualisierung von Zahlen sagen aber vielfach nicht mehr aus als in einem oder zwei Sätzen auszudrücken wäre: Wenn ich auf einen Exportanteil von 50 Prozent hinweisen möchte, so können sich das die meisten Leser vorstellen – und man muss dazu kein Kuchendiagramm zeichnen, das mit einer Hälfte auf den Inlands- und mit der anderen Hälfte auf den Exportanteil hinweist.

Derartige „Geschäftsdiagramme“ dienen bestenfalls zur optischen Auflockerung des sonst nur aus Tabellen und Texten bestehenden Berichts.

Aus diesem Grund klagen auch viele Controller über Manager, die keine Diagramme, sondern nur Tabellen erhalten wollen: „Mein Chef ist ein Zahlenmensch, er mag keine Diagramme, er kann mit Tabellen viel besser umgehen.“

Wenn man dann aber sieht, welcher Art die angebotenen Diagramme sind, so versteht man diesen Wunsch des Chefs: Diese Diagramme haben dann meistens eine geringe Informationsdichte, keine verständliche Botschaft, „abgeschnittene“ Achsen, kein durchgehendes Gestaltungskonzept oder andere Schwächen.

Ist es von Bedeutung, Ziele eines Unternehmens mit dem Berichtswesen zu verbinden?

Hichert: Natürlich sollten sich die Struktur und der Inhalt von Managementberichten möglichst an den Unternehmenszielen orientieren. Die aktuell so beliebte Einführung von Balanced Scorecards sollte ja nicht nur einen Beitrag zur Strategiefindung, zur Zielformulierung und Messung der Zielerreichung leisten, sondern auch das Berichtswesen reformieren.

An wen sollte denn berichtet werden?

Hichert: Unter Managementberichten versteht man zunächst einmal die meist monatlichen und weitgehend gleich strukturierten Berichte an die oberste Führungsebene, an die Geschäftsführer oder den

Vorstand. Andere Berichte gehen an die Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte sowie an Aktionäre und Eigentümer. Aber auch die mittleren Führungskräfte, die Mitarbeiter, Banken, Investoren oder Arbeitnehmervertreter werden mit Berichten bedacht.

Braucht ein Report eine „Verpackung“, sprich Dekoration?

Hichert: Diese Frage ist sicherlich eine Frage des persönlichen Geschmacks, und es sind eventuell bestehende Konzernusancen oder Corporate Design-Vorschriften zu beachten. Aus meiner Sicht wird ein Bericht umso verständlicher, je schlichter die Gestaltung gewählt wird. Typische Sünden sind farbige Hintergründe, dekorative Bilder, Pseudo-3-D-Darstellungen, Schatten, Umrahmungen und alle anderen Gestaltungselemente, die keine *Bedeutung* haben.

Vor allem beim Farbeinsatz wird häufig gesündigt: Farbe sollte nur dann eingesetzt werden, wenn ihr eine Bedeutung zugeordnet wird. Man kann beispielsweise nicht erwarten, dass der Leser auf einer Seite Rot und Grün als Ampelfarben verstehen kann, wenn diese Farben an anderer Stelle lediglich dekorative Zwecke erfüllen.

Kurz gesagt: Der Verzicht auf jede Form der „Dekoration“, also unnötiger optischer Effekte, bietet eine wesentliche Chance zur Qualitätssteigerung von Berichten.



Wie geht man mit Abweichungen zu Planwerten und Sollkennziffern um?

Hichert: Viele Berichte sollen überhaupt nur eines zeigen: Wesentliche Abweichungen der erzielten Istwerte zu den geplanten Sollwerten. Auch andere Formen der Abweichung zwischen Ist und Vorjahr oder eigenen Zahlen zu Branchenzahlen sind in den meisten Berichten die wichtigsten Elemente. Deshalb sollte der Behandlung dieses Themas ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Wenn Abweichungen wichtig sind, so sollten sie auch prägnant dargestellt werden: Beispielsweise mit Hervorhebungen durch Farben, Pfeile oder Umrahmungen. Ganz nach dem Motto: Je wichtiger die Abweichung, desto deutlicher die Hervorhebung.

Bei einem professionellen Berichtskonzept wird man darauf achten, dass gleichartige Abweichungen gleich aussehen und gleich aussehende Abweichungen Gleiches bedeuten. Dies sollte möglichst für alle Berichte eines Unternehmens in einheitlicher Form geschehen. Und dies sollte nicht nur für Diagramme, sondern auch für Tabellen und Texte gelten.

Man sollte demnach die Gestaltung von Berichten vereinheitlichen?

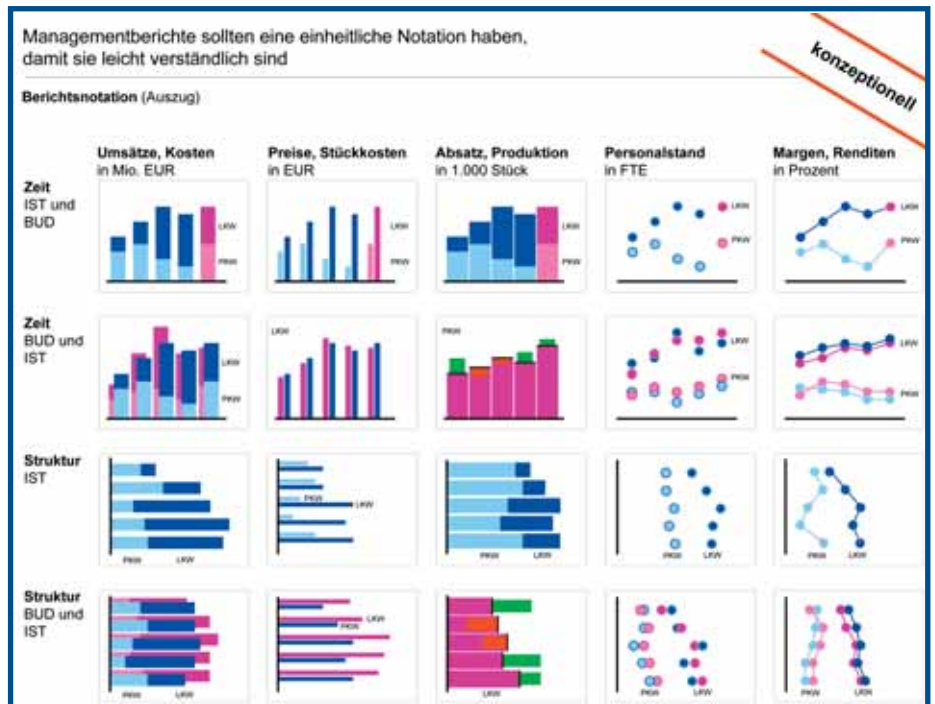
Hichert: Hier wird ein einheitliches und leicht zu verstehendes Gestaltungskonzept gefordert, das aber nichts mit der „gefälligen Anmutung“ eines Corporate Designs zu tun hat. Beim Verständnis von Berichten und ähnlich komplexen Sachverhalten geht es um die *Bedeutung* des Dargestellten und nicht dessen *Schönheit*. Heute findet man in fast keinem Unternehmen Regeln zur Skalierung, zur Farbverwendung oder zur Gestaltung von Diagrammtypen, Tabellen und Texten, die die *Bedeutung* des Dargestellten unterstreichen sollen.

Wenn man dies mit einem Straßenatlas vergleicht: Dort sind die Flüsse (immer) blau, die Skala ist auf jeder Seite (immer) gleich und Norden ist (immer) oben. Bei Managementberichten überlässt man hingegen dem Berichtersteller, ob er die Umsatzzahlen lieber als blaue Säulen oder als grüne Linien darstellt – zum Leidwesen der Manager, die dann unterschiedlichste Notationen für die gleichen Inhalte verstehen müssen. Die Kartografen haben aber viele hundert Jahre benötigt, um sich auf die Visualisierung von Straßen, Städten und Himmelsrichtungen zu einigen – da haben die Controller noch etwas Zeit ...

Prof. Hichert, vielen Dank für das Gespräch.



Das Schaubild enthält eine Botschaft, die durch die Hervorhebung auch bei höherer Informationsdichte verständlich ist



Gestaltungskonzept für Geschäftsdiagramme für Managementberichte (konzeptionell)