



Prof. Dr. Rolf Hichert zum Thema Managementberichte

## „Die Botschaft ist wichtiger als der Inhalt“

Die Kommunikationsform Bericht ist in den meisten Unternehmen nicht standardisiert. Nach der Erfahrung von Prof. Dr. Rolf Hichert aus vielen Projekten und Seminaren ist das ein großes Defizit, dem Software kaum abhelfen kann. Im Gespräch mit dem *is report* gibt er Hinweise zur wertschöpfenden Verbesserung von Managementberichten.

### DER EXPERTE



Prof. Dr. Rolf Hichert war nach dem Studium des Maschinenbaus Berater bei McKinsey, danach fünf Jahre Professor an der Fachhochschule Konstanz. Seine nächsten Stationen: zwölf Jahre Geschäftsführer der MIK GmbH, Konstanz, Professor für Controlling an der Fachhochschule Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG. Heute leitet er die Beratung Rolf Hichert & Partner. Er ist Visiting Professor an der International University in Bruchsal.

#### ? Welchen Zweck haben aus Ihrer Sicht Berichte bzw. das Reporting?

Berichte sollen etwas ‚berichten‘. Der englische Begriff bedeutet Ähnliches, auf ihn kann in unserer Sprache ohne weiteres verzichtet werden. Aber was heißt überhaupt ‚berichten‘? Ich verstehe darunter, dass man etwas zu sagen hat, was den Empfänger interessieren könnte: Der Bericht sollte den Empfänger informieren.

#### ? Wie ist der Zusammenhang von ‚Bericht‘ und ‚Information‘?

Wir können durchaus berichten – dabei aber den Empfänger nicht informieren. Und hier gibt es ein

Paradoxon, da Information Verstehen voraussetzt: Nur das ist für den Empfänger Information, was er auch verstanden hat. Information lässt sich in diesem Zusammenhang auch als Wissenszuwachs definieren. Nur diejenige Information ist für den Empfänger wertvoll, die er erstens verstanden hat und die ihm zweitens hilft, Unsicherheiten bei anstehenden Entscheidungen abzubauen. Nach dieser Definition macht es überhaupt keinen Sinn, von ‚Information Overload‘ zu sprechen – das ist ein Widerspruch in sich.

#### ? Welche Berichtsformen unterscheiden Sie? Gibt es für Sie eine Unterscheidung zwischen Standardberichten und Ad-hoc-Reporting?

Es gibt mehrere Möglichkeiten zur Unterscheidung. So zum Beispiel in zeitlicher Hinsicht Wochen-, Monats-, Quartals- und Jahresberichte. Hinsichtlich der technischen Realisierung lassen sich verschiedene Trägersysteme wie Papier oder Intranet unterscheiden. Aussagen in Managementberichten können schlichte Feststellungen sein – ‚der Deckungsbeitrag ist um 5 Prozent gestiegen‘ – oder Erklärungen – ‚die Gründe für diesen Anstieg sind‘ – oder sogar Empfehlungen – ‚es sollte XY getan werden‘. Diese Aussagen sollten immer auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft werden können.

Der Begriff Bericht meint in der Praxis im Allgemeinen etwas For-

malisiertes mit wiederkehrendem Charakter. Insofern ist Ad-hoc-Reporting vielleicht eher mit einer Analyse oder Präsentation gleichzusetzen. Für den Berichtsempfänger ist aber nur eines von Bedeutung: Nützt mir der Berichtsinhalt?

#### ? Was sind Ihre wichtigsten Kritikpunkte an Berichten?

Beim Blick auf die so genannten Managementberichte ist grundsätzlich festzustellen, dass ihre Empfänger sie meistens nur dann verstehen, wenn sie wissen, was damit gemeint ist. Das hört sich schlimm an, ist aber häufig der Fall: Die meisten Managementberichte werden von den Empfängern nicht verstanden, zumindest nicht so verstanden, wie sich das der Berichtende vorgestellt hat.

Viele Controller beklagen sich darüber, dass ihre Berichte nicht die Wertschätzung erlangen, die sie sich vorstellen. Welche Gründe könnte es dafür geben? An erster Stelle meiner Kritik steht die vielfach fehlende Zusammenfassung, die fehlende Übersicht. Der Berichtsempfänger möchte in wenigen Sekunden entscheiden können, ob ihm das Studium eines umfangreichen Berichtes etwas nützt oder nicht. Es ist aber viel einfacher, hundert und mehr Berichtseiten mit Details zu füllen, als auf einer einzigen Seite eine aussagekräftige Zusammenfassung zu bringen. An zweiter Stelle meiner Kritik stehen die eher handwerklichen Schwä-

chen: Keine gleiche Darstellung (Farben, Formen, Begriffe) für gleiche Sachverhalte; Schaubilder, die eher dekorative als informative Ziele haben; fehlende Botschaften; schlecht lesbare Tabellen und wenig genormte Texte.

**? Gibt es denn keine zweckfreien Berichte, also Berichte ohne Aussage oder Botschaft?**

Ich meine, dass diese Unterlagen nicht als ‚Berichte‘, sondern zum Beispiel als ‚Statistiken‘ bezeichnet werden sollten. Denn was unterscheidet einen Bericht von anderen wichtigen Kommunikationsformen im Unternehmen? Drei Kommunikationsformen halte ich für wichtig: Zum einen Diskussionen, bei denen zwischen den Beteiligten ein intensiver Austausch stattfindet – a priori nicht immer mit klarer Zielsetzung. Bei Präsentationen hat der Präsentierende eine klare Botschaft, die er verkaufen muss, ein Dialog findet nicht statt. Daneben steht das Berichten. Hierbei erbringt der Berichtende eine klare Wertschöpfung gegenüber den Rohdaten in Form von für die Berichtsempfänger wertvollen Erkenntnissen. Diese Wertschöpfung kann keine Software per Algorithmus bieten. Software-Tools liefern allenfalls Statistiken oder Auszüge aus Datenbanken. Hier ist das Wort ‚Bericht‘ fehl am Platz. Ein automatisierter Datendownload hat nur geringe Wertschöpfung für den Empfänger.

**? Welchen Stellenwert haben die Office-Tools bei der Erstellung von Berichten?**

Je weiter man in der Berichtshierarchie nach oben kommt, desto größer wird der Stellenwert von Excel und PowerPoint. Nach meinen Erfahrungen vor allem in großen Unternehmen kommt an diesen

Produkten heute kein Berichtsersteller vorbei. Wenn uns die Anbieter von so genannten Management-Informationssystemen glauben machen wollen, dass sie damit die Informationsbedürfnisse der Top-Manager erfüllen, trifft das heute in der Praxis so nicht zu: Informieren wird dort oben als Bring- und nicht als Holschuld verstanden. Das bedeutet, dass große personelle und zeitliche Anstrengungen gemacht werden, die vermeintlich auf Top-Ebene gewünschten Informationen bereitzustellen – und da wird Flexibilität, Individualität und Schnelligkeit als wichtiger angesehen als Kostensparnis, Integration und Vereinheitlichung.

**? Sie sprechen in diesem Zusammenhang von der Excel- und PowerPoint-Falle?**

Ja, mit diesen Begriffen charakterisiere ich die Versuchung, der Form den Vorzug vor dem Inhalt zu geben. Es hört sich hart an, aber ich stehe dazu: Wenn ich inhaltlich wenig zu sagen habe, dann stürze ich mich auf die Form. Dann wird der Inhalt von der Verpackung domi-

niert. Es ist eine teilweise absurde Entwicklung, die das so genannte Corporate Design bei PowerPoint-Berichten oder -Präsentationen erreicht hat: So können Sie beim Inhalt meistens frei entscheiden, wie gewisse Sachverhalte dargestellt werden – aber wehe Ihnen, wenn Sie das Logo um zwei Millimeter nach links oder rechts oder im falschen Farbton abbilden.

**? Soll der Controller also wieder mit Bleistift und Lineal die Berichte für das Management erstellen?**

Selbstverständlich nicht. Moderne Softwareprodukte in diesem Umfeld bieten gewaltige Rationalisierungsmöglichkeiten gegenüber Bleistift und Lineal – sofern sie nicht zum Dekorieren, sondern zum Informieren eingesetzt werden. Informieren hat nicht nur mit Verstehen zu tun – wie eingangs schon erwähnt, sondern auch sehr viel mit Vertrauen. Da der Berichtende Vertrauen vermitteln möchte, ist er meistens an einer ‚schönen‘ Form seiner Berichte interessiert. Er geht davon aus, dass aufwändig gestaltete Managementberichte vertrauenswürdiger



**Bei diesem Managementbericht hat die Excel- und PowerPoint-Falle zugeschnappt.**



sind. Der Manager vertraut aber nicht dem Bericht, sondern demjenigen, der den Bericht erstellt hat. Es ist wichtig zu verstehen, dass der Inhalt einer Information häufig weniger wichtig ist als die Quelle dieser Information, der vertrauenswürdige Informant.

**?** Lässt sich der Wert eines Berichtes bzw. der Wert einer Information in einem Bericht messen? Und wenn ja, wie?

Kurz formuliert lässt sich sagen, dass sich der Wert einer Information daran misst, inwieweit sie dazu beiträgt, die bestehende Unsicherheit bei Entscheidungen abzubauen. Und dies hat sehr viel mit Vertrauen zu tun: Eine Information ist dann nichts wert, wenn wir sie nicht verstehen – sie ist aber genauso wenig wert, wenn wir nicht von ihrer Richtigkeit überzeugt sind, dem Informanten also nicht glauben.

**?** Sie haben großen Erfolg mit Ihren Vorträgen und Seminaren für und in Unternehmen. Findet „Richtiges Reporting“ denn keine Berücksichtigung bei der Ausbildung von Controllern und Führungskräften?

Natürlich wird an der Hochschule an diesen Themen gearbeitet, und es gibt seit über 20 Jahren Literatur, die sich den Themen Berichten und Präsentieren in hervorragender Weise zugewendet hat. Hier möchte ich vor allem die Arbeiten von Barbara Minto (The Pyramid Principle. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001) und von Gene Zelazny (Wie aus Zahlen Bilder werden. Wiesbaden: Gabler, 2003, ISBN 3-409-53402-4) erwähnen. Es sind meiner Erfahrung nach aber vor allem große Beratungsunternehmen, die sich hier einen Vorsprung herausgearbeitet haben. Ich stelle in meinen Seminaren für Controller immer wieder fest, wie schwierig es doch ist, langjährige Traditionen zu verlassen und sich darauf zu konzentrieren, was denn eigentlich dem Management mitzuteilen ist: ‚Sagen was zu sagen ist‘ und ‚Damit Berichte etwas berichten‘ sind Vortragsthemen, die mich beschäftigen. Und dies hat viel mit der Ausbildung der Controller, der ihnen zugedachten Rolle und der verfügbaren Zeit bei der Berichterstellung zu tun.



Konzept-Beispiel für ein Management-Dashboard

**?** Wenn Sie Ihre Maßstäbe ansetzen: Wie unterscheidet sich die Berichtsqualität in kleinen Unternehmen von der in großen Unternehmen? Gibt es Branchen mit besonders schlechten oder guten Berichten?

Ich habe in den letzten Jahren mit vielen hundert Controllern und Führungskräften über diese Themen diskutiert und möchte folgende Aussagen wagen, die ich aber nicht konkret belegen kann:

- Ich glaube nicht, dass sich Berichte ohne weiteres in gute und schlechte einteilen lassen: Bericht und Berichtsempfänger müssen zueinander passen.
- In großen Unternehmen ist der Abstand zwischen Berichtsersteller und Berichtsempfänger häufig auch groß, was dazu führen kann, dass sich diese Personen gar nicht kennen. Wenn der Berichtende aber Antworten geben soll auf Fragen, die er gar nicht kennt, wird er wenig Erfolg haben.
- Kleinere Unternehmen werden häufiger von Unternehmerpersönlichkeiten gesteuert, die unkonventionelle Berichts- und Präsentationsformen fordern. Etwa in dieser Art: ‚Nun machen Sie mal den Beamer aus und sagen einfach, was Sie mir mitteilen wollen‘.

Zu Ihrer Frage nach Unterschieden bei den Branchen: Selbstverständlich sind die Inhalte – vor allem bei den operativen Daten – bei einer Hotelkette, einer Bankengruppe oder einem Handelsriesen stark unterschiedlich. Wie aber mit diesen Inhalten umgegangen wird, hängt weniger von der Branche ab als vom Führungsstil in diesen Unternehmen.

**?** Welcher Führungsstil führt zu welchen Berichten?

Hier gibt es keinen eindeutigen Zusammenhang. Es gibt Führungskräfte, die gar nicht an Berichten in-

teressiert sind. Andere, eine Minderheit, möchten per Drill-Down jede Gutschrift und Rechnung sehen. Wenige Führungskräfte sagen, welche Art von Bericht sie haben möchten. Das wiederum beklagen viele Controller.



**Lässt sich vielleicht der Umkehrschluss ziehen: Wo es ein gutes Berichtswesen gibt, existiert auch ein guter Führungsstil?**

Das würde ich gerne behaupten. Ich habe das Gefühl, ja. Aber das kann ich nicht belegen. Vielleicht auch in folgender Formulierung: Wo ein guter Führungsstil existiert, gibt es auch ein gutes Berichtswesen. Ja, das könnte man wohl sagen. Wobei ‚gut‘ in beiden Fällen noch zu definieren wäre.



**Können Sie ein paar Empfehlungen geben, wie sich bessere Managementberichte erstellen lassen?**

Erstens: Berichte sind keine Statistiken, die immer mehr automatisiert werden, sondern Berichte haben etwas zu sagen. Die Wertschöpfung des Berichtenden besteht darin, dass er die bereitstehenden Daten komprimiert und bewertet: Von der Feststellung über die Erklärung bis hin zur Empfehlung. Die Botschaft ist wichtiger als der Inhalt – und das betrifft nicht nur den ganzen Bericht, sondern auch die darin stehenden Diagramme, Grafiken und Texte.

Zweitens: Berichte müssen gleiche Inhalte gleich darstellen, wenn sie schnell und nachhaltig verstanden werden sollen. Es gelten hier Regeln wie bei Landkarten: Norden ist oben, die Flüsse sind blau und der Maßstab ist bei zusammengehörenden Blättern der gleiche. Die Normierung, die bei Landkarten in vielen hundert Jahren erzielt worden ist, wird bei den Managementberichten noch nicht einmal als Problem gesehen, nach dem Motto: ‚Mein Chef mag lie-

ber Kuchendiagramme.‘ Ohne Normierung, die aber nichts mit persönlichen Präferenzen zu tun haben darf, besteht keine Chance, komplexe Tatbestände, wie sie in Managementberichten nun einmal auftauchen, in der zur Verfügung stehenden Zeit zu verstehen.

Drittens: Berichte sollten eine hohe Informationsdichte haben – also lieber fünf PowerPoint-Folien statt hundert bei einer einstündigen Präsentation. Es ist einer der fatalen PowerPoint-Fehler, nichts zu zeigen: Wenn nur drei Zahlen auf einer Seite stehen, werden nicht nur mehr Schaubilder benötigt als bei dreihundert Zahlen auf einer Seite – vor allem aber geht der Vergleich verloren.

Viertens: In Berichten sollte treffend formuliert werden. Aussagen wie ‚erheblich niedriger‘ und ‚signifikant mehr‘ sind weniger hilfreich als konkrete Angaben wie ‚5% Kostensteigerung‘ oder ‚7 Mio. Euro Umsatzreduzierung‘.



**Was ist Ihre Meinung über ein Dashboard für das Top-Management?**

Mit diesem Thema befasste ich mich gerade intensiv. Dashboard heißt ja soviel wie Armaturenbrett und wird auch oft mit einem Flugzeug-Cockpit verglichen. Wenn Dashboard so verstanden wird, dass Informationen hoch verdichtet auf einer Seite präsentiert werden, halte ich es für sehr hilfreich. Wenn aber irgendwelche Tachos oder Thermometer ein ‚Dashboard‘ darstellen sollen, halte ich es für großen Quatsch.

Die Führungskräfte gieren nach Verdichtung, nach Informationen auf einer Seite. Wenn 50 Folien präsentiert werden, muss der Empfänger, um eine Aussage zu bekommen, die Integrationsleistung selber im Kopf erbringen. Das kann der Mensch nicht. Deswegen ist ein Dashboard so wichtig. *dk*