

Managementberichte

Fünf Empfehlungen für verständliche Managementberichte

Managementberichte in Form von Monatsberichten oder Projektberichten sind ein wichtiges Medium für die Vermittlung der von Führungskräften gewünschten Informationen. Wenn aber einerseits Berichtsteller beklagen, dass ihre Berichte nicht die gewünschte Aufmerksamkeit erlangen, und andererseits Berichtempfänger sagen, dass sie ihre Berichte gar nicht lesen, sollte dies Besorgnis auslösen.

Prof. Dr. Rolf Hichert

1. Botschaft im Mittelpunkt

Nachfolgend werden fünf Empfehlungen vorgestellt, deren Befolgung nachweislich zu Verbesserungen an diesem beklagenswerten Zustand führen.

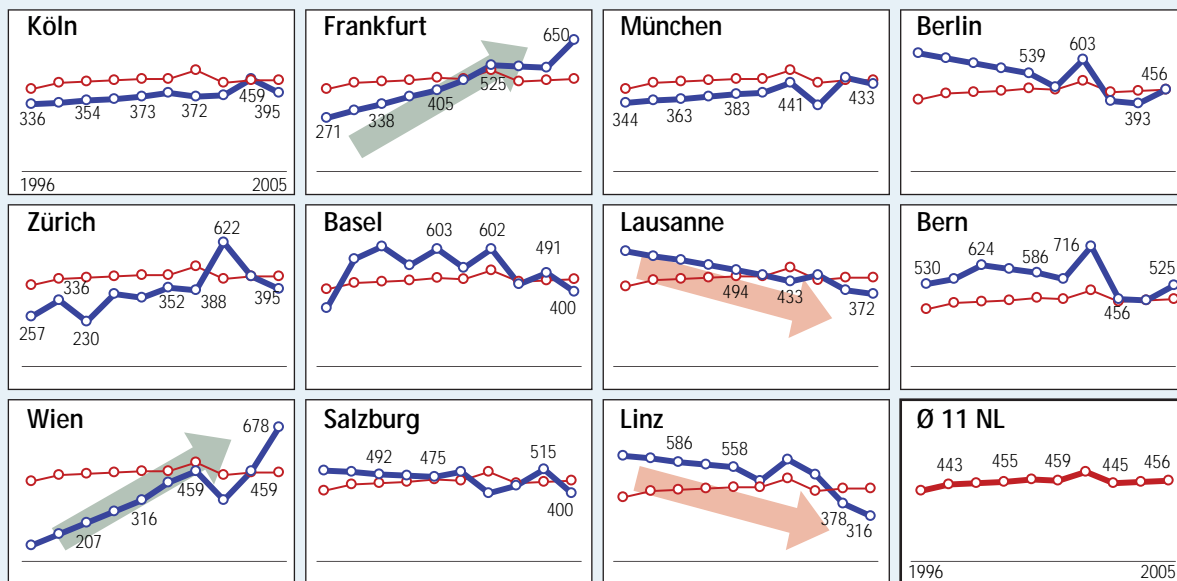
Wenn die Botschaft eines Managementberichts fehlt, wird nichts berichtet, und man sollte dann besser von einer Managementstatistik sprechen. Botschaften sollten nicht

lediglich Feststellungen, sondern Erklärungen oder auch Empfehlungen sein.

«Unser Eigenkapitalanteil beträgt 35 Prozent» ist eine simple Feststellung, unsere Berichtempfänger wollen aber Vergleiche

Beispiel für die Darstellung von Nettoumsätzen nach Niederlassung

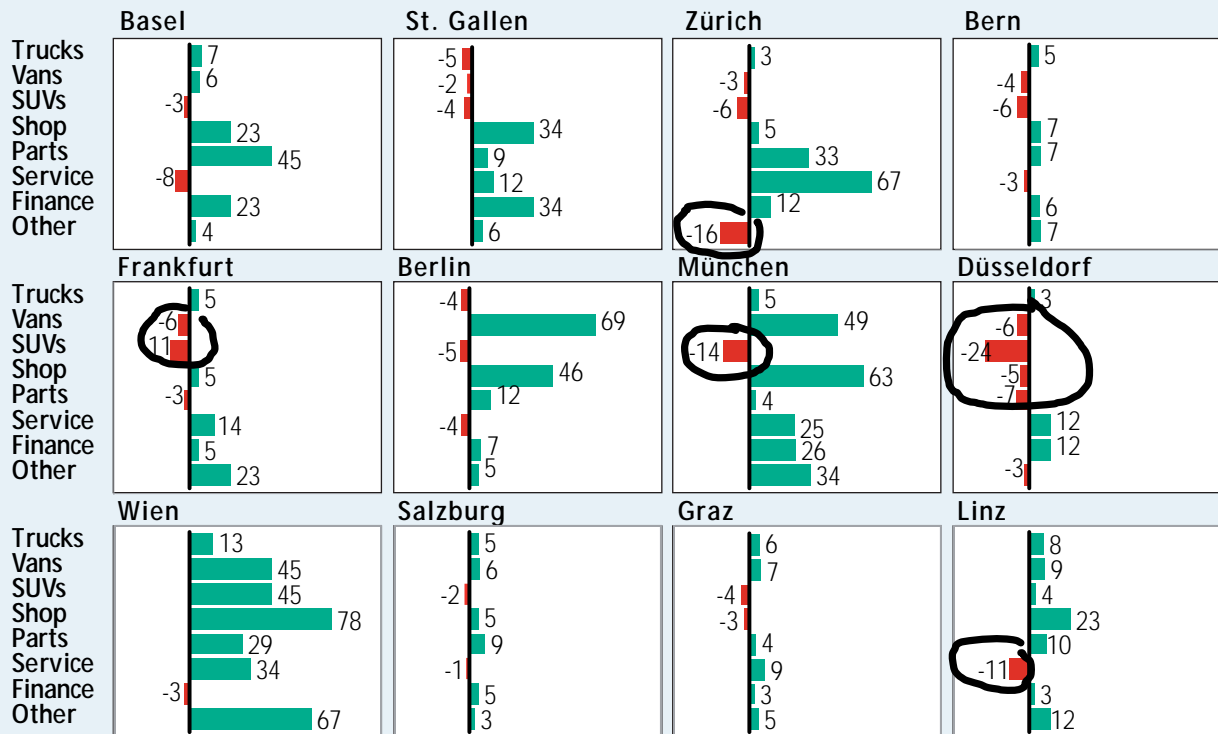
Nettoumsatz nach Niederlassung in kEUR 1996 – 2005



Während Frankfurt und Wien ihr Wachstum fortsetzen konnten, fielen Lausanne und Linz immer weiter zurück.

Beispiel: Übersichtliche Darstellung von Ergebnissen nach Sparten und Filialen

Ergebnis nach Sparten und Filialen in Mio. EUR Q1 2005



Schaubilder mit hoher Informationsdichte erlauben gute Vergleichsmöglichkeiten

und Einschätzungen, wenn möglich auch eine Empfehlung. Vom geschätzten Arzt oder Rechtsanwalt erwarten wir nicht nur die Diagnose, sondern auch einen Vorschlag, was wir tun sollen.

Leider findet man bei vielen Geschäftsdiagrammen keine Botschaften, sondern allenfalls Titel oder Halbsätze wie «Sinkende Kosten» oder «Steigende Umsätze». Vor allem in der Powerpoint-Kultur fehlen häufig die Verben, und der Leser muss dann selbst entscheiden, ob wir nun steigende Umsätze hatten oder sie nur planen: Botschaften ohne Verben sind nicht möglich.

2. Notation und Bedeutung

Bei der Gestaltung von Managementberichten sollten nur dann Regeln des Corporate Design zur Anwendung kommen, wenn sie

dem erleichterten Verständnis dienen. Alle dekorativen und nicht informationstragenden Gestaltungselemente sollten weggelassen. Klare Konventionen in der Darstellung erleichtern das Verständnis, was leicht bei Landkarten oder Notenblättern demonstriert werden kann. Gleiche Inhalte sollte gleich dargestellt werden – und umgekehrt.

Managementberichte sehen häufig ansprechend aus, basieren aber auf keinem unternehmensweites Darstellungskonzept für wichtige Dimensionen wie Periodenarten oder Währungen. Kein Architekt oder Ingenieur würde von Zeichnung zu Zeichnung eine neue Notation erfinden, so etwas gibt es nur bei Managementberichten: Fast jede Abteilung erfindet ihre eigene Notation – und die Chefs haben sich damit abgefunden, dass grüne Säulen mal «positive Abweichung» und mal «Umsatz Italien» bedeuten.

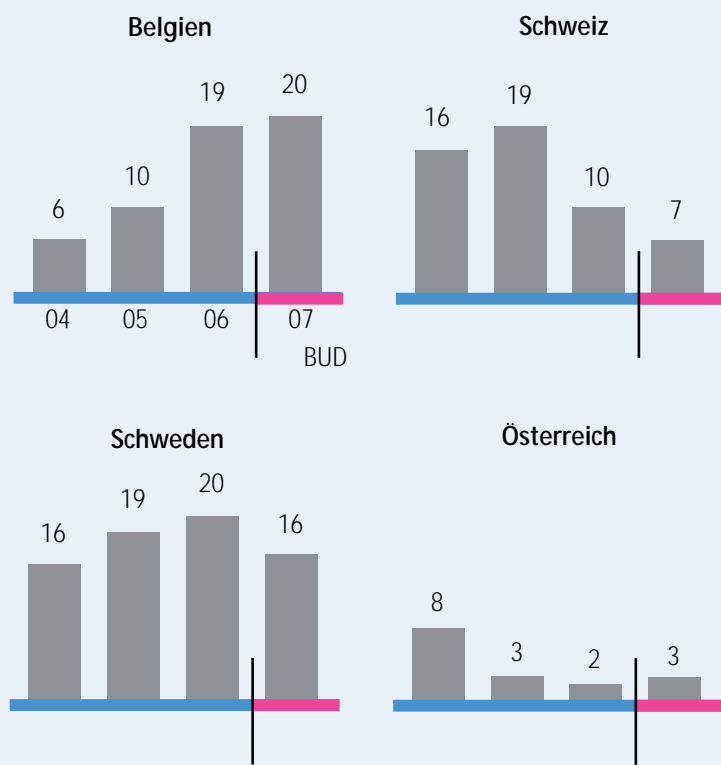
Hierzu gehört das Thema einheitliche und richtige Skalierung: Wer kann zwei Diagramme vergleichen (und der Sinn von Diagrammen liegt im Vergleich), wenn sie unterschiedliche Skalen völlig gleich darstellen – oder umgekehrt: gleiche Zahlen unterschiedlich skalieren? Bei welchem Autoatlas würde man zusammengehörnde Karten mit unterschiedlichen Maßstäben zeichnen? Es ist falsch, wenn bei kleinen Abweichungen nicht das dargestellt wird, was tatsächlich ist, sondern stattdessen die Achsen «abgeschnitten» werden, um etwas zu zeigen, was gar nicht ist.

3. Hohe Informationsdichte

Einzelne Schaubilder und auch komplette Berichte sind einfacher zu verstehen, wenn sie eine hohe Informationsdichte aufweisen: Es ist leichter, vier Diagramme auf einer Sei-

Beispiel zur Darstellung von Umsatzschwankungen

Nettoumsatz in Mio. Euro



In der Schweiz und in Schweden werden Umsatzeinbrüche erwartet, die durch die geplanten Steigerungen in Belgien und in Österreich nicht kompensiert werden können.

te zu analysieren als sie auf vier aufeinander folgenden Seiten zu betrachten. Je mehr gemeinsam gezeigt wird, desto einfacher werden komplexe Themen verstanden – vorausgesetzt, man kann den Sachverhalt deutlich erkennen. Viele Powerpoint-Konzepte leiden darunter, dass infolge zu geringer Informationsdichte zu viele Seiten gezeigt werden – und dadurch die Übersicht verloren geht.

4. Geringe Redundanz

Man kann sagen: Information ist das, was zwischen Rauschen (unverständlich, unnötig) und Redundanz (doppelt, bekannt) liegt. Unter Rauschen wird falsch verstandenes «Design» verstanden, das nicht zur Verständlichkeit beiträgt. Typische Beispiele

hierfür sind Pseudo-3D, Rahmen und unnötige Farben. Regel: Es sollte nichts dargestellt werden, dem keine Bedeutung zukommt.

Seminar



Seminar:	«Mit professionellen Diagrammen Managementberichte aussagekräftig Gestalten»
Referent:	Prof. Dr. Rolf Hichert
Dauer:	2 Tage
Termine:	8. und 9. Mai 2007 30. und 31. Oktober 2007
Ort:	Hotel Seedamm Plaza, Pfäffikon/SZ
Programm:	www.zfu.ch/pdf/red.pdf
Kosten:	CHF 2980.–
Informationen:	ZfU International Business School, Im Park 4, 8800 Thalwil, Tel. 044/722 85 85, www.zfu.ch

Ein gewisses Mass an Redundanz ist nicht verzichtbar – aber unnötige Redundanz erschwert das Verständnis. Wenn in der Überschrift einer Berichtseite «Nettoumsatz in Mio. CHF» steht, sollten diese Begriffe nicht weiter auf dieser Seite vorkommen.

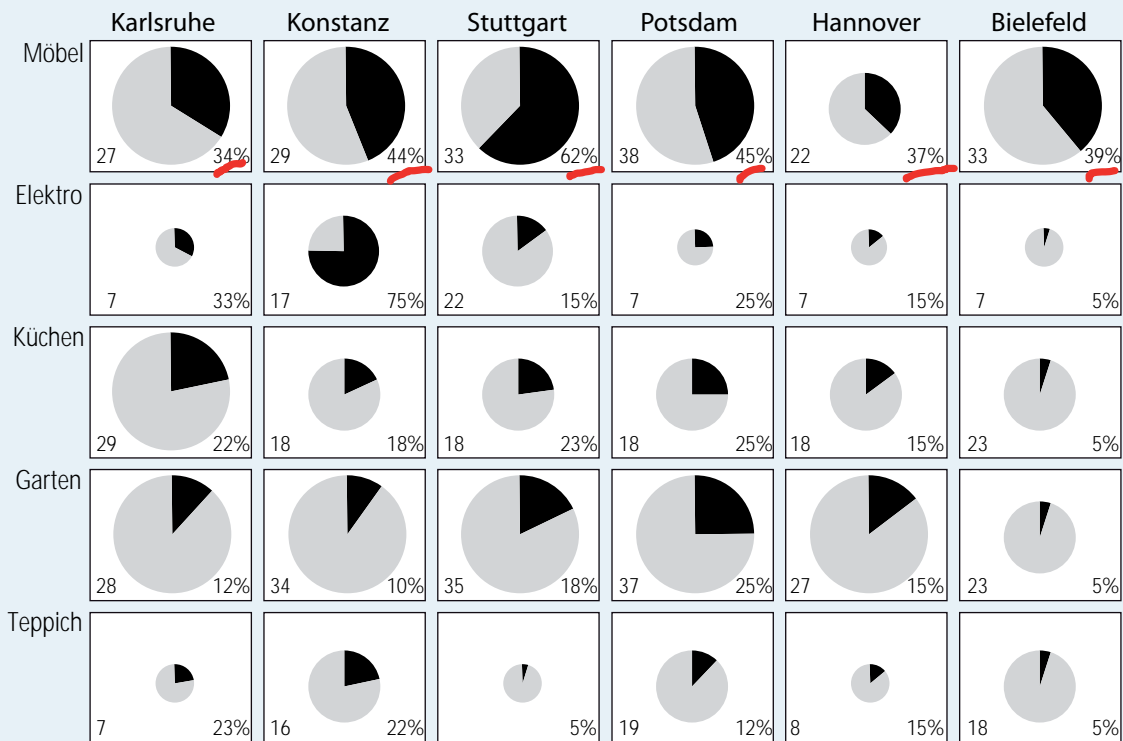
5. «GÜTE»-Kriterien

Bei jeder Form der fachlichen Kommunikation sollte der Inhalt im Mittelpunkt stehen, geht es doch darum, Neues und Wichtiges zu vermitteln. Schlechte Qualität und uninteressante Inhalte können auch durch die beste Form nicht kompensiert werden.

Andererseits wäre es schade, wenn guter Inhalt durch eine schlechte Darstellung nicht oder falsch verstanden würde.

Beispiel zur übersichtlichen Darstellung von verknüpften Informationen

Baumarkt KG, Nettoumsatz in Mio. Euro und Marktanteile nach Segmenten und Niederlassungen 2006



In Segment Möbel wurden 2006 nicht nur die höchsten Umsätze, sondern auch die höchsten Marktanteile erzielt.

Hier sind die folgenden «GÜTE»-Kriterien für gute Strukturen eine wertvolle Hilfe:

G wie Gleichartig:

Auflistungen und Strukturen sollten auf jeder Ebene gleichartige Elemente enthalten; dies ist beispielsweise bei den Begriffen Umsatz, Kosten, Produktion und Ergebnis nicht der Fall.

Ü wie Überschneidungsfrei:

Strukturen sind wenig verständlich, wenn sich ihre Elemente überlappen wie die Gliederungspunkte Projektziele, Projektanforderungen und Projektergebnisse.

T wie Treffend:

Formulierungen in Managementberichten sollten treffend sein – Wörter wie signifikant, deutlich, ausserordentlich, tiefer, hö-

her, massgeblich und erheblich sollten möglichst vermieden und durch Fakten ersetzt werden.

E wie Erschöpfend:

Erst dann, wenn alle Aspekte eines übergeordneten Themas abgedeckt sind, spricht man von einer erschöpfenden Gliederung. Die Aufteilung von Mitteleuropa nach Deutschland, Österreich, Schweiz und Belgien ist beispielsweise nicht erschöpfend.

Fazit

Die Befolgung dieser Kriterien ist keine akademische Übung, sondern Grundvoraussetzung für das Verstehen von anspruchsvollen Fachtexten – in Managementberichten wie in E-Mails, in Angeboten wie in Verträgen. ■



Porträt

Prof. Dr. Hichert gehört zur ZfU-Associate-Faculty, war nach dem Studium des Maschinenbaus Berater bei McKinsey, danach fünf Jahre Professor an der FH Konstanz. Seine nächsten Stationen: zwölf Jahre Geschäftsführer der MIK GmbH, Konstanz, Professor für Controlling an der FH Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG. Heute leitet er die Hichert + Partner AG. Seine Beratungsschwerpunkte sind Controlling und MIS.



Fragen

Prof. Dr. Rolf Hichert
Geschäftsführer
Hichert + Partner AG
Schmittenstrasse 15, 8280 Kreuzlingen
Tel. 071 670 08 10
info@hichert.com
www.hichert.com

