

Tausend Seiten, hundert Farben und null Information

Interview mit Professor Dr. Rolf Hichert, Kreuzlingen/Schweiz



Professor 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.

Werden tatsächlich viele Managementberichte nicht verstanden?

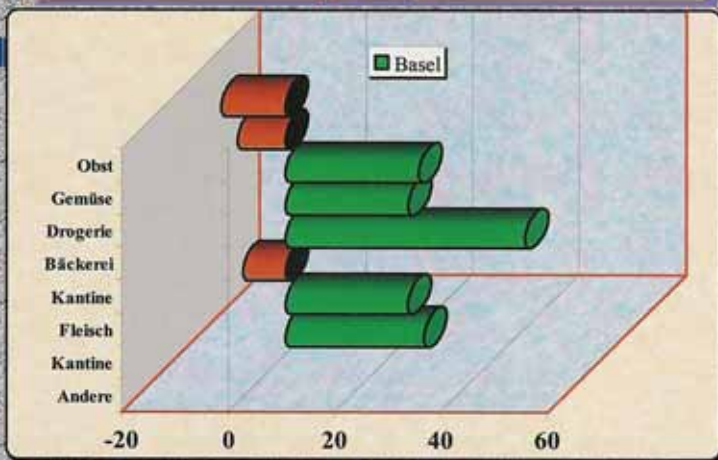
Prof. Hichert: Ich möchte dazu folgende Aussagen wagen, nachdem ich mich seit einigen Jahren mit diesem Thema beschäf-

tige und hierzu mit sehr vielen Controllern und Managern gesprochen habe: 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 weiß, was mit den Berichtsinhalten gemeint ist. Controller beklagen häufig das fehlende Interesse ihrer Berichtskunden an den bereitgestellten Berichten. Zusätzlich wird den Berichtskunden vorgeworfen, 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...



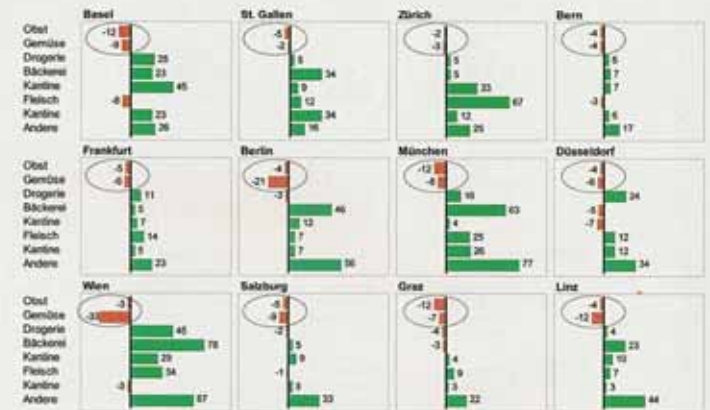
Wenn Management-
berichte
dem Manager
nichts berichten

Betriebsergebnis in Mio. EUR
Niederlassung Basel
Q3 2005



Die Ergebnisse der Produktbereiche Obst und Gemüse im dritten Quartal sind in allen Niederlassungen negativ

Betriebsergebnis in Mio. EUR
 Niederlassungen nach Produktbereichen
 Q3 2005



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

Höhere Informationsdichte: Die Botschaft wird erst so verständlich.

Wozu denn überhaupt Managementberichte?

Prof. 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. Ich möchte damit nicht sagen, dass Statistiken und Nachschlagewerke unwichtig sind, ganz im Gegenteil. Aber hier liegt die komplette Analyse und Recherche-Arbeit beim Leser, und der soll ja durch „Management-Berichte“ entlastet werden.

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

Prof. 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 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 oder nicht erkennbare Struktur, die einem Leser viel mehr Mühe macht als allein der Umfang. Wenn ein Bericht eine hierarchische Struktur und zu Beginn und vor jedem Abschnitt eine verständliche Zusammenfassung bietet, wenn eine einheitliche Gestaltung und einheitliche Begriffe gewählt werden, so wird jeder Bericht verständlich.



Was nützen Diagramme in einem Managementbericht?

Prof. 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 % hinweisen möchte, so können sich das die meisten Leser vorstellen – und man muss dazu kein Kuchen- oder Kreisdiagramm 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 von Managern, 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.

Managementberichte sollten eine einheitliche Notation haben, damit sie leicht verständlich sind

Berichtsnotation (Auszug)



Gestaltungskonzept für Geschäftsdiagramme bei Managementberichten (konzeptionell).

Ist es von Bedeutung, Ziele eines Unternehmens mit den Berichten zu verbinden?

Prof. 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?

Prof. 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?

Prof. 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 auf 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?

Prof. 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 nicht nur für einen Bericht, sondern 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?

Prof. Hichert: Wenn man davon ausgeht, dass die berichteten Daten richtig und auch wichtig sind, so kommt der einheitlichen und verständlichen Gestaltung dieser Daten besondere Bedeutung zu. Was nützt die umfassende Datenaufbereitung, wenn die Empfänger die Analysen, Tabellen und Diagramme nicht verstehen?

Hier wird ein einheitliches und leicht zu verstehendes Berichtsgestaltungskonzept 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...

Das Interview führte Dietmar Oebels von der ISM GmbH, Waging am See, Spezialist für Controlling-Lösungen. Er unterstützte die IHK Regensburg in einem zukunftsweisenden Controlling-System.