

Berichtet denn der Controller, was den Manager interessiert?

Prof. Dr. Rolf Hichert, MIS Schweiz AG

Controller verbringen viel Zeit damit, Berichte für das Management zu erstellen, nicht selten sind diese Berichte das Arbeitsergebnis des Controllers schlechthin. *MS Excel* ist hierbei das beliebteste Werkzeug. Teilweise sind diese Berichte an Datenbanken angebunden, teilweise sind sie "automatisiert". Häufig sind Grafiken integriert, manchmal wird auch in Form ergänzender Texte kommentiert. Es gibt Tagesberichte, Monatsberichte, Quartalsberichte, Jahresberichte, Budgetberichte, Management-Reports, Konzernberichte und viele andere mehr. Diese Zusammenstellungen sollen das Management *informieren*, sie sollen so dazu beitragen, dass das Management *bessere Entscheidungen* fällt.

Um diese Arbeit bewerten zu können, sollte Einigkeit darüber bestehen, was denn "informieren" bedeutet und was es heisst, "bessere Entscheidungen" zu fällen.

Was ist der "Wert einer Information"?

Diese Frage ist keineswegs trivial, es muss hier der Nutzen von etwas bestimmt werden, das man erst benutzen muss, um diesen Nutzen überhaupt abschätzen zu können (!).

Wir nehmen an, dass wir ein bestimmtes Problem mit Hilfe einer verfügbaren Information besser lösen können als ohne. Und damit wäre ein Mass für die Information das *Mass der Ungewissheit*, das mit eben dieser Information aufgehoben wird.

Reine Erstmaligkeit und damit eine unverständliche Nachricht (informationstechnisch: "Rauschen") führt nämlich genauso wenig zu einer Wirkung wie die reine Bestätigung des Vorwissens ("Redundanz"). Eine "Information" muss also irgendwo zwischen Rauschen und Redundanz liegen.

Man kann davon ausgehen, dass jeder Managementbericht einen gewissen Anteil an *Information* (verwendbare Neuigkeit), an *Redundanz* (Wiederholung) und auch an *Rauschen* (Unverständlichem) enthält. Ohne ein Minimum an *Information* würde er wohl vom Empfänger abgelehnt, ohne *Redundanz* (z.B. Vorjahresvergleiche) würde er nicht verstanden – und das informationstheoretische *Rauschen* ist bei un-

terschiedlichen Empfängern des gleichen Berichtes kaum vermeidbar.

Um den *Wert* einer Information beurteilen zu können, ist es zweckmässig, zwischen *Information* und *Wissen* zu unterscheiden. Der *Informationswert* besteht darin, dass eine Mitteilung eine neue (und nachprüfbar) Behauptung über das uns "interessierende" Thema enthält, die unser Wissen erweitert.

Statt "nachprüfbar" kann man auch "vertrauenswürdig" sagen – denn eine Information, der wir nicht vertrauen können, hat keinen Wert. Dieses Vertrauen richtet sich dabei weniger auf den *Inhalt* der Information, sondern darauf, ob man der *Quelle* der Information vertrauen kann (!).

Diese Informationen erhöhen das Wissen der Manager, und mit diesem Wissen können bessere Entscheidungen gefällt werden – das ist unsere Argumentationskette.

Was sind "bessere Entscheidungen"?

Auch diese Frage ist keinesfalls trivial. In Entscheidungssituationen wählen Manager aufgrund ihrer *Ziele* zwischen *Alternativen* aus. Sie müssen wissen, was sie wollen, um sich entscheiden zu können, und sie müssen Wissen über die Alternativen haben (Bei *eindeutigen* Zielen und *vollständigem* Wissen gibt es keine Entscheidung). In der Praxis liegen dabei zwei Problemtypen vor:

a) Eine *unscharfe Zielfunktion* (wir wissen nicht so genau, was wir wollen) führt zwangsläufig zu unsicheren und zu nachträglich nicht bewertbaren Entscheidungen (!)

b) *Fehlendes Wissen* (Unfähigkeit, schlechte Systeme) führt zu einer Fehleinschätzung von Alternativen und damit zu Fehlentscheidungen.

Fazit 1: Auch die im besten Berichtssystem eingelagerten "Informationen" können ohne richtige Fragen nie zu richtigen Antworten führen (!).

Fazit 2: Es ist falsch, von in Berichten gespeicherten *Informationen* oder gar dort gespeichertem *Wissen* zu sprechen: Erst die vom Menschen *verstandene* Information führt bei ihm zu einem Mehr an Wissen.

Vor diesem Hintergrund sollen einige kritische Thesen zu den heutigen Managementberichten formuliert werden:

Nicht selten werden Managementberichte nicht verstanden

Wie viele Rückfragen kommen zu einem mehrseitigen Monatsbericht mit den wichtigsten Firmeninformationen, der an die mehrköpfige Geschäftsleitung geht? Wenige, so ist häufig die Antwort. Sind denn die Berichtsinhalte so perfekt auf die Informationsbedürfnisse der Manager abgestimmt, so dass kaum Rückfragen kommen, oder – so ist die Vermutung – werden unsere Analysen nicht klar genug präsentiert?

Informationen sind oft vergangenheitsorientiert, zu detailliert und kommen zu spät

Nicht selten enthalten Managementberichte 90 Prozent vergangenheitsorientierte (Ist-)Daten sowie deren Abweichungen vom Plan. Stattdessen wären Erwartungsrechnungen der Stoff, der auf grosses Interesse stiesse. Vielfach wird den *genauen* (Buchhaltungs-)Daten der Vorzug vor den *interessierenden* (Schätz-)Daten gegeben. Schätzdaten innert kürzester Frist statt "exakte" Daten nach mehreren Wochen – das wird von einem erfolgreichen Berichtssystem gefordert.

Manager würden lieber andere Dinge erfahren

So oder so ähnlich lauten vielfach die Analysen in Managementberichten: a) Umsatz Altkunden zum Vorjahr um 5% gesunken; b) Fertigwaren am Monatsende 2'1 Mio. CHF; c) Eigenkapitalquote ca. 15%; d) Fluktuation im Vertrieb liegt bei 8%; e) Marktanteil wird auf 30% geschätzt – "So what" sollte man bei jeder dieser "Informationen" fragen, denn was bedeuten sie konkret, und welche Massnahmen zu ergreifen?

Stattdessen interessieren Führungskräfte brennend die Antworten zu folgenden Fragen: a) Was sind hier die treibenden Branchenkräfte? b) Was ist der optimale Servicegrad im Fertigwarenlager? c) Was sind die Wertbeiträge der einzelnen Bereiche? d) Welches sind die Opportunitätskosten dieser Fluktuation? e) Wie ist unsere relative Marktposition?

Viele Berichte verstossen gegen Grundregeln der visuellen Gestaltung.

Häufigste Fehler bei Businessgrafiken sind a) abgeschnittene Achsen, b) unterschiedliche Skalen für gleiche Messgrössen auf der gleichen Seite, c) Grafiken ohne "Message", d) ungeeignete Grafikformen, unklare Legenden und keine einheitliche Farbverwendung sowie e) keine eindeutigen Begriffe.

Die Fälle a) und b) bleiben "Betrug" und lassen sich auch dadurch nicht rechtfertigen, dass sie tagtäglich in den Medien zu sehen sind: Eine grafische Darstellung ohne Aufzeigen der Nulllinie ist eine bewusste oder unbewusste Falschinformation des Berichtsempfängers. Wenn zwei Messgrössen (zum Beispiel Forderungen und Warenbestände) in verschiedenen Skalen nebeneinander dargestellt werden, so ist dies eine weitere Irreführung.

Grafiken mit Kurzüberschriften wie "Umsatzstatistik" oder "Personalentwicklung" sind nicht geeignet, eine "Message" zu transportieren. Unter einer Aussage sind vollständige Sätze wie "Der Umsatzeinbruch im November ist durch ... zu erklären" oder "Die Personalfreistellungen wurden ... kompensiert" zu verstehen. Eine Grafik ohne Aussage hat keine Berechtigung in einem Managementbericht (!).

Die Fälle d) und e) sind recht häufig anzutreffen: Es ist verwirrend, wenn in verschiedenen Analysen von *Umsatz* oder *Personalstand* gesprochen wird und darunter nicht jeweils die richtigen Inhalte verstanden werden.

Schlussfolgerung

Online-Berichte, interaktive Berichte und so genannte *Executive Informationssysteme* haben in vielen Unternehmen die Papierflut reduziert. Web-basierte Lösungen haben Einzug gehalten, Portale und Intranet-Lösungen sind entwickelt worden.

Wenn aber nicht gleichzeitig an den *Inhalten*, an den vermittelten *Aussagen* und an den *Massnahmenvorschlägen* gearbeitet wird, so bleiben der Controllingbericht das, was er leider nicht selten ist: Rechtfertigungsmittel oder Nachschlagewerk des Controllers – und nicht Handlungsleitfaden für den Manager.