

Interessante und verständliche Inhalte stehen im Zentrum der Gestaltung guter Berichte.

### Aus der Praxis

#### Regeln zur (einheitlichen) Gestaltung von Managementberichten und Geschäftspräsentationen

Dr. Rolf Hichert\*

Für Controller gehören (schriftliche) Berichte und (mündliche) Präsentationen zu den wichtigsten Formen der Kommunikation mit dem Management. Gute Berichte und Präsentationen vermitteln in möglichst kurzer Zeit die von den Empfängern gewünschten Informationen. Es geht dabei vor allem darum, klare *Botschaften* in Form von nachvollziehbaren Feststellungen, Erklärungen und Empfehlungen zu vermitteln, die *Antworten* auf die von den Lesenden oder Zuhörenden explizit oder implizit gestellten Fragen sind. Nicht zu den Berichten werden hier Statistiken und Nachschlagewerke gezählt, die keine Botschaften enthalten. Bei ihnen wird stattdessen erwartet, dass sich die Lesenden selbst mit der Materie beschäftigen, um zu eigenen Erkenntnissen zu kommen. Nicht als Präsentationen verstanden werden hier Arbeitsgespräche und Diskussionsrunden, bei denen alle Anwesenden gemeinsam Themen diskutieren und Ergebnisse erarbeiten.

Im Mittelpunkt der Gestaltung guter Berichte und Präsentationen stehen interessante und verständliche *Inhalte*. Eine ansprechende *Form* kann dabei die Informationsvermittlung unterstützen, aber sie darf – im Sinne eines falsch verstandenen *Corporate Design* – keinen Selbstzweck haben.

Erfolgreiche Kommunikation basiert auf verbindlichen Regeln, dies gilt auch für die Geschäftskommunikation. Kreativität und Belie-

bigkeit ist weder bei der verbalen Ausdrucksweise noch bei der visuellen Form gefragt. Stattdessen geht es um klare Botschaften, konsequente Standardisierung und Reduzierung auf das Wesentliche – wie dies in den nachfolgenden sieben Regeln dargelegt wird.

#### Botschaften vermitteln

Botschaften im vorgenannten Sinne müssen ganze Sätze sein, die einen Sachverhalt treffend beschreiben. Ihr Wahrheitsgehalt sollte im weiteren Verlauf des Berichtes oder der Präsentation bewiesen werden. Schaubilder innerhalb eines Berichtes oder einer Präsentation sollten so gestaltet werden, dass sie die zu vermittelnde Botschaft verdeutlichen, ganz nach dem geflügelten Wort »Ein Bild sagt mehr als tausend Worte«. Dies ist dann einfacher möglich, wenn die zu vermittelnde Botschaft im Schaubild in geeigneter Form hervorgehoben wird. Das Schaubild dient dazu, die vermittelte Botschaft zu beweisen. Leider geschieht bei der sogenannten *PowerPoint-Kultur* genau das Gegenteil: Schwer verständliche Bilder werden hier oft mit vielen Worten erläutert. Botschaften sollten zu Beginn einer Argumentationskette genannt werden, siehe *Abbildung 1*.

#### Bedeutung vereinheitlichen

Was in der Technik, Musik und Kartografie teilweise seit Jahrhunderten selbstverständlich ist, hat sich im Controlling noch nicht durchgesetzt: Eindeutige Notationsregeln sollen nicht nur das Verständnis von Berichten, sondern auch deren Erstellung erleichtern. Dinge, die Gleiches bedeuten, sollten gleich dargestellt werden, und Dinge, die nicht Gleiches bedeu-

Der Markt für Projekt B ist zu klein, und wir erwarten einen starken Wettbewerb. Zusätzlich liegen die Kosten über dem Plan, und die Qualität ist nicht erreichbar. Deshalb sollten wir das Projekt stoppen.

Wir sollten Projekt B stoppen  
+ der Markt ist zu klein  
+ der Wettbewerb ist sehr stark  
+ die Kosten sind über dem Plan  
+ die Qualität ist nicht erreichbar

Abbildung 1: Die Botschaft gehört an den Anfang (Beispiel)

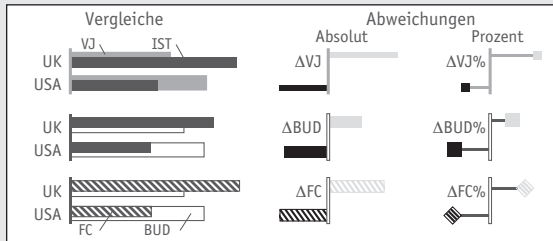


Abbildung 2: Gleiche Analysen sollten immer in der gleichen Form dargestellt werden (Beispiel)

ten, sollten nicht gleich dargestellt werden, siehe *Abbildung 2*.

**Information verdichten**

Eine hohe Informationsdichte – im Sinne von Anzahl Zeichen pro Fläche – bietet einerseits eine Übersicht zu komplexen Tatbeständen und ist andererseits die Voraussetzung für interessante Botschaften. Was bei technischen Zeichnungen, Landkarten und Notenblättern selbstverständ-

lich ist, sollte auch bei der geschäftlichen Kommunikation gelten: Je mehr Datendimensionen gezeigt werden und je höher die Anzahl gezeigter Zeichen pro Fläche ist, desto einfacher sind komplexe Zusammenhänge zu vermitteln (siehe *Abbildung 3*). Wenn stattdessen die gleichen Informationen auf mehrere Seiten verteilt werden – so wie dies in der *PowerPoint-Kultur* leider häufig der Fall ist – ist es für die Empfänger schwierig, den Überblick zu behalten.

Komplexe Zusammenhänge sind bei höherer Informationsdichte leichter zu vermitteln.

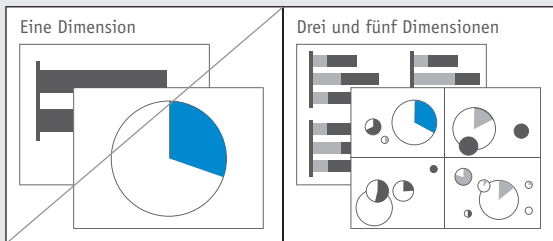


Abbildung 3: Möglichst drei und mehr Dimensionen zeigen (Beispiel)

**Qualität sicherstellen**

Die Messung von Kommunikationsqualität hat viele Aspekte. Zunächst erwarten Empfänger inhaltlich richtige Daten zum richtigen Zeitpunkt. Aber diese Daten sollten auch richtig dargestellt werden: So können beispielsweise (eindimensionale) Diagrammtypen wie Kreise und Ringe nur banale Botschaften vermitteln. Ein besonderes

Ärgernis für die Informationsempfänger sind manipulierte Skalen wie »abgeschnittene« Achsen, verzerrte Darstellungsobjekte (siehe *Abbildung 4*) oder ungleiche Klassenbreiten bei Verteilungen. Hier ist dann nicht die gewählte visuelle Darstellung »falsch«, sondern es wird eine falsche Botschaft vermittelt, die nicht den zugrunde liegenden Zahlen entspricht.

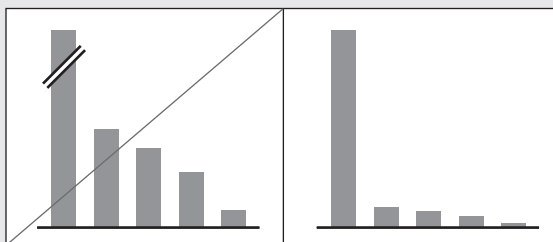


Abbildung 4: Keine Achsen abschneiden, keine Darstellungsobjekte manipulieren (Beispiel)

Alle Gestaltungsregeln werden bei [www.success.hichert.com](http://www.success.hichert.com) detailliert vorgestellt.

**Konzept verwirklichen**

Die hier auszugsweise vorgestellten SUCCESS-Regeln (vgl. Hichert 2010) greifen grundlegend in die Kommunikationskultur ein, und ihre praktische Realisierung muss daher sorgfältig geplant werden, siehe *Abbildung 5*. Hierzu be-

darf es klarer Entscheidungen auf der Führungsebene, eines ausgereiften Notationskonzeptes und geeigneter Software-Werkzeuge. Darüber hinaus sind die bekannten Regeln für erfolgreiche Organisationsveränderungen zu befolgen.

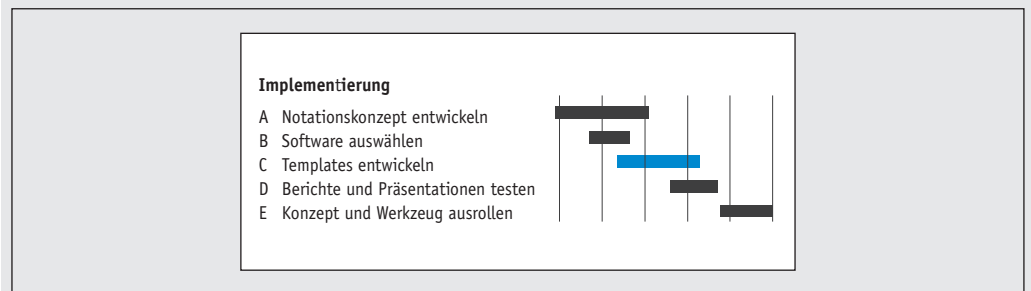


Abbildung 5: Veränderungsprozesse müssen in definierten Schritten umgesetzt werden (konzeptionell)

**Vereinfachung suchen**

Das vom Empfänger beurteilte Informationsangebot liegt für ihn irgendwo zwischen *Rauschen* (ich verstehe nichts) und *Redundanz* (ich weiß es bereits). Die vom Empfänger aufgenommene Information ist für ihn neu, sie erweitert sein Wissen und kann so die Grundlage für bessere Entscheidungen abgeben. Bei Berichten und Präsentationen sollte die Informationsvermittlung im Mittelpunkt stehen, und hier ist jede

Ablenkung in Form unnötiger Farben, Rahmen, Ränder und Schatten wie auch falsch verstandenem *Corporate Design* hinderlich. Informationstechnisches Rauschen und unnötige Redundanz sollten vermieden werden. Berichte und Präsentationen sollten keine bedeutungslosen Gestaltungselemente enthalten, die von der zu vermittelnden Botschaft ablenken könnten, siehe *Abbildung 6*.

Bedeutungslose Gestaltungselemente haben in Berichten nichts verloren!

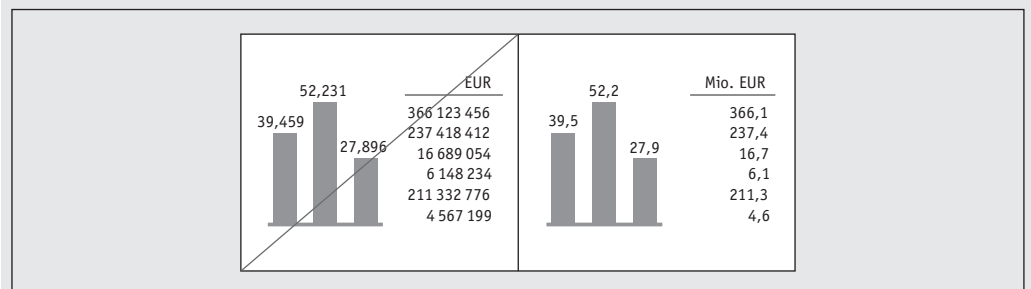


Abbildung 6: Lange Zahlen vermeiden – 3 Stellen bei Diagrammen, 4 Stellen in Tabellen (Beispiel)

**Inhalt strukturieren**

Berichte und Präsentationen sollten klar und verständlich strukturiert sein, und die zu vermittelnde Geschichte sollte einem logischen Fluss folgen. Auflistungen *ungleicher Elemente* bei Gliederungen, gedankliche *Überschneidungen* bei Texten und *nicht erschöpfende* Argu-

mentationen erschweren das Verständnis. Richtig strukturierte Berichte und Präsentationen beginnen mit einer Zusammenfassung, sie haben eine verständliche Gliederung und einen hierarchisch aufgebauten Gedankenfluss, siehe *Abbildung 7*.

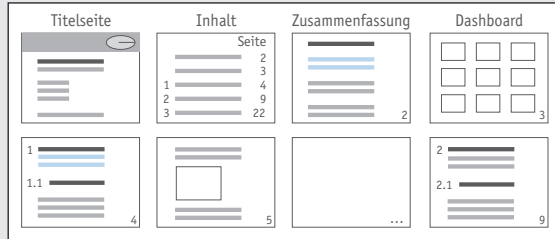


Abbildung 7: Gute Berichte und Präsentationen zeigen eine hierarchische Struktur (konzeptionell)

**Anwendungsbeispiel 1:  
Geschäftsbericht der Schweizerischen Post**

Der Halbjahresbericht 2007 der Schweizerischen Post ist der erste Geschäftsbericht, in dem konsequent die hier beschriebenen visuellen Gestaltungsregeln berücksichtigt werden. Im Geschäftsbericht 2009 wurde das Konzept weiter entwickelt und konsequent befolgt. Dort heißt es beispielsweise: »CHF 1 Mrd entsprechen 15 mm«, »Grün(/Rot) = Positive(/Negative) Wirkung auf das Konzernergebnis«, »Dunkelgrau = aktuelles Jahr«, »Hellgrau = Vorjahr«

(Quelle: Geschäftsbericht 2009 der Schweizerischen Post, S. 52). Die in Abbildung 8 gewählte Form der Visualisierung übergroßer Werte ist eine der Möglichkeiten, um das »Abschneiden« von Darstellungsobjekten (siehe Abbildung 4) zu vermeiden. Bei den Beschriftungen hätte deutlicher gemacht werden können, dass sie an das Ende der grauen Balken gehören, die hier die Werte von 2009 repräsentieren. Die Unterschiede bei der Darstellung von Millionen Franken und von Prozentpunkten könnten ebenfalls deutlicher ausfallen.

1 Mrd. entspricht 15 mm – und das im gesamten Bericht.

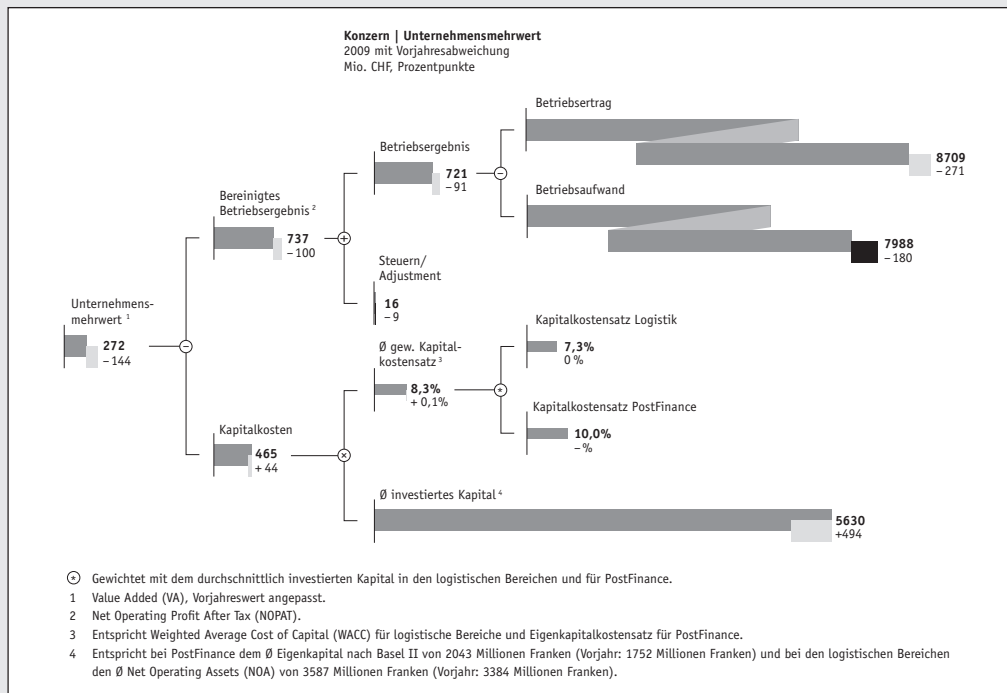


Abbildung 8: Visualisierung des Unternehmensmehrwertes im Vergleich zum Vorjahr (Quelle: Geschäftsbericht 2009 der Schweizerischen Post, S. 57)

Abbildung 9 zeigt den Anteil der bei der Post angebotenen Arbeitsplätze in Prozent der Arbeitsplätze nach Kantonen. Zu beachten ist bei dieser Darstellung, dass auf die übliche Einfärbung geographischer Flächen verzichtet wurde, um einen falschen visuellen Vergleich zu vermeiden:

Flächeneinfärbungen sollten nur dann vorgenommen werden, wenn der dargestellte Sachverhalt sich auch proportional zur Flächengröße verhält – was nur selten gegeben ist.

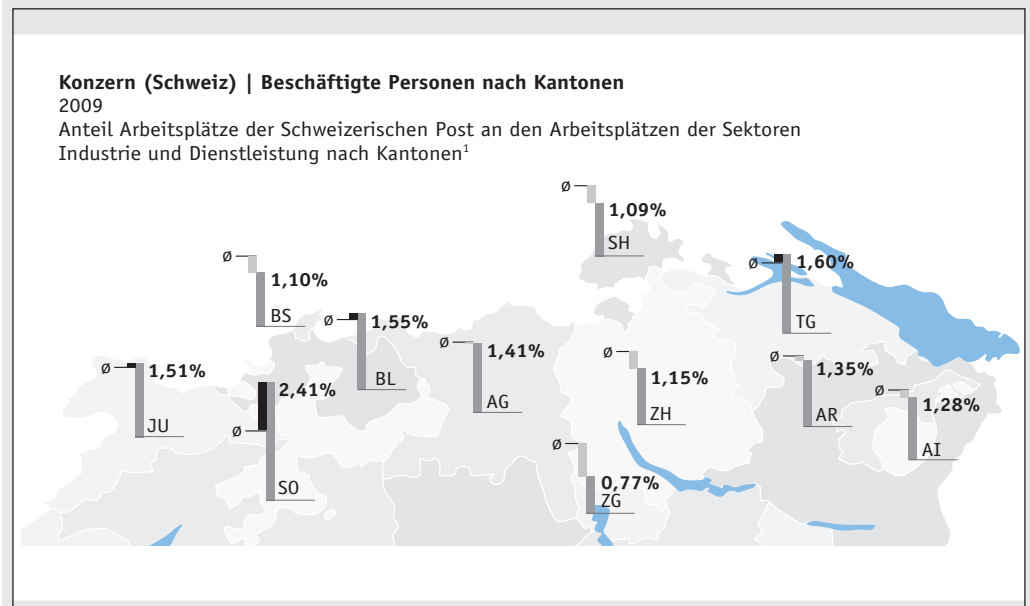


Abbildung 9: Visueller Vergleich von Abweichungen in Verbindung mit einer geographischen Zuordnung (Auszug) (Quelle: Geschäftsbericht der Schweizerischen Post, S. 117)

### Anwendungsbeispiel 2: Schaubildgestaltung mit Excel

Abbildung 10 zeigt ein Schaubildbeispiel aus einer PowerPoint-Präsentation, die nach den hier vorgestellten Regeln gestaltet wurde. Hier sind die wichtigen Elemente eines verständlichen Schaubildes enthalten: a) schriftliche Botschaft, b) visuelle Hervorhebung dieser Botschaft, c) mehrzeiliger Titel, c) einheitliche Skalierung für Absolut- und für Prozentwerte, d) konsequent angewendetes Notationskonzept für die die beiden Zeitperioden und die beiden unterschiedlichen Abweichungsarten sowie e) klar zugeordnete Erläuterungen. Hier wur-

den sowohl Ertrags- und Aufwandspositionen als positive Größen dargestellt, was bei vielen praktischen Erfolgsrechnungen dieser Art nicht gemacht wird. Infolge der Anordnung der Zahlenwerte rechts oder links von den Balken sowie der Veränderungsrichtung werden hier aber sowohl der Rechengang als auch die Abweichungsrichtung leicht verständlich. Weiterhin ist hervorzuheben, dass hier einheitliche Bezeichnungen für die Abweichungen gewählt wurden (siehe Abbildung 2) und bei den Abweichungen immer negative und positive Vorzeichen.

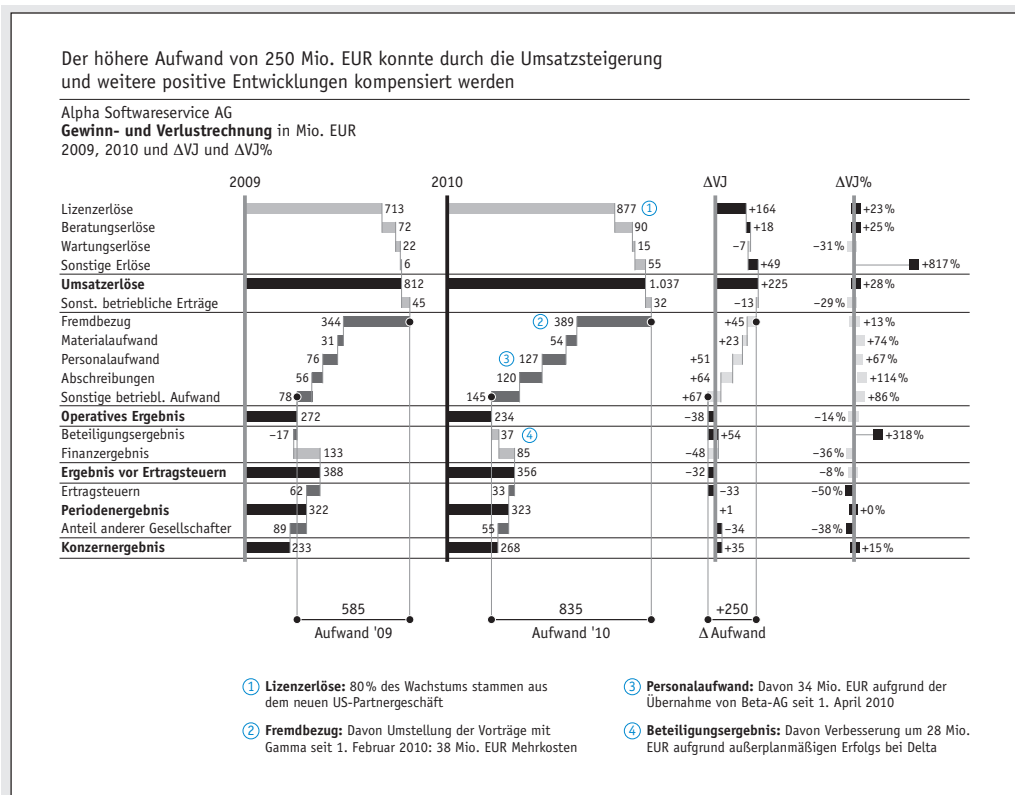


Abbildung 10: Beispiel für ein nach den hier vorgestellten Gestaltungsregeln konzipiertes und mit Hilfe von Excel realisiertes PowerPoint-Schaubild

\*Dr. Rolf Hichert ist Geschäftsführer der HICHERT+PARTNER AG in Kreuzlingen (Schweiz).

### 9.2.5 Berichtstermin

Bezogen auf die zeitlichen Gestaltungsmerkmale ist als erstes die Frage des *Berichtszyklus* – also des zeitlichen Abstands, in dem die Berichterstattung erfolgt – angesprochen. Die Festlegung des Berichtszyklus ist eine Trade-off-Entscheidung: Es gilt hierbei auf der einen Seite, die mit einer zunehmenden Berichtsfrequenz ebenfalls steigende Aktualität der Informationen mit der Gefahr des Information Overload bei den Managern sowie dem erhöhten Arbeitsaufwand für die Controller auf der anderen Seite abzuwägen.

Der zweite unter dem Stichwort »Berichtstermin« zu subsumierende Aspekt ist der des Erscheinungsdatums nach Eintreten eines be-

stimmten Ereignisses. Auf den Monatsbericht bezogen bedeutet dies, wie viele Tage nach Monatsultimo der Vorstand den Bericht in den Händen hält. Hier gilt die Faustregel »Je schneller, desto besser«. Insbesondere bessere DV-technische Möglichkeiten haben hier in den jüngeren Vergangenheit zu deutlichen Verkürzungen der Wartezeit geführt.

In der Praxis wird die Mehrzahl der Monatsberichte um den 8. Arbeitstag nach Ultimo veröffentlicht (vgl. WHU-Controllerpanel). Jedoch wird in den meisten Unternehmen bereits um den 3. Arbeitstag nach Ultimo herum vorab eine Umsatzmeldung an den Vorstand geschickt (vgl. Weber/Schaier/Strangfeld 2005). Darüber hinaus zeigt die Analyse des WHU-Controllerpanels, dass der Automatisierungsgrad einen er-

Je schneller Standardberichte vorliegen, desto besser.