

# Mission Notation – HICHERT®SUCCESS-Projekte in der Praxis

## Eine praxisorientierte Einführung von Notationsstandards für interne und externe Berichte in Unternehmen

von Kristian Rummelin

**Die Einführung unternehmensweiter, einheitlicher Notationsstandards für die Darstellung von Berichten ist aktuell ein intensiv diskutiertes Thema.** Auslöser hierfür ist in vielen Fällen die häufig fehlende Transparenz und die nicht gegebene Vergleichbarkeit von Berichten. Dies zeigt sich nicht zuletzt an der Etablierung vieler Projektinitiativen innerhalb der für Berichte zuständigen Bereiche großer und mittelständischer Unternehmen. Im deutschsprachigen Raum hat sich zunehmend das **Regelwerk HICHERT®SUCCESS von Prof. Rolf Hichert durchgesetzt.** Dieses Regelwerk bildet einen konkreten und detaillierten Rahmen zur Konzeption und Implementierung eines einheitlich gestalteten Berichtswesens.

Die Notationsregeln sind auf den ersten Blick einleuchtend, ja können teilweise trivial wirken. Doch bei genauerer Betrachtung erkennt man, dass das SUCCESS-Regelwerk die Darstellung von Berichten und deren Inhalten stark reguliert. Deshalb kann die praktische Einführung des Regelwerks erhebliche Herausforderungen sowohl für die Mitarbeiter und Verantwortlichen in den Bereichen Controlling und Berichtswesen als auch in den IT-Abteilungen mit sich bringen.

Trotz dieser Herausforderungen ist die Einführung von Notationsstandards unter anderem aus folgenden Gründen sinnvoll:

- Schnellerer Erkenntnisgewinn durch den Einsatz und Hervorhebung von Botschaften.
- Verbesserte Lesbarkeit und Interpretationsverbindlichkeit auf Basis von wiederkehrenden Elementen und Strukturen.

- Bessere Vergleichsmöglichkeiten der Daten durch eine höhere Informationsdichte
- Effizientere und effektivere Berichterstellung auf Basis von Vorlagen und Richtlinien

Doch wie kann die Einführung in der Praxis erfolgreich gelingen und können sich abzeichnende Hürden überwunden werden? Dieser Artikel erläutert die kritischen Erfolgsfaktoren und zeigt einen pragmatischen Weg auf, wie die Einführung schrittweise gelingt.

### Vielfältige Herausforderungen

Viele Unternehmen arbeiten derzeit an Projekten zur Standardisierung von Berichten. In der Praxis stoßen sowohl die Projektteilnehmer aus den beteiligten Fachbereichen als auch die dabei unterstützenden externen Berater häufig auf eine Vielzahl von Herausforderungen.

So sehen sich auf der einen Seite die Projektverantwortlichen vor dem Hintergrund der teils strengen Regeln einem Paradigmenwechsel im Berichtswesen gegenüber, der ein Brechen mit liebgewonnenen Traditionen erfordert. Es kommt dabei schnell zu unternehmensinternen Widerständen, da über Jahre gewachsene Strukturen bei der Berichterstellung infrage gestellt werden. An dieser Stelle **muss der „persönliche Geschmack“** von Berichtserstellern und -empfängern für einen unternehmensweiten Standard **überwunden werden.** Dies zeigt sich gut an einfachen Beispielen, wie **dem geforderten Verzicht auf Farben ohne klar definierte Bedeutung:** Es ist bemerkens-

wert, wie emotional der Einsatz von Farben in Berichten diskutiert werden kann.

Auf der anderen Seite müssen sich die **IT-Verantwortlichen mit der teils aufwändigen Umsetzung der Darstellungsregeln auseinandersetzen.** Wenn auch bereits erste Software-Anbieter spezielle Funktionen zur einfachen Darstellung der SUCCESS-Regeln anbieten, so sind doch häufig Workarounds oder zusätzliche Entwicklungsarbeiten erforderlich.

### Die SUCCESS-Regeln im Überblick

Die Befolgung der Regeln bzw. Empfehlungen von HICHERT®SUCCESS<sup>1</sup> soll laut Prof. Hichert der „Formulierung von klaren Botschaften sowie der konsequenten Standardisierung und Reduzierung auf das Wesentliche“ innerhalb des Berichtswesens dienen. Die sieben Regelgruppen sind in **Abbildung 1** aufgeführt.

Die Regelgruppen **SAY** und **STRUCTURE** bilden die Klammer um die restlichen Regelgruppen. **SAY** dient insbesondere der klaren und überschneidungsfreien Vermittlung von Botschaften als Antwort auf die wichtigen Fragen der Berichtsempfänger. Zu dieser Regelgruppe gehören auch die Verwendung eines standardisierten Titelkonzepts und die einheitliche Nutzung von Hervorhebungen zur Unterstreichung der Botschaften.

Die Regelgruppe **STRUCTURE** beinhaltet Normen zur Nutzung gleichartiger, überschneidungsfreier und erschöpfender Gliederungen

Inhalt & Aufbau	<b>SAY:</b> Botschaften verständlich vermitteln
Visuelle Darstellung	<b>UNIFY:</b> Bedeutung vereinheitlichen <b>CONDENSE:</b> Informationen verdichten
Qualität & Umsetzung	<b>CHECK:</b> Qualität sicherstellen <b>ENABLE:</b> Konzept verwirklichen <b>SIMPLIFY:</b> Kompliziertheit vermeiden <b>STRUCTURE:</b> Inhalt richtig gliedern

**Abb. 1: Die Regelgruppen von HICHERT®SUCCESS im Überblick**

Die beiden Regelgruppen **CHECK** und **ENABLE** bilden die unterste Ebene der sieben Regelgruppen. Sie sind keine Anforderungen an die Berichtsdarstellung im eigentlichen Sinn. **CHECK** verlangt die Sicherstellung korrekter Daten und deren richtiger Visualisierung in Tabellen und Diagrammen. Hierzu gehört auch ein geeignetes einheitliches Konzept für die Skalierung der unterschiedlichen Messgrößen. **ENABLE** zielt auf die Verabschiedung eines verbindlichen Notationshandbuchs und dessen technisch effiziente Realisierung sowie auf die geeignete Organisation für ein unternehmensweites „Ausrollen“.



### Erfahrungen und Empfehlungen zur erfolgreichen Einführung

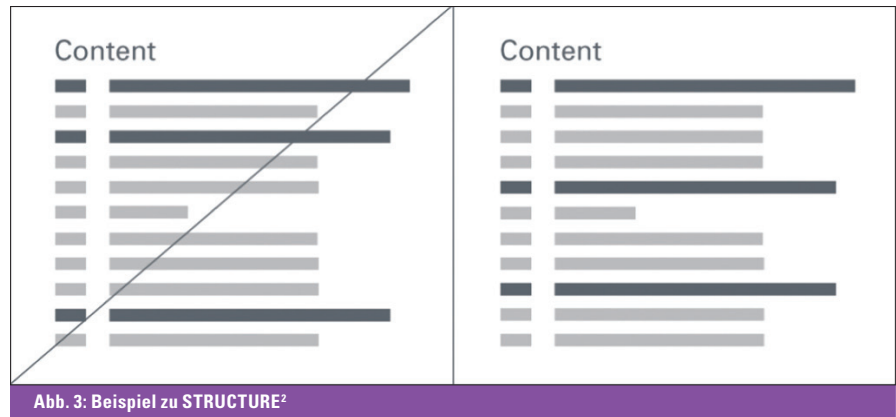
Dieses Kapitel zeigt auf, wie die Einführung eines Notationsstandards erfolgreich gelingen kann – ausgehend von der Projektinitialisierung, über die Konzeption, bis hin zur Umsetzung.

von Berichten. Hierbei geht es darum, die Botschaften von SAY zu beweisen bzw. plausibel zu machen, indem eine geeignete Geschichte (storyline) erzählt wird.

notwendigen Gestaltungselemente wie Schatten und Ränder sowie nicht benötigter Größenachsen in Diagrammen verstanden, wodurch die Lesbarkeit von Berichten erleichtert wird.

In der Praxis hat sich eine phasenweise, iterative und auch skalierbare Vorgehensweise bei der Einführung von Notationsstandards bewährt.

Auf der zweiten Ebene des Regelwerks bilden die Regelgruppen **UNIFY**, **CONDENSE** und **SIMPLIFY** die Grundlage für die einheitliche Gestaltung der Berichte, wobei es vorwiegend um visuelle Aspekte geht.



**UNIFY** fordert die einheitliche Verwendung von Berichtselementen, wie beispielsweise die Nutzung gleicher Farben für die Darstellung gleicher Inhalte. Diese Regelgruppe soll durch standardisierte Darstellungen für das schnellere und bessere Verständnis der Berichtsinhalte dienen.

Die Regelgruppe **CONDENSE** fordert eine möglichst hohe Informationsdichte, um so Zusammenhänge und Abhängigkeiten verständlicher darstellen zu können.

**SIMPLIFY** dient der Reduzierung von Redundanz sowie dem Verzicht auf Informationsrauschen in Berichten. Darunter wird das konsequente Entfernen der für das Verständnis nicht

Categories	Areas	Colors	Forms	Applications
Previous				<b>ACT</b>   <b>BUD</b> 576   488
Actual				42   39
Budget				
Forecast				

**Abb. 4: Beispiel zu UNIFY²**

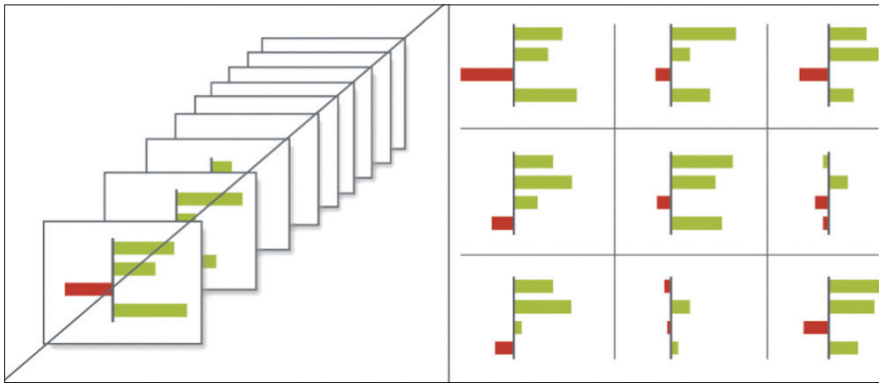


Abb. 5: Beispiel zu CONDENSE<sup>2</sup>

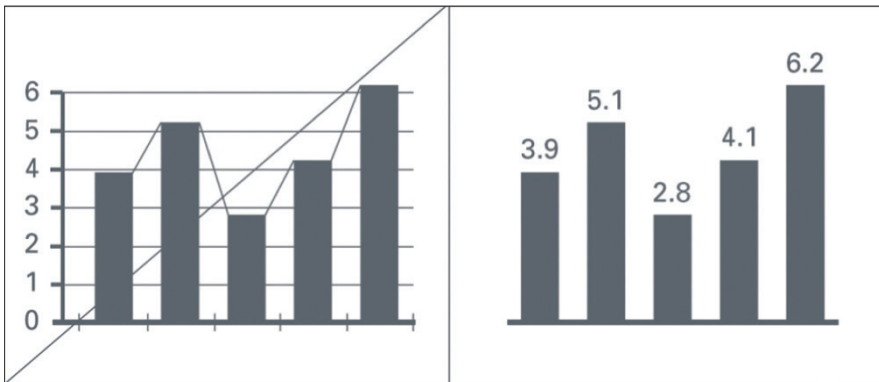


Abb. 6: Beispiel zu SIMPLIFY<sup>2</sup>

Thesen und einige Demonstrationsbeispiele zu erarbeiten. Das Kernteam muss neben den relevanten Verantwortlichen der einzelnen Berichtsprodukte auch die wichtigen Know-how-Träger in den Ressorts Controlling und Berichtswesen der jeweiligen Unternehmensbereiche einbeziehen.

In ersten Arbeitsgesprächen wird dann zunächst ein vorläufiges Inhaltsverzeichnis erarbeitet, welches den Rahmen für die späteren Notationsregeln bildet. Dieses Inhaltsverzeichnis kann im Anschluss als Checkliste dienen, anhand derer die Regeln sukzessive abgearbeitet werden können. Um zu Beginn schnelle Erfolge zu erzielen, ist es sinnvoll, ausgewählte vorhandene Berichte zu bearbeiten und „Vorher-Nachher-Beispiele“<sup>3</sup> zu erstellen.

Diese Beispiele dienen zum einen dem Verständnis einzelner Regeln, die für sich allein zu abstrakt wirken können. Zum anderen dienen sie als Grundlage für spätere Diskussionen und Präsentationen in einem größeren Kollegenkreis. Weiterhin können sie die Basis für ein Thesenpapier sein, das die Notwendigkeit zur Etablierung eines Notationsstandards unterstreicht.

Im Nachgang der Bearbeitung dieser Berichtsbeispiele sollten die darin enthaltenen Regeln isoliert und nach und nach in die Gliederung bzw. den Entwurf des Notationskonzepts eingearbeitet werden.

### Projektinitialisierung

Wichtig bei der Einführung von Standards für die Gestaltung einheitlicher Berichte ist das Aufsetzen eines konkreten Projekts. Auch wenn die Notationsregeln auf den ersten Blick logisch und transparent wirken, sollte man die erforderliche Projektarbeit nicht unterschätzen.

Bei der Initialisierung eines Notationsprojekts sind folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

#### 1. Projekt ernst nehmen:

Ein konkreter Zeit- und Projektplan soll die Verfügbarkeit der relevanten Ressourcen sichern.

#### 2. Entscheider mitnehmen:

Vor Beginn des Projekts müssen Entscheider überzeugt und eingebunden werden. Ohne die klare Unterstützung der Entscheider und der Berichtsempfänger kann keine ausreichende Verbindlichkeit gewährleistet werden.

#### 3. Realistische Ziele definieren:

Die Einführung von Notationsstandards erfordert ein Umdenken in der Berichterstattung. Man sollte den Projektteilnehmern nicht zu viel zumuten. So empfiehlt es sich, mit wenigen Re-

geln anzufangen, diese dafür aber konsequent umzusetzen.

### Konzeption

Zu Beginn des Projekts ist es sinnvoll, in einem kleinen Kernteam zunächst die wichtigsten

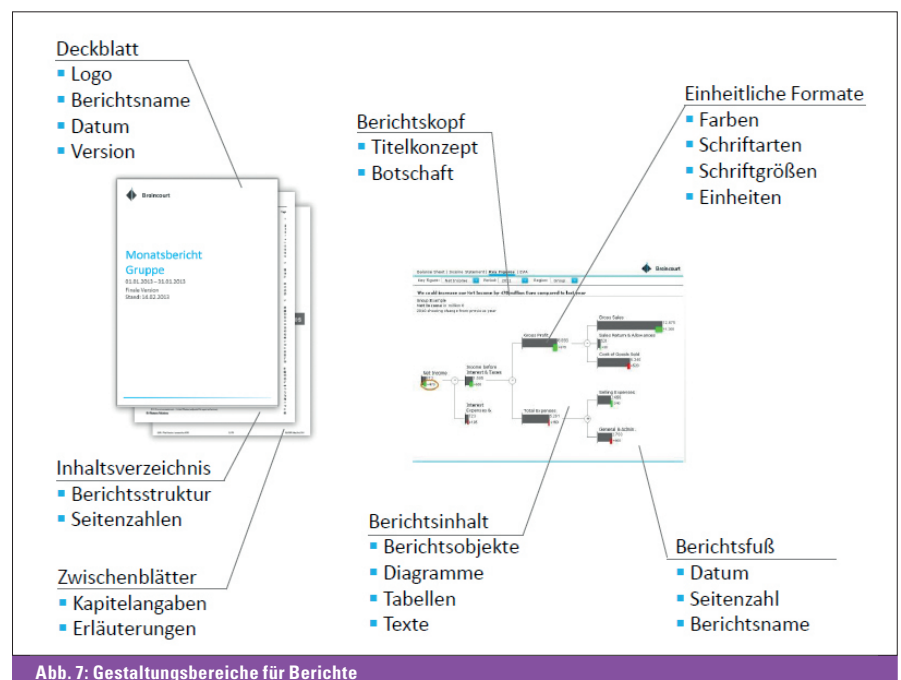


Abb. 7: Gestaltungsbereiche für Berichte

Wie bereits beschrieben ist es wichtig, **bei der ersten Version des Notationskonzepts realistische Ziele** vorzugeben. Mit der **Anwendung weniger, einfacher Notationsregeln können bereits beachtliche Ergebnisse erzielt werden.**

Hierzu eignen sich insbesondere die Regelgruppen, welche sich mit visuellen Darstellungen in den Berichten befassen:

1. UNIFY, zum Beispiel Vereinheitlichung von Farben, Formen und Diagrammtypen.
2. CONDENSE, zum Beispiel Erhöhung der Informationsdichte für einfache Vergleiche.
3. SIMPLIFY, zum Beispiel Entfernen von überflüssigen Elementen wie Schatten, Rahmen und Ränder.

Nach der Erstellung von Beispielen und einer ersten Version des Notationskonzepts kann in einem nächsten Schritt ein größerer Personenkreis in Form eines Gremiums eingebunden werden. Dieses sollte neben den Berichtserstellern insbesondere Entscheider im Reporting-Umfeld sowie Teilnehmer aus der IT beinhalten.

Die erstellten Beispiele können an dieser Stelle genutzt werden, um anschaulich in das Thema einzuleiten. In strukturierten Konzeptions-Workshops werden nun die entwickelten Regeln geschärft und abgestimmt. Für den Ablauf der Konzeptionstermine bietet sich folgende Workshop-Struktur an:

- 1) Workshop(s) „Allgemeine Regeln“:
  - a) Seitentypen (Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Inhaltsseiten, etc.)
  - b) Formate (Farben, Schriftarten und -größen, Zahlenformate, etc.)
  - c) Berichtselemente (Einheiten, Währungen, Versionen, etc.)

2) Workshop(s) „Tabellen“

- a) Tabellenaufbau
- b) Zeilenkonzept
- c) Spaltenkonzept
- d) Beschriftungen

3) Workshop(s) „Diagramme“

- a) Diagrammtypen
- b) Skalierung
- c) Beschriftungen
- d) Achsen

**Innerhalb der Workshops ist es wichtig, Konsens über die anzuwendenden Regeln zu erzielen.** Kontroverse Diskussionen über die Darstellung von Farben oder Tabellen sollten in jedem Falle zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis gebracht werden. Im Gegensatz zu fachlichen und methodischen Diskussionen darf zu diesem Zeitpunkt **keine Diskussion hinsichtlich der Machbarkeit der Abbildung durch diverse IT-Lösungen** geführt werden. Diese Forderung liegt insbesondere in zwei Punkten begründet:

1. Ein Notationsstandard sollte ein unabhängiges Regelwerk im Sinne eines Zielbildes darstellen und sich nicht an den Versionsständen von Softwarelösungen ausrichten.
2. Die Frontendlösungen verschiedener Hersteller bieten unterschiedliche Möglichkeiten zur Abbildung von Notationsregeln. Demzufolge müsste für jede zum Einsatz kommende Technologie ein eigenes Notationsregelwerk erstellt werden.

Wie kann dieser Konflikt frühzeitig aufgelöst werden? Zunächst ist es erforderlich, die Bedenken seitens der IT ernst zu nehmen. Das Notationskonzept sollte grundsätzlich als Zielbild angesehen werden. Von der IT nicht umsetzbare Regeln können dann in den jeweiligen Berichtsprodukten begründet werden. Wichtig

## Autor



### ■ Kristian Rummelin

ist als Berater bei der Braincourt GmbH im Geschäftsfeld Corporate Performance Management tätig und verantwortet als Manager den Bereich SAP BI. Als zertifizierter „Hichert Certified Consultant (HCC)“ entwickelt er gemeinsam mit Kunden u. a. Notationskonzepte sowie Berichts- & Planungslösungen.

E-Mail: kristian.ruemmelin@braincourt.de

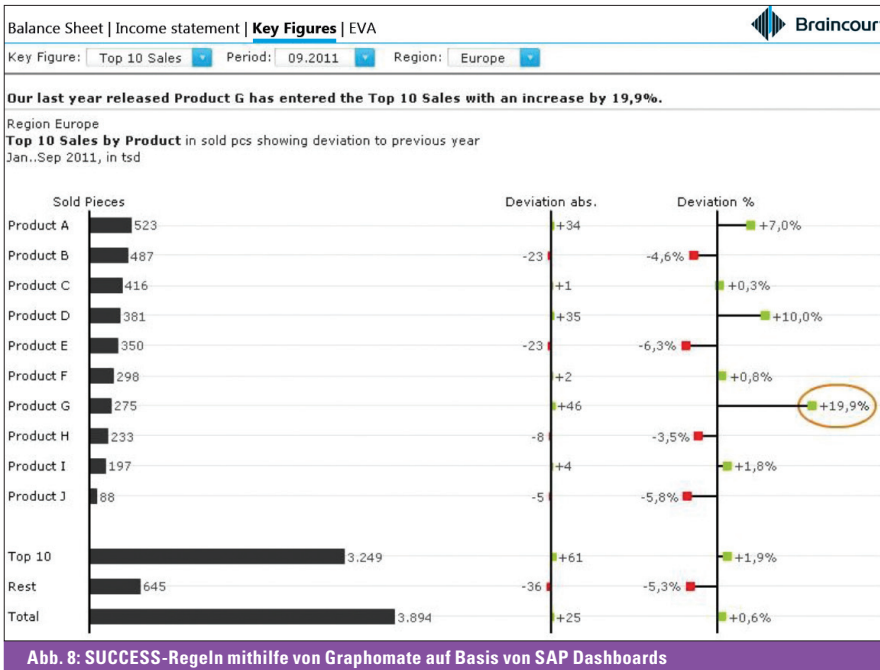


Abb. 8: SUCCESS-Regeln mithilfe von Graphomate auf Basis von SAP Dashboards

ist hierbei neben der Anwendung von Notationsstandards auch, **spätere Kosten im Blick zu behalten und aufwändige Individualentwicklungen zu vermeiden.**

Sobald alle relevanten Notationsregeln für die erste Version des Notationskonzepts definiert und abgestimmt sind, geht es an die phasenweise Umsetzung.

### Umsetzung

Zu Beginn der Umsetzung bietet sich die Auswahl eines oder mehrerer Pilotberichte an. **Bevor das Notationskonzept flächendeckend und bereichsübergreifend einge-**

**setzt wird, ist es zunächst anhand von Berichtsbeispielen auf Praxistauglichkeit hin zu überprüfen.** Auf diesem Weg können verschiedene Punkte erkannt und ggf. überarbeitet werden:

1. Sind die Regeln hinreichend konkret beschrieben, sodass diese in mehreren Berichten zum gleichen Ergebnis führen?
2. Beinhaltet das Notationskonzept fehlerhafte Regeln, welche in der Praxis nicht zum gewünschten Ergebnis führen?
3. Gibt es Regeln, welche IT-technisch nicht abgebildet werden können? Wie kann eine Alternative hierzu aussehen?

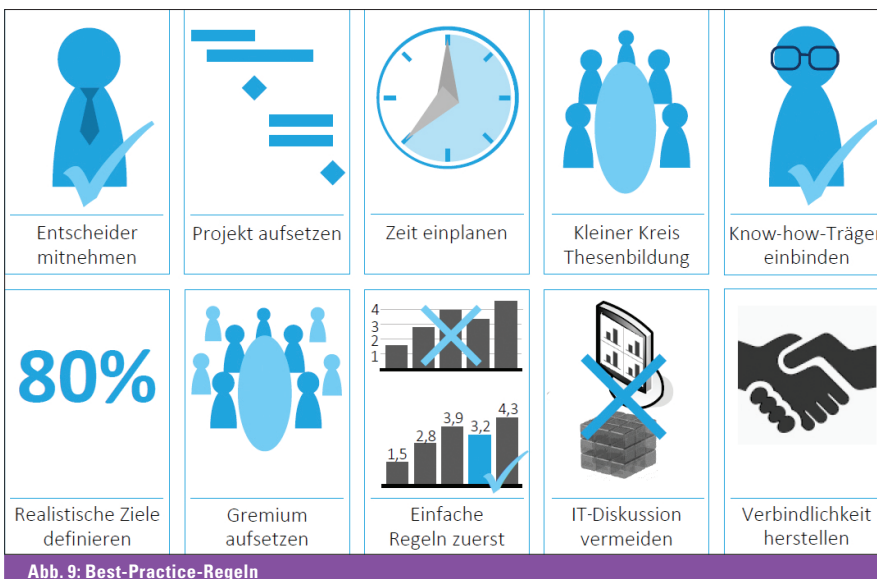


Abb. 9: Best-Practice-Regeln

Auf Basis der Rückläufer aus den ersten realisierten Berichten kann das Notationskonzept in einem ersten Iterationsschritt überarbeitet werden. Es gibt mittlerweile einige hilfreiche und zertifizierte Software-Lösungen sowie Add-ons auf dem Markt, mit welchen sich die Notationsregeln in einem adäquaten Kosten-Nutzenverhältnis abbilden lassen. Eine Liste der Software-Lösungen kann auf der Webseite<sup>4</sup> von HICHERT+PARTNER eingesehen werden.

Für die Realisierung der Berichte bietet sich zunächst die Erstellung von Berichtstemplates an. Diese wiederverwendbaren Strukturdateien können gesammelt und gemeinsam mit dem erstellten Notationskonzept zentral auf einem Intranet-Portal zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise kann neben einer Reduktion des Umsetzungsaufwands sichergestellt werden, dass die Berichte weitgehend identisch aufgebaut werden.

Die Schulung der Berichtsersteller auf den neuen Berichtsstandard sowie die Erstellung relevanter Begleitdokumente, wie beispielsweise ein Notations-„QuickGuide“, der auf ein bis zwei Seiten alle wichtigen Regeln enthält, sichern als flankierende Maßnahmen den Projekterfolg ab.

### Iteration

**Die erste Version des Notationskonzepts sollte unter der Zielsetzung „Standardisierung“ stehen,** mit dem Ziel, die verschiedenen Berichtsprodukte innerhalb eines Unternehmens zu vereinheitlichen, um die Lesbarkeit zu verbessern.

**In der zweiten Version des Notationskonzepts geht es insbesondere darum sicherzustellen, dass jeder Bericht redundanzfrei und mit konkreten Botschaften** zu entsprechenden Erkenntnissen führt, ganz der Forderung von Rolf Hichert „Berichte müssen etwas berichten“ entsprechend. Dies gelingt durch den zuvor geschaffenen Standard:

1. Welche Berichte werden tatsächlich benötigt?
- Durch die Standardisierung werden Berichte vergleichbar. Es zeigt sich, welche Informatio-

nen in unterschiedlichen Berichten mehrfach, also redundant, berichtet werden und dadurch Berichtsinhalte ggf. zusammengefasst werden können. In diesem Schritt kann das Berichtswesen insbesondere in Bezug auf die Effizienz verbessert werden.

2. Welche Inhalte und Botschaften sollen mit den Berichten transportiert werden?

Durch die Ergänzung von Botschaften kann die Aussagefähigkeit von Berichten gesteigert werden. Hat der Bericht keine klare Botschaft, so empfiehlt Hichert, ihn als „Statistik“ zu bezeichnen. An Statistiken werden geringere Anforderungen gestellt als an Berichte.

Es bleibt zu beachten: Die alleinige Nutzung einer Software und ihr rein technischer Einsatz ergibt noch keinen guten Bericht. Wichtiger sind die Inhalte, eine strukturierte Flächennutzung sowie die richtige Informationsdichte. Es gilt, das richtige Verhältnis zwischen Information einerseits und Übersicht andererseits zu erreichen.

Es ist sinnvoll, während der Umsetzung in geeigneten zeitlichen Abständen die dokumentierten Zwischenstände mit den späteren Berichtsempfängern abzustimmen, dabei gestellte

Anforderungen konstruktiv zu hinterfragen und ggf. in das Konzept einfließen zu lassen.

## Fazit

Die Einführung von Notationsstandards in Unternehmen stellt ein wichtiges Instrument für mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Effizienz in der Berichterstattung dar.

Für eine praxisorientierte Einführung stehen die folgenden zehn Best-Practice-Regeln:

1. Die Entscheider von Beginn an mitnehmen.
2. Ein Projekt aufsetzen.
3. Ausreichend Zeit einplanen.
4. Thesenbildung in einem kleinen Kreis vornehmen.
5. Die Know-how-Träger frühzeitig einbinden.
6. Realistische Ziele definieren: Weniger ist mehr.
7. Ein Gremium für die Konzeption in Workshops etablieren.
8. Einfache Regeln zuerst beschließen.
9. IT-Diskussionen in der Konzeptionsphase vermeiden.
10. Verbindlichkeit zur Umsetzung der Notationsregeln über Ziele herstellen.

Die Einführung und Anwendung der Notationsregeln in zwei Schritten mit den Schwerpunkten „Standardisierung“ und nachgelagert „Inhalte und Strukturen“ ist vor dem Hintergrund der hier vorliegenden Komplexität sinnvoll.

Was die Zukunft zu diesem Thema bringt, ist offen. Aber vielleicht gelingt es, in einigen Jahren einen verbindlichen Standard für die Gestaltung von Berichten zu etablieren, der als ein Baustein Einfluss auf die Bewertung der Transparenz eines Unternehmens ausübt. Ein erster Meilenstein hin zu diesem Standard ist mit Sicherheit die Gründung der „International Business Communication Standards (IBCS)“, in Frankfurt im Juni 2013.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.hichert.com>

<sup>2</sup> Quelle: <http://www.poster.hichert.com>: Die Verwendung der Beispielabbildungen 2 bis 6 erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Rolf Hichert

<sup>3</sup> Siehe <http://www.vorher-nachher.hichert.com>

<sup>4</sup> <http://www.hichert.com/de/company/zertifizierungen/307> ■