

Wenn Zahlen reden, aber niemand zuhört ...

Florian Bliefert

Hatten Sie auch schon einmal den Eindruck, dass Ihre aufwändig erstellten Managementberichte mehr Staub als Interesse sammeln? Genau diese Frage stellte sich kürzlich eine meiner Kundinnen. Sie war sichtlich frustriert: „Warum liest eigentlich niemand meine Berichte?“ Dabei steckte sie doch so viel Mühe in die Erstellung! Vielleicht kennen Sie das: Tabellen, Diagramme, Textblöcke – alles akribisch zusammengestellt. Doch wenn die Empfänger die Berichte zur Seite legen oder nur flüchtig überfliegen, dann läuft offensichtlich etwas schief. In unserem gemeinsamen Projekt zeigte sich schnell, woran das lag.

Schon bei der ersten Durchsicht der Berichte fiel mir eines auf: Sie waren alles andere als einheitlich. Mal dominierte ein schier endloser Zahlenfriedhof, mal wurde mit bunten Diagrammen gearbeitet, die zwar optisch ansprechend wirkten, aber nicht viel zur Klarheit beitrugen. Die Tabellen waren teilweise so ausführlich, dass es schwerfiel, die wirklich relevanten Informationen herauszufiltern. Und dann waren da noch die vielen

Details: Erklärungen und Ausführungen, die zwar von der Erstellerin als wichtig erachtet wurden, aber den eigentlichen Adressaten nur verwirrten. Das Ergebnis? Eine Informationsflut, die keiner verdauen konnte. Der Bericht wurde gelesen, aber nicht verstanden. Und was nicht verstanden wird, wird auch nicht weiter beachtet.

Neugestaltung der Berichte mit IBCS

In einem großen Workshop mit dem gesamten Team machten wir uns daran, diese Berichte systematisch auseinanderzunehmen. Es war eine spannende Aufgabe, bei der wir jeden einzelnen Bericht aus den Augen der Empfänger betrachteten. „Was wollen sie wirklich wissen? Was ist für ihre Entscheidungsfindung unerlässlich? Und was lenkt nur ab?“ Schnell wurde klar, dass wir einen anderen Ansatz brauchten. Ich stellte meiner Kundin die IBCS vor – die International Business Communication Standards (www.ibcs.com), die speziell darauf ausgelegt sind,

Geschäftsberichte klar, einheitlich und verständlich zu machen. Dabei geht es nicht nur um die Präsentation, sondern auch darum, wie die Informationen strukturiert und aufbereitet werden (**Abb. 1**).

Mit diesen neuen Erkenntnissen machten wir uns an die Neugestaltung der Berichte. Das Ziel war klar: Komplexe Informationen so zu strukturieren, dass sie auf den ersten Blick verständlich sind. IBCS bietet hier eine Reihe von Werkzeugen und Regeln, die genau das ermöglichen. Zunächst einmal führten wir eine einheitliche Struktur ein. Jeder Bericht folgte nun einem festgelegten Muster, das sich leicht erfassen ließ. Tabellen wurden vereinfacht, Zahlen reduziert und die Darstellung so gestaltet, dass die wichtigsten Daten im Fokus standen.

Ein weiteres zentrales Element war die Verwendung von klaren und konsistenten Diagrammen. Hier galt es, Farbkonzepte und Symbole zu standardisieren, sodass der Leser nicht jedes Mal aufs Neue interpretieren

Electronic Inc.
Profit after tax in kEUR
2014 PY, AC

Table template 02A

November				January_November			
PY	AC	ΔPY	ΔPY%	PY	AC	ΔPY	ΔPY%
560	559	-1	-0	5 078	5 509	+431	+8
56	58	+2	+4	531	484	-47	-9
140	134	-6	-4	1 290	1 354	+64	+5
345	260	-85	-25	3 124	2 850	-274	-9
78	86	+8	+10	816	854	+38	+5
77	86	+9	+12	809	764	-45	-6
61	66	+5	+8	604	678	+74	+12
502	545	+43	+9	5 602	5 441	-161	-3
1 819	1 794	-25	-1	17 854	17 934	+80	+0
119	121	+2	+2	1 205	1 314	+109	+9
65	59	-6	-9	629	718	+89	+14
346	311	-35	-10	3 406	3 239	-167	-5
438	399	-39	-9	4 166	4 008	-158	-4
968	890	-78	-8	9 406	9 279	-127	-1
54	62	+8	+15	517	588	+71	+14
266	231	-35	-13	2 107	2 399	+292	+14
9	11	+2	+22	67	144	+77	+115
234	255	+21	+9	2 351	2 145	-206	-9
563	559	-4	-1	5 042	5 276	+234	+5
3 350	3 243	-107	-3	32 302	32 489	+187	+1

① Austria: kEUR +431 mainly due to additional profits from product B in June (+230) and July (+251)
② Germany: kEUR -274 because of two new competitors since November 2013 (Alpha) and March 2014 (Beta)



Florian Bliefert

MBA und B.Sc. ist als Manager bei der CA Akademie AG sowohl als Trainer als auch Berater tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Kosten- und Leistungsrechnung, Planung und Reporting. Er betreut seine Kunden bei Projekten in den Bereichen KI, Predictive Analytics, Data Mining und Robot Process Automation (RPA).
f.bliefert@ca-akademie.de

Abb. 1: Eine klar gegliederte Tabelle mit einer geografischen Hierarchie, die absolute Werte und Abweichungen anzeigt (Quelle: Hichert+Faisst)

musste, was er da sah. Besonders wertvoll war auch die Reduktion auf das Wesentliche: Viele Details, die ursprünglich enthalten waren, „fielen der Schere zum Opfer“. Stattdessen konzentrierten wir uns darauf, die Kernaussagen klar und deutlich zu kommunizieren.

Schon die ersten neu gestalteten Berichte zeigten ihre Wirkung. Meine Kundin berichtete mir begeistert, dass die Berichte nun nicht nur gelesen, sondern auch diskutiert und aktiv genutzt wurden. „Endlich bekomme ich Rückmeldungen“, sagte sie. Es war, als hätten wir eine Barriere durchbrochen, die vorher zwischen den Berichten und ihren Lesern stand. Die Klarheit, die wir durch die Anwendung der IBCS geschaffen hatten, war der Schlüssel zum Erfolg. Es war ein spannender Prozess, der nicht nur die Berichte verbesserte, sondern auch das Verständnis im Team für das, was wirklich wichtig ist.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt, warum IBCS so entscheidend ist. Im Controlling geht es darum, aus einer Vielzahl von Daten die richtigen Schlüsse zu ziehen und diese verständlich zu kommunizieren. Ein Managementbericht ist mehr als nur eine Ansammlung von Zahlen – er ist ein Kommunikationsmittel. Und wie bei jeder Kommunikation kommt es darauf an, dass die Botschaft klar und eindeutig beim Empfänger ankommt. Genau hier setzen die IBCS an. Sie bieten eine Reihe von Standards und Empfehlungen, die sicherstellen, dass Berichte einheitlich, verständlich und zielgerichtet sind.

Ein guter Bericht ist wie eine gut erzählte Geschichte. Er hat eine klare Struktur, bringt die Botschaft auf den Punkt und lässt keinen Raum für Missverständnisse. Das ist im hektischen Alltag von Führungskräften besonders wichtig. Denn wer hat schon Zeit, sich durch Seiten voller Zahlen und Details zu kämpfen?

Fazit und Fragen zum Selbstcheck

Und nun zurück zu Ihnen: Erkennen Sie sich in dieser Geschichte wieder? Haben auch Sie das Gefühl, dass Ihre Berichte nicht die Aufmerksamkeit bekommen, die sie verdienen? Vielleicht ist es an der Zeit, einen Schritt zurückzutreten und Ihr Berichtswesen zu überdenken.

- Haben Sie Ihre Berichte schon einmal aus der Brille des Empfängers betrachtet? Sind die Informationen des Berichts für Sie oder für den Empfänger wichtig?
- Haben Sie sich schon einmal mit IBCS beschäftigt?
- Haben Sie schon einmal Details weggelassen oder gleich den ganzen Bericht? Ist es jemand aufgefallen?
- Haben Sie Ihre Berichte schon einmal jemandem gezeigt, der sie nicht kennt? Wie war die Reaktion? ■

Manchmal ist es nur ein kleiner Schritt zu einem großen Unterschied. Trauen Sie sich, ihn zu gehen! Zu einigen der Fragen finden Sie Hinweise im Themenschwerpunkt dieser Ausgabe des Controller Magazins. Sollte Sie dazu mit mir diskutieren wollen, erreichen Sie mich unter f.bliefert@ca-akademie.de