

## Reporting

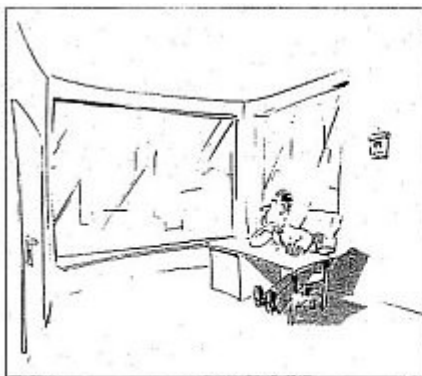
# Vom Zahlenberg zum Steuerungsinstrument

Von Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Botthof, Plaut Business Consulting GmbH

**20.10.2009 – Vielen Verantwortlichen in Unternehmen fehlt die Zeit, sich ausführlich mit Fakten zu beschäftigen. Von Reports wird daher verlangt, auf wenigen Seiten alle komplexen Zusammenhänge der Aktivitäten im Unternehmen und in seiner Umwelt abzubilden. Je weniger Zeit für den Austausch von Informationen zur Verfügung steht, um so mehr suchen wir nach Verkürzung und Verdichtung der Darstellungen. Ein Reportingsystem mit Zahlen scheint dabei das ideale Instrument.**

Führungskräfte können sich nicht selbst mit Fakten in sehr detaillierter Form auseinandersetzen. Sie müssen die Sammlung und Aufbereitung der Daten delegieren. Die Mitarbeiter orientieren sich bei der Darstellung an den Zielen, die aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden.

Wenn wir von Reporting (Berichtswesen) sprechen, meinen wir in den meisten Fällen Papiere, die mit Tabellen und Zahlen gefüllt sind. In unserer Arbeitswelt sind Zahlen eine durchaus wichtige Sache. Sie stellen verdichtete Fakten in vergleichbarer Form dar und geben den Lesern die Chance, eine Vielzahl von Daten in kurzer Zeit zu verarbeiten. Nun ist aber entscheidend, dass der Leser aus den Unterlagen einen **Nutzen** ziehen kann. Die reinen Zahlen alleine genügen daher bei Weitem nicht, wenn wir ein „gutes Reporting“ schaffen wollen. Der Autor des Reports bewegt sich häufig auf einer **Gratwanderung zwischen zu wenig und zu viel Information.**



**Zu wenig Information?**



**Zu viel Information?**

Abb. 1: Informationsflut – das richtige Maß finden

Während der Mitarbeiter auf dem rechten Bild in den Informationen quasi zu ertrinken droht und in einem Chaos zu Hause ist, hat der Mitarbeiter im linken Bild zwar Ruhe, aber er hat so wenige Informationen, dass er seine Aufgaben vermutlich nicht mehr erfolgreich bewältigen kann. Beide Betrachtungen liefern uns keine Lösung aber Anstöße, um mit der Informationsverteilung besser umgehen zu können.

Reporting muss im Kern zwei Ziele erfüllen:

1. dem Empfänger gute und klare Steuerungsinformation liefern und
2. einfach und schnell zu erstellen sein.

Daher benötigen wir zum einen eine klare Zielorientierung, um nur die Informationen aufzunehmen / zu verarbeiten, die auch einen Mehrwert für die Zielgruppe darstellt. Zum anderen brauchen wir eine **gute Struktur**, um den Leser durch den Report leiten zu können. Der richtige Zuschnitt eines Reports ist keine einfache Aufgabe. Sie kann nur in einem engen Dialog zwischen dem Report-Ersteller und den Report-Empfängern erfolgreich gelöst werden.

## Weniger ist mehr

Im Report sollen die zielorientiert ausgewählten Informationen zu exakten Steuerungsinformationen verarbeitet sein, die so klar dargestellt werden, dass der Leser sie leicht verarbeiten kann und keinerlei Missverständnisse entstehen.

Daher besteht die Fähigkeit des guten Reportings in der Reduktion der Datenmengen und der Auflösung von Komplexität. Lange Berichte kann jeder schreiben! Die Grundlage des kurzen Berichts sind

- die klare zielorientierte Auswahl der Daten,
- ihre empfängerorientierte Aufbereitung und
- eine ansprechende Optik.

Grafiken statt Tabellen, einzelne wichtige Kennzahlen statt Vollständigkeit. Der Autor muss den Leser quasi an die Hand nehmen und durch den Report führen.

## Auch Zahlen müssen richtig interpretiert werden

Personen, die oft mit Zahlen zu tun haben, vertreten gerne die Ansicht, dass Zahlen klarer und deutlicher wirken als Worte. Allerdings wird dabei vergessen, dass wir durch die Auswahl und die Darstellungsform der Zahlen durchaus **manipulieren** können. Zahlen unterliegen ebenso wie Worte der **Interpretation des Betrachters**. Eine Zahl wirkt nur im Vergleich mit einer anderen Zahl oder in einem entsprechenden Zusammenhang. Dessen muss sich der Autor bewusst sein. Sobald die Gefahr besteht, dass die Zahl vom Leser fehlinterpretiert werden könnte, bzw. falsche Schlussfolgerungen gezogen werden könnten, muss der Autor zu der Zahl einen Kommentar liefern. Ergänzend zur Zahl selbst kommt etwa eine Textzeile mit folgender Aussage hinzu: „Der Umsatzrückgang ist hoch. Allerdings durch normale saisonale Schwankungen verursacht und daher unbedenklich“. Erst der Kommentar schafft die Dramaturgie im Report und lenkt die Wahrnehmung der Leser auf die entscheidenden Punkte.

Diese Aufgabe kann der Autor nur erfüllen, wenn er neben den reinen Fakten die Zusammenhänge kennt und mit den Wechselwirkungen vertraut ist. Ganzheitliches Denken und gute Kenntnisse des Geschäfts sind unerlässlich.

Zur ersten inhaltlichen Abgrenzung des Reports können wir uns auf einige Standardfragen stützen:

- Wie lautet das Ziel?
- Was wollen wir erreichen?
- Warum wird der Report erstellt?
- Was erwarten die Empfänger von dem Report?

## Ziele und Zielgruppe genau definieren

Im folgenden Schritt müssen wir entscheiden, welche Daten im Sinne dieser Antworten wichtig

oder nicht wichtig sind. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Ziele und der Zielgruppe. Diese ohnehin schwere Aufgabe wird noch deutlich verschärft, wenn eine sehr kurze Darstellung erwartet wird. Es gilt: präzise abklären, was wir in der Kürze leisten können und wie der Inhalt dann zu gestalten ist. Wenn Sie mit dem Thema umfassend vertraut sind und sowohl Ziel wie Zielgruppe genau abgeklärt haben, stellt diese Aufgabe kein Hindernis für Sie dar.

Da Zeit nicht unbegrenzt zur Verfügung steht, müssen wir gleichfalls so schnell wie möglich den Report fertigstellen. Routine und Standards sind wichtige Elemente, um uns deutlich zu beschleunigen.

Als Vorgehenskonzept hilft hier das Prinzip „Vom Groben zum Detail“.



Abb. 2: Vorgehen um gelungene Reports zu erhalten

Mit dieser Vorgehensweise erleichtern Sie sich deutlich die Arbeit. Wir verlieren das Ziel nie aus dem Blick. Damit bleibt der Bericht komplett zielkonform und ein eindeutiger roter Faden ist für den Leser erkennbar.

Welche Fakten müssen dargestellt werden, auf welche kann man verzichten? Bei der zielorientierten Auswahl der Daten kann die Aufteilung in drei Kategorien helfen:

**Muss-Information:** stellt die Kernfakten des Themas dar - den roten Faden. Wird davon etwas weggelassen, entsteht eine Lücke in der logischen Abfolge. Würden Sie ausschließlich diese Informationen darstellen, wäre die inhaltliche Dichte extrem hoch und nur von Experten zu verstehen.

**Soll-Information:** ist keine neue Information. Sie bezieht sich exakt auf die Muss-Information und unterstützt den Leser dabei, den Inhalt besser und leichter zu verstehen. Die inhaltliche Dichte und Schwierigkeit werden geringer, Erläuterungen und Beispiele werden genutzt und der Report wird meistens interessanter.

**Kann-Information:** ist eine weitere Hilfe, um den Lesern das Verarbeiten der Inhalte so angenehm wie möglich zu machen. Bei sehr komplexen Sachverhalten, die „Nicht-Experten“ vermittelt werden, kommt dieser dritten Informationsart eine hohe Bedeutung zu. Neben inhaltlichen Vertiefungen können Sie Stimulanzien einbauen, die das Ganze auflockern und Spannung schaffen. Dazu zählen etwa Anekdoten, Bilder, passende Zitate.

Für die Standardisierung ist eine grundsätzliche Orientierung des Berichtswesens notwendig. Dabei sind die sechs Kernbereiche abzustimmen, die in der Abb. 3 dargestellt sind.

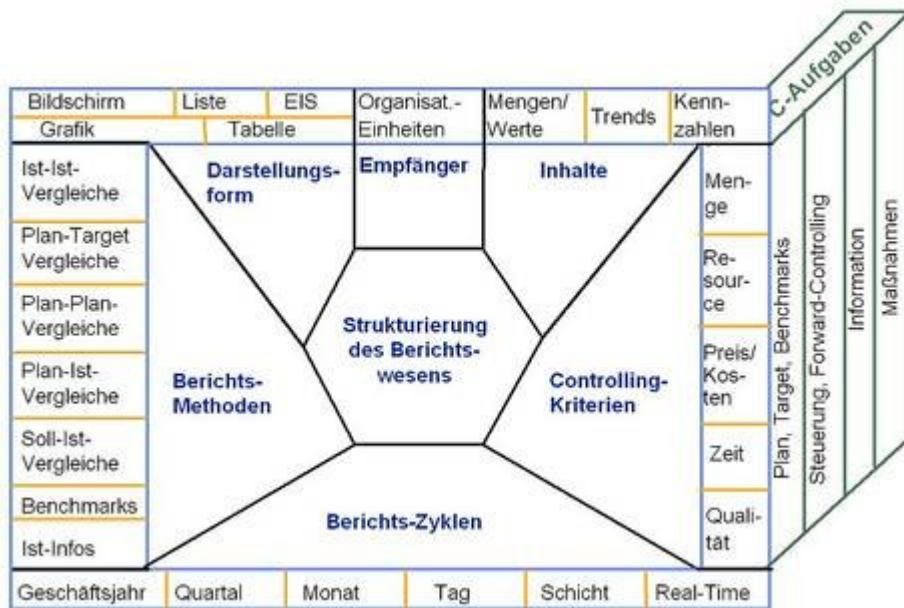


Abb. 3: Strukturierung des Berichtswesens

Je kürzer zum Beispiel der Zyklus eines Reports ist, desto geringer ist er im Umfang!

In schwierigen Jahren ist immer wieder zu beobachten, dass sich die Berichtsrhythmen verkürzen. Das führt zu einem deutlich höheren Aufwand bei den reportenden Bereichen. Diskutieren Sie die Berichte vor dem Hintergrund dieser aktuellen Situation neu. Reduzieren Sie die Reports zwischen den ursprünglichen Rhythmen auf **wesentliche Kennzahlen und Aussagen**. Der umfassende Bericht wird dann weiterhin im alten Rhythmus erstellt. Denken Sie immer daran: gemessen wird der Bericht an der **Qualität**. Wenn Sie zu wenig Zeit dafür hatten, so spielt dies keine Rolle!

## Fazit

Wenn wir einige grundlegende Punkte beachten, ist ein **gutes Reporting leicht erreichbar**. Es muss uns gelingen, den Austausch zwischen Autoren und Lesern herzustellen. Entscheidend ist der Transfer der vermittelten Fakten. Es genügt nicht, dass der Leser die Fakten aufnehmen konnte. Er soll anschließend danach handeln können und richtige Entscheidungen treffen. Seien Sie besonders sensibel bei unerwarteten Zahlen, die eine negative Ausprägung haben. Häufig ergibt sich dabei ein erhebliches **Konfliktpotential**. Diese Fakten müssen Sie „richtig verkaufen“! Selbstverständlich muss das Reporting ständig beobachtet werden, und immer wieder an **sich ändernde Bedürfnisse angepasst** werden. Ändert sich der Verteiler, ergeben sich eventuell neue Zuschnitte und Darstellungsformen. Optimierungsmöglichkeiten gibt es immer. Allerdings ist weniger in diesem Fall mehr! Weichen Sie von Standards nur bei sehr guten Gründen ab.

Neue Medien (Internet) und technische Lösungen (BI-Systeme) geben uns die Chance, schnell auf Informationen zugreifen zu können. Die Qualität der Daten muss aber durch die Klarheit der Recherchekriterien von Ihnen geschaffen werden. Das Medium selbst schafft Möglichkeiten, keine Lösungen. Wir können nicht einfach die Informationsverarbeitung reduzieren, es quasi dem Zufall überlassen, welche Informationen wir noch verarbeiten werden. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Arbeitsbelastung besteht eine wesentliche Leistung darin, **Informationen zu selektieren**. Das gilt für schriftliche Informationen ebenso wie für mündliche. Mengen begrenzen und Qualität durch Nachfragen und präzise Ziele definieren.

Denken Sie immer daran: **Wir machen Reporting nicht für, sondern mit dem Empfänger!**

## Über den Autor



Dipl.-Volkswirt Heinz-Josef Botthof

Heinz-Josef Botthof ist Leiter im Bereich Management Training der Plaut Business Consulting. Er ist unter anderem auf die Themen Change Management, Projektmanagement sowie Personalentwicklung spezialisiert.

Plaut Business Consulting GmbH  
Max-von-Eyth-Straße 3  
85737 Ismaning (München)

Tel.: 089 - 96280-400

E-Mail: [heinz.botthof@plaut.com](mailto:heinz.botthof@plaut.com) [1]

Web: [www.plaut.com](http://www.plaut.com) [2]

- [1] <mailto:heinz.botthof@plaut.com>
- [2] <http://www.plaut.com/>

[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

© 2000-2009