

Corporate Performance Management

“Eben mal hichern genügt nicht“

HICHERT®SUCCESS-Projekte in der Praxis

Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Vielfältige Herausforderungen – großer Nutzen.....	3
2	Die SUCCESS-Regeln im Überblick.....	3
3	Erfahrungen und Empfehlungen zur erfolgreichen Einführung.....	6
3.1	Projektinitialisierung	6
3.2	Konzeption.....	6
3.3	Umsetzung.....	8
3.4	Iteration.....	9
4	Fazit	9
5	Ihr Ansprechpartner	10

1 Vielfältige Herausforderungen – großer Nutzen

Viele Controllingbereiche arbeiten derzeit an der Standardisierung von Berichten, um die oft fehlende Transparenz, die Lesbarkeit sowie einen schnelleren Erkenntnisgewinn von Berichten zu verbessern bzw. zu unterstützen. Sehr oft kommt dabei das Regelwerk von HICHERT®SUCCESS von Prof. Rolf Hichert zum Einsatz, da es einen konkreten und detaillierten Rahmen zur Konzeption und Implementierung von einheitlichen Notationsstandards darstellt.

So einleuchtend und scheinbar trivial das SUCCESS-Regelwerk oft wirkt, bei genauerer Betrachtung erkennt man, dass es die Berichtserstellung und die Berichterstattung stark reguliert. Die Eingriffe im Rahmen der Standardisierung und Optimierung sind oft weitergehend als zunächst vermutet. So werden z. B. über Jahre gewachsene Strukturen bei der Berichtserstellung infrage gestellt und der „persönliche Geschmack“ von Berichtserstellern und -empfängern muss zugunsten eines unternehmensweiten Standards in den Hintergrund treten. IT-Verantwortliche müssen sich mit der teils aufwändigen Umsetzung der Darstellungsregeln auseinandersetzen, die Workarounds oder zusätzliche Entwicklungsarbeiten erforderlich machen können.

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 Berichtserstellung
 - ▶ auf Basis von Vorlagen und Richtlinien

Doch wie kann die Einführung in der Praxis erfolgreich gelingen und sich abzeichnende Hürden für Controlling, Berichtswesen und IT überwunden werden? Dieser Artikel erläutert die kritischen Erfolgsfaktoren und zeigt einen pragmatischen Weg auf, wie die Einführung schrittweise gelingt: „eben mal hichern genügt nicht.“

2 Die SUCCESS-Regeln im Überblick

Die Befolgung der Regeln bzw. Empfehlungen von HICHERT®SUCCESS¹ soll laut Prof. Hichert der „Formulierung von klaren Botschaften sowie der konsequenten Standardisierung und Reduzierung auf das Wesentliche“ innerhalb des Berichtswesens dienen.

¹ Quelle: <http://www.hichert.com>

Die sieben Regelgruppen sind in drei Ebenen gegliedert:

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

Abbildung 1: Die Regelgruppen von HICHERT®SUCCESS im Überblick

Die Regelgruppen **SAY** und **STRUCTURE** bilden die Klammer um die restlichen Regelgruppen.

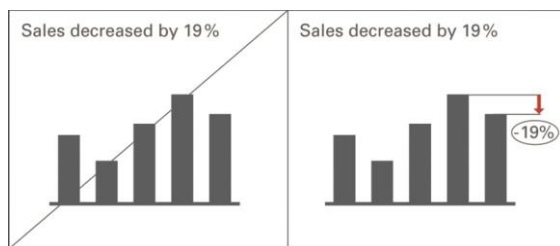


Abbildung 2: Beispiel zu SAY

SAY dient insbesondere der klaren und überschneidungsfreien Vermittlung von Botschaften. Dazu gehören auch die Verwendung eines standardisierten Titelkonzepts und die einheitliche Nutzung von Hervorhebungen zur Unterstreichung der Botschaften.²

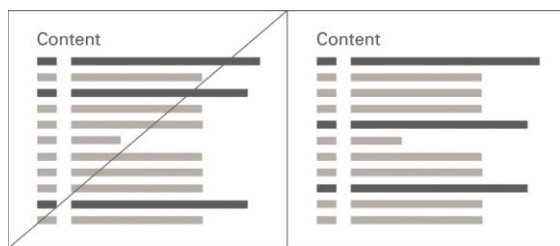


Abbildung 3: Beispiel zu STRUCTURE

Die Regelgruppe **STRUCTURE** beinhaltet Normen zur Nutzung gleichartiger, überschneidungsfreier und erschöpfender Gliederungen von Berichten, um die Botschaften von SAY zu beweisen.

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.

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

Categories	Areas	Colors	Forms	Applications
Previous				
Actual				576 42
Budget				488 39
Forecast				

Abbildung 4: Beispiel zu UNIFY

UNIFY fordert die einheitliche Verwendung von Berichtselementen, wie z.B. die Nutzung gleicher Farben für die Darstellung gleicher Inhalte, um so Inhalte schneller und besser verstehen zu können.

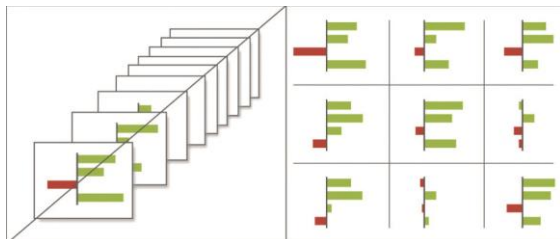


Abbildung 5: Beispiel zu CONDENSE

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

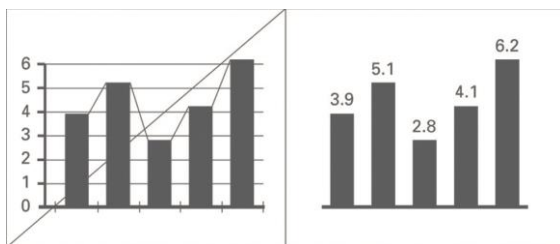


Abbildung 6: Beispiel zu SIMPLIFY

SIMPLIFY dient der Reduzierung von Redundanz und Informationsrauschen. Dazu gehört das konsequente Entfernen unnötiger Gestaltungselemente, wie Schatten, Ränder oder nicht benötigter Größenachsen, um die Lesbarkeit von Berichten zu erleichtern.

Die beiden Regelgruppen **CHECK** und **ENABLE** bilden die dritte Ebene des Regelwerks, da sie nicht die Berichtsdarstellung im eigentlichen Sinn sondern Regeln zur Qualität und Umsetzung beinhalten.

CHECK verlangt die Sicherstellung korrekter Daten und deren richtiger Visualisierung in Tabellen und Diagrammen, beispielsweise durch ein 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“ ab.

3 Erfahrungen und Empfehlungen zur erfolgreichen Einführung

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

3.1 Projektinitialisierung

Wichtig 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 und folgende Erfolgsfaktoren beachten:

1. Die Aufgabenstellung ernst nehmen:
Eine konkrete Projektorganisation und ein realistischer Zeit- und Projektplan soll die Verfügbarkeit der relevanten Ressourcen sichern.
2. Entscheider mitnehmen:
Vor Beginn des Projekts müssen Entscheider überzeugt und eingebunden werden, um die erforderliche Verbindlichkeit zu gewährleisten.
3. Realistische Ziele definieren:
Es empfiehlt sich mit wenigen Regeln anzufangen, diese dafür aber konsequent umzusetzen.

3.2 Konzeption

Es ist sinnvoll zuerst in einem kleinen Kernteam, bestehend aus den Berichtverantwortlichen und Know-how-Trägern aus Controlling und Berichtswesen, die wichtigsten Thesen und einige Demonstrationsbeispiele zu erarbeiten.

Dann wird ein vorläufiges Inhaltsverzeichnis für das Notationskonzept erarbeitet, welches den Rahmen für die späteren Notationsregeln bildet. Dieses Inhaltsverzeichnis dient im Anschluss als Checkliste, anhand derer die Regeln sukzessive abgearbeitet werden können.

Um zu Beginn schnelle Erfolge zu erzielen ist es sinnvoll, anhand ausgewählter vorhandener Berichte sogenannte „Vorher-Nachher-Beispiele“³ zu erstellen. Diese Beispiele dienen dem Verständnis einzelner Regeln, die für sich allein oft zu abstrakt wirken. Die darin enthaltenen Regeln sollten dann isoliert und nach und nach in die Gliederung bzw. den Entwurf des Notationskonzepts eingearbeitet werden. In späteren Diskussionen und Präsentationen können diese Berichtsbeispiele, die Notwendigkeit zur Etablierung eines Notationsstandards plausibel unterstreichen.

³ Siehe <http://www.vorher-nachher.hichert.com> und http://www.braincourt.com/fileadmin/user_upload/Downloads/N_Artikel/Auf_einen_Blick_1403.pdf (Folie 2 - 41)

Es ist wichtig, bei der ersten Version des Notationskonzepts realistische Ziele vorzugeben und wenige, einfache Notationsregeln zu verwenden. Insbesondere die Regelgruppen zur visuellen Darstellung können beachtliche Erfolge erzielen.

In einem nächsten Schritt kann ein repräsentativer Personenkreis als Konzeptionsteam, bestehend aus Berichtserstellern und Entscheidern im Reporting-Umfeld sowie Teilnehmern aus der IT, eingebunden werden.

In strukturierten Konzeptions-Workshops werden die Regeln geschärft und abgestimmt. Kontroverse Diskussionen, beispielsweise über die Darstellung von Farben oder Tabellen sind erlaubt. Wichtig ist am Ende ein gemeinsamer Konsens über die anzuwendenden Regeln.

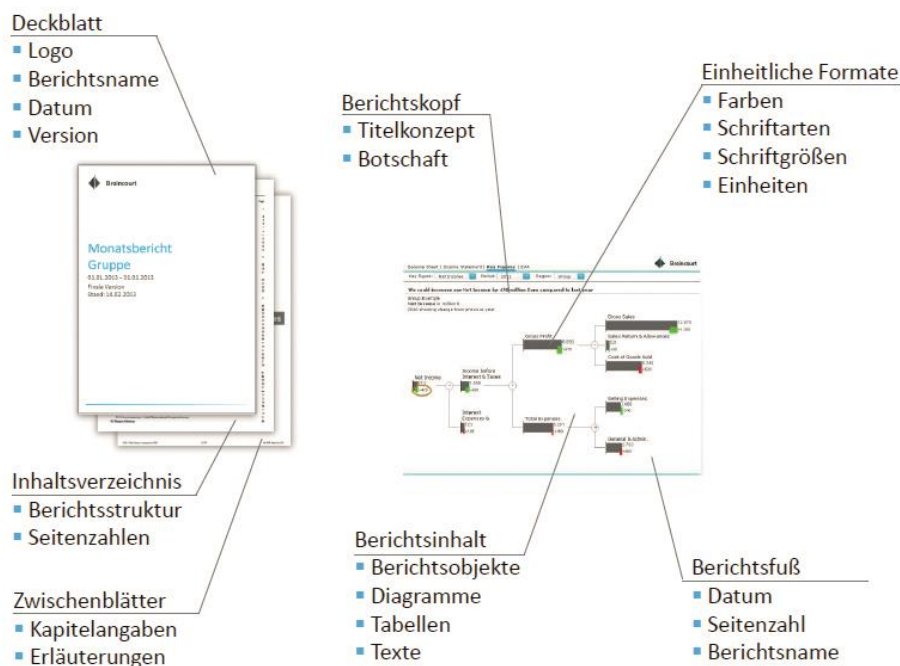


Abbildung 7: Gestaltungsbereiche für Berichte

Folgender Workshop-Ablauf hat sich in der Praxis als hilfreich erwiesen:

- 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

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 darin begründet, dass ein Notationsstandard ein unabhängiges Regelwerk im Sinne eines Zielbildes darstellt und sich nicht an den Versionsständen von Softwarelösungen oder an den Möglichkeiten zur Abbildung von Notationsregeln bei den verschiedenen Software-Produkten ausrichtet.

Dies birgt Konfliktpotential der frühzeitig aufgelöst werden kann, indem die Bedenken seitens der IT ernst genommen werden. Es ist wichtig, 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.

3.3 Umsetzung

Zu Beginn bietet sich die Auswahl eines oder mehrerer Pilotberichte an, um das Notationskonzept vor der flächendeckenden und bereichsübergreifenden Einführung 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?

Auf Basis der Rückläufer aus den ersten realisierten Berichten kann das Notationskonzept in einem ersten Iterationsschritt überarbeitet werden.

Für die Realisierung der Berichte bietet sich zunächst die Erstellung von Berichtstemplates an, die gemeinsam mit dem erstellten Notationskonzept zentral auf einem Intranet-Portal zur Verfügung gestellt werden können. So kann neben einer Reduktion des Umsetzungsaufwands auch der identische Aufbau der Berichte sichergestellt 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.

3.4 Iteration

Die erste Version des Notationskonzepts hat das 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.

Dies gelingt durch den zuvor geschaffenen Standard:

1. Welche Berichte werden tatsächlich benötigt?

Durch die Standardisierung werden Berichte vergleichbar. Es zeigt sich, welche Informationen 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.

4 Fazit

Die Einführung von Notationsstandards in Unternehmen stellt ein wichtiges Instrument für mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Effizienz in der Berichterstattung dar. Für eine praxisorientierte, erfolgreiche 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 repräsentatives Team 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



Abbildung 9: Best-Practice-Regeln

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

5 Ihr Ansprechpartner

Günter Hauser

Geschäftsführer

Braincourt GmbH

Fasanenweg 11

70771 Leinfelden-Echterdingen

Guenter.Hauser@braincourt.com

Telefon: + 49 711 75 85 80-0