

Business Survival Manual

# BERICHTSWESEN

oder

*Soweit die Zahlen  
fragen...*

©<sup>2010</sup> K! BUSINESS SOLUTIONS GMBH

Die meisten Menschen hassen es, einen Bericht erstellen oder – noch schlimmer – mündlich vortragen zu müssen. Ganz gleich wie kompetent sie in ihrem Beruf sind, ganz gleich wie viel Zeit sie darauf verwendet haben, ihren Bericht vorzubereiten, ganz gleich wie sicher sie sich ihrer Ergebnisse sind: sie hassen es einfach, das ganze vortragen zu müssen.

Die Gründe dafür reichen vom Verdacht, dass die Zeiten, wo der Überbringer schlechter Nachrichten geköpft wurde, noch nicht vorüber sind, bis zu der Befürchtung, dass das Publikum entweder uninteressiert oder feindselig ist oder einen in Verlegenheit bringt, indem es nach genau den unwichtigen Kleinigkeiten fragt, die man ausnahmsweise nicht vorbereitet hat.

Berichte erfolgreich verfassen und vortragen, oder auf Neudeutsch “Reporting”, ist eine Fähigkeit, die an Schulen und Universitäten selten gelehrt wird, aber offensichtlich wert ist, gelernt zu werden, da sie das Berufsleben wesentlich erleichtert und Nervenzusammenbrüchen vorbeugt.

### **REGEL Nr. 1: No problemo!**

Was Sie sagen, ist nicht wirklich wichtig. Wichtig ist, was das Publikum hört. Und bitte kommen Sie jetzt nicht mit: Das ist doch dasselbe! Ist es eben nicht! Nehmen wir an, Sie arbeiten am Problem einer zu hohen Ausschussquote und haben bereits erste Erfolge zu vermelden. Wenn Sie hier das Wort „Problem“ in den Mund nehmen, denkt das Publikum „unlösbar“, „wir sollten die Aktien sofort verkaufen“ oder „unfähiger Mitarbeiter“. Also sprechen Sie besser von einer „Herausforderung“, die Sie in den Griff bekommen werden. Das Publikum versteht: „lösbares Problem“.

Wenn Sie vor einem Publikum sprechen, konzentrieren Sie sich auf die Gesichter vor Ihnen und so wenig wie irgend möglich auf Ihre Notizen oder Tabellen. Achten Sie auf Reaktionen und passen Sie Ihren Vortrag den Reaktionen an. Wenn Sie den Eindruck haben, dass etwas nicht verstanden wurde, dann wiederholen Sie es mit anderen, am besten deutlicheren Worten. Fassen Sie sich kurz, wenn Sie unterdrücktes Gähnen bemerken. Halten Sie Ihre Beispiele so einfach und klar wie möglich, wenn Sie schwierige technische Vorgänge einem nicht fachkundigen Publikum erläutern müssen.

Kurz gesagt: **Kommunizieren Sie mit Ihrem Publikum!** Richten Sie sich in Ihrer Wortwahl nach den Fähigkeiten Ihrer Zuhörer – und nach ihrer Laune! Die witzige kleine Anekdote, mit der Sie Ihren Bericht würzen wollten, kommt nicht gut an, wenn Ihre Zuhörer nicht in der Stimmung dafür sind.

### **REGEL Nr. 2: Der Mann, der zuviel wusste**

Zu den wirklich irritierenden Dingen, die man für einen guten Bericht beachten muss, gehört die Tatsache, dass Sie Ihr Thema vom kleinsten Detail bis zum grossen Überblick beherrschen (bottom- up), aber bei der Präsentation genau umgekehrt vorgehen müssen (top – down), weil Sie sonst die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer verlieren.

Dagegen haben wir alle eine instinktive Abneigung: wir möchten gern zuerst die Geschichte erzählen und dann mit der Moral herausrücken. Wir möchten langsam auf den Höhepunkt vorbereiten. Und natürlich möchten wir unsere besten Ergebnisse für das grosse Finale aufheben. Aber die Aufmerksamkeitsspanne von normalen Menschen (von Vorgesetzten gar nicht zu reden) zwingen uns ein anderes Vorgehen auf.

Nur ganz selten haben Sie die Möglichkeit, Ihre Arbeit vom kleinsten Detail bis zur grossen Zusammenfassung zu präsentieren (und ungeschoren den Raum zu verlassen). Es macht mehr Sinn, mit der Schlussfolgerung oder dem Resultat zu beginnen und anschliessend die Zahlen und Fakten zu präsentieren, die dazu geführt haben. Das Ergebnis ist der **“Knaller”**, der Ihnen die Aufmerksamkeit der Zuhörer bringt und sie bei der Stange hält, wenn Sie die Zusammenhänge erläutern.

Wenn Sie andersherum vorgehen und eine Krimi-Spannungskurve aufbauen wollen, laufen Sie Gefahr, dass die Zuhörer Ihnen unterwegs verloren gehen und Ihr Ergebnis auf Unverständnis oder Widerspruch stösst – weil Ihre mühsam aufgebaute Argumentationskette schon längst wieder vergessen wurde.

Also nicht vergessen: nicht Krimi, sondern Knaller!

### **REGEL Nr. 3 : Für ein paar Daten mehr...**

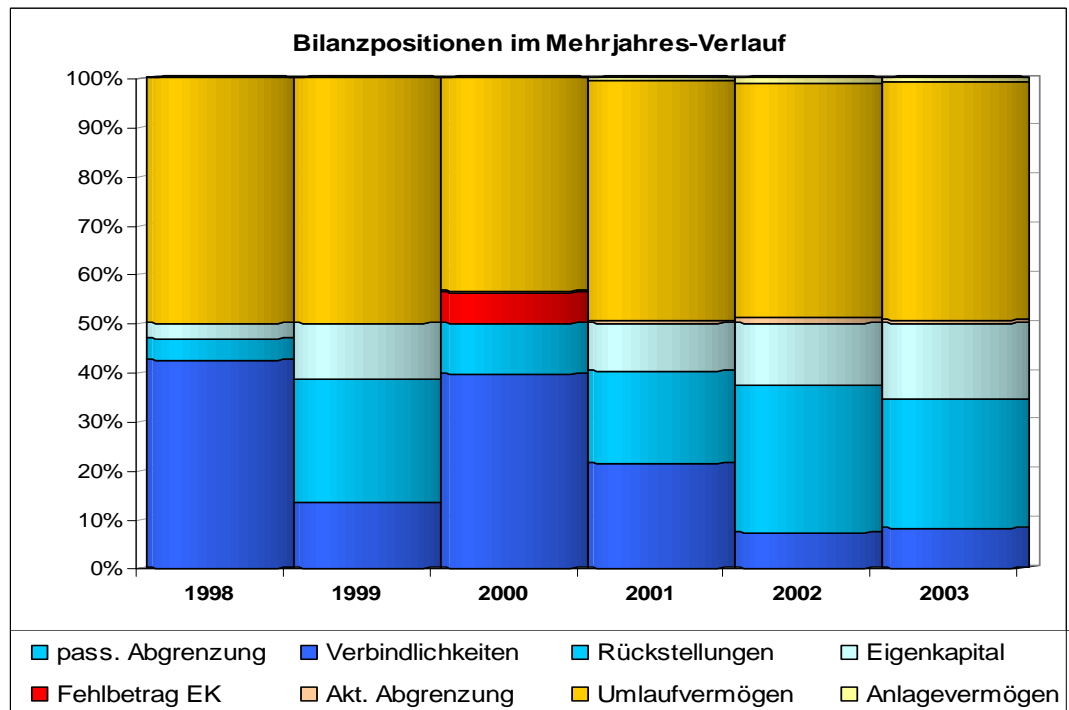
Die Kapazität für Datenspeicherung ist heutzutage praktisch unbegrenzt. Die Folge davon ist eine Datenflut, die uns in allen Arbeitsbereichen vor neue Probleme stellt. War früher die Datenbeschaffung zu speziellen Fragen oder Details das Problem (ups, die Herausforderung!), so kämpfen wir heute damit, aus der Masse der Daten die wirklich relevanten herauszufiltern und aus diesen dann eine Entwicklung abzuleiten.

Und das hat Auswirkungen auf das Berichtswesen. Im Zweifelsfall packen wir lieber ein bisschen mehr in den Bericht, vielleicht noch eine Tabelle, die wir dann erweitern, bis sie fünf Seiten lang ist. Liest das noch jemand, guckt sich das jemand wirklich an? Mal ehrlich: ist dieser Detailreichtum sinnvoll, oder sind wir selber nicht fähig gewesen, die relevanten Daten herauszusuchen und eine klare Schlussfolgerung zu ziehen?

Es gibt ein Mittel gegen den inneren Tabellen-Schweinehund. Werfen Sie mal einen Blick auf die folgende Tabelle. Hier werden die Bilanzen von sechs Jahren einer Firma präsentiert. Wie lange brauchen Sie, um sich ein klares Bild der Entwicklung zu verschaffen?

in Mio EUR	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Anlagevermögen	0	0	0	2	6	5
Umlaufvermögen	310	98	177	201	236	290
Akt. Abgrenzung	0	0	1	2	5	4
Fehlbetrag EK	0	0	25	0	0	0
<b>Eigenkapital</b>	20	23	0	40	63	94
<b>Rückstellungen</b>	27	49	42	78	148	157
<b>Verbindlichkeiten</b>	262	26	162	88	36	49
<b>pass. Abgrenzung</b>	0	0	0	0	0	0

Das dauert ein bisschen, nicht wahr? Und jetzt sehen Sie sich mal die gleichen Daten in grafischer Form an:



Der rote Fleck im Jahr 2000 fällt gleich ins Auge. Diese Firma war 2000 fast insolvent und hat es geschafft, sich in den Folgejahren wieder zu fangen. Der stete Zuwachs an Eigenkapital und die Abnahme der Verbindlichkeiten sind deutlich zu sehen.

Wenn Sie also bei der Vorbereitung eines Berichtes durch das Daten-Labyrinth irren, versuchen Sie als Orientierungspunkte Grafiken zu verwenden. Damit meinen wir nicht kleine Bildchen zur Illustration und Aufheiterung, sondern etwas wie das obige Beispiel – eine optische Abkürzung zum Verständnis der Entwicklung.

Es kostet Zeit, eine solche Grafik zu erarbeiten, aber die Zeit ist gut angelegt, denn sie wird es Ihnen ermöglichen, Ihre Zuhörer ohne endlose Erklärungen zum Kern der Entwicklung zu führen. Und dabei werden Sie vermutlich häufiger feststellen, dass auch für Sie selber die grafische Umsetzung ein klareres Verständnis der Entwicklung bringt, die Sie zu erklären haben.

#### **REGEL Nr. 4: Der Navigator**

Wenn es zu Ihrem beruflichen Schicksal gehört, monatliche oder quartalsmäßige Berichte abzugeben und Sie sich jedesmal hinsetzen und einen völlig neuen Bericht verfassen, dann machen Sie etwas falsch.

Wesentlich energiesparender ist es, ein Muster für einen Bericht anzulegen, alle notwendigen Tabellen und Grafiken einzubauen und das ganze für jeden neuen Berichtstermin zu aktualisieren.

Neben der Zeitersparnis erfüllt das natürlich noch einen weiteren nicht ganz unwichtigen Zweck: es verschafft Ihnen eine Kontinuität im Berichtswesen und nebenbei einen eigenen Stil, der sich mit jedem Bericht Ihren Zuhörern oder Lesern besser einprägt. Wenn Sie einmal eine bestimmte Grafik erläutert haben, so wird sie bei der nächsten Präsentation wenige oder gar keine Erklärungen mehr benötigen.

Sie sollten allerdings Ihr Berichtsmuster in regelmässigen Abständen auf Aktualität überprüfen, Dinge herauslassen, die nicht gut ankommen und bei Bedarf neue Auswertungen und Grafiken einführen.

Betrachten Sie sich als Navigator in einem Meer von Daten – Ihre Aufgabe ist es, die Zuhörer auf einen sicheren Kurs zum großen Durchblick zu bringen!

Wenn Sie für Ihr Berichtswesen Anregungen brauchen, die folgenden **MagicWorkbooks®** enthalten die wesentlichen Auswertungen und Grafiken für ein erfolgreiches Reporting:

**[www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d](http://www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d)**