

DAS WICHTIGSTE IST DIE BOTSCHAFT



ALLES ANDERE IST MITTEL ZUM ZWECK. DAS ENTSCHEIDENDE IN DER KOMMUNIKATION ZWISCHEN MENSCHEN IST, DASS MEIN GEGENÜBER AUCH VERSTEHT, WORUM ES MIR GEHT. ROLF HICHERT SIEHT SICH NICHT ALS KOMMUNIKATIONSEXPERTE. ER IST LEIDENDER KONSUMENT SCHLECHTER PRÄSENTATIONEN UND BERICHTE.

INTERVIEW
RUDOLF BINDER

DIE STANDARDISIERUNG NÜTZT ALLEN, DIE WIRKLICH AN TRANSPARENZ INTERESSIERT SIND.

WENN DER STECKER IN DIE STECKDOSE PASST, IST DAS KEINE ÜBERVEREINHEITLICHUNG, SONDERN EINFACH PRAKTISCH.

Die Materie ist komplex. Es reicht nicht einfach die Farben rauszunehmen und das Ganze ein bisschen abzuspicken. Wir treffen Rolf Hichert am Flughafen Zürich. Kaum hingesetzt legt er sofort los. Gleich zu Beginn wird klar, hier spricht ein Mensch, der seine Arbeit mit Begeisterung und aus Überzeugung macht. Und aus Ärger. Ärger über schlechte Präsentation, gestohlene Zeit und Unehrlichkeit.

— Sie haben einmal von einer grausigen Kultur der Dekoration gesprochen. Warum gibt es die denn überhaupt noch?

Ich kenne viele Schaubilder, auf denen man in erster Linie die Corporate Design-Elemente sieht. Und wenig Inhalt. Völlig egal, ob es sich um eine Versicherung oder ein Stahlwerk handelt. Alles sieht gleich aus. Das ist eine Kultur, die geprägt ist von PowerPoint, Dekoration und einem falsch verstandenen Corporate Design. Bei mittelständischen Unternehmen ist das anders als bei Konzernen. Dort reden die Leute noch miteinander. Je größer die Firmen, desto wichtiger ist das ganze Drumherum.

— Warum ist das so? Warum hat sich das so eingebürgert?

Ich weiß es nicht. Aber ich denke, es hat mit der Firmenkultur zu tun. Mit der Bereitschaft, klare Aussagen zu machen und damit ein gewisses Risiko einzugehen. Viele verstecken sich einfach hinter ihren PowerPoint-Präsentationen.

— Vielleicht weil es schwieriger ist, frei über etwas zu sprechen? Und einfacher, sich auf Bilder zu verlassen?

Die ganze Präsentation dient doch nur der Beweisführung. Sie soll beweisen, was zu

Beginn gesagt wurde. Bitten Sie einmal einen Vortragenden den Beamer auszuschalten und fragen Sie nach seiner Botschaft. Ich will Sie doch informieren, kommt dann als Antwort. Nun, sage ich, das habe ich mir gedacht. Aber was wollen Sie mir sagen? Was ist denn ihre Botschaft?

— Können Sie der Entwicklung, Informationen unterhaltsam darzustellen, etwas abgewinnen?

Wir reden ja über die geschäftliche Kommunikation. Es geht darum, in kurzer Zeit das Gegenüber richtig und umfassend zu informieren. Ich finde es absurd zu glauben, durch dekorative Elemente könne man den Inhalt interessanter machen. Etwas Langweiliges wird nicht spannender, indem ich einen 3D-Kuchen in bunten Farben an die Wand werfe. Im Nachhinein können sich die Leute nur noch an die hübschen Darstellungen erinnern. Nicht aber daran, worum es wirklich geht, den Inhalt.

— „Schaubilder sind dazu da, komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen und nicht, um Banalitäten zu dekorieren“, haben Sie dazu einmal gesagt. Nur um zu zeigen, dass ein Unternehmen einen Frauenanteil von 33% hat, braucht niemand ein Kreisdiagramm. Das kann man sich auch so vorstellen. Die Frage ist, wie kann ich es interessanter machen? Indem man Vergleiche heranzieht. Wie sah es vor 20 Jahren, wie sieht es bei anderen Unternehmen aus? Was wird die Zukunft bringen? Man lernt heute bei PowerPoint-Seminaren, möglichst wenig Information auf eine Folie zu packen. Dadurch wird es zwangsläufig banal. Wenn ich Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung in einem Bild zeige, verstehe ich die Zusammenhänge besser, als wenn jedes für sich steht. Es geht mir um eine hohe Informationsdichte.



BIOGRAFIE

Dr. Rolf Hichert, Jahrgang 1947, hat in Stuttgart Maschinenbau studiert, am Fraunhofer-Institut geforscht, und war als Unternehmensberater tätig. Er war Professor an den Fachhochschulen Konstanz und Eberswalde. 1985 gründete er eine Software-Firma im Bereich Business Intelligence. 2004 hielt er einen Vortrag zum Thema, warum Chefs Berichte nicht verstehen. Er stieß auf großes Interesse und gründete HICHERT+PARTNER. Der Schwerpunkt seiner Beratungs- und Software-Organisation liegt auf der inhaltlichen und visuellen Gestaltung von Geschäftsberichten und Präsentationen. Über 5000 Teilnehmer haben seitdem seine Kurse und Vorträge besucht. Rolf Hichert lebt seit 30 Jahren in der Schweiz.

Lieber fünf Folien statt fünfzig, die werden aber schrittweise entwickelt. Dass man keine eindimensionalen Darstellungen verwenden sollte, hat Tufte schon vor zwanzig Jahren gesagt.

— Es geht also darum, Zusammenhänge sichtbar zu machen?

Genau. Das ist das der Sinn von Bildern. Es heißt immer, ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Aber finden Sie einmal ein Bild, bei dem das auch funktioniert. Meistens brauchen die Vortragenden viele Worte, um ihre unverständlichen Bilder zu erklären.

— Sie haben Edward Tufte erwähnt. Von ihm stammt der Ausdruck Lügendiagramm. Woran liegt es, dass die auch bei seriösen Unternehmen zu finden sind? An einer Mischung aus Unverschämtheit und Nachlässigkeit. Eine Veränderung von zwei Prozent sieht man bei korrekter Skalierung kaum. Dann werden Achsen abgeschnitten, um Veränderungen zu zeigen, die ja gar nicht da sind. Aber sonst sieht man ja nichts, heißt es dann entschuldigend. Da muss man eben kreativ sein und sich eine intelligente Analyse überlegen. Wie verhält sich mein Wachstum im Vergleich zum gesamten Markt? Oder zu den Hauptkonkurrenten? Vorausgesetzt natürlich, ich will überhaupt ehrlich berichten. Oft ist das ja gar nicht der Fall. Es gibt interessante Eye-Tracking-Experimente, die zeigen, dass Betrachter von Diagrammen mittlerweile mehr auf die Zahlen schauen. Weil sie der Darstellung zu Recht misstrauen.

— Sind wir von den vielen graphischen Darstellungen schon übersättigt?

Auch. Und unterfordert und hinters Licht geführt. Wir sehen zwei Börsenkurse mit völlig gleichen Kurvenverläufen. Beim einen schwanken die Werte zwischen 90 und 91 und beim anderen

zwischen 50 und 90. Was soll man damit anfangen? Man braucht zuerst eine richtige und einheitliche Skalierung. Das ist eigentlich so banal, dass es erstaunlich ist, dass man es überhaupt erwähnen muss. Viele Darstellungen, mit denen wir Tag für Tag konfrontiert werden, sind einfach schlecht. Sie finden Geschäftsberichte, bei denen jedes einzelne Diagramm anders skaliert wird. Vergleiche werden so unmöglich. Auf der anderen Seite sind Diagramme in den Geschäftsberichten völlig gleich gestaltet. Unabhängig davon, ob es sich um Marktanteile in Prozent, Umsätze in Millionen Euro oder Anzahl Mitarbeitende geht. Wir brauchen klare Konventionen in der Darstellung von Geschäftsdaten. Musiker haben das schon vor vielen hundert Jahren hingekriegt. Ich habe vor ein paar Jahren damit angefangen, derartige Gestaltungsvorschläge zu machen. Es gibt inzwischen einige hundert Unternehmen, die Istwerte schwarz darstellen, Vorjahreswerte grau und Planwerte hohl. Aber nun sind die Software-Hersteller gefordert, ohne deren Unterstützung kommen wir nicht weit.

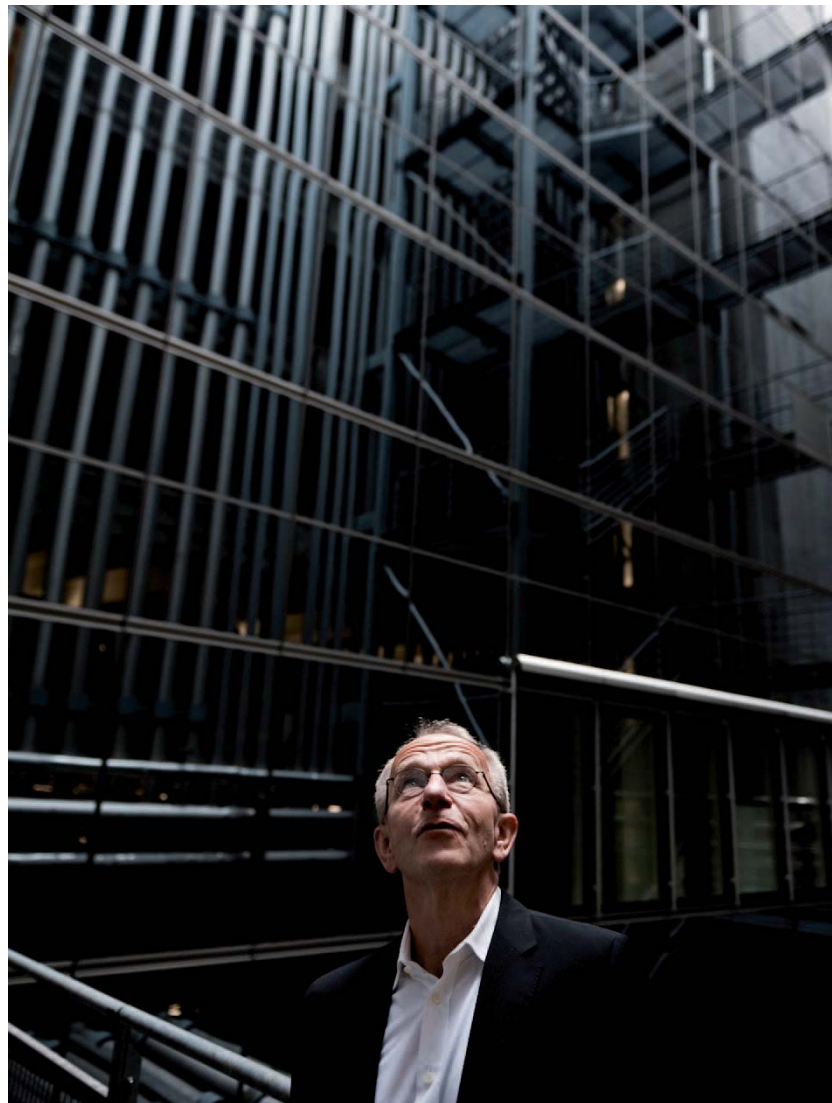
— Was machen Sie, wenn alle diesen Standardisierungsprozess abgeschlossen haben?

Dann höre ich auf. (Lacht) Ich werde es zwar nicht erleben, aber das wird schon irgendwann passieren. Ich erhalte zunehmend Zustimmung – von den Unternehmen, von Beratern, aber auch von Professoren.

— Keiner befolgt gerne Regeln. Warum ist das bei Ihnen anders?

Stellen Sie sich vor, die Straßenschilder würden an jeder Kreuzung anders aussehen. Oder die Bremse wäre in jedem Auto woanders. Denken Sie an DIN und ISO, überall gibt es Normierungsbestrebungen. Nur in unserem Bereich haben noch nicht viele Fachleute





EINE ERKENNTNIS

Nur um zu zeigen, dass ein Unternehmen einen Frauenanteil von 33% hat, braucht niemand ein Kreisdiagramm. Das kann man sich auch so vorstellen.

erkennt, dass wir hier erheblichen Nachholbedarf haben. Gäbe es wie in der Musik weltweit einheitliche Regeln, könnte jeder sofort erkennen, worum es geht. Das ist eine Strukturanalyse, das ist eine Zeitanalyse, das sind Umsätze, Kosten oder Personalzahlen. Norden ist oben, Flüsse sind blau. Vielleicht gelingt es ja, sich international zu einigen.

Rolf Hichert zeigt uns ein Beispiel, wie es auch gehen könnte. „Eine Milliarde Schweizer Franken entsprechen zwanzig Millimeter“ steht da auf der ersten Seite des Geschäftsberichts 2011 der Schweizerischen Post. Es gibt sogar ein herausnehmbares Lesezeichen „True and Fair View“ mit den wichtigsten hichertschen Notationsregeln. So wird die Farbe Grün nur bei positiven und die Farbe Rot nur bei negativen Ergebniswirkungen verwendet.

Das ist schon interessant. Da hat man endlich vergleichbare Darstellungen. Und dann heißt es manchmal, so transparent wollten wir es auch nicht machen. So etwas hat ja auch immer mit Politik zu tun, mit Macht und mit Geld. Die Leute sind ja nicht dumm.

— Ihr Kollege Dr. Nicolas Bissantz, greift in seinem Blog die Ideen von Wolf Schneider auf. In dessen Sinne plädiert er für einen bewussteren Umgang mit unserer Sprache. Welchen Stellenwert messen Sie dem geschriebenen Wort bei?

Sprache ist das zentrale Thema. Wir beurteilen aber nicht die Schönheit der Sprache. Auch hier muss es um eine Normierung gehen. Wir schreiben ja keine Romane, sondern bedienen uns einer Fachsprache. Und die benötigt eine normierte Begriffswelt und klare Definitionen. Umsatz ist ja nicht gleich Umsatz, Personalstand nicht gleich Personalstand. Mit Hilfe von definierten Wörtern richtige und wichtige Aussagen zu treffen, das ist hier die Aufgabe. Aussagen, die auch auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft werden können. Wenn ich von einer signifikanten Ergebnisverbesserung spreche, dann sagt das so gut wie nichts aus. Signifikant, relevant, deutlich, erheblich, maßgeblich, das sind verbotene Wörter.

Der Spezialist für Informationsdesign, Verfechter klarer Optik, Kämpfer wider das schlechte Design von Geschäftsberichten. Mit

den vielen Zuschreibungen zu seiner Person kann Rolf Hichert nichts anfangen. Er möchte einen Beitrag zu einer einheitlichen Sprache leisten. PowerPoint-Kritiker gibt es ja genug.

— Was braucht ein guter Geschäftsbericht?

Alle geschäftlichen Berichte, nicht nur Annual Reports, brauchen eine klare Sprache und eine einheitliche visuelle Notation, die gleichzeitig transparent und aussagekräftig ist. Leider werden heute viele statistische Datenauswertungen als Berichte oder Reports bezeichnet. Ein Bericht sollte gleich zu Beginn eine Zusammenfassung haben. Ich will wissen, worum es eigentlich geht. Nicht nur ein Inhaltsverzeichnis, sondern eine sinnvolle verständliche Zusammenfassung.

— Was entgegnen Sie dem Argument, eine zunehmende Standardisierung erhöhe die Gefahr den Adressatenkreis aus den Augen zu verlieren?

Das wird immer behauptet, ich glaube das aber einfach nicht. Alle wollen doch ernst genommen werden. Alle wollen verstehen, was der Vortragende sagen will. Und wünschen sich überprüfen zu können, ob das auch stimmt, was der so erzählt.

— Besteht bei Einführung von allgemeinen Gestaltungsregeln nicht die Gefahr, dass es dadurch zu einer Art „Übervereinheitlichung“, und damit zum Verlust an Kreativität und Vielfalt kommt?

Nein, ganz im Gegenteil. Die persönliche Note Mozarts drückt sich ja auch nicht in der Notenschrift aus. Sondern in seiner Musik. Es ist doch absurd, wenn Berichte durch Kreativität und Vielfalt überzeugen wollen, statt durch betriebswirtschaftliche Erkenntnisse. Die Standardisierung nützt allen, die wirklich an Transparenz interessiert sind. Eine Überregulierung in dem Bereich kann es nicht geben. Wenn der Stecker in die Steckdose passt, ist das keine Übervereinheitlichung, sondern einfach praktisch.

— Und wie sieht es mit dem Corporate Design aus, geht das dadurch nicht verloren?

Corporate Design ist eine sehr wichtige Komponente in der Geschäftskommunikation. Gutes CD kann faszinieren, schlechtes CD ist ein Ärgernis. Nicht nur schlecht, sondern auch falsch verstanden ist es dann, wenn in einem Unternehmen alle Diagramme blau angemalt werden. Gibt es etwas

Langweiligeres als PowerPoint-Schaubilder mit dem immer gleichen dunklen Hintergrund mit heller Schrift, übergroßem Logo oben rechts und in den Hausfarben gestalteten Kuchendiagrammen? Das ist eine falsch verstandene Normierung. Gutes Corporate Design kommt schon etwas subtiler daher, es unterstützt die Kommunikation und verhindert sie nicht.

— Woran arbeiten Sie zurzeit?

Man kann visuelle Darstellungen, beispielsweise für Dashboards, ziemlich klein machen, solange man nicht auf die Schriftgröße Rücksicht nehmen muss. Die aber kann nicht beliebig klein sein. Meine Idee war es, alle Abmessungen, die Säulendicke genauso wie den Beschriftungsabstand, an der Schriftgröße zu orientieren. Bei Monatswerten ist die Säule dann beispielsweise zweimal so dick wie die Schriftgröße, die Liniendicke ist ein Zehntel der Schriftgröße. Wenn die Schriftgröße größer wird, wächst alles gleichmäßig mit. Es geht mir hier um eine einheitliche Syntax für alle betriebswirtschaftlichen Berichtsgrößen.

— Woran messen Sie Ihren eigenen Erfolg?

Ich beschäftige mich ja schon länger mit der Gestaltung von Berichten und Präsentationen. Ich fühle mich dann erfolgreich, wenn ich dazu beitragen kann, dass andere Leute ihren Job noch besser machen können.

LITERATURTIPPS

Joachim Holger Gehrts/Rolf Hichert
Geschäftsdiagramme mit Excel nach
den SUCCESS-Regeln gestalten
Haufe-Lexware, 2012

Edward R. Tufte:
The Visual Display of Quantitative
Information, Graphics Press, 1983

Gane Zelazny
Wie aus Zahlen Bilder werden
Gabler, 2002

Barbara Minto
The Pyramid Principle
Financial Times Prentice Hall, 2001