



## Sprache der Controller

Interview mit Dr.-Ing. Rolf Hichert, Prof. a. D.

von Alfred Biel

Die Informationsfunktion ist eine Kernfunktion des Controllings. Darstellen und Vermitteln steuerungs- und führungsrelevanter Informationen ist ein wesentlicher Bestandteil des Tagesgeschäfts der Controllerinnen und Controller. Angesichts der Bedeutung von Information und Kommunikation in der Controllerarbeit liegt es nahe, die „Sprache der Controller“ zu hinterfragen, und Fragen nach möglichen Schwachstellen bzw. Verbesserungspotenzialen aufzuwerfen. Der nachfolgende Dialog widmet sich diesem Thema sowohl in grundsätzlicher Hinsicht als auch auf sehr praktischer Weise.

**Biel:** Bei der Vorbereitung auf unseren Dialog habe ich u.a. gelesen, Sie betreiben Ihre Arbeit aus Begeisterung und Überzeugung, aber auch aus Ärger. Begeisterung und Überzeugung spürt man, wenn man sich mit Ihrer Tätigkeit und auch mit Ihren Veröffentlichungen näher befasst. Aber haben Sie auch Unmut und Verdruss?

**Hichert:** Nun, bei unverständlichen Berichten gibt es selten Unmut oder Verdruss – man muss ja nicht alles lesen, was man vorgelegt bekommt. Aber bei Präsentationen – ich meine hier weniger interaktive Diskussionsrunden, sondern Vorträge beispielsweise im Rahmen von Tagungen und Kongressen – bin ich oft unzufrieden.

**Biel:** Nun bin ich gespannt ...

**Hichert:** Und zwar **gefallen mir keine Vorträge ohne klare Botschaft**, also Vorträge, bei denen ich mir am Ende selbst überlegen muss, was die Referierenden eigentlich sagen wollten. Interessante Botschaften sind beispielsweise **Empfehlungen, Ratschläge oder Warnungen** – aber auch **Erklärungen** zu für mich **unklaren Zusammenhängen** schätze ich. Leider bestehen viele PowerPoint-Präsentationen lediglich aus schlichten und wenig präzisen Feststellungen wie „unser Export ist deutlich gestie-

gen“, „die Lagerbestände sind erheblich niedriger“ oder „die Kosten sind wieder unter Kontrolle“.

**Biel:** Was hat er / sie gesagt, ist ja oft nicht nur akustisch gemeint. Vielmehr fehlt es stellenweise an klaren und verständlichen Aussagen, wie Sie feststellen. Auffallend ist, dass unsere Sprache viele Redewendungen kennt, die meist eine bildliche Bedeutung haben. Beispielsweise heißt es „die Sprache bleibt weg“ oder „nicht mit der Sprache herausrücken“. Sind dies eher alltägliche Erfahrungen oder gibt es doch einen näheren Bezug zur Unternehmenspraxis?

**Hichert:** Nun, solche Redewendungen spiegeln alltägliche Erfahrungen wider. Ich habe zwar schon in vielen Unternehmen zugeschaut und zugehört – aber das sind natürlich lediglich persönliche Eindrücke, die keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben können. Dennoch möchte ich behaupten, dass im Controlling-All-

tag ein gewisses **Defizit besteht – und zwar klar formulierte Botschaften der Controller an ihre Kunden bzw. Berichtsempfänger.**

**Biel:** Haben Controllerinnen und Controller denn eine eigene Sprache? Vielleicht eine unpräzise Ausdrucksweise, wie Sie andeuten. Gelegentlich heißt es z. B. „der kommt der Sprache nach aus Bayern“. Sagen wir, sagen die Menschen in den Unternehmungen auch „der Sprache nach ist das ein Controller“? Oder auch „den erkennt man an seiner Sprache“. Erkennt man Controller an ihrer Sprache, an ihren Berichten?

**Hichert:** Ich meine nicht, dass Controller wesentlich anders kommunizieren als Mitarbeitende in anderen Fachabteilungen. Ich meine aber, ganz generell zu beobachten, dass die **Sprache in den Unternehmungen nicht so klar ist, wie sie sein sollte.** Anstatt „unser Export ist deutlich gestiegen“ sollte es besser heißen: „Der von 20 Mio. EUR auf 29 Mio. EUR gestiegene Export wurde mit Rabatten von durchschnittlich 40 Prozent erzielt. Dadurch ist unser Ergebnis ... und wir sollten deshalb dringend ...“

**Biel:** „Die Sprache in den Unternehmen ist nicht so klar, wie sie sein sollte.“ Dies ist eine unmissverständliche Aussage, der wir nachgehen müssen. Bitte lassen Sie uns daher zunächst den Sprachstil und die Ausdrucksweise der Controllerinnen und Controller diskutieren.

**Hichert:** Ich kann keine Aussagen über die Ausdrucksweise der Controller allein machen – aber auch die Controllersprache hat häufig folgende zwei Schwächen.

**Biel:** Welche Schwächen haben Sie in Ihrer Arbeit ausgemacht?

**Hichert:** **Erstens fehlen oft die Verben und zweitens werden oft statt Fakten lediglich Füllwörter genannt.**

**Biel:** Dies müssen Sie uns bitte erläutern.

**Hichert:** Zur **Sprachschwäche 1: Fehlende Verben.** PowerPoint-Schaubilder mit Überschriften wie „Sinkende Kosten“ und „Steigender Umsatz“ sind wenig hilfreich, denn ich weiß nicht, ob die Veränderung dieser Messgrößen

nun tatsächlich stattgefunden hat oder lediglich geplant ist – oder gar den Wettbewerb betrifft. Besser wären Formulierungen wie „wir haben zwar seit Januar um 4% gesunkene Logistikkosten im Inland, allerdings ...“ oder: „Der für 2015 geplante Anstieg des Nettoumsatzes in der Schweiz ist dann realistisch, wenn ...“

**Biel:** Und die zweite Sprachschwäche?

**Hichert:** Ja, mit **Sprachschwäche 2 meine ich Füllwörter statt Fakten.** Wenn ich einen Bericht lese, so will ich selbst beurteilen, ob etwas relevant, signifikant, deutlich oder erheblich ist: Das ist meine Aufgabe als Berichtsempfänger. Meine Controller sollten auf diese Worthülsen verzichten und mich stattdessen mit den berichteten Fakten in die Lage versetzen, derartige Wertungen vorzunehmen: „Unser kumuliertes Ergebnisziel für diesen Monat waren 34 Mio. Euro, wir konnten aber aufgrund ... 43 Mio. Euro erzielen ...“ Damit kann ich selbst beurteilen, ob dies deutlich oder erheblich ist.

**Biel:** Es heißt, Sprache sei ein „System von Zeichen und Regeln, das einer Sprachgemeinschaft als Verständigungsmittel dient“. Dies fordert die Frage heraus, welche „Zeichen und Regeln“ dienen Controller und Unternehmen zur Verständigung. Da geht es z.B. um Kennzahlen, aber nicht nur. Technische Hilfsmittel wie PowerPoint, aber auch Regeln und Prinzipien wie Corporate Design sind ebenfalls Komponenten der Unternehmens- und Controllersprache und damit der unternehmensinternen Verständigung. Gehen Botschaft und Darstellung bzw. auch Selbstdarstellung eine Symbiose ein?

**Hichert:** Die Sprachwissenschaftler beschäftigen sich ja nicht nur mit den von Ihnen genannten Grammatikbestandteilen, der Syntax, sondern auch mit deren Bedeutung, der Semantik. Und zusätzlich – auch hier können wir von den Linguisten lernen – der Pragmatik, also der erst aus dem Zusammenhang erkennbaren intendierten Botschaft. Und hier ist m. E. kein Platz für dekorative Elemente, **alle bedeutungslosen Bestandteile sollten weggelassen werden.** In den meisten Fällen sind sie schädlich für schnelles und unmissverständliches Verstehen der für die Empfänger wichtigen Inhalte.

**Biel:** Was meinen Sie damit? Können Sie diesen Aspekt etwas vertiefen?

**Hichert:** Ein Bericht wird von den meisten Empfängern als ansprechend oder gar schön angesehen, wenn die **Regeln einer guten visuellen Gestaltung** in Bezug auf Layout, Schriftbild und Farbgestaltung eingehalten werden. **Eine gute Gestaltung ist zurückhaltend, sie dient der Vermittlung der Inhalte – sie hat keinen Selbstzweck,** man sieht sie nicht. Also bitte keine übergroßen Logos, Farben, Schatten und Bilder, die lediglich dem Corporate Design geschuldet sind, selbst aber keine Bedeutung für die Vermittlung der Botschaft haben.

**Biel:** Dies führt uns zur Frage: Wie bewerten Sie bei der Informationsversorgung das Verhältnis zwischen Inhalt bzw. Botschaft und „Dekoration“ bzw. Ausgestaltung: Gibt es hier eine Wechselbeziehung?

**Hichert:** Ich möchte mit zwei Gegenfragen kommen: Macht sich ein Ingenieur, der beispielsweise ein neues Getriebe zeichnet, Gedanken über das „Corporate Design“ seiner Baugruppen- und Einzelteilzeichnungen, indem er die Firmenfarben, Rasterkonzepte und Logos verwendet? Machen sich Musiker Gedanken darüber, wie sie mit Farben, Formen, Schatten und Hintergründen die Notenblätter ansprechender gestalten können? Natürlich nicht: In beiden Fällen gibt es internationale Standards, bei denen es nur um die zu vermittelnden Inhalte geht, also die Funktionsweise eines Schaltgetriebes oder den Wohlklang einer Partitur. Es hängt wohl mit der vergleichsweise jungen Disziplin des Controllings bzw. des Vermittelns von betriebswirtschaftlichen Inhalten in internen und externen Berichten zusammen, dass man sich überhaupt mit derartigen Fragen beschäftigt.

**Biel:** Controllerinnen und Controller treffen mit ihren Berichten und Aussagen oft auch Wertungen. Denken wir beispielsweise an „Abweichungen“, Kritiker halten „Abweichung“ für das Lieblingswort der Controller. Abweichung wird oft als Differenz, Divergenz oder auch als Unstimmigkeit „übersetzt“. Insofern sind schnell Emotionen im Spiel. Kann es sein, dass daher – bewusst oder unbewusst – auch manche Aussagen etwas verschleiert oder geschönt wer-

den. Ein Ingenieur zeichnet ganz nüchtern z. B. ein Bauteil. Ein Controller bewertet oft Sachverhalte, hinter denen Menschen stehen.

**Hichert: „Abweichungen“ an sich sind für mich zunächst keine Wertungen, sondern hoffentlich Fakten** – zudem könnten sie auch positiver Art sein. Und wenn die Controller diese Abweichungen erklären können, sollte dies von den Berichtsempfängern geschätzt werden – auch wenn es manchmal wehtut. Wenn die Controller mir darüber hinaus Empfehlungen machen können, wie unerfreuliche Abweichungen wieder auszubügeln sind, so werden sich die meisten Berichtsempfänger darüber freuen. Und dass bei diesen Erklärungen und Empfehlungen Politik im Spiel sein kann, ist wohl kaum zu vermeiden: Fast immer geht es dabei ja um Dinge, die jemand tun oder nicht tun soll.

**Biel:** Sie sind Experte für Geschäftsdiagramme. Wie wirken Veröffentlichungen auf Sie wie beispielsweise „Lügen mit Zahlen“ von Bosbach und Korff (vorgestellt im Literaturforum 1/2012).

**Hichert:** Der Sinn des Erstellens und Präsentierens von Diagrammen besteht darin, visuelle

Vergleiche von Zahlen zu ermöglichen. Wenn dies aber verunmöglicht wird – beispielsweise durch Diagramme mit abgeschnittenen Achsen oder mit ungeeigneten Visualisierungsobjekten, so verlieren diese Diagramme ihre Berechtigung. Dies gilt natürlich nur unter der Annahme, dass es uns darum geht, die Wahrheit zu vermitteln bzw. dafür zu sorgen, dass unsere Zahlen wahrheitsgemäß visualisiert werden. Hier möchte ich auf Willard C. Brinton hinweisen, der in seinem Buch „Graphic methods for presenting facts“ bereits 1914(!) klar und verständlich die Darstellungssünden analysiert hat, die wir heute in jedem zweiten Geschäftsbericht finden: unterschiedliche Skalierungen, manipulierte Skalierungen, ungeeignete visuelle Darstellungen wie Kreisdiagramme, Spinnendiagramme u.ä.

**Biel:** Aber wo verläuft die Grenze zwischen reiner Sachinformation und bewusster Beeinflussung, die die Leserin oder den Leser in eine bestimmte Richtung drängt? Absichtsvoll oder auch unbeabsichtigt. Im journalistischen Studium lernt man vielfach im Bereich „Recherche“ zum Umgang mit Zahlen u. a. die „statistische Lüge“ aufzudecken. Da ist beispielsweise von „Scheinkorrelationen“ und anderen Fallstricken die Rede.

**Hichert:** Also, ich wünsche mir einen Controller, der mich mit seinen visuellen Analysen nicht täuschen will, sondern mich **in die Lage versetzt, dadurch die Wirklichkeit schneller und besser zu verstehen**. Immerhin zahle ich sein Gehalt. Dass wir beide es damit vielleicht nicht ganz so wichtig nehmen, wenn wir Dritte von unseren Vorhaben überzeugen wollen, ist eine andere Sache ...

**Biel:** Bitte lassen Sie uns diesen Aspekt etwas vertiefen. Die Visualisierung von Geschäftszahlen ist unverkennbar eine bedeutende Aufgabe der Controller und stellt hohe Anforderungen an ihr Können. Komplexe Geschäftszusammenhänge in verständliche Schaubilder umzusetzen, kann fast eine Kunst sein. Wir sagen dazu „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Kritiker halten dagegen „ein Bild lügt schneller als tausend Zahlen“. Wo ziehen Sie die Trennlinie?

**Hichert:** In der betrieblichen Praxis findet man wenige Schaubilder, die „mehr als tausend Worte sagen“ – viel schlimmer: Die meisten Schaubilder müssen sogar von ihren Erstellern mit vielen Worten erläutert werden. Für mich gilt: Es gibt keine guten oder schlechten Schaubilder, es gibt aber Schaubilder, die besser oder schlechter geeignet sind, die intendierten Botschaften zu vermitteln. Und darum geht es: **Nicht die Schaubilder stehen im Mittelpunkt, sondern die Feststellungen, Erklärungen oder Empfehlungen der Berichtverfasser**. Und hier können Schaubilder in vielen Fällen helfen – und zwar nicht nur für die schnelle Informationsvermittlung, sondern auch für die **längerfristige Informationsspeicherung**: Ein schlechtes Schaubild ist nach wenigen Sekunden vergessen – ein gutes Schaubild kann uns monatelang im Gedächtnis bleiben.

**Biel:** In diesem Zusammenhang tritt ein weiterer Aspekt in die Aufmerksamkeit: Lassen sich eine etwaige Interessengebundenheit oder auch gezielte Absichten des Absenders bei der Präsentation von Zahlenmaterial erkennen? Und können andererseits Vorurteile und Wahrnehmungsprobleme beim Empfänger die Aufnahme der Informationen beeinflussen? Was sagen Ihre langjährigen Erfahrungen?

**Hichert:** Informationen aufzunehmen bedeutet immer, dass wir den Informanten

## Autoren



### ■ Dr.-Ing. Rolf Hichert, Prof. a. D.

hatte nach dem Studium des Maschinenbaus in Stuttgart beim Institut für Produktionstechnik (IPA) der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet. Er war Berater bei McKinsey & Co., Inc. in Düsseldorf, danach Professor an der Fachhochschule Konstanz. Seine nächsten Stationen: Mitgründer und Geschäftsführer der MIK GmbH in Konstanz, Professor für Controlling an der Fachhochschule Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG in Zürich, Gründer und Geschäftsführer der HICHERT+PARTNER AG. Rolf Hichert beschäftigt sich seit

über zehn Jahren mit der inhaltlichen und visuellen Gestaltung von Berichten und Präsentationen. Mehr als 5000 TeilnehmerInnen haben seine Seminare und Konferenzen zum Thema HICHERT@SUCCESS besucht. Seit 2013 ist er Präsident des Vereins „International Business Communication Standards (IBCS)“.

[www.hichert.com](http://www.hichert.com)

### ■ Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück.

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



**vertrauen müssen.** Ohne Vertrauen gibt es keine Informationsaufnahme. Nur mit Vertrauen in den Informanten können wir unser Wissen über gewisse Tatbestände erweitern. Hier kann ich nur von mir selbst sprechen: Wenn ich unseriös aufgemachte Diagramme sehe, die dazu noch auf den ersten Blick manipulierte Achsen enthalten, so bin ich sehr misstrauisch: Dann traue ich auch nicht den zugrunde liegenden Daten. Zu einem guten Diagramm gehören deshalb auch ein klares Titelkonzept, vollständige Quellenangaben sowie eine gewisse Informationsdichte, die mir interessante Einblicke vermitteln kann. Ein buntes Kreisdiagramm stellt für mich genau das Gegenteil davon dar, dessen Erkenntniszugewinn ist fast immer gering.

**Biel:** Lassen Sie uns dies bitte noch aus einer anderen Perspektive betrachten. Öfter heißt es, „wir müssen sprachfähig werden“ oder auch „unsere Sprachfähigkeit ist gefordert“. Damit wird in der Regel die notwendige, aber auch geeignete und wirksame Kommunikation zu bestimmten Sachverhalten angesprochen. Im gesellschaftlichen und politischen Bereich oft ein großes Thema. Was macht die Sprachfähigkeit der Controller aus? Es reicht wohl nicht, beispielsweise Excel als Kommunikationsmittel perfekt zu beherrschen.

**Hichert:** Sprache ist für mich zunächst einmal das gesprochene oder geschriebene Wort. Kommunikation würde ich weiter fassen: Hierzu gehören in unserem Zusammenhang vor allem auch Diagramme und Tabellen – sowie Bilder wie Grafiken, Fotos und Zeichnungen. Dass das Beherrschen von Werkzeugen wie Excel, Word und PowerPoint bei der Kommunikation helfen kann, ist wohl unbestritten – aber die Inhalte müssen schon noch von uns selbst kommen ...

**Biel:** In der Diskussion zu Präsentationen und Berichten gibt es weitere warnende Hinweise, manchmal auch Vorwürfe. So gibt es beispielsweise die „Warnung vor dem Tunnelblick“ und den Hinweis „Kennzahlen sind nicht alles“ (siehe z.B. Paul: Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling, S. 235 ff. im 201. Literaturforum, Juli 2014). Dabei geht es nicht nur darum, dass Kennzahlen „politisch gestaltet“ werden bzw. werden können, sondern auch darum, dass Kennzahlen und Berichte oft wichtige

Sachverhalte gar nicht erfassen. Engen Berichte, insbesondere Standardberichte ein? Verleiht das Gerüst eines Berichts vielleicht eine falsche Sicherheit? Muss der Controller wissen, wann er das Gerüst eines Berichts verlassen muss?

**Hichert:** Natürlich kann man mit manipulierten Kennzahlen – wie mit manipulierten Diagrammen – gewisse Tatsachen in einer Weise darstellen, die möglicherweise nicht der Wirklichkeit entspricht: Dies erfolgt teilweise absichtlich, vielfach aber auch unbewusst bzw. unabsichtlich. Ich meine, dass derartige Fragen so lange bestehen werden, wie sich die immer noch junge Disziplin des Controllings keine verbindlichen Berichtsstandards geschaffen hat. Und bis dahin – und natürlich auch noch danach – ist das persönliche Gespräch die Lösung der ersten Wahl.

**Biel:** Heißt dies auch, dass Zahlen für sich genommen wenig Aussagekraft haben? Vermittelt erst der jeweilige Gedanken- und Sinnzusammenhang einen Sinn?

**Hichert:** Wir alle können nur Informationen aufnehmen, wenn wir ein gewisses **Vorwissen zum betreffenden Thema** haben. Ohne dieses Vorwissen ist es uns nicht möglich, Zahlen zu beurteilen. Wenn uns dieses Vorwissen aber fehlt, muss es uns zunächst von unserem Informanten vermittelt werden – und gerade hier spielt das Vertrauen in die Informationsquelle eine große Rolle. **Wenn wir dann die Zusammenhänge verstehen, ist es für uns viel einfacher die richtigen Entscheidungen zu fällen.**

**Biel:** Herr Prof. Dr. Hichert, Sie widmen sich engagiert und mit Herzblut dem Berichtswesen und Aspekten der Visualisierung von Geschäftszahlen. Wenn Sie zu diesem Themenbereich einen Wunsch an die Controllerinnen und Controller frei hätten, wie würde dieser Wunsch lauten?

**Hichert:** Ich denke, es ist an der Zeit, dass wir nicht nur über **die fachlich-inhaltlichen Standards** bei diesen Themen sprechen sollten – und hier ist in den letzten Jahren viel passiert –, sondern auch über die **gestalterisch-visuellen Standards**. Und bei den letzteren meine ich natürlich nicht Corporate-Design, sondern

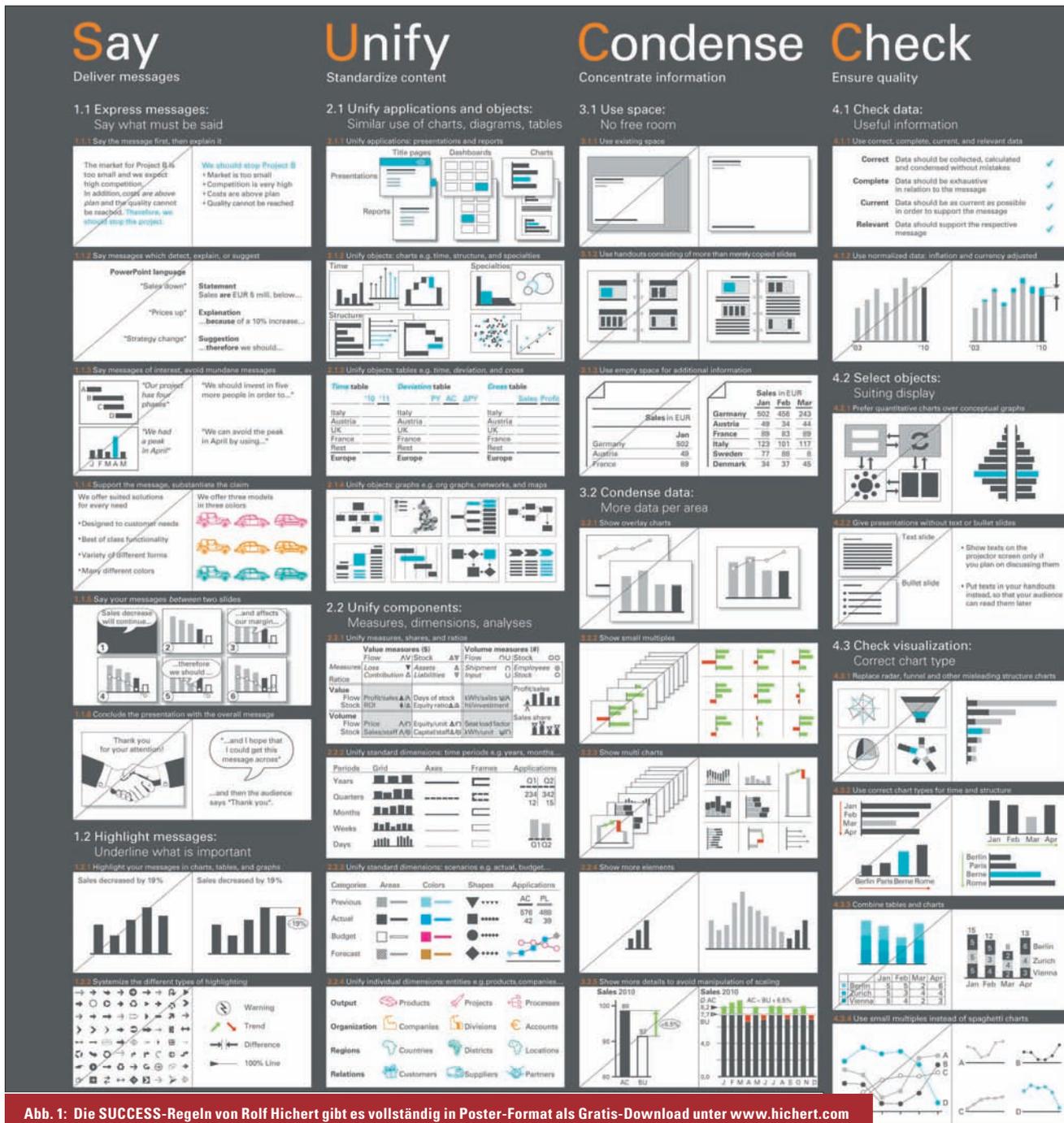


Abb. 1: Die SUCCESS-Regeln von Rolf Hichert gibt es vollständig in Poster-Format als Gratis-Download unter [www.hichert.com](http://www.hichert.com)

die von der Bedeutung, die von den Inhalten her erforderlichen visuellen Gestaltungsstandards. Und hierzu haben wir den Verein „International Business Communication Standards (IBCS)“ gegründet – und hier sind die Controller eine unserer wichtigsten Zielgruppen: [www.ibcs-a.org](http://www.ibcs-a.org) – machen Sie mit!

**Biel:** Eine einheitliche Sprache für die Geschäftskommunikation? Damit stoßen Sie ein großes und wichtiges Thema an. Die Niederschrift dieses Interviews beruht auf den „Amtlichen Regeln für die deutsche Rechtschreibung und Zeichensetzung“ nach aktuellem Stand. Wären nicht ebenso auch Regeln für die Information und Kommunikation innerhalb und zwischen den Unternehmen sinnvoll? Es gibt Empfehlungen des „Rats für deutsche Rechtschreibung“. Sollte es nicht auch einen „Rat für Geschäftskommunikation“ geben, der Empfehlungen herausgibt? Vielleicht greift der Internationale Controller Verein ICV dieses Thema auf. Ihre Hinweise – unklare Aussagen, Sprachschwächen, zu starke „Dekoration“ in den Berichten usw. – zeigen, dass es durchaus Bedarf gibt, Standards zu schaffen.

**Hichert:** Wie gesagt: Schauen Sie bei uns vorbei, **es liegt schon eine Menge Material vor.** Und es gibt bereits erste Software-Lösungen, die von uns in Zusammenarbeit mit BARC „zertifiziert“ wurden. Und es gibt bereits eine größere Zahl von Unternehmen, die sich mit unseren **Kommunikationsstandards** beschäftigen.

**Biel:** Es ist mir wichtig, für die weitere Diskussion und Arbeit abschließend noch einmal einige Schlüsselwörter und Kernaussagen unseres Interviews hervorzuheben:

# Enable

Implement concept

## 5.1 Build awareness: Realize the need

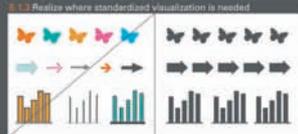
**5.1.1 Realize missing messages**  
**Reports**  
 Every report should have a message (abstract) of one page summarizing the major findings or suggestions  
**Presentations**  
 Every presentation should start with a clear message which should be an answer to questions of the audience  
**Exhibits (Slides)**  
 Every exhibit should contain a message; charts, graphs, etc. should explain or prove this message

**5.1.2 Realize where standardized content is needed**

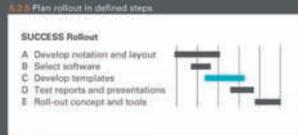
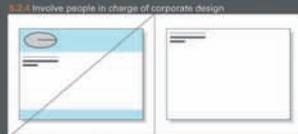
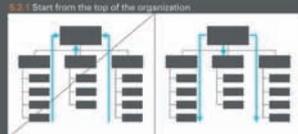
000EUR	3.345	KEUR	3.345
KEUR	3.345	KEUR	3.345
TEUR	3.345	KEUR	3.345
TE	3.345	KEUR	3.345

Jan'10	Variance	2010-01	:PL
01'10	AC-PL	2010-01	:PL
2010-01	:PL	2010-01	:PL
2010-01	:- Plan	2010-01	:PL



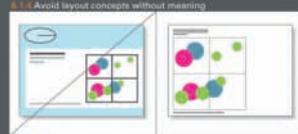
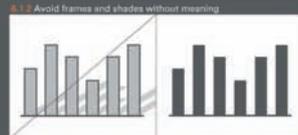
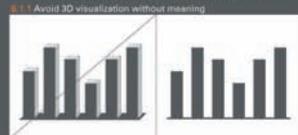
## 5.2 Plan introduction: Evolution vs. revolution



# Simplify

Avoid complication

## 6.1 Avoid noise: Information instead of decoration



**6.1.6 Avoid colored or structured backgrounds without meaning**

Sales	Profit	Sales	Profit
34.567	321	34.567	321
32.345	1.123	32.345	1.123
1.234	34	1.234	34
32.567	234	32.567	234
8.990	1.123	8.990	2.234
11.887	199	11.887	199

**6.1.7 Avoid special forms without meaning**

SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS SUCCESS

**6.1.8 Avoid gridlines in tables without meaning**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Right-align columns headers and numbers

# Structure

Group content

## 7.1 Structure homogeneously: Similar structures



**7.1.2 Use homogeneous statements**

**Objectives**

- Improve quality
- Reduce costs
- Many delays
- Reduce price

**Objectives**

- Improve quality
- Reduce costs
- Avoid delays
- Reduce price

**7.1.3 Use homogeneous wording**

**Report**

- Balance sheet **Report**
- List of payables
- Receivables **list**
- Costs
- Staffing **report**
- Sales **report**

**Report**

- Balance sheet
- Payables
- Receivables
- Costs
- Staff
- Sales

**7.1.4 Use homogeneous characters**

**Accounts**

- Building & Equipment
- Operation's Service
- Depreciation/Interest
- Furniture, fixtures

**Accounts**

- Buildings, equipment
- Operations, service
- Depreciation, interest
- Furniture, fixtures

**7.1.5 Use homogeneous forms**

**Weather**

- Sunny
- Rainy
- Windy
- Snowy
- Storm
- Clouds

**Weather**

- Sun
- Rain
- Wind
- Snow
- Storm
- Clouds

## 7.2 Structure without overlap: Mutually exclusive structures

**7.2.1 Write tables of content without overlaps**

**Project Proposal**

- Name
- Manager
- Team
- Results
- Schedule
- Costs

**Project Proposal**

- Name
- Manager
- Team
- Results
- Schedule
- Costs

**7.2.2 Define business measures without overlaps**

**Calculation**

- Sales
- Costs of goods sold
- Contribution
- Fixed costs
- Profit

**Calculation**

- Sales
- Costs of goods sold
- Contribution
- Fixed costs
- Profit

**7.2.3 Define report dimensions without overlaps**

**Countries**

- Austria
- Germany
- Switzerland
- Norway
- Sweden
- Denmark
- Finland

**Countries**

- Austria
- Germany
- Switzerland
- Norway
- Sweden
- Denmark
- Finland

- Klare Aussagen bzw. Botschaften vermitteln
- Sprachschwächen vermeiden (fehlende Verben und Füllwörter statt Fakten)
- Fachliche Aussagen durch gute visuelle Gestaltung unterstützen
- Gute Schaubilder zur schnellen Informationsvermittlung und langfristigen Informationsspeicherung nutzen
- Zur Aufnahme von Informationen Vertrauen schaffen
- Nicht nur fachlich-inhaltliche, sondern auch gestalterisch-visuelle Kommunikationsstandards anstreben

Herr Prof. Dr. Hichert, vielen Dank für diesen Dialog, für Ihre Hinweise und Vorschläge, Darstellungen und Klarstellungen. Es wäre schön, wenn dieses Interview die einschlägige Diskussion in der Controller Community beflügelte. Dies gilt vor allem für die Frage zukünftiger Kommunikations- und Gestaltungsstandards. ■