

# Controlling-Journal

Stückpreis: € 12,-

ISSN: 2366-4819

Ausgabe 5/2018, September 2018

## Visualisierungsstandards im Reporting

Experteninterview: Ein verbindliches Gestaltungskonzept verbessert das Berichtswesen und reduziert Fehlentscheidungen im Unternehmen



Außerdem: Excel-Tipp + SSBI im Controlling + Controllers Trickkiste + Begriffsverwirrung vermeiden + Controlling-Begriffe + Kennzahl + Job & Karriere + Software & Internet + Neulich im Golfclub



# Visualisierungsstandards im Reporting

## Verständliche Berichte brauchen feste Gestaltungsregeln

Gute Entscheidungen setzen voraus, dass Entscheidungsträger dem Bericht die richtigen Informationen entnehmen. Versteht der CEO unter Zeitdruck Informationen im Bericht falsch, kann das fatale Folgen haben. Unternehmen wissen, dass im Berichtswesen neben dem Inhalt auch die Gestaltung zählt. In einer Studie zur Verbreitung von Visual Business Analytics taten 2012 nur vier Prozent der Teilnehmer die Visualisierung von Berichten als unwichtig ab. Dieselbe Studie zeigte aber auch, dass 64 Prozent der Unternehmen keine Richtlinien für die Visualisierung ihrer Kommunikation definiert hatten. Doch konsequente Gestaltungsregeln entscheiden darüber, wie schnell und fehlerfrei eine Führungskraft einen Bericht erfassen kann, warnt Arne-Kristian Schulz, Head of Business Analytics beim Hamburger Beratungshaus blueforte. Im Gespräch mit Controlling-Journal erklärt der Experte für visuelle Geschäftskommunikation, warum Unternehmen sich so schwer tun mit verbindlichen Visualisierungsregeln, und mit welchen Schritten sie beginnen könnten.



„Bei manchen dieser Berichte kann man sich ob der Qualität der Darstellungen sowie der Inhalte fragen, wie Unternehmen anhand solcher Berichte überhaupt objektiv gesteuert werden können.“ (Visualisierungsexperte Arne-Kristian Schulz)

### Herr Schulz, wie groß ist der Einfluss von wahrnehmungsoptimierten Visualisierungen auf Geschäftsentscheidungen?

ARNE-KRISTIAN SCHULZ: Sie sparen Entscheidern bis zu 50 Prozent Zeit und lassen sie über 60 Prozent weniger Beurteilungsfehler machen. Es gibt viele Informationsdesigner und sogar etablierte Visualisierungsstandards, die versprechen, dass wahrnehmungsoptimierte Visualisierungen bessere sowie schnellere Entscheidungen induzieren. Das wollten wir genauer wissen und haben daher eine Studie mit der Technischen Universität München durchgeführt, um den Einfluss guter Visualisierungen, wie sie zum Beispiel durch Anwendung der International Business Communication Standards (IBCS, s. S. 7) entstehen, auf Entscheidungen zu testen und zu quantifizieren. Dazu haben wir circa 100 Probanden Entscheidungen anhand von zwei Dashboard-Typen treffen lassen, die sie in zufälliger Reihenfolge zu sehen bekamen. Jedem Probanden wurden

sechs verschiedene Aufgaben sowohl auf typischen Dashboards gezeigt, wie man sie in den meisten Unternehmen findet, als auch auf Dashboards, die wir vorher auf eine bessere Lesbarkeit hin optimiert haben. Die Ergebnisse waren durchgängig überzeugend und statistisch signifikant: Die optimierten Dashboards führten zu 61 Prozent weniger Fehlentscheidungen und die Probanden trafen ihre Entscheidungen um 46 Prozent schneller.

### Das Thema Visualisierung ist nicht neu. Wie groß ist heute noch das Defizit in der Visualisierung von Reports?

SCHULZ: In der Realität gibt es leider immer noch unfassbar viele Berichte, die gravierende Fehler in der Darstellung von Informationen beinhalten. Bei manchen dieser Berichte kann man sich ob der Qualität der Darstellungen sowie der Inhalte fragen, wie Unternehmen anhand solcher Berichte überhaupt objektiv gesteuert werden können. Zwar ist das Thema guter Visualisierungen bereits in vielen Unternehmen bekannt, jedoch nutzen nur wenige bereits konsistent Visualisierungsstandards im Reporting.





**Arne-Kristian Schulz** gilt als anerkannter Experte für visuelle Geschäftskommunikation. Er ist Koautor zahlreicher Fachartikel und Keynote-Sprecher auf internationalen

Konferenzen. Als Head of Visual Business Analytics ist er für die Kundenbetreuung und die strategische Entwicklung dieses Bereichs beim Beratungsunternehmen blueforte in Hamburg verantwortlich.

#### Warum setzen Unternehmen so zögerlich auf Visualisierungsstandards?

SCHULZ: Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Viele sind organisatorischer Natur, andere gehen auf eine geringe Bereitschaft zurück, in ein modernes Frontend-Design zu investieren. Eine ganz wesentliche Ursache liegt im Entstehungsprozess neuer Berichte, wo mangels Ausbildung in menschengerechtem Informationsdesign oft jeder BI-Experte die Berichte nach eigenem ästhetischen Empfinden erstellt. Doch ohne eine fundierte Ausbildung der Berichtsdesigner helfen auch die besten Visualisierungstools nicht. Fehlt es an einer zentralen Instanz, etwa an einem BI-Competence Center (BI-CC), wird die verbindliche Durchsetzung eines Visualisierungsstandards über alle Fachbereiche hinweg kaum gelingen. Viele Unternehmen schrecken zudem vor Änderungen an bestehenden Berichten zurück, da sie befürchten, die Berichtleser mit solch einem Schritt zu verärgern. Ganz nach dem Motto: „Haben wir schon immer so gemacht und es hat sich noch keiner beschwert.“ Kommen dann noch verschiedene BI-Tools zur Anwendung, stellt die Einführung eines globalen Visualisierungsstandards oft eine gefühlt unüberwindbare Hürde dar, da jedes Tool andere visuelle Gestaltungsmöglichkeiten bietet oder lizenzpflichtige Add-Ons benötigt, um zum Beispiel IBCS-konform zu visualisieren. Im Ergebnis entsteht schnell ein Wildwuchs an unterschiedlichen Berichten, die es dem Leser erschweren, sich zurecht zu finden.



#### Gibt es positive Beispiele?

SCHULZ: Es gibt bereits Organisationen, die sehr erfolgreich Regelwerke verwenden. Die Bundeswehr nutzt zum Beispiel die IBCS-Standards. Coca-Cola, ProSiebenSat.1 und Philips tun das ebenfalls. Diese Unternehmen haben sich bereits mit den Mehrwerten auseinandergesetzt, die ihnen Visualisierungsstandards bieten. Sie haben in organisatorische Infrastrukturen und die Ausbildung ihrer Mitarbeiter investiert oder haben sich bei der Umstellung ihres Reportings beraten lassen.

#### Welche Voraussetzungen braucht die Einführung eines verbindlichen Regelwerks für die Visualisierung von Berichten im Unternehmen?

SCHULZ: Ohne die Einbindung des Managements funktioniert ein solches Vorhaben nicht, sonst fehlt es schnell am Budget und am Willen zur Umsetzung. Immerhin sitzen im Management auch oft die Haupt-Profiteure eines guten Visualisierungsstandards. Wir haben ja schon über ein BI-CC gesprochen. Dieses muss auf die Umsetzung der Regeln achten und beispielsweise Schulungen und Support für alle BI-Entwickler anbieten. Klar, das ist mit einem gewissen organisatorischen Aufwand verbunden, vor dem viele Unternehmen noch zurückschrecken – perspektivisch rentiert sich dieser Aufwand aber, wenn wir die erreichbaren Zeitersparnisse und die höhere Entscheidungsqualität in Betracht ziehen.

Ein Aspekt, der ebenfalls erwähnt werden sollte: Die auszuwertenden Daten müssen fehlerfrei bereitgestellt werden und es muss global gültige Kennzahldefinitionen im Unternehmen geben. Gute Visualisierungen zeigen schonungslos, wenn die Datenqualität nicht stimmt, oder sie lassen eine Vergleichbarkeit missen, wenn sich Kennzahldefinitionen je Abteilung unterscheiden. Es sind also ein paar Hausaufgaben zu erledigen, bevor verbindliche Visualisierungsstandards umgesetzt werden können.

**Ein mittelständisches Unternehmen wird im Regelfall kein BI-Competence-Center finanzieren können. Kann ein solches Unternehmen die Einführung von Visualisierungsstandards überhaupt leisten?**

SCHULZ: Absolut. Es gibt natürlich auch positive Beispiele im Mittelstand. Ein Vorteil des Mittelstands ist der oft kürzere Entscheidungsweg für solche Projekte sowie eine überschaubare Anzahl an BI-Anwendern. Es ist also nicht zwingend erforderlich, ein BI-CC zu installieren. Vielmehr kommt es auf den Willen an, die gesamte interne und vielleicht auch die externe Kommunikation festen Regeln zu unterwerfen. Dazu braucht es neben dem Commitment des Managements oft nur einen stark motivierten Mitarbeiter, der ein bestehendes Regelwerk für das Unternehmen adaptiert und dieses im Rahmen von viel gelesenen Berichten beispielhaft umsetzt. Solch ein „Leuchtturm-Bericht“, der von möglichst vielen Abteilungen genutzt wird, kann prototypisch nach dem jeweiligen Regelwerk visualisiert werden. Mit diesem Bericht kann dann über eine Art Roadshow innerhalb des Unternehmens demonstriert werden, welche Mehrwerte die neuen Standards gegenüber der alten Version des Berichts bringen. Die Erfahrung zeigt, dass der Ruf nach einheitlichen Visualisierungsstandards dann schnell aus verschiedenen Fachbereichen kommt und damit der erste Schritt für einen global gültigen Standard gelegt werden kann.

#### **Big Data treibt die Datenmenge in Unternehmen in die Höhe und oft auch Zahl und Umfang der Berichte. Wie können Unternehmen das Berichtsaufkommen im Griff behalten?**

SCHULZ: In vielen Projekten – unabhängig davon ob es nun um „Big Data“ oder eine klassische BI geht – kann mithilfe von Visualisierungsstandards die Menge an Berichten erheblich reduziert werden. In der Spitze um bis zu 80 Prozent. Daher erarbeiten wir mit unseren Kunden im ersten Schritt Business Cases, ohne das bestehende Berichtswesen anzusehen. Aus den Use Cases bestimmen wir die für Entscheidungen benötigten Inhalte in Form von Kennzahlen und Dimensionen. Auf diese Weise entstehen Berichte mit einer hohen Informationsdichte. Redundanzen und Doppelungen werden dabei konsequent vermieden. Durch Filteroptionen, Drills und dynamische Inhalte erreichen wir eine hohe Flexibilität in den Berichten und reduzieren deren Anzahl. Im Ergebnis erreichen wir mit diesem Prozess

### **Stichwort: IBCS-Standards**

Die International Business Communication Standards (IBCS) sind praktische Regeln für die Gestaltung verständlicher Berichte und Präsentationen. Die IBCS-Standards werden in einem Creative-Commons-Projekt definiert, das vom IBCS Institute (Hichert+Faisst) gehostet und von der gemeinnützigen IBCS Association gesteuert wird. Ein Bericht ist IBCS-konform, wenn er die folgenden sieben Regeln der Hichert-Success-Formel erfüllt. Jeder Buchstabe des Wortes SUCCESS steht dabei für einen Punkt in der Formel:

#### **SAY: Eine Botschaft übermitteln**

Ein Bericht muss eine klare Botschaft möglichst übermitteln. Botschaften können Bestimmungen, Erklärungen, Klarstellungen, Empfehlungen oder andere Inhalte sein.

#### **UNIFY: Semantische Notation anwenden**

Für Berichte und Präsentationen sollte gelten: Was gleich aussieht, muss auch gleich sein. Was unterschiedlich ist, sollte auch unterschiedlich aussehen.

#### **CONDENSE: Informationsdichte erhöhen**

Ein Bericht oder eine Präsentation sollte alle Informationen enthalten, die zum Verständnis der Botschaft auf einer Seite notwendig sind.

#### **CHECK: Visuelle Integrität sicherstellen**

Informationen sollten auf möglichst ehrliche und leicht verständliche Weise dargestellt werden. Irreführende Abbildungen sind zu vermeiden.

#### **EXPRESS: Richtige Visualisierung wählen**

Ein Bericht sollte die gewünschte Botschaft möglichst schnell übermitteln. Die Wahl der Elemente (Tabellen, Diagramme etc.) sollte sich diesem Ziel unterordnen.

#### **SIMPLIFY: Überflüssiges vermeiden**

Elemente, die einen Bericht kompliziert machen, überflüssig oder sinnlos dekorativ sind, sollten daraus entfernt werden.

#### **STRUCTURE: Inhalte strukturieren**

Aufbau und Gliederung eines Berichts oder einer Präsentation sollten einer logischen Struktur folgen, die den Leser/Nutzer leitet.

Die IBCS-Standards gliedern sich in die 3 Bereiche:

- Konzeptionelle Regeln (Say, Structure)
- Wahrnehmungsregeln (Express, Simplify, Condense, Check)
- Semantische Regeln (Unify)

[WWW.IBCS.COM](http://WWW.IBCS.COM)

auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnittene Informationen auf verhältnismäßig wenigen Berichten. Das spart Wartungsaufwand ein und macht die BI-Applikation übersichtlich und schlank.

#### **Das bedeutet, Sie machen Tabula Rasa und bauen das Berichtswesen neu auf?**

SCHULZ: Wenn das der Wunsch des Kunden ist, dann ja. Manchmal wollen Kunden aber auch nur bestehende Berichte überarbeitet haben. Da sind wir wieder bei der Adaption von Regelwerken. Wie weit Visualisierungsregeln übernommen werden, liegt in der Entscheidung des Unternehmens. Nach unserer Meinung ist das ein erlebnisbedürftiges Thema. Was die neue Visualisierung bringt, kann ein Leser erst dann nachvollziehen, wenn er die eigenen Zahlen in einem Bericht vor und nachher gesehen hat. Die IBCS-Standards, mit denen wir arbeiten, funktionieren wie Verkehrsregeln, bei denen beispielsweise jede Farbe eine bestimmte und einheitliche Bedeutung hat. Wenn der Kunde das Regelwerk einmal verstanden hat und feststellt, dass er sich nun viel schneller in seinen Berichten zurechtfindet, dann kommt auch die Begeisterung. Im Ergebnis werden unsere Kunden mit den ersten Erfahrungen immer mutiger und sind dann auch bereit für größere Schritte.

#### **Welche visuellen Hauptsünden begegnen Ihnen im Alltag in Berichten am häufigsten?**

SCHULZ: Sehr häufig begegnen uns Skalierungsfehler. Ein einfaches Beispiel: Ein Sales-Mitarbeiter vergleicht die Monatsentwicklung der Umsätze seiner 16 Point-of-Sales (POS), die ihm auf einem Bericht übersichtlich dargestellt werden. Werden diese 16 Diagramme nicht korrekt skaliert, kann er ohne eine lange visuelle Suche kaum die POS mit der schwächsten Performance. Schließlich erscheinen ihm 3.000 Euro Umsatz an einem Standort visuell gleich groß wie die 30.000 Euro Umsatz an einem anderen. Weiterhin fehlt vielen Berichten ein durchgängiges Farbkonzept. Die Folge: der Leser findet neben jedem Diagramm eine Legende zur Bedeutung der Farben – und muss sich erst zeitaufwändig in die Inhalte einarbeiten, bevor er die Bedeutung versteht. Hier können einheitliche Visualisie-

rungsregeln schnell Zeitersparnisse erreichen, da jeder Farbe nur eine Bedeutung zugeordnet wird. Ist diese einmal gelernt, reagieren wir auf sie so schnell wie auf ein Stoppschild im Straßenverkehr. Letztendlich fehlt es vielen Berichten an einem nutzerorientierten Konzept, welches dem Leser über die Inhalte echte Mehrwert bietet – ein Bericht soll schließlich die Arbeit vereinfachen und beschleunigen. Ein gutes Reporting muss die Leser dabei unterstützen, wichtige Themen oder Entwicklungen zu identifizieren, die ihrer Aufmerksamkeit bedürfen. Es kann nicht sein, dass sich Manager und Entscheider immer noch durch 20 plus Berichtsseiten quälen, bevor sie die Ursache für eine bedrohliche Fehlentwicklung identifiziert haben.

#### **Gehen wir einmal von einem Controller in einem mittelständischen Unternehmer aus. Welche wichtigsten Tipps würden Sie ihm mit auf den Weg geben?**

SCHULZ: Zuerst würde ich ihm raten, Skalierungsfehler zu vermeiden und ein durchgehendes Farbkonzept einzuführen. Wenn ich auf eine gleiche Skalierung achte und jeder Farbe, die ich verwende, eine klare eindeutige Bedeutung verleihe, dann kann ich die Lesbarkeit schon bedeutend verbessern. Das ist kein Hexenwerk und lässt sich in der Regel auch schnell umsetzen. Um das Thema im Unternehmen zu sensibilisieren, empfiehlt es sich, einen Bericht mit vielen Lesern als Leuchtturm-Bericht beispielhaft in einer visuell verbesserten Version zu veröffentlichen, ohne die alte Version zu ersetzen. Auf diese Weise kann ich meinen Lesern einen Vorher-Nachher-Vergleich anbieten und sie entscheiden lassen, mit welcher Variante sie besser zurecht kommen. Ganz ohne Starthilfe geht das natürlich nicht – es bietet sich an, den „neuen“ Bericht auf einem Meeting vorzustellen und die Leser kurz mithilfe eines Reference Guide zu den neuen Visualisierungsregeln beim ersten Lesen zu unterstützen. Im ersten Monat wird es vielleicht noch Geschrei geben – das muss man aushalten. Im zweiten Monat wird das Feedback besser werden. Und vielleicht entsteht damit schon eine Graswurzelbewegung für die Einführung neuer Visualisierungsregeln.

DIE FRAGEN STELLTE WOLFF VON RECHENBERG

