

4C

MINIMALISMUS IM REPORTING - DIE 4C NOTATION ©

Wie Sie mit einer unternehmensindividuellen Darstellungsweise Ihr Reporting ansprechend gestalten und so die Akzeptanz und Effektivität für Ihr Top-Management steigern

MINIMALISMUS IM REPORTING - DIE 4C NOTATION ©

Wie Sie mit einer unternehmens-individuellen Darstellungsweise Ihr Reporting ansprechend gestalten und so die Akzeptanz und Effektivität für Ihr Top-Management steigern

Die Schönheit eines Berichtes entscheidet sich an der Zweckmäßigkeit und nicht am Geschmack

Wir alle kennen den Satz, dass eine Graphik tausendmal mehr aussagt, als eine Tabelle. Tabellen werden auch gerne als Zahlenfriedhöfe oder Tapeten bezeichnet, die alles enthalten, die man aber nicht besucht und deren Inhalte damit auch wertlos sind. Immer wieder hören wir die Forderung nach mehr graphischen Elementen in Berichten. Und trotzdem erwartet der CFO immer die Informationen ausschließlich oder zusätzlich in tabellarischer Form. Worin liegt dieser scheinbare Widerspruch begründet? Warum dieser vermeintliche Wunsch nach Redundanz? Woher die bei „Nicht-Finanzlern“ vermeintliche weit verbreitete Abneigung gegen Tabellen? Sehen wir uns zunächst das Thema mit der Graphik an. Wem

jemals bei der morgendlichen Zeitungslektüre beim Betrachten eines Aktiencharts vor Schock das Croissant im Munde stecken geblieben ist, ahnt den ersten Zusammenhang.

So deutlich Graphiken sind, so manipulativ sind sie auch. Das Frühstücksrätsel löst sich durch die gestauchte Wertachse auf – der scheinbare Kurseinbruch entpuppt sich als marginaler Kursrückgang, der durch die beim aktuellen Kurs beginnende Achse wie ein Einbruch auf 0 aussieht. Aus ähnlichem Grund wird häufig gefordert, dass immer eine beschriftete Achse vorhanden sein muss, da man verzweifelt versucht, herauszufinden, wie groß der dargestellte Wert tatsächlich ist. Dem menschlichen Gehirn fällt es sehr viel leichter, einen Zusammenhang aus einem Bild oder einer Graphik zu erkennen, als aus einer abstrakten Zahlenreihe. In dieser Tatsache liegt die Stärke einer Graphik ebenso wie die Gefahr, denn der Effekt kann durch die Graphik auch deutlich übertrieben oder unkenntlich und dadurch missverstanden werden. Der zweite Aspekt betrifft notwendige Zusatzinformationen. Je weiter diese von dem graphischen Element entfernt sind, desto schwerer fällt es dem Betrachter, die Informationen aufzunehmen. Hilfslinien und Achsenbeschriftung sind ein typisches Beispiel für eine „Nicht-Lösung“ des Problems.

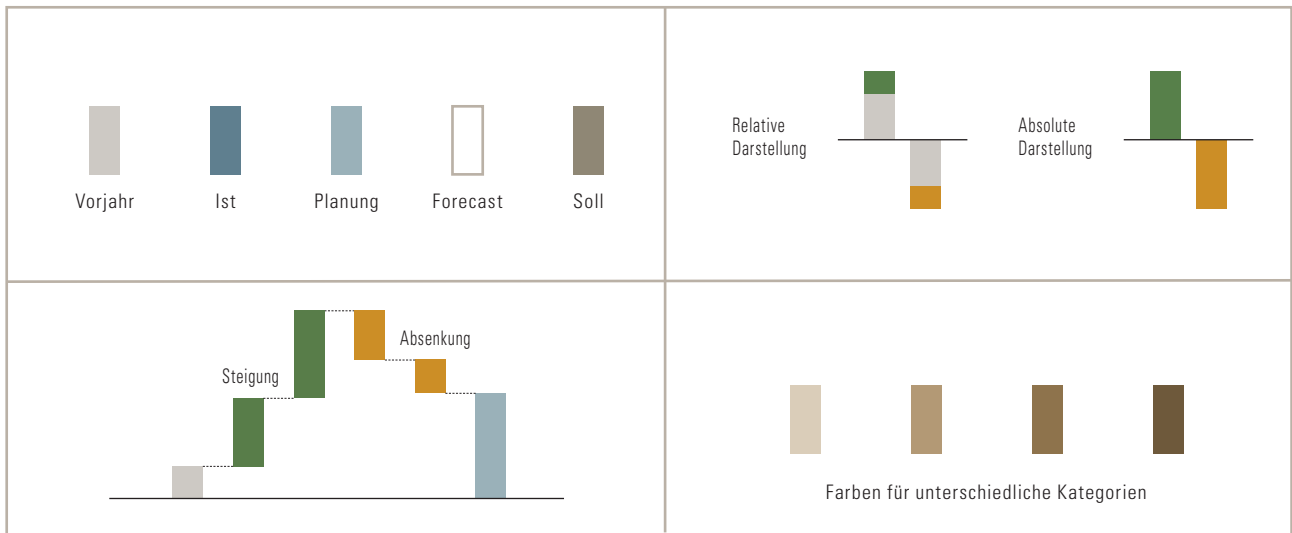


Abbildung 1. Die Darstellungsregeln der 4C Notation © werden unternehmensindividuell definiert, gelten aber unternehmensweit

Die Liste ließe sich beliebig erweitern: Wie vergleiche ich zwei nebeneinander stehende Kuchengraphiken? Warum erkenne ich in der 3D-Graphik Unterschiede kaum noch? Am schlimmsten ist die Situation, wenn bei der Betrachtung des Charts die Frage auftaucht „Und nun? Weshalb wird mir das Chart jetzt gezeigt?“

Allgemeine Regeln der 4C Notation ©:

- _ Keine Schatten
- _ Keine 3D-Effekte
- _ Keine Hintergrundfarben/-grafiken
- _ Keine Währungszeichen im Diagramm
- _ Ausschließliche Nutzung des definierten Farbcodes
- _ Es sollen nie mehr als drei Linien bzw. drei Säulen miteinander verglichen werden
- _ Überschriften sollen aussagekräftig sein und die Skalierung sowie Währung / Einheit der Daten beinhalten
- _ Über Tabellen werden Überschriften linksbündig an der linken Seite der Tabelle ausgerichtet

„Immer wieder werden Reporting Tools nach der Mannigfaltigkeit ihrer graphischen Darstellungsmöglichkeiten und -formen bewertet, aber niemals so genutzt.“

Geschäftsführer eines international operierenden Maschinenbauers

- _ Über Diagramme werden Überschriften zentriert dargestellt
- _ Die Skalierung wird stets abgekürzt (Tsd., Mio.) und mit einem Leerzeichen von EUR getrennt (Bspw. Tsd. EUR)
- _ Beim Vergleich über die Zeit werden vertikale Diagramme genutzt
- _ Beim Vergleich von Kategorien werden horizontale Diagramme genutzt

Betrachten wir nun noch kurz die Abneigung gegen Tabellenwerke. Hier ist aus unserer Sicht auch die Fülle der Informationen das Problem. Niemand wird etwas gegen eine Tabelle mit 5 Zeilen und 3 Spalten einzuwenden haben. Doch 60 Zeilen mit 10 Spalten erinnern eher an statistische Tabellen zum Nachschlagen für den Experten als an ein Hilfsmittel für den gestressten Entscheider. Schnell und intuitiv den richtigen Wert oder Zusammenhang erkennen, um daraus den richtigen Schluss zu ziehen, das ist der Anspruch (Abb. 2)!

Umsatz nach Niederlassung auf 12-Monate-Sicht in Tsd. EUR

	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Niederlande	584	705	655	727	739	718	608	840	743	981	797	877
Kanada	5.085	5.307	5.645	8.630	9.012	8.179	6.013	6.331	5.781	9.013	6.034	6.789
Kirgisistan	537	630	562	655	771	757	648	780	713	847	683	678
Polen	713	769	708	733	828	743	761	717	725	803	838	889
Rumänien	673	677	663	740	724	635	760	862	860	769	913	921
Schweden	748	624	728	881	718	635	753	884	766	879	779	751
Schweiz	735	690	701	709	727	670	747	769	758	844	769	859
Singapur	443	476	630	604	686	550	599	698	714	557	686	747
Spanien	738	668	709	671	754	743	732	848	908	736	853	881
Summe	10.256	10.546	11.001	14.351	14.959	13.630	11.622	12.729	11.968	15.429	12.352	13.393

Umsatz 2012 / 2011 nach Produktkategorien in Mio. EUR

Produktkategorie	Jahr 2012	Jahr 2011	Abw. VJ	Abw. VJ (%)
Audio	23	36	-13	-36
Computer	650	636	14	2
Haushaltsgeräte	1.099	872	227	21
Kameras und Camcorder	701	368	333	48
Mobiltelefone	221	121	100	45
Musik, Filme und Audiobücher	48	24	24	49
Spiele und Spielsachen	26	16	10	38
TV und Video	294	261	33	11

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 2. Tabellen werden schnell komplex, so dass ihre Aussagekraft auch verloren geht – nicht mit dem 4C-Notations-Ansatz

Unsere Zeit ist zu wertvoll, als dass wir permanent in die Chart-Exegese gehen sollten!

Unternehmer und Manager müssen täglich eine Vielzahl von Entscheidungen treffen. Hierzu müssen sie sich in unterschiedlichste Darstellungsformen hineinendenken, die von den Informatikerstellern mehr oder weniger systematisch gewählt wurden.

Immer wieder muss sich der Entscheider in der Graphik oder Tabelle orientieren, Codierungen übersetzen und verstehen, die Nachricht herausfinden und verifizieren. Das kostet wertvolle Zeit! Es birgt Potenzial für Missverständnisse und ist die Quelle für kostspielige Fehlentscheidungen! Gibt es einen Ausweg?

Überall dort, wo es auf schnelle und unmissverständliche Erfassung von Sachverhalten und Nachrichten oder um schnelle Umsetzung in Handlungen geht, haben wir Standardisierung gewählt. Wer jemals mit dem Flieger verspätet gelandet ist und dann als Mietwagen einen innovativen Neuwagen erhalten hat, dessen Tachometer ein laufendes Zahlenband, dessen Handbremse eine elektronische Feststellbremse und dessen Scheibenwischerhebel in einem dicken Multifunktionsblinkerhebel versteckt war, der wird den Wert der Standardisierung im Alltag bezeugen können. Beschilderung und Signale im Straßenverkehr, Piktogramme auf dem Flughafen, Landkarten im Navigationssystem, Warmwasser und Kaltwasser im Bad ... – all das hilft uns schnell und sicher zu navigieren.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 3. Darstellungen über mehrere Jahre werden durch fest definierte Farben leicht unterscheidbar

Der Weg dorthin ist so einfach wie steinig zugleich!

Warum sollte dieser Weg nicht auch für die Unternehmenssteuerung verwendet werden können? Wie wäre es, wenn Informationen in immer derselben Form präsentiert würden? Ein Blick würde genügen, um die korrekte Größenordnung des dargestellten Effektes zu erkennen, Plan-Äpfel von Ist-Birnen zu unterscheiden und Strukturen klar zu erfassen. Zweifel an der Interpretation der Aussage würden nicht entstehen.

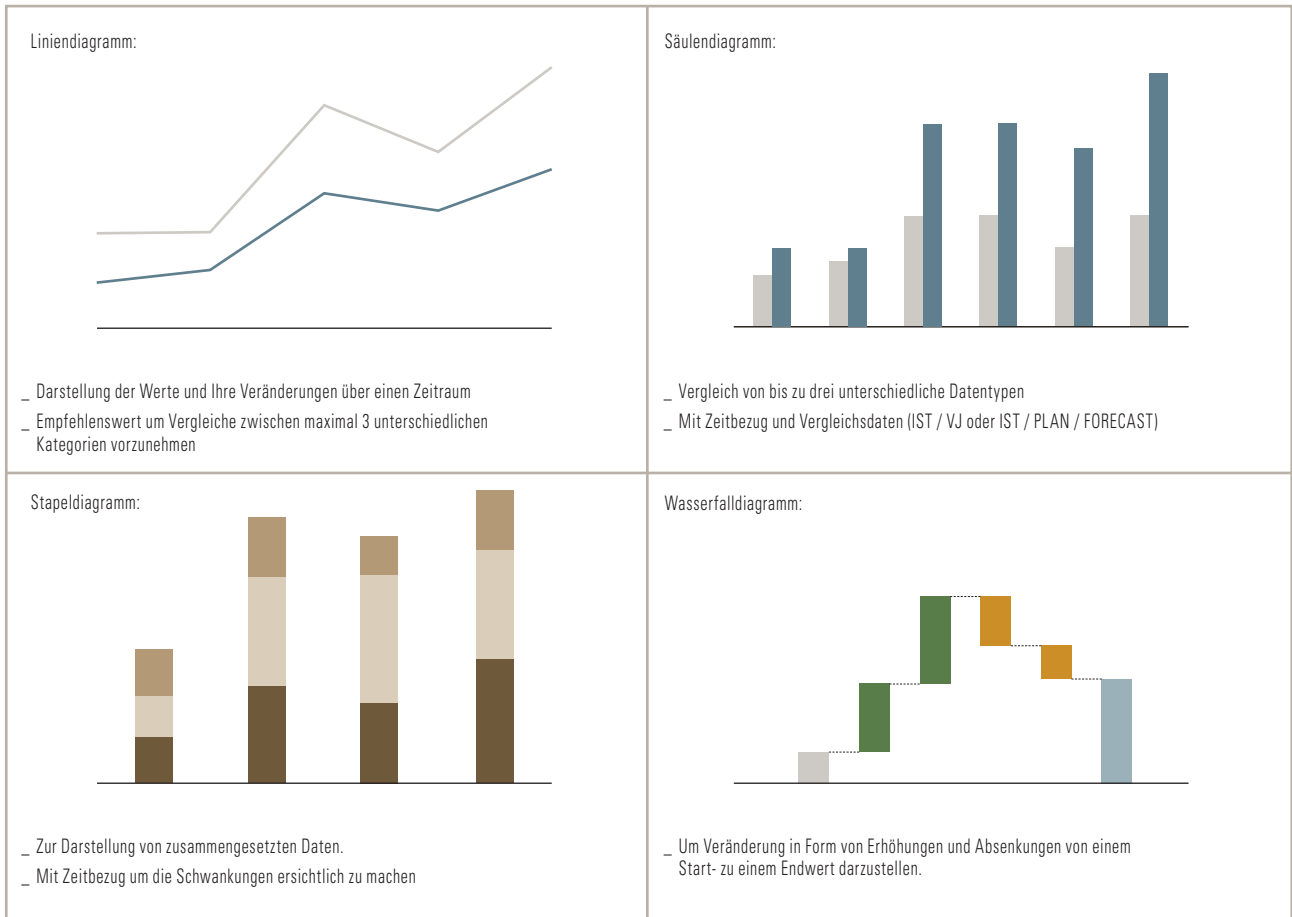
„Tachos und andere graphische Spielereien haben im Reporting nichts zu suchen. Im Management Cockpit bieten sie außer Unterhaltung keinen Mehrwert.“

Vorstandsmitglied eines großen Finanzinstituts

Legen Sie eindeutig fest, welche graphische Darstellung für welchen Sachverhalt verwendet werden darf (Abb. 3). Legen Sie fest, ob bestimmte Sachverhalte immer in derselben Farbe dargestellt werden. Verbieten Sie graphische Darstellungen und Elemente, die mehr verwirren als helfen (Abb. 4)! Eine derartige Festlegung ist eine Kombination aus Positiv- und Negativ-Regeln.

Negativ-Regeln sind zum Beispiel:

- _ Es sollten niemals 3D-Graphiken verwendet werden
- _ Achsen werden nicht gestaucht
- _ Tachometer und Propeller werden nicht verwendet
- _ Keine farbigen Hintergründe in der Graphik usw.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 4. Die Darstellungsform richtet sich eindeutig nach dem Inhalt. Sie transportiert die Aussage. Nicht mehr, nicht weniger.

Positiv-Regeln sind zum Beispiel:

- _ Jede Achse beginnt bei 0
- _ Ist-Werte sind immer in blau dargestellt, Planwerte in hellblau, Vergangenheitswerte in grau (Abb. 6)
- _ Strukturen werden immer als horizontale Graphik dargestellt, Vergleiche über die Zeit vertikal

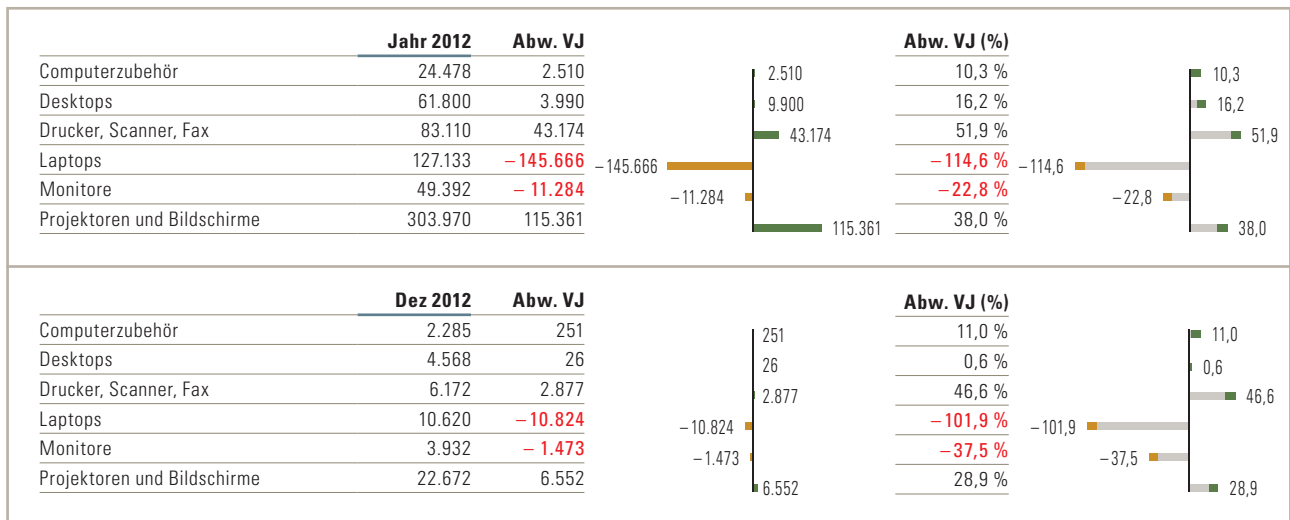
Was bringt eine solche Festlegung? Sicherheit und Schnelligkeit in der Auffassung der Effekte und damit in der Entscheidungssituation! Betrachten Sie die Graphiken – erkennen Sie die Klarheit der Aussagen? Warum ist der Weg dorthin so steinig?

Zum Einen existieren in jedem Unternehmen unendlich viele Berichte. Zum Anderen müssen sehr viele kreative Berichtsersteller davon überzeugt werden, dass der individuelle Ansatz gerade nicht gewünscht ist – über Geschmack lässt sich bekanntlich trefflich streiten.

„Der Zeit- und Sicherheitsgewinn einer einheitlichen Notation für Kennzahlen und Berichte im Unternehmen ist immens.“

4C Studie: Kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung

Umsatz nach Produktkategorie in EUR



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 5. Komplexe Sachverhalte verständlich transportieren mit dem Fokus auf das Wesentliche (Grundsatz der 4C Notation)

Einige Richtlinien für Säulen- und Balkendiagramme sind bspw.:

- _ Achsen sind schwarz
- _ Keine vertikale (bei Säulendiagrammen) oder horizontale (bei Balkendiagrammen) Achse; keine Achsenbeschriftungen
- _ Überschriften werden zentriert über dem Diagramm dargestellt
- _ Säulen aus der gleichen Kategoriegruppe werden direkt nebeneinander dargestellt, ohne Platz zwischen diesen
- _ Säulen aus unterschiedlichen Kategoriegruppen sollen möglichst genügend Abstand zueinander haben
- _ Wenn möglich transparenter (oder weißer) Hintergrund
- _ Säulen mit der jeweiligen Farbe ausfüllen und keine Rahmen
- _ Keine zu breiten Säulen

Das Rad nicht noch einmal neu erfinden!

Aus Erfahrung und mit Unterstützung der Wissenschaft sind unterschiedliche Ansätze zur Lösung des Problems entstanden. Die 4C GROUP hat aus der Erfahrung einen pragmatischen und praktikablen Weg für die Festlegung der Notation entwickelt, der ausreichend Raum für eine individuelle Note aus dem CI des Kunden lässt.

Grundregeln der 4C Notation©: Vorjahr, Ist, Forecast und Plan werden immer in derselben Farbe dargestellt. Das wird sogar in Tabellen fortgeführt. Über jedem graphischen Element steht der dargestellte Wert. Da Achsen immer bei 0 beginnen, sind diese verzichtbar. Eingesetzte Graphiken sollen so schlicht wie möglich sein, also z.B. keine 3D-Graphiken oder Schattierungen. Den Abschlussbaustein bildet der vollständige Satz mit klarer Aussage über der Graphik.

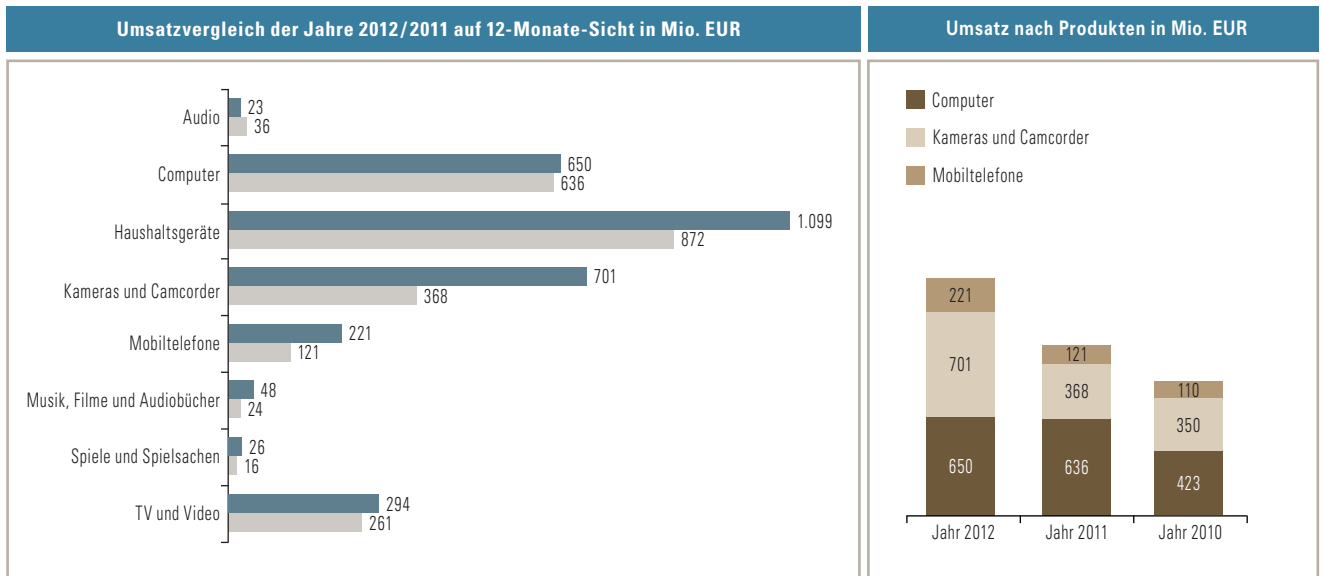


Abbildung 6. Beispiele für Säulen- und Balkendiagramme

Die Initiative ist eine Top-Management Aufgabe!

Ergreifen Sie die Initiative und legen Sie mit uns Ihre Standards fest. Wir unterstützen mit vielen bewährten Beispielen (Abb. 7). Gemeinsam legen wir eine Roll-out Strategie fest und beginnen top-down mit der Umsetzung. Zusätzlich können wir gemeinsam die Chance ergreifen und die Berichte inhaltlich schärfen. Berichte sollten Handlungsbedarf aufzeigen, die Analyse erleichtern und schließlich die Effekte der getroffenen Entscheidungen in den Folgeperioden erkennbar werden lassen.

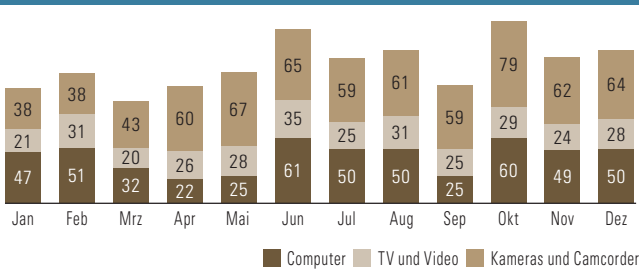
Steuerungsbereit zu sein, heißt, die richtige Sitzposition einnehmen, die richtigen Instrumente und Informationen in den Blick zu nehmen, die essentiellen Instrumente in greifbare Nähe zu rücken und sich mit den Instrumenten und ihrer Aussage vertraut zu machen.

Lassen Sie uns gemeinsam im Cockpit Platz nehmen!

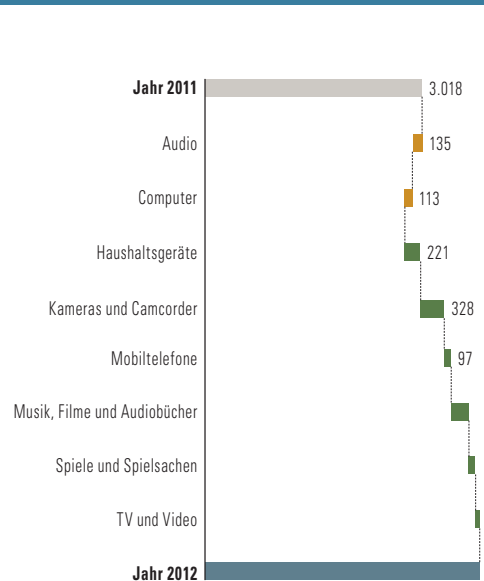
„Das Bedürfnis nach schneller Erfassung der wesentlichen Effekte wird durch die ständig steigende Informationsflut immer größer“
Die Blackberry-Generation

Produktkategorie	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Audio	12	10	18	22	23	23	19	21	18	25	18	20
Computer	47	51	32	22	25	61	50	50	25	60	49	50
Haushaltsgeräte	66	74	86	105	109	103	82	91	87	114	88	88
Kameras und Camcorder	38	38	43	60	67	65	59	61	59	79	62	64
Mobiltelefone	17	16	16	21	21	21	17	17	16	22	16	17
Musik, Filme und Audiobücher	38	38	37	42	42	41	32	33	51	55	39	40
Spiele und Spielsachen	22	20	20	22	24	22	20	20	20	23	19	20
TV und Video	21	31	20	26	28	35	25	31	25	29	24	28
Gesamtergebnis	261	278	272	320	339	371	304	324	301	407	315	327

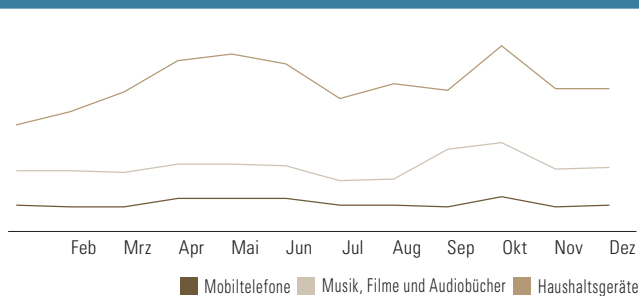
Umsatz 2012 nach Produktkategorien in Mio. EUR



Veränderung des Umsatzes nach Produktkategorien in Mio. EUR



Umsatz 2012 nach Produktkategorien in Mio. EUR



Produktkategorie	Jahr 2012	VJ	Abw.
Audio	229	364	-135
Computer	522	635	-113
Haushaltsgeräte	1.093	872	221
Kameras und Camcorder	695	367	328
Mobiltelefone	217	120	97
Musik, Filme und Audiobücher	488	241	247
Spiele und Spielsachen	252	159	93
TV und Video	323	260	63
Gesamtergebnis	3.819	3.018	801

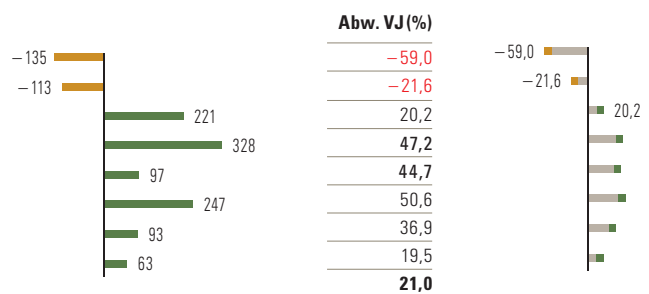


Abbildung 7. Musterbericht erstellt nach den Richtlinien der 4C Notation ©

4C GROUP AG

Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">_ Unternehmensstrategie_ Restrukturierung_ Innovationsmanagement_ IT-Strategie
Performance Management	<ul style="list-style-type: none">_ Konzernrechnungswesen_ Planung_ Controlling und Reporting_ Kostenmanagement
Organisation und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">_ Organisationsentwicklung_ Geschäftsprozessoptimierung_ Steuerungsprozesse_ Sourcing
Transformationsmanagement	<ul style="list-style-type: none">_ Project Governance_ Modernisierung von IT-Plattformen_ Change Management_ Performance Management Systeme

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

IHRE ANSPRECHPARTNER



Stephan Grunwald, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Kaufmann
Vorstand und Senior Partner

„Ideen sind eine notwendige Bedingung für Innovation, allerdings keine hinreichende. Wirkliche Innovationsführer vereinen hohe Kreativität und Stringenz im Innovationsportfoliomanagement.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ Innovationsmanagement
- _ Planung
- _ Controlling und Reporting
- _ Kostenmanagement
- _ Organisationsentwicklung
- _ Steuerungsprozesse



Focke Meyer, Dipl.-Mathematiker
Partner

„Nur durch einfache und intuitiv verständliche Darstellungen wird eine klare Sicht auf die wesentlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge gewährleistet, die für die erfolgreiche und ergebnisorientierte Steuerung eines Unternehmens(bereiches) notwendig sind.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ Planung
- _ Controlling und Reporting
- _ Geschäftsprozessoptimierung
- _ Steuerungsprozesse
- _ Performance Management Systeme

4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]