

# **Top-down – Bottom-up**

## **Aufbau von Botschaften und Berichten**

Bruno Frischherz, [bruno.frischherz@didanet.ch](mailto:bruno.frischherz@didanet.ch)

SAQ – Sektion Zentralschweiz; Zug, 4. Mai 2018

# **Aufbau von Botschaften und Berichten**

## **Ziele**

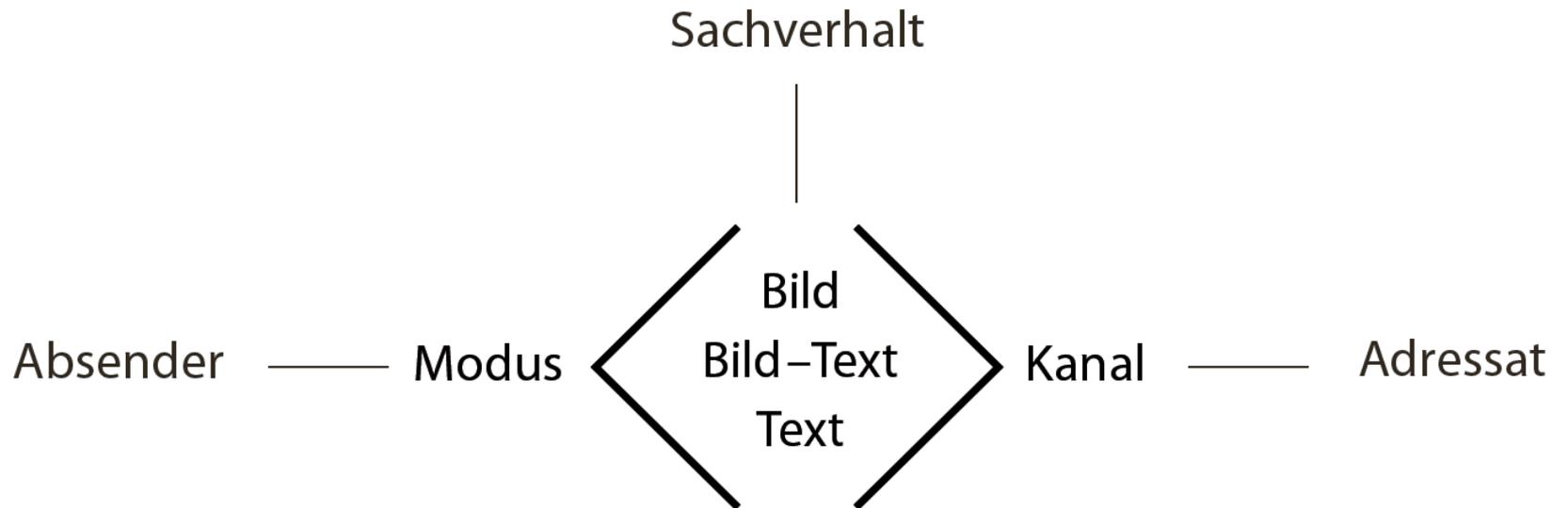
- Themen systematisch priorisieren
- gut strukturierte Berichte aufbauen
- zweckmässige Argumentationsmuster einsetzen
- aussagekräftige Botschaften und Leadtexte formulieren

## **Inhalte**

1. Kommunikation und Verständlichkeit
2. Analysen und Prioritäten
3. Das Pyramidenprinzip
4. Argumentation
5. Titel und Teaser

# **1. Kommunikation und Verständlichkeit**

# Design von Botschaften I



## Design von Botschaften II

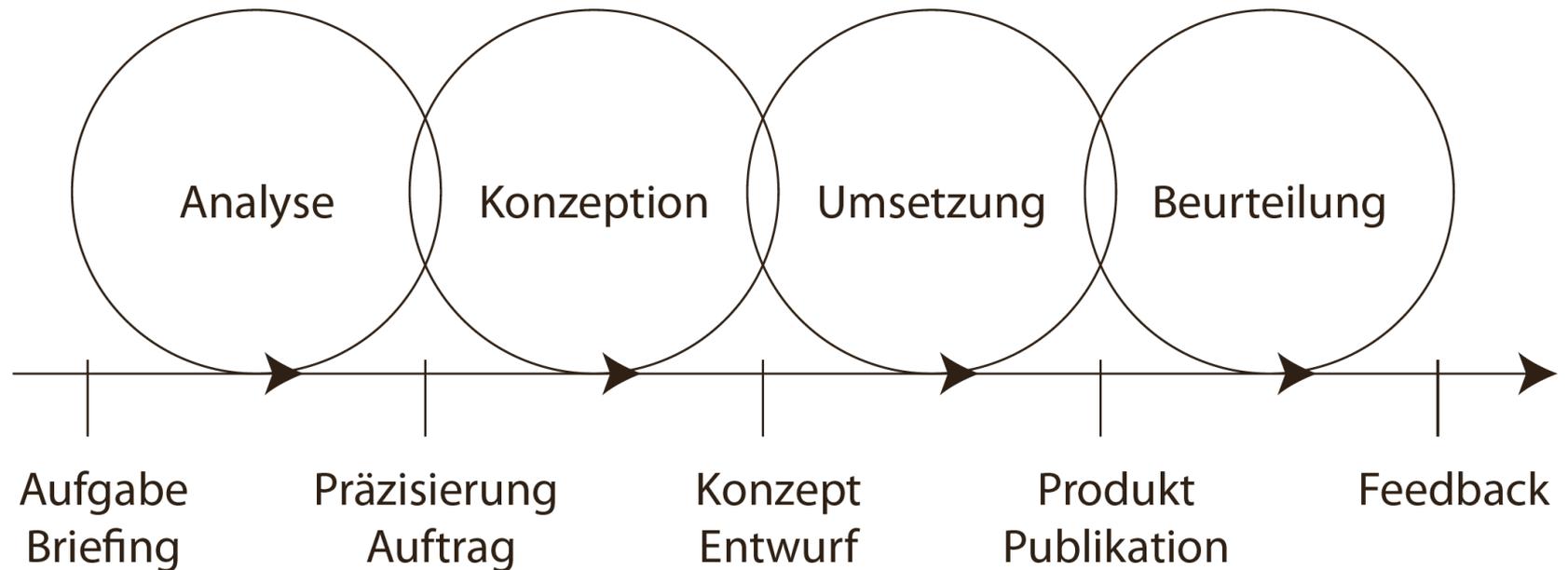
- inhaltlich und formale **Gestaltung der Botschaften** in Bild, Text, Video, Layout usw.
- Botschaften nach **Interessen** gestalten
- Aspekte einer **Kommunikationssituation** berücksichtigen
  - Anforderungen der Situation
  - eigene Interessen
  - Merkmale der Adressaten
  - verfügbare Mittel
  - bester Kanal für die Botschaft

# Zielgruppen: Laien und Experten

Typen von Zielgruppen

- a) Laien** ohne fachspezifische Kenntnisse:  
z.B. Personen, die bestimmte Inhalte aus Interesse suchen
  
- b) Nutzer und Nutzerinnen** mit Vorkenntnissen, die Informationen für ihre Arbeit brauchen:  
z.B. Manager, Politiker, Journalisten ...
  
- c) Experten und Expertinnen** mit vertieften Fachkenntnissen:  
z.B. Controller, Qualitätsbeauftragte, Fachjournalisten ...

# Vorgehensmodell für Textproduktion



# Verständlichkeit von Berichten

---

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Wahrnehmbarkeit</b> | Layout, Typographie   |
| <b>Korrektheit</b>     | Rechtschreibung, Grammatik, Interpunktion   |
| <b>Einfachheit</b>     | Aktivsätze statt Passivsätze, Verben statt Nominalisierungen, keine Schachtelsätze, Fachsprache: Wortwahl am Leser orientiert |
| <b>Prägnanz</b>        | Kernaussagen, keine Füllwörter und Plastikwörter  |
| <b>Gliederung</b>      | Textaufbau, Informationspyramide  |
| <b>Anreiz</b>          | aktivierend/werbend, Visualisierung   |

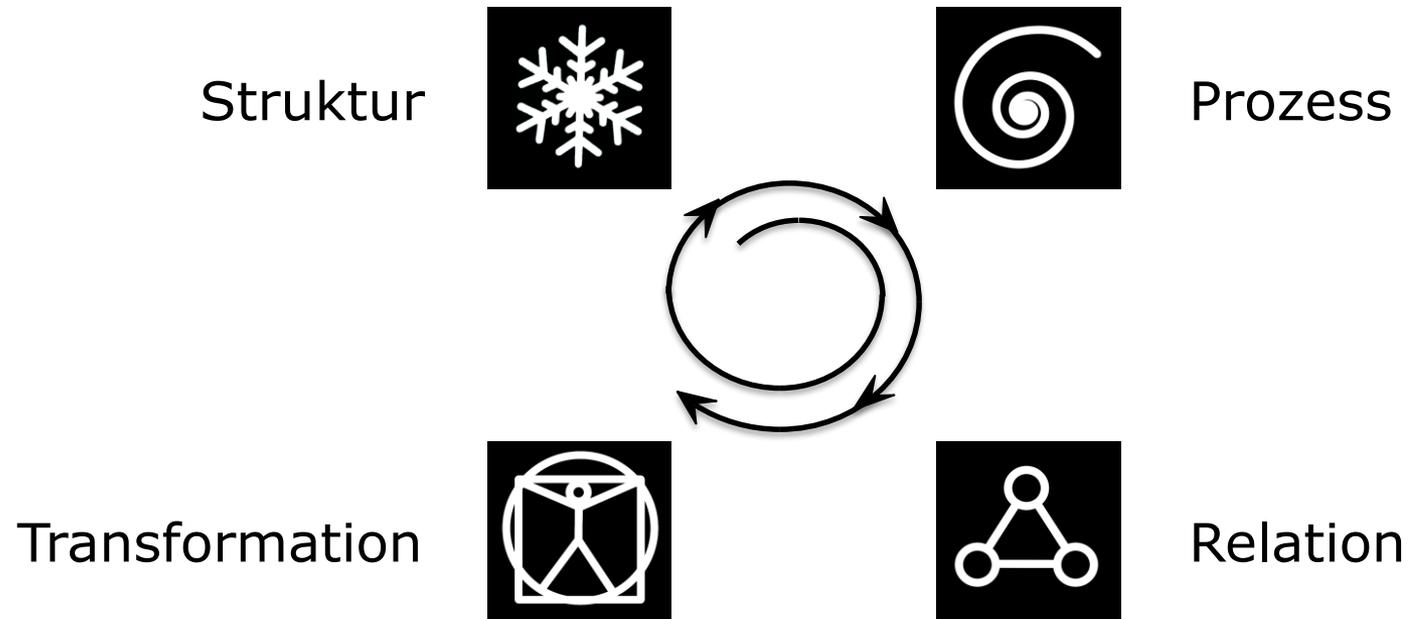
---

## **2. Analysen und Prioritäten**

# SWOT-Analyse

|                        |  |   |                        |
|------------------------|--|---|------------------------|
| <b>Interne Analyse</b> | <b>Strengths: Stärken</b><br>Wo sind wir besser als der Durchschnitt?        | <b>Opportunities: Chancen</b><br>Was könnte uns stärker machen? | <b>Externe Analyse</b> |
|                        | <b>Weaknesses: Schwächen</b><br>Wo sind wir schlechter als der Durchschnitt? | <b>Threats: Risiken</b><br>Was könnte uns bedrohen?             |                        |

# Themen systematisch durchdenken



# Fragen als Denkanstösse I

## 1. Fragen zur Struktur

- Welches sind die Elemente der Situation?
- Wie ist die Aufbau- und die Ablaufstruktur?
- Wer sind die beteiligten und betroffenen Akteure?
- Welche Interessen und Ansprüche haben die Akteure?
- ...



## 2. Fragen zum Prozess

- Wie funktionieren die organisationalen Prozesse?
- Welches ist die Vor- und die Nachgeschichte zur Situation?
- Welche Interaktionen bestehen zwischen den Akteuren?
- Welche inneren und äusseren Ereignisse verändern die Situation?
- ...



# Fragen als Denkanstösse II

## 3. Fragen zur Relation

- Welche Elemente gehören untrennbar zusammen?
- Welche inneren und äusseren Beziehungen gibt es?
- Welche Interaktionen gibt es mit dem Umfeld?
- Wie zeigt sich die Situation in der Gesamtschau?
- ...



## 4. Fragen zur Transformation

- Wie lautet die Entscheidung mit Begründung?
- Welche Massnahmen folgen aus der Entscheidung?
- Welche Vorteile und Nachteile bringen die Massnahmen für wen?
- Welche Ressourcen sind für die Massnahmen notwendig?
- ...



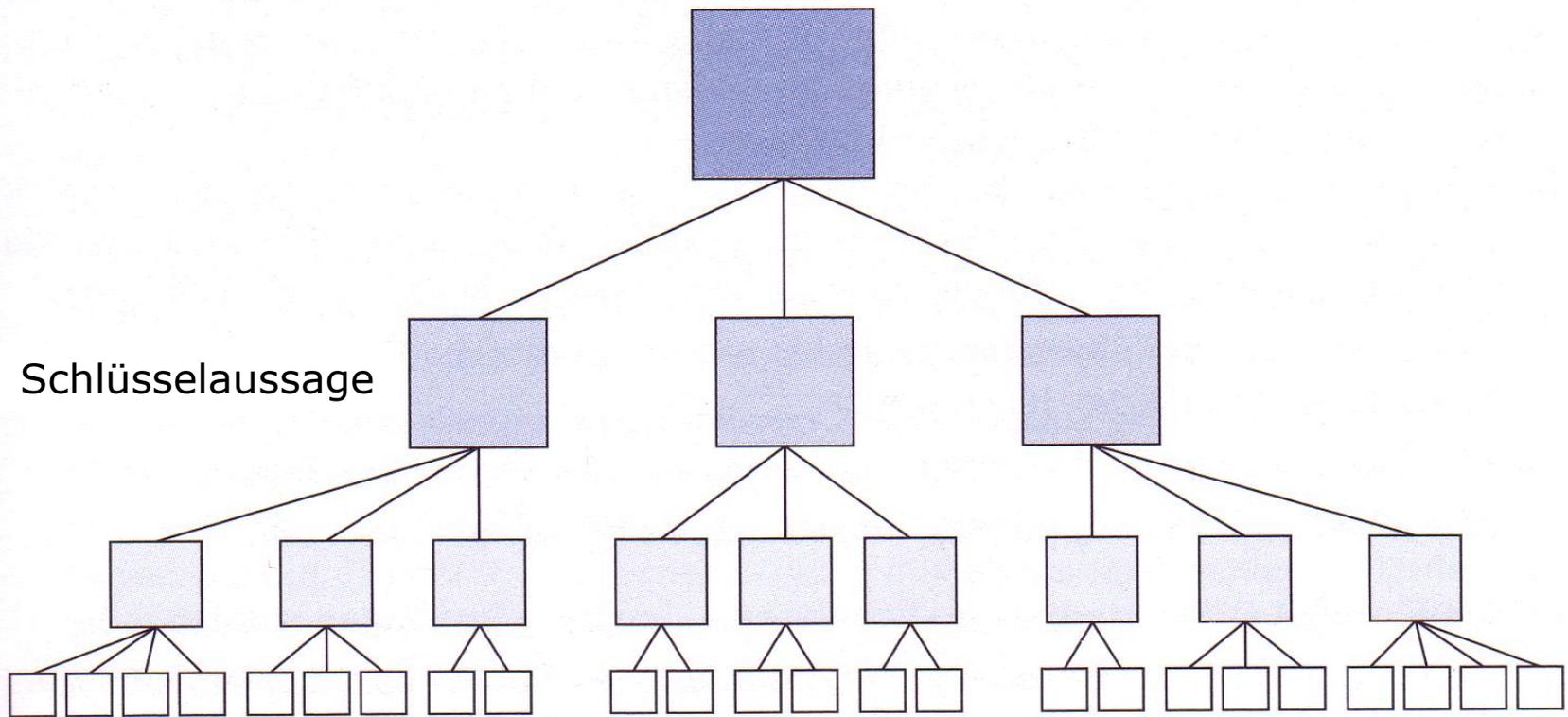
# Wesentlichkeitsmatrix

|                                |                  |                |                  |
|--------------------------------|------------------|----------------|------------------|
| Wesentlichkeit für Stakeholder | <i>sehr hoch</i> |                |                  |
|                                | <i>niedrig</i>   |                |                  |
|                                |                  | <i>niedrig</i> | <i>sehr hoch</i> |

Wesentlichkeit für eigene Firma

# 3. Das Pyramidenprinzip

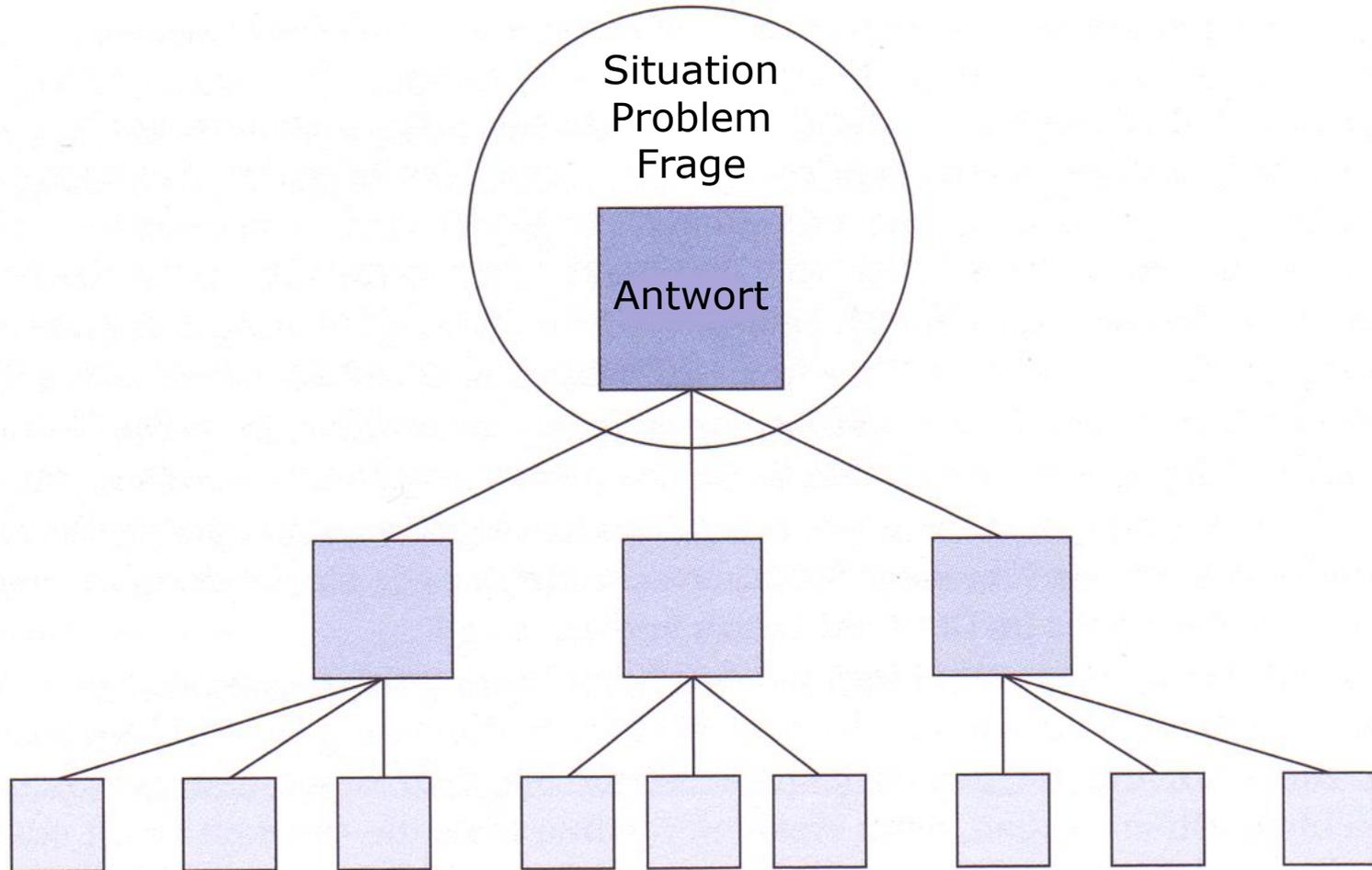
# Controllingberichte: Pyramidenprinzip I



# Controllingberichte: Pyramidenprinzip II

1. Alle Ideen auf jeder Ebene der Pyramide sollen immer die **Zusammenfassung** der unter ihnen gruppierten Ideen sein.
2. Alle Ideen in jeder Gruppierung sollen von **derselben Art** sein.
3. Alle Ideen in jeder Gruppierung sollen **logisch geordnet** sein, z.B.
  - **deduktiv**: Voraussetzung 1, Voraussetzung 2, Schlussfolgerung
  - **induktiv**: Fakten 1, Fakten, 2, Fakten 3
  - **chronologisch**: erster, zweiter, dritter ... / Ursache - Wirkung
  - **strukturell**: Zürich, Bern, Luzern ... / Ganzes - Teile
  - **vergleichend**: am wichtigsten, am zweitwichtigsten ....

# Einleitung in Geschichtenform



# Umsetzung der Pyramide in Folien

Situationspunkte

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Problempunkte

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Hauptpunkt und  
Schlüssellinienpunkte

\_\_\_\_\_

.1 \_\_\_\_\_

.2 \_\_\_\_\_

.3 \_\_\_\_\_

Erster Schlüssellinienpunkt  
und unterstützende Punkte

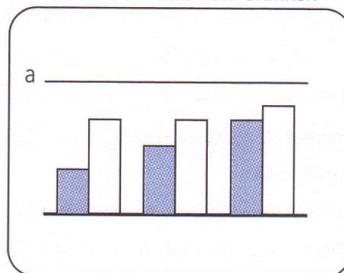
1 \_\_\_\_\_

a \_\_\_\_\_

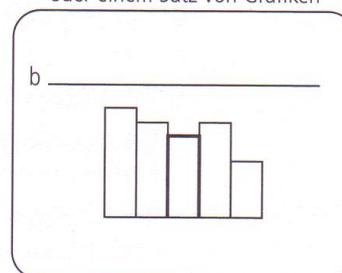
b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_

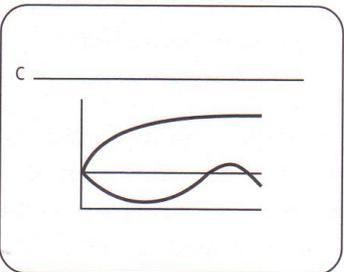
Erster unterstützender Punkt  
als Satz über einer Grafik  
oder einem Satz von Grafiken



Zweiter unterstützender Punkt  
als Satz über einer Grafik  
oder einem Satz von Grafiken



Dritter unterstützender Punkt  
als Satz plus Grafik  
oder Satz von Grafiken



Zweiter Schlüssellinienpunkt  
+ unterstützende Punkte

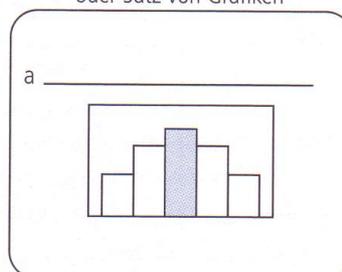
2 \_\_\_\_\_

a \_\_\_\_\_

b \_\_\_\_\_

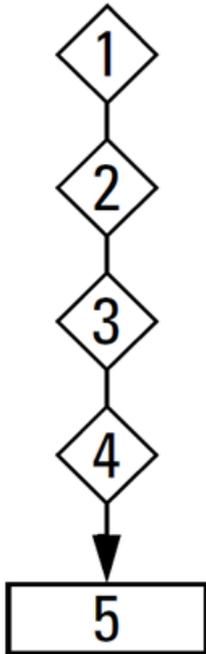
c \_\_\_\_\_

Nächster unterstützender Punkt  
als Satz über einer Grafik  
oder Satz von Grafiken



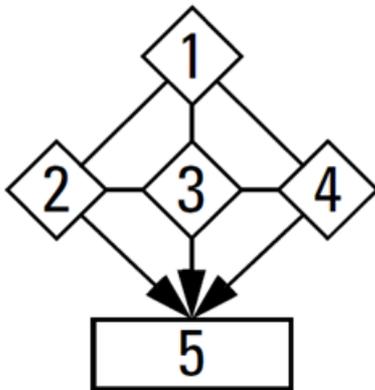
## **4. Argumentation**

## Fünfsatz I: Die Kette



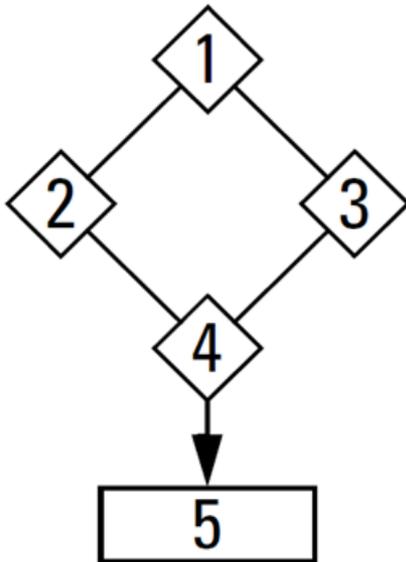
- 1. Der Sachverhalt ist ...*
- 2. Das führt dazu ...*
- 3. Wenn dem so ist ...*
- 4. Daraus folgt ...*
- 5. Deshalb müssen wir ...*

## Fünfsatz II: Die Raute



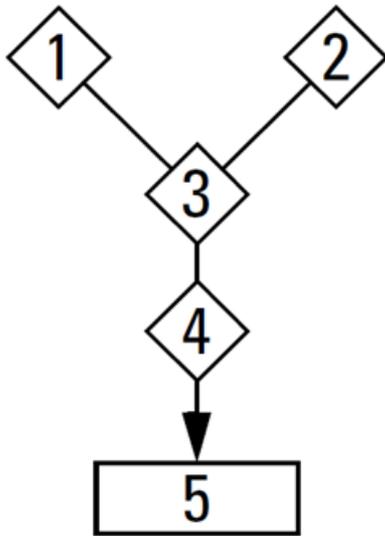
1. *Das Problem ... darf nicht länger hinausgeschoben werden.*
2. *Zum einen ...*
3. *Zum zweiten ...*
4. *Zum dritten ...*
5. *Deshalb sollten wir sofort ...*

## Fünfsatz III: Die Dialektik



- 1. Herr A hat neue Überlegungen eingebracht ...*
- 2. Er ist der Ansicht ...*
- 3. Hierbei muss allerdings bedacht werden ...*
- 4. Vergleicht man die beiden Aspekte ...*
- 5. Deshalb schlage ich Folgendes vor ...*

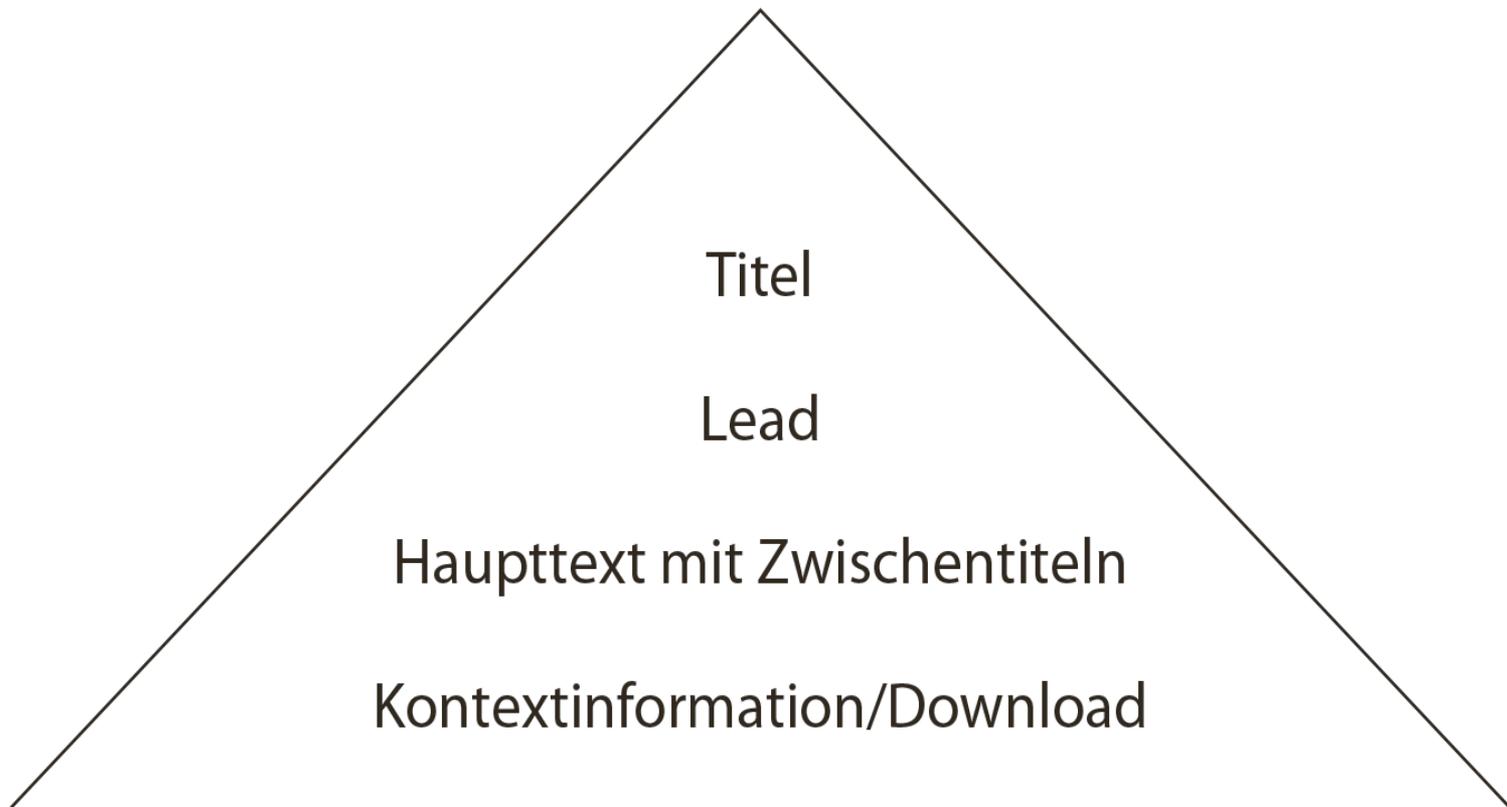
## Fünfsatz IV: Der Kompromiss



1. *Frau A meint ...*
2. *Herr B ist dagegen der Ansicht ...*
3. *Beide sind sich allerdings einig, ...*
4. *Aus dieser Gemeinsamkeit lässt sich folgende Lösung entwickeln ...*
5. *Was halten Sie deshalb von diesem Lösungsvorschlag ...*

# 5. Titel und Teaser

# Informationspyramide



# Titel

## Gute Titel

- sind einfach und eindeutig
- sind informativ und attraktiv
- enthalten **Keywords** des Textes

## Typen von Titeln

- **formale Titel**: Funktion des folgenden Abschnittes  
*Vorwort, Einleitung, Grundlagen, Analyse, Ergebnisse, Zusammenfassung*
- **inhaltliche Titel**: Thema des folgenden Abschnittes  
*Marktentwicklung in der Elektronikbranche*

# Teaser I

- **Kurzhinweise** auf einen Beitrag an einer anderen Stelle
- auf der Einstiegsseite oder **Übersichtsseiten**
- muss **informieren** und **neugierig machen**
- zwei **Typen**
  - **Lead**: beantwortet die journalistischen W-Fragen: Wer?, Was?, Wann?, Wo? ...
  - **Cliffhanger**: wirft im Teasertext eine Frage auf und verspricht deren Beantwortung

## **Teaser II**

### **Beispiel für Lead**

*Der Musikstreaming-Marktführer Spotify hat im vergangenen Quartal fünf Millionen zahlende Abo-Kunden hinzugewonnen und steckt weiterhin tief in den roten Zahlen fest.*

*(watson.ch, 03.05.18)*

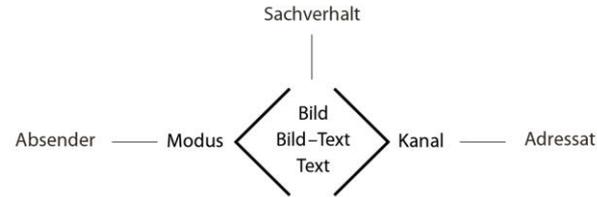
### **Beispiel für Cliffhanger**

*Wir reden schlechter Englisch als die Deutschen? Wenn wir diese 8 Personen ausbürgern, sieht die Welt schon ganz anders aus*

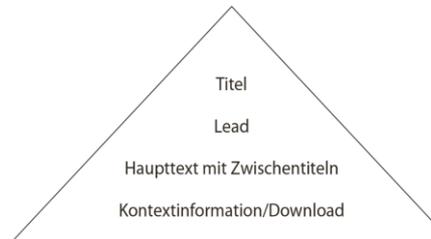
*(watson.ch, 03.11.15)*

# Zusammenfassung

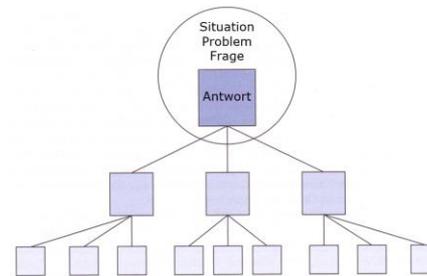
Kommunikations-  
situation



Oberflächenstruktur

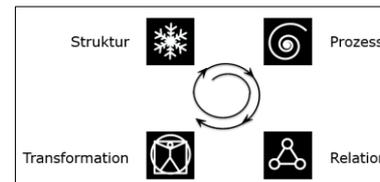


Tiefenstruktur



Analyse

|                 |            |         |                 |
|-----------------|------------|---------|-----------------|
| Interne Analyse | Stärken    | Chancen | Externe Analyse |
|                 | Weaknesses | Risiken |                 |



## Literatur und Links

- **Belter, J.** (2015). *Controllingberichte verständlich schreiben*. Controller Magazin, H. 5, S. 54-57.
- **Frischherz, B. & Sprenger, E.** (2016). *Kommunizieren mit Bild und Text*. Zürich: Versus.
- **Frischherz, B.** u.a. (2017). *Wirkungsvolle Reden und Präsentationen*. 3. überarb. und erw. Aufl. Zürich: Versus.
- **Hichert, R.** (2011). *Regeln zur (einheitlichen) Gestaltung von Managementberichten und Geschäftspräsentationen*.  
<https://www.hichert.com/de/resource/regeln-zur-einheitlichen-gestaltung-von-managementberichten-und-geschaeftspraesentationen/>
- **Minto, B.** (2005). *Das Prinzip der Pyramide*. München: Pearson.
- **Schmidt, Th.** (2016). *Praxisleitfaden Management Reporting*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- **veb.ch** (Hrsg.) (2014). *Reporting*.  
[https://veb.ch/fileadmin/documents/publikationen/Controlling\\_Stand/veb\\_\\_Controlling\\_Nr3\\_web.pdf](https://veb.ch/fileadmin/documents/publikationen/Controlling_Stand/veb__Controlling_Nr3_web.pdf)