

# Manipulation im Berichtswesen

von Hanno Drews



Arbeitskreis Controlling-Professuren an Hochschulen

**Problem** Die von Controllingberichten erwartete Objektivität kann durch manipulative Formulierungen und Darstellungsweisen eingeschränkt sein.

**Ziel** Manipulation besser erkennen und gegebenenfalls vermindern.

**Methode** Aufbau von Wissen über Manipulationsformen und diesbezügliche Überprüfung von Berichten.

**Beschreibung** Im Berichtswesen ist die Aufgabe des Controllings, das Management objektiv über relevante Sachverhalte zu informieren. Jeder Sachverhalt lässt sich auf verschiedene Weise darstellen. Das eröffnet dem Berichtsersteller Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Wahrnehmung des Berichtsempfängers. Geschieht diese Einflussnahme gezielt und verdeckt, handelt es sich um Manipulation im engeren Sinne. Doch auch bei (seitens des Berichtserstellers) unbewusster Einflussnahme durch bestimmte Formulierungen und Darstellungsweisen kann die Objektivität der Berichtsinhalte beeinträchtigt sein (Manipulation im weiteren Sinne). Beispielsweise kann das Weglassen bestimmter Daten absichtlich oder unabsichtlich geschehen, die Skala einer Diagrammachse aktiv durch den Controller oder automatisch durch Excel verkürzt werden. Während die Objektivität die Vermeidung von Manipulation verlangt, können andere

Anforderungen an das Berichtswesen (Effizienz und Effektivität der Berichte) zum bewussten Einsatz manipulativer Elemente führen, z.B. in Form von Hervorhebungen. Die Führung des Berichtsempfängers durch Nutzung von Gestaltungselementen ist untrennbar mit Manipulation verbunden.

Einige Beispiele sollen gängige Manipulationsformen veranschaulichen:

- Weglassen von Informationen, z.B. Kursentwicklung nur für die letzten zwei Jahre zeigen, weil die Jahre davor die gewünschte Botschaft stören würden.
- Überfrachtung mit Informationen, z.B. um einen aktuellen Missstand zu verschleiern.
- Ungeeignete Vergleichsdaten, z.B. Produktivitätsvergleich mit schwachem oder andersartigem Wettbewerber.
- Pyramidales Prinzip (Schlussfolgerung am Anfang, danach Argumente/Daten zur Untermauerung), wirkt manipulativ, weil Menschen tendenziell nach Dissonanzfreiheit, also nach Bestätigung der Anfangsbehauptung suchen.
- Verzerrte Skalierung, z.B. Skala beginnt nicht bei 0.
- Auswahl von Zahlenformaten, z.B. wirkt 20 Mio. größer als 0,02 Mrd.
- Sprachliche Mittel, z.B. „die Fehlerquote ist nur um 0,4 Prozentpunkte auf 2,4% gestiegen“ statt „die Fehlerquote ist um nicht hinnehmbare 20% nach oben geschneit“ (auch

unter dem Begriff „Framing“ diskutiert; Einflussnahme durch den Bezugsrahmen („Frame“), in welchem der Sachverhalt dargestellt wird, dadurch z.B. unangemessen positive oder negative Formulierung).

**Handlungsempfehlung** Die gezeigten Manipulationsformen führen zu verzerrter Wahrnehmung der Berichtsinformationen (Bias!). Sehen Controller es als ihre Aufgabe, objektiv (also unvoreingenommen, ausgewogen, richtig, „unbiased“) zu informieren, dann sollten sie ihre Berichte kritisch überprüfen: Enthalten diese manipulative Elemente, welche zu verzerrter Wahrnehmung seitens der Berichtsempfänger führen können? Für die Überprüfung kann es hilfreich sein, sich die Information anders dargestellt anzuschauen.

**Ausblick** Das Thema Manipulation wird in der Regel nicht bzw. zumindest nicht systematisch gelehrt. Es mangelt an praktisch umsetzbaren Konzeptionen, die sich zur Überprüfung von Berichten auf Manipulationen eignen. Zudem wäre es naiv, davon auszugehen, dass Controller keine Motive für den Einsatz von Manipulation hätten. Doch es liegt im Interesse der Unternehmen, im Berichtswesen für objektive Informationen zu sorgen. Dafür müssen sich die betroffenen Mitarbeiter kritisch mit der Thematik auseinandersetzen, z.B. im Rahmen von Schulungen zu Reporting und Kommunikation.

## Ausgewählte Literatur

- Bosbach, G./Korff, J.J. (2012): ‚Lügen mit Zahlen: wie wir mit Statistiken manipuliert werden‘, Heyne.
- Drews, H./Piening, J. (2014): ‚Manipulative Formulierungen und Darstellungsformen in Geschäftsberichten‘, Zeitschrift für Corporate Governance, 9. Jg., S. 183-188.
- Taschner, A. (2013): ‚Management Reporting‘, Springer Gabler, insbes. S. 182ff. ■

## Autor



### Prof. Dr. Hanno Drews

ist seit 2001 Professor für Controlling an der Fachhochschule Westküste in Heide (Schleswig-Holstein) und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Verhaltensaspekten im Controlling. Er ist Mitglied im Arbeitskreis der Controlling-Professuren an Hochschulen.

E-Mail: [drews@fh-westkueste.de](mailto:drews@fh-westkueste.de); [www.ak-controlling-profs.de](http://www.ak-controlling-profs.de)

Sprecher dieser Artikelreihe: Prof. Dr. Nicole Jekel, Beuth Hochschule für Technik Berlin, [njekel@beuth-hochschule.de](mailto:njekel@beuth-hochschule.de), Fachlicher Beirat: Prof. Dr. Andreas Daum (Rechnungswesen, Projektcontrolling), Prof. Dr. Nicole Jekel (Performance, Marketing-Controlling, Gamification), Prof. Dr. Heike Langguth (Finanzierung, Investition, Unternehmensbewertung), Prof. Dr. Hans Schmitz (Controlling und IT, Controlling und Verhalten), Prof. Dr. Carsten Wilken (Controlling für den Mittelstand)