

Fasse dich kurz!

Was ist ein Management Summary und wie bringt man es zu Papier?

Der Pegel der Informationsflut steigt immer höher und der Mensch droht unterzugehen. Er kann all die Informationen, die täglich über ihn schwappen, nicht mehr verarbeiten. Das gilt ganz besonders für Entscheider in Unternehmen und Institutionen. Zu viele Informationen verhindern, dass die Führungsebene zügig Entscheidungen trifft. Die Informationsmenge muss unbedingt auf das wirklich Wesentliche reduziert werden. Aus diesem Grund wurde das Management Summary erfunden, das sich inzwischen größter Beliebtheit erfreut.

Das Management Summary wird auch „Executive Summary“ oder „Abstract“ genannt. Es komprimiert ein umfangreiches Konzeptpapier auf die entscheidungsrelevanten Faktoren. Die Kurzversion entsteht als letzter Arbeitsschritt am Ende der konzeptionellen Entwicklung. Auch am Beginn der konzeptionellen Arbeit gibt es bisweilen ein Kurzpapier, das heißt dann „Exposé“ oder „Draft“.

Ein Management Summary ist zwischen 1 und 3 Seiten lang. Je kürzer desto besser. Mehr als 3 Seiten sind bei Höchststrafe verboten! Das Summary steht in der Regel am Anfang eines ausführlichen Konzepts. Oft wird es auch vom eigentlichen Konzept getrennt als zweites Papier ausgegeben.

Während sich das ausführliche Konzept an die Fach- und Ausführungsebene wendet und eine „intelligente Gebrauchsanweisung“ darstellt., wird das Summary vorrangig für die Entscheidungs- und Führungsebene geschrieben. Es versteht sich als „verdichtete Entscheidungsgrundlage“. Die meisten Entscheider verweigern heutzutage ausführliche Konzeptlektüren und sichten nur noch das Summary.

Ma muss sich das so vorstellen. Vorstand Dr. Meier kommt gerade aus einer stressigen Vertriebs-sitzung. In einer Stunde muss er beim Aufsichtsrat erscheinen. Dazwischen sitzt er eine Zeit lang am Schreibtisch und sichtet einen dicken Stapel Unterlagen. An fünfter Stelle im Stapel liegt das Management Summary. Er nimmt sich fünf Minuten Zeit für das Papier, mehr ist einfach nicht drin. Zwischendrin unterbricht noch ein wichtiger Anruf seine Konzentration. Eigentlich liest Meier gar nicht richtig, er überfliegt, gewinnt einen schnellen Eindruck - und entscheidet: Daumen rauf oder runter!

Inhaltliche Regeln

Damit das Management Summary als Entscheidungsgrundlage taugt, müssen seine Inhalte klar führen und am Ende auf den Punkt kommen. Folgende Führungslinie sei empfohlen:

- **Problem und Aufgabe repetieren** – Zum Einstieg des Kurzpapiers werden noch einmal superkurz die zugrunde liegenden Voraussetzungen wiederholt, damit der Leser sich den Ausgangspunkt vergegenwärtigen und ins Thema finden kann. *(ca. 5% Gewichtung)*
- **Situation und Status analysieren** – Das Papier beschreibt die wichtigen Parameter der Ist-Situation im Unternehmen und am Markt, eventuell mit 2-3 beweiskräftigen Daten oder Fakten unterfüttert. An dieser Stelle stehen wir! *(Ca. 10% Gewichtung)*
- **Strategie fixieren** - Im nächsten Schritt heißt es, die grundlegenden konzeptionellen Koordinaten zu definieren, so dass eine klare strategische Linienführung entsteht. Keine Schlenker, auf Kurs bleiben! Am Ende der strategischen Linie muss ein zustimmendes Kopfnicken beim Leser stehen. *(Ca. 30% Gewichtung)*
- **Umsetzung anskizzieren** – Welche Aktivitäten sind geplant? Die Eckpfeiler der Umsetzung werden im Kurzprofil beschrieben. Aber wirklich nur die Eckpfeiler! Und zwar so, dass die Relation zur strategischen Linie immer im Blick bleibt. *(Ca. 45 % Gewichtung)*
- **Fazit ziehen** – Zum Schluss kommt die Zuspitzung in Richtung der Entscheidung. Man kann mit einem kurzen Pro und Contra noch einmal die essenziellen Entscheidungsgrößen nebeneinanderstellen. Oder man bilanziert die maßgeblichen Erfolgchancen und Risiken. Oder man gibt gleich eine konkrete Handlungsempfehlung ab. *(Ca. 10% Gewichtung)*

Meist will der Entscheider sofort wissen, was das Ganze kostet und wann es abläuft. Deshalb hängt man als Anlage ein Blatt (nicht mehr!) an, das die maßgeblichen Etatpositionen mit Endsumme auflistet und einen kurzen Überblick über die Meilensteine der Zeitplanung gibt. Das gesamte Summary inklusive Anhang muss in fünf Minuten zu lesen und sofort zu verstehen sein. Es bleiben keinerlei Unklarheiten.

Formale Regeln

Bitte die Form nicht unterschätzen! Nicht selten scheitert ein Management Summary an der sperrigen Form. Als Grundregel gilt: keine Textwüsten! Übersichtlichkeit ist oberstes Gebot. Es gelten folgende Faustregeln:

- **Eindeutig formulieren** – In ein Summary gehört kein „sollte“, „könnte“ oder „müsste“. Auch „ich glaube..“ oder „unsere Abteilung ist der Meinung ...“ ist verboten. Das Kurzpapier beschreibt ein konkretes Vorgehen mit klaren Tatsachen.
- **Auf Schmuck verzichten** – Ein Kurzpapier bietet keinen Platz für Adjektive und illustrierende Nebensätze. Jede Form von Verzierung und Phrasierung hat dort nichts zu suchen. Es bleibt nur „der pure Stoff“ übrig.

- **Verständlich bleiben** – Entscheider sind oft nicht im Jargon der Kommunikationsbranche zu Hause. Damit verbieten sich fachchinesische Sätze wie: „Aufgrund mangelnder Awareness sind die Early Adopters crossmedial zu penetrieren.“
- **Übersichtlich strukturieren** – Ein Management Summary ist gleichbedeutend mit Platzmangel. Dennoch muss genügend Platz für Überschriften und Absätze, für Spiegelstriche („Bulletpoints“) oder zusammenfassende Aussagen am Rand („Marginalien“) bleiben.
- **Kernaussagen herausheben** – Durch Unterstreichen oder Fettschreiben der maßgeblichen Textstellen, schafft man einen Leitstrahl für Überflieger und bildet quasi die „Essenz von der Essenz“.
- **Visuelles erlaubt** – Falls eine Illustration oder eine Infografik einen substanziellen Schlüssel zur Erkenntnis liefert, kann man sie in das Kurzpapier integrieren. Dadurch darf das Management Summary aber nicht länger werden. 3 Seiten bleiben die Obergrenze.

Der krönende Abschluss

Irgendein bekannter Zeitgenosse hat mal sinngemäß geschrieben: Ich habe keine Zeit einen kurzen Brief zu schreiben, deshalb schreibe ich dir einen langen Brief. In der Tat braucht ein gutes Management Summary reichlich Zeit und ein Quantum Entschlossenheit. Vieles erscheint einem wichtig, man meint nicht darauf verzichten zu können – und dennoch muss es sein. Das radikale Kürzen wird häufig zum inneren Kampf, teilweise um jedes einzelne Wort.

Zum krönenden Abschluss behaupte ich: Es ist möglich, jedes gute Konzept auf ein Blatt Papier zu verdichten. Und wenn das nicht gelingt, dann ist das Konzept einfach noch nicht gut genug.