

MANAGEMENT SUMMARY

(auch Executive Summary oder Abstract)

Warum ein Management Summary

Das Management Summary komprimiert ein umfangreiches Papier auf die wesentlichen entscheidungsrelevanten Faktoren. Es dient als verdichtete Entscheidungsgrundlage, um den Entscheidungsträgern einen schnellen Einblick in die Materie zu geben. Die Detaillierung und Vertiefung ist jedoch dem eigentlichen Papier vorbehalten, aus dem sich der Leser bei Bedarf nach eigenem Interesse mit weiteren Informationen versorgen kann.

Schmidbauer schildert eine typische Situation, in der das Management Summary zum Einsatz kommt, so:

„Vorstand Dr. Meier kommt gerade aus einer stressigen Vertriebssitzung. 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!“¹

Das Management Summary ist unter diesen Gesichtspunkten zu verfassen:

- Das Summary ist für die Entscheidungs- und Führungsebene geschrieben.
- Es ermöglicht eine schnelle Einarbeitung in die Materie und eine Entscheidung auf Basis der relevanten Faktoren.
- Es muss auch ohne Kenntnis des vollständigen Papiers in sich verständlich sein.
- Die Hauptaussagen des Papiers müssen sich auch im Management Summary wiederfinden.

Üblicherweise steht es dem Papier voran und sollte eine Seite nicht überschreiten (bei sehr komplexen Themen und unter Einbeziehung von Statistiken und Grafiken bis max. 3 Seiten). Es gilt die Devise „je kürzer, desto besser“, ohne dass die entscheidenden Punkte verloren gehen dürfen. Das Management Summary muss den Entscheider, evtl. auch ohne Vorkenntnisse, innerhalb von 5 Minuten mit den relevanten Inhalten versorgen und ihm eine Entscheidung ermöglichen.

Die Gliederung des Management Summaries

Die Gliederung des Management Summaries wird immer auch von der behandelten Thematik abhängen und unterschiedliche Schwerpunkte mit sich bringen. Dennoch hier eine Empfehlung, wie eine entsprechende Gliederung aussehen kann:

- **den Leser abholen:** Zu Beginn sollten sehr knapp noch einmal die Ausgangsvoraussetzungen, die zu dem Papier geführt haben, dargestellt werden.
- **Analyse darstellen:** Was wurde betrachtet und welche Ergebnisse haben sich daraus ergeben? Wie die Analyse durchgeführt wurde, ist nur ein Nebenaspekt, der an dieser Stelle keine oder wenig Erwähnung finden sollte.
- **Konsequenz darstellen:** Was resultiert aus der Analyse? Ergeben sich eindeutige Ergebnisse, sind Widersprüche aufzulösen oder unterschiedliche Positionen darzustellen?
- **mögliche Umsetzung:** So Umsetzungen bereits möglich oder geplant sind, sind die weiteren Aktivitäten in ihren Eckpunkten ebenfalls darzustellen. Auch hier geht es darum, die wirklich relevanten Punkte darzustellen, ohne zu sehr abzuschweifen.

¹ Schmidbauer, S.1

- **Fazit:** So eine Entscheidung ansteht, fassen Sie die wesentlichen Punkte stichwortartig nochmals zusammen, z. B. in einem Pro und Kontra, und geben, wenn möglich eine Empfehlung ab. Erwähnen Sie ggf. auch terminliche oder andere Zwänge, die unbedingt beachtet werden sollten.

Management Summary für eine Entscheidungsvorlage

Die bisher beschriebene Gliederung eines Management Summaries eignet sich für jegliche Form von Text, unabhängig davon, ob es sich um eine komplexe Analyse oder eine einfache Entscheidungsvorlage handelt. Für Änderungsanträge und Entscheidungsvorlagen besteht die Möglichkeit, das Management Summary nochmals kompakter zu gestalten².

1. **Worum geht es?**
Beschreiben Sie in ein bis zwei Sätzen, um welchen Verantwortungsbereich es geht und welche konkrete Fragestellung in den Dokument erörtert wird.
2. **Welche Entscheidung ist zu treffen?**
Dem Entscheider muss auf Anhieb klar sein, welche Entscheidung von ihm abgefragt wird. Auch hier sind ein bis max. zwei Sätze ausreichend. Beginnen Sie bspw. mit „Es ist zu entscheiden, ob / welche / ...“.
3. **Welche Optionen gibt es?**
Entscheiden heißt in der Regel, zwischen Optionen abzuwägen. Die Handlungsoptionen sollten kurz dargelegt werden. Strukturieren Sie diese klar, sodass der Entscheider seine Entscheidung klar benennen kann.
Option 1: ...
Option 2: ...
Option 3: ...
4. **Nach welchen Kriterien wurden die Optionen bemessen?**
Objektiv ist nichts bis wenig. Daher gehört zu einer Bewertung der Optionen auch eine Einschätzung, welche Kriterien für die Optionen herangezogen wurden. Auch dies sollte knapp und verständlich beschrieben werden. Für Details steht der Anhang zur Verfügung.
5. **Welche dieser Optionen wird empfohlen?**
Die Freiheit der Entscheidung bleibt zwar bei den Entscheidern. Die Autoren können aber aus ihrer Sicht in der Regel eine Option präferieren und dies begründen. Dies wird von den Entscheidern auch erwartet. Die Empfehlung sollte so formuliert sein, dass sie eindeutig ist und direkt für den Beschluss verwendet werden kann. Z. B. „Die Projektgruppe empfiehlt unter den beschriebenen Annahmen folgende Lösung: Das Projektbudget wird um 5.000 € erhöht, zweckgebunden für die Beauftragung eines externen Gutachtens zur Feststellung der Machbarkeit.“.

Im Management Summary beachten

- Schreiben Sie so **klar** wie möglich. Je konkreter Sie in Ihren Ausführungen sind, desto einfacher ist es für den Entscheider sich ein Bild zu machen. Konjunktive sollten daher möglichst vermieden werden. Auch auf Floskeln, Füllwörter, Zitate, etc. sollte verzichtet werden.
- Schaffen Sie eine **Übersichtlichkeit**. Der knappe Raum sollte Sie nicht dazu verführen, lange Prosa ohne Zwischenzeilen zu schaffen. Im Vordergrund steht der Anspruch, eine Thematik schnell erfassen zu können. Sie können dies unterstützen, indem Sie Zwischenabsätze einfügen, Wichtiges z. B. durch Fettdruck hervorheben (aber damit bitte sparsam umgehen) und die Sätze kurz halten. Spiegelstriche ermöglichen....?
- Stellen Sie einen **Bezug zum Gesamttext** her. Punkte, die den Entscheider intensiver interessieren, müssen sich im ausführlichen Text leicht auffinden lassen. Dies sollte weniger über Seitenverweise, als mehr über eine klare Gliederung des Gesamttextes – optimaler Weise analog zum Management Summary – erfolgen. Auf alle Fälle sind einheitliche Begrifflichkeiten zu verwenden.

² vgl. Angermeier

- Gehen Sie gezielt mit **Visualisierung** um. Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Wenn eine Grafik aussagekräftig ist, kann sie auch im Management Summary Platz finden. Dasselbe gilt für Tabellen, Gegenüberstellungen und Illustrationen. Vermeiden Sie Visualisierungen, die nur schmücken, ohne die Aussage zu verbessern. Infografiken³ sind zwar etwas aufwendiger zu erstellen, schaffen aber einen schnellen Überblick über eine Thematik. Hinterfragen Sie nach der Erstellung der Visualisierung nochmals, ob diese Ihr Management Summary tatsächlich verbessert. Wenn nicht, lassen Sie sie weg. Selbst dann ist die Arbeit selten vergebens. Eine Präsentation zu dem Text oder das ausführliche Papier sind nur evtl. der bessere Platz.
- **Vermeiden Sie Fachtermini.** Beachten Sie, wer Ihr Adressat ist. Nur wenn diesem ein entsprechender Fachterminus nicht nur bekannt, sondern auch geläufig ist, macht es Sinn diesen zu verwenden. In den seltensten Fällen wird dies aber für ein Management Summary erforderlich sein.
- **Versetzen Sie sich in Ihren Adressaten.** Lesen Sie das Summary nochmals aus Sicht des Entscheiders durch. Wenn Sie nur diese Aussagen hätten, könnten Sie eine Entscheidung treffen? Geben Sie das Summary evtl. auch an eine Person, die mit dem Thema nichts zu tun hat. Ist für diese alles klar und verständlich?

Wann verfassen

Ob das Management Summary erst nach dem Verfassen des eigentlichen Papiers verfasst wird, parallel zu dem Papier entsteht oder noch frei ohne die „Last“ des ausführlichen Textes entsteht, hängt vom persönlichen Arbeitsstil ab. Achten Sie aber auf alle Fälle darauf, sich genügend Zeit zu reservieren. Cicero wird der Satz zugeschrieben: „Da ich keine Zeit habe, Dir einen kurzen Brief zu schreiben, schreibe ich Dir einen langen.“ Sinnvoll zu komprimieren ist sehr aufwendig und braucht dementsprechend auch eine Menge Zeit. Und wahrscheinlich ist diese eine Seite die wichtigste in dem gesamten Papier. Lassen Sie ihr also die Aufmerksamkeit zukommen, die sie verdient.

Literatur

- Angermeier, Georg (2012): Tipp: So schreiben Sie ein Management Summary für eine Entscheidungsvorlage. ProjektMagazin 16/2012
- Schmidtbauer, Klaus (o.J.): Fasse dich kurz! Was ist ein Management Summary und wie bringt man es zu Papier?
Url: <http://www.schmidbauer-berlin.de/downloads/managementsummaryregeln0808.pdf>,
Abgerufen am 18.05.2012

³ vgl. <http://www.seo-united.de/blog/internet/infografiken-erstellen.htm>, Abgerufen am 18.05.2012