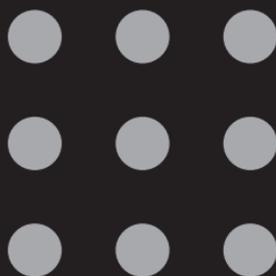
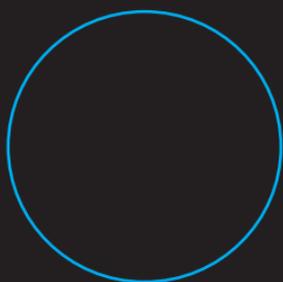


# DAS BUCH DER DIAGRAMME

50 WEGE, UM JEDES PROBLEM VISUELL ZU LÖSEN



M I D A S

# **Das Buch der Diagramme**

50 Wege, um jedes Problem visuell zu lösen

3. Auflage

© 2014 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-907100-45-5

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Übersetzung und Bearbeitung: Claudia Koch, Kathrin Lichtenberg

Layout und Typografie: Simone Pedersen

Cover und Buchgestaltung: Gregory C. Zäch

The Diagrams Book, © Kevin Duncan | LID Publishing Ltd. 2013

Alle deutschen Rechte vorbehalten

Copyright dt. Ausgabe © 2013 Midas Management Verlag AG

Dunantstrasse 3, CH-8044 Zürich

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Kursunterlagen und elektronischen Systemen.

# INHALT

.....

Vorwort: Tracy De Groose, CEO, Carat UK 5

## Teil 1: Dreiecke und Pyramiden

1. Die Pyramide.....	10
2. Die Vertriebspyramide.....	12
3. Der Kegel des Lernens.....	14
4. Der abnehmende Keil.....	16
5. Der aufsteigende Keil.....	18
6. Der verzahnte Keil.....	20
7. Das Falls-Dreieck.....	22
8. Das Überzeugungsdreieck.....	24
9. Das Zufriedenheitsdreieck.....	26
10. Das Motivationsdreieck.....	28

## Teil 2: Vierecke und Achsen

11. Die Wachstumstafel.....	34
12. Die Prioritätsmatrix.....	36
13. Der Marktplan.....	38
14. Die Verhandlungsarena.....	40
15. Die Mut-Skala.....	42
16. Die Achse der Kaufbarrieren.....	44
17. Der Kästchen-Prozess.....	46
18. The Long Tail.....	48
19. Das Histogramm.....	50
20. Die Gottschaldt-Figur.....	52

## Teil 3: Kreise und Torten

21. Zielscheibe, Eigelb oder Zwiebel.....	60
22. Das Tortendiagramm.....	62
23. Das Venn-Diagramm.....	64
24. Das Leitidee-Satellitensystem.....	66
25. Die Molekularstruktur.....	68
26. Das Work/Life Balance-Diagramm.....	70
27. Der Teamleader-Kreis.....	72

28. Der Kegel oder Lautsprecher .....	74
29. Der Na und?-Fragenkreis .....	76
30. Der »Aus ihrem Kopf in die Welt«-Kreis .....	78

#### **Teil 4: Zeitleisten und Jahresansichten**

31. Die Lebenslinie .....	84
32. Der persönliche Termin .....	86
33. Der kulturelle Termin .....	88
34. Die Jahresansicht .....	90
35. Jahresdrittel und Quartale im Vergleich.....	92
36. Das verkürzte Jahr .....	94
37. Strategische oder taktische Jahresansicht? .....	96
38. Die Energieleiste .....	98
39. Der Motivationseinbruch .....	100
40. Die Motivationswäscheleine .....	102

#### **Teil 5: Flüsse und Konzepte**

41. Das Organigramm: So geht's.....	108
42. Das Organigramm: So geht's nicht .....	110
43. Die drei Eimer .....	112
44. Trichter, Wanne oder Eimer mit Loch .....	114
45. Die Eieruhr .....	116
46. Die Fliege.....	118
47. Der Entscheidungsbaum .....	120
48. Flüsse und Dämme - Ein Konzept .....	122
49. Die Service-Schaukel .....	124
50. Das Konzept, Probleme zu entpersonalisieren.....	126

Anhang .....	128
--------------	-----

# VORWORT

.....

Ich freue mich sehr, dass Kevin dieses Buch geschrieben hat, denn ich drücke Gedanken und Ideen gern mithilfe von Formen aus – so funktioniert mein Gehirn. Ich denke visuell. Diagramme helfen beim strukturierten und klaren Denken, und ich glaube fest daran, dass Einfaches besser funktioniert.

Stillstand ist keine Option, darum müssen wir alle mehr leisten. Doch die Welt wird immer komplizierter, da kann Leistung schon zur Herausforderung werden. Um mehr zu schaffen, müssen wir vereinfachen, und genau hier bietet sich ein gutes Diagramm an – als einfache visuelle Repräsentation einer Strategie, einer Idee, eines Gedankens. Wir sollten alle verfügbaren Werkzeuge nutzen, die uns in unserem Alltag helfen.

Man erinnert sich nur zu 10% an das, was man liest, aber zu 30% an das, was man sieht. Formen haben also gegenüber Wörtern einen immensen Vorteil. Dennoch konzentrieren sich viele Unternehmen auf das Wort. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch – ich liebe Wörter, doch sie werden oft missverstanden. Wie leicht lässt man sich verleiten, zu viel zu schreiben und sich dadurch zu kompliziert auszudrücken. Auch Diagramme werden missverstanden und missbraucht, aber nicht im selben Maße wie Wörter. Ich glaube, visuelles Denken bringt uns der Einfachheit einer Idee näher.

Ich finde es gut, dass Kevin alle meine Lieblingsdiagramme bespricht – Kreise, die klassische Pyramide oder die Fliege.

Mit Kreisen habe ich bereits ganz zu Beginn meiner Marketing-Karriere gearbeitet (genial für Zielgruppen) und das Tortendiagramm bleibt das Mittel der Wahl, um Verkaufszahlen schnell und übersichtlich darzustellen. Bei Pyramide denke ich sofort an die Maslowsche Bedürfnispyramide, die ich unzählige Male zur Erläuterung von Ideen und Gedanken eingesetzt habe. Mit der Fliege lässt sich am einfachsten zeigen, wie Inputs auf einen Ausdruck oder eine Idee reduziert werden, um sich dann wieder auf vielerlei Anwendungen zu verteilen.

Formen und Diagramme sind ständig unterwegs, auf Reisen, und das ist sehr wichtig. Denn alle, die im globalen Business unterwegs sind, müssen über Grenzen hinweg denken. Und genau da liegt der Wert des Visuellen.

Unsere Gesellschaft wird zunehmend visueller. Immer mehr Menschen entwickeln in den kommenden Jahren eine visuelle Denkweise. Wir alle werden in Zukunft mehr Formen und Diagramme zur Unterstützung unserer Gedanken einsetzen.

Wenn ich mich für eine letzte Form entscheiden müsste, um meine Gedanken zu diesem Buch auszudrücken, dann wäre es diese: ♥.

Tracy De Groose, CEO, Carat UK



# DREIECKE UND PYRAMIDEN

# EIN WORT ZU DREIECKEN UND PYRAMIDEN

---



Das Dreieck ist ein Designklassiker.

Es drückt das Wesen jeder 123- oder ABC-Sequenz aus, die bei den Menschen auf der ganzen Welt so beliebt sind.

Die drei Musketiere. Ein Deutscher, ein Österreicher und ein Schweizer treffen sich im Restaurant. »Der Herr der Ringe«, »Die 3 von der Tankstelle«, »Peter, Paul und Mary«.

Sobald also ein dreistufiges Problem erläutert werden soll, probieren Sie es mit dem Dreieck.

Aber das war noch nicht alles.

Keile können ein graduelles Ansteigen oder Absinken visualisieren – eine Story aufbauen oder Optionen eingrenzen.

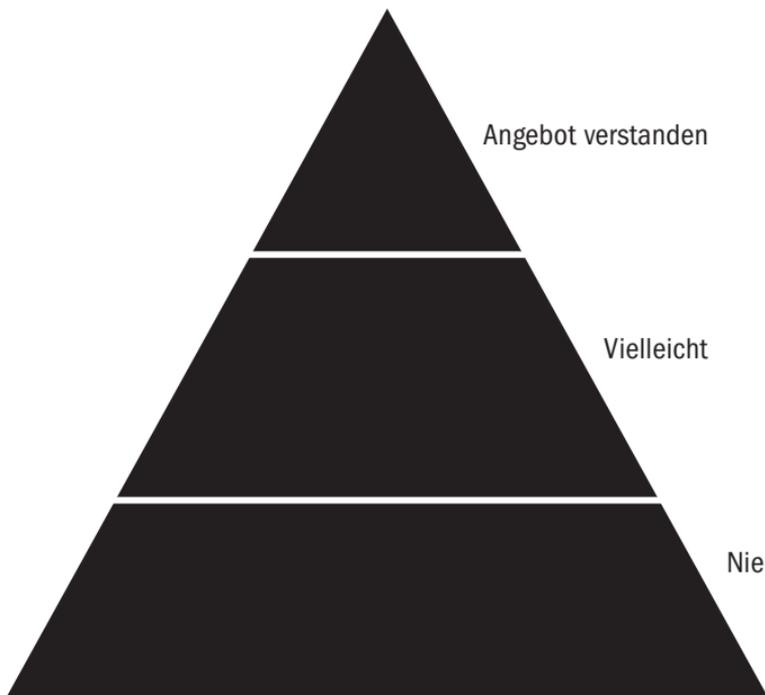
Beim Verbinden zweier Dreiecke entsteht ein Mix aus beidem oder ein Übergang von einer Situation in eine andere.

Pyramiden können eine Abstufung erläutern oder die Komponenten einer Progression darstellen.

Und das Tolle daran ist, dass der Bereich in der Mitte des Dreiecks Raum für eine vierte Komponente offenhält – bestenfalls den Fokus des hinterfragten Problems.

# 1 DIE PYRAMIDE

.....



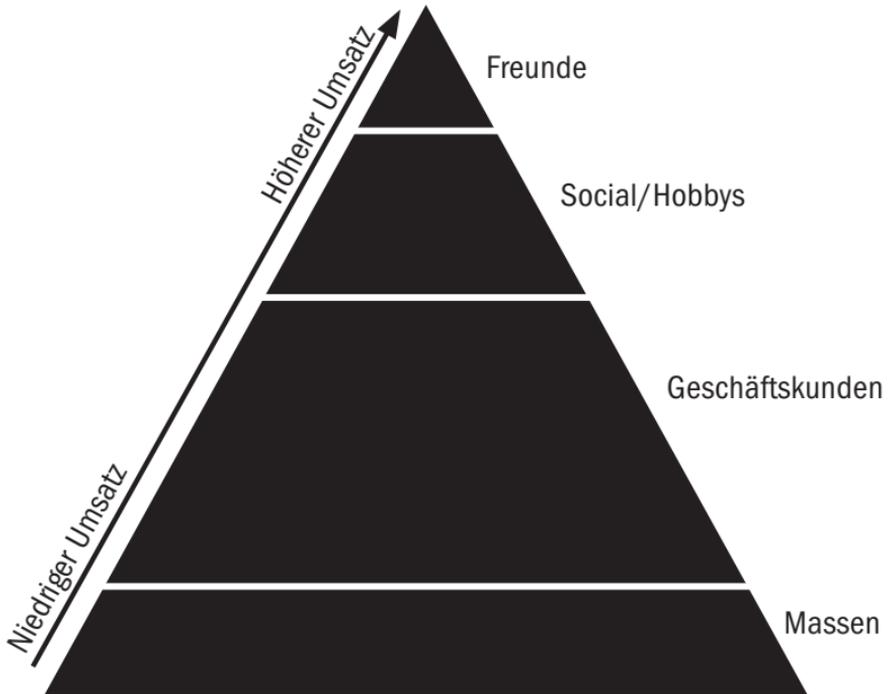
- Die Pyramide gehört zu den vielseitigsten Diagrammen der Welt.
- Die Basis bietet eine Plattform, die Mitte einen Übergang, und die Spitze (oder Krone) eine Leistung, ein Ziel, eine Elite.
- Damit können Sie diskrete Gruppen in Kategorien einordnen, ohne die Sache unnötig zu verkomplizieren.

- In diesem Beispiel repräsentiert der obere Bereich die Personen, die das Angebot einer Firma verstanden haben, die Mitte sind die Leute, die es verstanden haben könnten, die Basis hingegen wird es nie verstehen. Indem die Abschnitte mit Namen oder Mengen versehen werden, erkennt der Betrachter sofort, wie die neue Strategie aussehen soll.
- Im klassischen Absatz sind absatzstarke Produkte und solche für den Massenmarkt in der Basis zu finden, wobei die Konzentration mit zunehmender Pyramidenhöhe zunimmt.
- Die Spitze steht üblicherweise für eine Vorgabe oder ein angestrebtes Ziel.
- In der strengsten Umsetzung werden alle Ebenen gewissenhaft mit Zahlen unterlegt, so dass die Alternativen bzw. deren Fehlen absolut klar werden.

**Übung:** Suchen Sie sich ein Thema. Unterteilen Sie es in nicht weniger als drei und nicht mehr als fünf Stufen, Kategorien oder Segmente. Erstellen Sie daraus eine Abfolge. Wählen Sie eine Richtung von oben nach unten in der Pyramide oder umgekehrt. Fügen Sie jeder Ebene Mengen hinzu, wenn das sinnvoll ist.

## 2 DIE VERTRIEBSPYRAMIDE

---



- Pyramiden können mehrere Ebenen haben. Der Übersichtlichkeit der Informationen halber sollten es allerdings nicht mehr als fünf sein.
- Mit einer Vertriebspyramide lässt sich gut herausfinden, wo Sie Ihre Vertriebsressourcen einsetzen sollten.
- In diesem einfachen Beispiel strahlt die Größe der Segmente von oben nach unten aus, in der Spitze sind ein

paar enge Freunde, nach unten hin vergrößern sich die Segmente über soziale und Geschäftskontakte bis hin zum Massenpublikum.

- Indem Sie diese Bereiche mit Zahlen unterlegen, findet auch ein Kleinunternehmer leichter heraus, worauf er sich konzentrieren sollte, besonders hilfreich ist das jedoch für große Unternehmen.
- Mehr über Ausrichtung und Natur der Optionen wird durch einen eventuellen Pfeil ausgesagt. In diesem Fall sagt der Pfeil aus, dass sich ein potenzieller Käufer eher zum Kauf entschließt, je näher er dem Unternehmer steht.

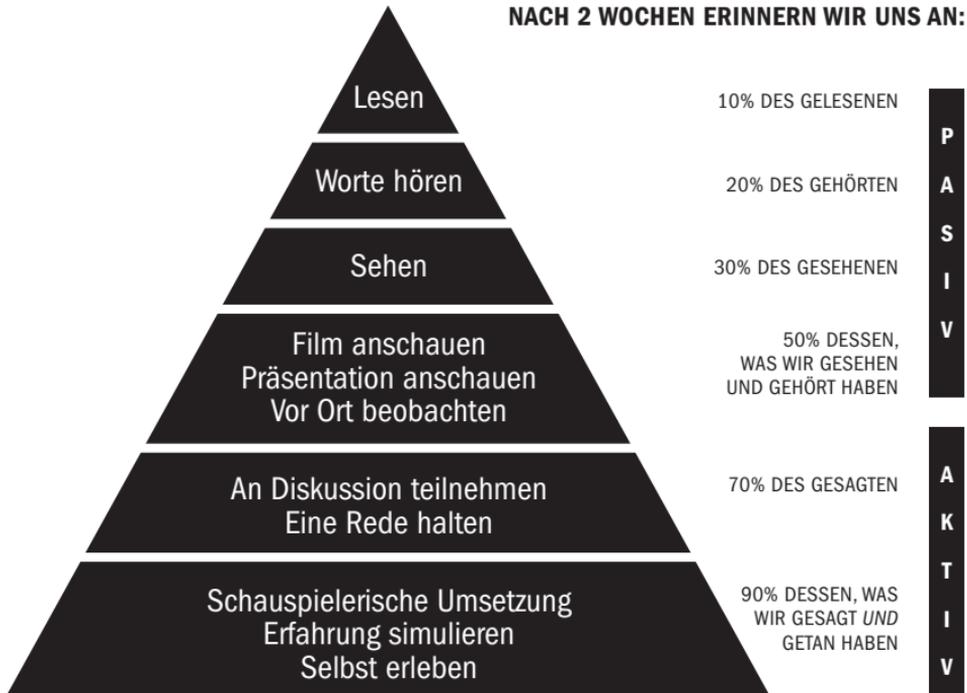
**Übung:** Wählen Sie ein Produkt, eine Marke oder eine Dienstleistung, die Sie verkaufen wollen. Bestimmen Sie mithilfe der Vertriebspyramide, wer dies kaufen könnte. Ordnen Sie die potenziellen Käufer in einer Reihenfolge von kleiner zu großer Wahrscheinlichkeit. Fügen Sie wenn möglich für jede Ebene Zahlen hinzu und wählen Sie dann das Segment, das sich am einfachsten umsetzen lässt oder den größten Profit verspricht.

# 3 DER KEGEL DES LERNENS

.....

- Der Kegel des Lernens (Cone of Learning) wurde 1969 von Edgar Dale entwickelt.
- Er visualisiert, wie gut (oder schlecht) wir Wissen speichern, hier zwei Wochen nach Erlernen des Stoffs.
- Die winzige Spitze der Pyramide zeigt, dass wir uns nach dieser Zeit nur noch an 10% des Gelesenen erinnern.
- Das steigt an auf 20% des Gehörten, 30% des Gesehenen, 50% dessen, was wir gehört und gesehen haben und 70% des selbst ausgesprochenen.
- Die breite Basis steht für den Hauptpunkt: Nach zwei Wochen erinnern wir uns, was wir gesagt und getan haben.
- Anhand der Lerntechniken im Innenraum finden Sie das richtige Medium, je nachdem, wie wichtig das ist, was Sie vermitteln wollen – von geringer Bedeutung an der Spitze bis zu großer an der Basis.
- Sie können durch die Wahl des passenden Mediums also effizienter kommunizieren. Wenn Ihre Botschaft wirklich hängen bleiben soll, verstecken Sie sich nicht hinter einer E-Mail, sondern rufen Sie lieber an. Wenn Sie anrufen wollten, treffen Sie sich persönlich. Und wenn das nicht geht, arrangieren Sie ein Treffen als Videocall oder Webinar.

## NACH 2 WOCHEN ERINNERN WIR UNS AN:

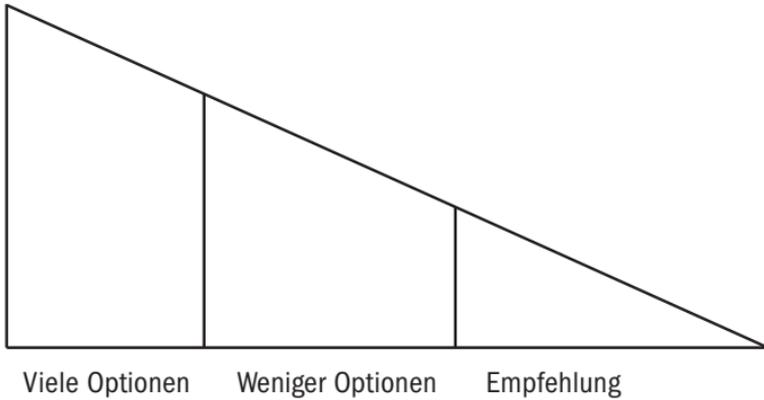


**Übung:** Wählen Sie eine Botschaft, die Sie wirkungsvoll kommunizieren wollen. Setzen Sie sich mit dem Lernkegel das Ziel, nach 2 Wochen noch 50% Ihrer Botschaft beim Lerner zu erhalten (Sehen und Hören) und überlegen Sie, wie Sie das am besten realisieren. Ambitionierter ist natürlich ein Ziel von 90% (Sprechen und Tun).

## 4 DER ABNEHMENDE KEIL

.....

- Der abnehmende Keil ist ideal, um eine Strategie zu illustrieren oder Optionen einzuengen. So kann der Moderator seine Vorgehensweise erläutern, zeigen, dass vieles bedacht wurde, und dennoch mit einer klaren, am besten einer einzigen Empfehlung abschließen.
- Links beginnend können viele Optionen eingeführt und dann systematisch ausgeschlossen werden, dabei werden so viele Begründungen und Details herangezogen, wie für das jeweilige Thema nötig sind.
- Bis zur Mitte des Keils sollte man die Optionen auf maximal drei bis vier reduziert haben.
- Diese werden genauer analysiert oder für die detaillierte Untersuchung empfohlen.
- Schließlich kommt der Sprecher rechts an und hat eine herausgearbeitete Empfehlung parat, die alle Eventualitäten berücksichtigt.

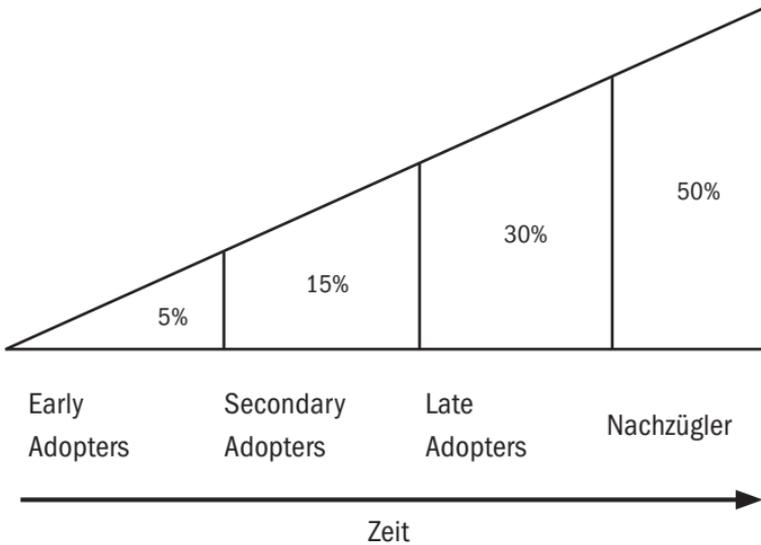


**Übung:** Wählen Sie eine Präsentation oder Story, die erläutert werden muss, idealerweise mit mehreren Optionen oder einem weitgefächerten Thema. Beginnen Sie mit vielen Optionen und reduzieren Sie diese dann systematisch. Am Ende sollte eine klare Empfehlung übrig bleiben.

## 5 DER AUFSTEIGENDE KEIL

.....

- Der aufsteigende Keil eignet sich ideal, um eine Story aufzubauen oder zu demonstrieren, wie sich etwas im Laufe der Zeit entwickelt.
- Die Steilheit des Anstiegs kann variieren, um höhere Geschwindigkeit über eine kürzere Zeitspanne zu illustrieren.
- Er kann auch als Partner zum abfallenden Keil eingesetzt werden, indem er eine Story nach außen erweitert. Nachdem er zum Beispiel ein Thema bis auf eine Empfehlung reduziert hat, kann der Sprecher erläutern, wie eine Idee in verschiedenen Formaten umgesetzt werden kann, mit anderen Zielgruppen, Regionen etc.
- Wie bei der Pyramide sollten der Klarheit halber nicht mehr als fünf Bereiche unterschieden werden.
- In diesem Beispiel untersuchen wir die klassische Einführungssequenz eines neuen Produkts oder die Umsetzung einer Idee. Early Adopters nutzen sie zuerst, später folgen secondary und late Adopters, schließlich die Nachzügler.
- Die Abschnitte wirken am stärksten, wenn sie mit Zahlen unterlegt sind.



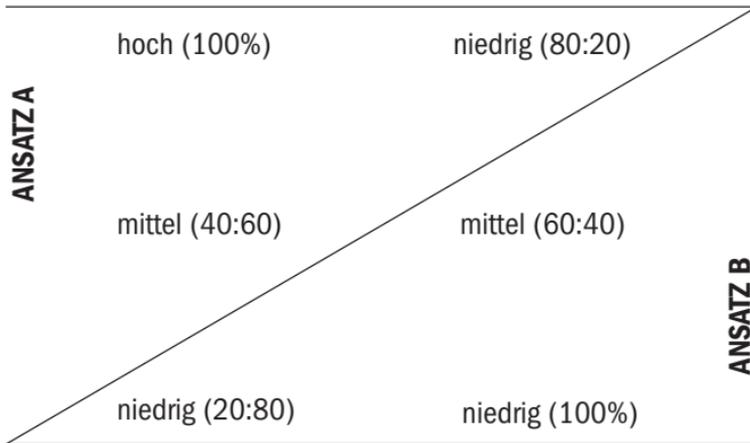
- Hier sehen wir, dass die Mehrheit der Absatzmöglichkeiten erst spät einsetzt, eine Marke sollte also einen langen Atem mitbringen.
- Mit Daten wie diesen kann der Sprecher eine spannende Strategie vorstellen oder überzeugend erläutern, wo in Zukunft das Augenmerk liegen sollte.

**Übung:** Wählen Sie einen Zeitraum oder -punkt, der erweitert werden muss. Unterteilen Sie den aufsteigenden Keil nach Zeit oder Segmenten. Fügen Sie wenn nötig Zahlen hinzu. Bauen Sie die Story von links nach rechts auf.

## 6 DER VERZAHNTE KEIL

.....

- Der verzahnte Keil gestattet den logischen Vergleich diametral entgegengesetzter Ansätze.
- Die beiden Extreme befinden sich rechts und links außen, Ansätze A und B. In jedem Extremfall entschiede man sich zu 100% für A oder B.
- Es wird eine übersichtliche Zahl von Verzahnungskriterien ausgewählt – hier sind es drei: hoch (100% ein Ansatz), mittel (60% der eine, 40% der andere) und niedrig (80:20).
- Durch das Zusammenführen dieser Kriterien von links nach rechts und umgekehrt erzeugt das Diagramm eine Serie möglicher Permutationen zur Lösung des Problems.
- In diesem Beispiel entstehen sechs Permutationen, jede kann auf ihre Eignung untersucht werden.

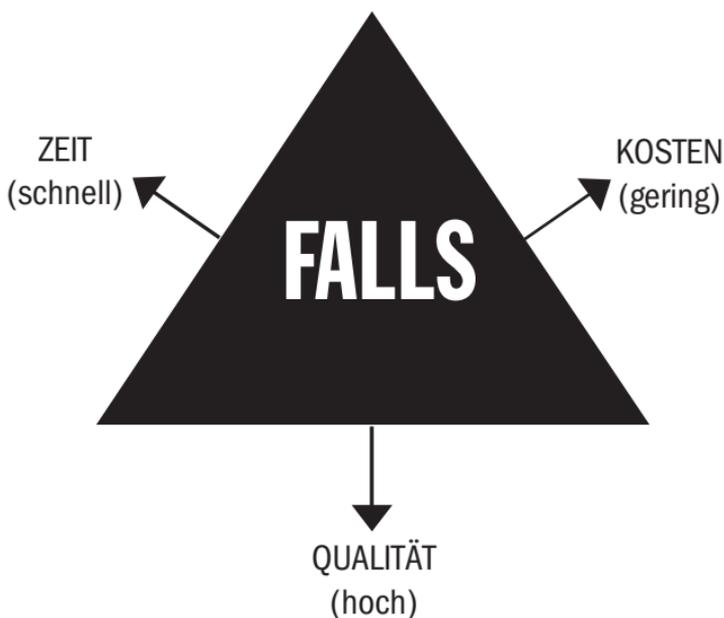


**Übung:** Suchen Sie sich ein Problem mit zwei Extremen. Platzieren Sie jedes an ein Ende des verzahnten Keils. Wählen Sie maximal drei Permutationen für die verschiedenen Lösungsansätze für das Problem. Weisen Sie den Permutationen ein Prozentverhältnis zu und platzieren Sie sie über oder unter der Diagonalen, je nach Bedeutung. Betrachten Sie die verschiedenen Kombinationen und entscheiden Sie, welche am besten funktioniert.

# 7 DAS FALLS-DREIECK

.....

- Das Falls-Dreieck (IF-Triangle) ist bei Verhandlungen wichtig, denn es deckt die einzigen drei Variablen ab, die zur Diskussion stehen, wenn ein Kunde eine Kaufentscheidung überdenkt.
- Die drei Fragen lauten immer:
  1. Funktioniert es? (Qualität)
  2. Wieviel wird es kosten? (Preis)
  3. Wann kann ich es bekommen? (Timing)



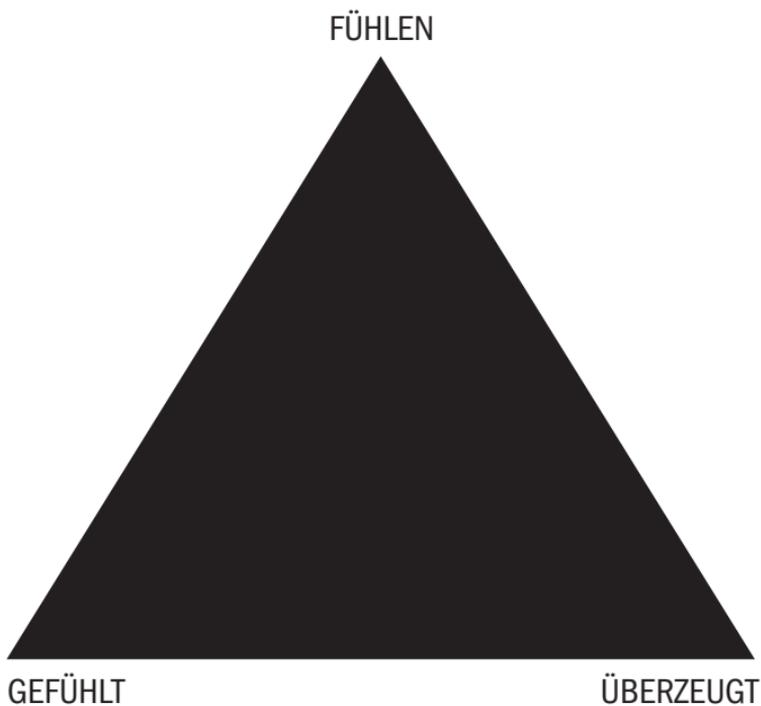
- Bei Verhandlungen können zwei dieser Variablen immer etwas flexibel sein, nie jedoch alle drei.

- Zum Beispiel kann der Preis üblicherweise reduziert werden, wenn eine größere Zeitspanne erlaubt ist. Schnellere Lieferungen rechtfertigen einen Premium-Preis. Zwar wird keiner zugeben, auch mit geringer Qualität zufrieden zu sein, dennoch sind auch hier Zugeständnisse möglich.
- Das Diagramm heißt Falls-Dreieck, weil eine erfolgreiche Verhandlung meist Sätze beinhaltet, die mit dem Wort »falls« beginnen.
- Es ist unmöglich, einen Satz, der mit »falls« beginnt, ohne eine Bedingung abzuschließen – eine entscheidende Waffe in erfolgreichen Verhandlungen.
- Beispiele: »Falls ich bis Freitag liefern soll, muss ich den Preis anheben.« und »Wenn Sie einen geringeren Preis wünschen, kann es etwas länger dauern.«

**Übung:** Wählen Sie ein Problem, das verhandelt wird. Schreiben Sie Zeit-, Kosten und Qualitätsparameter auf. Arbeiten Sie drei Sätze aus, die mit »Falls ... « beginnen, um Ihre Verhandlungsposition zu definieren.

## 8 DAS ÜBERZEUGUNGSDREIECK

---



- Dieses Dreieck ist extrem hilfreich, um Bedenken gegenüber einem Kauf zu überwinden.
- Die drei Komponenten heißen »fühlen«, »geföhlt« und »überzeugt«.
- Im Prinzip stellt man einen Satz zusammen, der einen skeptischen Kunden ermutigt, seine Bedenken zu überdenken, abzulegen und schließlich doch zu kaufen.

- Die Satzkonstruktion hat folgendes Schema: »Ich habe das so verstanden, dass Sie x über Gegenstand y denken – das ging mir genauso, bis ich z entdeckt und festgestellt habe, dass es sein Geld vollends wert ist.«
- Das persönliche »ich« kann durch die Sichtweisen von Kollegen oder anderen Personen ersetzt werden, das entscheidende Element kann als Erfahrung, Produktfunktion oder emotionaler Vorteil ausgedrückt werden.

**Übung:** Wählen Sie eine Situation, in der ein potenzieller Kunde nicht von Ihnen oder Ihrer Firma kaufen will oder deutliche Zweifel hegt. Drücken Sie aus, was Sie über das Produkt denken, dass es anderen ebenso ging, und stellen Sie heraus, was diese dazu bewogen hat, das Produkt doch zu kaufen. Stellen Sie nun den Satz zusammen.

## 9 DAS ZUFRIEDENHEITSDREIECK

---

- Das Zufriedenheitsdreieck beschäftigt sich mit den drei wichtigsten Komponenten, die beeinflussen, ob Firmen und ihre Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sind.
- Die drei Elemente sind Spaß, Geschäftsinhalt (intellektuelles Interesse und Stimulation) und finanzieller Wert (Profit).
- Wenn ein Geschäft alle drei Kriterien erfüllt, bietet es eine ideale Arbeitsumgebung.
- Wichtig ist, dass mindestens zwei dieser Kriterien erfüllt werden, um ein Projekt oder eine Kundenbeziehung attraktiv werden zu lassen.
- Kann nur ein Kriterium erfüllt werden, sollte das Unternehmen ernsthaft über einen Abbruch der Beziehung nachdenken; zumindest muss sich etwas Grundlegendes ändern.
- Trifft keines der Kriterien auf das Geschäft zu, sollte man die Sache vielleicht einfach beenden.

FINANZIELLER WERT



GESCHÄFTSINHALT

SPASS

**Übung:** Wählen Sie eine (potenzielle) Kundenbeziehung. Prüfen Sie die drei Kriterien und bewerten Sie das anstehende Geschäft. Treffen Sie eine Vorhersage. Entscheiden Sie nun, ob Sie mit der Beziehung fortfahren oder ob Sie entscheidende Änderungen vornehmen wollen.

# 10 DAS MOTIVATIONSDREIECK

---

- Dieses Dreieck ist ideal geeignet, um Moral und Motivation der Belegschaft anhand eines Beschäftigten oder Teams zu begutachten.
- Sie können so auch Ihre eigenen Befindlichkeiten bewerten.
- Es formuliert die drei wichtigsten Kriterien, die aussagen, ob Menschen in ihrer Arbeit Erfüllung finden.
- Dazu gehören Anerkennung (Status, Aufstieg, Beförderung), Job-Zufriedenheit (intellektueller Anspruch und Stimulation) und finanzieller Nutzen (Bezahlung und sonstige Bezüge).
- Kann ein Mitarbeiter alle drei ankreuzen, bestehen ideale Arbeitsbedingungen.
- Sind Mitarbeiter mit zwei von drei Kriterien zufrieden, kann man sich auf die Verbesserung des dritten konzentrieren.
- Wird nur eines angekreuzt, sind schnelle und umfangreiche Änderungen nötig.
- Wird nichts angekreuzt, sollte der Arbeitgeber entweder schnellstens reagieren oder der Mitarbeiter sollte den Job wechseln, falls sich nichts ändert.

ANERKENNUNG



JOB-ZUFRIEDENHEIT

FINANZIELLER NUTZEN

**Übung:** *Bitten Sie Ihren Mitarbeiter beim Personalgespräch, die Übung auszuführen, und schauen Sie sich anhand des Ergebnisses an, was ihm am wichtigsten ist. Nutzen Sie dieses Wissen als Basis für eine Diskussion oder Aktion. Entwerfen Sie wenn nötig ein abgestuftes Bewertungssystem. Falls Sie das für sich selbst tun, überlegen Sie, wie zufrieden Sie selbst mit diesen drei Kriterien sind. Denken Sie nach, wie akut das Problem ist und was sich ändern muss.*