

AUF DER **SERVIETTE**  
ERKLÄRT

Probleme lösen und Ideen verkaufen  
mithilfe von Bildern

**DAN ROAM**



# TEIL I EINFÜHRUNG

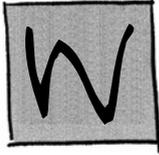
*Jederzeit, jeder, überall:  
Problemlösung mithilfe von Bildern*





# KAPITEL 1

## Das Geschäft mit anderen Augen sehen



Welches ist das schlimmste geschäftliche Problem, das Sie sich vorstellen können? Ist es ein globales und teures oder ein kleines und persönliches? Ist es politisch, technisch oder emotional? Geht es um Geld, Prozesse oder Menschen? Hat es seine Ursachen im Alltagsgeschäft Ihres Unternehmens oder schwebt es hoch oben im konzeptionellen Äther? Ist Ihnen das Problem wohlbekannt, das Sie vor Augen haben, oder haben Sie sich nie zuvor damit befasst?

Ich wette, Sie können ein Problem vorbringen, auf das alle diese Kriterien zutreffen. Ich kann das jedenfalls: als Leiter von Unternehmen in San Francisco, Moskau, Zürich und New York hatte ich selbst mit Problemen dieses gesamten Spektrums zu tun – und sah viele andere, mit denen Kollegen zu tun hatten, Vorgesetzte, Angestellte und Kunden. Es stimmt: Der Kern der Geschäftsführung ist die Kunst der Problemlösung.

Was wäre, wenn es eine Methode gäbe, um Probleme schneller zu erkennen, intuitiver zu begreifen, souveräner damit umzugehen und anderen schneller zu vermitteln, was wir entdeckt haben? Was wäre, wenn es eine Methode gäbe, um die Lösung geschäftlicher Probleme effizienter, effektiver und – so ungern ich das auch sage – vielleicht sogar ein bisschen *amüsant* zu machen? Es gibt eine.

Sie nennt sich visuelles Denken, und darum dreht sich dieses Buch: um das Lösen von Problemen mithilfe von Bildern.

Das ist mein Elevator Pitch:

*Visuelles Denken heißt, Ihr inneres Sehvermögen zu nutzen – sowohl mit den Augen als auch mit Ihrer Vorstellungskraft –, um Ideen zu entdecken, die sonst unsichtbar sind, diese Ideen schnell und intuitiv zu entwickeln und sie anderen dann so zu vermitteln, dass diese sie leicht begreifen.*

Das ist alles. Willkommen bei einer ganz neuen geschäftlichen Sichtweise.

*>>Ich bin nicht so der visuelle Typ<<*

Ehe ich Ihnen einen kurzen Überblick über dieses Buch gebe, lassen Sie mich mit dem Wichtigsten beginnen: Die Problemlösung mithilfe von Bildern hat nichts mit künstlerischer Ausbildung oder Talent zu tun. Wirklich – *nichts*. Ich betone das ausdrücklich, denn jedes Mal, wenn ich in einem Unternehmen die Problemlösung mit Bildern vorstellen soll oder mich mit Geschäftsleuten über visuelles Denken unterhalte, sagt irgendjemand: »Warten Sie mal. Für mich ist das nichts – ich bin nicht so der visuelle Typ.«

Woraufhin ich sage: »Okay, prima, dann lassen Sie es mich mal so sagen: Wenn Sie in der Lage waren, heute Morgen diesen Raum zu betreten, ohne auf die Nase zu fallen, dann garantiere ich Ihnen, dass Sie ein genügend visueller Typ sind, um alles zu verstehen, über das wir reden, und einen Nutzen daraus zu ziehen.«

Tatsächlich ist es so (aus Gründen, die wir im Verlauf dieses Buchs untersuchen werden), dass die Leute, die zuerst sagen »Ich kann aber nicht zeichnen«, am Ende fast immer die aussagekräftigsten Bilder erschaffen. Wenn Sie also von Ihren zeichnerischen Fähigkeiten nicht überzeugt sind, legen Sie dieses Buch bitte noch nicht aus der Hand. Blättern Sie stattdessen direkt weiter zur Seite 36 – wenn

© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-762-1) by redline Verlag,  
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

Sie das Kästchen, den Pfeil und das Strichmännchen zeichnen können, die Sie dort sehen, ist dieses Buch das Richtige für Sie.

## Visuelles Denken in vier Lektionen

Jetzt erkläre ich Ihnen, wie dieses Buch funktioniert. *Auf der Serviette erklärt* ist in vier Teile gegliedert – diese Einleitung und dann jeweils ein Teil für das *Entdecken* von Ideen, das *Entwickeln* von Ideen und das *Verkaufen* von Ideen, alles nur mithilfe unserer Augen, unserer Vorstellungskraft, unserer Hände, eines Stiftes und eines Zettels. (Ein Whiteboard geht auch.)

In dieser Einleitung definieren wir, über welche *Probleme* wir eigentlich reden (jedes Einzelne), über welche *Bilder* wir sprechen (sehr einfache) und *wer* das überhaupt kann (wir alle). Dann werden wir sehen, wie das geht – obwohl unsere angeborenen Fähigkeiten des visuellen Denkens unterschiedlich sind –, und wir werden sogar eine kurze Checkliste durcharbeiten, die uns besser begreifen lässt, zu welcher Sorte von visuellen Denkern wir gehören. Anschließend sprechen wir darüber, wie einfach der Prozess visuellen Denkens eigentlich ist und dass wir im Grunde jeden einzelnen Schritt bereits kennen.

In Teil II, Ideen entdecken, betrachten wir die Grundlagen guten visuellen Denkens: wir lernen *besser hinzusehen*, *gründlicher zu betrachten* und uns die Dinge *deutlicher vorzustellen*. Dann machen wir uns mit den Grundwerkzeugen visuellen Denkens vertraut: SQVID (das unser Gehirn zu visueller Wahrnehmung zwingt, ob wir wollen oder nicht), dem <6><6>-Modell (das uns dabei hilft, das Gesehene in das umzuwandeln, was wir zeigen wollen) und dem Kodex visuellen Denkens (eine Art Spickzettel für den Einstieg in jedes Bild, das wir uns nur vorstellen können).

In Teil III, Ideen entwickeln, nehmen wir eine Seite aus einem typischen MBA-Programm und arbeiten uns Schritt für Schritt durch eine Fallstudie aus dem

Geschäftsbereich – und wir werden auf dieser Seite *zeichnen*. Wenn wir damit fertig sind, haben wir die sechs grundlegenden Schemata von Problemlösungs-Bildern in der Praxis erprobt – und so ganz nebenbei ein Unternehmen gerettet.

Schließlich kommen wir zum letzten Teil, Ideen verkaufen, wo wir alles zusammenfassen, um eine Verkaufspräsentation zu erstellen und zu halten, die keine Computer, keine Software, keinen Projektor und keine bunten Handzettel erfordert – nur uns, den Kunden, eine große Schautafel und eine Menge wohldurchdachter Ideen.

*Wie alles begann: Englisches Frühstück (oder Wie visuelles Denken meinen Speck rettete)*

Als ich Sie weiter oben bat, sich das schlimmstmögliche geschäftliche Problem vorzustellen, dachte ich meinerseits an eine bestimmte Herausforderung, der ich vor einigen Jahren gegenüberstand, ein Ereignis, das mich veranlasste, näher über all das nachzudenken, was Sie in diesem Buch lesen können.

Vielleicht waren Sie schon mal in einer ähnlichen Situation: Man hat Sie im letzten Moment gebeten, für einen Kollegen einzuspringen, und Sie haben ja gesagt, nur um festzustellen, dass Sie damit in den schlimmsten Albtraum Ihres Lebens geraten sind. In diesem Fall musste mein Kollege das Büro wegen eines medizinischen Notfalls verlassen und bat mich, bei einer Rede einzuspringen, die er am nächsten Tag halten sollte. Ich sagte zu und fand dann heraus, dass die Rede in Sheffield in England gehalten werden sollte (wir waren in New York), und zwar vor einem Publikum aus Bildungsfachleuten, die vom neu gewählten britischen Premierminister Tony Blair eingeladen worden waren. Mein Kollege hatte mir nicht gesagt, um welches Thema es gehen sollte – irgendwas mit Internet – oder wo seine Notizen versteckt waren (wenn es denn welche gab).

© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-762-1) by redline Verlag,  
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

Am nächsten Morgen saß ich also in einem Zug, der die Londoner St. Pancras Station in Richtung Sheffield verließ, ich hatte ein Jetlag von dem Transatlantik-Flug und war umringt von einer Gruppe britischer Kollegen, die ich noch nie gesehen hatte und die mir überschwänglich dafür dankten, dass ich gekommen war, um »ihr Verkaufsgespräch zu retten«. Verkaufsgespräch retten? Ich wusste nicht mal, wie spät es war.

Aber dann machte ich eine wunderbare Entdeckung: das englische Frühstück bei British Rail. Während der Train durch die British Midlands raste, servierten uns Kellner in weißen Jacken ein Festmahl: Rühreier, pochierte Eier, gekochte Kartoffeln, Bratkartoffeln, Kartoffelpuffer, Blutwürstchen, Weißwürstchen, gegrillte Würstchen, weiße Sauce und Tabasco, Toast, Brötchen, Roggenbrot, Reispudding, Kaffee, Tee, Milch, Orangensaft, Aprikosensaft und Eiswasser. Es war eine Offenbarung.

Nachdem ich das Frühstück beendet hatte, fühlte ich mich wieder wie ein Mensch. Zu diesem Zeitpunkt fragte mich Freddie (der britische Teamleiter), ob ich ihm kurz meine PowerPoint-Präsentation vorstellen könne. Moment mal – meine PowerPoint-Präsentation? Aber ich hatte gar keine Präsentation, erklärte ich; ich wusste nicht mal genau, worüber wir reden sollten.

»Na ... die Rolle des Internets in der amerikanischen Bildung«, sagte Freddie mit einem Anflug von Panik in seiner Mimik. »Sie wissen doch was darüber, oder?«, flehte er.

»Eigentlich ... nicht«, antwortete ich, wandte mich zum Fenster und dachte darüber nach, wie ich am besten aus dem Zug springen könnte. Aber dann entwickelte sich vor meinem inneren Auge eine andere Idee, deshalb zog ich einen Stift aus meiner Jackentasche und nahm mir einen Stapel Servietten vom Tisch.



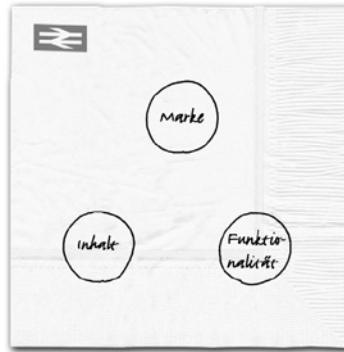
»Ich habe nicht viel Ahnung von Bildungswebseiten im Speziellen, aber ich weiß einiges über das Erstellen von kommunikationsorientierten Websites«, sagte ich mit dem Stift über der Serviette. »Darf ich Ihnen mal etwas zeigen, das Ihre Bildungsexperten interessieren könnte? Ich habe eine Idee.«

Ehe Freddie antworten konnte, war mein Stift schon in Bewegung. Und das zeichnete ich: einen Kreis mit dem Wort »Marke« in der Mitte.

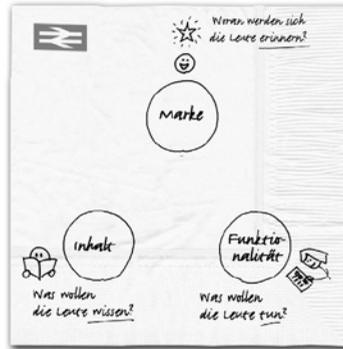


© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-762-1) by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

»Wissen Sie, Freddie«, sagte ich, »heutzutage wissen viele Menschen nicht genau, wie sie eine nützliche Website erstellen sollen – und ich nehme an, das trifft auch auf unser heutiges Publikum zu. Aber meiner Meinung nach gibt es eigentlich nur drei Dinge, auf die man achten muss. Das erste ist die Marke selbst. Die anderen beiden sind der Inhalt und die Funktionalität.« Ich zeichnete zwei weitere Kreise ein und beschriftete sie entsprechend, dann fuhr ich fort. »Wenn wir wissen, was wir in diese drei Kreise einsetzen können, können wir jede beliebige Homepage für jedes beliebige Publikum erstellen, einschließlich Ihre Bildungsfachleute.

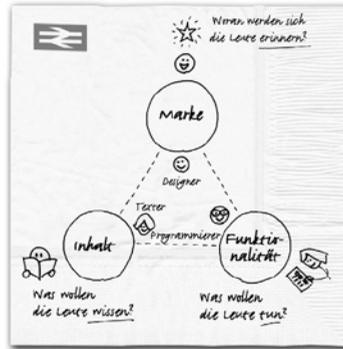


Die Frage ist nur: Woher sollen wir wissen, was da reingehört? Und das ist die Antwort.« Ich zeichnete neben jedem Kreis einen kleinen Smiley und gab jedem eine Überschrift. »Was die Leute TUN wollen (oder was wir wollen, das sie tun sollen), bestimmt die *Funktionalität*; was die Leute WISSEN wollen (oder was wir wollen, das sie wissen sollen), bestimmt den *Inhalt*; und woran sie sich ERINNERN sollen, bestimmt die *Marke*.«



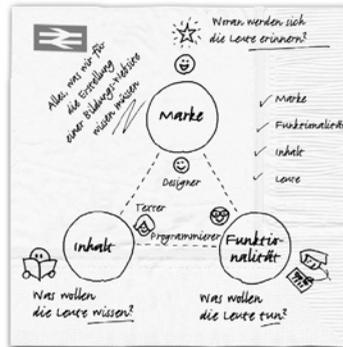
»All das können wir anhand der Unternehmensvision unseres Kunden festlegen, anhand von Marktstudien und grundlegender Bildungsforschung. Wir müssen gar nicht alle Antworten heute schon kennen; das Entscheidende bei diesem Bild ist, dass es uns einen guten Ansatzpunkt dafür liefert, *nach wem* und *nach was* wir suchen sollten.«

Als Nächstes zeichnete ich drei weitere Smileys mit Überschriften ein, welche die drei Kreise miteinander verbanden. »Wenn unsere Forschungen ergeben haben, *was* wir in diese drei Kreise einsetzen sollen, kann unser Website-Team die Homepage erstellen. Unsere Programmierer liefern die funktionalen Komponenten; unsere Texter definieren, schreiben und bearbeiten den Inhalt; und unsere Designer schaffen eine bleibende Erinnerung.«



»Das hört sich einfach an, aber es ist eine ganze Menge.«

Anschließend versah ich die Serviette mit einer Überschrift und einer Legende.



© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-762-1) by redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

»Was meinen Sie, Freddie? Könnte ich unserem Publikum so was in der Art näherbringen?« Meine Serviette war alles andere als schön, aber sie schien mir verblüffend klar, einleuchtend und nachvollziehbar – und so einfach sie auch war, gab sie mir doch rund ein Dutzend Ausgangspunkte, um detaillierter über jeden beliebigen Aspekt beim Erstellen einer nützlichen Website zu sprechen.

Freddie riss mir die Serviette aus den Händen. »Das ist brilliant! Das ist nicht nur ein Teil unserer Präsentation – das ist die gesamte! Denken Sie mal daran, wen wir vor uns haben werden«, erklärte Freddie. »Unser Publikum ist eine Gruppe hochgebildeter Regierungsbürokraten, alle wenig vertraut mit dem Internet. Eine hohe Summe an öffentlichen Geldern soll für ihr Online-Bildungsprojekt ausgegeben werden, und sie halten dafür die Köpfe hin. Am wichtigsten ist ihnen eine solide Basis, auf der sie stehen können, um sich dann voller Zuversicht weiterzuentwickeln. Ihre Serviette bietet genau die Struktur, die sie haben wollen. Das ist perfekt« – Freddie lehnte sich zurück und sah mich an –, »aber glauben Sie, dass Sie darüber 45 Minuten lang reden können?«

»Das werden wir dann ja sehen«, antwortete ich.

Es stellte sich heraus, dass die klassischen Hörsäle der Sheffield University über die größten Tafeln verfügten, die ich je gesehen hatte. Also zeichnete ich meine Serviette vor einem Publikum von 50 Experten Schritt für Schritt noch mal nach und führte sie durch meine Überlegungen hindurch, wie ich es beim Frühstück mit Freddie gemacht hatte. Wir sprachen nicht nur 45 Minuten darüber; der Prozess gefiel ihnen so gut, dass wir uns schließlich fast zwei Stunden lang unterhielten. Freddie's Team erhielt den Zuschlag, und damit begann das zeitlich längste Projekt des Londoner Büros.

Und ich? Das Präsentieren einer schlichten Serviette in diesen ehrwürdigen Universitätssälen war mein persönlicher Wendepunkt für die Einsicht in die Kraft von Bildern. Ich dachte an all die Probleme, die jene einfache Serviettenzeichnung gelöst hatte: Erstens hatte ich nur allein durch das Zeichnen eine

vormals vage Idee in meinen Gedanken konkretisiert. Zweitens war ich in der Lage, das Bild fast augenblicklich zu zeichnen, ohne mich auf irgendeine Technologie außer Stift und Papier stützen zu müssen. Drittens konnte ich das Bild meinem Publikum auf eine übersichtliche Weise zeigen, bei der Kommentare erwünscht waren und die zur Diskussion anregte. Und schließlich konnte ich mich, da ich direkt von dem Bild ausging, auf jedes beliebige Thema konzentrieren, ohne Notizen, Stichpunkte oder ein Skript zu benötigen.

Für mich war das eine deutliche Lektion. Wir können die Einfachheit und Unmittelbarkeit von Bildern verwenden, um Ideen zu finden und zu verdeutlichen, und mit denselben Bildern können wir unsere Gedanken anderen vermitteln und ihnen gleichzeitig dabei helfen, auch für sich selbst etwas Neues zu entdecken.

Der Erfolg dieses englischen Frühstücks hatte mir die Augen geöffnet, und ich kehrte voller Eifer nach Hause zurück, um alles zu erfahren, was mit der Verwendung von Bildern zur Problemlösung zu tun hatte. Wieder in New York, konzentrierte ich mich darauf herauszufinden, wie weit ich den Einsatz von Bildern bei der Entdeckung, Entwicklung und Vermittlung von Geschäftsideen vorantreiben konnte. Ich las alles, was ich über Visualisierung im Unternehmensbereich auftreiben konnte, besuchte Workshops bei den Gurus der Informationsvisualisierung und suchte und sammelte sämtliche visuellen Erklärungen, die ich in der Businesspresse finden konnte.

Zwei Dinge überraschten mich. Zum einen war ich erschrocken, wie wenig Material ich über visuelles Denken als Problemlösungsansatz finden konnte – und wie wenig davon praktische Ratschläge für den Geschäftsalltag gab –, und zum anderen erwies sich das, was anfangs eine riesige Bandbreite von Informationen zu sein schien, letztlich nur als kleine Auswahl alltäglicher Themen. Dieser letzte Punkt erschien mir besonders überzeugend. Wenn visuelles Denken sich sinnvoll auf eine kleine Anzahl häufig verwendeter Techniken herunterbrechen

ließ, konnte es vielleicht zu einem anerkannten Ansatz bei allen möglichen geschäftlichen Herausforderungen werden, von der Ideenfindung über die Konzeptentwicklung bis zur Verkaufskommunikation.

Ich stellte auch fest, dass sich diese häufig verwendeten Techniken am besten überprüfen ließen, indem man sie bei realen geschäftlichen Beratungsgesprächen und Verkaufsaufträgen in die Praxis umsetzte. Von diesem Moment an beschloss ich also, überall in meinem Beruf Bilder zu verwenden, wo es möglich war. Der Rest dieses Buches handelt davon, was dann passierte.

# KAPITEL 2

Was für Probleme, was für Bilder, und wer ist überhaupt »wir«?



Was sie hoffentlich aus diesem Buch lernen können

Anfang des Jahres arbeitete ich innerhalb von nur zehn Wochen mit vier sehr unterschiedlichen Unternehmen zusammen – Google, eBay, Wells Fargo und Peet’s Coffee and Tea –, um sie in vier sehr unterschiedlichen geschäftlichen Fragestellungen zu beraten: Festlegen einer Geschäftsstrategie, Einführung eines neuen Produkts, Entwerfen einer Technologieplattform und Start einer neuen Verkaufsinitiative. Oberflächlich gesehen hatten die vier Unternehmen und ihre vier Probleme nichts gemeinsam: Suche, Verkauf, Bankenwesen und Getränkeherstellung. Normalerweise hätte jedes von ihnen einen anderen Problemlösungsansatzes bedurft.

Aber unter der Oberfläche hatten sie alle etwas gemeinsam: Die Probleme waren schwer zu erkennen und ihre Lösungen nahezu unsichtbar. Das war der Punkt, an dem visuelles Denken ins Spiel kam: Jedes Problem kann mit einem Bild deutlicher gemacht werden, und jedes Bild kann mithilfe derselben Werkzeuge und Regeln erstellt werden.

Das ist es, was Sie hoffentlich aus diesem Buch mitnehmen werden – eine neue Sichtweise von Problemen und eine neue Sichtweise von Lösungen. Ich

möchte, dass Sie dieses Buch in derselben Zeit lesen können, die Sie brauchen, um von einer Küste zur anderen zu fliegen, damit Sie am nächsten Tag Ihren Konferenzraum, Ihren Hörsaal oder Ihr Büro betreten und unverzüglich anfangen können, Probleme anhand von Bildern zu lösen.

## *Probleme? Was für Probleme?*

Wenn ich mich sagen höre: »Wir können Probleme mithilfe von Bildern lösen«, kommen mir immer sofort drei Fragen in den Sinn: Erstens, was für Probleme? Zweitens, was für Bilder? Und drittens, wer ist »wir«?

Fangen wir mit den Problemen an. Welche davon können mithilfe von Bildern gelöst werden? Die Antwort lautet: praktisch alle. Denn Bilder können komplexe Konzepte darstellen und riesige Mengen an Informationen zusammenfassen, und zwar so, dass es für uns leicht zu erkennen und zu begreifen ist, sie sind hilfreich beim Verdeutlichen und Lösen von Problemen aller Art: geschäftliche Belange, politische Sackgassen, technische Vielschichtigkeiten, organisatorische Zwickmühlen, planerische Konflikte, sogar persönliche Herausforderungen.

Da ich nun mal ein Geschäftsmann bin und mit anderen Geschäftsleuten zusammenarbeite, haben die Probleme, mit denen ich normalerweise konfrontiert werde, etwas mit Geschäften zu tun: Teammitgliedern beibringen, wie ein System funktioniert und welche Position sie darin innehaben, Entscheidungsträgern beim Sortieren ihrer Gedanken und beim Vermitteln ihrer Ideen an andere helfen, einen Markt beurteilen und die potenziellen Auswirkungen von Veränderungen auf ein Produkt einschätzen.

Da es bei diesen Problemen typischerweise um viel Geld geht und sie Auswirkungen auf die Arbeitsplätze vieler Menschen haben – und da das Verständnis ihrer entscheidenden Nuancen typischerweise jahrelanges Lernen