

# Erfolgreich präsentieren

Hinweise zur Vorbereitung, Strukturierung und Durchführung von Geschäftspräsentationen

**Rolf Hichert, Kreuzlingen**

- 1 Zum Thema 3**
- 2 Präsentation vorbereiten 4**
  - 2.1 Ziel formulieren 4
  - 2.2 Zuhörer kennen 6
  - 2.3 Randbedingungen klären 7
    - 2.3.1 *Zeit* 7
    - 2.3.2 *Ort und Technik* 7
- 3 Botschaft formulieren 8**
  - 3.1 Controllingpräsentationen 8
  - 3.2 Vertriebspräsentationen 9
  - 3.3 Beispiel 10
  - 3.4 Schlussfolgerung 12
- 4 Struktur entwickeln 12**
  - 4.1 Hierarchie 12
  - 4.2 Storyline 14
    - 4.2.1 *Deduktive Argumentation* 14
    - 4.2.2 *Induktive Argumentation* 15
    - 4.2.3 *Vergleichendes Beispiel* 15
    - 4.2.4 *Frageformen* 16
  - 4.3 GÜTE 17
    - 4.3.1 *Gleichartig* 18
    - 4.3.2 *Überschneidungsfrei* 18
    - 4.3.3 *Treffend* 19
    - 4.3.4 *Erschöpfend* 19
  - 4.4 Beispiele 19
    - 4.4.1 *Gliederung Fachvortrag* 19
    - 4.4.2 *Projekt-Kurzbericht* 20
    - 4.4.3 *Pyramidale Firmenpräsentation* 21
  - 4.5 Schlussfolgerung 23
- 5 Einleitung ausarbeiten 24**
  - 5.1 Beispiel Controlling 25
  - 5.2 Beispiel Vertrieb 25
  - 5.3 Schlussfolgerung 26
- 6 Schaubilder gestalten 26**
  - 6.1 Schaubildtypen erarbeiten 26
    - 6.1.1 *Titel (Deckblätter)* 26
    - 6.1.2 *Gliederungen* 27
    - 6.1.3 *Texte* 27
    - 6.1.4 *Auflistungen* 27
    - 6.1.5 *Tabellen* 28
    - 6.1.6 *Diagramme* 28

- 6.1.7 *Grafiken* 28
- 6.1.8 *Bilder* 28
- 6.2 **Diagramme aussagekräftig gestalten** 28
  - 6.2.1 *Diagrammtypen* 29
  - 6.2.2 *Analysearten und Diagrammtableau* 29
  - 6.2.3 *Diagrammbotschaften* 30
  - 6.2.4 *Diagrammnotation* 31
  - 6.2.5 *Diagrammregeln* 33
  - 6.2.6 *Schlussfolgerung* 37
- 7 Präsentation halten** 37
  - 7.1 Schritte zeigen 37
  - 7.2 Hören und Lesen 38
  - 7.3 Schaubilder abschalten 38
  - 7.4 Überleitung nicht vergessen 38
  - 7.5 Botschaft zuerst 39
  - 7.6 Schaubilder erläutern 39
  - 7.7 Schlusssatz formulieren 39
- 8 Literatur** 40

# 1 Zum Thema

Dieser Beitrag gibt Hinweise zur zielgerichteten Gestaltung von Geschäftspräsentationen, wobei der Schwerpunkt bei Präsentationen von Controllern und bei Präsentationen im Controlling liegt. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch auf andere Präsentationen, beispielsweise in Marketing und Vertrieb, übertragen werden – viele Gedanken gelten in ähnlicher Art auch für die schriftliche Kommunikation in Form von Managementberichten, Angeboten und Projektberichten.

Der Gliederung liegt folgende Struktur zu Grunde: Das Ziel unserer Präsentation und das zu erwartende Publikum geben das alles bestimmende Szenario ab (siehe Kapitel 2: *Präsentation vorbereiten*). Danach wird die Bedeutung unserer *Botschaft* herausgearbeitet (siehe Kapitel 3: *Botschaft formulieren*) und die dafür geeignete Einleitungsargumentation erarbeitet (Siehe Kapitel 4: *Einleitung ausarbeiten*). Der fachliche Inhalt unserer Präsentation umfasst die Aspekte Hierarchie, *Storyline* und "GÜTE" (siehe Kapitel 5: *Struktur entwickeln*), wobei ein Schwerpunkt auf die visuelle Unterstützung gelegt wird (siehe Abschnitt 6: *Schaubilder gestalten*). Abschliessend werden einige Hinweise zur Durchführung unserer Präsentation gegeben (siehe Kapitel 7: *Präsentation halten*).

Präsentationen gehören in allen Bereichen des Geschäftslebens zum alltäglichen Erscheinungsbild, sie vermitteln als Handlungsempfehlung und sollen als Entscheidungsgrundlage dienen. Man trifft sich in kleinen oder grösseren Gruppen, es werden Schaubilder an die Wand geworfen, und es werden danach Beschlüsse gefasst. Auf diese Weise wird über Erkenntnisse einer internen Arbeitsgruppe oder über die Leistungen neuer Produkte informiert. Präsentationen werden bei Tagungen und Kongressen gehalten, Geschäftsführer stellen neue Strategien vor, Berater präsentieren ihre Marktanalysen. Millionen von Präsentationen werden täglich gehalten, oft einem gewissen Ritus folgend. Auf einen Bestandteil scheint heute kein Vortragender verzichten zu wollen: *Microsoft Powerpoint*.

Für Controller haben vor allem Präsentationen des Charakters "Hier stehen wir" und "dort wollen wir hin" besonders grosse Bedeutung. Hierbei gibt es neben den regelmässig wiederkehrenden Präsentationsaufgaben wie Monats- und Quartalsberichte auch Ad-hoc-Präsentationen wie Statusberichte zu Software-Projekten oder Entscheidungshilfen bei Investitionsvorhaben.

*Eine Präsentation ist keine Diskussion, so wie ein Managementbericht kein Nachschlagewerk ist.* Das gemeinsame an einer Präsentation und an einem Bericht ist dadurch gegeben, dass in beiden Fällen der Vortragende oder Berichtverfasser ein klares Ziel verfolgt: das Überzeugen des Zuhörers oder Berichtlesers von seiner Idee oder seinen Gedanken.

Da wir in der heutigen Präsentationspraxis häufig Klagen über langweilige und zeitraubende Präsentationen hören, soll gleich zu Beginn eine Kurzfassung der von *Gene Zelazny* vorgeschlagenen "Grundrechte unserer Zuhörer" /7/ genannt werden:

*Unser Zuhörer hat bei unserer Präsentation das Recht,*

**(Ziel)** *...zu erfahren, was er nach unserer Meinung im Anschluss an unsere Präsentation tun oder denken soll,*

**(Respekt)** ...die von uns vorgetragene Vorschläge abwägen zu können und nicht zu einer sofortigen Entscheidung gedrängt zu werden sowie das Recht auf Ehrlichkeit, wenn wir als Referent keine Antwort auf seine Fragen haben,

**(Zeitmanagement)** ...auf einen pünktlichen Präsentationsbeginn und die Einhaltung des genannten Zeitrahmens sowie das Recht, über die geplanten Pausen zu erfahren,

**(Inhalt)** ...zu wissen, wohin die Reise geht und wie unsere Präsentation strukturiert ist,

**(Schaubilder)** ...jedes Wort auf jedem Schaubild ohne grosse Mühe lesen zu können sowie das Recht, ausreichende Erklärungen bei komplizierten Darstellungen zu erhalten,

**(Flexibilität)** ...unsere Präsentation jederzeit zu unterbrechen, um eine gemeinsame Verständnisbasis der Zuhörergruppe zu erreichen sowie das Recht, jederzeit Fragen zu stellen und nicht abgespeist zu werden mit "dazu komme ich später",

**(Vortragstechnik)** ...uns auch aus der letzten Reihe gut zu verstehen sowie das Recht, uns von vorn und nicht mit dem Gesicht zur Leinwand zu erleben,

**(Abschluss)** ...einen eindeutigen Überblick über die erreichten Punkte und die nächsten Schritte zu bekommen und damit den Raum zu verlassen mit dem Gefühl, etwas Sinnvolles erreicht zu haben.

Wenn wir als Vortragende diese "Grundrechte des Zuhörers" befolgen, sollte es möglich sein, dass unsere Zuhörer *uns* am Ende für unsere Präsentation danken – und nicht umgekehrt, wie es heute oft als Schlussfloskel zu hören ist: "Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit...".

## 2 Präsentation vorbereiten

Eine gute Vorbereitung wird nicht den Erfolg unserer Präsentation garantieren, aber kaum eine Präsentation wird erfolgreich sein, wenn wir sie nicht bis ins Detail vorbereiten.

Wenn die folgenden praktischen Hinweise für das Formulieren unseres Präsentationsziels, die Berücksichtigung des Publikums sowie wichtige technische Aspekte befolgt werden, wird uns die Präsentationsvorbereitung gelingen.

### 2.1 Ziel formulieren

Eine unklare oder eine fehlende Zielformulierung ist wohl der Hauptgrund für nicht erfolgreiche Geschäftspräsentationen.

Wenn wir eine Präsentation als "erfolgreich" beurteilen wollen, müssen wir vorher definiert haben, was wir als "Erfolg" verstehen wollen. Eine Präsentation, bei der am Ende alle Teilnehmer Zustimmung äussern, muss in diesem Sinne *nicht* zwingend ein Erfolg gewesen sein.

Das Ziel einer erfolgreichen Präsentation sollte immer ein von uns gewünschtes *Handeln* bei den Zuhörern auslösen, denn es geht uns darum, dass die Zuhörer nach unserer Präsentation das tun, was wir als Vortragender von ihnen erwarten. Wenn die Zuhörer als Folge unserer Präsentation genau dies tun – beispielsweise einen Projektantrag genehmigen, unsere Analysen akzeptieren, unseren

Empfehlungen folgen oder unser Produkt bestellen – so ist unsere Präsentation erfolgreich gewesen.

Eine *Präsentation* steht hier im Gegensatz zu einer *Gesprächsrunde* (Meeting). Im Gegensatz zu einer Präsentation sind bei einem Meeting zwar auch die zu besprechenden und möglicherweise zu entscheidenden Themen bekannt, nicht aber deren inhaltliche Lösungen. Unsere Präsentation soll meistens die Zuhörer in die Lage versetzen, aufgrund der vorgestellten Fakten die (von uns intendierte) richtige Entscheidung zu fällen – oder auch eine anstehende Entscheidung zurückzustellen.

Die Zuhörer sollen nach unserer Präsentation zumindest Ihr *Denken* über ein bestimmtes Thema (nach unseren Vorstellungen) ändern, was zu einem geänderten *Handeln* in der Zukunft führen kann. In diesem Sinne kann unser Vortrag auch darauf zielen, bestehende *Einstellungen* zu verändern oder neue *Einsichten* bei unseren Zuhörern zu vermitteln. Selbstverständlich ist es schwieriger, neue Einsichten, gemilderte Vorurteile und geänderte Meinungen zu messen als die Bestellung einer Demo-Version unseres Produktes.

Es wird empfohlen, dass wir unser – persönliches, nicht dem Publikum gegenüber ausgesprochenes – Präsentationsziel in einem einzigen Satz auszuformulieren wie beispielsweise "Der Bereichsleiter soll bis Freitag meinen Investitionsantrag genehmigen", "Das Projekt zur Verbesserung des Berichtssystems soll noch in diesem Quartal beginnen" oder "Der CFO soll das erarbeitete Budget in unveränderter Form vor dem Verwaltungsrat (Aufsichtsrat) vertreten."

In Marketing und Vertrieb könnten die Präsentationsziele beispielsweise lauten "Der Kunde soll den Rahmenvertrag noch in diesem Monat unterzeichnen", "Der Interessent soll unseren Produktvorschlag mit auf seine *Short-List* nehmen" oder "Die Preiserhöhung von drei Prozent soll ohne andere Zugeständnisse vom Kunden akzeptiert werden".

Das häufig geäußerte Ziel einer Präsentation, dass wir unsere Zuhörer *informieren* wollen, greift hier zu kurz: *Informieren* ist ein sehr allgemeiner Begriff, und am Ende der Präsentation wird damit nicht messbar, ob unsere Zuhörer tatsächlich über ein bestimmtes Thema hinreichend *informiert* worden sind. Denn dies wird stark von den Vorkenntnissen und der Interessenslage unserer Zuhörer, unseren Fähigkeiten als Vortragender und den vermittelten Inhalten abhängen. Unsere Zuhörer *informieren* sich permanent über irgendetwas, aber wir wollen als Vortragende sicher stellen, dass unsere Zuhörer einen bestimmten Informationszuwachs (ist gleich Wissenszuwachs) erhalten haben, um damit möglichst in *unserem Sinne* zu handeln.

Wenn wir beispielsweise als Controller die monatlichen Istzahlen, Budgetabweichungen oder korrigierten Hochrechnungen präsentieren, so ist der Erfolg dieser Präsentationen gefährdet, wenn wir nicht herausarbeiten konnten, in wieweit unsere so vermittelten Erkenntnisse den *Aufgabenbereich* der Zuhörer – oder sie sogar *persönlich* – betreffen könnten und sie deshalb zum *Handeln* veranlassen sollen. Das vielfach bei einer Controller-Präsentation geäußerte Ziel, es solle von uns über den Geschäftsgang *informiert* werden, ist wenig präzise und im Erfolg kaum messbar.

**Beispiel:** Bei einer Zwischenpräsentation zu einem Investitionsvorhaben sollten wir den Erfolg unserer Präsentation weder an der Anzahl der bis zum Schluss anwesenden Zuhörer, noch an der Anzahl ihrer Diskussionsbeiträge messen,

sondern allein daran, ob wir unser Ziel erreicht haben, rechtzeitig die beantragten Zusatzmittel zu erhalten.

Fast nie wird eine Präsentation unmittelbar zur Projektgenehmigung oder zum vollständigen Umsetzen der präsentierten Massnahmenvorschläge führen. Es ist deshalb sinnvoll, die Messlatte für unseren Präsentationserfolg an realistischen Zielen zu messen. Möglicherweise sind die Vereinbarung eines persönlichen Gespräch mit den Entscheidern, die Installation einer Arbeitsgruppe oder die Genehmigung eines Vorprojektes realistische Ziele einer Präsentation. Im Marketing und Vertrieb können der der Besuch einer Produktschulung, die Vereinbarung eines Referenzbesuches oder der Kauf einer Testversion möglicherweise realistischere Teilziele sein als das Gesamtziel, nämlich der Abschluss eines Kundenauftrags.

**Schlussfolgerung:** Unsere eigenen Präsentationsziele sollten möglichst konkret formuliert und auch messbar sein. Eine Präsentation ohne klares Ziel kann kein Erfolg werden, weil der Erfolg so nicht messbar ist. Das Ziel unserer Präsentation sollte in einem Aussagesatz – nicht in Frageform – formuliert werden. Dies *Ziel* kann, muss aber nicht mit unserer *Botschaft* (siehe nächstes Kapitel) deckungsgleich sein.

## 2.2 Zuhörer kennen

Unsere möglichst genaue Kenntnis über die Zuhörer unserer Präsentation ist ebenso wichtig wie das klare Ziel unserer Präsentation. Hierbei geht es nicht nur um die Namensliste der Teilnehmer mit Angabe ihres Aufgabenbereiches und ihrer Funktion, damit wir wissen, um wie viele Teilnehmer es sich handelt und welchen voraussichtlichen Wissens- und Interessenstand sie haben. Es geht uns bei der Vorbereitung unserer Präsentation vor allem darum zu wissen, wer im Zuhörerkreis die Entscheider und Entscheidungsbeeinflusser sind, die über unsere Botschaft zu befinden haben. Selbstverständlich werden wir uns nicht ausschliesslich an diese Zuhörer wenden, aber es ist zweckmässig, wenn wir unsere Argumente vor allem unter Berücksichtigung der Entscheiderinteressen vortragen.

Es gibt Präsentationen mit unangenehmer Botschaft, weil wir Veränderungen vorschlagen, die mit zusätzlicher Arbeit, mit einer gewissen Unruhe und mit Unsicherheiten zusammen hängen können. Hier ist eine überzeugende Argumentation erforderlich – und zusätzlich eventuell eine Vorklärung im kleineren Kreis. Es gibt Präsentationen, bei denen schon vor Beginn klar ist, wie ablehnend oder zustimmend die unterschiedlichen Parteien auf unsere Botschaft reagieren werden. Hier kann es sinnvoll sein, auf die förmliche Präsentation zunächst oder ganz zu verzichten und die Meinungsgegner in vorbereitenden Einzelgesprächen für unsere Ideen zu gewinnen. Eine formale Präsentation mit einer anschliessenden strittigen Diskussion kann unser Vorhaben weit zurückwerfen.

**Schlussfolgerung:** Wir müssen uns immer vor Augen halten, dass wir mit unserer Geschäftspräsentation etwas ganz Konkretes bezwecken. Selbstverständlich sind dazu die Kenntnis der Zuhörer und deren Erwartungen eine notwendige Voraussetzung, geht es doch darum, diese Zuhörergruppe zum anschliessenden Handeln in unserem Sinne zu veranlassen. Es gibt aber Situationen, bei denen dieses Ziel ohne diese formale Art der Informationsvermittlung besser und schneller erreicht werden kann.

## 2.3 Randbedingungen klären

Zu den wichtigen Randbedingungen jeder Präsentation gehören die zur Verfügung stehende Zeit sowie der Präsentationsort und die dort bereitstehende Technik.

### 2.3.1 Zeit

Die meisten Geschäftspräsentationen dauern zwischen zehn und 45 Minuten. Wenn wir der Meinung sind, dass wir länger als 45 Minuten für die Vermittlung unserer Botschaft (siehe nächstes Kapitel) benötigen, ist entweder unsere Botschaft nicht ganz klar, oder wir sind auf zu viele Details fixiert. Am schwierigsten wird es für uns, wenn wir uns selbst über unsere Präsentationsziele nicht im Klaren sind, wenn wir mehrere Botschaften in einer Präsentation unterbringen wollen, oder wenn wir die Meinung haben, wir müssten die Zuhörer "über alle Aspekte des anstehenden Themas *informieren*". Dieser letzte Wunsch wird uns nie in Erfüllung gehen, und wir werden damit mit der zur Verfügung stehenden Zeit immer in Konflikt geraten.

Wir sollten mit unserer Präsentation pünktlich beginnen und keine Minute länger benötigen als angekündigt. Und fast alle Teilnehmer werden froh sein, wenn wir weniger Zeit benötigen als geplant und sie dadurch früher zu ihrer für unsere Präsentation unterbrochenen Arbeit zurückkehren können.

Es gibt Unternehmen mit einer schlechten Terminkultur, bei denen viele Gesprächsrunden und Präsentationen verspätet beginnen, was für den Vortragenden besonders dann kritisch ist, wenn selbst die Entscheidungsträger mit deutlicher Verspätung erscheinen. In diesen Fällen ist es oft die beste Lösung, pünktlich zu beginnen und dann, wenn die wichtigen Entscheidungsträger doch noch verspätet eintreffen sollten, den bis dahin erreichten Stand kurz zusammen zu fassen.

Wenn es aufgrund von Zwischenfragen oder Störungen absehbar wird, dass der von uns angekündigte Endtermin nicht eingehalten werden kann, ist es meistens eine gute Lösung, dem Publikum vorzuschlagen, bis zum angekündigten Endtermin unsere Botschaft abzuschliessen, und dann – nach einer kurzen Pause – mit denjenigen Teilnehmern, die nicht pünktlich gehen müssen, noch offene Fragen zu diskutieren.

Pünktlichkeit ist nicht nur eine Frage der Höflichkeit und Selbstdisziplin, sondern auch ein Zeichen von Professionalität: Wenn es uns nicht gelingt, unsere Präsentation im angekündigten Zeitrahmen ablaufen zu lassen, wie wird es erst mit dem von uns vorgeschlagenen Projekt oder unseren Empfehlungen aussehen?

### 2.3.2 Ort und Technik

Die heutigen Vortragsräume bieten in der Regel alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Präsentation. Sie sind von äusseren Einflüssen abgeschirmt und besitzen eine funktionierende Lichttechnik und Akustik. Die Sitzordnung kann den Bedürfnissen angepasst werden, die Leinwand ist ausreichend gross und die Projektionsmöglichkeiten sind gut.

Neben den üblichen *Powerpoint*-Präsentationen kann im kleinen Kreis (bis etwa zehn Personen) mit dem *Flipchart*-Ständer oder einem *Whiteboard* sehr gut gearbeitet werden. Auch Tischvorlagen (*hand-outs*) sind bei kleinen Gruppen von grossem Wert, vor allem dann, wenn umfangreiche Unterlagen zur Verfügung gestellt werden müssen und mit vielen Zwischenfragen zu rechnen ist. Folienpräsentationen mit dem Tageslichtprojektor haben inzwischen Seltenheitswert erhalten, können aber – wie auch Dias – bei benötigten

hochauflösenden Darstellungen wie Fotos, Landkarten oder Zeichnungen hilfreich sein.

Präsentationen sind heute fast ein Synonym für *MS Powerpoint* geworden, denn der Einsatz dieser Software ist in vielen Organisationen zur Selbstverständlichkeit bei allen nur denkbaren Präsentationsanlässen geworden. *Powerpoint* zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität und grossen Erstellungskomfort bei gleichzeitig geringen Kosten aus. Die von *Powerpoint* angebotenen Präsentationsfunktionen decken alle in der Praxis gestellten Anforderungen an eine professionelle Schaubildpräsentation ab. Allerdings ist die extensive Verwendung von *Powerpoint* heute auch eines der grössten Hindernisse für erfolgreiche Präsentationen. *Dekoration statt Information*, geringe Informationsdichte, fehlende Schaubildaussagen, ungeeignete Textschaubilder und langweilige Auflistungen und – besonders nachteilig – die Doppelansprache der Zuhörers durch das gesprochene Wort und gleichzeitig gezeigte Bild sind die wichtigsten Negativpunkte eines gewissen *Powerpoint*-Unwesens in vielen Unternehmen. Viele *Powerpoint*-Bildsequenzen bieten vor allem dem Referenten einen Nutzen, für die Zuhörer sind so oft eine Ablenkung, redundant oder schlichtweg unverständlich (siehe dazu auch Kapitel 6 *Schaubilder gestalten*).

Der *Inhalt* unserer Präsentation wird in den folgenden Abschnitten *Botschaft formulieren*, *Struktur entwickeln* und *Einleitung ausarbeiten* näher erläutert.

### 3 Botschaft formulieren

Die Botschaft ist der in einem Satz zusammengefasste *Inhalt* unserer Geschäftspräsentation. Es erscheint vielfach unmöglich zu sein, den Informationsgehalt einer einstündigen Präsentation mit 50 Schaubildern, zwei Kurzvideos und drei Exponaten in einen Satz zu komprimieren. Wenn uns das aber nicht gelingt, fehlt der Fokus unserer Präsentation oder unsere Argumentation ist nicht schlüssig. Nachfolgend werden einige Gedanken zur Botschaft von Controlling- und von Vertriebspräsentationen zusammen gefasst.

#### 3.1 Controllingpräsentationen

Botschaften von Controllingpräsentationen könnten beispielsweise lauten: "Wir sollten ab Januar die Testinstallation von System X abgeschlossen haben", "Die bis Dezember geplante Zusammenlegung der drei Inlandsproduktionsstätten wird unsere Produktionskosten um Y Prozent senken" oder "Die budgetierte zehnprozentige Ergebnissteigerung kann aufgrund einmaliger negativer Einflüsse voraussichtlich nicht erreicht werden". Keine Botschaften in diesem Sinne sind dagegen Präsentationstitel wie "Monatsbericht Q2 2004" oder "Abschlussbericht Projekt B".

Statt des Abhaltens von Präsentationen zum monatlichen oder quartalsweisen Geschäftsverlauf kann die Verteilung professionell ausgearbeiteter schriftlicher Berichte zweckmässiger sein, und wir könnten die Präsentationszeit für die zielgerichtete *Diskussion* dieser Berichte verwenden. Die Aneinanderreihung von 80 Schaubilder zu allen Aspekten des Geschäftes von der Liquiditätssituation über die Ergebnisse und die Personalentwicklung bis hin zu Markt und Wettbewerb hat meistens keinen Fokus. Dies wird bei der Einladung zu unserer Präsentation

deutlich, die oft vage mit "Information über den Geschäftsverlauf 2004", "Managementbericht Q3" oder "Präsentation der Quartalszahlen" umschrieben wird. Derartige Präsentationen – die besser als Lesungen bezeichnet werden sollten – sind für die Zuhörer insbesondere dann langweilig, wenn die präsentierten Schaubilder bereits zwei Tage im Voraus ausgehändigt wurden.

Die *Botschaft* unserer Präsentation muss im Zusammenhang mit ihrem Ziel und ihrem Thema gesehen werden. Unser (persönliches) *Ziel* als Vortragender wurde bereits weiter oben erörtert. Das *Thema* oder die *Überschrift* unserer Präsentation besteht aus einem Wort oder mehreren Wörtern wie "Managementbericht Q3", "Einführung IAS" oder "Risikomanagement". Dieses Thema dient als Identifikationsbegriff, als Referenzierung bei der Einladung oder beim späteren Protokoll. Aber weder Thema noch Ziel ersetzen die *Botschaft* unserer Präsentation. Die Botschaft einer Präsentation ist nichts anderes als die *Antwort* auf eine die Zuhörer interessierende *Frage*. Selbstverständlich können wir unseren Zuhörern keine Botschaft (gleich Antwort) vermitteln, wenn wir die sie interessierende Frage nicht kennen.

Es wird empfohlen, in unserer Präsentation nur *eine* Botschaft zu vermitteln, die demnach auch nur *eine* die Zuhörerschaft interessierende Frage beantwortet. Diese Empfehlung ist bei vielen praktischen Präsentationen deshalb nicht oder nicht einfach zu erfüllen, weil der Vortragende oft nicht selbst entscheiden kann, mit welchem Ziel und mit welchem Thema er bestimmte Inhalte vermitteln soll.

Wenn wir den Zuhörer beispielsweise von den drei Botschaften (1) "*Ein funktionierendes Managementberichtswesen ist für alle Unternehmen sehr wichtig*", (2) "*Wir haben Schwächen in unserem Managementberichtswesen*" und (3) "*Wir sollten deshalb wesentliche Veränderungen in unserem Managementberichtswesen vornehmen*" überzeugen wollen, sind folgende Optionen denkbar: A) Wir teilen wir diese Botschaften auf drei Präsentationstermine auf, B) wir informieren die Teilnehmer vor der Präsentation unserer Botschaft 3 in schriftlicher Form über die Botschaften 1 und 2 oder C) wir bauen eine *deduktive Argumentation* zur Vermittlung von Botschaft 3 auf (siehe Abschnitt 5.2.1 *deduktive Argumentation*).

### 3.2 Vertriebspräsentationen

Diese Gedanken zur Botschaft von Controllingpräsentationen können auch auf Präsentationen in Marketing und Vertrieb übertragen werden. Viele Firmen- und Produktpräsentationen haben deshalb nicht den erwarteten Erfolg, weil der Vortragende seine Zuhörer über seine Botschaft im Unklaren lässt. Wenn wir aber nicht sagen, was wir sagen wollen – wie kann der Zuhörer uns dann verstehen? Keine Botschaften sind beispielsweise "Firmenpräsentation ABC GmbH", "Wer wir sind", "Produktpräsentation XYZ-System" oder "Projektvorschlag B". Den Zuhörer wird immer interessieren, *warum* er einer Präsentation beiwohnen soll, wie ihn die Erkenntnisse aus dieser Präsentation betreffen und wie sie ihm helfen, bestimmte Dinge anders zu tun als vorher – dies würde er bei keinem der genannten Beispiele erkennen.

Dagegen sagen folgende Botschaften, was der Zuhörer zu erwarten hat: "Wir sind der für Sie geeignete Partner, um das Projekt A bis Mai 2004 abzuschliessen" oder "XYZ ist hervorragend geeignet, Ihre geschilderten Anforderungen für die Integration von UVW-Aufgaben zu erfüllen" oder "Heute möchte ich Sie überzeugen, dass Sie uns beim B-Projekt mit auf Ihre *Short-list* nehmen sollten" oder "Ich werde Ihnen in der nächsten Stunde unser UVW-Management-System präsentieren, damit Sie diese Lösung in Ihrer Testphase berücksichtigen" oder "In

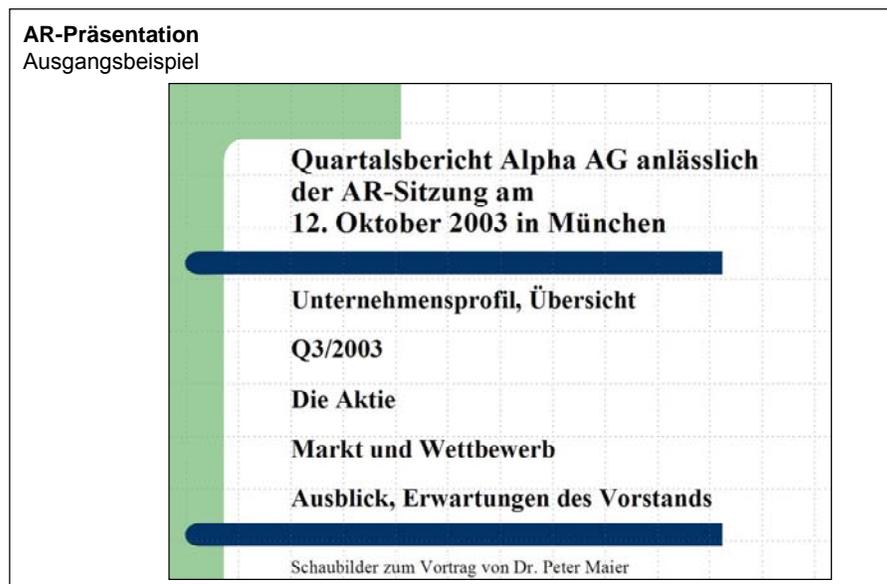
den nächsten 30 Minuten werde ich Ihnen zeigen, dass wir die Prototyp-Phase erfolgreich abgeschlossen haben und wir nun in die produktive Phase einsteigen können".

Mit derartigen Botschaften ist auch die Messlatte für den *Inhalt* unserer Präsentation vorgeben: Die Qualität unserer gedanklichen Präsentationsstruktur (gleich "Pyramide"/1/) misst sich daran, in wie weit es uns gelingt, die von uns formulierte Botschaft zu erläutern, zu beweisen oder plausibel zu machen.

Viel zu häufig finden heute Firmen- und Produktpräsentationen statt, bei denen die Vortragenden ausschliesslich über sich, über ihr Unternehmen sowie dessen Produkte und deren Funktionen berichten. Daran sind wir als Zuhörer wenig bis überhaupt nicht interessiert. Wir würden dagegen gern erfahren, *warum* uns die vorgetragenen Dinge interessieren sollten, *wie* sie uns betreffen oder welchen *Nutzen* wir daraus ziehen könnten.

### 3.3 Beispiel

Der Vergleich der Gliederungspunkte in den **Schaubildern 1 und 2** soll zeigen, wie bei Berücksichtigung dieser Hinweise die Zuhörer erheblich einfacher verstehen, was wir mit unserer Präsentation sagen wollen.



*Schaubild 1: Dieses Titelblatt einer Aufsichtsratspräsentation hat keine verständliche Botschaft*

**Schaubild 1** zeigt beispielhaft einen der typischen "Spickzettel" für uns Vortragende: Mit seiner Hilfe werden wir keines der vorgesehenen Themen unerwähnt lassen. Allerdings tragen derartige Schaubilder wenig zum Verständnis unserer Zuhörer bei, denn eine Botschaft von **Schaubild 1** ist nicht zu erkennen. Der Informationswert derartiger Schaubilder beim späteren Nachschlagen in den schriftlichen Unterlagen ist zudem sehr gering.

Wenn unsere Zuhörer dagegen **Schaubild 2** in den Unterlagen vorfinden, so wären damit unsere Botschaft sowie die wichtigsten Präsentationspunkte völlig klar – sogar für diejenigen, die nicht an unserer Präsentation teilnehmen konnten.

**AR-Präsentation**

Überarbeitetes Beispiel

---

**Alpha AG**  
Q3 2003

**Der Vorstand kann auch in diesem Quartal über eine positive Geschäftsentwicklung berichten**

- Unser Produktangebot wurde vervollständigt und wird nun über 16 Partner in zwölf europäischen Länder angeboten.
- Die Liquiditätsreserven liegen um zwei Mio. Euro über dem Budget. Der operative Cash-flow war unverändert.
- Der Nettoumsatz lag 0,5 Mio. unter und der EBIT lag drei Mio. Euro über dem Budget. Für 2004 ist eine Steigerung von Nettoumsatz und EBIT gegenüber 2003 um fünf Prozent geplant.
- Die Aktienkurs lag vier Punkte unter dem Jahresanfangswert.
- Trotz Eintritt von zwei neuen Wettbewerbern konnten wir unseren Marktanteil gegenüber 2002 von rund 15 auf 17 Prozent erhöhen.

*Schaubild 2: Dieses Titelblatt einer Aufsichtsratspräsentation hat – gegenüber Schaubild 1 – eine klare Botschaft und aussagekräftige Unterpunkte*

Hier wird aber nicht vorgeschlagen, derartig "textlastige" Darstellungen wie **Schaubild 2** in Präsentationen zu verwenden, es wird aber vorgeschlagen, diesen *Inhalt* dem Zuhörer zu vermitteln. In unserer Präsentation könnten wir beispielsweise die vereinfachte Darstellung in **Schaubild 3** nutzen, noch besser wäre allerdings eine geeignete *graphische* Darstellung dieser Kennzahlen geeignet.

In dieser Stelle wird auf die im Kapitel 6 (*Schaubilder gestalten*) aufgeworfene Frage verwiesen, welche Informationen in unserem Vortrag *mit* Hilfe von Schaubildern vermittelt werden sollen – und welche *ohne* Schaubilder: Schaubilder sind Beweise oder Erklärungen zu unseren Ausführungen, und wir sollten sie weder redundant noch als Ersatz für das gesprochene Wort verwenden.

**AR-Präsentation**

Als Vortragsergänzung

---

**Alpha AG**  
Q3 2003

**Positive Geschäftsentwicklung**

- **Produktangebot:** vervollständigt für 12 Länder und 16 Partner
- **Liquidität** vs. BUD: +2 Mio. €, **Operativer CF:** +/- 0.
- **Nettoumsatz** vs. BUD: - 0,5 Mio. €
- **EBIT** vs. BUD: +3 Mio. €
- **Aktie** vs. Jahresbeginn: - 4 Punkte
- **Marktanteil** vs. 2002: +2% auf 17%

*Schaubild 3: Diese vereinfachte Darstellung von Schaubild 2 wäre als Vortragsbegleitung geeignet (besser wäre eine graphische Darstellung dieser Kennzahlen)*

### 3.4 Schlussfolgerung

Die *Botschaft* unserer Präsentation ist die *Antwort* auf eine unser Publikum interessierende *Frage*. Wenn wir diese Frage nicht kennen und uns nicht bei Beginn der Präsentation durch Rückfrage beim Publikum vergewissert haben, ob diese Frage in dieser Form unsere Zuhörer *tatsächlich* interessiert, ist der Erfolg unserer Präsentation gefährdet. Eine Präsentation sollte nur *eine* Botschaft haben, und diese Botschaft sollte in einem *Aussagesatz* treffend und erschöpfend formuliert werden.

## 4 Struktur entwickeln

Unter *Struktur* unserer Präsentation verstehen wir das gedankliche Gebäude, das unsere Botschaft in überzeugender Weise darlegt oder beweist. Nachfolgend wird die Struktur unter den Gesichtspunkten *Hierarchie*, *Storyline* und *GÜTE* erläutert.

### 4.1 Hierarchie

Eine Botschaft kann im allgemeinen nur dann erfolgreich präsentiert werden, wenn wir unsere Gedanken, Thesen und Argumente hierarchisch ordnen. Hierfür ist in besonderer Weise das von *Barbara Minto* beschriebene "Pyramidenprinzip"<sup>1/</sup> geeignet, das von *Sara M. Roche* auch als "*The Thought Process in McKinsey Reports and Presentations*"<sup>5/</sup> bezeichnet wird. *Roland Berger & Partner* nennt dieses Denken "*PEP – Pyramidal und empfängerorientiert präsentieren*"<sup>2/</sup>.

Folgende Überlegungen liegen dem Pyramidenprinzip zugrunde:

**Gedanken gruppieren:** Unser Verstand legt automatisch eine Ordnung zu den von uns aufgenommenen Gedanken an, indem wir versuchen, Oberbegriffe oder Gruppen zu bilden. *Minto*<sup>1/</sup> schlägt vor, die Anzahl von sieben Elementen pro Gruppe nicht zu übersteigen: Die meisten Menschen können sich Auflistungen von mehr als sieben Themen, Begriffen oder Gedanken nicht merken. Das bedeutet für unsere Präsentationen, dass nicht mehr als sieben Gedanken auf einer Hierarchieebene stehen sollten. In vielen praktischen Gliederungen werden drei bis fünf Gedanken pro Hierarchieebene verwendet. **Schaubild 4** gibt ein derartiges Gedankengebäude beispielhaft wieder.

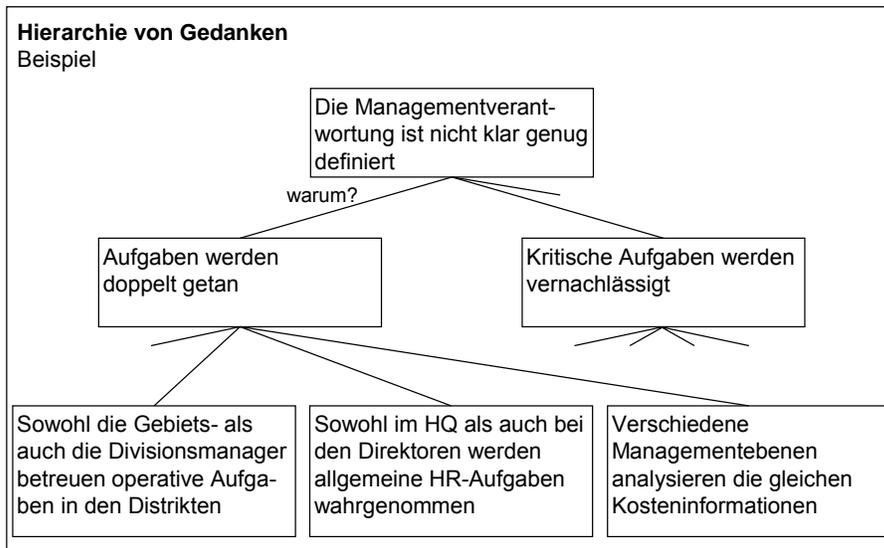


Schaubild 4: Der übergeordnete Gedanke unserer Präsentation ist ihre Botschaft (Beispiel, nach Roche/5/)

**Gedanken von oben nach unten präsentieren:** Unsere Zuhörer können unsere Gedanken dann viel einfacher verstehen, wenn sie wissen "um was es geht", indem wir ihnen zu Beginn sagen, was die übergeordneten Gedanken unserer Präsentation sind. Unser Verstand erwartet nämlich die übergeordneten Gedanken zuerst und bildet daraus quasi Schubladen, in die die untergeordneten Gedanken einsortiert werden. "*Botschaft zuerst!*" gilt demnach nicht nur für unsere Schaubilder (siehe Kapitel 6), sondern vor allem auch für die Struktur unseres Gedankengebäudes. Gedanken, Thesen und Argumente, die nicht in dieses hierarchische Gebäude passen, sollten wir nicht erwähnen: Abschweifungen vom Thema, ergänzende Bemerkungen und sonstige Hinweise gefährden das Verständnis für unsere Botschaft.

**Gedanken statt Themen:** Hierarchien für Präsentationen können nur auf der Basis von Gedanken (Ideen) und nicht auf der Grundlage von Themen aufgebaut werden: *Themen* wie "Planung" oder "Neukunden" sind wenig hilfreich, stattdessen sollten unsere *Gedanken* formuliert werden: "Gründe für die Planung", "Stufen unseres Planungsprozesses" oder "Neukundengewinnung mit Telefonmarketing", "Weniger Neukunden als im letzten Jahr". Noch konsequenter wäre es, wenn wir unsere Gedanken als *ganze Sätze* formulieren würden, denn nur so können unsere Ideen unmissverständlich kommuniziert werden. Ein kompletter Gedanke kann nur in Satzform ausgedrückt werden, und diese Sätze müssen *Aussagen* sein, die auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden können. *Fragesätze* sind weder als Kapitelüberschriften noch als übergeordneter Gedanke sinnvoll. Unsere "Botschaft" kann keine Frage sein, sondern ist immer Feststellung oder Empfehlung. Fragen bestehen dagegen bei unseren Zuhörern, sie sind der Grund, weshalb sie an unseren Ausführungen interessiert sind.

In Ergänzung zu diesen Überlegungen zum Aufbau unserer Präsentationspyramide gelten folgende Regeln: **(a)** Ideen jeder Gruppe müssen die gleiche Art haben: **zeitlich** wie *Phase 1, Phase 2, Phase 3*, **strukturiert** wie *Hamburg, Berlin, Frankfurt* oder *Äpfel, Birnen, Kirschen* oder **vergleichend** wie *sehr wichtig, weniger wichtig, unwichtig*. **(b)** Ideen auf jeder Pyramidenebene müssen immer Zusammenfassungen von darunter gruppierten Ideen sein. Weitere Hinweise zur

Prüfung der Qualität unseres gedanklichen Präsentationsgebäudes gibt der Abschnitt "GÜTE".

## 4.2 Storyline

Neben der logisch aufgebauten *Hierarchie* unserer Gedanken ist eine konsequente Argumentation für unsere erfolgreiche Präsentation wichtig. Diese hier *Storyline* genannte Argumentation legt nicht nur die Gedankenfolge auf der obersten Ebene unserer Präsentation fest, sie kann auch – bei komplexen Darlegungen, vor allem bei schriftlichen Ausarbeitungen – auf unteren Ebenen nutzbringend angewendet werden. Prinzipiell lassen sich zwei Formen einer *Storyline* unterscheiden: Die logische Kette (*deduktive Schlussfolgerung*) und die logische Gruppe (*induktive Schlussfolgerung*)<sup>1, 2, 5/</sup>.

### 4.2.1 Deduktive Argumentation

Die deduktive Argumentation oder *logische Kette* ist zwingend und folgt dem Beispiel:

- (a) *alle Menschen sind sterblich,*
- (b) *Sie sind ein Mensch,*
- (c) *Sie werden sterben.*

Deduktive Schlussfolgerungen beginnen mit

- (a) einer möglichst allgemeinen und unzweifelhaft richtigen Aussage über eine Situation,
- (b) fahren mit einem Kommentar oder Hinweis zu dieser Situation fort und
- (c) enden mit einer möglichst zwingenden Schlussfolgerung (normalerweise eine Aussage, die mit "deshalb" beginnt).

Die deduktive Argumentation kann eine unangenehme Botschaft abdämpfen, und sie kann benutzt werden, um zu zeigen, dass kein anderer als der vorgeschlagene Weg funktionieren wird.

**Schaubild 5** gibt eine einfache *Storyline* wieder, die als logische Kette aufgebaut ist.



**Schaubild 5:** Die logische Kette kann benutzt werden, um zu zeigen, dass kein anderer als der vorgeschlagene Weg funktionieren wird (Beispiel, nach Roche/5/)

#### 4.2.2 Induktive Argumentation

Eine induktive Argumentation (*logische Gruppe*) besteht aus einer Gruppe gleichartiger Gedanken, die zusammen einen Gedanken auf einer höheren Abstraktionsebene unterstützen. Im Gegensatz zur deduktiven Argumentation ist sie weniger "zwingend" und erfordert mehr Nachdenken.

Diese *Gruppen gleichartiger Gedanken* lassen sich mit folgenden Typisierungen charakterisieren:

**Probleme:** Es sind Widerstände zu beachten, die unsere Zielerreichung gefährden können.

**Veränderungen:** Es sind Dinge zu verändern, um das anstehende Problem zu lösen.

**Gründe:** Es werden Ursachen oder Erklärungen genannt, die für das Ausführen oder Nichtausführen des untersuchten Vorhabens gelten.

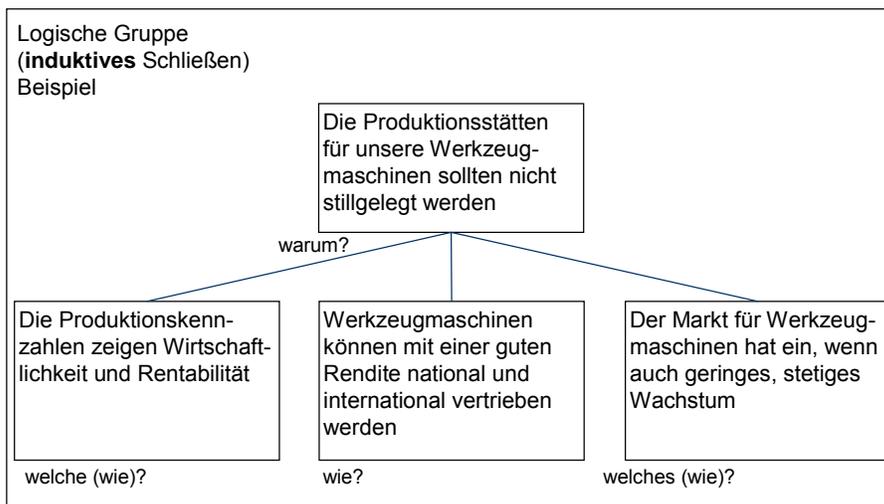
**Feststellungen:** Es werden Aussagen gemacht, dass etwas so oder so ist oder nicht ist.

**Schritte:** Es werden Phasen eines Vorhabens genannt, die für die Zielerreichung erforderlich sind.

Diese *unterschiedlichen Gruppen gleichartiger Gedanken* dürfen selbstverständlich auf der gleichen Ebene nicht miteinander vermischt werden.

Die induktive *Storyline* ist der direkte, unmittelbare Weg, um eine Botschaft zu vermitteln. Sie hilft dem Zuhörer, logische Muster zu bilden. Sie bleibt meistens auch dann stabil und überzeugend, wenn eine unserer Aussagen widerlegt oder von den Zuhörern nicht akzeptiert wird. Die induktive *Storyline* hat allerdings den Nachteil, dass sie zu direkt für Zuhörer ist, die erst noch überzeugt werden müssen.

**Schaubild 6** gibt ein Beispiel für eine Gruppierung von *Gründen*, die unsere Botschaft unterstützen sollen.

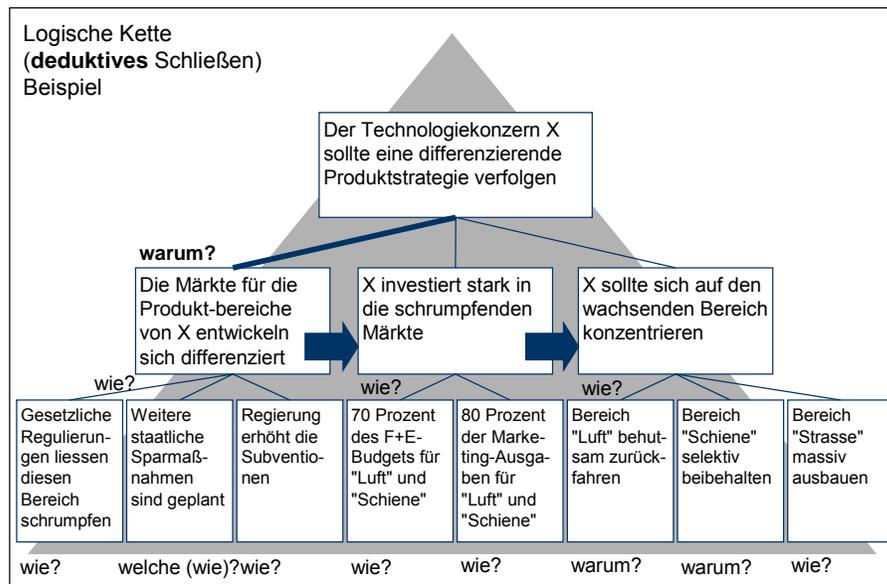


*Schaubild 6: Induktives Schliessen ist oft der direkte, unmittelbare Weg, um eine Botschaft zu vermitteln (Beispiel, nach Roche/5/)*

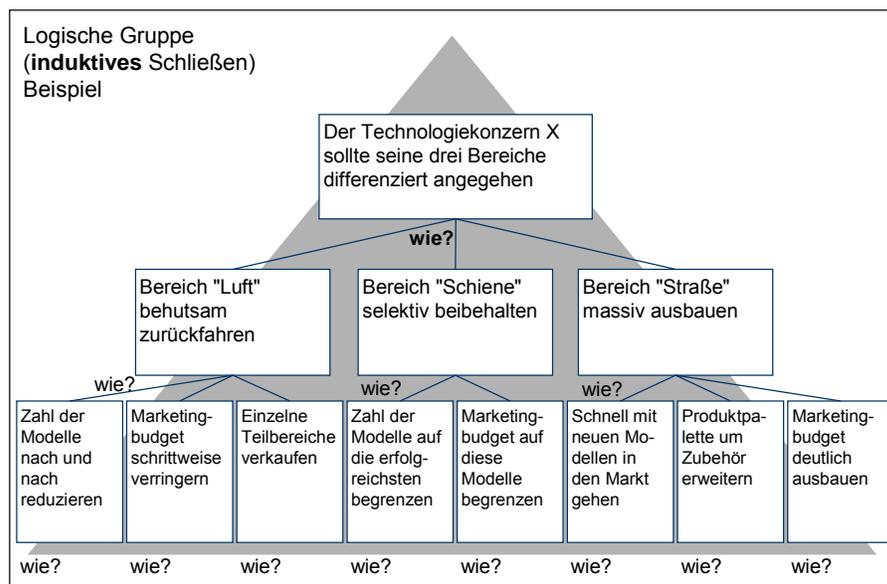
#### 4.2.3 Vergleichendes Beispiel

Mit den **Schaubildern 7 und 8** wird gegenüber gestellt, wie die gleichen Gedanken in unterschiedlichen Argumentationen vermittelt werden können: Die *deduktive Storyline* von **Schaubild 7** beginnt mit einer allgemeinen Analyse der

unterschiedlichen Produktbereiche und endet mit der Empfehlung, sich auf den Produktbereich *Strasse* zu konzentrieren. Demgegenüber stellt die *induktive Storyline* von **Schaubild 8** drei Empfehlungen in den Vordergrund, die dann durch die darunter liegenden Vorschläge untermauert werden.



*Schaubild 7: Bei dieser Botschaft bestehen noch grundsätzliche Bedenken, weshalb eine Warum-Frage beantwortet wird (Beispiel, nach Roland Berger/2/)*



*Schaubild 8: Bei dieser Präsentation wurde in der Einleitung dargelegt, dass die Entscheidung für eine geänderte Strategie bereits gefallen ist, weshalb eine Wie-Frage beantwortet wird (Beispiel, nach Roland Berger/2/)*

#### 4.2.4 Frageformen

Bei den vorgestellten Beispielen ist zu erkennen, dass unser Publikum auf unsere Kernbotschaften Fragen sowohl der Art *wie?* als auch der Art *warum?* aufwerfen kann. Es ist deshalb sehr wichtig, dass wir bei der Vorbereitung unserer Präsentation klären, ob mit *Warum-* oder mit *Wie-Fragen* gerechnet werden kann.

In der Regel legen wir mit der Einleitung zu unserer Präsentation bereits fest, ob wir auf unsere Botschaft von den Zuhörern eine *Wie-* oder ein *Warum-Frage* erwarten können. Wenn wir beispielsweise bei der *Situationsbeschreibung* oder der Darlegung der *Komplikation* auf unumstößliche Tatsachen hingewiesen haben (gesetzliche Vorgaben, Vorstandsbeschlüsse, technologische Veränderungen und ähnliche), so müssen wir auf unsere Botschaft in der Regel mit *Wie-Fragen* rechnen. In vielen Fällen ist die Ausgangssituation aber nicht so klar, so dass wir mit Widerstand oder Unklarheiten rechnen müssen, was sich in Form von *Warum-Fragen* zu unserer Botschaft äussert.

Bei tieferen Hierarchieebenen unseres pyramidalen Gedankengebäudes kann es sowohl zu *Wie-* als auch *Warum-Fragen* kommen, was sich aber meistens bereits aus der Art unserer übergeordneten Antworten ergibt.

Ein Sonderfall kann entstehen, wenn auf unsere Botschaft "*Wir sollten bis zum Jahresende die neue Version unserer Konsolidierungs-Software implementieren*" weder die Frage "*wie?*" noch "*warum?*", sondern mit "*ja, sollten wir*" geantwortet wird. In diesem Fall würden wir auf die Präsentation unserer Pyramide verzichten.

Dieser Sonderfall zeigt deutlich, dass unsere Präsentation nur das Ziel hat, die Entscheider zum Handeln in unserem Sinne zu bringen – und nicht, unsere Schaubilder zeigen zu wollen. Wenn dieses Ziel aber auch *ohne* unsere Präsentation erreichbar ist, so würden wir die nun frei gewordene Zeit nutzen, um mit den Entscheidern die nächsten einzuschlagenden Schritte zu vereinbaren.

### 4.3 GÜTE

Die Qualität unserer in Gruppen (Hierarchien, Gliederungen, Pyramiden) angeordneten Gedanken beziehungsweise deren Logik lässt sich mit allgemein gültigen Kriterien überprüfen. Während *McKinsey* hier seit vielen Jahren mit der *MECE-Forderung* arbeitet (**m**utually **e**xclusive and **c**ollectively **e**xhaustive – auf deutsch: disjunkt und erschöpfend) hat *Roland Berger* /2/ noch zwei Qualitätsforderungen hinzugefügt, nämlich *gleichartig* und *treffend*. Aus den Anfangsbuchstaben der Wörter *gleichartig*, *überschneidungsfrei*, *treffend* und *erschöpfend* wurde die Abkürzung "GÜTE" gebildet, siehe **Schaubild 9**.

GÜTE-Kriterien	
<b>Gleichartig</b>	Inhaltlich und formal gleichartige Formulierungen erleichtern das Verständnis
<b>Überschneidungsfrei</b>	Aussagen über sich gegenseitig ausschließende Bereiche sichern eine stringente Argumentation
<b>Treffend</b>	Klare und prägnante Formulierungen vermeiden Missverständnisse
<b>Erschöpfend</b>	Das Berücksichtigen aller relevanten Aussagen gewährleistet eine unangreifbare Argumentation

*Schaubild 9: Die Erfüllung der vier GÜTE-Kriterien garantiert eine brauchbare Struktur unserer Gedanken (nach Roland Berger/2/)*

Diese vier "GÜTE"-Kriterien gelten nicht nur beim Aufbau unserer Gedankenpyramide, sondern in gleicher Weise bei der verständlichen Gestaltung von Schaubildern, Gliederungen, Tabellen und Texten. Es kann leicht nachgewiesen werden, dass die Nichteinhaltung der folgenden GÜTE-Kriterien ein wichtiger Grund für das Nichtverstehen unserer Botschaften ist.

#### 4.3.1 Gleichartig

Gedanken auf einer Hierarchieebene oder in einer Gruppe sollten *formal* und *inhaltlich* gleichartig sein.

Wenn unsere Botschaft "*Wir sollten unsere Produktstrategie ändern*" beispielsweise die Unterpunkte

- (1) *Rabatt senken bei Produkt A*
- (2) *Export steigern bei Produkt B*
- (3) *Produkt C ist noch nicht lieferbar und*
- (4) *Produkt D im Image verbessern*

hat, so erschweren unterschiedliche Formulierungen bei den Empfehlungen 1, 2 und 4 das Verständnis: Unterpunkt 4 ist *formal* nicht gleichartig. Viel gravierender ist es, dass sich bei Produkt C eine *Feststellung* zwischen drei *Empfehlungen* gemischt hat: Unterpunkt 3 ist *inhaltlich* nicht gleichartig.

Formal und auch inhaltlich nicht gleichartige Gedanken auf der gleichen Hierarchiestufe sind bei Präsentationen häufig anzutreffen, was immer zu einem erschwerten Verständnis führt, oft auch zu nicht nachvollziehbaren Gedanken.

**Schaubild 10** zeigt in der linken Spalte eine *formal* nicht gleichartige Auflistung von Kostenarten. Die Auflistung rechts daneben ist aufgrund ihrer Gleichartigkeit schneller zu verstehen.

<b>Formale Gleichartigkeit</b>	
Beispiel	
<i>nicht gleichartig</i>	<i>gleichartig</i>
Energie- und Wasserkosten	Energie, Wasser
Gebühren & Beiträge & Kostensteuern	Gebühren, Beiträge, Steuern
Kosten der Betriebs- und Geschäftsfahrzeuge	Fahrzeuge
Kosten des Anlagevermögens (Zinsen, kalk. Abschr.)	Kapital
Kosten EDV (Umlage)	EDV
Kosten elektronische Medien, Prospektmaterial	Medien
Küche + Kantine	Küche
Materialien (Sachgemeinkosten)	Material
Transport (einschliesslich Post u. Verpackung)	Transport
Rechts- und Beratungskosten (ohne EDV)	Beratung
Reisekosten Arbeitnehmer	Reisen AN
Franchiseanteil für Werkstattbereich	Franchise
Unternehmer-Reisekosten	Reisen AG
Verrechneter Gemeinkostenzuschlag (Umlage)	GK-Umlage
Werbe- und Repräsentationskosten Werkstatt	Werbung, Repräsentation
Sonstige Kosten Werkstattgeschäft	Sonstige
<b>Summe Sachgemeinkosten Werkstatt</b>	<b>Sachgemeinkosten</b>

*Schaubild 10: Die Kostenartenbezeichnungen in der rechten Spalte sind formal gleichartig und deshalb leichter zu verstehen als die Bezeichnungen in der linken Spalte*

#### 4.3.2 Überschneidungsfrei

Überschneidungsfreie Mengen heissen in der Mathematik *disjunkt*, diese Mengen enthalten keine gemeinsamen Elemente. Komplette überschneidungsfreie Gedanken

sind bei Präsentationen, Gliederungen und ganz allgemein bei komplexen Begriffsbildungen nicht einfach zu fassen.

Folgendes Beispiel einer ungenügenden Gliederung unserer Marketingaktivitäten soll dies verdeutlichen: Unsere Aktivitäten *Printmedien, Messen, Veranstaltungen, Fernsehwerbung, Anzeigen, Radiospots, Events und Fachtagungen* sind offensichtlich nicht überschneidungsfrei. Was uns hier deutlich auffällt und missfällt, ist in mehr oder weniger verdeckter Form in vielen Gliederungen, Auflistungen und Strukturen zu finden.

Überschneidungen finden sich häufig auch bei einzelnen Begriffen wie *Mission, Vision, Strategie, Leitbild* und *Langfristplan*. Produktgliederungen sind kaum überschneidungsfrei zu gestalten, wenn neben den einzeln verkauften *Artikeln* auch *Sortimente, Service-Leistungen* und *Ersatzteile* mit zum Produktangebot gehören. Unsere Controllingpräsentation mit der Gliederung "*Zusammenfassung, Ergebnis, Liquidität, Finanzen, Kosten, Produktion, Personal, Markt, Wettbewerber, Budget*" ist nicht überschneidungsfrei aufgebaut und dadurch voraussichtlich nicht einfach zu verstehen.

#### 4.3.3 Treffend

*Treffende* Formulierungen sind klar und unmissverständlich. Wenn wir in unseren Präsentationen von "Sichtbarer Besserung der Liquiditätssituation", "Signifikanter Steigerung des Umsatzes", "Deutlicher Kostensenkung" und "Zufriedenen Kunden" sprechen, so sind dies *nicht-treffende* Formulierungen. Dagegen sind Formulierungen wie "Erhöhung der liquiden Mittel gegenüber dem März um vier Prozent", "Umsatzsteigerung gegenüber dem Budget um 3,5 Mio. Euro" und "Senkung der Personalkosten gegenüber Q3 um zwölf Prozent" weitaus treffendere Angaben – obwohl sie noch das Verb vermissen lassen.

*Nicht-treffende* Formulierungen der vorgenannten Art sind persönliche Wertungen, die deshalb leicht auf Skepsis, Unverständnis oder Widerstand stossen können. Diese individuellen Wertungen zeichnet vor allem eine gewisse Beliebigkeit aus, und sie sind deshalb für unsere Zuhörer langweilig. Mit treffenden Formulierungen, wenn unsere Aussagen also Fakten enthalten, werden wir glaubwürdiger, und unsere Botschaft wird für die Zuhörer griffiger und dadurch interessanter.

#### 4.3.4 Erschöpfend

Wenn wir die *Marketingstrategie für die EU* präsentieren und dabei einzelne Länder unbeachtet liessen, so wäre unsere Präsentation *nicht erschöpfend*.

Was hier lediglich als *Faux-pas* angesehen werden könnte, kann den Erfolg unserer Präsentation grundsätzlich gefährden: Wenn wir bei unserer Pyramide zum Thema "Erweiterungsinvestitionen im Werk A" einzelne Aspekte wie die personellen, ökologischen oder logistischen Konsequenzen weglassen würden, würde unsere Präsentation leicht angreifbar. Eine *erschöpfende* Präsentation deckt *alle* Aspekte ab, die zur Erläuterung oder gar Beweisführung unserer Botschaft beitragen.

### 4.4 Beispiele

Die nachfolgenden praktischen Beispiele sollen die Bedeutung des richtigen Aufbaus von *Hierarchien*, die Bedeutung der *Storyline* und die Wichtigkeit eingehaltener "GÜTE"-Kriterien unterstreichen.

#### 4.4.1 Gliederung Fachvortrag

Die in **Schaubild 11** vorgestellte Gliederung unseres Fachvortrags zeigt Schwächen beim hierarchischen Aufbau und hat keine "GÜTE". Es ist damit zu

rechnen, dass eine derartige Präsentation nicht ohne weiteres verstanden wird – und zwar nicht aufgrund falscher Erkenntnisse, sondern aufgrund ihrer falschen Anordnung. Die hier versteckte Botschaft wäre leichter zu vermitteln, wenn die Gedanken richtig angeordnet wären.

**Gliederung Fachvortrag**  
ohne „GÜTE“

*Negativbeispiel*

**Der heutige Fokus unserer Investitionsbeurteilung liegt im Vergleich zukünftiger Rückflüsse mit den geplanten Kosten**

- o Dieses Konzept vereinfacht zu stark
- o Seine software-technische Realisierung ist nicht zuverlässig
- o Die Datenschnittstellen sind überwiegend manueller Art
- o Es fehlen zum Beispiel die nicht quantifizierbaren Größen
- o Dieses Konzept kann zu falschen Empfehlungen führen

*Schaubild 11: Botschaft und Gliederung eines Fachvortrags mit Fehlern in der Logik (Beispiel, in Anlehnung an Minto/1/)*

Offensichtlich hat sich hier eine Schlussfolgerung unter die fünf Unterpunkte gemischt. Eine Schlussfolgerung ist aber in der Regel Teil unserer *Botschaft* und kann nie auf der gleichen hierarchischen Ebene mit *Feststellungen* sein, weshalb die Folgerung des letzten Unterpunkts in die Überschrift (Botschaft) aufgenommen werden sollte. Zudem gehören sowohl der dritte als auch der vierte Gedanke auf eine tiefere Ebene.

**Schaubild 12** zeigt den überarbeiteten Gliederungsvorschlag, bei dem nur noch zwei Gedanken die *Storyline* bilden.

**Gliederung Fachvortrag**  
mit „GÜTE“

**Unser System zur Investitionsbeurteilung mit Vergleich von zukünftigen Rückflüssen und Kosten kann zu fehlerhaften Empfehlungen führen**

- o **Dieses Konzept vereinfacht zu stark**  
(zum Beispiel fehlen die nicht quantifizierbaren Größen)
- o **Seine software-technische Realisierung ist nicht zuverlässig**  
(die Datenschnittstellen sind überwiegend manueller Art)

*Schaubild 12: Die überarbeitete Gliederung dieses Fachvortrags bringt unsere Botschaft klarer zum Ausdruck (Beispiel, in Anlehnung an Minto/1/)*

#### 4.4.2 Projekt-Kurzbericht

Der in **Schaubild 13** wiedergegebene Kurzbericht hat offensichtliche Schwächen: Eine formale Gleichartigkeit fehlt, wodurch die einzelnen Gedanken schwer zu verstehen sind. Der siebte Unterpunkt ist zudem eine *Forderung* inmitten von acht *Feststellungen*. Bei mehr als sieben Gliederungspunkten sollte möglichst eine weitere Hierarchieebene eingezogen werden, um die Übersichtlichkeit und Merkbareit zu erhöhen.

**Projektkurzbericht**  
ohne „GÜTE“

*Negativbeispiel*

**Wir haben Probleme bei den Monatsberichten**

- (1) Wunsch der Empfänger: **Elimination** unwesentlicher Daten
- (2) **Übersichtlicher** formatierte Berichte werden gewünscht
- (3) Rohmaterial: Die *Bestandsdaten* kommen zu spät
- (4) Bei Bestand und Umsatz: Strukturen stimmen nicht überein
- (5) Ampelfunktionen werden von der Software-Lösung erwartet
- (6) Wunsch der Werkleitung – eigene Auswertungen
- (7) Einen Tag sollte die Finanzbuchhaltung früher abschließen
- (8) Fertigwaren: Nicht verlässliche **Bestandsdaten**
- (9) *Zu kleine Berichtsfrequenz*

*Schaubild 13: Diese Gedankenliste erfüllt nicht die GÜTE-Kriterien*

Nachdem die Forderung 7 in eine Feststellung umformuliert, alle Gedanken in eine sprachlich gleichartige Form gebracht und drei Gruppenbegriffe gefunden worden sind, wirkt die Gliederung von **Schaubild 14** nicht nur übersichtlicher, sondern ist auch deutlich leichter zu verstehen.

**Projektkurzbericht**  
mit „GÜTE“

**Die Probleme bei unseren Monatsberichten lassen sich drei Themenbereichen zuordnen**

**Schlechte Zeitplanung**  
Die Berichtsfrequenz ist zu klein  
Die Bestandsdaten für Rohmaterial kommen zu spät  
Die Finanzbuchhaltung sollte einen Tag früher abschließen

**Verbesserungsfähige Daten**  
Die Bestandsdaten bei Fertigwaren sind nicht verlässlich  
Die Strukturen von Bestands- und Umsatzdaten stimmen nicht überein  
Die Empfänger wollen die Elimination unwesentlichen Daten

**Unzureichende Auswertungen**  
Die Empfänger wollen übersichtlicher formatierte Berichte  
Die Software-Lösung sollte Ampelfunktionen bieten  
Die Werkleitung will eigene Auswertungen machen

*Schaubild 14: Diese überarbeitete Auflistung zeigt eine gegenüber Schaubild 13 verbesserte Gliederung*

#### 4.4.3 Pyramidale Firmenpräsentation

Das in **Schaubild 15** Inhaltsverzeichnis ist typisch für viele Firmenpräsentationen: Es wird dargestellt, wer man ist, was man kann und was man in welcher Form anbietet.

<p><b>Firmenpräsentation</b> Alpha AG</p> <p><b>Inhalt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Wer wir sind</b> Kennzahlen Standorte Management Unsere Mission</li> <li>o <b>Unser Leistungsangebot</b> Produkte Service Schulungen</li> <li>o <b>Unsere Kunden</b> national international</li> <li>o <b>Unser Vorgehen</b> Phasenkonzept Prototyping Projektorganisation</li> <li>o <b>Diskussion</b></li> </ul>	<p><i>Negativbeispiel</i></p>
---	-------------------------------

15

*Schaubild 15: Diese Gliederung ist typisch für Firmenpräsentationen*

Derartige Gliederungen für Firmenpräsentationen sind – innerhalb der gleichen Branche – sehr ähnlich aufgebaut und bieten deshalb wenig Ansatzpunkte zur Differenzierung des eigenen Leistungsangebotes und der eigenen Botschaft. Sie haben zwei erhebliche Schwächen:

Erstens kann mit einem Inhaltsverzeichnis wie **Schaubild 15** nicht ohne weiteres sicher gestellt werden, dass jeder Firmenmitarbeiter zu den einzelnen Punkten die offizielle Firmensicht präsentiert. Deshalb kann man häufig beobachten, dass die Interpretationen einer derartigen Gliederung von unterschiedlichen Mitarbeitern des gleichen Unternehmens weit auseinander liegen.

Zweitens wird aufgrund der fehlenden Botschaft der Hauptzweck von Firmen- und Produktpräsentation nicht herausgestellt: Welches ist die brennende *Frage* unserer Zuhörer, und welche *Antwort* geben wir darauf?

**Schaubild 16** zeigt einen Vorschlag, in dem die hier vorgestellten Empfehlungen berücksichtigt sind: Die Einleitung in den Aspekten *Situation* (warum ist die Unternehmenssteuerung wichtig?) und *Komplikation* (Welche Anforderungen haben sich geändert?) führt hin zur die Zuhörer interessierende *Frage* danach, ob wir der geeignete Partner für das anstehende Projekt sind oder nicht.

Mit Hilfe unserer pyramidal aufgebauten Argumentation zur Beantwortung dieser Frage soll daraufhin belegt werden, dass wir der geeignete Partner *sind*. Mit Hilfe einer induktiven Argumentation wird mit der in **Schaubild 16** dargestellten vierstufigen Storyline versucht, (a) *erschöpfend* und (b) *überschneidungsfrei* in (c) *treffenden* und (d) *gleichartigen* Formulierungen unsere Botschaft zu untermauern. Es soll hier betont werden, dass die Erstellung derartiger Gedankenstrukturen für Firmenpräsentationen mit GÜTE-Siegel durchaus ein ganztägiges Engagement mehrerer Führungskräfte erfordern kann.

Entscheidend bei diesem Vorgehen ist es, dass auf den ersten beiden gedanklichen Ebenen unserer Präsentation normalerweise noch *keine* Schaubilder zum Einsatz kommen, denn sie wären ja redundant zum gesprochenen Wort. Schaubilder sind

dann sehr wichtig, wenn auf tieferen Ebenen Dinge zu beweisen oder zu erklären sind, die im Vortrag allein nicht oder nur unzureichend erklärt werden könnten.

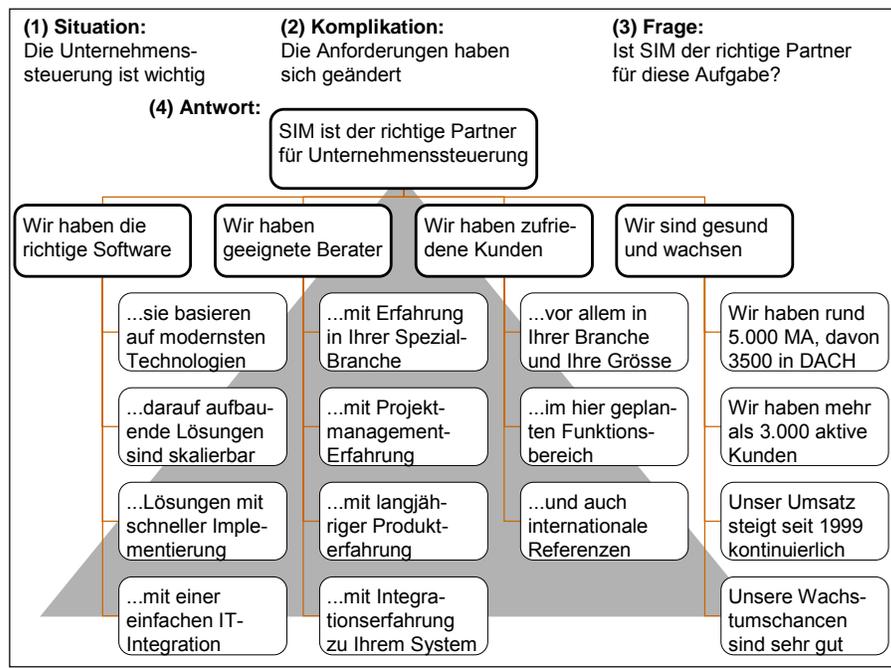


Schaubild 16: Die "Pyramide" einer klar gegliederten Firmenpräsentation stellt die Beantwortung der das Publikum interessierenden Frage in den Mittelpunkt (Beispiel)

In **Schaubild 16** ist der Aspekt *Nächste Schritte* nicht festgehalten. Über das weitere Vorgehen wird mit unseren Zuhörern dann diskutiert, wenn wir unsere Botschaft überzeugend überbracht haben. Wenn wir bereits konkrete Vorstellungen zum weiteren Vorgehen haben, können wir am Ende unserer Präsentation – auf Nachfrage – diese Vorstellungen anhand eines Schaubildes erläutern, zum Beispiel mit der *Botschaft*: "So stellen wir uns das weitere Vorgehen in vier Schritten vor".

Es soll betont werden, dass **Schaubild 16** nur eine von vielen möglichen pyramidalen Strukturen für derartige Firmen- oder Produktpräsentationen aufzeigt.

## 4.5 Schlussfolgerung

Für Business-Präsentationen bietet die "Pyramide" eine Reihe von Vorteilen gegenüber einer wissenschaftlichen Argumentation, bei der der Forscher oft erst am *Ende* seines Vortrags Schlussfolgerungen zieht.

Bei Geschäftspräsentationen kommt unsere Botschaft gleich zu *Beginn*, denn es ist für Business-Entscheider wichtig zu wissen, ob sie unserer Präsentation bis zum Ende zuhören sollen. Nur dann, wenn sie nach wenigen Minuten verstehen, auf was wir hinaus wollen und am Ergebnis unserer Analysen interessiert sind, werden sie bis zum Schluss dabei bleiben.

Die "Pyramide" schafft hier einen Überblick über die zentralen Aussagen, und sie ermöglicht die Einordnung aller Gedanken in einen klaren Zusammenhang. Dadurch wird die Aufmerksamkeit unserer Zuhörer gesteuert. Die Pyramide sichert eine überzeugende Argumentation und macht es darüber hinaus möglich, dass Monatsberichte, Firmenpräsentationen und Projektberichte auch bei unterschiedlichen Referenten mit übereinstimmendem Inhalt vermittelt werden.

Mit den "GÜTE"-Regeln können nicht nur unsere in *Präsentationen* vermittelten Gedanken auf Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, treffende Formulierung und erschöpfende Darstellung überprüft werden, sondern auch unsere in anderen geschäftlichen Kommunikationsformen wie Investitionsanträgen, Angeboten, Zwischenberichten und Handlungsanweisungen präsentierten Gedanken.

## 5 Einleitung ausarbeiten

Über die Einleitung unserer Präsentation denken wir dann nach, wenn die *Botschaft* unserer Präsentation klar ist und ihre *Struktur* ausgearbeitet ist. Unter Einleitung ist hier nicht die Begrüssung und Vorstellung des Referenten gemeint sowie die vom Referenten so oft geäußerte Freude, diese Präsentation vor diesem Publikum halten zu dürfen.

Unsere Einleitung ist die logische Hinführung zu unserer Botschaft, sie soll Aufmerksamkeit erregen und den Zuhörern helfen, sich auf unsere Präsentation zu konzentrieren. Die Einleitung endet beispielsweise mit der Formulierung der die Zuhörer interessierenden *Frage* wie "*Nicht wahr, Sie wollen nun von mir wissen, was die wichtigsten Ergebnisse unserer Controlling-Arbeitsgruppe sind, und wie sie Ihre tägliche Arbeit beeinflussen werden?*". Unsere Botschaft sollte dann die *Antwort* auf diese Frage sein.

Unsere Zuhörer werden nur dann aufmerksam sein, wenn das angekündigte Thema für sie eine gewisse Bedeutung hat und sie deshalb an der versprochenen Kernaussage (Botschaft) interessiert sind. Wir präsentieren in der Regel etwas, was unsere Zuhörer noch *nicht* wissen. Aber wenn unsere Zuhörer meinen, dass sie die von uns angebotenen Informationen gar nicht wissen *müssen*, werden sie dazu auch keine Frage haben – und umgekehrt. Es ist demnach wichtig, dass wir in der Einleitung klar machen, dass unsere Präsentation eine unsere Zuhörer aktuell interessierende Frage betrifft – oder zumindest eine Frage, die sich ihnen stellen würde, wenn sie – nach kurzem Nachdenken – verstehen, wie wichtig das von uns Präsentierte für sie ist. Deshalb ist unsere Einführung vor allem dafür da, die Kernfrage unserer Präsentation herauszuarbeiten, und dies erfolgt am einfachsten dadurch, in dem wir auf die Ausgangssituation und die daraus entstandene Entwicklung hinweisen. Diese Entwicklung kann oft als Geschichte erzählt werden, in der die Zuhörer die aktuelle Situation und ein Problem erfahren, auf das unsere Präsentation eine Antwort verspricht.

*Zelazny/7/* schlägt vor, bei Einleitungen generell die Aspekte *Ziel, Bedeutung* und *Vorschau* zu behandeln, *Minto/1/* dagegen rät, Einleitungen unter den Aspekten *Situation, Komplikation* und *Frage* aufzubauen. Beide Vorschläge können in der praktischen Anwendung sehr hilfreich sein. Nachfolgend werden die Einleitungsaspekte von *Minto* aufgegriffen:

Unter *Situation* wird von uns dargelegt, welche Ausgangssituation zur Beantwortung der zugrunde liegenden Fragestellung geführt hat. Es wird empfohlen, die Zuhörer möglichst ohne Widerspruch bei einer ihnen vertrauten Situation "abzuholen". Bei der von uns skizzierten Ausgangssituation sollte es sich deshalb um unbestreitbare Tatsachen wie eigene Erlebnisse oder aktuelle Nachrichten handeln.

Bei der *Komplikation* erwähnen wir wichtige Störungen, Probleme oder andere Einflussgrößen, die zu Änderungen gegenüber der geschilderten Ausgangssituation

geführt haben. Diese Komplikation sollte ein Handeln unserer Zuhörer erforderlich machen.

Die *Frage* fasst das zusammen, was die Zuhörer von unserer Präsentation beantwortet haben wollen. Es ist die *Frage*, die wir genau kennen sollten (und gegebenenfalls sogar gemeinsam mit dem Publikum formulieren), bevor wir uns der *Botschaft* unserer Präsentation (gleich Antwort) zuwenden. Es wäre ein Zufall, wenn wir mit unserer Botschaft auf das Interesse unserer Zuhörer stossen, wenn wir die sie brennend interessierende Frage gar nicht kennen.

Die Reihenfolge bei diesen Einleitungsaspekten *Situation*, *Komplikation* und *Frage* (oder auch *Ziel*, *Bedeutung* und *Vorschau*) kann durchaus verändert werden – hier gilt es, den richtigen Tonfall und die geeignete Akzentuierung zu finden, die unserer Präsentation gerecht wird.

## 5.1 Beispiel Controlling

Nachfolgend wird eine mögliche Einleitung zu unserer Präsentation mit dem Thema "*Managementberichte*" vor dem CFO und den Konzerncontrollern skizziert. Unsere Botschaft soll dabei lauten "*Wir sollten die Qualität unserer Berichte mit Hilfe eines konsequenten Sprach- und Gestaltungskonzeptes verbessern*" und unser (nicht ausgesprochenes) persönliches *Ziel* heisst beispielsweise: "*Die Vorschläge meines Projektteams sollen beim nächsten Quartalsbericht erstmals angewendet werden*".

Vor diesem Hintergrund könnte unsere dreistufige Einleitung wie folgt aufgebaut sein:

**Situation:** *Richtige und aktuelle Informationen für das Management sind wichtig, hierbei haben Managementberichte eine bedeutende Rolle.*

**Komplikation:** *Unser neuer CEO hatte die in unserem heutigen Berichtswesen fehlenden Aussagen – keine klaren Feststellungen und keine klaren Empfehlungen – ausdrücklich bemängelt.*

**Frage:** *Was ist die geeignete Lösung zur Verbesserung der heutigen Managementberichte?*

Nach dieser Einleitung würde darauf unsere *Antwort* folgen, die *Botschaft* unserer Präsentation (siehe zweiter Satz dieses Abschnittes).

## 5.2 Beispiel Vertrieb

Auch bei Firmen- und Produktpräsentationen sollten wir uns als Referent klar darüber sein, welche Frage unsere Zuhörer bewegt. Es soll hier nicht noch einmal auf die beiden anderen Einleitungsaspekte *Situation* und *Komplikation* eingegangen werden, sondern lediglich auf die unsere Zuhörer interessierenden *Fragen* wie:

A) "*Ist Ihr Unternehmen der für uns der geeignete Partner, mit dem wir unser Problem gemeinsam lösen können?*" Hierauf würde unsere Botschaft folgen: "*Die Alpha AG ist der richtige Partner, der für Sie alle in Ihrer Ausschreibung aufgelisteten Forderungen nicht nur besonders kostengünstig, sondern auch mit Ihren hohen Qualitätsansprüchen erfüllen kann*"

B) "*Ist Alpha das für uns richtige Produkt, um nicht nur unsere heutige Lösung vollständig zu ersetzen, sondern auch die vorgegebenen Kostensenkungsziele und geforderten Durchlaufzeitverkürzungen zu erreichen?*" Auch hierauf würden wir eine klare Antwort (gleich Botschaft) geben und anschliessend darlegen, warum unser Produkt Alpha diese Anforderungen erfüllt.

## 5.3 Schlussfolgerung

Die *Einleitung unserer Präsentation* beschränkt sich nicht nur auf Höflichkeitsfloskeln, sondern ist vor allem dafür da, zum Problem, sprich zur zentralen, den Zuhörer interessierenden Frage hinzuführen. Hierbei muss sorgfältig überprüft werden, ob diese Zuhörerfrage über die von uns geschilderte *Ausgangssituation* und die genannte *Komplikation* überzeugend hergeleitet werden kann. Es wird vermutet, dass viele Präsentationen deshalb nicht ankommen, weil uns als Vortragendem *vor* Darlegung der kompletten Botschaft nicht ganz klar war, zu welcher *Frage* wir eine *Antwort* geben wollten.

Gut strukturierte Einleitungen sind – wie auch ein klarer Satzsatz – sehr wichtig für den Präsentationserfolg, wir sollten sie deshalb *schriftlich ausformulieren*.

## 6 Schaubilder gestalten

Bei Präsentationen sollte es in erster Linie um "unser *Thema*, unser *Ziel* und unsere *Botschaft*" (siehe weiter oben) und erst in zweiter Linie um "unsere *Powerpoints*" gehen. Präsentieren heisst, die Zuhörer für unsere Ziele gewinnen – durch Überzeugen oder auch Überreden – und nicht "unsere Schaubilder zeigen". Die meisten von uns haben bereits ausserordentlich gute Vorträge gehört, bei denen kein einziges Schaubild gezeigt wurde.

Schaubilder sollen bei unseren Präsentationen dazu dienen, unsere Botschaft oder Teile davon zu verdeutlichen. "*Ein Bild sagt so viel wie tausend Worte*" ist eine vielfach geäusserte Erkenntnis, die wir aber dann gravierend vernachlässigen, wenn wir unseren Schaubildern den Informationsgehalt von nur zehn Wörtern oder lediglich fünf Zahlen geben.

Nachfolgend werden einige Grundlagen zur Gestaltung von Geschäftsschaubildern zusammen gestellt und Empfehlungen gegeben, wie wir mit Schaubildern zur besseren Informationsvermittlung für unsere Zuhörer beitragen können. Schaubilder sollten dabei ausschliesslich zur Information und nicht zur Dekoration unserer Präsentation dienen. Schaubilder dienen der *Untermauerung unserer Thesen* und nicht zur Steigerung der Informationen pro Zeiteinheit durch Parallelvermittlung von Sprache und Schrift.

### 6.1 Schaubildtypen erarbeiten

Unter Schaubild wird hier eine bildliche Darstellung verstanden, die den Zuhörern bei der Präsentation gezeigt wird, um unsere Botschaft schneller oder einfacher verständlich zu machen. Früher handelte es sich hierbei um Folien, die mit dem Tageslichtprojektor an die Leinwand geworfen werden. Heute dominiert die Präsentation mit elektronischen Medien, *MS Powerpoint* ist hierbei die überwiegend eingesetzte Software. Als Sonderfälle sollen hier auch einzelne Blätter einer Tischvorlage oder ein vorzeichnetes Flipchart-Blatt als *Schaubild* bezeichnet werden.

Bei Präsentationsschaubildern können folgende Typen unterschieden werden:

#### 6.1.1 Titel (Deckblätter)

Es wird zu Beginn einer Präsentation – vor allem bei grösseren Veranstaltungen – fast immer eine Folie gezeigt, die Hinweise zum Thema (seltener zur Botschaft), zum Referenten (Name, Firma) und zur Veranstaltung (Ort, Datum) enthält. Es

handelt sich hierbei oft um einen Ritus – wie eine Visitenkarte oder Begrüßungsfloskel –, dessen Sinnfälligkeit im einzelnen Fall nicht hinterfragt wird.

### 6.1.2 Gliederungen

Inhaltsverzeichnis, Themenübersicht oder Agenda werden häufig als zweites Schaubild nach dem Titelblatt gezeigt. Später werden oft *Zwischentitel* eingeblendet, um den Zuhörer auch optisch darauf aufmerksam zu machen, dass er nicht verpasst, wenn nun ein neuer Gedanke in unserer *Storyline* beginnt. Wenn wir diesen Gliederungshilfen hohe Bedeutung zumessen, haben wir entweder zu viele Schaubilder oder unsere *Storyline* ist nicht gut ausgearbeitet, so dass wir Sorge haben, unsere Zuhörer könnten unseren Gedanken nicht mehr folgen. Diese Vermutung wird spätestens dann bestätigt, wenn wir meinen, mit zwei Projektoren arbeiten zu müssen, von denen einer permanent aufzeigt, bei welchem Gliederungspunkt wir uns gerade befinden. Ein anderes Indiz für eine zu erwartende Folienschlacht ist es, wenn wir meinen, auf jedem Schaubild andeuten zu müssen, wo wir gerade im Verlauf der Präsentation angelangt sind.

### 6.1.3 Texte

Schaubilder mit komplett ausformulierten Textpassagen sollten möglichst nie verwendet werden. Sie gehören in die nachträglich zugesendeten Präsentationsunterlagen oder allenfalls in die begleitende Tischvorlage. Texte sollten nur dann präsentiert werden, wenn es sich um wichtige Zitate, einen wichtigen Gesetzestext oder ähnliche Ausnahmen handelt. Selbstverständlich müssen wir bei in diesen Ausnahmefällen gezeigten Textschaubildern unseren Zuhörern Zeit geben, diese wichtigen Texte zu lesen – oder wir lesen sie, wenn es sich nur um zwei oder drei Zeilen handelt, selbst laut und langsam vor.

Nur bei der Ausnahmesituation wie fremdsprachigen Redner oder fremdsprachigen Zuhörern ist die – dann durchaus auch extensive – Nutzung von Textschaubildern zulässig.

### 6.1.4 Auflistungen

Auflistungsfolien (*Bullet Slides*) sind Schaubilder, die im Wesentlichen aus Aufzählungen wie Vorteilen, Nachteilen, Prozessschritten o.ä. bestehen – ähnlich wie die bei der induktiven Argumentation genannten *Gruppen* (siehe Abschnitt 4.2.2).

Wie die Textfolien gehören diese beliebten Auflistungsfolien den abschreckenden Bestandteilen jeder Präsentation. Auch dann, wenn der Leser (man kann ja nicht mehr Zuhörer sagen) durch schrittweises Aufdecken am vorschnellen Lesen aller Punkte gehindert und ihm so nicht die komplette Spannung genommen wird, sind derartige Auflistungen zwar für den Referenten (als Spickzettel) hilfreich, nicht aber für unsere Zuhörer.

In einer Präsentation sollten nur dann Auflistungsfolien verwendet werden, wenn es sich dabei um *Wortlisten mit Bildcharakter* handelt, nicht aber um eine Auflistung unserer Ideen oder die Vor- und Nachteile unserer Produkte. Beispiele für derartige *Wortlisten* bei Controllingpräsentationen könnten unsere 43 Personalkostenarten sein, die neu gruppiert werden sollen oder die Liste der Übersetzungen des Wortes *Eigenkapital* mit Angabe der unterschiedlichen Interpretationen in unseren internationalen Tochterunternehmen.

*Noch einmal die Anregung: Wir sollten keine Bullet Slides verwenden, wenn wir eine gute Präsentation halten wollen.*

### 6.1.5 Tabellen

Eine Folie mit einer Tabelle oder mit mehreren Tabellen hat fast immer einen hohen Informationsgehalt, was prinzipiell gut ist. Eine Tabelle ist aus dem gleichen Grund selten geeignet, die eine von uns zu überbringende Botschaft zu vermitteln: Zu viele und zu unterschiedliche Aussagen kann man einer Tabelle zuordnen – oder anders formuliert: Eine Tabelle ist fast nie geeignet, unsere eine, treffend formulierte Botschaft klar zu unterstützen. Tabellen sind dagegen ein hervorragendes Instrument als Tischvorlage bei Fachgesprächen, Projektsitzungen und Strategiediskussionen.

### 6.1.6 Diagramme

Diagramme sind visuelle Darstellungen von Zahlenanordnungen, beispielsweise in Form von Säulen, Balken oder Linien. Diagrammen kommt bei Controllingpräsentationen eine grosse Bedeutung zu, und im nächsten Hauptabschnitt werden deshalb einige Gestaltungshinweise für diesen Schaubildtyp gegeben.

### 6.1.7 Grafiken

Unter Grafik werden hier Konzeptschaubilder verstanden, die beispielsweise Abläufe, Strukturen und Pläne darstellen. Zu den typischen Grafiken gehören die üblichen Darstellungen für Netzpläne, Balkenpläne (*Gantt-Charts*), Programmlogiken und Organigramme. Besonders wichtig sind für uns diejenigen Grafiken, die wir zur Visualisierung unserer Gedanken verwenden, beispielsweise für Themen wie "Projektverlauf in sieben Schritten", "Make-or-buy-Entscheidung" oder "Vergleich unserer drei Vertriebskanäle".

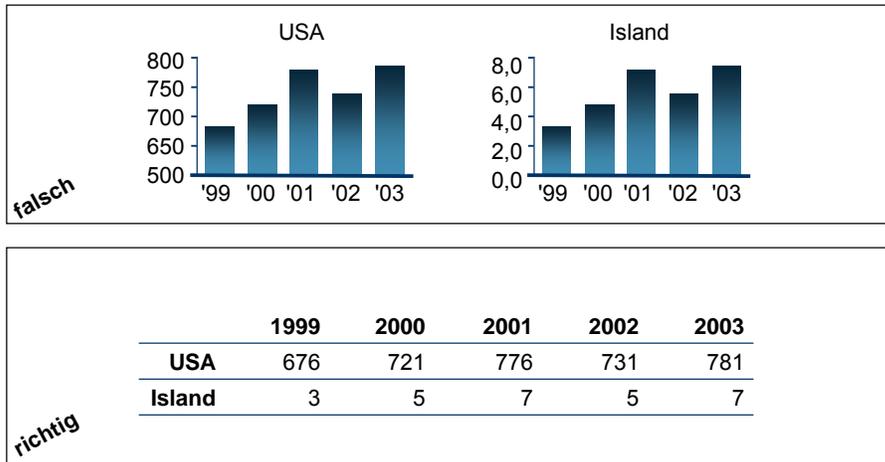
### 6.1.8 Bilder

Unter dem Schaubildtyp *Bilder* werden hier alle modellartigen, wahrheitsgetreuen Wiedergaben wie Landkarten, Screenshots und Fotografien verstanden. Bilder haben in der Regel eine hohe Informationsdichte und können durch das gesprochene Wort kaum ersetzt werden. Hier gilt – mehr als bei allen anderen Schaubildtypen – die Erkenntnis "*Ein Bild sagt so viel wie tausend Worte*". Bilder wie eine Luftaufnahme unseres Werkes in USA, ein Video des Produkteinsatzes oder ein Screenshot einer Erfassungsmaske sind authentisch und meistens klar in ihrer Botschaft. Bilder sind selten Bestandteil von Controllingpräsentationen, wenn sie es aber sind, kann auf sie am wenigsten verzichtet werden.

## 6.2 Diagramme aussagekräftig gestalten

Diagramme werden bei unseren Präsentationen verwendet, um unsere Botschaft mit visualisierten Zahlenwerten zu unterstreichen. Der nicht selten geäusserte Hinweis "*Unser Chef ist ein Zahlenmensch, er kann mit Diagrammen wenig anfangen*" sollte für uns ein Anlass sein, über den Zweck von Diagrammen im Allgemeinen und die Qualität unserer Diagramme im Speziellen nachzudenken: *Gute Diagramme erläutern unsere Botschaft, schlechte Diagramme verhindern fast immer unsere Botschaft, und Diagramme ohne Botschaft sollten wir nie präsentieren.*

Mit **Schaubild 17** soll verdeutlicht werden, dass in vielen Fällen eine Tabelle aufgrund ihrer hohen Informationsdichte und aufgrund der nicht manipulierten Darstellung wertvoller sein kann als schlechte Diagramme: Während die beiden Diagramme im oberen Teil mehr Verwirrung als Nutzen stiften, weil die Zahlen von USA und Island gleich zu sein scheinen – was sie aber überhaupt nicht sind –, ist die Tabelle darunter schnell und einfach zu verstehen.

**Diagramm vs. Tabelle**

*Schaubild 17: Falsch gestaltete Diagramme sind für die Zahlenanalyse weniger geeignet als Tabellen*

Es folgen einige Hinweise für die Gestaltung professioneller Diagramme, die unsere Präsentationen verbessern sollen.

### 6.2.1 Diagrammtypen

Es können einige wenige Diagrammgrundtypen identifiziert werden, auf denen fast alle Geschäftsdiagramme basieren. Diese Diagrammgrundtypen sind a) Säulen, b) Balken, c) Punkte und Kreise, d) waagerechte Linien, Kurven und Flächen sowie e) senkrechte Linien, Kurven und Flächen. Diese Diagrammgrundtypen werden vielfach in Variationen und Kombinationen eingesetzt, um die formulierte Botschaft in geeigneter Form zu unterstützen.

Säulendiagramme (in der Regel für *Zeitvergleiche* eingesetzt) und Balkendiagramme (in der Regel für *Strukturvergleiche* eingesetzt) decken wohl mehr als zwei Drittel aller in der Controllingpraxis benötigten Diagramme ab. Kreisdiagramme werden zwar in vielen Präsentationen genutzt, gehören aber zu den am wenigsten geeigneten Diagrammtypen, weil sie keine hohe Informationsdichte aufweisen und nur unzureichend Vergleiche ermöglichen: *Vergleiche schaffen* ist aber der Grundzweck eines jeden Diagramms. Zudem sind bei einem Kreis- oder Kuchendiagramm nur wenig Schichtungen darstellbar, deren übersichtliche Beschriftung zudem aufwändig ist. Häufig werden bei Kreisdiagrammen die wichtigen Summenwerte vergessen, weil *MS-Office* diese Funktion nicht standardmässig vorsieht.

(Spinnen-)Netzdiagramme, Säulendiagramme in drei Achsen und andere exotische Darstellungen sind selten geeignet, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge übersichtlich darzustellen.

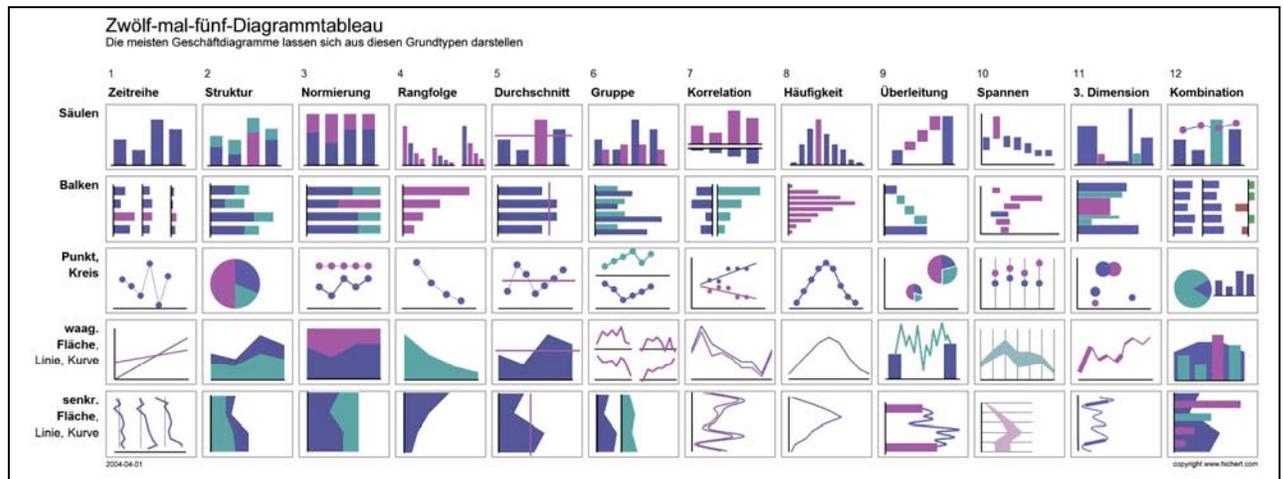
### 6.2.2 Analysearten und Diagrammtableau

Unter Analysearten werden hier typische Formen betriebswirtschaftlicher Analysen verstanden wie 1) Zeitreihe, 2) Struktur, 3) Normierung, 4) Rangfolge, 5) Durchschnitt, 6) Gruppierung, 7) Korrelation, 8) Häufigkeit, 9) Überleitung, 10) Spannen, 11) Dritte Dimension und 12) Kombination.

Wenn wir die oben genannten fünf Diagrammgrundtypen mit diesen zwölf Analysearten kombinieren, entstehen 60 unterschiedliche Diagrammvarianten unterschiedlichster Komplexität und Einsatzmöglichkeit. Dieses in **Schaubild 18**

aus dem Wunsch nach Vollständig entwickelte Diagrammtableau deckt fast alle heute bei Präsentationen benötigte Diagramme ab. Allerdings können mit einer Handvoll dieser Diagrammvarianten über 80 Prozent der benötigten Geschäftsanalysen abgedeckt werden, während andere der skizzierten Varianten selten oder gar nicht benötigt werden.

Die letzte Spalte "Kombination" stellt keine Analyse im engeren Sinne dar, soll aber aufzeigen, dass vielfach nur mit der Kombination mehrerer Diagrammvarianten die gewünschte Botschaft dargestellt werden kann.



*Schaubild 18: Im Diagrammtableau sind fast alle praktisch benötigten Diagrammvarianten skizziert*

### 6.2.3 Diagrammbotschaften

Diagramme können für verschiedene Aufgaben bei der Zahlenanalyse eingesetzt werden, bei Präsentationen sollen sie vor allem dazu dienen, die *Storyline* unserer Präsentation zu unterstützen. Deshalb haben Diagramme im Rahmen von Präsentationen (und auch von Managementberichten) immer etwas zu *sagen*.

**Schaubild 18** soll nicht nur verdeutlichen, wie wichtig unsere Botschaft zum Verständnis eines Diagramm ist, sondern auch verdeutlichen, dass wir zuerst unsere Botschaft formulieren müssen, um danach das dafür geeignete Diagramm gestalten zu können.

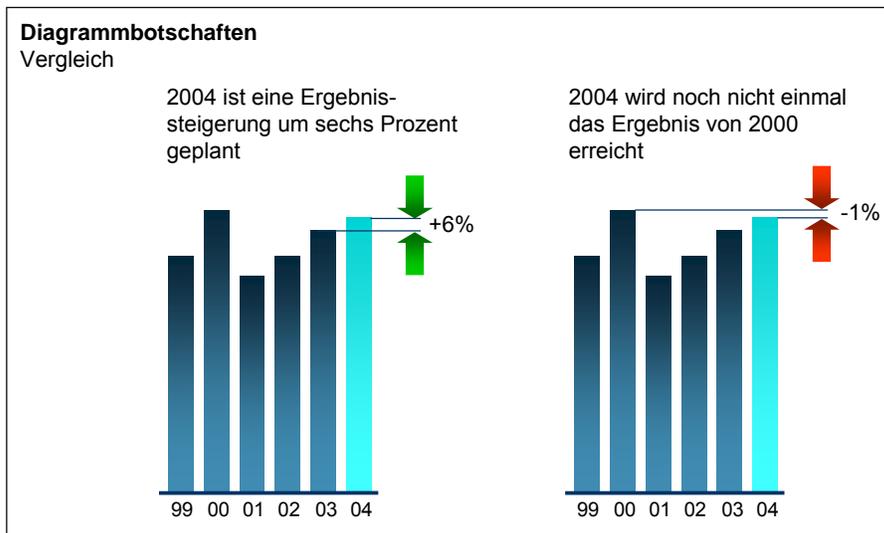


Schaubild 19: Die Botschaft eines Diagramms ist wichtiger als das Diagramm selbst

Unsere Präsentation ist nach diesem Verständnis nicht eine Aneinanderreihung von Schaubildern, die jeweils eine Botschaft tragen, sondern unsere Präsentation ist eine geeignete Aneinanderreihung von Botschaften, die bei Bedarf durch geeignete Schaubilder unterstützt werden.

Es ist eine Frage des Stils und der Zweckmässigkeit, ob wir unsere Schaubildbotschaften in ganzen Sätzen ausformuliert über jedes unserer Schaubilder schreiben (was hier empfohlen wird), oder ob wir dies nur bei den ausgeteilten Unterlagen tun und diese *Botschaft* lediglich mündlich vortragen.

In jedem Fall ist es empfehlenswert, dass wir unsere Diagrammbotschaft durch geeignete *Hervorhebungen* wie Pfeile, Kreise und Linien unterstreichen. Mit diesen Hervorhebungen soll erreicht werden, dass unsere Zuhörer in wenigen Sekunden verstehen, was wir mit einem Schaubild sagen wollen.

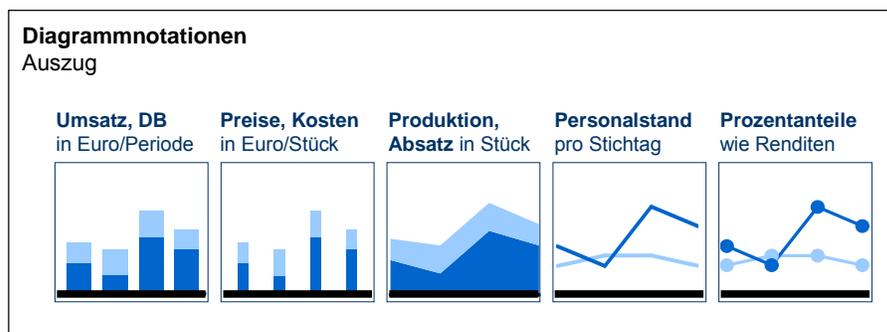
#### 6.2.4 Diagrammnotation

Wie Landkarten sind Präsentationsdiagramme dann leichter verständlich, wenn sie eine einheitliche Notation haben: So wie Flüsse in den meisten Karten als blaue, Strassen als rote und Bahnstrecken als schwarze Linien dargestellt werden, so ist es empfehlenswert, einheitliche Notationen auch bei unseren Präsentationsdiagrammen zu wählen. Viele Unternehmen haben Festlegungen zur Grösse des darzustellenden Logos, der Randabstände und der Schriftgrössen getroffen, sehr wenige Unternehmen haben bislang ein Präsentationskonzept verabschiedet, das Regelungen zur Darstellung des *Inhaltes* trifft.

Hierbei besteht die Forderung darin, die unterschiedlichen in Geschäftsdiagrammen dargestellten Dimensionen wie Produktbereiche, Datenarten, Periodenarten, Werke und Vertriebswege in geeigneter Form zu kennzeichnen, damit ein hoher Wiedererkennungswert entsteht. Die beste Diagrammdarstellung überträgt die zu vermittelnde Botschaft, ohne dass unsere Zuhörer vorab alle Legenden, Achsen und sonstigen Hinweise verstanden haben, so wie wir bei einer Landkarte auch nicht permanent die Legende daneben legen müssen.

Eine besondere Herausforderung stellen dabei möglichst sprechende Skalendarstellungen bei unterschiedlichen Grössen wie Umsätze in *Millionen Euro*, Produktionsmengen in *Stück*, Preise in *Euro/Stück* und Deckungsbeiträge in

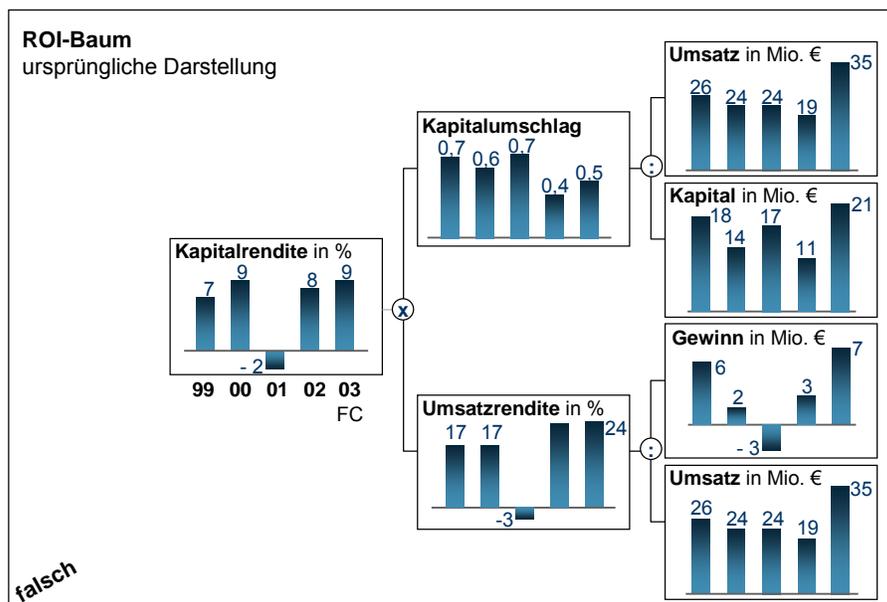
Prozent vom Umsatz dar. **Schaubild 20** zeigt hierzu einen Vorschlag in vereinfachter Form.



**Schaubild 20:** Diagramme sollten wie Landkarten zu lesen sein

Ziel einer klaren und durchgängigen Notation ist es, Diagramme wie Landkarten lesen zu können: Es wird damit angestrebt, dass unsere Zuhörer nicht erst alle Achsen und Legenden im Detail studiert haben müssen, bevor sie die Botschaft eines Diagramms verstehen können.

Der Vergleich des in **Schaubild 22** dargestellten ROI-Baumes mit der ungünstigen Darstellung in **Schaubild 21** verdeutlicht, dass die Verwendung einer durchgängigen Notation (hier auch mit richtiger Skalierung) die Lesbarkeit dieser Diagrammkombination erst möglich macht.



**Schaubild 21:** Diagrammkombination ohne unterschiedliche Darstellungsformen für die Messgrößen a) Werte in Mio. Euro, b) Umschlagshäufigkeit und c) Relationen in Prozent

**Schaubild 21** ist aus den genannten Gründen nur mit Mühe interpretierbar: Ersten werden die drei unterschiedlichen Messgrößen Mio. Euro, Prozentanteile und Umschlagshäufigkeit völlig gleich dargestellt und zweitens sind die verwendeten Maßstäbe weder bei den Prozent- noch den Mio. Euro-Skalen gleich.

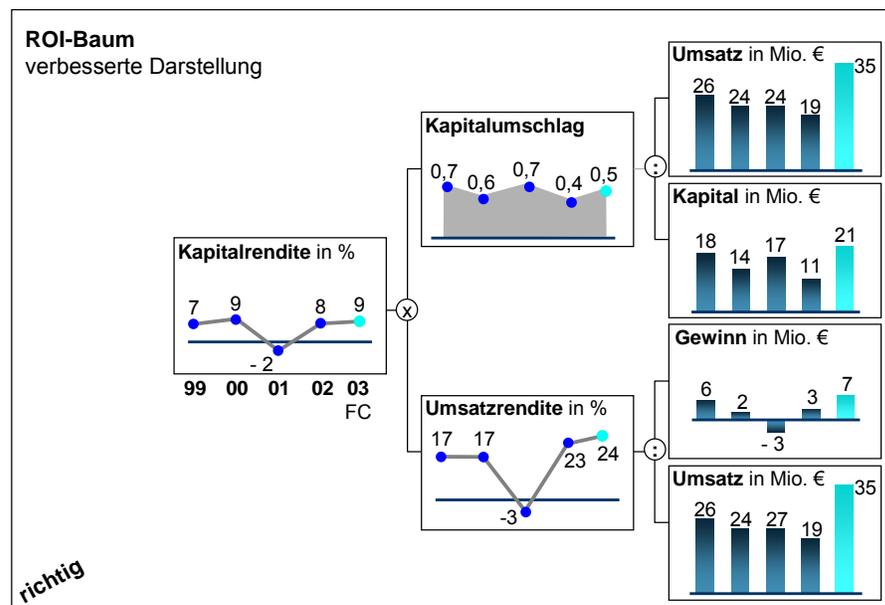


Schaubild 22: Bei dieser Darstellung hat jede Messgrösse eine andere Notation, was das Verständnis gegenüber Schaubild 21 erleichtert

### 6.2.5 Diagrammregeln

Neben der oben ausgeführten Forderung, dass jedes Präsentationsdiagramm eine Botschaft haben muss, die in Form eines kompletten Aussagesatzes – also nicht lediglich: "sinkende Kosten" – formuliert wird, gibt es einige weitere Regeln, deren Befolgung die praktische Anwendbarkeit von Diagrammen im Rahmen von Präsentationen erleichtert.

**Rauschen und Redundanz vermeiden:** Wenn wir unter "Information" der von uns gezeigten Diagrammen die "verstandenen Daten" oder das "Delta Wissen" beim Empfänger bezeichnen, so geht es darum, bei unseren Diagrammen *Rauschen* (Nicht-Verständliches) und *Redundanz* (Doppeltes) zu vermeiden. Etwas überspitzt könnte man sagen, *Information liegt zwischen Rauschen und Redundanz*. Häufige Formen von Rauschen und Redundanz bei Diagrammen sind Darstellungen in Pseudo-3-D, Schatten, Umrahmungen, doppelte Legenden und doppelte Bezeichnungen.

**Schaubild 23** zeigt, dass unser Diagramm dann am einfachsten verstanden wird, wenn wir möglichst komplett auf Rauschen und Redundanz verzichten.

**Rauschen und Redundanz vermeiden**

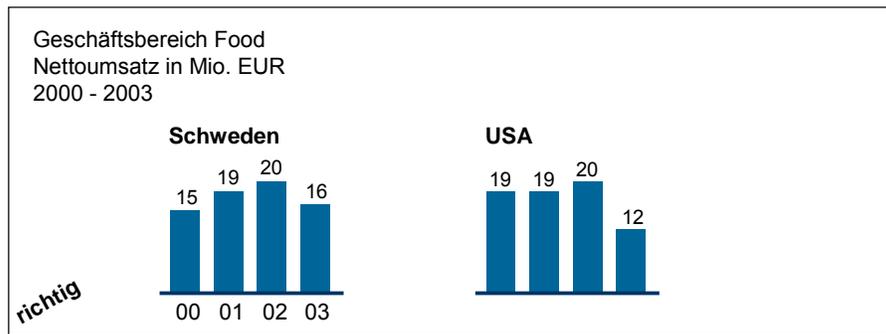
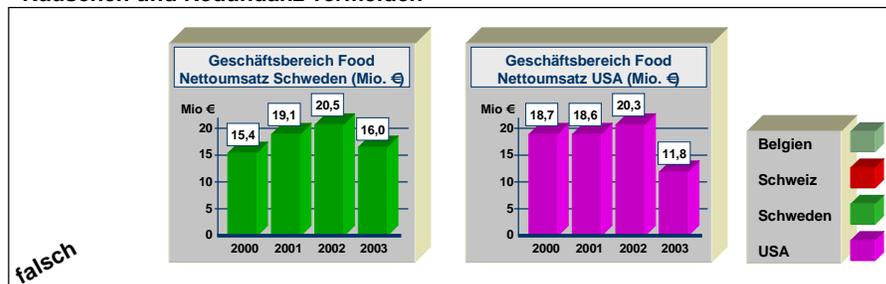
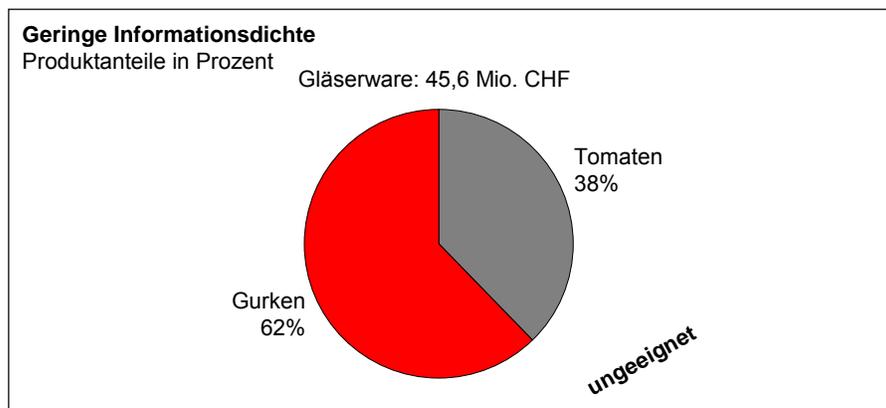


Schaubild 23: Ein Verzicht von Rauschen und Redundanz erhöht die Verständlichkeit von Diagrammen

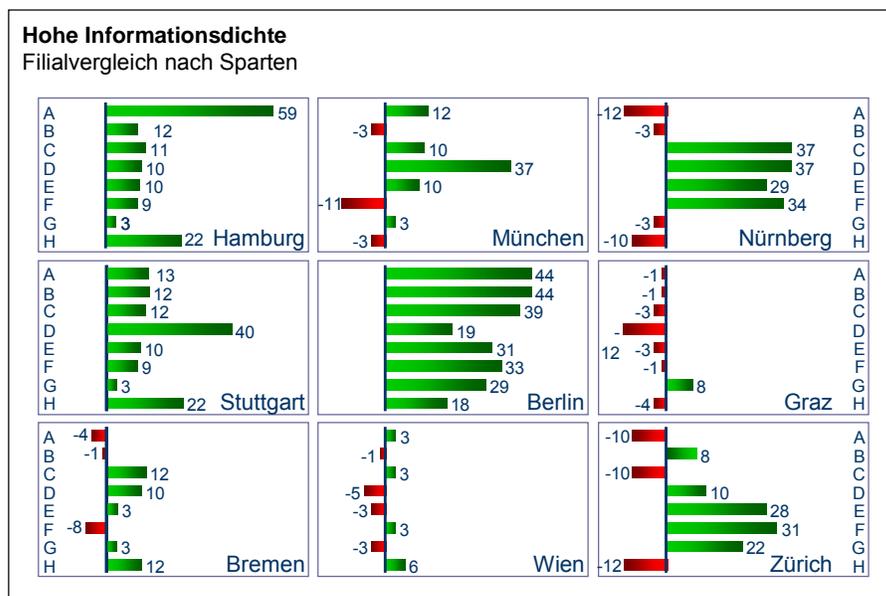
**Informationsdichte erhöhen:** Die Erhöhung der Informationsdichte pro Fläche zielt auf die bereits zitierte Erkenntnis "ein Bild sagt so viel wie tausend Worte": Ein komplexeres Diagramm enthält mehr Information pro Fläche, ist dadurch aber nicht zwangsläufig komplizierter und somit schwieriger zu verstehen. Es sollte unser Ziel sein, eine Präsentation nicht mit 50, sondern mit zehn Diagrammen zu gestalten, von denen jedes einzelne Diagramm aber fünf mal so komplex ist – und deshalb auch fünf mal so viel Zeit für die Erläuterung unserer Botschaft in Anspruch nehmen darf.

Es ist erstaunlich, wie häufig aufgrund der zu geringen Informationsdichte *Banalitäten dekoriert* werden anstatt anspruchsvolle Analysen zu zeigen. Die Botschaft "Der Gurkenanteil beträgt 62 Prozent" von **Schaubild 24** ist nicht so komplex, als dass man sie mit einem Schaubild erläutern müsste. Es werden so nur fünf Wörter dargestellt, was nur ein Zweihundertstel der geforderten Informationsdichte darstellt. Die Glaubwürdigkeit unserer Aussage über den Gurkenanteil wird durch das Schaubild nicht höher, sondern lenkt eher ab von unseren wichtigeren Erkenntnissen oder Empfehlungen.



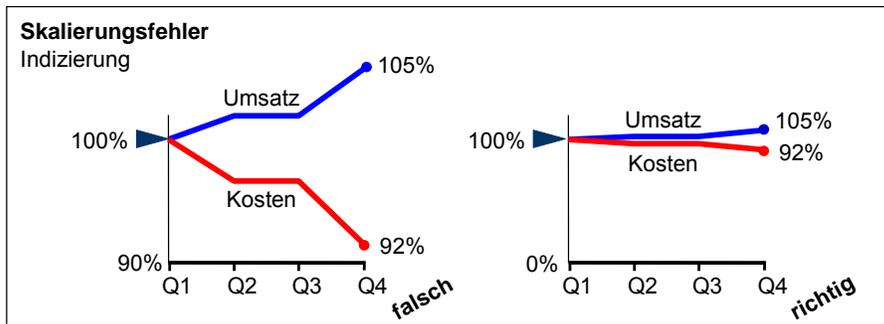
*Schaubild 24: Die Informationsdichte ist hier zwei Zahlen pro Diagramm und deshalb weder geeignet, besondere Einsichten zu erhalten noch die Glaubwürdigkeit einer Aussage zu untermauern*

Dagegen hat der in **Schaubild 25** dargestellte Sachverhalt eine Komplexität, die nicht nur eine gute Übersicht über die die Spaltergebnisse in unseren neun Filialen gibt, sondern auch Einsichten in Zusammenhänge, die eine Aneinanderreihung von neun Schaubildern nacheinander nicht leisten könnte.



*Schaubild 25: Die Informationsdichte beträgt 81 Zahlen pro Schaubild und kann erheblich mehr Einsichten vermitteln als beispielsweise das Diagramm von Schaubild 24*

**Richtig skalieren:** Die meisten praktischen Fehler bei Geschäftsdiagrammen in Präsentationen und in Berichten entstehen aufgrund einer ungünstigen oder falschen Skalenverwendung. Achsen sollten nie "abgeschnitten" werden, sie sollten immer den Nullwert zeigen, um die Größenverhältnisse richtig wieder zu geben – dies gilt auch bei Indexdarstellungen wie in **Schaubild 26**.



**Schaubild 26:** Auch bei indizierten Darstellungen werden die Grössenverhältnisse erst durch Anzeigen der Nulllinie richtig wiedergegeben

**Schaubild 26** zeigt einen der häufigsten Fehler bei der Visualisierung von Geschäftszahlen: Durch die auf der linken Seite willkürlich gewählte Skalierung können beliebige Relationen zwischen Umsatz- und Kostenentwicklung erzeugt werden, von denen aber nur die rechte Darstellung den tatsächlichen Tatbestand wiedergibt. Die an dieser Stelle häufig geäusserte Erwiderung, dass man ja als Controller die Aufgabe hätte, auf wichtige Entwicklungen in geeigneter Weise hinzuweisen, ist zwar von der Sache her richtig, vom gewählten Medium her aber falsch: Diagramme dienen bei unseren Präsentationen immer als *Vergleiche* – beispielsweise zu anderen Erfahrungen, zwischen unterschiedlichen Darstellungen oder in der wiedergegebenen zeitlichen Entwicklung von Zahlen –, wenn wir als Diagrammleser aber dieses Vergleichs beraubt werden, kann ein derartiges Diagramm nur als bewusster oder unbewusster Versuch einer Manipulation bezeichnet werden. Skalierungsfehler sind wohl der wichtigste Grund dafür, dass Diagramme nicht verstanden werden (können).

Wenn wir bei der Präsentation der Meinung sind, dass eine prozentual kleine Differenz zwischen der Umsatz- und Kostenentwicklung dennoch eine grosse Bedeutung hat, so müssen wir andere Darstellungsformen finden, die besser geeignet sind, unsere Botschaft zu transportieren als die in **Schaubild 26** gewählte, beispielsweise durch Darstellung der Abweichung der Istzahlen zum Budget oder zur Vorperiode.

Logarithmische und kumulierte Darstellungen müssen deutlich als solche gekennzeichnet werden. Vergleiche von Wertgrössen wie Umsatz oder Kosten über mehr als drei Jahre sollten die Bewertungsunterschiede berücksichtigen, zumindest sollte dann angegeben werden, ob es sich um nominale oder reale Werte handelt (Viele Unternehmen zeigen in Geschäftsberichten, wie der Pro-Kopf-Umsatz in den letzten 15 Jahren kontinuierlich gestiegen ist, was meistens auch auf inflationäre Einflüsse zurückzuführen ist).

**Gestaltungsrichtlinien befolgen:** *Legenden* und *Wertachsen* (Y-Achsen) sollten möglichst *nicht* angezeigt werden, sondern statt dessen sollten die Diagrammelemente wie Linien und Säulen direkt mit den Namen und Werten der Variablen beschriftet werden. Senkrechte und waagerechte *Rasterlinien* sollte möglichst vermieden werden, da sie selten die Aussagekraft eines Diagramms unterstützen. *Kontraste* sollen maximiert werden, in dem auf Hintergrundfarben (oder gar Hintergrundmuster) verzichtet wird: Schwarze Schrift auf weissem Grund bietet die beste Lesbarkeit, farbige *Hintergründe* bei Präsentationsfolien sind vor allem dann ungeeignet, wenn es auf gute Lesbarkeit unter schlechten Lichtbedingungen ankommt. Auf alle darstellerischen *Effekte* wie vermeidbare Farben, 3-D-Effekte, Schatten, Umrahmungen, Unterstreichungen oder gar Clip-arts

sollte verzichtet werden, es sei denn, diese Dinge tragen – in Ausnahmefällen – zur Botschaft unseres Diagrammes bei.

### 6.2.6 Schlussfolgerung

Diagramme (wie auch andere Schaubildtypen) sollten nicht dazu dienen, Minimalaussagen zu dekorieren, sondern dazu dienen, Tatbestände, die sich schlecht in Worte fassen lassen, zu verdeutlichen. Diagramme veranschaulichen komplexe Dinge – und stellen nicht einfache Dinge kompliziert dar. Diagramme sind keine Dekoration zum Vortrag, sondern sind ein unverzichtbarer Bestandteil zur Vermittlung unserer wichtigen Botschaft.

## 7 Präsentation halten

Es gibt umfangreiche Literatur mit vielen praktischen Anregungen für das Halten erfolgreicher Präsentationen, die sich mit dem Bewältigen unserer Nervosität, mit dem richtigen Stehen zur Leinwand, der Handhabung des Laser-pointers, dem erfolgreichen Schaubildeinsatz und vielen anderen guten Tips und Tricks für unseren "Auftritt" beschäftigen. Deshalb soll hier keine weitere Checkliste dieser Art zusammengestellt werden.

Hier wird die Meinung vertreten, dass nur ein Punkt bei der Vorbereitung unserer Präsentation im Mittelpunkt stehen sollte, und der schlussendlich den Erfolg unserer Präsentation bestimmt: das ist unsere klare Botschaft. Wenn wir wissen, was die zentrale Frage unserer Zuhörer ist und wir dazu die passende Antwort haben, dann wird jeder Zuhörer unsere Nervosität und unsere sprachlichen, gestalterischen und sonstigen Schwächen gern übersehen. Wenn wir allerdings nicht sicher sind, ob wir die brennende Frage unserer Zuhörer kennen und deshalb erst recht nicht sicher sind, ob wir dafür die passende Antwort gefunden haben, dann sollten wir darüber nachdenken, diese Präsentation lieber nicht zu halten. Es gibt andere Formen der Informationsvermittlung und des Informationsaustausches wie informelle Meetings, offizielle Workshops, Telefongespräche und Nachrichten per E-Mail, die im Einzelfall besser als eine Präsentation geeignet sind, die anstehenden Fragen zu erörtern. Präsentationen sind keine Meetings und kein Erfahrungsaustausch. Präsentationen sind dafür da, unsere Botschaften zu vermitteln, damit die Zuhörer so handeln, wie wir uns dies als Vortragende wünschen.

Da *MS Powerpoint* in vielen Unternehmen ein Synonym für *Präsentation* geworden ist, soll abschliessend auf einige Aspekte bei der Anwendung dieses so erfolgreichen Software-Programms eingegangen werden. "*Schicken Sie mir doch mal Ihre Präsentation zu*" ist ein Indiz für diesen synonymen Sprachgebrauch, bei dem zwischen der tatsächlich stattfindenden Präsentation und den bei der Präsentation verwendeten Schaubildern nicht unterschieden wird. Wenn wir aber unsere Zuhörer mit einer Powerpoint-Sequenz bedenken, die sie ohne weiteres selbst am Bildschirm hätten anschauen können, so verfehlen wir den Sinn einer Präsentation. Die gezeigten Schaubilder sollten lediglich ein *unterstützendes Element* für die Vermittlung unserer Gedanken sein – nicht aber die Gedanken selbst.

### 7.1 Schritte zeigen

Eine der geradezu idealen Funktionen von *Powerpoint* ist das schrittweise "Erscheinen" von einzelnen Objekten per Klick – parallel zur Entwicklung unserer

Gedanken. Wenn wir dem Vorschlag folgen, nur wenige, dafür aber komplexe Schaubilder zu präsentieren, so kommt dieser Funktion besondere Bedeutung zu: Ein Vortrag von 50 Gedanken wird dann nicht mit 50 Schaubildern, sondern mit zehn Schaubildern unterstützt – nach wie vor mit 50 Klicks, in dem jedes Schaubild im Durchschnitt in fünf Schritten aufgebaut wird (siehe die **Schaubilder 24 und 25** oben).

## 7.2 Hören und Lesen

Diese vorgenannten 50 Gedanken sollten aber nicht als Auflistung (*Bullet List*) oder gar in ausformulierten Sätzen präsentiert werden. Ein paralleles Lesen und Hören dürfen wir unseren Zuhörern nur in den genannten Ausnahmefällen zumuten. Es ist falsch, wenn behauptet wird, dass unsere Präsentation von den Zuhörern dadurch besser verstanden wird, wenn sie die vermittelten Gedanken parallel zum gesprochenen Satz nachlesen können. Die Erkenntnis, dass wir mit den Augen wahrgenommene Dinge besser erkennen und merken können als mit den Ohren wahrgenommene, ist richtig, heisst aber nicht, dass wir gelesene Sätze besser verstehen können als gehörte. Das Gegenteil ist der Fall, wie wir aus Erfahrung wissen.

Wir müssen bei unserer Präsentation bei jedem unserer vorgetragenen Gedanken entscheiden, welches die bestgeeignete Form der Informationsvermittlung ist: Wir können aus einem Text zitieren, im Vortrag erklären, mit Hilfe eines Objekts oder Modells erläutern, mit einem Video-Clip verdeutlichen, mit einem Tafelanschrieb unterstreichen – oder mit einem Schaubild visualisieren. In diesem Sinne ist ein grosser Anteil der in heutigen Geschäftspräsentationen gezeigten Powerpoint-Bilder nicht hilfreich und deshalb vermeidbar.

Wie oben bereits behauptet: Die meisten der heute gezeigten *Powerpoint*-Schaubilder sind nicht für die Zuhörer, sondern für uns als Referenten hilfreich.

## 7.3 Schaubilder abschalten

In diesem Zusammenhang ist eine der wichtigsten Tasten beim *Powerpoint*-Einsatz zu erwähnen: die Taste *B*. Im Vollbildmodus kann mit der Taste *B* (blind) oder *W* (white) das Bild ausgeschaltet werden und lenkt dann nicht mehr vom gesprochenen Wort ab. Einer der häufigsten Fehler beim Präsentieren mit *Powerpoint*-Schaubildern ist das Nichtnutzen dieser Taste *B*. Uns wird es nicht gelingen, die Zuhörer auf unseren Vortrag zu konzentrieren, wenn im Hintergrund noch das zuvor gezeigte und unter Umständen noch nicht ganz verstandene Schaubild zu sehen ist.

## 7.4 Überleitung nicht vergessen

Wir wissen – im Gegensatz zu unseren Zuhörern –, was wir als Nächstes zu sagen haben und lassen uns deshalb nicht vom nächsten Gedanken unserer Präsentation (sprich: nächstem Schaubild) überraschen. Denn unsere Zuhörer erwarten von uns eine *Überleitung*, bevor es mit dem nächsten Gedanken weitergeht. Wenn wir unseren Zuhörern den Eindruck erwecken, dass wir die Foliensequenz nicht bewusst nutzen, um unsere Gedanken zu vermitteln, sondern – im Gegensatz dazu – uns von unseren Folien leiten lassen ("*mal schauen, wie es jetzt weitergeht...*"), so kann kein Spannungsbogen entstehen, und unsere Präsentation wird ein Sequenz von gezeigten Schaubilder.

**Bevor** wir den Knopf für der Knopf für das nächste Schaubild drücken, geben wir eine geeignete *Überleitung* zum nächsten Gedanken beispielsweise in der Form:

*"Nachdem wir hier die Preisentwicklungen analysiert haben, werden wir nun sehen, welche Ergebnisauswirkungen damit zu erwarten sind..."*. Derartige Überleitungen sind nicht nur wichtig zwischen den gezeigten Schaubildern, sondern auch vor jedem Klick beim schrittweisen Aufbau eines Schaubildes.

## 7.5 Botschaft zuerst

Wenn wir uns dem nächsten Schaubild zuwenden, so beginnen wir zunächst mit der *Botschaft* dieses Schaubilds, einem *ganzen Satz*, der zusammenfasst, was wir mit dem nächsten Schaubild sagen wollen. Es wird empfohlen, diesen Satz auch im Kopf des nächsten Schaubildes im ersten Klick zu zeigen. "Sinkende Kosten" und "erhebliche Ergebnisverbesserungen" sind keine Aussagen in diesem Sinne, wie bereits dargelegt wurde. Mit weiteren Klicks werden dann nach und nach die Inhalte des Schaubildes entwickelt, die alle dazu dienen, die oben genannte *Botschaft* zu belegen. Schaubildbestandteile, die diese *Botschaft* nicht unterstützen, werden von uns nicht gezeigt.

## 7.6 Schaubilder erläutern

Nach der *Botschaft* unseres Schaubildes müssen wir seinen Aufbau im Detail erläutern: Auf jede Achse, jede Struktur, jeden Ablauf und jede Abkürzung muss eingegangen werden: Es gibt kaum etwas Unangenehmeres für unsere Zuhörer als gleichzeitig unterschiedliche Dinge zu lesen und zu hören. Am Ende der Vorstellung unseres Schaubildes haben wir jeden Aspekt, jeden Gedanken, jede Formel und jede Darstellung erläutert, denn es ist ärgerlich für unser Publikum, wenn wir ihm Dinge zeigen, die es in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht verstehen, ja noch nicht einmal lesen kann.

Schaubilder, für deren Präsentation wir keine ausreichende Zeit haben, werden komplett weggelassen. Es darf kein einziges Schaubild "mal kurz" mit dem Hinweis gezeigt werden: "Mit diesen Schaubildern wollte ich Ihnen eigentlich A und B erläutern – leider haben wir für diese Schaubilder nun keine Zeit mehr..."

## 7.7 Schlusssatz formulieren

Wir beenden unsere Präsentation nicht mit einem Dank an die Zuhörer, denn uns gebührt ja deren Dank für unsere Ausführungen... Wir haben uns bemüht, eine wichtige die Zuhörer interessierende Frage zu beantworten – und nicht umgekehrt. Die Floskel *"Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit, haben Sie noch Fragen zu meinen Ausführungen?"* entlarvt uns dabei, denn mit dieser Schlussformulierung enden wir nicht nur ohne klare Empfehlung, wie unsere Zuhörer nun handeln sollen (was aber das Ziel unserer Präsentation war), sondern wir verhindern damit unter Umständen den erwarteten Dankesapplaus, da viele Zuhörer nicht auf eine Frage, sondern allenfalls auf unsere klare Botschaft applaudieren werden.

Wir sollten deshalb unseren Schlusssatz ausformulieren und – wenn wir Sorge haben, in die stereotype Dankesfloskel zu verfallen – auf einem Zettel notieren, in der Hand halten – und notfalls auch ablesen. Statt einer Dankesformel sollte unser Schlusssatz den Charakter einer Zusammenfassung, Feststellung, Empfehlung oder auch Aufforderung haben wie a) *"Damit konnte ich Ihnen die wichtigsten Aspekte des A-Projektes vorstellen, und ich hoffe auf Ihre Zustimmung bei der Genehmigung der beantragten Mittel"*, b) *"Sie konnten sich nun ein Bild von der kritischen Lage bei unserer B-Tochter machen, und ich würde mich freuen, wenn diese Hinweise zur baldigen Sanierung beitragen konnten"* oder c) *"Mit der in diesem Monatsbericht dargestellten Istentwicklung wurden unsere Schwächen*

*deutlich. Die so erhaltene Transparenz gibt aber eine Entscheidungsgrundlage für die nun erforderlichen Massnahmen."*

Sagen was zu sagen ist – das ist der Sinn einer Präsentation im Controlling.

## 8 Literatur

- (1) **Minto**, Barbara.: *The Pyramid Principle*. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002
- (2) **o.V.**: *PEP – Pyramidal und empfängerorientiert präsentieren*. München: Roland Berger & Partner, 2001 (Schulungsunterlage)
- (3) **Tufte**, Edward. R.: *The Visual Display of Quantitative Information*. Eigenverlag: [www.edwardtufte.com](http://www.edwardtufte.com), 1990
- (4) **Tufte**, Edward R.: *The Cognitive Style of Powerpoint*. Eigenverlag: [www.edwardtufte.com](http://www.edwardtufte.com), 2003
- (5) **Roche**, Sara M.: *The Thought Process in McKinsey Reports and Presentations*. New York: McKinsey and Co., Inc., 1979 (interne Schulungsunterlage)
- (6) **Seifert**, Josef W.: *Visualisieren – Präsentieren – Moderieren*. Speyer: Gabal, 1994
- (7) **Zelazny**, Gene: *Das Präsentationsbuch*. Campus-Verlag, 2001
- (8) **Zelazny**, Gene: *Wie aus Zahlen Bilder werden*. Wiesbaden: Gabler, 2002