



Prof. Dr. Alexander Lasch  
Dr. Regina Bergmann  
Dr. Evelyn Koch

# Beste Manager-Auftritt 2018

nach dem *Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation*  
(DMAMK)

unter Mitarbeit der Studierenden des Seminars *Unternehmenskommunikation*  
Benjamin Abicht, Adriana Anguera, Friederike Gawlik, Alexander Geppert, Martin  
Großer, Aleen Hartmann, Marcus Hermann, Julia Hördler, Lissi Reske, Olga  
Samohvalova sowie Laura Schieritz und mit Beratung durch Johanna Kehr

## **Ansprechpartnerin**

Monika Lüdtké

W: <https://www.gls-dresden.de/tag/dmamk/>

M: [monika.luedtke@tu-dresden.de](mailto:monika.luedtke@tu-dresden.de)

T: +49 351 463 32454

## I Dresdner Studie „Bester Manager-Auftritt 2018“

2018 wurde zum dritten Mal an der Technischen Universität Dresden untersucht, wie überzeugend und werbewirksam die Auftritte von CEOs der Dax-30-Konzerne bei Hauptversammlungen sind.<sup>1</sup> **Timotheus Höttges** (Telekom) gewinnt mit seiner Engagiertheit und einem beeindruckenden rhetorischen Feuerwerk vor **Dr. Elmar Degenhart** (Continental) und **Dr. Dieter Zetsche** (Daimler).

Die CEOs sprechen vor den Stakeholdern ihres Unternehmens und gleichzeitig sind die Redebeiträge im Internet einer größeren Öffentlichkeit zugänglich. Gelingt es den CEOs nicht, einen positiven Eindruck zu hinterlassen, kann das gravierende Folgen für das Image eines Unternehmens haben; umgekehrt kann ein besonders gelungener Auftritt Wert und Vertrauen schaffen.

Die Dax-Unternehmen stellen sich seit Jahren dieser Herausforderung und ein Forscherteam der Universität Hohenheim evaluiert regelmäßig, so auch in diesem Jahr, die Redebeiträge hinsichtlich ihrer Verständlichkeit. Da das Verständlichkeitskriterium allein u. E. keine Aussagen über die gesamten Aspekte von Corporate Communication erlaubt, entwickelten wir an der TU Dresden ein Konzept, das eine differenzierte Analyse von Unternehmenskommunikation durch die Berücksichtigung einer Vielzahl von Wirksamkeitsfaktoren zum Ziel hat. Es ging uns darum, Aspekte der Corporate Communications und Fragen der Verständlichkeit und Vermittlung nicht getrennt voneinander zu untersuchen. Der Auftritt und seine Inszenierung sollten als Gesamtleistung der auftretenden Person, des Kommunikationsteams und der Administration betrachtet und bewertet werden.

In Seminaren zum Thema Unternehmenskommunikation wurden Studierende zunächst in Sprechwissenschaft, Rhetorik, Transferwissenschaft, Unternehmenskommunikation und der Analyse visueller Medien geschult. Am Beispiel prominenter Rednerinnen und Redner wie Steve Jobs, Angela Merkel sowie früherer Vorstandsredner wurde 2016 gemeinsam mit den Studierenden ein Kriterien- und Fragekatalog erarbeitet und weiterentwickelt, der die Grundlage des Dresdner Modells für die Analyse von Management-Kommunikation (DMAMK) bildet und jährlich im Seminar Unternehmenskommunikation kritisch reflektiert, überprüft und ggf. modifiziert wird.

---

<sup>1</sup> Da unter den Vorstandssprechern keine Frauen sind, verzichteten wir im Folgenden auf eine geschlechtsneutrale Formulierung im Bereich der Rednerschaft.

Der Fragebogen von 2018 enthält 58 Kriterien mit je dreischrittiger Bewertungsskala, die folgenden Hauptkategorien zuzuordnen sind:

- Verständlichkeit
- Rhetorik
- Unternehmenskommunikation
- Inszenierung

2018 wurden von den Studierenden 22 Vorstandsreden bewertet. Folgende Unternehmen, von denen sowohl Videobeiträge als auch die Redetexte zugänglich waren, konnten berücksichtigt werden:

- Adidas (Kasper Rorsted),
- BASF (Dr. Kurt Bock),
- Beiersdorf (Stefan F. Heidenreich),
- BMW (Harald Krüger),
- Commerzbank (Martin Zielke),
- Continental (Dr. Elmar Degenhart),
- Covestro (Patrick Thomas),
- Daimler (Dr. Dieter Zetsche),
- Dt. Börse (Dr. Theodor Weimer),
- E.ON (Dr. Johannes Theißen),
- Fresenius SE&Co (Stephan Sturm),
- Fresenius-Medical (Rice Powell),
- Henkel (Hans van Bylen),
- Infineon (Dr. Reinhard Ploss),
- Lufthansa (Carsten Spohr),
- Merck (Dr. Stefan Oschmann),
- Pro Sieben (Konrad Albert),
- RWE (Dr. Rolf Martin Schmitz),
- SAP (Bill McDermott),
- Telekom (Timotheus Höttges),
- Thyssen-Krupp (Dr.-Ing. Heinrich Hiesinger) sowie
- VW (Dr. Herbert Diess).

## II Erläuterung der Bewertungskriterien

Die Bewertung erfolgt anhand von 58 Fragen mit je dreistufiger Bewertungsskala. Die bewertenden Antworten auf diese Fragen sind gewichtet. Alle Fragen sind insgesamt vier Kategorien zugeordnet, die wir einleitend kurz vorstellen. Im Endergebnis sind diese vier Kategorien ausgewogen gewichtet und berücksichtigt.

### 1 Verständlichkeit und Vermittlung

Wenn man miteinander kommuniziert, geht es nicht allein darum, einfach Informationen auszutauschen, sondern um eine nachhaltige Beeinflussung der Wissensbestände der Rezipientinnen und Rezipienten. Hierfür steht der Begriff des Wissenstransfers. Für einen erfolgreichen Wissenstransfer spielt die Verständlichkeit von Texten eine zentrale Rolle. In der Vergangenheit hat es etliche Verständlichkeitsmodelle gegeben, die in erster Linie auf Einzelmerkmale an der Textoberfläche ausgerichtet waren. Allerdings hat sich zunehmend die Einsicht durchgesetzt, dass eben nicht nur „kurze Sätze“, „einfache Wörter“ und „anregende stilistische Elemente“ in die Verständlichkeitsbeurteilung einfließen, sondern weitere über den Text hinaus wirkende Faktoren beachtet werden müssen. Das vorliegende Modell greift auf Merkmale zurück, die die textstrategische Anlage und spezifische Rezipientenmerkmale berücksichtigen. In der Kategorie „Verständlichkeit und Vermittlung“ wurden entsprechend die im engeren Sinn sprachlichen Qualitäten (z. B. Satzbau, Wortwahl, stilistische Mittel) des jeweiligen Vorstandsvorsitzenden bewertet, seine Botschaft verständlich den Zuhörenden zu vermitteln. Eine Erweiterung findet sich dann schon in der Unterkategorie „Register“ etwa mit Fragen über die Erfüllung der Normen der mündlichen Kommunikation sowie über die Angemessenheit des verwendeten Wortschatzes. In der Dimension „Gliederung/Struktur“ wurde bewertet, ob klare Zielvorgaben über die Ausrichtung der Rede gegeben, ob komplizierte Sachverhalte erklärt, ob am Ende eine kurze, prägnante Zusammenfassung des Wichtigsten gegeben und ob geeignete Stilmittel zur Verständlichmachung verwendet wurden. In der Unterkategorie „Perzipierbarkeit“ bewertete die Jury, ob der Aufbau der Rede jeweils metakommunikativ vermittelt wurde, beispielsweise durch Nennung des aktuellen Themas. Außerdem wurde bewertet, wie Sprechtext und mediale Präsentation aufeinander abgestimmt waren und ob dies zur Verständlichkeit beitrug. In der Dimension „Prägnanz/Transferqualität“ wurde analysiert, ob der Redner Beispiele für seine Aussagen oder stereotypische Formulierungsmuster verwendet oder ob er sich oft wiederholt.

## 2 Rhetorik

Als wissenschaftliche Disziplin beschäftigt sich die Rhetorik mit der Analyse verbaler, paraverbaler und nonverbaler Kommunikation, die wirkungsorientiert ist, die Beherrschung erfolgsorientierter strategischer Kommunikationsverfahren voraussetzt und dabei vor allem auf die Überzeugung des Adressaten hin ausgerichtet ist. Zunächst wurden in der Dimension „Redevortrag“ von der Jury die Gestik und Mimik genauer analysiert, ebenso wurden die Stimme und Sprechweise, Klangfarbe, Betonung und Rhythmus in den Blick genommen und beurteilt, welche Präsenz der Redner erzielt. In der Subkategorie „Aufbau der Rede“ wurden der Aufbau der Rede (roter Faden) und speziell die Redeeröffnung und der Redeschluss bewertet, aber auch begutachtet, ob sich abwechslungsreiche Passagen fanden, und ob am Ende der Unternehmenserfolg und die Zuversicht im Hinblick auf die Marke deutlich wurden. In der Dimension „Logos“ wurde die Art der Argumentation bewertet. Dabei wurden etwa folgende Fragen zur Bewertung herangezogen: Ist der Gang der Argumente überwiegend nachvollziehbar? Wird der Kernnutzen klar hervorgebracht? Werden Statistiken und Beispiele zur Begründung von Behauptungen herangezogen? Werden Einwände von Zuhörerinnen und Zuhörern berücksichtigt? Wird das Publikum mit einbezogen und Spannung und Interesse durch Humor, Storytelling und durch Verwendung stilistischer Mittel, wie z.B. Anaphern, Triaden, Klimax und Metaphorik vermittelt? In der Unterkategorie „Redner“ wurde die durch den Redner erzeugte Glaubwürdigkeit analysiert. Weiß er, wovon er spricht? Sagt und tut er, was er meint und denkt? Will er von dem überzeugen, was er selbst als richtig erkannt hat? Wirkt er in Gesprächssituationen reaktionsfähig und locker?

## 3 Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation ist ein zentraler Einflussfaktor für wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie ist ein Spezialfall von institutioneller Kommunikation zur Steuerung und Optimierung von Industrie-, Finanz- und Dienstleistungsunternehmen und deren Verbänden. Eine wichtige Zielgröße der Unternehmenskommunikation ist u.a. die Schaffung eines unverwechselbaren „Images“, das vor allem über das Selbstbild und die Selbstdarstellung vermittelt wird, aber natürlich auch das „Fremdbild“ mitprägt. Das Image muss durch sprachliche und nichtsprachliche Mittel konstituiert und verankert werden (Begriffsschöpfungen, Slogans, Produktbezeichnungen, Metaphorik und Storytelling). Ein Image entsteht über einheitliche Regeln, Gewohnheiten, Leitlinien, Visionen, Slogans und durch werbewirksame Strategien der Nichtalltäglichkeit. Die vorliegende Studie nahm das Mission Statement der Unternehmen zum zentralen Referenzpunkt für das Selbstbild. Die Jury bewertete in dieser Kategorie, ob Setting und Auftritt des Redners geeignet waren, das Image des Unternehmens zu repräsentieren, ob die begrifflich-

definitivische, metaphorische, narrative Perspektivierung der Rede zur unternehmerischen Lage passte und ob der Redner Sprechakte äußerte, die von ihm in der vorliegenden Situation und bezogen auf das Selbstbild des Unternehmens erwartbar waren.

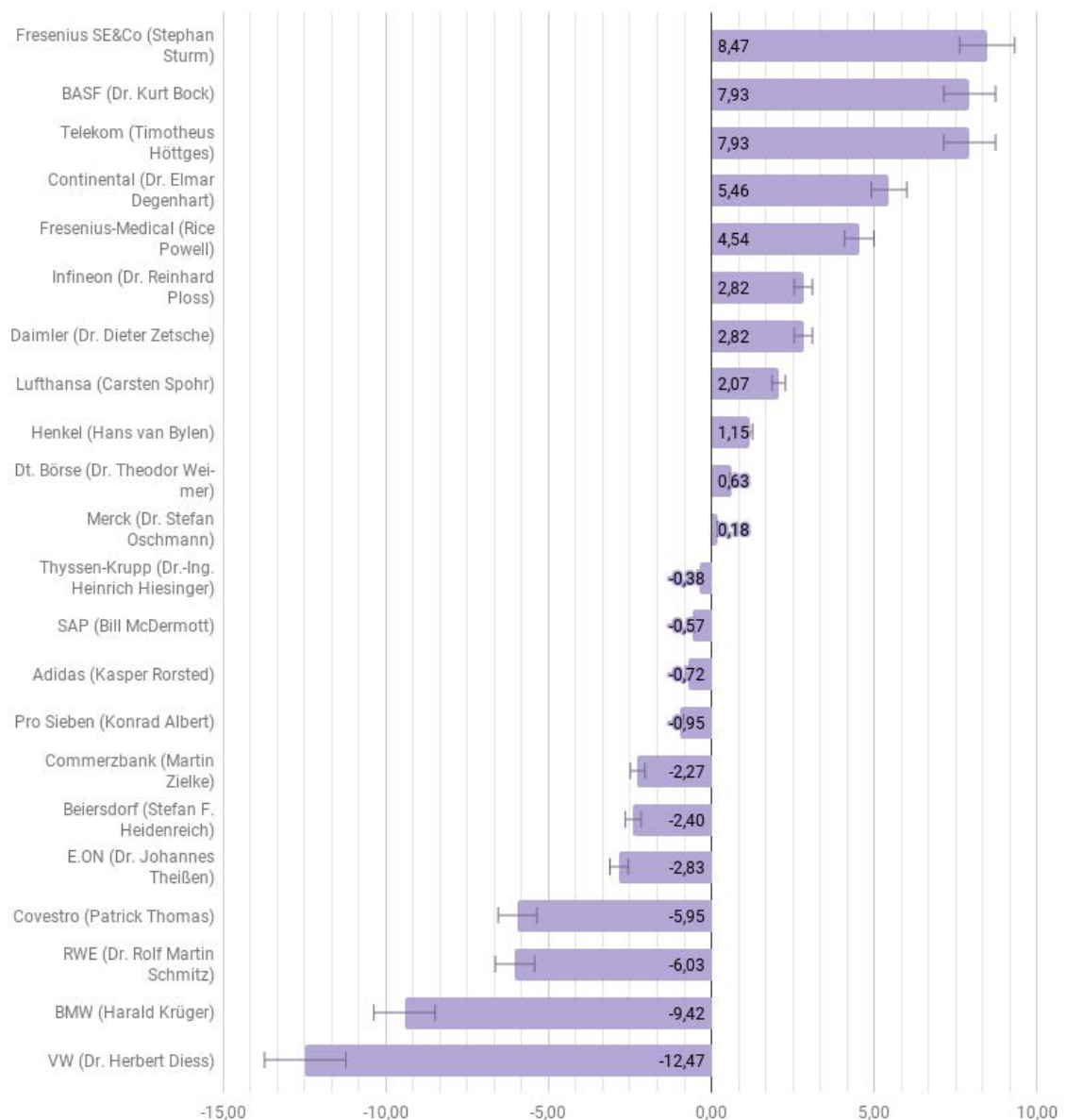
#### 4 Inszenierung und mediale Aufbereitung

Die letzte Bewertungsdimension betraf den Einsatz von Medien sowie die Kameraeinstellung, die Kamerabewegung und den Schnitt. Entsprachen sie der Corporate Identity und vermittelten ein stimmiges Bild des Unternehmens? Wurde die Rede angemessen durch den Einsatz von Musik, Videos, Charts oder Bilder unterstützt? Geschah dies in einer Art, dass sie für die Rezipientinnen und Rezipienten gut sichtbar und vollständig erfassbar waren? Wurde berücksichtigt, dass eine Internetpräsentation besonderer Darstellungsformen bedarf?

### III Ergebnisse im Detail

#### 1 Verständlichkeit und Vermittlung

##### Verständlichkeit



Verständlichkeit (mit Fehlerausweisung), Abweichung vom Durchschnitt.

Kommunikation geht auf das lateinische *commūnicāre* zurück und bedeutet, „etwas zur gemeinsamen Sache machen“, „etwas gemeinschaftlich machen“. Landläufig wird Kommunikation ja gern auf die Bedeutung des Informationsaustausches reduziert, was ihr aber kaum gerecht wird. Denn in den meisten Fällen geht es doch auch darum, dass Rezipientinnen und Rezipienten zu eigenen Schlussfolgerungen und Handlungen gelangen, die sie in ihrem Tun

und Denken im besten Sinne befördern werden. Das setzt natürlich ein Verstehen dessen voraus, was in der jeweiligen Kommunikation Gegenstand ist, erst dann kann man überhaupt von einer Verständigung zwischen den Kommunikationsbeteiligten sprechen. Wer also erreichen will, dass seine Kommunikation, sein Transfer von Wissen erfolgreich ist, sollte sich um eine verständliche Sprache, um eine verständliche Kommunikation bemühen, denn sie bedeutet letzten Endes, dass man sein Gegenüber tatsächlich in den Kommunikationsprozess integriert. Verständlichkeit ist eine vielschichtige Angelegenheit, sie ist an die kognitiven Voraussetzungen, die die Kommunizierenden mitbringen, ebenso gebunden wie an spezielle stilistische Mittel, die im Kommunikationsverlauf eingesetzt werden oder auch an die besondere Form der Erzählung und die Inszenierung eines kommunikativen Auftrittes. Auch deshalb sprechen wir in diesem Bereich auch von dem Kategorienpaar „Verständlichkeit und Vermittlung“. Das trifft für den in der Studie ausgewählten Untersuchungsbereich in seinem speziellen Erscheinungsbild genauso zu.

Da Vorstandsvorsitzende ihr Unternehmen – ganz besonders auch auf der Hauptversammlung – vertreten, stehen sie in diesem Falle auch für die Positionen ihres Unternehmens. Sie sind eingebunden in Funktionszusammenhänge, Unternehmensabläufe und -interna, d.h. sie sind im Besitz von (unternehmensspezifischem) Wissen, das sich gleichermaßen in ihrer Sprache ausdrückt, in ihren Sprachmustern, in der Orientierung an unternehmensspezifischen Sprachregelungen. Für Außenstehende ist dies nicht immer durchschaubar, weil sie die konkreten Regularien des Unternehmens nicht bis ins Detail kennen (können). Gepaart mit Wissenslücken auf der Sach- bzw. Inhaltsebene können sich recht schnell Verstehenslücken, Missverständnisse bzw. Akzeptanzprobleme seitens der Rezipierenden einstellen. Hinzu kommt, dass die Hörerinnen und Hörer einer Hauptversammlungsrede mit einer Vielzahl von Informationen konfrontiert sind, die in einer besonderen Dichte simultan und dann auch noch in mündlicher Form dargeboten werden, so dass es seitens der Vortragenden verständnissichernder Maßnahmen bedarf.

**Stephan Sturm** von Fresenius SE&Co bietet eine klar strukturierte Präsentation, in der Sachverhalte der mündlichen Situation entsprechend angemessen und gut erklärt werden. Er bemüht sich um hörerfreundliche Formulierungen und Verstehenssicherungen. Die Präsentationen von **Dr. Kurt Bock** (BASF), **Timotheus Höttges** (Deutsche Telekom) und Dr. Elmar Degenhart (Continental) fallen ebenfalls durch eine der mündlichen Situation gut angepasste Darstellungsform auf. Darüber hinaus bewerten die Jurorinnen und Juroren die Kombination von Sprechtext und Computerpräsentation sowie den hohen Anteil von Beispielen zur Erklärung von Sachverhalten sehr positiv.



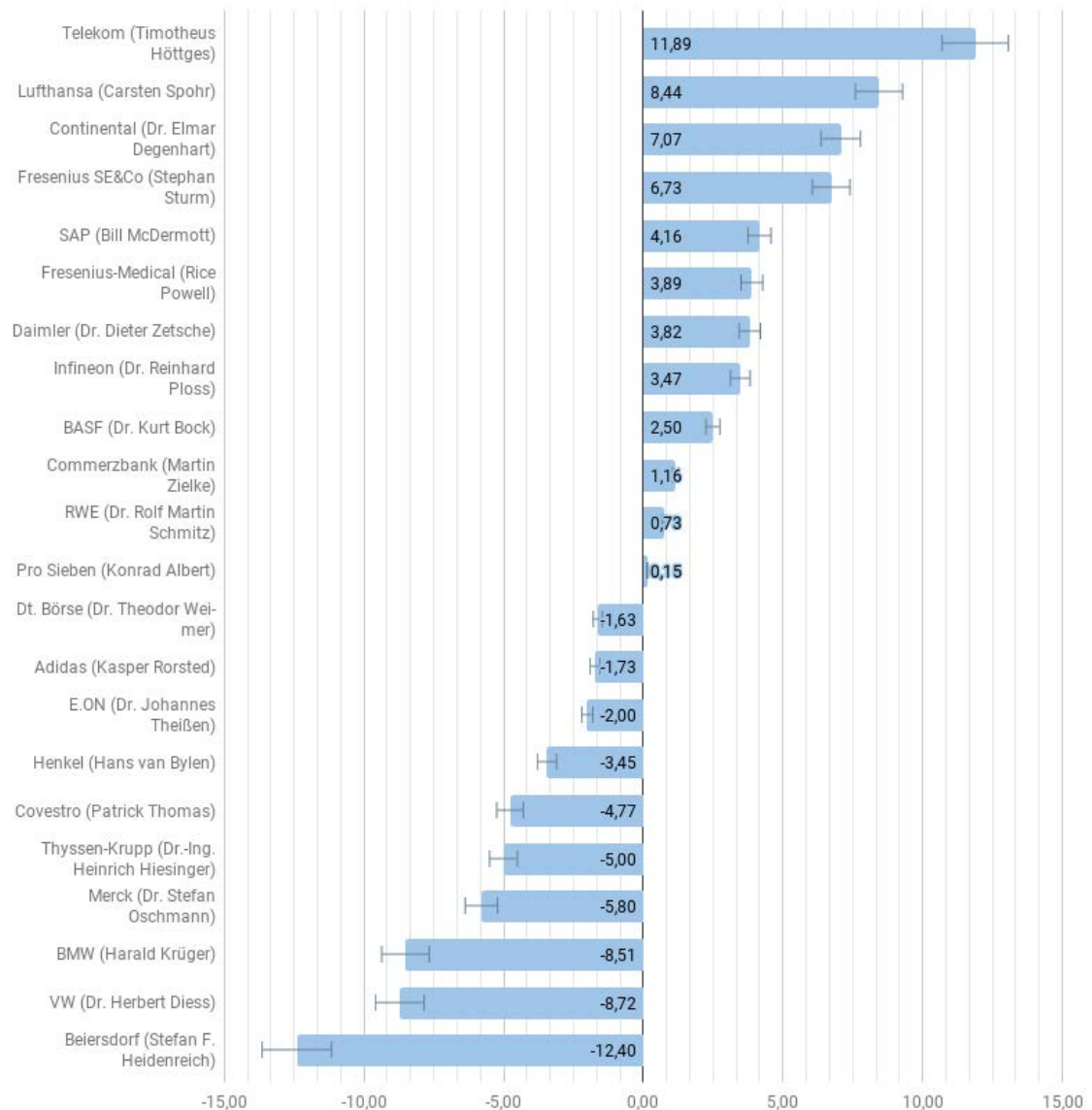
Im Gegensatz dazu erhalten die Redner Dr. Herbert Diess (VW), Dr. Rolf Martin Schmitz (RWE) und teilweise auch Kasper Rorstedt (Adidas) und Harald Krüger (BMW) deutlich schlechtere Werte bei der Kombination von Sprechtext und Computerpräsentation sowie bei der Verwendung erklärender Beispiele; die Ergebnisse von BMW, vertreten durch Harald Krüger, lassen sich deshalb als ziemlich durchwachsen beschreiben. Denn wenn es etwa darum geht, Zusammenhänge genauer zu erklären und Sachverhalte präsent zu machen, weiß der Konzernredner von BMW die Jury nur wenig zu überzeugen. Der VW-Vertreter, Dr. Herbert Diess, stellt sich aus Sicht der Jurorinnen und Juroren darüber hinaus auch kaum auf die mündlich geprägte Rezeptionssituation ein; es finden sich in seinem Beitrag eine Reihe von abstrakten Allgemeinplätzen, die von Herbert Diess auch nicht weiter erläutert werden und die für Zuhörende nicht unbedingt als besonders verständlich wahrgenommen werden dürften.

Im Ergebnis konnte sich die Jury also darauf einigen, dass die Auftritte der Vertreter der Unternehmen Fresenius SE&Co (Stephan Sturm), der BASF (Dr. Kurt Bock) der Deutschen Telekom (Timotheus Höttges) und von Continental (Dr. Elmar Degenhart) als besonders verständlich eingeschätzt wurden, wohingegen die Unternehmen VW (Dr. Herbert Diess), BMW (Harald Krüger), RWE (Dr. Rolf Martin Schmitz), Covestro (Patrick Thomas), E.ON (Dr. Johannes Theißen), Beiersdorf (Stefan F. Heidenreich), der Commerzbank (Martin Zielke) und Pro Sieben (Konrad Albert) in der Einschätzung deutlich schlechter bewertet wurden.

Zuletzt kann festgestellt werden: Die Platzierungen im Verständlichkeitsranking bilden sich mit kleineren Verschiebungen schließlich auch gut in den Positionierungen im Gesamtranking ab und machen deutlich, dass Verständlichkeit als Bewertungskriterium eine ausgesprochene Relevanz aufweist.

## 2 Rhetorik

### Rhetorik



Rhetorik (mit Fehlerausweisung), Abweichung vom Durchschnitt.

Die Rhetorik der Rede wurde nach folgenden Punkten bewertet: Erstens wurde beurteilt, ob Gestik und Mimik sowie Stimme und Sprechweise angemessen verwendet und hörerbirksam eingesetzt wurden (Redevortrag); zweitens, ob die Rede den Erwartungen an die Sprechsituation (z.B. Motivationsrede, Rechtfertigung von Unternehmensentscheidungen, Werbung für das Anliegen des Unternehmens) im Aufbau entsprach und einen roten Faden, aber auch originelle Passagen enthielt (Redeaufbau); drittens, ob der Redebeitrag logisch nachvollziehbar war und ob das Publikum möglichst positiv miteinbezogen werden konnte (Argumentation/Einwirkungsstruktur); viertens, ob der/die

Redner glaubwürdig und kompetent argumentieren konnte und den Eindruck erweckte, hinter dem zu stehen, wovon er sprach.

Der Erstplatzierte, **Timotheus Höttges** (Telekom), besticht durch seinen interaktiven und temperamentvollen Redevortrag. Originell ist, dass er das Mission Statement von Telekom („Darum verbinden wir Menschen mit den Möglichkeiten von heute“) als Anker und roten Faden nutzt und so Corporate Identity und Rechenschaftslegung zu einer Symbiose werden lässt. Die erwartbare klassische Dreiteilung der Rede verpackt er so, dass Spannung entsteht. Es wird von ihm sehr deutlich herausgearbeitet, welche Vorteile die Stakeholder vom Unternehmen haben. Eine Fülle von rhetorischen Mitteln wie Anapher, Triade und Klimax aber auch Metaphern tragen dazu bei ein kurzweiliges und motivierendes Hörerlebnis zu schaffen und Zuversicht in die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens auszustrahlen. **Carsten Spohr** (Lufthansa) belegt in der Kategorie Rhetorik den zweiten Platz. Er spricht strukturiert und lebendig, Videoeinstieg und Präsentationsfolien unterstützen seine Ausführungen optimal. Das Kranich-Jubiläum wird wirksam für die Darstellung der positiven Unternehmensentwicklung genutzt. Viele Beispiele stützen die Argumentation.

**Dr. Elmar Degenhart** (Continental) konnte in der Kategorie Rhetorik den dritten Platz belegen. Er verwendet Direktansprachen und viele Beispiele, die direkten Bezug zur Unternehmensstrategie haben. Er bemüht sich um einen hörerbezo-genen, harmonischen Sprechstil. Auch er verzichtet auf das Pult, wenngleich Mimik und Gestik eher gemütlich als aufmunternd und visionär wirken. Sehr glaubhaft kann er die persönliche Verbundenheit mit dem Unternehmen vermitteln. Seine Formulierung weist typische Merkmale einer sekundären Mündlichkeit auf.

Den vierten und fünften Platz belegen **Stephan Sturm** von Fresenius und **Bill McDermott** von SAP. Stephan Sturm agiert sehr sicher und entschieden, wählt einen unerwarteten Einstieg mit Fragen, der die Zuhörerinnen und Zuhörer ins Boot holt und für Wohlwollen sorgt. Die Gedanken werden sehr klar und mit anschaulichen Beispielen vorgetragen. Bill McDermott arbeitet mit großen Gesten und interaktiven tag questions, so wie man das bei Auftritten im angloamerikanischen Raum kennt. In der Argumentation werden Erfolge deutlich herausgearbeitet, während er kaum auf Einwände der Zuhörerinnen und Zuhörer eingeht.

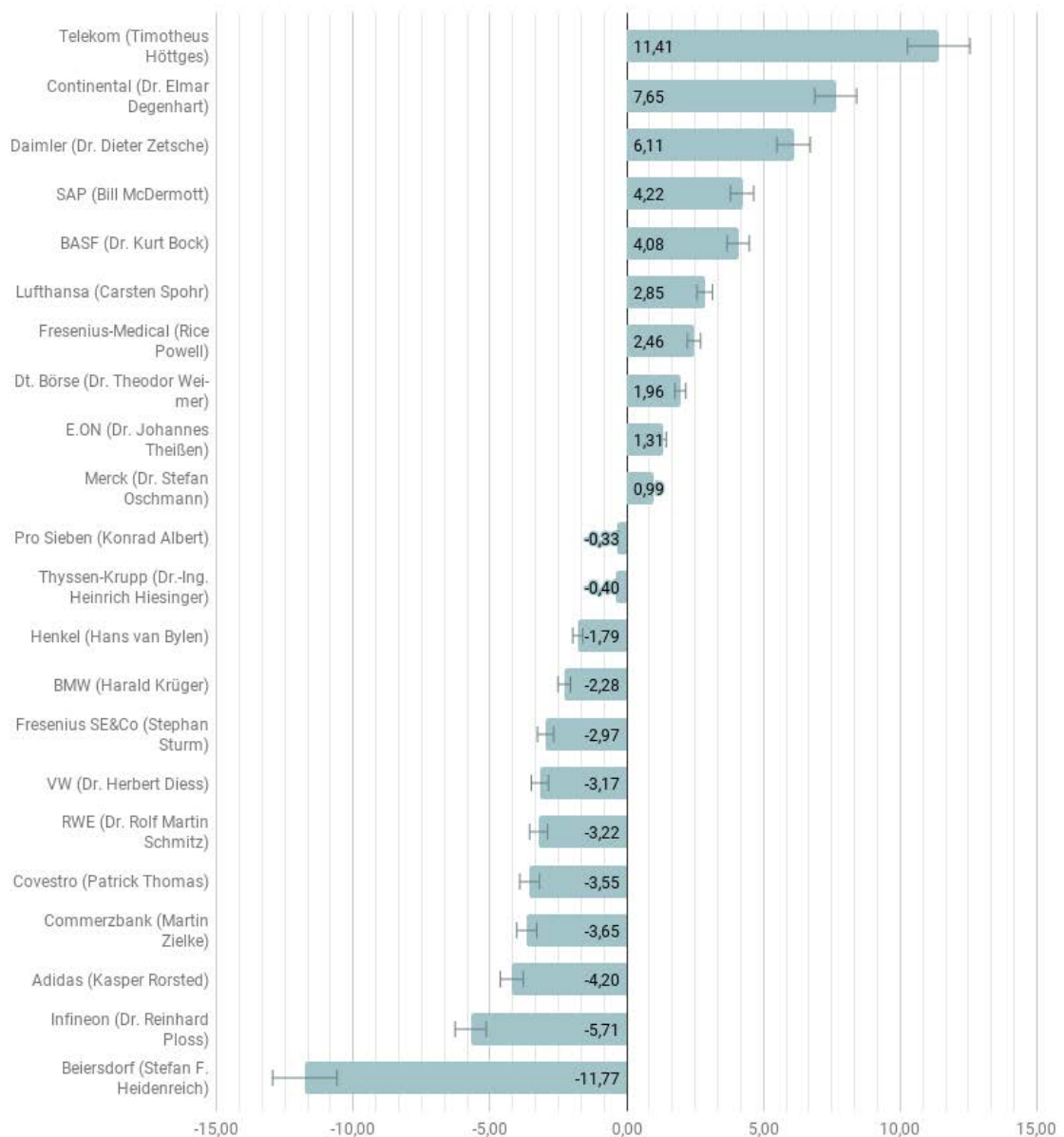
Weniger überzeugend fielen die Beiträge von Beiersdorf, VW, BMW, Merck, Thyssen-Krupp, Covestro, Henkel und E.ON aus. So hielt Stefan F. Heidenreich von Beiersdorf eine sehr nüchterne und wenig strukturierte Rede mit viel Statistik, wenig Erklärungen und Höreransprache. Es werden allgemeine Behauptungen aufgestellt (z.B.: Nivea sei die vertrauenswürdigste Marke im

Bereich Hautpflege), ohne Belege zu liefern. Es fehlen emotionale Passagen und der versprochene „vorsichtige Optimismus“ zum Schluss ist nicht wirklich motivierend. Dass VW-Chef Diess durch den Diesel-Betrug keine guten Ausgangsvoraussetzungen für eine Motivationsrede hat, ist ihm sicherlich zugute zu halten. Er spricht sachlich und mit wenig Gesten von „Wagenburgmentalität“ und beteuert, dass VW „anständiger“ werden muss. Allerdings wird zu wenig erklärt, wie das in die Tat umgesetzt werden soll. Obwohl er mit aufmunternden Stilmitteln arbeitet („Wir bei VW tun, was wir sagen, und wir sagen, was wir tun. Jederzeit. Überall auf der Welt“ / „vom schwerfälligen Tanker zum schlagkräftigen Verbund von Schnellboten“), konnte er den Erfolgskurs von VW nicht glaubhaft übermitteln.

BMW-Chef Harald Krüger ist in seiner Vortragsart in Mimik, Gestik und Sprechweise so wenig hörerbefähig, dass es ihm nicht gelingt, die Erfolge seines Unternehmens, die im Wortlaut durchaus formuliert werden, erlebbar zu machen. Die Erwartungen der Zuhörerinnen und Zuhörer werden nur teilweise reflektiert. Im Gegensatz zu Diess fühlt er sich für den Diesel-Betrug nicht mitverantwortlich, arbeitet mit Rechtfertigungen und Bemäntelungen („das Handeln einiger Hersteller hat der gesamten Branche geschadet“). Er stellt die These auf, dass die Nachrüstung mit Hardware nicht sinnvoll sei, ohne dies zu begründen.

### 3 Unternehmenskommunikation

#### Unternehmenskommunikation



Unternehmenskommunikation (mit Fehlerausweisung), Abweichung vom Durchschnitt.

**Timotheus Höttges** (Telekom) kann sich mit seiner Präsentation, was unternehmenskommunikative Aspekte angeht, deutlich gegen die Konkurrenz durchsetzen – die Jury vergab einstimmig ausschließlich Bestnoten z.B. für seine sprachliche Orientierung am Mission Statement des Unternehmens (Corporate Communications) oder seine Fokussierung auf Erwartungshaltungen gegenüber dem Unternehmen. Außerdem überzeugte er vollends ebenfalls in der ausdrucksstarken Hinwendung an Stakeholder und Publikum, gegenüber denen

er stellvertretend für das Unternehmen besondere Wertschätzung explizierte. Seine Präsentation war vielseitig und nutzte unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, die für die Darstellung des Unternehmens und seines Selbstbildes zur Herstellung eines positiven Fremdbildes essentiell sind: Er verwendet griffige Metaphern und sprachliche Bilder, weiß Anekdoten geschickt zu integrieren, verpflichtet sich und das Unternehmen gegenüber den Zielstellungen (Mission und Vision Statement) explizit. Mit anderen Worten: Höttges spricht authentisch und lebendig aus seinem und für sein Unternehmen.

**Dr. Elmar Degenhart** (Continental) fiel in allen Bewertungskategorien nur leicht hinter Höttges zurück und steht für die Jury auf einem sehr guten zweiten Platz – er steht bezüglich Corporate Communication und Corporate Behavior erkennbar für sein Unternehmen, dessen Corporate Identity auch in der Gestaltung von Bühne und Lichtdesign plastisch wird. Im Gegensatz zu Höttges verliert Degenhart allerdings etwas Boden in Bezug auf explizite Selbstverpflichtungen, die Stakeholder und Publikum von einer solchen Präsentation erwarten können.

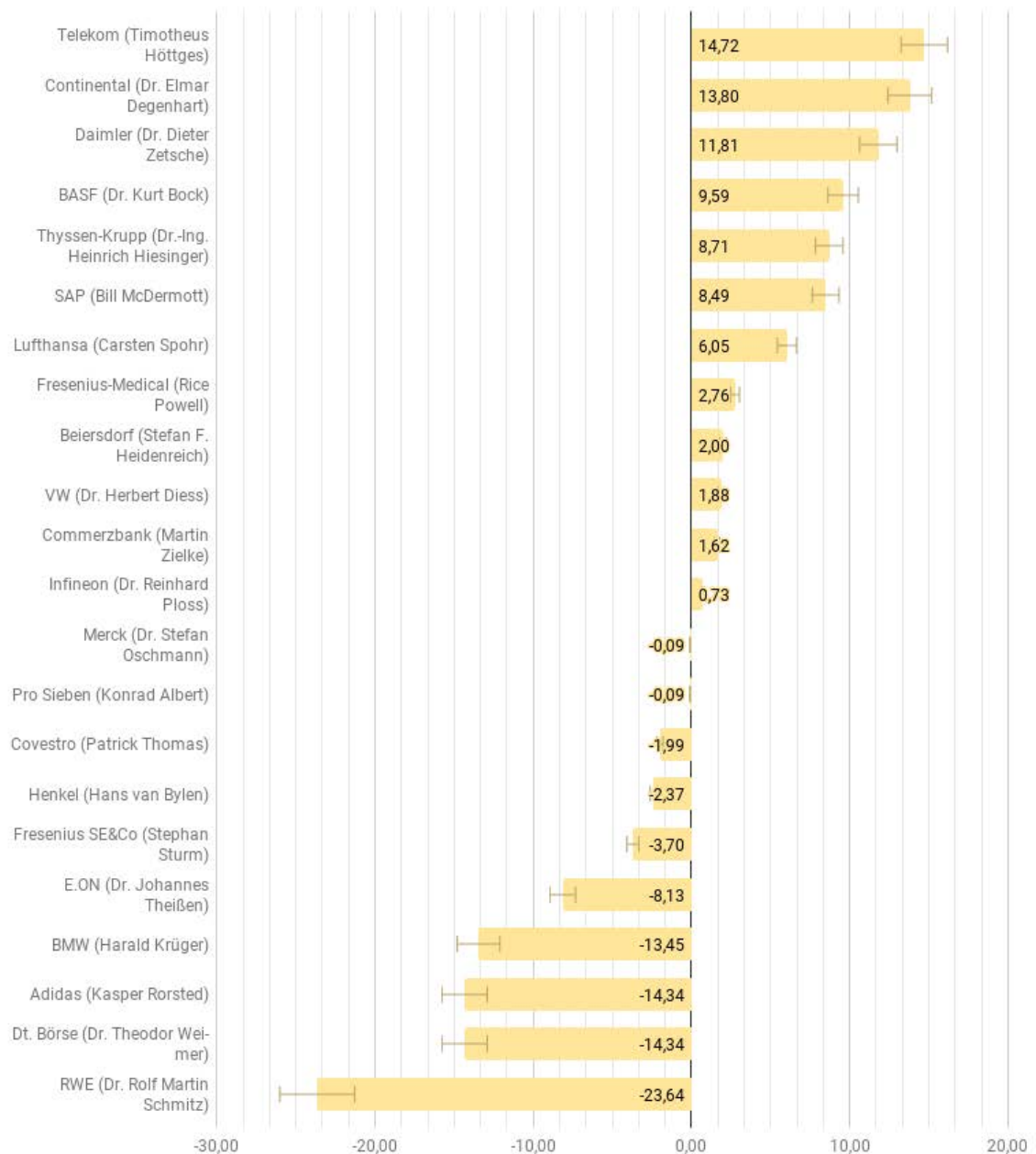
Die Präsentation von **Dr. Dieter Zetsche** (Daimler) überzeugte die Jury vor allem im Hinblick auf die Darstellung; im Vergleich zu Höttges und Degenhart ist seine Vorstellung allerdings weniger abwechslungsreich und lässt unterschiedliche Perspektivierungen (z.B. Metaphorisierung, Story Telling, Selbstverpflichtung) vermissen. Immerhin – und das ist vielleicht der relevante Faktor – geht Zetsche auf die Erwartungen an das Unternehmen explizit ein und kann (mit dieser unternehmenskommunikativen Strategie) punkten. Denn: Beachtenswert ist, dass Zetsche, obwohl er für einen Automobilhersteller spricht, nicht die kommunikativen Fehler macht, die Krüger (BMW) und Diess (VW) offensichtlich unterlaufen (Schuldzuweisungen, wenig glaubwürdige Selbstverpflichtungen oder Schutzbehauptungen) – insofern kann die im Vergleich zu Telekom und Continental fehlende Ausmodellierung diverser Perspektivierungen auch als strategische Vorsicht interpretiert werden.

Weniger überzeugten die Jury die Präsentationen von Adidas, Infineon und Beiersdorf. Besonders bei Stefan F. Heidenreich (Beiersdorf) wurde zum einen nicht deutlich, wer da zu wem und für welches Unternehmen spricht – so kann nicht der Eindruck von Authentizität entstehen. Die Jurorinnen und Juroren waren sich einig darin, dass die Präsentation weniger als bei anderen Vorstellungen der Corporate Identity des Unternehmens auf sprachlicher und gestalterischer Ebene entsprach. Die Rede ist im Vergleich zu anderen Präsentationen kaum auf Stakeholder und Publikum hin fokussiert, in einigen Fällen werden weder Stakeholder noch Publikum direkt angesprochen, was die Distanz zum Redner (und damit *dem* Vertreter des Unternehmens) besonders deutlich werden lässt. Unternehmenskommunikativ fallen diese beiden Aspekte besonders schwer ins Gewicht, denn das Unternehmen versäumt auf der einen

Seite, ein konsistentes Selbstbild zu präsentieren, und gibt auf der anderen Seite die Etablierung eines Fremdbildes gänzlich und deutlich erkennbar aus der Hand – Imagebildung, die beide Facetten zu berücksichtigen hat, geht anders.

#### 4 Aspekte der Inszenierung und mediale Aufbereitung

##### Inszenierung



Inszenierung (mit Fehlerausweisung), Abweichung vom Durchschnitt.

Auch in der Inszenierung liegen bei der Jury die Präsentationen von **Timotheus Höttges** (Telekom), **Dr. Elmar Degenhart** (Continental) und **Dr. Dieter Zetsche** (Daimler) vorn. Die Inszenierung und mediale Aufbereitung der Rede wurde

unter folgenden Gesichtspunkten bewertet: Erstens, ob die Rede durch visuelle Mittel wie Musik und/oder Videos unterstützt wurde und ob der Einsatz von Charts positiven Einfluss auf die Rede nehmen konnte (Einsatz von Medien); zweitens, ob die Kamera den Redner in positiven Vordergrund rücken und durch die richtige Perspektive ein positives Unternehmensleitbild sichtbar machen konnte (Kameraeinstellung, Kamerabewegung, Schnitte). Zunehmend relevant wird, ob die Vorstellung adäquat im Hinblick auf die Internetpräsentation gestaltet worden ist. Bei Höttges überzeugten der Einsatz der auffälligen Unternehmensfarbe und eine optimale Bild- und Schnittführung. Die präsentierten Folien sind hervorragend auf die Formulierungen abgestimmt. Kurz: Präsentation von Sprecher und Vorstand werden hervorragend ins Licht gerückt und in Szene gesetzt. Auch bei Continental sind Firmendesign und Bühne gut aufeinander abgestimmt. Degenharts Auftritt gefällt durch eine sehr abwechslungsreiche Dramaturgie. Lichteinsatz und Kameraschnitt sind professionell gestaltet. Gleiches gilt – mit wenigen Abstrichen für die Präsentation von Zetsche für Daimler.

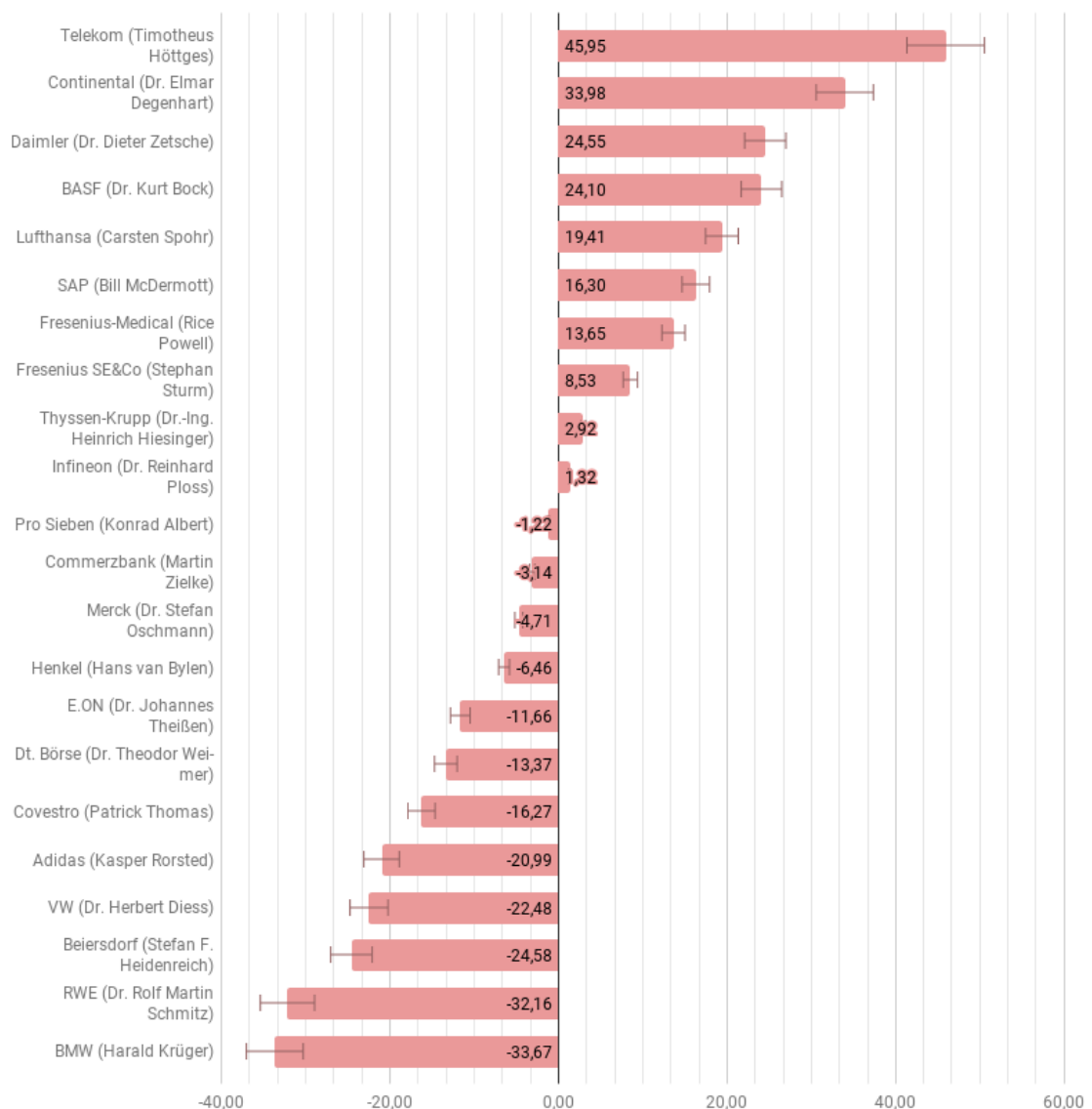
Augenfällig wird, wie wichtig einzelne Aspekte der Inszenierung dieses besonderen Präsentationsformats für die Gesamtwahrnehmung werden können. So sind in der Präsentation von Kasper Rorsted (Adidas) zwar Wort und Bild gut aufeinander abgestimmt, aber er ist als Sprecher nur und ausschließlich in Nahaufnahme zu sehen – so geht dem Publikum nicht nur die Gestik vollkommen verloren, sondern die ganze Präsentation ist statisch. In den Bewertungskriterien zur Inszenierung werden eine abwechslungsreiche Kameraführung und eine zur Präsentation adäquate Schnitttechnik besonders betont, um notwendiger Dynamik besonderen Ausdruck zu verleihen. Mit anderen Worten: Hier kann Adidas mit überschaubarem Aufwand eine sehr viel bessere Bewertung erreichen. Bei der Präsentation der Dt. Börse (Dr. Theodor Weimer) zeigt sich ein ähnliches Bild. Wie bei Adidas kommt auch hier zum Tragen, dass Lichtwirkungen und die Möglichkeiten von Kameraschnitten nicht bedacht worden sind. Außerdem bewertete die Jury die Folien als nicht besonders originell. Auch wenn es sein mag, dass zum Darstellungsportfolio eines Unternehmens wie der Dt. Börse nicht eine Menge ansprechender bildhafte Elemente gehört, so würde es doch der Expressivität zu Gute kommen, wenn man hier nach Alternativen sucht.

Ein ganz anderes Bild – nämlich ein in sich vollkommen statisches – stellt sich bei der Präsentation von Dr. Rolf Martin Schmitz (RWE) ein. Er spricht in grauem Anzug vor braunem Hintergrund (weicher Kontrast) und steht (mit seinem Pult) nicht im Mittelpunkt. Die Präsentationsfolien machen ohne Unternehmenslogo einen unprofessionellen Eindruck und zeigen lediglich das, was der Redner sagt – auf Bildmaterial wird gänzlich verzichtet. Die Beleuchtung ist der Präsentation nicht förderlich, auf Kameraschnitte wird vollkommen verzichtet.



## IV Ranking

### Ranking



Gesamtbewertung (mit Fehlerausweisung), Abweichung vom Durchschnitt.

**Timotheus Höttges** von Telekom ist nach Einschätzung der Jury der überzeugendste Auftritt über alle Kategorien hinweg gelungen. Besonders in den Hauptkategorien Rhetorik und Unternehmenskommunikation unterscheidet er sich deutlich von den anderen Vorstandsvorsitzenden. Hervorzuheben ist bei ihm der Eindruck einer unmittelbaren Mündlichkeit. Er kommt ohne Pult aus, wählt Direktansprachen und Ankündigungsfragen, erzeugt Spannung durch seine lebendige Sprechweise und Gestik und durch eine abwechslungsreiche Dramaturgie mit Metaphorik und einer Fülle von stilistischen Mitteln. Er entdeckt für Telekom „ein Meer von Möglichkeiten“ und Horizonte, die den roten Faden

seines Beitrages ausmachen und den Zuhörerinnen und Zuhörern das Gefühl geben sollen, dass für dieses Unternehmen nichts Wichtiges unmöglich ist. Das Missions-Statement von Telekom zieht sich als Botschaft durch den gesamten Redebeitrag und die Inszenierung passt hervorragend dazu. Höttges kann auf ganzer Linie für sein Unternehmen überzeugen.

Continental-Chef **Dr. Elmar Degenhart** belegte in der Gesamtbewertung den 2. Platz. Er kann insbesondere in der Kategorie Unternehmenskommunikation und Inszenierung punkten. Hervorzuheben sind die abwechslungsreiche Dramaturgie seines Vortrages und die Bezüge zur Unternehmensstrategie.

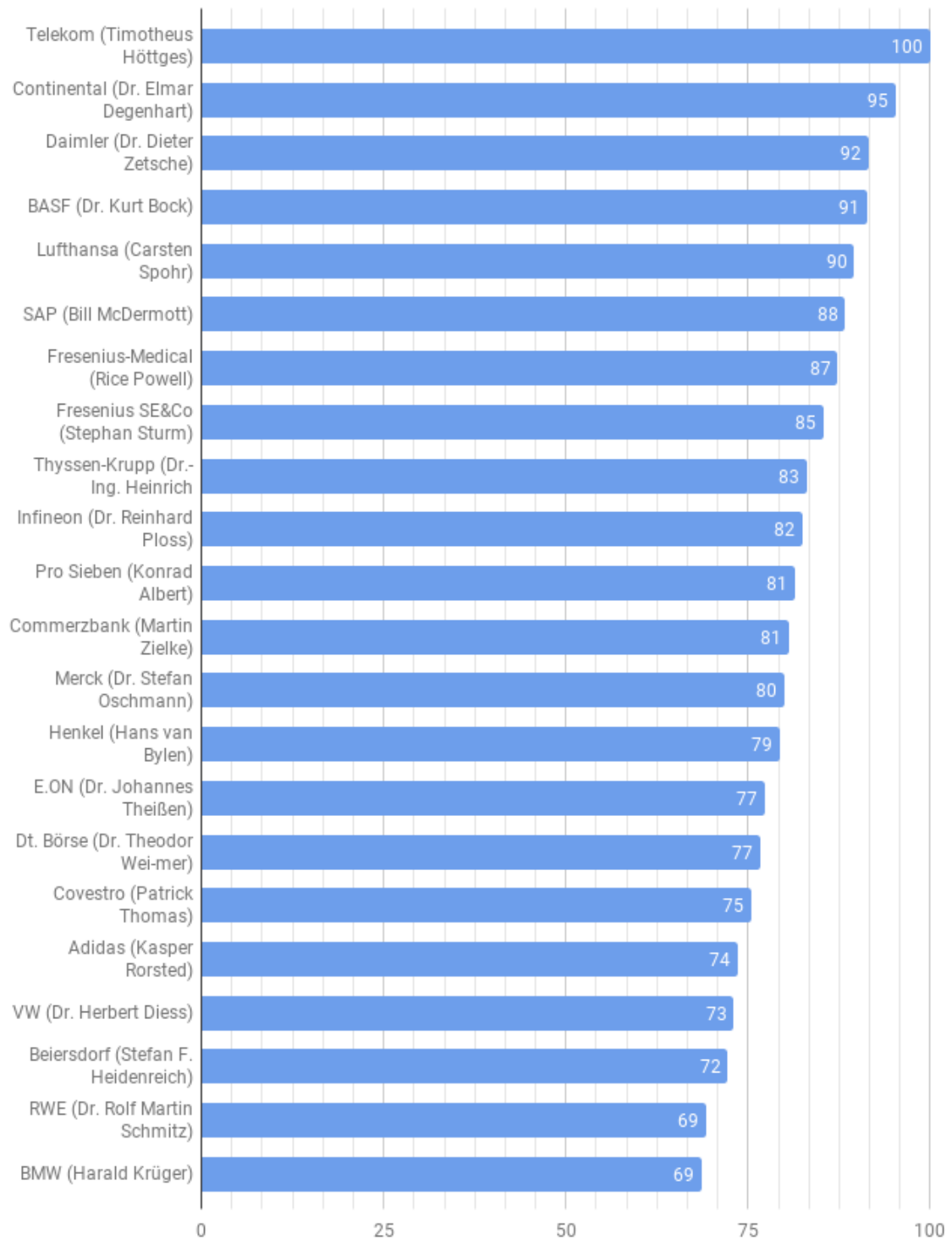
Den dritten Platz in der Gesamtwertung konnte Daimler-Chef **Dr. Dieter Zetsche** belegen. Er liegt wie Degenhart vor allem in den Kategorien Unternehmenskommunikation und Inszenierung vorn. Bei den Kategorien Rhetorik und Verständlichkeit erzielt er ein überdurchschnittliches Ergebnis.

Die weiteren vorderen Plätze in der Gesamtbewertung gehen an BASF-Chef **Dr. Kurt Bock**, Lufthansa-Chef **Carsten Spohr**, den Vorjahressieger **Bill McDermott** (SAP), Fresenius-Medical-Chef **Powell** und Fresenius-Chef **Stephan Sturm**. Als sehr verständlich bewerteten die Studierenden insbesondere Stephan Sturm und Dr. Kurt Bock. Eine besonders gute Bewertung in der Kategorie Rhetorik erhielt Carsten Spohr.

Mit dem hier vorgestellten Design des Dresdner Modells für die Analyse von Management-Kommunikation (DMAMK) liegt ein äußerst differenziertes Beschreibungsinventar vor, mit dem nicht allein die „rhetorische Qualität“ oder die „Verständlichkeit einer Rede“ messbar sind, sondern der gesamte Auftritt der Unternehmensvertreter im Kontext einer unternehmerischen Strategie aus unterschiedlichsten Perspektiven erfasst werden kann. Die Unterscheidung in die Dimensionen Verständlichkeit und Vermittlung, Rhetorik, Unternehmenskommunikation und Inszenierung besitzt vor allem analytische Qualität, wodurch die Potentiale (und auch Defizite) der Redner in einzelnen Bereichen besonders hervortreten können. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Dimensionen nicht voneinander zu trennen sind, sondern einen Gesamteindruck von Redner und Unternehmen erzeugen. Das hat nicht nur Einfluss auf das Selbstbild, sondern prägt auch das Fremdbild des Unternehmens und formt das Image des Unternehmens im Kern.

Die Anpassung und Präzisierung des Untersuchungsdesigns sowie die Schärfung der Bewertungskategorien erlaubte eine konzisere Analyse als in den Vorgängerstudien.

## Bester Manager-Auftritt 2018 (nach dem DMAMK)



Gesamtbewertung – Umrechnung des Ergebnisses auf 100er-Skala (gerundet).