

Albert Thiele



Wie Manager überzeugen

Ein Coaching für Ihre
externe Kommunikation

Frankfurter Allgemeine Buch
IM F.A.Z.-INSTITUT

Albert Thiele

Wie Manager überzeugen

Albert Thiele

Wie Manager überzeugen

Ein Coaching für Ihre
externe Kommunikation

Frankfurter Allgemeine Buch

IM F.A.Z.-INSTITUT

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek –
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet Über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Albert Thiele

Wie Manager Überzeugen

Ein Coaching für Ihre externe Kommunikation

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH,

Frankfurt am Main 2005

ISBN 978-3-89981-414-9

Bookshop und weitere Leseproben unter:
www.fazbuch.de

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
60326 Frankfurt am Main

Illustration Jörg Mühle
Umschlaggestaltung Rodolfo Fischer Lückert
Satz Umschlag F.A.Z.-Marketing/Grafik
Satz Innen Ernst Bernsmann

Alle Rechte, auch des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Vorwort

Einführung

I Grundlagen für einen gelungenen Auftritt

- 1 Personalisierung von Botschaften – „You are the message“
- 2 Kernbotschaften – Was Sie bei Ihren Zuhörern verankern wollen
- 3 Überzeugen durch Rhetorik – Sicher auftreten, wirkungsvoll sprechen
- 4 Lampenfieber beherrschen – Wege zur Gelassenheit
- 5 Überzeugen durch Dialektik – Wie Sie Rede und Gegenrede meistern
- 6 Zielwirksame Vorbereitung – Ein Muss für Ihre Auftritte

II Best Practices für externe Standardsituationen

- 7 Statements – Kernaussage in 30 Sekunden auf den Punkt bringen

- 8 Stress-Interviews – Wie Sie brisante Fragen souverän beantworten
- 9 Talkshows und Diskussionsrunden – Vor großem Publikum bestehen
- 10 Pressekonferenzen – Die wichtigsten Fehlerquellen vermeiden
- 11 Krisenkommunikation – Auch bei Gegenwind glaubwürdig bleiben
- 12 Vortrag und Präsentation – Wie Sie schwierige Situationen beherrschen
- 13 Transferhilfen – Wie Sie Ihre Kommunikation optimieren

III Serviceteil: Übungen, Checklisten und Materialien

Literatur

Abbildungsverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Der Autor

Vorwort

„Wie optimiere ich meine Überzeugungsarbeit in der externen Kommunikation?“ – diese Frage steht im Zentrum dieses Buches. Es geht um die Schlüsselfähigkeit, wichtige Zielgruppen von Ihrem Unternehmen und Ihren Produkten sowie von Ihren Ideen, Vorstellungen und Strategien zu Überzeugen. Günstige Voraussetzungen hierfür sind gegeben, wenn Sie in der Managerkommunikation Persönlichkeitswirkung und Inhalte gekonnt miteinander verknüpfen.

Dabei ist die Erkenntnis leitend, dass Persönlichkeit, Körpersprache und Stimme nachhaltiger auf das Publikum wirken als der verbale Inhalt: Die entscheidenden Faktoren Ihrer Überzeugungskraft sind nämlich Glaubwürdigkeit, Sympathiewert und Einfühlungsvermögen in die Welt der Zuhörer. Hinzu kommen muss natürlich eine zielgruppenorientierte, sachlich fundierte und psychologisch geschickte Argumentation.

Dieser „Coach“ bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Soft Skills für die externe Kommunikation auf den Prüfstand zu stellen. Dies lohnt sich aus verschiedenen Gründen: Die Ansprüche und Erwartungen an dialog- und beziehungsorientierte Auftritte in der Öffentlichkeit sind stetig gewachsen. Darüber hinaus zwingt der Qualitäts- und Verdrängungswettbewerb am Markt dazu, die Strategien für externe Auftritte weiterzuentwickeln. Hinzu kommt, dass misslungene öffentliche Auftritte häufig negative Konsequenzen haben.

Die Empfehlungen dieses Buches erleichtern es Ihnen, Ihre rhetorischen und dialektischen Stärken gezielt weiterzuentwickeln und Lernpotenziale zu erschließen. Dadurch verbessern sich Ihre Chancen,

- Aufmerksamkeit bei den wichtigen Anspruchsgruppen zu erzielen und inhaltliche sowie personelle Botschaften zu verbreiten,
- Image und Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte zu fördern,
- Ihrem Unternehmen ein „Gesicht“ zu geben und
- die eigene Position als Manager zu stärken.

Dieser Ratgeber bündelt Basiswissen und Know-how für Ihre externe Informations- und Überzeugungsarbeit. Im grundlegenden Teil werden die kommunikativen Werkzeuge behandelt, die bei jedem externen Auftritt von Bedeutung sind. Im zweiten, speziellen Teil des Buches geht es um die wichtigsten externen Standardsituationen, in denen Sie als Manager gefordert sind. Im Vordergrund steht dabei der Umgang mit schwierigen Situationen und die Sensibilisierung für mögliche Fallstricke und Risiken.

Als zusätzliche Lernquelle finden Sie im ersten und zweiten Teil Best Practices zur Rhetorik und zum öffentlichen Auftreten renommierter Persönlichkeiten wie Bill Clinton, Ronald Reagan, Helmut Schmidt, Gerhard Schröder oder Alfred Herrhausen.

Dieses Buch wendet sich an alle, die bei den externen Anspruchsgruppen Informations- und Überzeugungsarbeit zu leisten haben. Dazu gehören insbesondere Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte, Unternehmenssprecher sowie Manager in den Bereichen Vertrieb, Öffentlichkeitsarbeit und Investor Relations.

Mein besonderer Dank gilt meinen Trainerkollegen, die mich in vielfältiger Weise unterstützt haben. Hervorheben möchte ich zunächst meinen Freund und Kooperationspartner Siegmund Saul, der durch zahlreiche Verbesserungsvorschläge zur Qualitätsoptimierung des Manuskripts wesentlich beigetragen hat. Zu Dank verpflichtet bin ich darüber hinaus meinen Co-Trainern Helmut Rehmsen, Wolf Achim Wiegand und Ulrich Kienzle, mit denen ich gemeinsam Fernseh- und Medientrainings durchführe. Wichtige Praxistipps dieser Medienseminare wie die „Sechs Gebote für Fernsehauftritte“ von Ulrich Kienzle oder das Rehmsen-Konzept „Blocken, Überbrücken, Kreuzen“ finden Sie in den [Kapiteln 9 bis 11](#).

Für die Lektüre dieses Buches wünsche ich Ihnen viel Freude. Möge es Ihnen gelingen, die externen Anspruchsgruppen für Ihre Kommunikationsziele zu gewinnen, zentrale Botschaften bei ihnen zu verankern und die emotionale Beziehung zu den Zuhörern zu festigen und weiterzuentwickeln.

Düsseldorf, im Januar 2005

Dr. Albert Thiele

Einführung

Externe Kommunikation bietet die Chance, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit oder bestimmter Zielgruppen auf Ihre Botschaften zu lenken. Sie ermöglicht, Überzeugungsarbeit zu leisten und die Beziehungen zu den abgesprochenen Gruppen nachhaltig zu entwickeln. Professionelle Managerkommunikation leistet auf diese Weise einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der gesamten Unternehmenskommunikation. Das Besondere externer Auftritte liegt darin, dass es sich dabei weitgehend um Face-to-Face-Situationen handelt: Die persönliche Präsenz sowie die Nähe zum Zuhörerkreis bieten günstige Voraussetzungen, um Botschaften zu personalisieren. Wer diese Fähigkeit beherrscht, kann durch seinen Auftritt und die Art seiner Interaktion den Themen wie auch dem Unternehmen ein „Gesicht“ geben. So wird gleichzeitig bei Meinungsbildnern, Multiplikatoren sowie Kunden Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufgebaut.

Diese Herausforderungen setzen anspruchsvolle kommunikative Fähigkeiten voraus, wobei es vorwiegend um Soft Skills geht. Hinzu kommt, dass die Ansprüche und Erwartungen an publikumswirksame Auftritte gewachsen sind: Wer die hierfür erforderlichen Fähigkeiten nicht beherrscht, geht ein großes Risiko ein, wenn er sich beispielsweise den Emotionen kritischer Aktionäre oder „live“ den Fangfragen eines Fernsehprofi stellt oder in einer Krise mit aufgebrachtten Bürgern diskutiert. Als Manager sind Sie daher gut beraten, auf schwierige

Situationen in der externen Kommunikation sorgfältig vorbereitet zu sein.

Die Inhalte dieses grundlegenden Teils:

- 1 Ziel und Nutzen dieses Buches
 - 2 Konzeption und Aufbau
 - 3 Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen
 - 4 Die neun Elemente kommunikativen Handelns
-

1 Nutzen und Aufbau des Buches

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie Ihre öffentlichen Auftritte überzeugend und wirkungsvoll gestalten. Der Fokus liegt dabei auf den wichtigsten Standardsituationen – vom Statement und Interview in Funk und Fernsehen bis hin zur Krisenkommunikation und Präsentationen. Sie erhalten das Rüstzeug, um die wichtigen Zielgruppen Ihres Unternehmens differenziert und wirkungsvoll ansprechen zu können.

Die Inhalte richten sich in erster Linie an alle, die in der externen Kommunikation Verantwortung tragen, also insbesondere Unternehmer*, Führungskräfte, Unternehmenssprecher und Spezialisten. Der Ratgeber erleichtert es Ihnen,

- rhetorische und dialektische Stärken gezielt weiterzuentwickeln sowie Verbesserungspotenziale zu erschließen. Auf diese Weise verbessern Sie bei den wichtigen Anspruchsgruppen (siehe [Seite 18ff.](#)) Ihre Chancen,
- Aufmerksamkeit zu erzielen, um Ihre inhaltlichen und personellen Botschaften zu verbreiten,

- Image und Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte zu fördern,
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen,
- die Mitarbeiter Ihres Unternehmens zu motivieren und
- Ihre eigene Position als Manager nachhaltig zu stärken.

Folgerichtig steht im Mittelpunkt dieses Buches die Frage, wie Sie Ihre persönliche Überzeugungsarbeit und Ihr Beziehungsmanagement nach außen optimieren und in schwierigen Situationen gelassen, kompetent und glaubwürdig agieren. Da misslungene öffentliche Auftritte für den betreffenden Manager häufig negative Konsequenzen haben, sensibilisiert das Buch auch für mögliche Fallstricke und Risiken in derartigen Situationen.

Der besondere Nutzen dieses Ratgebers:

- Sie erhalten sowohl das Basiswissen als auch das Know-how für die wichtigsten Standardsituationen externer Kommunikation.
- Sie lernen Best Practices zur „Personalisierung von Botschaften“ kennen. Referenzbeispiele sind unter anderem von Bill Clinton, Ronald Reagan, Helmut Schmidt und Alfred Herrhausen.
- In den Kapiteln „Personalisierung von Botschaften“ sowie Statement, Stress-Interview und Talkshow profitieren Sie von den Erfahrungen der Hörfunk- und Fernsehprofis Helmut Rehmsen und Ulrich Kienzle, mit denen ich seit Jahren Teamtrainings durchführe.

2 Konzeption und Aufbau des Buches

Dieses Buch ist ein Leitfaden für die Praxis. Theoretische Ausführungen sind zugunsten umsetzbarer Handlungsempfehlungen auf ein Mindestmaß beschränkt worden. Die Übersicht auf [Seite 12](#) zeigt den konzeptionellen Bezugsrahmen.

Im grundlegenden Teil werden Voraussetzungen für die optimale Bewältigung externer Überzeugungsarbeit behandelt. Hierbei stehen allgemeine Empfehlungen im Mittelpunkt, die Sie im Regelfall bei allen externen Auftritten anwenden können. In Teil II des Buches geht es um die wichtigsten externen Standardsituationen, in denen Sie als Manager Informations- und Überzeugungsarbeit zu leisten haben. Die abschließenden Teile „Transfer“ und „Service“ befassen sich mit der erfolgreichen Anwendung des vermittelten Know-hows im Alltag.

Zur besseren Orientierung zunächst einige Erläuterungen zu den einzelnen Kapiteln:

I Grundlagen für überzeugende Auftritte

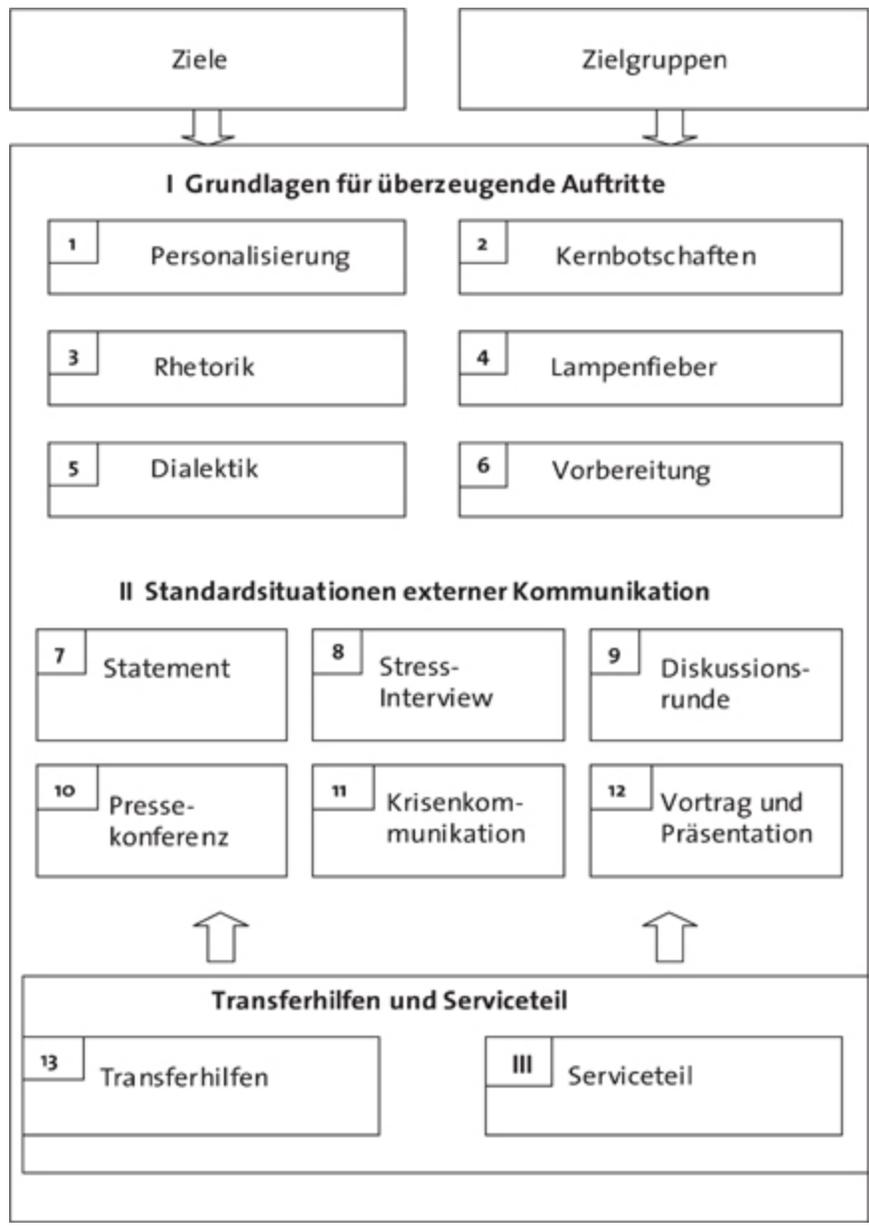
[Kapitel 1](#) behandelt die Frage, wie Sie Ihre Botschaften personalisieren und dabei die Wirkkräfte Ihrer Persönlichkeit geschickt einbeziehen können. [Kapitel 2](#) erklärt, wie Sie Kernbotschaften entwickeln und mit den Vorgaben Ihrer Unternehmenskommunikation verknüpfen.

Die anschließenden [Kapitel 3](#) und [4](#) sensibilisieren für die rhetorischen Voraussetzungen externer Überzeugungsarbeit: Sie erfahren im dritten Kapitel, wie Sie Ihre Körpersprache und Ihre Stimme authentisch und wirkungsvoll einsetzen sowie Kontakt zum Zuhörerkreis halten. Wie Sie Lampenfieber und Stress bei Ihren

Auftritten in den Griff bekommen und gelassen bleiben, ist im vierten Kapitel dargestellt.

Neben rhetorischem Geschick sind in der externen Kommunikation auch dialektische Fähigkeiten gefordert. [Kapitel 5](#) behandelt spezielle Empfehlungen für den Umgang mit sachlichen Einwänden. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie unfaire Angriffe gelassen neutralisieren und gleichzeitig den Dialog aufrechterhalten. Außerdem erhalten Sie Anregungen zur Förderung Ihrer Schlagfertigkeit.

Konzeption und Aufbau des Buches



[Kapitel 6](#) beschäftigt sich mit der Vorbereitung auf externe Auftritte. Es zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Kernbotschaften zuhörer- und zielorientiert gestalten und wie Sie sich auf schwierige Situationen am besten einstellen.

II Standardsituationen externer Kommunikation

Der zweite Teil des Buches ist den wichtigsten Standardsituationen für externe Managerkommunikation gewidmet. Prinzipiell können Sie über alle sechs Standardsituationen in Kontakt mit den unten erläuterten Anspruchsgruppen kommen (siehe [Seite 18ff.](#)).

Die [Kapitel 7](#) bis [13](#) behandeln drei Szenarien, die bei Auftritten in Funk und Fernsehen von Bedeutung sind:

- Statements in 30 Sekunden auf den Punkt bringen ([Kapitel 7](#)),
- in Stress-Interviews gelassen und souverän bleiben ([Kapitel 8](#)),
- schwierige Situationen in Diskussionsrunden vor Publikum beherrschen ([Kapitel 9](#)).

[Kapitel 10](#) sensibilisiert für häufige Fehlerquellen bei Pressekonferenzen und zeigt Ihnen, wie Sie diese Klippen umschiffen können. Eine ergänzende Checkliste für die Vorbereitung von Pressekonferenzen finden Sie im Anhang.

Thema des Kapitels 11 ist die Krisenkommunikation. Hier lesen Sie, wie wichtig eine (präventive) längerfristige und vertrauensvolle Kommunikation zu den Bezugsgruppen des Unternehmens ist. Darüber hinaus wird anhand eines konkreten Notfallszenarios gezeigt, was als Krisenmanager bei Statements und in Stress-Interviews zu beachten ist.

In [Kapitel 12](#) geht es um das Thema „Vortrag und Präsentation“, zweifellos ein unverzichtbares und chancenträchtiges Werkzeug externer Kommunikation. Im Mittelpunkt stehen handfeste Ratschläge für besonders schwierige Situationen, zum Beispiel wie Sie Langeweile und Desinteresse der Zuhörer beim Fachvortrag vermeiden.

Das abschließende [Kapitel 13](#) zeigt Ihnen, wie Sie günstige Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung relevanter Praxistipps schaffen können.

III Serviceteil: Übungen, Checklisten und Materialien

Im Serviceteil schließlich finden Sie Übungen, Checklisten und Materialien, die den Transfer zusätzlich unterstützen.

3 Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen

In diesem Ratgeber finden Sie Werkzeuge für die Qualitätsverbesserung Ihrer Managerauftritte. Beim Durcharbeiten ist letztlich entscheidend, dass Sie relevante Anregungen in Ihre Kommunikationspraxis umsetzen. Die folgenden Arbeitshinweise helfen Ihnen, jene Praxistipps und Inhalte rasch herauszufinden, die zu Ihren Anwendungssituationen passen:

- Aufgrund der modularen Struktur des Buches können Sie sich bei Bedarf ein einzelnes Kapitel ohne Rücksicht auf die Reihenfolge herausgreifen und durcharbeiten.
 - Stichwortverzeichnis, Gliederungshilfen zu Anfang der Kapitel sowie Checklisten mit Querverweisen zum Text erleichtern den schnellen Zugriff auf Themen Ihres Interesses.
 - Denken Sie bereits während des Lesens daran, interessante Tipps und Anregungen herauszuschreiben und gegebenenfalls einen Anwendungsplan (siehe [Seite 172](#)) zu erstellen.
 - Machen Sie sich zu Anfang Ihre Leseziele und Ihren Lernbedarf bewusst. Nutzen Sie hierfür den folgenden Fragenkatalog. Er hilft Ihnen, Ihre aktuellen Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen:
-

Wie schätzen Sie die Qualität Ihrer externen Kommunikation ein?

- Wo vermuten Sie Verbesserungspotenzial bei Ihren externen Auftritten (bei Statements, Stress-Interviews, in Diskussionsrunden, in Pressekonferenzen, in der Krisenkommunikation, bei Vortrag und Präsentation)?
- Wie schätzen Sie Ihre Wirkung bei Auftritten vor fremdem Publikum ein? Wer gibt Ihnen hierzu ehrliches und offenes Feedback?
- Welches Optimierungspotenzial vermuten Sie in den Bereichen Rhetorik und Dialektik?
- Inwieweit gelingt es Ihnen, Ihre Kernbotschaften kurz, prägnant und verständlich „rüberzubringen“?
- Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeit, mit Einwänden, Kritik und schwierigen Fragen umzugehen?
- Inwieweit halten Sie sich für schlagfertig?
- Gelingt es Ihnen, Zuhörer beim Vortrag zu fesseln und insbesondere fachliche Inhalte motivierend und kurzweilig zu vermitteln?
- Welche zwei oder drei wichtigen Ziele möchten Sie mit diesem Buch realisieren?
- Wen halten Sie für rhetorisch und dialektisch brillant und warum? Notieren Sie drei Namen (aus Politik, Wirtschaft, Medien ...) und begründen Sie Ihre Wahl.

Suchen Sie sich aus den Anregungen dieses Buches jene heraus, die zu Ihrer Persönlichkeit passen und die in Ihren konkreten Szenarien den größten Erfolg versprechen. Ihre große Chance: Sie können sofort damit beginnen, die eine oder andere Empfehlung zu erproben.

Bedenken Sie bitte bei der Weiterentwicklung Ihrer kommunikativen Fähigkeiten: Das Know-how ist lediglich

ein erster Schritt. Hinzu kommen muss nachhaltiges und gezieltes Training. Dies kann durch nichts ersetzt werden. Auch Menschen mit großer Begabung müssen den Umgang etwa mit dem Tennisball oder einem Musikinstrument intensiv trainieren.

4 Die Elemente kommunikativen Handelns

„Wie Manager in der externen Kommunikation überzeugen“, lautet die zentrale Frage dieses Buches. Behandelt werden Erfolg versprechende Werkzeuge für Ihre externen Auftritte. In den folgenden Ausführungen und Empfehlungen werden einige Grundbegriffe immer wieder verwendet, die zum besseren Verständnis präzisiert werden.

Gleichzeitig wird verdeutlicht, dass Managerauftritte nicht isoliert zu sehen sind, sondern als integriertes Element der unternehmerischen Kommunikationspolitik: Jeder Manager hat gewisse Vorgaben (Positionierungen, übergreifende Ziele, Sprachregelungen und Kernbotschaften) zu berücksichtigen, die sich aus der gesamten Kommunikationsstrategie ableiten.

Auch wenn die Anlässe für externe Managerauftritte recht unterschiedlich sind, lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen, die formal in allen kommunikativen Situationen auftreten. Mit Hilfe des folgenden Denkschemas* (vgl. Paradigma der Kommunikation nach Meffert 2000) lässt sich das kommunikative Handeln eines Managers übersichtlich strukturieren:

1. *Wer* (Unternehmer, Manager, Pressesprecher ...)
2. *sagt was* (Inhalte, Botschaften)

3. *unter welchen Bedingungen* (Ausgangssituation: Veränderung im Unternehmen, neues Produkt, neues Gesetz, Kampagne, politische Entwicklung, Krise ...)
4. *in welcher Form* (Art und Weise des Auftritts, des Vortrags, der Argumentation usw.)
5. *in welchen Standardsituationen* (Funk- und Fernsehen, Pressekonferenz, Präsentation, Diskussionsrunde ...)
6. *zu wem* (Zielgruppen, Zielperson ...)
7. *unter Anwendung welcher Abstimmungsmechanismen* (Verzahnung mit den übrigen Instrumenten der unternehmerischen Kommunikationspolitik)
8. *mit welchem Ziel* (Image verbessern, Bekanntheit vergrößern, höhere Kundenbindung, Vertrauen stärken, höhere Kaufbereitschaft ...)
9. *mit welchen Wirkungen* (Kommunikationserfolg)?

Zunächst werden zwei dieser Faktoren präzisiert, die zwingend notwendig sind, wenn Sie bei bestimmten Anlässen bestimmte Botschaften vermitteln wollen: Sie benötigen Ziele und eine Zielgruppe für Ihre Kommunikation. Die übrigen Gesichtspunkte werden später** behandelt.

Ziele - „Wozu“ kommunizieren?

Wer eine externe Präsentation plant, eine Pressekonferenz durchführt oder an einer Diskussionsrunde vor Publikum teilnimmt, sollte sich vorab Gedanken darüber machen, was er mit seinem Auftritt beabsichtigt. Hierbei ist die Frage zu klären, welche Wirkungen Sie beim Zuhörer erreichen wollen. Durch definierte Kommunikationsziele haben Sie leitende Kriterien zum einen für Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle Ihres Auftritts und zum

anderen für die Auswahl der Kernbotschaften, die Sie Ihren Zielgruppen vermitteln wollen.

Prinzipiell lassen sich ökonomische und psychologische Ziele unterscheiden. Zu den ökonomischen Zielinhalten gehören wirtschaftliche Größen wie etwa Gewinn, Umsatz, Kosten oder Marktanteil. Da sich aber der Effekt einer kommunikativen Maßnahme nicht eindeutig quantifizieren lässt, ist es ratsam, psychologische Ziele* mindestens gleichrangig zu behandeln. Die folgenden Ziele sind Grobziele, die im Hinblick auf das jeweilige Thema und die unten erläuterten Anspruchsgruppen zu präzisieren sind.

Weitere Anregungen für die Formulierung und Strukturierung von Kommunikationszielen erhalten Sie, wenn Sie sich die Bedeutung und Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit vor Augen führen (siehe Kasten).

Definiert man „Public Relations“ weit gefasst, so fällt darunter auch die bewusste und zielgerichtete Gestaltung der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen relevanten Anspruchsgruppen (Kunden, Aktionäre, Lieferanten, Mitarbeitern ...) mit dem Ziel, bei diesen Gruppen Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Verständnis zu gewinnen oder aufzubauen. Diese Aktivitäten schaffen den Rahmen, um eine Wettbewerbsprofilierung am Markt überhaupt erst möglich zu machen. Die folgende Zusammenstellung wichtiger PR-Funktionen gibt zusätzliche Anhaltspunkte zur Formulierung und Strukturierung entsprechender Ziele (vgl. Meffert 2000):

Beispiele für Kommunikationsziele

- Positionierung des eigenen Unternehmens am Markt verdeutlichen

- Produkte oder Produktmerkmale für die Zielgruppe attraktiv darstellen
- Produkte und Produktmerkmale gegenüber konkurrierenden Angeboten abgrenzen, sodass sie von den Käufern vorgezogen werden
- Schlüsselinformationen zu den diskutierten Themen vermitteln
- Marken- und Firmenbekanntheit fördern und eine positive Einstellung zum Unternehmen aufbauen
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit fördern
- Gesellschafts- und sozialbezogene Unternehmensleistungen aufzeigen und Verantwortungsbewusstsein auch für nicht ökonomische Themen verdeutlichen

Wichtige PR-Funktionen auf einen Blick

- *Informationsfunktion:* Vermittlung von Informationen nach innen und außen (Öffentlichkeit)
- *Kontaktfunktion:* Aufbau und Aufrechterhaltung von Verbindungen zu allen für das Unternehmen relevanten Gruppen
- *Imagefunktion:* Aufbau, Änderung und Pflege des Vorstellungsbildes vom Unternehmen
- *Absatzförderungsfunktion:* Anerkennung und Vertrauen in der Öffentlichkeit für den Verkauf
- *Stabilisierungsfunktion:* Erhöhung der Standfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen aufgrund der stabilen Beziehungen zu den Teilöffentlichkeiten
- *Kontinuitätsfunktion:* Bewahrung eines einheitlichen Stils des Unternehmensverhaltens nach innen und außen

- *Sozialfunktion:* Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Unternehmensleistungen
- *Balancefunktion:* Auspendeln des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der verschiedenen Anspruchsgruppen

Zielgruppen - „Mit wem“ kommunizieren?

Externe Managerauftritte richten sich stets an bestimmte Zielgruppen im Umfeld des Unternehmens. Dazu gehören Kunden, Journalisten und Aktionäre genauso wie die breite Öffentlichkeit. Eine Daueraufgabe der Kommunikationspolitik besteht darin, zu diesen Anspruchsgruppen immer wieder neue Beziehungen herzustellen, zu festigen und weiterzuentwickeln. Welche Adressaten für die Managerkommunikation im Einzelnen infrage kommen, lässt sich anhand des in Abbildung 1 dargestellten Stakeholder-Kompasses (Kirf/Rolke 2002) gut veranschaulichen. Demnach können Manager also in vier Richtungen Informations- und Überzeugungsarbeit leisten.

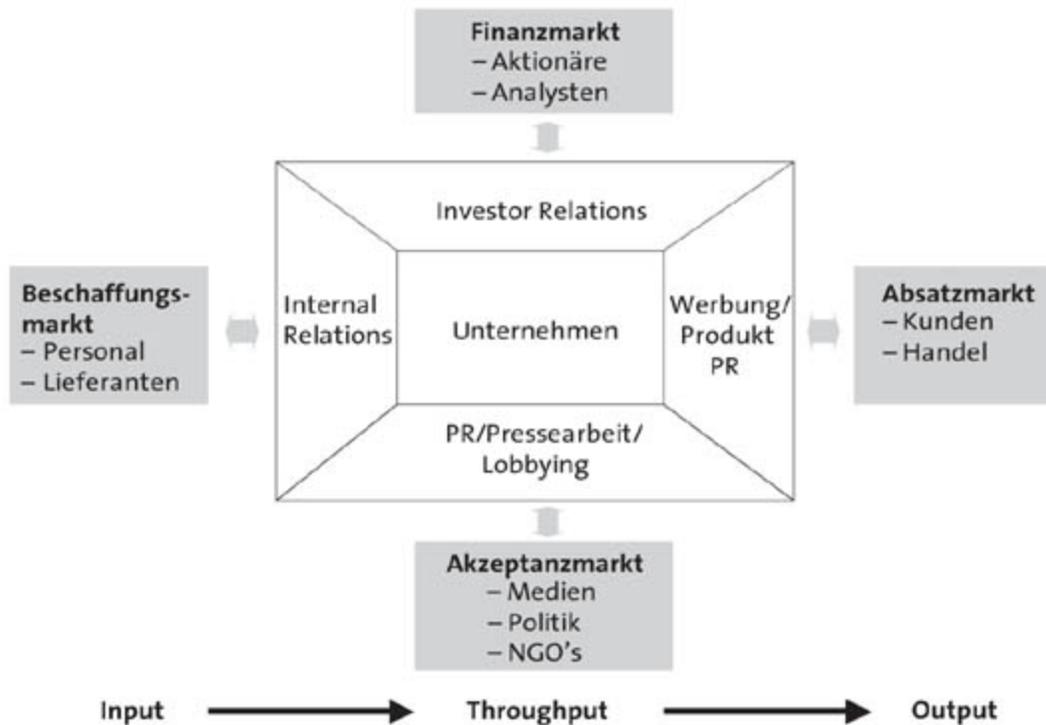


Abbildung 1: Der Stakeholder-Kompass der Unternehmenskommunikation (Quelle: Kirf/Rolke)

Der Stakeholder-Kompass zeigt nicht nur die wichtigen Zielgruppen der Managerkommunikation auf einen Blick, sondern auch die Richtungen, aus denen Ansprüche kommen. Er macht deutlich, wie diese untereinander verwoben und mit dem Unternehmen verknüpft sind. Vier signifikante Zielgruppen, die mit den vier Märkten* korrespondieren, lassen sich also unterscheiden:

1. Kunden und Handel (auf dem Absatzmarkt),
2. Aktionäre und Analysten (auf dem Finanzmarkt),
3. Medien, Politik, Interessengruppen, Öffentlichkeit (auf dem Akzeptanzmarkt),
4. Personal und Lieferanten (auf dem Beschaffungsmarkt).

In diesem Buch geht es vorrangig um Auftritte in der Öffentlichkeit und in den Medien sowie um die Zielgruppen auf dem Finanz- und Absatzmarkt. Die Praxistipps lassen sich jedoch mit gewissen Einschränkungen auf den Beschaffungsmarkt übertragen.

In der Managerkommunikation kommt es allgemein darauf an, den besonderen Erwartungen der verschiedenen Zielgruppen Rechnung zu tragen und die auf den ersten Blick widerstrebenden Interessenlagen auszubalancieren. Dabei geht es stets darum, die Qualitätswahrnehmung der Zielgruppen positiv zu beeinflussen und ihr Vertrauen zu stärken. Welche argumentativen Herausforderungen Führungskräfte dabei zu bewältigen haben, lässt sich exemplarisch anhand folgender Grobziele veranschaulichen (vgl. Kirf/Rolke 2002):

- Bei der Zielgruppe der Kunden geht es vorrangig darum, sicherzustellen, dass sie die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Marken wahrnehmen. Darüber hinaus muss die Kommunikation darauf gerichtet sein, Beziehung und Interaktion zu den Kunden Gewinn bringend zu entwickeln. Außerdem soll sie die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden in Einklang zu bringen mit dem Mitarbeiter- und Organisationsverhalten.
- Die Kommunikation gegenüber den Geldgebern (Finanz-Community) ist vor allem darauf gerichtet, deren Vertrauen in die unternehmerische Strategie zu vermitteln. Es gilt, glaubhaft und kompetent darzustellen, warum eine hinreichende Chance auf Gewinnerzielung und Return on Investment besteht. Deshalb wird es zunehmend zur Chefsache, im Rahmen der Investor Relations (IR) die Aufmerksamkeit (potenzieller) Investoren auf sich zu ziehen und von seinen Aktien zu überzeugen (vgl. Kirchhoff 2001). In

der Anlage (siehe [Seite 209](#)) finden Sie eine Auflistung finanzwirtschaftlicher und kommunikationspolitischer Ziele der IR im Überblick.

- Die externe Überzeugungsarbeit in der breiten Öffentlichkeit und bei deren Repräsentanten muss aufzeigen, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens nicht im Widerspruch stehen zu Gemeinwohlinteressen (sichere Arbeitsplätze, ausreichende Ausbildungsplätze, Umwelt, Gesundheit usw.). Beispiele:
 1. Führungskräfte der Siemens AG hatten im Juni 2004 zu erklären, warum die 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich notwendig ist, um die Arbeitsplätze an bestimmten Standorten für zwei Jahre zu sichern.
 2. Führungskräfte haben den vermeintlichen Widerspruch zu erklären, dass Kündigungen häufig den Aktienkurs nach oben treiben und das Börsenklima fördern, während gleichzeitig der Abbau von Arbeitsplätzen gerade für die betroffenen älteren Arbeitnehmer schlimme Folgen haben kann.
- Einen hohen Stellenwert haben dialektische Fähigkeiten bei Veränderungsprozessen (vgl. Pfannenberger 2003) und in Krisensituationen. Hier haben die beteiligten Führungskräfte eine besondere Verantwortung,
 - um zu verhindern, dass Mitarbeiter die notwendigen Veränderungen und Umstrukturierungen blockieren,
 - um die Bindungen zu Kunden und Handel zu stabilisieren und, falls notwendig, davon zu überzeugen, dass die neue Unternehmensstruktur Vorteile für die Zusammenarbeit mit sich bringt,
 - um die Unterstützung der Aktionäre und der Financial Community für die neuen Strategien zu

- sichern,
- um Akzeptanz in der Öffentlichkeit, im politischen Bereich und bei relevanten Behörden aufzubauen.

Zwei Hinweise

Als Adressaten externer Kommunikation kommen also recht unterschiedliche Zielgruppen infrage. Aus Gründen besserer Lesbarkeit verwende ich im grundlegenden Teil des Buches vorrangig den Begriff „Zuhörer“ (gleichbedeutend mit Zielgruppe, Publikum). Dies ist sinnvoll, weil die behandelten Querschnittstechniken für alle Standardsituationen gelten. Im speziellen Teil hingegen finden Sie die jeweiligen situationsgerechten Ausdrücke für den Adressaten (zum Beispiel „Kunde“, „Journalist“, „Aktionär“ oder „Öffentlichkeit“).

Wenn Sie bereits Publikationen von mir gelesen haben, mögen Ihnen einige der grundlegenden Kommunikationstechniken bekannt vorkommen. Dies liegt darin begründet, dass es sich um Basistechniken handelt, die für den Erfolg externer Auftritte genauso notwendig sind wie in der internen Kommunikation.

* Unabhängig von der männlichen Sprachform sind stets beide Geschlechter gemeint.

* Dieses Denkschema findet sich in vereinfachter Form in der berühmten Lasswellformel „WHO says WHAT in WHICH channel to WHOM with WHAT effect?“ (H.D. Lasswell 1948) sowie in den sechs „W“ des Journalismus: Wer-Was-Wann-Wo-Wie-Warum?

** Zum Thema „Botschaften“ siehe [Kapitel 2](#), zum Thema „Form des Auftritts“ insbesondere [Kapitel 1](#) und [3](#), zu den Standardsituationen [Kapitel 7](#) bis [12](#).

* In psychologischer Hinsicht gibt es Ziele mit kognitivem (Fokus auf Informationen), affektivem (Fokus auf Einstellungen und Emotionen) und konativem Aspekt (Fokus auf Verhaltensänderung).

* Die horizontale Achse folgt einem einfachen Input-Output-Modell, wobei die Umwandlungs- und Wertschöpfungskette dazwischen liegt. Vertikal sind Finanzmarkt und Akzeptanzmarkt (Öffentlichkeit) die Wertschöpfungskette.

I

Grundlagen für einen gelungenen Auftritt

1 Personalisierung von Botschaften

„You are the message“

Wir müssen das, was wir denken, sagen.
Wir müssen das, was wir sagen, tun.
Und wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.

Alfred Herrhausen

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- 1 was „Personalisierung“ bedeutet,
 - 2 wovon die Überzeugungswirkung abhängt.
-

Die mediale Ausstrahlung von Bill Clinton und Ronald Reagan, aber auch von Joschka Fischer und Gerhard Schröder ist unbestritten. Sie ist der beste Beweis für die erste Grundregel publikumswirksamer Auftritte: Der Mensch ist wichtiger als Worte. Beim Duell John F. Kennedy gegen Richard Nixon kam Nixon 1960 unrasiert und bleich zum Zweikampf. Er wirkte mürrisch und verbissen. Der jüngere Herausforderer hingegen kam sympathisch, glaubwürdig und gelassen über den Sender – und gewann am Ende die Wahl. Wer sich also vor Publikum präsentiert, muss wissen: Die Gesamtwirkung der Persönlichkeit ist nachhaltiger als der verbale Inhalt. Und noch weiter: Je weniger die Zuschauer die Argumente nachvollziehen können, umso wichtiger wird die emotionale Ausstrahlung und das äußere Erscheinungsbild. In der Managerkommunikation kommt es also darauf an, Persönlichkeitswirkung und Inhalte zu verknüpfen: Man muss eine Botschaft personalisieren.

1 Was bedeutet „Personalisierung“?

Wenn Sie eine „Bühne“ betreten, geben Sie stets eine Kostprobe Ihrer Persönlichkeit. Persönlichkeit kommt vom Lateinischen „personare“ und bedeutet „durchtönen“. Durch Ihr Erscheinungsbild, Ihre Stimme, Ihre Körpersprache und durch den Stil Ihrer Interaktion zeigen Sie „unterschwellig“, welche Einstellung Sie zu sich selbst, zum Thema und zu den Zuhörern haben. Manager und Sprecher hinter dem Mikrofon geben ihrem Unternehmen ein Gesicht. Jürgen Schrempp ist DaimlerChrysler, Heinrich von Pierer ist Siemens und Bill Gates ist Microsoft.

Zu Recht sagen amerikanische Berater den Spitzenkandidaten, die in den Medien oder auf Parteitag den Wählern ihre Politik vermitteln wollen: „You are the message.“ Der Mensch, der spricht, ist die Botschaft.

Personalisierung kommt einem Wunsch des Publikums entgegen: Es möchte emotionale Ansprache und interessiert sich für Führungspersönlichkeiten, die an der Spitze eines Unternehmens stehen. Dabei ist es besonders reizvoll, die jeweilige Person „live“ zu erleben – vielleicht sogar in überraschenden oder schwierigen Situationen: Wenn Siemens-Chef von Pierer vor eigenen Mitarbeitern eine mögliche Produktionsverlagerung ins Ausland begründet, wenn Gerhard Schröder zu einer dramatischen Wahlschlappe im Fernsehen Stellung nimmt oder wenn Jürgen Schrempp vor Aktionären die Verluste beim Allianzpartner Mitsubishi Motors kommentiert.