

Dresdner Studie

# Bester Manager-Auftritt

# 2017

nach dem Dresdner Modell für die Analyse von Management-Kommunikation

Prof. Dr. Joachim Scharloth & Prof. Dr. Alexander Lasch

Dr. Regina Bergmann

Dr. Evelyn Koch

Technische Universität Dresden

Bereich Geistes- und Sozialwissenschaften

Institut für Germanistik

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

+49 351 463 32454

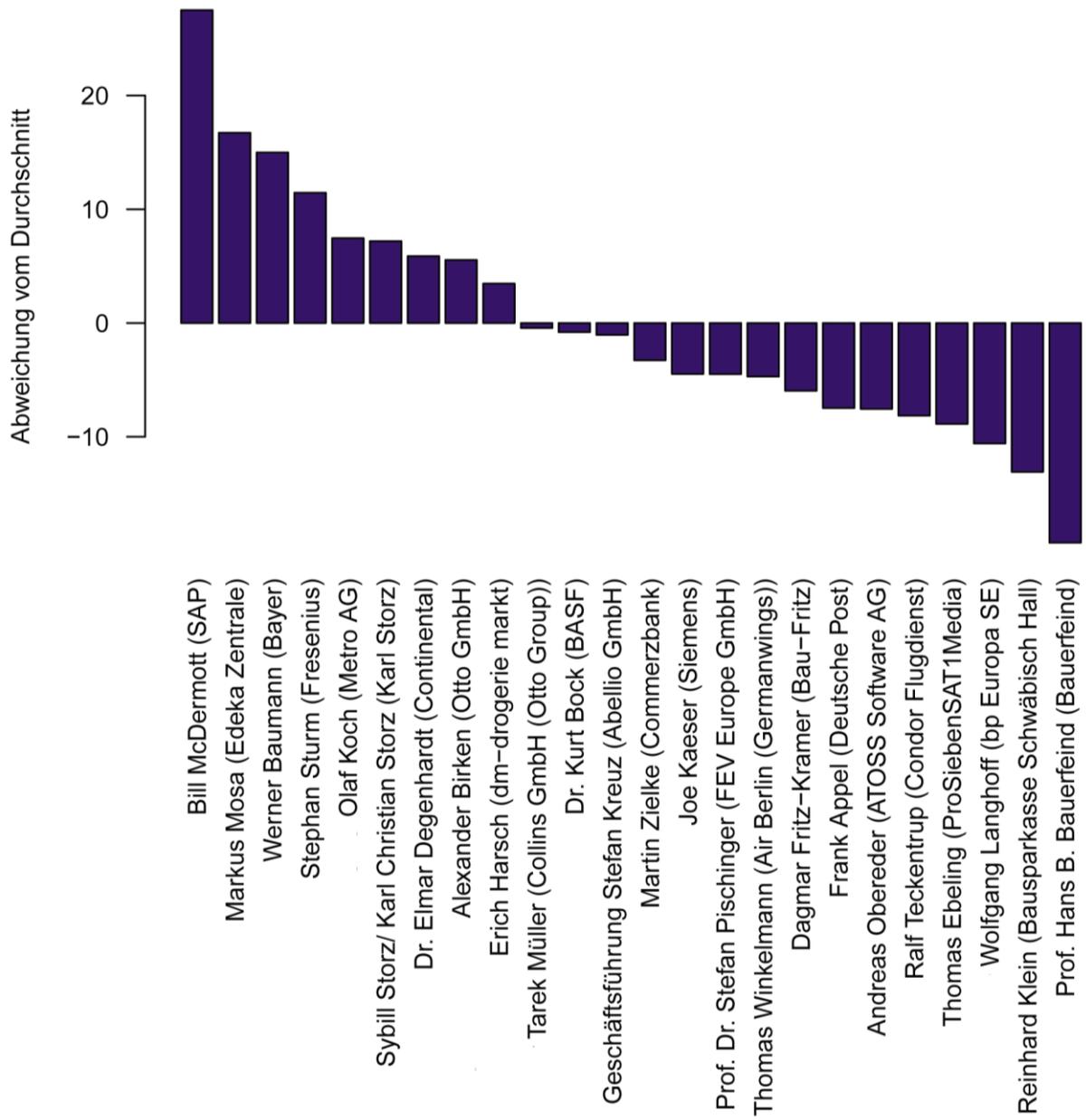
## Dresdner Studie „Bester Manager-Auftritt 2017“

**Bill McDermott**, CEO von SAP, ist 2017 der überzeugendste Manager-Auftritt mit seiner Keynote-Präsentation gelungen. Das ist das Ergebnis einer Studie der TU Dresden, bei der Studierende Kurzreden und interaktive Beiträge von 24 Vorstandsvorsitzenden börsennotierter Gesellschaften und Familienunternehmen im Hinblick auf Verständlichkeit, rhetorische Fähigkeiten, ihrer Übereinstimmung mit der Corporate Communication des Unternehmens und der Inszenierung des Auftritts bewerteten. Auf Platz 2 kommt **Markus Mosa** (Edeka Zentrale) mit seiner Dankrede, Platz 3 belegt **Werner Baumann** (CEO bei Bayer), der zusammen mit Hugh Grant ein überzeugendes Statement zur Übernahme von Monsanto durch Bayer abgab.

Im Rahmen eines Seminars zum Thema „Managerkommunikation“ am Institut für Germanistik der TU Dresden, das von Prof. Joachim Scharloth, Prof. Dr. Alexander Lasch, Dr. Regina Bergmann und Dr. Evelyn Koch im Sommersemester 2017 geleitet wurde, wurden die Studierenden zunächst in Sprechwissenschaft und Rhetorik, Transferwissenschaft, Unternehmenskommunikation und der Analyse visueller Medien geschult. Am Beispiel der Auftritte prominenter Rednerinnen und Redner wie Steve Jobs, Angela Merkel und sogar Kim Jong-un wurde gemeinsam ein Fragenkatalog erarbeitet. Schließlich bewerteten die Tester\_innen die Managerauftritte je individuell anhand von 62 Kriterien, die je nach ihrer Relevanz für den Gesamteindruck differenziert gewichtet wurden.

Die Redebeiträge bzw. Statements folgender Firmenrepräsentanten wurden von der Jury bewertet: Dr. Frank Appel (Deutsche Post), Prof. Hans B. Bauerfeind (Bauerfeind), Werner Baumann (Bayer), Alexander Birken (Otto GmbH), Dr. Kurt Bock (BASF), Dagmar Fritz-Kramer (Bau-Fritz), Dr. Elmar Degenhart (Continental), Thomas Ebeling (ProSieben-SAT1Media), Erich Harsch (dm-drogerie markt), Joe Kaeser (Siemens), Reinhard Klein (Bausparkasse Schwäbisch Hall), Olaf Koch (Metro AG), Stefan Kreuz (Abellio GmbH), Wolfgang Langhoff (bp Europa SE), Bill McDermott (SAP), Markus Mosa (Edeka Zentrale), Tarek Müller (Collins GmbH (Otto Group), Andreas Obereder (ATOSS Software AG), Prof. Dr. Stefan Pischinger (FEV Europe GmbH), Sybill Storz und Karl Christian Storz (Karl Storz), Stephan Sturm (Fresenius), Ralf Teckentrup (Condor Flugdienst), Thomas Winkelmann (Air Berlin-Germanwings) und Martin Zielke (Commerzbank).

## Ranking



## Erläuterung der Bewertungskriterien

Die Bewertung erfolgte in fünf Kategorien, die wiederum in Unterkategorien aufgeteilt waren. Im Bewertungsbogen wurden zwei- und dreistufige Skalen verwendet.

### 1 Verständlichkeit und Vermittlung

Wenn man miteinander kommuniziert, geht es nicht allein darum, einfach Informationen auszutauschen, sondern um eine nachhaltige Beeinflussung der Wissensbestände des 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, rhetorisch-stilistische Mittel) des je-weiligen 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 rhetorische Mittel 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 er-

folgsorientierter strategischer Kommunikationsverfahren voraussetzt und dabei vor allem auf die Überzeugung des Adressaten hin ausgerichtet ist. Zunächst wurde 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 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 begriffliche-definitive, 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

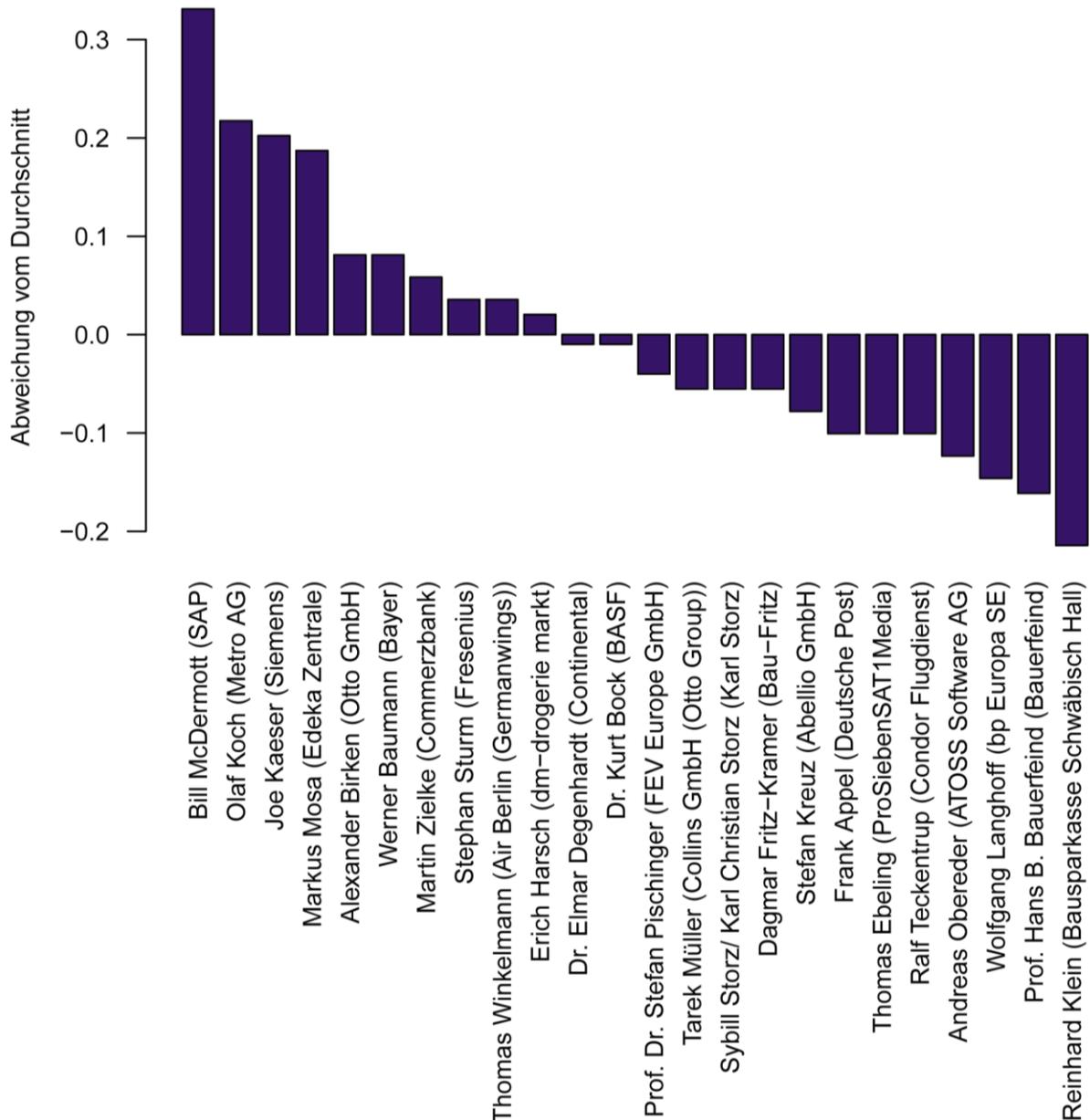
Die vorletzte Bewertungsdimension betraf den Einsatz von Medien sowie die Kameraeinstellung, die Kamerabewegung und den Schnitt. Entsprachen sie der Corporate Identity und vermittelten ein stimmiges Bild des Unternehmens? Wurde die Rede angemessen durch den Einsatz von Musik, Videos, Charts oder Bilder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

#### 5 Gesamteindruck

In der Kategorie „Gesamteindruck“ hatten die Mitglieder der Jury die Gelegenheit, die Wirkung der Redebeiträge insgesamt zu bewerten. Dies geschah entlang der Kriterien „Angemessenheit“ und „Originalität und Appellqualität“. Die Jury musste entscheiden, ob die eingesetzten Sprachmittel der inhaltlichen Ausrichtung und der Funktion der Beiträge entsprachen und ob die Art der Präsentation den Erwartungen entspricht, die aufgrund des Mission Statements und des aktuellen unternehmerischen Kontextes bestanden (Angemessenheit). Zuletzt sollte bewertet werden, ob die einzelnen Beiträge Elemente enthielten, die im Gedächtnis haften bleiben und ihnen einen positiven Charakter geben, ob von den Beiträgen ein positiver Impuls ausgeht und ob sie den Investoren das Gefühl geben, in das richtige Unternehmen investiert zu haben (Originalität und Appellqualität).

## Ergebnisse im Detail

### 1 Verständlichkeit und Vermittlung



Die Verständlichkeit der Redebeiträge wurde nach folgenden Kriterien bewertet: Erstens wurde beurteilt, ob die von den Sprechern verwendete Sprache sich an den Normen der mündlichen Kommunikation orientierte (Register); zweitens, ob die Sprecher ihre Ziele und Inhalte deutlich machen konnten und beispielsweise durch Zusammenfassungen oder Erklärungen komplizierter Sachverhalte die Verständigung sicherten (Gliederung und Struktur); drittens wurde bewertet, ob sich die jeweiligen Sprecher bemühten, die Verständlichkeit durch eine explizite Bezugnahme auf den thematischen Rahmen zu erhöhen und ob sie

sich in angemessener Weise auf die jeweilige kommunikative Situation einstellten, dass dies bei der RezipientInnengruppe zu einer besseren Kommunikationswirkung beitragen konnte (Perzipierbarkeit); viertens wurde beurteilt, ob die Sprecher wichtige Aussagen wie-derholten, sich unternehmenstypischer Formulierungen bedienten und mit anschaulichen Beispielen arbeiteten (Prägnanz).

*Gesamtergebnis Verständlichkeit und Vermittlung:* Im Bereich der Verständlichkeit hat SAP-CEO **Bill McDermott** die Nase vorn. Insbesondere in den Kategorien Perzipierbarkeit, Gliederung/Struktur sowie Prägnanz/Transferqualität ist er seinen Konkurrenten und Konkurrentinnen deutlich voraus. Ihm folgen der CEO der Metro AG, **Olaf Koch**, **Joe Kaeser**, CEO von Siemens sowie **Markus Mosa**, CEO der Edeka-Zentrale.

*Register:* In der Kategorie Register finden sich gleich 12 Vertreter auf Augenhöhe, nämlich neben **Bill McDermott** von SAP auch **Tarek Müller**, Geschäftsführer der Collins GmbH (Otto Group), **Stefan Kreuz** von der Abellio GmbH, **Dr. Elmar Degenhardt** (Continental), **Andreas Obereder** (ATOSS Software), **Thomas Winkelmann** (Air Berlin/Germanwings), **Reinhard Klein** (Schwäbisch Hall), **Ralf Teckentrup** (Condor Flugdienst), **Joe Kaeser** (Siemens), **Dagmar Fritz-Kramer** (Bau-Fritz) sowie **Alexander Birken** (Otto GmbH). Sie können ihre Sprache am besten auf dem jeweiligen Kommunikationsrahmen anpassen.

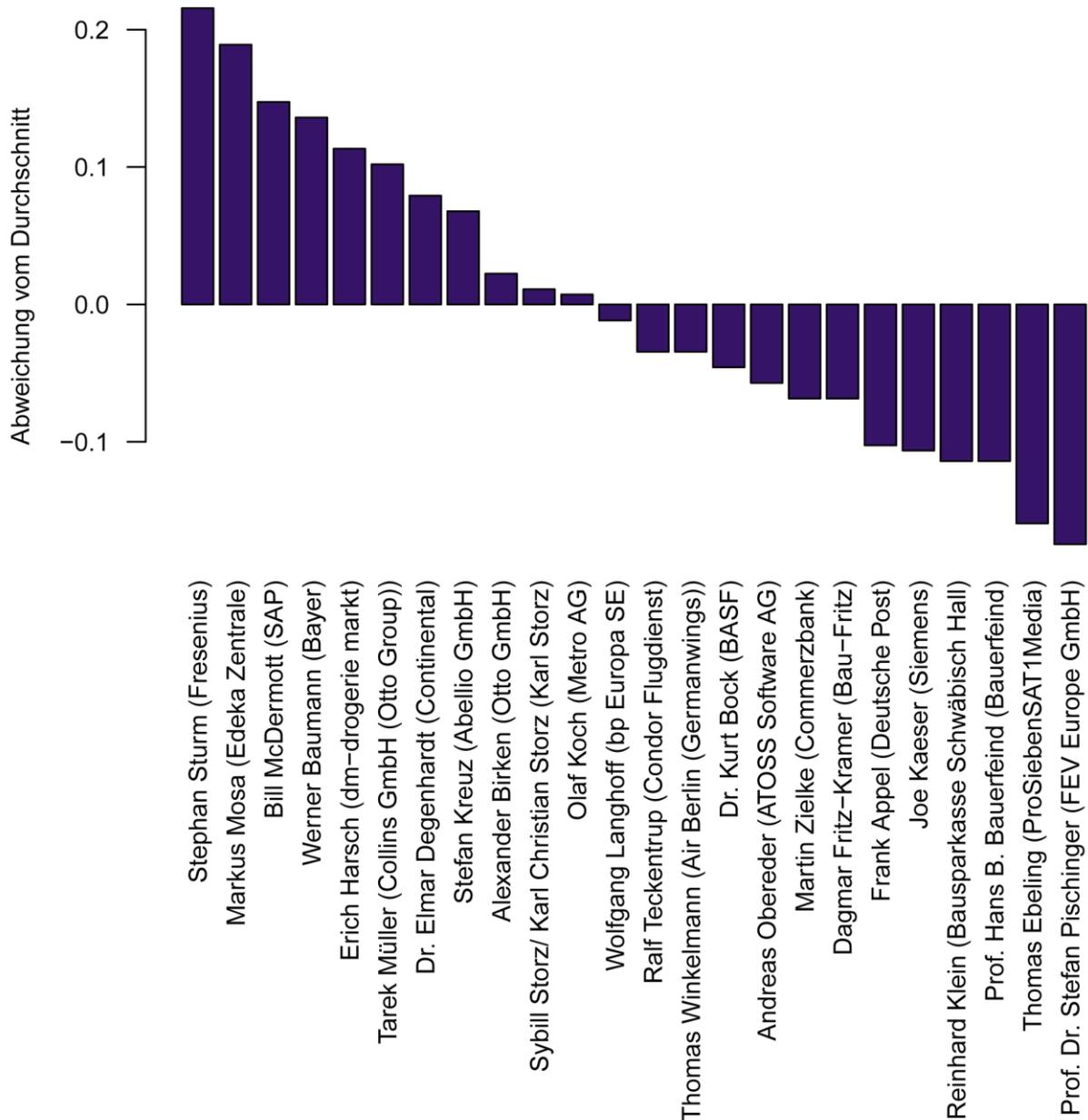
*Gliederung und Struktur:* Der bereits mehrfach aufgeführte SAP-CEO **Bill McDermott** führt hier das Ranking an vor **Markus Mosa** (Edeka Zentrale), **Joe Kaeser** (Siemens) und Commerzbank-CEO **Martin Zielke**.

*Perzipierbarkeit:* **Bill McDermott** (SAP) führt im Kriterium Perzipierbarkeit und damit hinsichtlich der Kommunikationswirkung die Liste deutlich an vor dem schon im Vorjahr im Kommunikationsranking recht erfolgreichen **Dr. Elmar Degenhardt** (Continental). Beim Kriterium Perzipierbarkeit kann auch eine weibliche Managerin klar punkten: **Dagmar Fritz-Kramer** von Bau-Fritz. Ihr folgen gleichauf **Markus Mosa** (Edeka), **Martin Zielke** (Commerzbank), **Joe Kaeser** (Siemens), **Werner Baumann** (Bayer), **Stephan Sturm** (Fresenius), **Olaf Koch** (Metro AG), **Prof. Dr. Stefan Pischinger** (FEV Europe GmbH) und **Sybill Storz** und **Karl Christian Storz** (Karl Storz).

*Prägnanz:* Wichtige Wiederholungen, firmeninterne Formulierungen sowie die Anwendung geeigneter Beispiele zur leichteren Verständnisvermittlung gehören zu diesem Kriterium

der Verständlichkeit/Transferqualität. **Bill McDermott** (SAP) konnte hier bereits im Vorjahr besonders punkten, belegt im Ranking des Jahres 2017 nun den dritten Platz nach **Olaf Koch** (Metro AG) und **Joe Kaeser** (Siemens). Gleichauf auf den Plätzen 4 und 5 liegen **Markus Mosa** (Edeka) sowie **Alexander Birken** (Otto GmbH).

## 2 Rhetorik

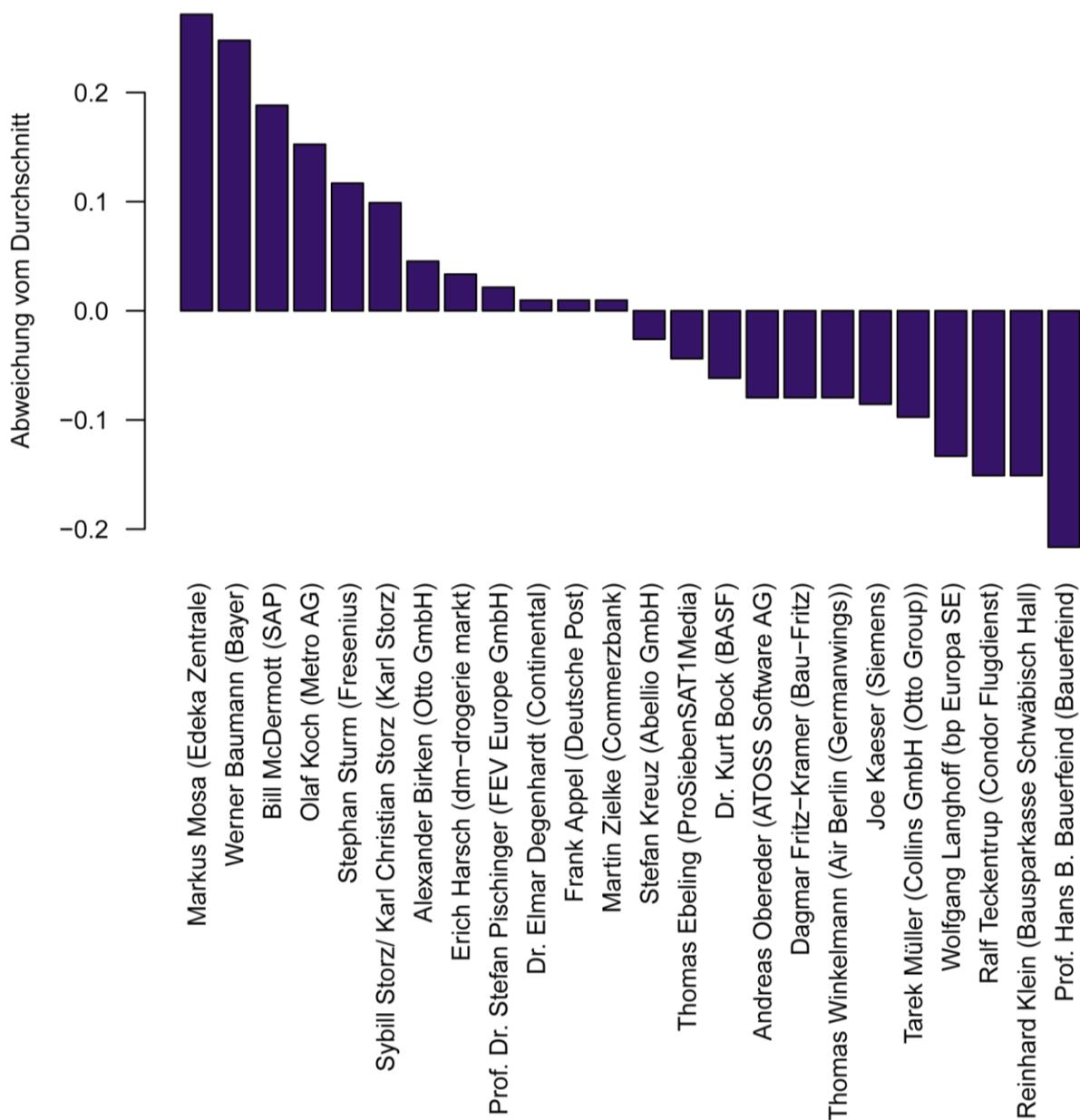


Die Rhetorik der Rede wurde nach folgenden Punkten bewertet: Erstens wurde beurteilt, ob Gestik und Mimik sowie Stimme und Sprechweise angemessen verwendet und hörerwirksam eingesetzt wurden (Redevortrag); zweitens, ob die Rede den Erwartungen an die Sprechsituation (z.B. Motivationsrede, Rechtfertigung 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 Redner glaubwürdig und kompetent argumentieren konnte und den Eindruck erweckte, hinter dem zu stehen, wovon er sprach (Redner).

*Gesamtergebnis Rhetorik:* **Bill McDermott**, CEO von SAP, kann durch den Einsatz von Mimik und Gestik punkten und erzeugt durch seine stimmliche und sprecherische Variabilität Spannung und Aufmerksamkeit. Der Beitrag von Bill McDermott entspricht einem wirkungsvollen Ted-Talk-Format. Sein Eröffnungsvortrag ist prägnant, logisch nachvollziehbar und wird durch rhetorische Fragen und sparsame großformatige Texteinblendungen zusätzlich strukturiert. Er benutzt Schlüsselworte. Es handelt sich um eine aufmunternde Motivationsrede. Mag sein, dass er als Redner für deutsche Zuhörer schon ein wenig zu perfekt auftritt und zu viel positives Denken voraussetzt. Hinsichtlich Redevortrag und Rednerpersönlichkeit wurden Tarek Müller, Geschäftsführer von Collin-GmbH, Stephan Sturm, CFO von Fresenius SE&Co.KG und Erich Harsch von dm-drogerie markt GmbH + Co. KG bei den Statements im dialogischen Kontext als besonders lebendig, reaktionsfähig und authentisch wahrgenommen. In monologischen Situationen wirkten CEO Markus Mosa (Edeka Zentrale AG&Co.KG) und CEO Werner Baumann/CEO Hugh Grant variabel und präsent. Als argumentativ besonders stark und stringent im Aufbau wurden u. a. Markus Mosa von Edeka mit einer originellen und humorvollen Dankrede und die CEO Werner Baumann/CEO Hugh Grant mit ihren gemeinsamen Statements zur Firmenübernahme von Monsanto durch Bayer wahrgenommen.

### 3 Unternehmenskommunikation

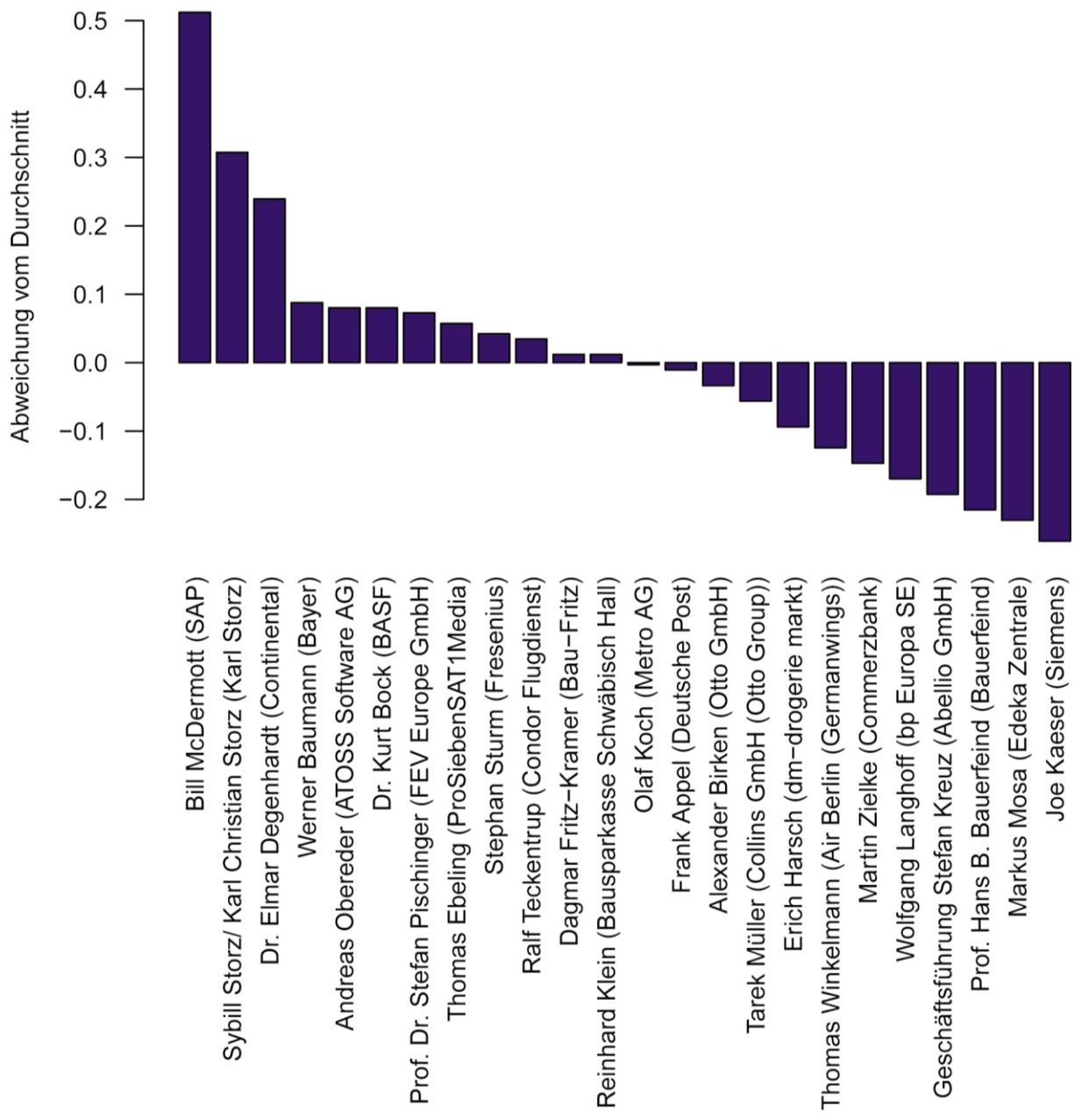


Die Übereinstimmung der Vorstandsrede mit der sonstigen Unternehmenskommunikation wurde wie folgt bewertet: Erstens wurde gefragt, ob sich die Sprache, das Verhalten, die farbliche Gestaltung, das Outfit etc. an der Corporate Identity orientierte und alle Punkte einheitlich aufeinander abgestimmt waren (Image); zweitens, ob sich der Redner mit den Erwartungshaltungen an das Unternehmen beschäftigte (Fremdbild); drittens, ob der Redner in der Darstellung des Unternehmens die verschiedenen Perspektivierungen adäquat einsetzte (Per-spektivierung); viertens, ob der Redner solche Sprechakte verwendete, die den Erwartungen entsprechen, die aufgrund des Mission-Statements und dem unternehmerischen Kontext von Unternehmen aufgebaut wurden (Kommunikationsabsichten).

*Gesamtergebnis Unternehmenskommunikation:* Im Bereich Unternehmenskommunikation liegt **Markus Mosa** (Edeka Zentrale) auf dem ersten Platz. Er konnte vor allem Kommunikationsabsichten deutlich herausarbeiten und im Bereich der Perspektivierungen punkten; im Bereich der Ausstellung des "Images" hingegen reiht er sich in der Bewertung hinter **Werner Baumann** (Bayer) ein, der insgesamt einen souveränen zweiten Platz belegt. Der Gesamtsieger **Bill McDermott** (SAP) belegt im Bereich der Unternehmenskommunikation nur den dritten Platz, kann aber in allen Unterkategorien im Bereich einen der vorderen Plätze ergattern, von der Orientierung am "Fremdbild" – also dem Umgang mit Erwartungserwartungen der Stakeholder – abgesehen.

*Weitere Befunde:* Insgesamt ist das Feld im Hinblick auf die Bewertungskategorien der Unternehmenskommunikation als sehr heterogen bewertet worden. Es haben also eher die Kandidaten, die konstant in den einzelnen Bereichen wenigstens im vorderen Feld lagen, die Nase vorn gehabt. Deshalb ist es nicht überraschend, wenn in einzelnen Kategorien Manager-Auftritte an die Spitze gestellt worden sind, die im Gesamtbild eher im Mittelfeld zu finden sind. So überzeugte die Bezugnahme auf das "Fremdbild" besonders bei **Erich Rasch** (dm-drogerie markt), das "Image" stellten am besten **Sybill Storz** und **Karl Christian Storz** (Karl Storz) aus und bezüglich der Perspektivierung lag **Stephan Sturm** (Fresenius) vorn. Ihm gelang es am besten, direktive, kommissive, expressive und narrative Sprechakten zu verbinden und damit auch sprachlich authentisch auf Bit-ten, Wünsche, Versprechen und Vereinbarungen einzugehen.

#### 4 Aspekte der Inszenierung und mediale Aufbereitung



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, Kamera-bewegung, Schnitte).

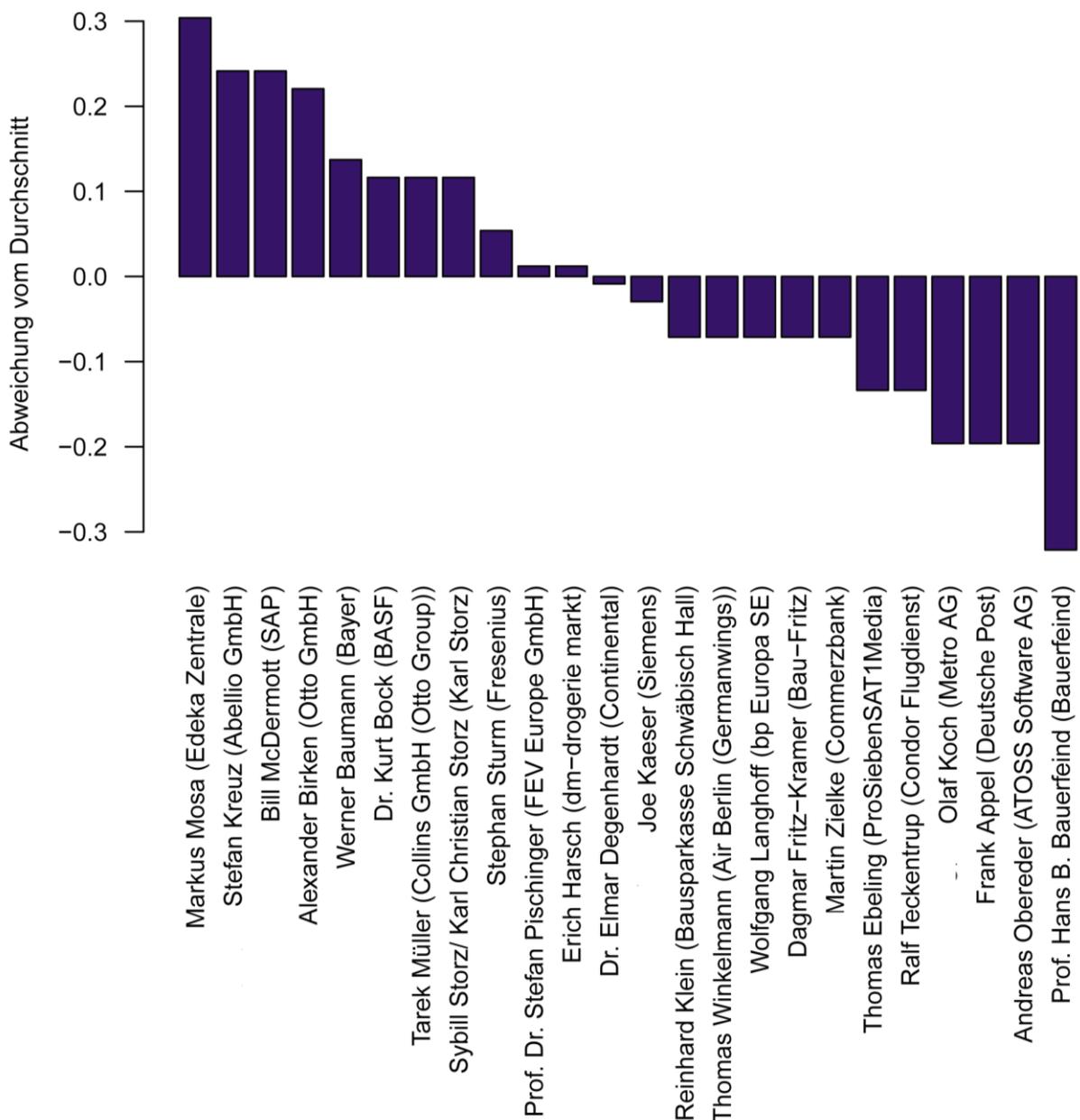
**Gesamtergebnis Inszenierung:** Im Gesamtranking der Inszenierung und medialen Aufbereitung liegt **Bill McDermott** (SAP) klar vorn. Er kann sich sowohl in Bezug auf den Medienein-

satz (wie visuellen Mitteln mit Charts und Bildern) als auch hinsichtlich Kameraführung und Schnitt, die jeweils besonders gelobt worden sind, deutlich von der Konkurrenz absetzen.

*Weitere Befunde:* Der Einsatz von Medien, wie Bilder, Diagramme oder Videos, hat viele Vorteile: Bessere Verständlichkeit und Merkfähigkeit, schnelleres Erfassen von komplexen Zusammenhängen und sie dienen letztendlich zur Unterstützung von Vorträgen. Dabei muss beachtet werden, dass der Einsatz dieser Mittel systematisch geplant und eingesetzt werden soll. Einen gelungenen Einsatz von Medien macht die Jury in den Reden von **Bill McDermott** (SAP), **Sybill Storz** und **Karl Christian Storz** (Karl Storz) sowie **Dr. Elmar Degenhart** (Continental) – der schon 2016 in dieser Kategorie nur dem diesjährigen Gewinner Bill McDermott den Vortritt lassen musste – aus. **Stephan Sturm** (Fresenius) auf dem vierten Platz sieht die Jury schon mit deutlichem Abstand zum Gewinnertrio in dieser Kategorie. Insgesamt kann gesagt werden, dass in dieser Kategorie erhebliches Potential für die Verbesserung der einzelnen Auftritte liegt.

Das gilt auch für Kameraführung und Schnitt. Nur wenige Manager-Auftritte vermitteln den Eindruck, als ob die für die Präsentation Verantwortlichen wissen, dass man mit der Inszenierung bei Stakeholdern punkten kann. **Bill McDermott** (SAP), **Werner Baumann** (Bayer), **Dr. Kurt Bock** (BASF), **Sybill Storz** und **Karl Christian Storz** (Karl Storz) sowie **Andreas Obereder** (ATOSS Software AG) werden sprichwörtlich in ein gutes Licht gerückt, andere, wie **Joe Kaeser** (Siemens), verlieren in dieser Kategorie deutlich an Boden, was sich dann auch im Gesamt-Ranking deutlich niederschlägt.

## 5 Gesamteindruck



Der Gesamteindruck der Rede wurde ebenfalls bewertet: Es wurde danach gefragt, ob die eingesetzten Sprachmittel den Erwartungen entsprach, die aufgrund des Mission-Statements bzw. dem aktuellen unternehmerischen Kontext aufgebaut wurden (Angemessenheit) und so potentiellen Investoren das Gefühl gibt, in das richtige Unternehmen investiert zu haben (Originalität und Appellqualität).

**Ergebnis Gesamteindruck:** In der Kategorie Gesamteindruck konnten hier wieder **Markus Mosa** (Edeka) und **Bill McDermott** (SAP) besonders überzeugen. Stefan Kreuz (Abellio), der bislang in anderen Kategorien nicht besonders auffiel, komplettiert die Gewinner in dieser Kategorie.