

campus

GENE ZELAZNY



**DAS
PRÄSENTATIONS
BUCH**

Das Standardwerk

Das Präsentationsbuch

Gene Zelazny ist Director of Visual Communications bei der internationalen Unternehmensberatung McKinsey & Company und hält weltweit Präsentationsseminare an verschiedenen Business Schools. Von ihm liegt in deutscher Übersetzung bereits der Titel *Wie aus Zahlen Bilder werden* (1998) vor.

Gene Zelazny

Das Präsentationsbuch

Aus dem Englischen von Patricia Künzel

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Die amerikanische Originalausgabe *Say it with Presentations. How to Design and Deliver Successful Business Presentations* erschien im Jahr 2000, die 2. Ausgabe 2006 bei McGraw-Hill.
Copyright © 2000/2006 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved. Copyright der deutschen Ausgabe © 2001/2009
by Campus Verlag GmbH. All rights reserved.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38785-7

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2001/2009 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: R. M. E. Roland Eschlbeck und Ruth Botzenhardt
Umschlagmotiv: Getty Images
Satz: Leingärtner, Nabburg
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Für Marvin Bower zum Dank dafür, dass er einen Spielplatz namens McKinsey & Company gründete, und für die vielen tausend Freunde und Kollegen im Unternehmen, die mir den Freiraum gaben, meine Ideen auszuprobieren.

Fast 40 Jahre später laufe ich immer noch mit Sand in meinen Turnschuhen herum.

Inhalt

Einführung	9
Sie sollen eine Präsentation halten	11
Grundrechte der Zuhörer	14
1. Situationsbeschreibung	17
Warum halten Sie diese Präsentation?	21
Wen wollen Sie überzeugen?	26
Wie viel Zeit haben Sie für die Präsentation?.	35
Welches Medium eignet sich am besten?	40
2. Präsentationsgestaltung	55
Die Botschaft formulieren.	60
Den Inhalt strukturieren.	63
Der Einleitungsteil.	71
Der Schlussteil	74
Fantasievolle Schaubilder	76
Metaphern	81
Kunst	85
Musik	90
Humor	92
Animation	94

Animation (und Metapher)	96
Bilder	98
Mitwirkung des Publikums	100
Wie können Sie Ihre Fantasie anregen?	102
Textfolien gestalten	112
Die Lesbarkeit sicherstellen	117
Ein Storyboard entwickeln	120
Vorbereitung auf die Präsentation	128
3. Vortragstechnik	131
Selbstvertrauen	133
Überzeugung	136
Begeisterung	138
Proben: Auf der Suche nach Unvollkommenheiten	139
Vorbereitung der Räumlichkeiten und Technik	145
Die Vortragstricks der Profis	150
Umgang mit visuellen Hilfsmitteln	158
Beantwortung von Fragen	163
Humor ist eine ernste Angelegenheit	169
Auf die Stille hören	172
Schlussgedanken	175
Sie werden also eine Präsentation halten	177
Die zehn Gebote des Medieneinsatzes	179
Die Kunst der Präsentation	181
Danksagung	185
Register	187

EINFÜHRUNG

Sie sollen eine Präsentation halten

Sie wurden also dazu verdonnert, eine Geschäftspräsentation zu halten. Diese Formulierung habe ich bewusst gewählt, denn die meisten von uns würden sich unter keinen Umständen freiwillig so etwas antun.

»Wählen Sie bloß *mich* nicht für die Präsentation aus«, schreit die Stimme in Ihrem Kopf:

»*Sie* müssen den Stadtrat davon überzeugen, dass wir in der Nähe der Stadt eine Sondermülldeponie errichten sollten.«

»*Sie* empfehlen dem Firmengründer, dass er zwei Werke stilllegen und 2 000 Mitarbeiter entlassen soll.«

**Unangenehme
Botschaften
übermitteln**

»*Sie* erklären den Bereichsleitern, warum sie die Kosten in ihren Abteilungen um 40 Prozent reduzieren sollen.«

»*Sie* überzeugen den Vorstand, dass er eine 32-prozentige Lohnkürzung für 7 000 Beschäftigte, vom Aufsichtsratsvorsitzenden bis zum Koch, genehmigen muss, damit das Unternehmen überleben kann.«

Würden Sie sich freiwillig für solche Himmelfahrtskommandos melden? Mehr brauche ich dazu wohl nicht zu sagen.

Sie sollen also eine Geschäftspräsentation halten.

»Bist du nicht ganz bei Trost?«, beharrt die Stimme. »Ich soll mir das antun, was Jay J. passiert ist? Er begann seine Präsentation mit den Worten: ›Der Zweck des heutigen Treffens ist ...‹, nur um sofort vom Vorstandsvorsitzenden unterbrochen zu werden: ›Nein, das ist nicht der Zweck dieses Meetings.‹ Oder soll es mir ergehen wie Sara R., die 75 Leute einlud, von denen nur 5 kamen? Oder wie damals, als sie nicht das richtige Kabel hatten, um den Laptop von Michele Z. an den Beamer anzuschließen?«

Sie sollen also eine Geschäftspräsentation halten.

»Und außerdem«, klagt die Stimme in Ihrem Kopf, »kann ich die schweißnassen Hände, die zittrigen Knie, die Schmetterlinge im Bauch, die Peinlichkeit missglückter Spontanäußerungen, die Angst vor Fehlern und die Panik, dass ich die Fragen nicht beantworten kann, überhaupt nicht gebrauchen.«

**Lampenfieber
und Panik-
attacken**

Sie sollen also eine Geschäftspräsentation halten.

»Und außerdem«, wimmert die Stimme, »hab ich für so etwas überhaupt keine Zeit. Wissen Sie, wie viel Arbeit auf meinem Schreibtisch auf mich wartet? Haben Sie eine Vorstellung davon, wie lange es dauern wird, die Präsentation zu planen, den Inhalt zu strukturieren, die Schaubilder und Handouts zu produzieren und immer wieder zu proben? Wissen Sie, wie viel das kosten wird?«

Sie werden also die Präsentation halten.

Warum haben Sie sich überhaupt gesträubt? Sie wussten doch schon die ganze Zeit über, dass Sie nicht daran vorbeikommen werden. Genau hier setzt dieses Buch an. Es bietet Ihnen Erkenntnisse und praktische Tipps, beruhend auf den vielen Präsentationen, die ich gestaltet und vorgetragen habe, sowie auf den Erfahrungen meiner Freunde und Kollegen bei

McKinsey & Company, deren Präsentationen ich seit über 35 Jahren betreue.

Ich will Ihnen hier kein Lehrbuch vorstellen, das Ihnen beibringt, wie man Präsentationen gestaltet und vorträgt. Rad fahren lernt man schließlich auch nicht, indem man ein Handbuch liest, sondern nur, indem man auf das Rad steigt und herunterfällt, wieder aufsteigt und herunterfällt und wieder aufsteigt und fährt. Ebenso verhält es sich mit Präsentationen. Dieses Buch kann Ihnen lediglich den Weg in die richtige Richtung zeigen; in die Pedale treten müssen Sie schon selbst.

**Gründliche
Vorbereitung
ist nötig**

Noch eine Warnung, bevor Sie Ihr Rad besteigen. Ich bin davon ausgegangen, dass Sie gut überlegt haben, *was* Sie in Ihrer Präsentation sagen wollen (also den Inhalt), dass Sie die Beweise für Ihre Thesen gründlich recherchiert haben, dass alle Ihre Schlussfolgerungen logisch und Ihre Empfehlungen realistisch sind – dass also zwischen Ihnen und dem Erfolg lediglich die Präsentation selbst steht, das Instrument, mit dem Sie Ihren Zuhörern die Fakten und Ideen vermitteln. Für das Selbstvertrauen, das man aus der genauen Kenntnis seines Materials schöpft, gibt es keinen Ersatz. In diesem Buch geht es daher um die Fähigkeiten, die man benötigt, um eine Präsentation zu gestalten und vorzutragen.

**Achten Sie die
Rechte der
Zuhörer**

Wenn Sie nur zwei Minuten Zeit erübrigen können, sollten Sie sich auf die im nächsten Kapitel aufgeführten »Grundrechte der Zuhörer« konzentrieren. Ich rate Ihnen, diese Liste jedes Mal wieder durchzulesen, wenn Sie eine Präsentation halten müssen. Wenn Sie mehr Zeit haben, sollten Sie auch den Rest des Buchs studieren, um zu lernen, wie Sie die Rechte Ihrer Zuhörer wahren können. Mehr darüber erfahren sie in den drei Kapiteln »Situationsbeschreibung«, »Präsentationsgestaltung« und »Vortragstechnik«.

Viel Spaß bei Ihrer Entdeckungsreise!

Grundrechte der Zuhörer

Die Idee zu dieser Liste der Grundrechte des Publikums stammt von einem meiner Klienten. Am Ende eines meiner Workshops sagte er zu mir: »In diesem Unternehmen bin ich das Publikum. Habe ich irgendwelche Rechte?«

Nachfolgend finden Sie eine Zusammenstellung der Anregungen von Kollegen aus der ganzen Welt. Sie könnten bei Ihrer nächsten Präsentation hilfreich sein.

Ziele

- Das Recht, als Zuhörer zu wissen, was ich nach Meinung des Vortragenden tun oder denken soll, wenn ich die Präsentation gehört und gesehen habe.
- Das Recht, die Gründe für meine Beteiligung zu erkennen.
- Das Recht, dass die Zeit, die ich mir für die Präsentation nehme, sinnvoll genutzt wird.

**Sinnvoll
genutzte Zeit**

Respekt

- Das Recht, einen Beitrag zum intellektuellen Inhalt zu leisten und am Ergebnis teilzuhaben.
- Das Recht, die Vorschläge abwägen zu können, anstatt zu einer sofortigen Entscheidung gedrängt zu werden.

**Respektvoller
und ehrlicher
Umgang mit dem
Patienten**

- Das Recht, weder herablassend noch kriecherisch behandelt zu werden, sondern aufgrund meiner Erfahrung, meiner Intelligenz und meines Wissens respektiert zu werden.
- Das Recht auf Ehrlichkeit, wenn der Vortragende keine Antwort auf meine Fragen weiß.
- Das (selten wahrgenommene) Recht, mit den Füßen abzustimmen und bei einer miserablen Präsentation einfach den Raum zu verlassen.

Zeitmanagement

- Das Recht, im Voraus zu wissen, wie lange die Präsentation dauern wird.
- Das Recht auf pünktlichen Beginn und pünktliches Ende der Präsentation, damit mein enger Terminplan nicht in Gefahr gerät.
- Das Recht, ab und zu Pausen erwarten zu dürfen, und zwar nicht nur für biologische Bedürfnisse.

Inhalt

- Das Recht zu wissen, wohin die Reise geht und wie die Präsentation strukturiert ist.
- Das Recht zu erfahren, welche Entscheidungen auf dem Spiel stehen, mit welchen Argumenten der Vortragende seine Position begründet und auf welche Fakten sich diese Argumentation stützt.
- Das Recht, wichtige Informationen zu Beginn zu erfahren. Ein überraschendes Ende ist eher ein Merkmal einer Kurzgeschichte.

**Wichtiges
zuerst**

Schaubilder

- Das Recht, jedes Wort auf jedem Schaubild von jedem Platz aus lesen zu können, ohne ein Opernglas benutzen zu müssen.
- Das Recht auf eine Erklärung komplizierter Schaubilder.

Flexibilität

- Das Recht, die Präsentation zur Diskussion zu unterbrechen, damit die Gruppe eine gemeinsame Verständnisbasis erreicht.
- Das Recht, jederzeit Fragen stellen und auf diese Fragen Antworten erwarten zu dürfen, anstatt mit den Worten »Dazu komme ich später noch« abgespeist zu werden.

**Fragen und
Diskussions-
beiträge**

Vortragstechnik

- Das Recht, den Vortragenden auch von der letzten Reihe aus zu hören.
- Das Recht, die Präsentation auf mich wirken lassen zu dürfen, ohne von wildem Gestikulieren abgelenkt zu werden.
- Das Recht, das Gesicht des Vortragenden zu sehen, nicht seinen Hinterkopf, während er zur Leinwand spricht in der Hoffnung, dass seine Botschaft dort abprallt und mich im Publikum trifft.
- Das Recht, den Humor des Vortragenden genießen zu dürfen, wenn dies hilft, ein Argument zu unterstreichen, Spannungen abzubauen oder eine Beziehung aufzubauen.

Abschluss

- Das Recht, einen eindeutigen Überblick über die vereinbarten Punkte und die nächsten Schritte zu bekommen.
- Das Recht, den Raum mit dem Gefühl zu verlassen, dass etwas Sinnvolles erreicht wurde.

**Geben Sie einen
Ausblick auf
die nächsten
Schritte**

SITUATIONSBESCHREIBUNG



**Überredungs-
kunst ist gefragt**

Die scharfsinnigste Abgrenzung einer Geschäftspräsentation von einer Vorlesung, einem Schulungskurs oder einer Rede stammt von meinem Freund Sir Antony Jay: »Eine Präsentation ist eine Übung in der Überredungskunst.«¹

- Den Stadtrat *überreden*, die Mülldeponie in der Nähe der Stadt zuzulassen.
- Den Unternehmensgründer *überreden*, zwei Werke zu schließen.
- Die Bereichsleiter *überreden*, die Kosten um 40 Prozent zu reduzieren.

Sie haben bereits fieberhaft rund um die Uhr gearbeitet – recherchiert, Interviews geführt, Analysen erstellt und alles andere getan, was nötig ist, um Empfehlungen auszuarbeiten, die Ihrer Meinung nach die Zuhörer zum Handeln bewegen sollen.

Schieben Sie Ihre Datenstapel, Tabellen, Interviewnotizen und Charts jetzt bitte einmal beiseite. Holen Sie sich eine Tasse Ihres Lieblingskaffees, nehmen Sie ein leeres Blatt Papier und geben Sie sich etwa 15 Minuten Zeit, um Ihre Situation zu durchdenken und auf dem Papier zu umreißen.

**Was macht Ihre
Präsentation
einzigartig?**

Fragen Sie sich, inwieweit diese Präsentation einzigartig ist, worin Sie sich von derjenigen unterscheidet, die Sie letzte Woche gehalten haben, und von jener, die Sie nächste Woche halten werden.

Ich kann Ihnen versprechen, dass diese Übung Ihnen helfen wird, die Ergebnisse zu realisieren, die Sie mit Ihrer Präsentation erreichen wollen. Sie könnten sogar zu dem Schluss kommen, dass Sie gar keine Präsentation zu halten brauchen. Das ist in Ordnung, sofern Sie einen besseren Weg finden, Ihre Zielgruppe zu überzeugen.

¹ Antony Jay und Ros Jay, *Effective Presentation* (Pearson Financial Times, London 2004).