

Ralf T. Kreutzer

Toolbox für Marketing und Management

Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge –
Prognoseinstrumente

2. Auflage



Springer Gabler

Toolbox für Marketing und Management

Ralf T. Kreutzer

Toolbox für Marketing und Management

Kreativkonzepte – Analysewerkzeuge –
Prognoseinstrumente

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Ralf T. Kreutzer
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-44989-6 ISBN 978-3-658-44990-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44990-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Eine Leitidee:
Einfach machen!
Einfach machen!*

Einführende Worte (bitte lesen!) statt eines Vorworts, dass niemanden interessiert

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
schon diese erste Überschrift soll eines signalisieren:

► **Klarheit!**

Für mich inzwischen einer der wichtigsten Begriffe im Management und im Leben – neben der **Wertschätzung im Umgang miteinander**.

Dieses Werk soll Sie unterstützen, (noch) erfolgreicher in Marketing und Management zu agieren. Dazu zeige ich kurz und knackig auf, welche Instrumente zur Unterstützung Ihrer Arbeit hilfreich und wann diese jeweils einzusetzen sind. Hinsichtlich des **zielorientierten Einsatzes der unterschiedlichsten Instrumente** stelle ich im Coaching und Consulting, aber auch bei Schulungen und in Vorlesungen immer wieder größere Unsicherheiten fest.

Es besteht eine Gefahr, die *Paul Watzlawick* so schön beschrieben hat:

► **Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem nur einen Nagel.**

Deshalb möchte ich Ihnen viele verschiedene Werkzeuge präsentieren – idealerweise für jedes Problem das passende Tool.

Zusätzlich – und das stelle ich der Vorstellung der einzelnen Werkzeuge voraus – zeige ich auf, was heute zu einer guten **Präsentation** gehört (Kap. 1). Wir alle kennen Präsentationen, deren Inhalt (vielleicht) gut, deren Vorstellung aber ein Desaster war. Die Form der Präsentation dominiert hier die Wahrnehmung der (spannenden) Inhalte. Da wir heute immer mehr präsentieren müssen, häufig auch in Online-Konferenzen und Webinaren, möchte ich wichtige **Erfolgsfaktoren der Kommunikation** mit Ihnen teilen.

Dieses erste Kapitel sollten Sie unbedingt lesen. Den Rest des Werkes sollten Sie zunächst überfliegen, um zu erkennen, welche Methoden präsentiert und bei welchen Fragestellungen diese einzusetzen sind. Dann können Sie das Werk immer gerne zu Hand nehmen, um sich beim Einsatz einzelner Methoden das notwendige Handwerkszeug zu erschließen.

Hierbei wünsche ich Ihnen nicht nur Erfolg, sondern auch viel Spaß. Denn für mich gehört der Spaß zum Lernen und Arbeiten unverzichtbar dazu.

In diesem Sinn: gutes Gelingen!

Ralf T. Kreuzer

Königswinter – Berlin, Oktober 2024

PS: Ich danke meinem Lektoren-Team von *Springer Gabler* – *Barbara Roscher* und *Angela Meffert* – wieder für ihren großen Einsatz beim Zustandekommen dieses Werkes!

Inhaltsverzeichnis

1	Präsentationen – Transmissionsriemen Ihres Erfolges	1
1.1	Bedeutung von Präsentationen für den eigenen Erfolg	1
1.2	Erfolgsfaktoren des Präsentationsstils	7
1.3	Erfolgsfaktoren des Präsentationsinhalts	17
1.4	Erfolgsfaktoren einer wertschätzenden Kommunikation	27
1.5	Storytelling	36
1.6	Four-ear-Listening – Vier-Ohr-Hören	39
1.7	Tipps zur Literaturrecherche	42
1.8	Tipps zur Implementierung – erfolgreicher kommunizieren	44
	Literatur	45
2	Purpose – Vision – Mission – Ziele	47
2.1	Purpose – Start with the why	47
2.2	Ziele	52
2.3	Zielpyramide	60
2.4	OKR-Konzept – Objectives and Key Results	62
2.5	Balanced Scorecard	64
2.6	Ökobilanz	68
2.7	Not-to-do-Liste	70
	Literatur	72
3	Strategische Analyseinstrumente	75
3.1	Vorbemerkung: Planung des Einsatzes von Analyseinstrumenten	75
3.2	PEST- bzw. PESTEL-Analyse	85
3.3	SWOT-Analyse	87
3.4	Scoring-Modell	104
3.5	Portfolioanalyse	106
3.6	Benchmarking	113
3.7	Wertkettenanalyse	118
3.8	Gap-/Lückenanalyse – digitale Gap-Analyse	124
3.9	Customer Journey Map	127

3.10	Kunden-Unternehmens-Erwartungs-Matrix	131
3.11	Technology Acceptance Model	133
3.12	Analyse der Digital Business Performance	135
3.13	Kohortenanalyse	144
3.14	Resilienzanalyse	145
3.15	KI-Maturity-Analyse	150
	Literatur	156
4	Prognoseverfahren	159
4.1	Trendextrapolation	159
4.2	Szenarioanalyse	161
4.3	Analogieprognose	163
4.4	Delphi-Methode	165
4.5	Predictive Analytics	168
4.6	A/B-Testing	171
	Literatur	174
5	Konzepte zur Entwicklung von Strategien	175
5.1	Vorbemerkung: Vielfalt von strategischen Konzepten	175
5.2	Konzept der kundenorientierten Strategien	176
5.2.1	Marktfeldstrategie	177
5.2.2	Marktstimulierungsstrategie	180
5.2.3	Marktsegmentierungsstrategie	183
5.2.4	Marktrealstrategie	193
5.3	Canvas-Konzepte	196
5.4	Kano-Konzept	203
5.5	3-Horizonte-Modell	205
5.6	Konzepte zur Markenführung	211
5.7	Coopetition	218
5.8	Hedgehog-Konzept	219
5.9	Jobs-to-be-done-Konzept	222
5.10	Eisenhower-Matrix	224
	Literatur	225
6	Kundenwertmodelle	229
6.1	Grundlagen	229
6.2	Methoden zur Kundenwertermittlung	233
6.3	Net Promoter Score	244
	Literatur	247
7	Kreativmethoden	249
7.1	Brainstorming, Brainwriting und Brainwalking	249
7.2	Attribute Listing	252
7.3	Design Thinking	253

7.4	Lego Serious Play	259
7.5	Mind Map	261
7.6	World Café	264
	Literatur	270
8	Innovative Instrumente des Projektmanagements	273
8.1	Scrum	275
8.2	Lean Start-up	292
8.3	Kanban-Konzept	302
	Literatur	303
9	Konzepte zur Budgetierung	305
9.1	Percentage of Sales Method	305
9.2	Competitive Parity Method	306
9.3	All you can afford Method	306
9.4	Objective Task Method	306
9.5	Zero Base Budgeting	308
10	Strategischer und operativer Marketingplan	311
10.1	Erstellung eines strategischen Marketingplans	311
10.2	Erstellung eines operativen Marketingplans	313
	Literatur	315
11	Instrumente für das Change-Management	317
11.1	Ausgestaltung des Change-Management-Prozesses	317
11.2	Phasen und Instrumente des Change-Management-Prozesses	321
11.3	Stakeholder-Onion-Modell	336
11.4	Das Haus der digitalen Transformation	338
	Literatur	342
	Stichwortverzeichnis	343

Über den Autor



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer war von 2005 bis 2023 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Noch heute ist Prof. Kreutzer ein gefragter Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach.

Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, digitale Transformation, Change-Management, Künstliche Intelligenz und nachhaltige Unternehmensführung gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene beraten, trainiert und gecoacht. Prof. Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. Er moderiert auch World-Café-Formate und weitere interaktive Formen der Gruppenarbeit.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (4. Auflage 2021), „Toolbox Digital Business“ (2021), „Kundendialog online und offline“, „Digitale Markenführung“ (2022, zusammen mit Karsten Kilian), „Praxisorientiertes Marketing“ (6. Aufl. 2022), „Toolbox für Digital Business“ (2021), „Künstliche Intelligenz verstehen“ (2023), „Metaverse kompakt“ (2023, zusammen mit Sonja Klose) und „Der Weg zur marktorientierten Unternehmensführung“ (2023).

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BCG	Boston Consulting Group
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer-Relationship-Management
CRV	Customer Reference Value
d. h.	das heißt
EBIT	Earnings before Interest, Tax
EBT	Earnings before Tax
EBITDA	Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation
F&E	Forschung & Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
i. S.	im Sinne
HR	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
m. E.	meines Erachtens
MVP	Minimum Viable Product
NOMS	National One-Man-Sample
NPS	Net Promoter Score
o. Ä.	oder Ähnliches
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment

ROS	Return on Sales
PR	Public Relations
SGE	strategische Geschäftseinheit
SGF	strategisches Geschäftsfeld
SoA	Share of Advertising
SoV	Share of Voice
SUV	Sport Utility Vehicle
TAM	Technology Acceptance Model
u. a.	unter anderem/und andere
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WIP	Work-in-Progress
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Phasen zur Ausweitung der Komfortzone – für Menschen und Unternehmen	3
Abb. 1.2	Folie einer Präsentation für deutsche Gäste in Südkorea	13
Abb. 1.3	Negationen in Headlines und Vorträgen	28
Abb. 1.4	Emotionale Landkarte – Grundkonzept	29
Abb. 1.5	Emotionale Landkarte zur Verortung von Wörtern	29
Abb. 1.6	Wirkungsmechanismus von Sprache	30
Abb. 1.7	Sprecher werden in einer emotionalen Landkarte verankert	31
Abb. 1.8	Problem-fokussierende vs. Problem-lösende Fragen	31
Abb. 1.9	Gelungener Verlauf eines problemlösenden Gesprächs	34
Abb. 1.10	Persönliche Dialogbilanz	34
Abb. 1.11	Four-Ear-Listening – die vier Dimensionen einer Nachricht	39
Abb. 2.1	Golden Circle – Start with the why!	48
Abb. 2.2	Analyseraster der Leistungs- und Purpose-Orientierung	51
Abb. 2.3	Hierarchisches Zielsystem eines Unternehmens	53
Abb. 2.4	Visualisierung von Zielbeziehungen. (Angaben in Millionen €)	61
Abb. 2.5	Kreislauf des OKR-Konzepts	63
Abb. 2.6	Grundkonzept der Balanced Scorecard für ein Unternehmen	65
Abb. 2.7	Balanced Scorecard – Gesamtunternehmen mit Sustainability-Modul	66
Abb. 2.8	Marketing-Scorecard	67
Abb. 2.9	Ökobilanz	69
Abb. 2.10	Handlungsoptionen einer Not-to-do-Liste	71
Abb. 3.1	5-D-Konzept der Marketingforschung	76
Abb. 3.2	Makro- und Mikro-Umwelt des Unternehmens	86
Abb. 3.3	Grundkonzept der SWOT-Analyse	88
Abb. 3.4	Ergebnisse der Stärken-und-Schwächen-Analyse	91
Abb. 3.5	Johari-Fenster zur Selbst- und Unternehmensanalyse. (Quelle: XXX)	92
Abb. 3.6	Ausgewählte Fragestellungen eines Instrumental-Audits	94

Abb. 3.7	Erweiterter Produktlebenszyklus als Analysekonzept. (Quelle: Fritz et al. 2019)	95
Abb. 3.8	Grundkonzept der Branchenanalyse nach Porter	97
Abb. 3.9	Synthese der externen und internen Perspektive bei der SWOT-Analyse	101
Abb. 3.10	SWOT-Analyse aus dem Konsumgütermarkt	102
Abb. 3.11	SWOT-Strategie-Matrix	103
Abb. 3.12	Scoring-Modell zur Neuproduktbewertung	106
Abb. 3.13	Grundkonzept der Portfolioanalyse	107
Abb. 3.14	Unterschiedliche Produktportfolios als Trigger des Innovationsprozesses	109
Abb. 3.15	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	110
Abb. 3.16	Technologieportfolio	112
Abb. 3.17	Stufenkonzept eines Benchmarking-Ansatzes	115
Abb. 3.18	Grundkonzept einer Wertkette	119
Abb. 3.19	System von Wertschöpfungsketten	120
Abb. 3.20	Physische und digitale Wertschöpfungskette	123
Abb. 3.21	Gap-/Lückenanalyse	125
Abb. 3.22	Digitale Gap-Analyse	126
Abb. 3.23	Touchpoints einer Customer Journey	128
Abb. 3.24	Grundkonzept einer Customer Journey Map	129
Abb. 3.25	Kunden-Unternehmens-Erwartungs-Matrix	132
Abb. 3.26	Technology Acceptance Model	133
Abb. 3.27	Analyse der Digital Business Performance	137
Abb. 3.28	Raster zur Analyse der Digital Business Performance	142
Abb. 3.29	Resilienzanalyse eines Geschäftsmodells – basierend auf den Analysefeldern des Business Model Canvas	147
Abb. 3.30	KI-Maturity-Analyse – unternehmensindividuell zu adaptieren	151
Abb. 3.31	Reifegrade einer KI-Journey	155
Abb. 4.1	Trendextrapolation	160
Abb. 4.2	Szenarioanalyse	162
Abb. 4.3	Analogieprognose	164
Abb. 4.4	Delphi-Methode	166
Abb. 4.5	Prognosemodell der Predictive Maintenance	170
Abb. 4.6	Grundkonzept des A/B-Tests bei einer Website zur Registrierung eines Newsletters	172
Abb. 5.1	Konzept der kundenorientierten Strategien	176
Abb. 5.2	Produkt-Markt-Matrix – Ansoff-Matrix. (Quelle: In Anlehnung an Ansoff 1966)	177
Abb. 5.3	Klassisches Schichtenmodell eines Marktes	180

Abb. 5.4	Raster zur Ausgestaltung der Marktstimulierungsstrategie	181
Abb. 5.5	Positionierungsmodell – mit Definition einer Positionierungslücke	182
Abb. 5.6	Ausgestaltungsformen der Marktsegmentierung	183
Abb. 5.7	Ausgewählte Kriterien der Marktsegmentierung im B2C-Markt.	185
Abb. 5.8	Ausgewählte Kriterien der Marktsegmentierung im B2B-Markt.	186
Abb. 5.9	Persona-Gründungsdokument. (Quelle: In Anlehnung an Pruitt und Adlin 2006, S. 230–234)	188
Abb. 5.10	Konzept des Kundenbeziehungslebenszyklus. (Quelle: In Anlehnung an Stauss 2000, S. 16)	189
Abb. 5.11	Dreiklang der Kundenbetreuung	191
Abb. 5.12	Ausgewählte Merkmale zur Beschreibung der eigenen Interessenten und Kunden im B2C-Markt	192
Abb. 5.13	Entscheidungsfelder der Marktarealstrategie.	194
Abb. 5.14	Strategien für die internationale Expansion	195
Abb. 5.15	Konzept des Business Model Canvas. (Quelle: Nach Osterwalder und Pigneur 2010, S. 44).	196
Abb. 5.16	Konzept des Platform Canvas	199
Abb. 5.17	Konzept des Lean Change Canvas. (Quelle: In Anlehnung an Canvanizer 2018)	200
Abb. 5.18	Konzept des Value Proposition Canvas. (Quelle: In Anlehnung an Osterwalder et al. 2015).	202
Abb. 5.19	Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. (Quelle: In Anlehnung an Berger et al. 1993, S. 26)	204
Abb. 5.20	Grundkonzept des 3-Horizonte-Modells. (Quelle: In Anlehnung an Baghai et al. 2000, S. 5; Blank 2015)	205
Abb. 5.21	3-Horizonte-Modell zur strategischen Analyse	206
Abb. 5.22	Schaffung eines Dualismus im Transformationsprozess	210
Abb. 5.23	Definition der Markenidentität durch die internen Stakeholder. (Quelle: Orientiert an Burmann et al. 2015, S. 43)	212
Abb. 5.24	Markenidentitätsansatz: (Quelle: Nach Esch und Langner 2019, S. 185)	212
Abb. 5.25	Entwicklung des Brand Images im Kopf der Zielpersonen. (Quelle: Orientiert an Burmann et al. 2024, S. 17 f.).	213
Abb. 5.26	Ganzheitliche Markenführung im digitalen Zeitalter.	215
Abb. 5.27	Produkt-Marken-Portfolio am Beispiel von Alphabet	215
Abb. 5.28	Konzept zur Entwicklung von Serviceleistungen	216
Abb. 5.29	Strategische Stoßrichtungen. (Quelle: Orientiert an Haller und Wissing 2018, S. 178)	218
Abb. 5.30	Hedgehog-Konzept. (Quelle: Basierend auf Collins 2024)	221
Abb. 5.31	Eisenhower-Matrix.	224

Abb. 6.1	Aufgabe und Stoßrichtungen eines wertorientierten Kundenmanagements	232
Abb. 6.2	ABC-Analyse des Kundenstamms	234
Abb. 6.3	Definition von „guten Kunden“ (n = 78; Mehrfachnennungen möglich). (Quelle: Verint 2014, S. 1)	235
Abb. 6.4	Fehlerquellen in der Kundensteuerung. (Quelle: In Anlehnung an Helm et al. 2017, S. 20–24)	236
Abb. 6.5	Kriterien zur Ermittlung des Kundenwertes	237
Abb. 6.6	Vertrauen in verschiedene Werbeformen – in Deutschland (n = 1,037 Befragte; deutschsprachige Wohnbevölkerung ab 18 Jahre). (Quelle: Statista 2024a)	239
Abb. 6.7	Scoring-Modell zur Ermittlung von Kundenwerten in einem Reisebüro	240
Abb. 6.8	Verwendete Ansätze zur Kundenwertermittlung (n = 197 Manager; Mehrfachnennungen möglich). (Quelle: Statista 2024b)	241
Abb. 6.9	Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung	242
Abb. 6.10	Individuelles Modell zur Ermittlung des (Customer) Reference Values.	243
Abb. 6.11	Kontinuum der Social Influencer	243
Abb. 6.12	Grundkonzept des NPS	245
Abb. 6.13	Einsatz des NPS im Servicesektor	246
Abb. 7.1	Attribute Listing zur Entwicklung eines Fachbuches.	252
Abb. 7.2	Phasen des Design-Thinking-Prozesses.	255
Abb. 7.3	Empathy Map für eine Persona	256
Abb. 7.4	Konzept der Mind Map. (Erstellt mit webgreat.de/mindmap- erstellen-kostenlos-ohne-anmeldung)	262
Abb. 7.5	Ergebnisse eines Thementisches beim World Café „Digitalisierung“ – I	268
Abb. 7.6	Ergebnisse eines Thementisches beim World Café „Digitalisierung“ – II.	269
Abb. 8.1	Wasserfall-Konzept	274
Abb. 8.2	Unterschiede zwischen klassischem und agilem Projektmanagement. (Quelle: In Anlehnung an Preußig 2018, S. 41 f.)	275
Abb. 8.3	Deutliche Veränderungen in der Kompetenzlandkarte.	275
Abb. 8.4	Scrum-Team und weitere Akteure	278
Abb. 8.5	Gesamtablauf eines Scrum-Prozesses	281
Abb. 8.6	Scrum – Burndown Chart.	283
Abb. 8.7	Scrum – Kanban-Tafel	290
Abb. 8.8	Scrum – Kartensatz für das Planungspoker	291
Abb. 8.9	Analyseraster für Innovationen. (Quelle: In Anlehnung an Gourville 2006, S. 54)	293

Abb. 8.10	Time-to-Market	294
Abb. 8.11	Konzept des Minimum Viable Product	295
Abb. 8.12	Time-to-Value.	296
Abb. 8.13	Lean-Start-up-Modell.	297
Abb. 8.14	Arten der Preisdifferenzierung als Input für den Lean-Start-up-Prozess	299
Abb. 8.15	Grundformen des Vertriebs	300
Abb. 8.16	Aufgaben, die Handelspartner übernehmen können	300
Abb. 10.1	Grobstruktur eines strategischen Marketingplans	312
Abb. 10.2	Grobstruktur eines operativen Marketingplans	313
Abb. 10.3	Idealtypische Zuordnung von Aktionsbausteinen eines Marketingplans in Abhängigkeit von den jeweils erreichten Phasen des Produktlebenszyklus	315
Abb. 11.1	Ausprägungen des Change-Managements	318
Abb. 11.2	Bausteine des Change-Managements.	319
Abb. 11.3	Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen	320
Abb. 11.4	Einordnung verschiedener Change-Auslöser in die Matrix der Betroffenheit.	321
Abb. 11.5	Segmentierung der Mitarbeiter bei Change-Prozessen	324
Abb. 11.6	Klassischer Verlauf eines Change-Management-Prozesses	325
Abb. 11.7	4-Zimmer-Konzept des Change-Managements. (Quelle: In Anlehnung an Janssen 1996)	326
Abb. 11.8	Herausforderungen im Change-Prozess.	327
Abb. 11.9	Eisbergmodell der Einflussfaktoren des Change-Prozesses. (Quelle: In Anlehnung an Doppler und Lauterburg 2019, S. 254).	328
Abb. 11.10	Einflussfaktoren des Change-Prozesses.	329
Abb. 11.11	Voraussetzungen eines erfolgreichen Change-Managements	331
Abb. 11.12	Team Development Clock	332
Abb. 11.13	Stakeholder-Onion-Modell.	336
Abb. 11.14	Haus der digitalen Transformation.	339



Präsentationen – Transmissionsriemen Ihres Erfolges

1

Das menschliche Gehirn ist eine großartige Sache: Es funktioniert vom Augenblick der Geburt an – bis zu dem Moment, wo man aufsteht, um eine Rede zu halten.

Mark Twain

1.1 Bedeutung von Präsentationen für den eigenen Erfolg

Sagen, was man denkt. Und vorher was gedacht haben.

Harry Rowohlt

Was zeichnet einen **erfolgreichen Manager** heute aus?

► Kommunikation – Kommunikation – Kommunikation!

Kommunikation ist für Sie **die** Voraussetzung, um im und mit Ihrem Team erfolgreich zu sein. So steigert ein **transparenter und zeitnaher Informationsaustausch** die Leistungen Ihres Teams nachhaltig. Es bedarf auch der Kommunikation, um Ziele, Erwartungen und Aufgaben zu formulieren. Gleichzeitig sind Feedback und Dialogschleifen erforderlich, um Unklarheiten „on the way“ zu ermitteln und idealerweise zu beseitigen.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44990-2_1].

Hierfür ist es wichtig, frühzeitig die relevanten Stakeholder zu identifizieren, die für die eigene Karriere und/oder für den Erfolg im eigenen Verantwortungsbereich entscheidend sind.

Nur durch Kommunikation können folglich **Teamarbeit und Kooperation** erreicht werden. Beide sind notwendig, um die Anforderungen an das Team und alle eingebundenen Personen zu definieren. Durch Rückmeldungen werden Erfolge sichtbar oder Optimierungsbedarf verdeutlicht. Durch eine ehrliche, zeitnahe und konstruktive Kommunikation schaffen Sie eine Atmosphäre von Vertrauen und Respekt – unverzichtbar für einen langfristigen Erfolg im Unternehmen und im Leben generell!

Neben der Kommunikation im Team kommt der **persönlichen Kommunikation face-to-face** eine zentrale Bedeutung zu. Während Lob und Anerkennung gerade auch vor anderen eine positive Wirkung entfalten kann, ist eine korrigierende Kommunikation i. S. eines **konstruktiven Feedbacks** im Vier-Augen-Kontext besser aufgehoben.

Ich vermeide hier bewusst den Begriff „**negatives Feedback**“, das lediglich Fehler aufzeigt, ohne Ideen für eine Optimierung zu nennen. Es ist nie hilfreich, nur zu sagen: „Das war eine schlechte Präsentation.“ Der so Kritisierte muss dann rätseln, was den Feedback-Geber wohl gestört haben mag. Und bei diesem Ratespiel kann er falsch oder richtig liegen. Sie sollten es aber nicht dem Zufall überlassen, ob der so Kritisierte beim Raten erfolgreich ist.

Wichtig ist an dieser Stelle auch der Hinweis, dass Sie einen solchen **Feedback-Prozess nicht als Einbahnstraße** ausgestalten sollten. Als Führungskraft oder Projektleiter sollten Sie sich dem (konstruktiven) Feedback Ihres Teams stellen. Denn das Team spricht (untereinander) meist ganz offen darüber, was gut oder schlecht läuft. Deshalb ist es unverzichtbar, dass Sie dies auch wissen. Nur dann können Sie entsprechend reagieren und agieren (vgl. zum „blinden Fleck“ Abb. 3.5).

- ▶ **Merk-Box** Feedback ist wie ein Geschenk. Ob man es auspackt oder nicht, bleibt jedem selbst überlassen. Es bleibt ein Geschenk.

Interessanterweise ist immer wieder Folgendes zu bemerken: Feedback, das man zunächst aus tiefster Überzeugung ablehnt, trägt häufig in besonderem Maße wertvolle Wachstumsimpulse in sich – die man zunächst nur nicht sehen möchte, da sie vielleicht außerhalb der eignen Komfortzone liegen.

Unter **Komfortzone** versteht man den durch Gewohnheiten definierten Bereich eines Menschen, in dem sich dieser wohlfühlt und sich sicher bewegen kann. Hier geht es um Dinge, die man kennt, um Aktivitäten, die man schon „tausendmal“ gemacht hat (Stichworte „Gewohnheiten“, „Routinen“ und „Rituale“) und um Personen, mit denen man regelmäßig verkehrt (vgl. Bardwick 1995). Diese Komfortzone ist bei allen Menschen unterschiedlich ausgeprägt, weil sich jeder Mensch ganz verschiedene Gewohnheiten zu Eigen gemacht hat. Wer bisher eher im Hintergrund gearbeitet hat und nicht selbst auf der Bühne stand, verfügt über eine andere Komfortzone als derjenige, der als „Rampensau“

bekannt ist und nichts mehr liebt, als vor großem Publikum aufzutreten. Um ein Wachstum zu ermöglichen, sind die auf allen Hierarchieebenen anzutreffenden Komfortzonen konsequent zu weiten.

Jeder von uns verfügt über eine **individuelle Komfortzone** – gleichsam über eine **individuelle Wohlfühloase**. Diese endet dort, wo der vertraute Bereich aufhört und Überwindung oder Anstrengung notwendig sind, um neue Herausforderungen zu meistern. Der eine bekommt bereits Schweißausbrüche, wenn er in einem Team-Meeting mit drei Kollegen sein Konzept vorstellen soll. Ein anderer sagt dagegen: „Tschakka, ich kann vor 1000 Leuten und vor fünf Kameras in Wien einen Vortrag halten!“ Folglich ist das Auftreten von Angst (etwa bei der Übernahme einer neuen Aufgabe) ist ein guter Indikator dafür, dass wir gerade die eigene Komfortzone verlassen (vgl. Abb. 1.1).

Der Eintritt in die Angstzone ist nicht bequem. Sie geht mit **Wachstumsschmerzen** einher. In der **Terra incognita** – dem unbekanntem Terrain – kann man natürlich auch Fehler machen und scheitern. Schließlich weiß man nicht genau, was einen erwartet. Dann wird oft durch mehr oder weniger kreative Ausreden versucht, der Herausforderung aus dem Weg zu gehen (vgl. Abb. 1.1).

► **Merk-Box** Hinter den Grenzen beginnt das Wachstum!

Um Ihr persönliches Wachstum zu fördern, sollten Sie die **Grenzen Ihrer Komfortzone** immer weiter ausdehnen. Das ist der Weg zur **Persönlichkeitsentwicklung** – und dieser führt zwingend durch die **Angstzone**. Um in diese Angstzone zu gelangen, können

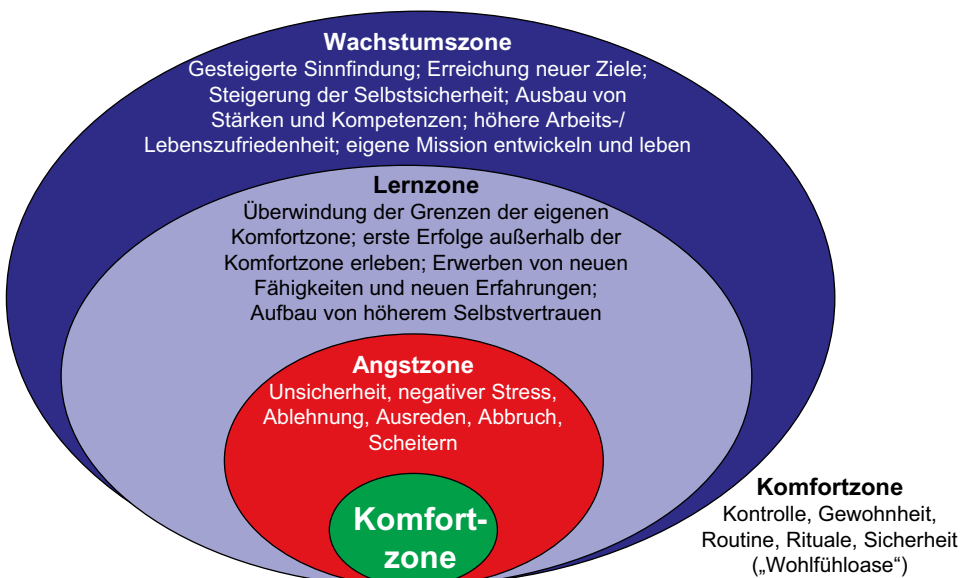


Abb. 1.1 Phasen zur Ausweitung der Komfortzone – für Menschen und Unternehmen

Sie sich selbst Aufgaben stellen, die Adrenalinstöße verursachen. Eine schöne Übung ist es, in Deutschland **Speakers' Corner** zu praktizieren. Sie stellen sich einfach in die Fußgängerzone und sprechen zu einem beliebigen Thema. Menschen kommen und gehen, hören Ihnen vielleicht zu, verwickeln Sie in Diskussionen – und gehen wieder. Nach vier Stunden haben Sie Ihre Angstzone durchschritten. Ich habe das selbst erlebt!

Noch herausfordernder ist es, sich als **Bettler** zu verkleiden und 60 € zu erbetteln. Sie gehen auf Menschen zu – und diese weichen Ihnen aus, nur weil sie Sie kommen sehen. Haben wir nicht alle Angst vor Ablehnung? Ich hatte nach zwei Stunden in der vorweihnachtlichen Fußgängerzone von Wiesbaden die 60 € zusammen. Dann kam der zweite Teil der Aufgabe: Mein gesammeltes Geld in einer durchsichtigen Plastiktüte sollte ich an eine reich aussehende Person weitergeben. Ich bot das Geld einem jungen Paar mit teuer aussehendem Buggy an. Der Mann nahm das Geld, sagte „Danke“ und verschwand. In der Bettelphase habe ich dagegen erfahren, dass ein oder zwei € eher von den Menschen zu erlangen waren, die selbst weniger haben. Viele Lernerfahrungen auf einmal! Das Ergebnis: Ich habe seit dieser Erfahrung keinerlei Scheu mehr, andere Menschen anzusprechen – obwohl das Erlebnis schon mehr als 20 Jahre zurückliegt!

Wenn Sie auf diese Weise die Angstzone durchschreiten, überwinden Sie die Grenzen Ihrer Komfortzone und treten in die **Lernzone** ein (vgl. Abb. 1.1). Hier erlangen Sie neue Fähigkeiten und Erfahrungen. Bei einer positiven Bewertung dieser neuen Erfahrungen stärken Sie Ihr Selbstvertrauen. Von der Lernzone gibt es einen fließenden Übergang zur **Wachstumszone**. Sie können sich dann neuen Herausforderungen stellen – basierend auf einer gewachsenen **Selbstsicherheit**. Gleichzeitig zahlt das auf Ihre Selbstwirksamkeit ein. **Selbstwirksamkeit** bezeichnet den Glauben einer Person an die eigene Fähigkeit, bestimmte Aufgaben oder Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Dieses Konzept ist wichtig für die Motivation und das Wohlbefinden und kann die Art und Weise beeinflussen, wie Sie in Zukunft Ziele setzen, Herausforderungen angehen und mit Stress oder Rückschlägen umgehen.

Um die schon angesprochenen Wachstumsschmerzen zu akzeptieren, sind Frustrationstoleranz und Resilienz erforderlich. **Frustrationstoleranz** ist die individuelle Befähigung, Enttäuschungen und Rückschläge über eine längere Zeitspanne hinweg zu erdulden und konstruktiv damit umzugehen, ohne die Realität zu beschönigen. **Menschen mit geringer Frustrationstoleranz** geben oft schnell auf, wenn der Prozess des Verlassens ihrer Komfortzone anstrengender oder langsamer ist als erhofft oder erwartet. Sie werden leicht emotional aus dem Gleichgewicht gebracht, zeigen oft Ärger oder fühlen sich entmutigt und niedergeschlagen. Sie empfinden sich oft als benachteiligt – nicht, weil sie objektiv benachteiligt sind, sondern weil sie Schwierigkeiten im Umgang mit Rückschlägen haben. Ihre Motivation, neue Herausforderungen zu meistern, nimmt nach jedem Rückschlag ab. Dann vermeiden solcher Menschen tendenziell Situationen, die eine erhöhte Anstrengung erfordern. Das ist das Gegenteil von Wachstum.

Menschen mit hoher Frustrationstoleranz können schwierige Situationen annehmen und geduldig an ihren Zielen arbeiten. Sie sehen kleine Erfolge als motivierend an und betrachten Rückschläge als einen natürlichen Bestandteil des Prozesses. Diese Menschen kön-

nen oft besser lernen. Sie können sich länger und intensiver mit einer Aufgabe oder einem Thema beschäftigen, ohne aufzugeben. Obwohl Frustrationstoleranz generell als eine ziemlich stabile Persönlichkeitseigenschaft gilt, können Sie daran arbeiten, Ihre Frustrationstoleranz zu erhöhen. Hier können Coaching-Programme eine wertvolle Unterstützung bieten.

Bei diesem Wachstumsprozess sollten wir die **Panikzone** konsequent vermeiden. Diese wird erreicht, wenn ein Mensch sich an Aufgaben heranwagt, die so weit vom angestammten Erfahrungshintergrund sowie von den eigenen Gewohnheiten entfernt sind, dass ein Scheitern sehr wahrscheinlich ist. Deshalb ist ein stufenweises Lernen angeraten – von der Komfortzone über die Wachstumszone, um neue Gewohnheiten und neue Sicherheit zu gewinnen. Dies gilt für Sie – wie auch für Ihre Mitarbeiter, deren Wachstum Sie als Führungskraft fördern wollen.

Wie hat es *Dale Carnegie* so schön formuliert?

- ▶ Schwimmen lernen, aber in lauwarmem Wasser!

Im Zuge von Feedback-Prozessen – aber auch generell – gilt es, auf die **Form der Kommunikation** und auf **jedes einzelne Wort** zu achten (vgl. auch Abschn. 1.6).

- ▶ **Merk-Box** Ein unbedachtes Wort, einen abgeschossenen Pfeil und eine passende Gelegenheit kann man nicht zurückholen!

Wer im Hinblick auf ein Führungskräfte training immer wieder den Ausdruck „**Brain Wash**“ in dem Mund nimmt, wird die dort präsentierten Inhalte für sich und seine Zuhörer immer mit einem negativen Vorzeichen versehen. Auch wenn es ironisch gemeint ist, bleibt vielfach nur der negative Begriff „Brain Wash“ im Gedächtnis zurück. Wenn in einer führenden Zeitung steht, dass Staaten versuchen, Unternehmen Steuern „**abzuluxen**“, dann führt auch diese Wortwahl in die Irre. Mit Steuern finanzieren Unternehmen die harte und weiche Infrastruktur der Länder, auf denen das Geschäftsmodell – nur scheinbar ganz selbstverständlich – aufsetzen kann. Statt von „**Semesterferien**“ spreche ich auch immer von „**vorlesungsfreier Arbeitszeit**“, weil der letztere Begriff den tatsächlichen Aktivitäten viel besser entspricht.

Wir sollten auf den Einsatz vermeintlich witziger Begriffe für unsere Kunden wie „**Fuzzys**“ verzichten. Dieser Terminus wurde von einem Trainer für Telefonmarketing durchgehend für „Kunden“ verwendet. Der im Tourismus nach wie vor geläufige Begriff „**Paxe**“ als Abkürzung für die Reisenden macht nicht wirklich deutlich, dass es sich hier um die geschätzten Kunden handelt.

Wer seine IT-Kollegen als „**Nerds**“, seine Marketing-Kollegen als „**Cashburner**“ und die Controlling-Kollegen als „**Erbsenzähler**“ bezeichnet, sollte sich nicht wundern, dass die Zusammenarbeit nicht klappt. Nicht viel besser ist es, wenn Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern die „Frühbesprechung“ als „**Frühbeschimpfung**“ bezeichnen. Solche Begriffe sind mit einer negativen emotionalen Aufladung versehen – die schnell auch unser Handeln bestimmt.

- **Merk-Box** Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden Deine Worte!
 Achte auf Deine Worte, denn sie werden Deine Taten!
 Achte auf Deine Taten, denn sie werden Deine Gewohnheiten!
 Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie werden Dein Charakter!
 Achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal!
Jüdischer Talmud

Für viele Manager ist eine weitere Form der Kommunikation von besonderer Bedeutung: die **Präsentation**. Unabhängig davon, auf welcher Hierarchiestufe Sie stehen und welches Aufgabenspektrum Sie bearbeiten: Immer wieder gilt es, durch Präsentationen Angebote, Arbeitsergebnisse und Projekte vorzustellen. Entweder, um anderen zu überzeugen und als Follower zu gewinnen. Oder um Kunden zu gewinnen oder schlicht, um den Status quo oder Erkenntnisse aus Studien vorzustellen.

- **Merk-Box** Es gilt: **Jeder Präsentator ist ein Verkäufer**. Er „verkauft“ zunächst sich selbst, weil die Akzeptanz von Inhalten, Vorschlägen, Ideen, Konzepten, Ergebnissen ganz entscheidend von der (wahrgenommenen) Persönlichkeit des Präsentators abhängt. Erst dann kommt der Inhalt der Präsentation.

An dieser Stelle möchte ich auf ein Zitat von Marshall McLuhan (2008) hinweisen: „**The medium is the message.**“

Es bringt zum Ausdruck, dass das **Medium** mit der gesendeten Botschaft selbst verschmilzt und damit als Einheit wahrgenommen wird. So entsteht eine symbiotische Beziehung zwischen Sender und Inhalt, die einen großen Einfluss darauf hat, wie die Botschaft aufgenommen wird. Bei einer Präsentation ist das Medium der Präsentator. Dieser sollte sich voll seines eigenen Anteils am Kommunikationsergebnis bewusst sein.

Es wird immer wieder formuliert, dass ca. 70 bis 80 % der **Erinnerung an eine Präsentation** auf die **Art und Weise** entfallen. Hierzu zählen vor allem Körpersprache und Tonfall. Nur ca. nur 20 bis 30 % der Erinnerung entfallen auf die **Inhalte**. Diese Aufteilung sollte uns allen zu denken geben. Warum? Weil ich in meinem ganzen Berufsleben noch keinen Menschen getroffen habe, der die Vorbereitungszeiten für eine Präsentation an diesen Prozentzahlen orientiert:

- 80 % Zeiteinsatz für die Art und Weise, die Inhalte zu präsentieren und
- 20 % für die Inhalte selbst.

Häufig werden eher 99 % der Zeit für die Aufbereitung der Inhalte eingesetzt. Das Gute daran ist:

- Sie können das ganz einfach ändern. Schließlich sind Sie Ihr eigener Zeitmanager!

- **Merk-Box** Neben der **inhaltlichen Vorbereitung einer Präsentation** sollten Sie ein besonderes Augenmerk auf die **Art und Weise Ihrer Präsentation** legen – und damit insb. darauf, wie Sie vor den Zuhörern agieren (verbal und nonverbal).

1.2 Erfolgsfaktoren des Präsentationsstils

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick

Sie haben es alle schon selbst erlebt: Auf Konferenzen und bei Seminaren, für deren Teilnahme Sie nicht nur bezahlt, sondern auch Zeit freigeschaufelt haben, eröffnen Vortragende ihren Part mit folgenden Statements:

- „Die Präsentation habe ich letzte Nacht noch schnell im Hotelzimmer zusammengestellt.“
- „Meine Folien sind in Deutsch und Englisch. Leider hatte ich keine Zeit für die Übersetzung.“
- „Eigentlich sollte ich ja über XY sprechen – wie es im Programm steht. Ich habe den Titel und den Inhalt aber noch einmal verändert.“

Wie wertschätzend ist das denn? Da stellt sich einer vor das Publikum und teilt ihm mit, dass er es nicht ernst nimmt, und vor allem, dass er es nicht wertschätzt! Sonst hätte er sich ja vorbereitet ... und an das gehalten, was versprochen wurde. Danke dafür!

- **Merk-Box** Man vergisst, worum es sich gehandelt hat, aber man vergisst nicht, wie man behandelt wurde.

Wie viel gelungener ist dagegen eine Einführung, in der Sie sich als Vortragender für die Einladung bedanken. Sie können auch Ihre Freude darüber zum Ausdruck bringen, dass Sie Ihre Erkenntnisse, Erfahrungen etc., für deren Gewinnung Sie sich über Wochen, Monate oder sogar Jahre engagiert haben, mit dem Publikum teilen dürfen.

- Bringen Sie Ihrem Publikum Wertschätzung in Reinform entgegen!

Gleichzeitig sprechen Sie auf diese Weise Emotionen an, die für den Aufbau einer Beziehungsebene zum Publikum viel wichtiger sind als Zahlen, Daten, Fakten. Schließlich sprechen Sie als Mensch andere Menschen an!

Bereits die **einleitenden Worte** entscheiden in hohem Maße über den Erfolg Ihrer Präsentation. Diese Worte sollen der Zielgruppe die Einschätzung Ihres Vortrags erleichtern. Schließlich wollen die Zuhörer möglichst schnell von Ihnen erfahren, ob Sie etwas Rele-

vantes zu bieten haben. Das bedeutet nichts anderes, als dass Sie zunächst den Inhalt Ihrer Präsentation bestmöglich verkaufen sollten. Sie sollten die folgenden **unausgesprochenen Zuhörerfragen** beantworten:

- Warum ist Zuhören – gerade bei Ihrem Vortrag – so wichtig?
- Was können die Zuhörer von Ihrem Vortrag erwarten?
- Was werden die Zuhörer von Ihnen erfahren, was diese ggf. noch nicht wussten?
- Welchen Nutzen können die Zuhörer aus Ihrem Vortrag ziehen?

Deuten Sie es an, ohne schon zu viel zu verraten. Die Spannung muss bestehen bleiben. Aber dann müssen Sie im Laufe des Vortrags auch liefern. Auch hier gilt:

► You never have a second chance to make a first impression!

Deshalb sollten Sie bei der Vorbereitung eines Vortrags nicht nur sehr viel Wert auf die ersten Worte legen, sondern auch darauf, wie Sie diese mitteilen. Kommen Sie gehetzt und noch nicht ganz bei der Sache auf die Bühne, dann wird Ihr Start misslingen. Das Gleiche gilt, wenn Ihre ersten (entscheidenden) Sätze im Gemurmel der Zuhörer untergehen, weil Sie deren volle Aufmerksamkeit noch nicht gewonnen haben.

Hier eine **Empfehlung**, die ich von meinem Marketing-Professor gelernt und schon tausendfach selbst praktiziert habe. Wenn Sie Ihre Vorbereitungen im Raum für den Vortrag oder eine Vorlesung abgeschlossen haben, dann stellen Sie sich gut sichtbar vor die Gruppe und tun Sie nichts anderes, als darauf zu warten, dass die Gespräche im Raum zu einem Ende kommen. Gleichzeitig können Sie wertschätzend Ihren Blick über das Auditorium schweifen lassen.

Vielleicht müssen Sie 30 s schweigend warten, vielleicht auch eine Minute. Ich musste noch nie länger als zwei Minuten warten, bis auch bei mehreren Hundert Zuhörern auf einmal absolute Stille einsetzte. Warten Sie dann noch zehn Sekunden, bevor Sie mit Ihrem Vortrag beginnen. So kann ein **gelungener Einstieg in eine Präsentation** aussehen. Wenn Sie das erste Mal so vorgehen, wird es seltsam für Sie sein, schweigend zu warten. Denn jetzt verlassen Sie gerade Ihre Komfortzone. Aber Sie werden sich daran gewöhnen – und irgendwann finden Sie es richtig gut. Und schmunzeln über andere, die immer noch gegen das Publikum anschreien, um sich Aufmerksamkeit für ihren Vortrag zu erkämpfen. Wenn Sie schreien, werden Sie allerdings nur selten erste Sympathiepunkte erzielen.

Um die Aufmerksamkeit des Publikums schon zu Beginn zu fesseln, gilt es, knackig in die Präsentation einzusteigen. Hierzu können folgende Aussagen oder Fragen dienen, die Sie an den Anfang Ihrer Präsentation stellen:

- Wie haben wir zu handeln, um dem immer stärker werdenden Wettbewerber XY aus China Paroli zu bieten?
- Wie können Sie die Akquisitionskosten für neue Kunden um 30 % senken?

- Welche überraschenden Erkenntnisse haben wir aus der aktuellen Wettbewerbsanalyse gewonnen?
- Auf welchen Wegen greifen uns Start-ups an – und warum haben wir das bisher nicht bemerkt?
- Welche Unternehmen unserer Branche fielen bereits dem digitalen Darwinismus zum Opfer – und was können wir dagegen tun, damit wir nicht selbst zum Opfer werden?
- Warum müssen wir unsere Human-Resource-Strategien überarbeiten, um morgen noch genügend Mitarbeiter zu haben und zu finden?
- Weshalb sollten wir heute von einer Twin-Transformation sprechen – und unsere Maßnahmen zur digitalen und ökologischen Transformation zusammenführen?
- ...

Der Einstieg mit einer umfassenden (werbenden) Unternehmenspräsentation ist bei einem Engagement auf (bezahlten) Konferenzen nicht zu empfehlen. Das Publikum möchte vielmehr wissen, ob Sie zu diesem Thema – mit Recht – etwas zu sagen haben. Das sollte schnell deutlich werden.

Die **Einleitung** kann bis zu 50 % des Präsentationserfolgs ausmachen. Auch wenn es nur 20 oder 30 % wären – ein Fokus auf den Einstieg ist auf jeden Fall wichtig. Ähnliches gilt für den **Schluss**. Ist es Ihnen auch schon so gegangen, dass Sie gar nicht bemerkt haben, dass der Vortrag schon zu Ende war? Es entstand eine peinliche Pause – bis der Vortragende dann die erlösenden Worte spricht: „Das war das Ende meiner Präsentation!“ Auch nicht sehr gelungen ... Im Schlussteil sollten Sie den Zuhörern nochmals verdeutlichen, was die Schwerpunkte Ihrer Präsentation waren und was man idealerweise behalten sollte:

- Was ist das Takeaway bzw. was sind die Kernbotschaften?
- Worüber sollen die Zuhörer auf dem Nachhauseweg sprechen?
- Was sind die Golden Nuggets, die die Zuhörer im Gedächtnis behalten sollten?
- Was ist zu tun?
- Worin bestehen die nächsten Schritte?

Deshalb sollten Sie auf Ihrer letzten Folie nicht nur schreiben: „Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit“. Sie können vielmehr formulieren: „Weitere spannende Ideen finden Sie hier ...“ – mit einem Verweis auf einschlägige Bücher, die Sie zum Thema empfehlen. Auch ein Handlungsappell kann am Schluss Ihres Vortrags sehr wirkungsvoll sein.

Zur Erklärung der Relevanz vom Anfang und vom Ende einer Präsentation können wir Anleihen bei der Lernpsychologie nehmen. Hier wird mit dem Begriff des **seriellen Positionseffekts** die Tendenz bezeichnet, sich in einem Lernzyklus am besten an die ersten Inhalte (**Primacy-Effekt**) sowie an die letztgenannten Inhalte (**Recency-Effekt**) zu erinnern (vgl. Stangl 2024). Deshalb sind nicht nur wohlgesetzte Abschlussworte, sondern auch ein **souveräner Abgang** so wichtig.

Immer wieder erlebe ich es, dass Vortragende nach den letzten Worten in großer Eile die Bühne verlassen möchten. Das wirkt nicht wirklich souverän! Zunächst kann man sich am (hoffentlich verdienten) Applaus erfreuen. Diesen in Ruhe entgegenzunehmen, ist auch ein Zeichen von **Wertschätzung**. Anschließend kann man sich ggf. noch den Fragen des Publikums stellen. Auch hier ist nach der Ankündigung der Möglichkeit, Fragen zu stellen, zunächst einmal zu warten, ob welche kommen. Zu warten, ist ebenfalls ein Zeichen von Souveränität und Wertschätzung, weil – je nach Publikum – die erste Scheu vor dem Fragenstellen überwunden werden muss. Auch hierzu gilt es, Zeit zu geben.

Es heißt, dass der **Schlussteil einer Präsentation** zu ca. 30 % am Erfolg der Präsentation beteiligt ist. Damit bleiben für den Mittelteil lediglich 20 % übrig.

► **Merk-Box** Ein gelungener Ein- und Ausstieg sind für eine Präsentation erfolgsentscheidend.

Während der Präsentation selbst sollten Sie – natürlich neben den Inhalten – ein besonderes Augenmerk auf die Körpersprache, die Stimmlage und die Stimmmodulation legen. Bei der **Körpersprache** ist zu prüfen, wie souverän man vor dem Publikum steht. Versteckt man sich hinter einem Podium, hält sich daran fest und wagt es nicht, hervorzukommen? Oder kann man souverän das Rednerpult verlassen oder sogar auf der Bühne hin und her laufen? Wichtig ist, dass Sie nicht wie ein hungriger Tiger auf dem Podium hin und her laufen – obwohl wir das manches Mal bei US-amerikanischen Rednern sehen. Auf mich wirkt das häufig eher wie eine Show-Einlage, die vom eher schwachen Inhalt ablenken soll.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, während des Vortrags durch das Publikum zu schlendern. Wenn Sie dies zum ersten Mal tun, spüren Sie ein spezielles Energiefeld Ihrer Zuhörer – und merken gleichzeitig, welche Beharrungskräfte Sie in Ihre Komfortzone (hinter das Rednerpult) zurückholen möchten.

Eine große Bedeutung kommt auch Ihrer **Haltung beim Präsentieren** zu. Aus Ihrer Haltung können die Zuschauer Ihre Sicherheit im Umgang mit dem Thema erkennen. Dafür ist es wichtig, dass bereits Ihr Weg auf die Bühne mit sicheren und kraftvollen Schritten erfolgt. Eine persönliche Meinung hierzu: Ich frage mich bei Präsentationen von Damen immer wieder, wie ein solcher kraftvoller, gut geerdeter Auftritt in High Heels gelingen kann.

Auch Ihre **Gestik beim Präsentieren** ist von Bedeutung. Hält man sich an einem Boardmarker fest oder drückt vor Nervosität permanent auf einem Kuli herum? Am besten legen Sie alles aus der Hand – ggf. mit Ausnahme eines Präsenters. Mit Ihren Händen können Sie Ihre Ausführungen unterstreichen, Hervorhebungen deutlich machen oder Aktionen ankündigen. Es ist wichtig, dass Worte und Gestik zusammenpassen und die gleiche Geschichte erzählen.

Auch wenn manche meinen, es wirke besonders lässig und souverän: Für mich gehören die Hände beim Vortrag nicht in die Hosentaschen. Bei manchen Sprechern bleiben sie dort bis zum Ende des Vortrags und vermitteln keinesfalls ein überzeugendes Bild – höchst-

tens Unhöflichkeit. Wenn Sie Ihre Hände auf der Höhe des Gürtels durch ein Anwinkeln der Arme positionieren, haben Sie eine ideale Ausgangsposition gefunden, um mit der rechten oder linken Hand Ihre Ausführungen zu unterstreichen. Sie brauchen dafür mit Ihren Händen allerdings keine Rautenform zu bilden! Gleichgültig, welche Gesten Sie einsetzen – diese müssen zu Ihnen und den präsentierten Inhalten passen.

Das Gesicht wird häufig als Spiegel der Seele bezeichnet. Deshalb sollten Sie ein besonderes Augenmerk auf Ihren **Gesichtsausdruck** legen. Denn dort spiegeln sich Ihre aktuellen Gefühle wider. Wenn Sie mit einem schlechten Gefühl oder mit fehlender Überzeugung in eine Präsentation starten, werden die Zuhörer dies merken. Sind Sie dagegen Feuer und Flamme für ein Thema, dann wird sich Ihre Begeisterung auf das Publikum übertragen.

Wie hat *Augustinus* so treffend formuliert?

- ▶ **Merk-Box** Nur wer selbst brennt, kann Feuer in anderen entfachen.

Damit dies gelingen kann und Sie voller Energie und Freude das Podium betreten, sollten Sie Ihren Körper auf Erfolg programmieren – und nicht zu sich selbst sagen: „Das klappt wahrscheinlich (wieder) nicht!“ Wir alle kennen das Phänomen der sich **selbst erfüllenden Prophezeiung**. Durch solche Sätze programmieren wir uns auf Misserfolg. Deshalb sollten wir es lassen. Warum sagen wir uns nicht besser: „Mein ganzes (Berufs-) Leben habe ich mich genau auf diese Präsentation vorbereitet“? Was für ein Statement zu sich selbst! Das muss, kann und wird Sicherheit geben.

Und wenn wir schon das **Gesicht als Spiegel der Seele** bezeichnen, sollten wir das folgende Zitat von *Teresa von Ávila* beherzigen:

- ▶ „Tu Deinem Leib etwas Gutes, damit Deine Seele Lust hat, darin zu wohnen.“

Und dies vor allem – aber nicht nur – vor Präsentationen! Damit wir gut gelaunt und energetisch aufgeladen zum Werk schreiten können.

Zum souveränen Ausdruck gehört auch ein gelungener **Blickkontakt zum Publikum**. Aber was ist darunter zu verstehen? Ihr Blick sollte langsam über das gesamte Publikum gleiten, um alle Zuhörer gleichermaßen (persönlich) anzusprechen. Sind höhere Hierarchien im Raum anwesend, dann tendieren manche Präsentatoren dazu, diese Personen kontinuierlich oder überdurchschnittlich häufig per Blickkontakt zu fokussieren. Dies bekommen alle anderen Teilnehmer natürlich mit; deshalb könnten sie sich durch den Vortragenden zurückgesetzt fühlen. Deshalb gilt es, die Augen kontinuierlich über das Publikum schweifen zu lassen, um ggf. auch erste (körpersprachliche) Reaktionen auf die vorgetragenen Inhalte zu erfassen. Hier sollten wir eine Falle vermeiden: Personen im Publikum, die nicken, sind uns natürlich besonders sympathisch. Ungeübte Redner tendieren dann dazu, „Mehr vom Gleichen“ zu erzählen, um weiterhin diese Zustimmung zu erhalten. So werden wir aber leicht manipulierbar. Dieses Risiko sollten wir uns bewusst machen!

Ein weiterer häufig gemachter Fehler sollte vermieden werden: **Sprechen Sie nicht zu der Wand**, auf der Ihre wunderbaren Folien zu sehen sind. Es gilt zwar: „Ein schöner Rücken kann auch entzücken“ – er tut es aber selten, weil wir dem Redner doch lieber ins Gesicht schauen wollen. Deshalb sollte der Redner entweder anhand der Inhalte auf einem Screen vor ihm oder anhand von Ausdrucken der Präsentation mit Blick zum Publikum seine Inhalte vortragen.

Auch auf **Stimmmlage** und **Stimmmodulation** ist zu achten. Je nervöser ein Vortragender ist, desto höher wird die Stimme. Wer ohne Punkt und Komma redet, signalisiert nicht nur Nervosität, sondern auch mangelnde Wertschätzung gegenüber den Zuhörern. Monotones Sprechen schläfert selbst den interessiertesten Zuhörer ein. Eine kraftvolle, laute, deutliche und langsame Sprache fördert dagegen das Verständnis. Hierfür gibt es sehr lohnenswerte **Trainings zur Stimmbildung**. Wenn etwas besonders wichtig ist, können Sie auch leiser werden – weil auch dies ein starkes Signal ist und Aufmerksamkeit fördern kann.

- ▶ **Merk-Box** Nervosität bekämpfen Sie am besten mit Üben, Üben, Üben – nicht mit Betablockern!

Wer wichtige Inhalte präsentiert, sollte dem Publikum **Zeit zum Nachdenken und Nachempfinden** geben. Das gehört zu einer gekonnten Präsentation dazu. Hierzu können Sie **rhetorische Fragen** stellen, deren Beantwortung Sie selbst übernehmen. Auch kleinere **Kunstpausen** können zum Verständnis beitragen, weil sie wichtige Informations-happen voneinander trennen. Außerdem wird so beim Vortrag eine Varietät erzeugt, die akustischer Langeweile vorbeugt und die Aufmerksamkeit aufrechterhält.

Scheinbar eine Selbstverständlichkeit – aber leider nur scheinbar: **Sprechen Sie in der Sprache Ihres Publikums**. Manche Redner wollen besonders kompetent wirken, indem sie mit Fremdwörtern um sich werfen, die nur absolute Spezialisten verstehen. So bauen diese Sprecher eine Mauer zwischen sich und dem Publikum auf. Wertschätzend ist ein solches Vorgehen nicht!

Die Wertschätzung fehlt auch, wenn Vorträge einfach nur vorgelesen und nicht vortragen werden. Besonders schlimm ist das, wenn solche Text dann auch noch eher für das Nachlesen und nicht für ein Zuhören geschrieben ist. Dann sind die Sätze zu lang, zu verschachtelt und damit zu kompliziert, um sie durch Zuhören umfassend und leicht verstehen zu können.

Im Übrigen gilt, dass sich die meisten Redner im Business-Kontext auch selbst keinen Gefallen mit einer **ausformulierten Rede** tun. Durch den häufigen Blick aufs Manuskript geht der Bezug zum Publikum verloren. Auch die Gestik entfällt fast vollständig, weil sich der Sprecher stark auf das Manuskript konzentrieren muss: In welcher Zeile bin ich denn? Und wehe, man verhaspelt sich, bekommt seine Sätze nicht mehr zusammen, verliert den roten Faden und findet den Wiedereinstieg in die Rede nicht mehr.

Den meisten Rednern rufe ich zu: „Wenn ihr euer Thema beherrscht, dann braucht ihr kein ausformuliertes Manuskript als Krücke, um vor Publikum laufen zu können.“ Und sein Thema sollte jeder beherrschen, der aufs Podium geht. Sonst lässt man es lieber bleiben!