

# Die Rede des Vorstandsvorsitzenden auf der Hauptversammlung

## Auf das Wort kommt es an

Von Heide Kremer, Geschäftsführerin, Irlenkäuser Kommunikation GmbH

Bei der Hauptversammlung steht die Führungskraft in grellem Licht. Wenn Vorstände detailliert vor Aktionären, Anlegern und Medien die Geschäftsergebnisse präsentieren und Strategien erläutern, muss jedes Wort sitzen – und dafür braucht es ein ausgefeiltes Redekonzept.

### Informieren und unterhalten

Eine Rede ist wie eine Schiffsreise. Gut vorbereitet, nimmt sie schnell Fahrt auf und gleitet leicht über die Wellen. Hakt es am Konzept, droht der Untergang, spricht: Keiner hört zu. Was bei einer Firmenfeier wohl noch verkraftbar ist – auf der jährlichen Hauptversammlung (HV) wäre es fatal. Damit Vorstände vor einem stets kritischen Auditorium nicht ins Schwimmen kommen, braucht jede HV-Rede ein gut durchdachtes Konzept und überzeugende Diktion.

Wer in See sticht, möchte im Hafen ankommen. Und wer eine Rede hält, möchte etwas erreichen. Deshalb sollte ein Redner nicht zu den Menschen reden, sondern mit ihnen. In Deutschland ist allerdings noch der klassische Predigtstil normal. Also: Einer spricht und kaum einer lauscht. Bisher ist es hier zu Lande kaum



denkbar, dass eine Rede gleichzeitig informiert und unterhält, schon gar nicht bei einer Hauptversammlung. Dabei witzelte schon Kurt Tucholsky böse in seinen Ratschlägen für einen schlechten Redner: „Kümmere dich nicht darum, ob die Wellen, die von dir ins Publikum laufen, auch zurückkommen.“

### Chance zur Präsentation

Eine gute Rede darf nicht langweilen. Sie muss vielmehr an Aktionäre emotional appellieren, politische Regulierung streitbar anklagen, die eigenen Mitarbeiter couragiert zum Handeln auffordern. Wann ist die Chance größer, sich selbst darzustellen, sein Unternehmen von der besten Seite zu präsentieren, als wenn Tausende Aktionäre live dabei sind und etliche Medienvertreter vom HV-Termin Berichte mitbringen? Untersuchungen bestätigen: Hauptversammlungen werden von Firmen längst nicht mehr als aufwendige Notwendigkeit verstanden, sondern als exzellente Möglichkeit, vor allem Kleinaktionäre hinter sich zu versammeln. So gaben bei einer Umfrage der Düsseldorfer Irlenkäuser Communication 66 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie die HV in erster Linie als Chance betrachten, mit Aktionären Kontakt aufzunehmen und sie zu binden. Also sollten in jeder Präsentation nicht nur kühle Fakten ge-



Heide Kremer  
kre@irlcomm.de

nannt, sondern immer auch das Vertrauen in den Kapitän aufgebaut werden.

### Botschaft definieren

Deshalb: Frühzeitig den Kurs für die zentrale Ansprache, die Rede des Vorstandsvorsitzenden, bestimmen. Dafür müssen diese Fragen beantwortet werden: Wohin soll die Reise gehen? Was sind die Anliegen der Reise? Wie erreicht man den Zielhafen – also die Zuhörer – bestmöglich?

Der erste Schritt mag einfach klingen, ist er aber nicht: die Redebotschaft definieren. Die entscheidende Frage hierfür lautet: Akzeptieren Kleinanleger, Großinvestoren und Medien die zentrale Botschaft? Oder wird sie wochenlang umformuliert, kommentiert und damit derart zerstückelt, dass sie nicht mehr verständlich ist? Dabei ist die zentrale Botschaft der rote Faden jeder Rede. Sie muss daher auf

wenige klare, einfach zu replizierende Sätze eingedampft werden.

So hat Harry Roels, Chef des Energiekonzerns RWE AG, kürzlich ohne Wenn und Aber definiert, man wolle organisch wachsen. Konkurrent Wulf Bernotat von E.ON hingegen formulierte knorrig, man werde durch Akquisitionen das Unternehmen entwickeln. So simpel beide Sätze klingen, so vielschichtig sind ihre Implikationen für den öffentlichen Dialog.

Positiver Nebeneffekt der Kursbestimmung: Die Botschaft als Leitmelodie erleichtert sowohl die Recherche als auch das Schreiben. Denn: Wer sein Ziel kennt, findet leichter den Weg. Zeitebenen, wie Rückblick, Status, Zukunft, oder Strukturen analog zu den Geschäftsfeldern können dabei als Cluster fungieren. Chronologisch aufbereitete Informationen sind ebenso möglich wie hierarchische oder dramaturgische Strukturen. Entsprechend variieren Reden für Spielwarenhersteller, Solarunternehmen, Chemiefirmen. Die Beispiele von Zapf Creation, Solarworld oder BASF aus der HV-Saison 2006 belegen das.

Übrigens: Aus der Perspektive der Zuhörer ist wichtig: Die Zahl der Kernaussagen sollte mindestens drei, aber höchstens sieben betragen.

### Zuhörer „packen“

Nun sind die Planken geputzt, das Deck geschrubbt. Los geht's: das Schreiben. Möglichst mit einem fulminanten Einstieg – nicht mit einer schwerfälligen Begrüßungsarie. Der „Attention Step“ kann ein Zitat, ein Scherz, eine aktuelle Nachricht sein. In Amerika sind etwa heitere Anekdoten beliebt. Auch Fragen können „aufwecken“. Sie kreieren Spannung und sorgen dafür, dass die Rede dialogischer wird, dass der Redner seine Zuhörer von Anfang an mit einbezieht. So könnte der Vorstand eines Photovoltaik-Unternehmens derzeit fragen: „Wissen Sie, was ich bei der Diskussion um den Klimawandel immer denke? (Pause) Wir haben es schon immer gewusst.“

## Tipps für den Redenschreiber

1. Stellen Sie sich beim Schreiben immer den Zuhörer vor.
2. Halten Sie die Rede möglichst kurz. Machen Sie viele Absätze: Das führt zu Atempausen, und der Redner kann ins Publikum schauen.
3. Schreiben Sie kurze Sätze: Das verdichtet die Aussage und ist für den Zuhörer leichter aufzunehmen.
4. Verwenden Sie der Zielgruppe „Kleinaktionär“ entsprechend wenig finanzwirtschaftliche Fachtermini.
5. Zitieren Sie nur ausgewählte Zahlen.
6. Verweisen Sie für die Details immer auf den Geschäftsbericht.
7. Beachten Sie die Aufnahmekapazität von Zuhörern und bauen Sie nach etwa zwanzig Minuten eine Auflockerung ein.
8. Präsentieren Sie den Redner als Menschen, als Persönlichkeit.
9. Wählen Sie einen gelungenen Schlusssatz, der den Zuhörer auch emotional an das Unternehmen bindet.

Der Aufbau und die Gestaltung der verwendeten Charts ist ein komplexes Thema, das zu einem späteren Zeitpunkt detailliert besprochen wird.

Tatsächlich müssen Reden auch sprachlich packen. Empfehlenswert ist das Spiel mit rhetorischen Formeln – von der Alliteration bis zur Metapher. So meißelt die Repetition desselben Konsonanten am Anfang verschiedener Worte im Satz Aussagen geradezu ein: Milch macht müde Männer munter.

### Die Macht der Bilder

Oder: Was denken Sie beim Begriff „Heuschrecke“? Richtig: Sie ist erfolgreichste Metapher der letzten Jahre. Jeder weiß, was gemeint ist. Das zeigt, wie nachhaltig eine Metapher wirkt. Anders gesagt: Wenn wir uns im Alltag unterhalten, verwenden wir ständig Bilder. Wir laufen „gegen die Wand“, wir sagen, dass etwas „Hand und Fuß hat“ oder „schwer wie Blei“ ist. Aber sobald wir eine Rede schreiben, wird Sprache steif, gestelzt, fehlen urplötzlich alle Bilder. Das ist kontraproduktiv. Es handelt sich schließlich auch auf der Hautversammlung um wörtliche Rede. Und die wirkt nur, wenn Bilder sprechen lernen.

Auch Negativschlagzeilen lassen sich mit Bildern hervorragend auffangen. Unternehmensfehler sollten gerade auf einer Hauptversammlung offen angesprochen werden. Die eleganteste Form ist dabei, in Bildern zu sprechen: Man kann von ei-

nem „schweren Seegang“ reden, und dass „die Wellen hoch geschlagen haben“ – und formuliert dabei so konkret wie nötig. Man greift die Versäumnisse auf, meidet es aber, von „Fehlern“ zu sprechen.

Echte Bilder wie Charts, Filme oder Fotos machen eine Rede ebenfalls anschaulich. Hier kommt es auf Prägnanz und Kombinationsfähigkeit an. Charts und Filmsequenzen müssen exakt zum Redemanuskript passen. Das steigert die Aufnahmefähigkeit. Und viele Fragen der Aktionäre können so schon direkt mit der Rede beantwortet werden.

### Mutiger Schluss

Jetzt heißt es nur noch, mit dem Redenenden sicher vor Anker zu gehen. Am zuhörerfreundlichsten ist es, noch einmal kurz, in höchstens fünf Sätzen, das Gesagte zusammenzufassen und daraus einen Schluss zu ziehen, der die Aktionäre auch für die Zukunft an das Unternehmen bindet. Oft belassen es die Redner bei dem juristisch unkomplizierten „Bleiben Sie uns gewogen“, aus dem selbst der kritischste Aktionär kein falsches Versprechen herausinterpretieren kann. Dennoch: Gerade hier wäre etwas mehr Mut, auch zu Emotion gefragt, denn der letzte Satz ist der, den der Anleger mit nach Hause nehmen wird – also: mit aller Kraft voraus!