



Brigitte Biehl

# BUSINESS IS SHOWBUSINESS

Wie Topmanager sich vor  
Publikum inszenieren



campus



## Inhalt

Dank	7
Einleitung	8
Über die Inszenierung	11
Theaterwissenschaft, Public Relations und die Inszenierung von Wirklichkeit	20
Methodik und Aufbau	25
Über die Veranstaltungen und ihre Auswahl	28
I Der Held im Theater	34
Der verkörpernde Darsteller im dramatischen Theater	35
Der distanzierte Darsteller im epischen Theater	39
Der authentische Performer im postdramatischen Theater	41
II Der Held zwischen Theater und Management	47
Unternehmenskommunikation und Events	47
Personalisierung	51
Publikumsgruppen	59
Aktionäre	59
Journalisten	63
Analysten und institutionelle Investoren	66
III Inszenierungsanalyse	69
"Spielweise" - Wie treten Manager auf	69
Personalisierung und Kompromissbildung	69
Techniken der Eindrucksteuerung und die Authentizitätsfrage	78
Szenographie	84
Ort	84
Räumlichkeiten mit Produktdemonstrationen und Büfett	87

Die Bühne	93
Position des Redners	104
Rednerpulte für die Aktionäre	107
Requisiten und Dekoration	112
Licht und Musik	116
Bühnenbild	119
Körpersprache	128
Kleidung	128
Gestik und Haltung	132
Blickkontakt und Redestil	140
Mimik und Attraktivität	142
Stimme	150
Rhetorik	158
Dramaturgie der Reden	162
Persönliche Aussagen und Abweichungen vom Redemanuskript	168
Humor und Selbstironie	171
Applaus	174
Darstellung von Erfolgen und Misserfolgen	178
Bildhafte Sprache	184
Strategien in Frage- und Antwortrunden	206
Dramaturgie der Antworten	211
Längere Ausweichmanöver	217
Kurze Repliken und Witzeleien	222
Wie sich Antworten verweigern lassen	224
Freundliche Abwehrstrategien auf Angriffe	226
Umgang mit Unterstellungen	230
Die Beantwortung von Fragen im Stile des Advocatus Diaboli	232
Resümee	237
Literatur	246
Quellen der Veranstaltungen	263

Die ganze Welt ist eine Bühne und auch die Welt der Wirtschaft ist ein Schauplatz zur Selbstinszenierung. Theatralisierung durchzieht das ganze gesellschaftliche Leben und zunehmend auch die Geschäftswelt. Ihre Darbietungen machen sich die Gesetze und Techniken des Showbusiness zu Nutze. Sie bieten Personen, Emotionen und Versprechungen, um Investoren, Medien, Analysten und nicht zuletzt die Öffentlichkeit und Kunden zu beeinflussen, Reputation aufzubauen und Vertrauen zu schaffen. Diese weichen Faktoren werden zu Kapital, das sich hoch verzinst und besonders schwer wiegt, und so hängt die effiziente Wirtschaftsleistung von der wirkungsvollen Selbstinszenierung ab - Business is Showbusiness.

Die Metapher von der Wirtschaftsbühne zeigt sich prägnant im buchstäblichen Sinne bei den Auftritten von Topmanagern: Gefühliges Leitmotiv wie "Leistung aus Leidenschaft." oder "A Passion to Perform." prangen über den Brettern, die am Tag einer Veranstaltung der Deutschen Bank die Wirtschaftswelt bedeuten. Konzernchef Josef Ackermann steht wie jeder andere Vorstandsvorsitzende stellvertretend für das Unternehmen und will eine passionierte Performance bieten, überzeugend Rede und gekonnt Antwort stehen. Banker, Airliner und Autobauer müssen nicht nur Planer, sondern auch Selbstdarsteller sein. Die Ackermänner, Mayrhubers und Schrempps versuchen in den Rollen der "Kostenkiller" oder "Mister Shareholder Value" schon äußerlich zu verkörpern, was sie selbst ihrem Konzern zugute halten: Da glänzt das weiße Einstecktuch als Symbol der Finanzelite, ein gebräunter Teint soll jugendlichen Unternehmergeist signalisieren und der passende Vortragsstil kann auf das "Benzin im Blut" verweisen.

Das Verkaufspotenzial bei Auftritten ist hoch, denn der Zuschauer kann sich persönlich ein Bild vom Vorstand machen. Wann wird er einem Manager eher vertrauen: Wenn er ihn direkt erlebt hat und dieser gar eine Frage souverän beantworten konnte - oder nach einem Blick auf das retuschierte Foto im Geschäftsbericht? Wenn die Darbietung gefällt, kann der Auftritt das Ansehen und damit auch die Wertentwicklung des Unternehmens beeinflussen.

Überzeugend aufzutreten und bittschön "authentisch" zu bleiben ist aber nicht einfach. Sich zu präsentieren bedeutet immer, sich zu exponieren. Das Publikum kann interagieren und stellt kritische Fragen, Medien und Investoren wollen wissen, wo die Scheinwelt von Kompetenz und Heldentum endet. Zudem gibt es trotz dramaturgischer Bemühungen wie dem ehrfürchtig hohen Podium lachhafte Pannen: Auf dem Bühnenbild hantiert ein überlebensgroßer Jongleur mit Tennisbällen und die "Leidenschaft" verpufft, wenn die trockene Stimme von Bildertrümmern wie der "überstandenen Ertragsdelle" kündigt. Je tiefer der Blick in die Rhetorik, desto weniger Verantwortungsbewusstsein lassen manche Verhaltensweisen zwischen schön Reden und Schönreden vermuten: Personal wird trocken "abgebaut", wirtschaftliche Misserfolge klein geredet, dafür wird das "Produktfeuerwerk" gepriesen. So hat die Kunst der Selbstdarstellung bei Managern einen Gipfel erreicht. Aber beileibe noch nicht den höchsten.