



Beispiel Fresenius: Bei der Bilanz-PK des Unternehmens konnten nicht persönlich anwesende Journalisten ihre Fragen per Video stellen.

MEDIENARBEIT

Die hybride Herausforderung

Nach dem Ende der Corona-Maßnahmen beschäftigt sich der Bilanz-PK-Monitor in diesem Jahr vor allem mit zwei Fragen: Was haben die Dax-Unternehmen aus der reinen Online-Zeit gelernt und was hat sich bewährt?

Gleich vorweg: Die Zeit der Lockdowns und Kontaktbeschränkungen hat bei fast allen Dax-Unternehmen nachhaltige Spuren hinterlassen – vor allem in der verbesserten Qualität der Online-Übertragungen der Bilanzpressekonferenzen. Die Arbeitsoberfläche für Journalistinnen und Journalisten ist inzwischen oft funktional gestaltet und ermöglicht es, bequem Fragen via Mail, Chat oder Video zu stellen. Gleichzeitig stellen viele Konzerne Zusatzmaterial wie Pressemitteilungen, Charts und Redetexte bereit.

Auch die Kommunikationsabteilungen und die Akteurinnen und Akteure auf den Konferenzbühnen agieren professioneller und nutzen die technischen Möglichkeiten oft weitaus virtuoser als noch vor drei Jahren. Das zeigt sich besonders in den Fragerunden, die mittlerweile auch online meist sehr reibungslos ablaufen. Ob das auch aus journalistischer Sicht wünschenswert ist, werden wir in diesem Beitrag noch erörtern.

Zunächst einige Worte zum Vorgehen beim diesjährigen Bilanz-PK-Monitor. Wie immer haben wir alle zugänglichen Online-Übertragungen verfolgt und systematisch verglichen. Unser Benchmark-Katalog enthält quantitative und qualitative Items und umfasst die Ankündigung, Auffindbarkeit und Organisation der Veranstaltungen, die online vorgefundene „Arbeitssituation“ sowie die Souveränität der Vorstände und der Moderierenden aus der Kommunikationsabteilung im Q&A.

Dazu kommt eine genauere Betrachtung der CEO-Auftritte, von deren Dramaturgie, Rhetorik und Körpersprache. Auch die visuelle Umsetzung der Veranstaltung spielt eine große Rolle: Wie wird das Zahlenwerk grafisch und bildlich unterstützt? Sind die Darstellungen passgenau und plastisch? Ergeben sich Text-Bild-Scheren?

In diesem Beitrag konzentrieren wir uns im Sinne einer Best-Practice-Betrachtung auf die

Höhepunkte und Auffälligkeiten der abgelaufenen Bilanz-Saison. Und noch ein Hinweis: Wir beraten vereinzelt auch Dax-Unternehmen. Evaluierung und Beratung waren hier jedoch sachlich und personell streng voneinander getrennt.

Die besten Redner

Die CEO-Rede ist das Herzstück jeder Bilanz-PK. Ob sie ankommt, hängt von vielen Faktoren ab: Neben dem Spannungsbogen der Erzählung helfen Beispiele und Storytelling sowie das non-verbale Ausdrucksvermögen und der Blickkontakt mit den Zuschauerinnen und Zuschauern.

Im vergangenen Jahr hatten wir daher den Umgang mit dem Teleprompter in unseren Vergleich aufgenommen. Viele CEOs agieren dabei inzwischen so routiniert, dass ihre Reden bei reinen Online-Veranstaltungen wie frei gehalten wirken. Oliver Blume (Porsche), Oliver Zipse (BMW) und Nikolai Setzer (Continental) profitierten vermutlich von einem guten Umgang mit dem Prompter. Setzer vermittelte Lebhaftigkeit und Überzeugungskraft. Zipse sprach frei strukturiert und klar mit einer authentischen Körpersprache. Blume, der in Personalunion auch Vorstandschef von Volkswagen ist, vermittelte beim Porsche-Event mit durchgehendem Storytelling Leidenschaft und Begeisterung.

Bei Michael Sen (Fresenius), Christian Bruch (Siemens Energy) und Theodor Weimer (Deutsche Börse) mag man nicht mehr entscheiden müssen, ob überhaupt ein Teleprompter im Spiel war, so fließend und authentisch trugen sie ihre Botschaften vor. Weimers Vortrag wirkte mehr wie eine Erzählung und nicht wie eine Rede. Immer wieder fand er sprachliche Bilder für seine Botschaften. Das gilt auch für das Q&A: Nur wenige CEOs erzählten so viele Heldengeschichten aus dem eigenen Unternehmen.

Bruch stand frei und nicht durch ein Podium geschützt auf der Bühne. Redemanuskript und Teleprompter schien es nicht zu geben. Frei sprechend arbeitete er sich durch den Foliensatz. Das kann sich Bruch erlauben, denn er gehört zu den besten Rednern im Dax, sodass es weder Unsicherheiten noch Längen oder Redundanzen gab.

Auch Michael Sen zeigte sich als brillanter Redner. Er sprach frei und fokussiert auf seine Kernbotschaften, die er sprachlich, stimmlich und körpersprachlich hervorragend herausarbeitete. Zudem reicherte er seine Rede durch zahlreiche Beispiele und Storytelling an.

Die in unseren Augen besten Redner im BPK-Monitor waren – neben den bereits genannten – Christian Sewing (Deutsche Bank), Leonhard Birnbaum (Eon), Christian Klein (SAP) und Ola

Källenius (Mercedes-Benz). Startete die Eon-PK zwar insgesamt etwas plötzlich und damit holprig, überzeugte Birnbaum in seiner so gut wie frei vorgetragenen Rede mit Klartext und Prägnanz. Besonders der Einstieg zur Einordnung der Lage gelang mit zahlreichen sehr persönlichen Anmerkungen und Storytelling herausragend gut.

SAP-Chef Klein präsentierte seine Botschaften mal erzählend, mal auf den Punkt zugespitzt. Dazu zeigte er ein breites Repertoire körpersprachlicher Unterstützung: Bewegung, Handeinsatz, Mimik. Auch Mercedes-CEO Källenius sprach frei stehend auf der Bühne vor teils anwesender Presse. Die Stuttgarter lieferten eine durchgestylte Show. Botschaftsvermittlung im Hochglanzformat. Ungewöhnlich: Die Präsentation lief für Presse und Analysten gemeinsam, die Q&As getrennt – und leider nur als Telefonkonferenz.

Besonders komprimiert fiel die Bilanzpressekonferenz der Hannover Rück aus: CEO, CFO und zwei weitere Vorstände schafften es, in nur 15 Minuten die wichtigsten Botschaften und Zahlen zu vermitteln. Sie beweisen: weniger ist mehr.

Die Regie

Etwa die Hälfte der Dax-Mitglieder hat Journalistinnen und Journalisten in diesem Jahr wieder persönlich eingeladen und eine hybride Veranstaltung durchgeführt. Bei diesem Format kommen neue Herausforderungen hinzu. Zentrale Botschaften müssen zwar mit Augenkontakt in die Kamera vermittelt werden, zugleich sollen sich aber die anwesenden Medienvertreterinnen und -vertreter angesprochen fühlen. Das gelang nur wenigen CEOs perfekt, meist blieb dabei die Kamera auf der Strecke.

Nicht so bei Fresenius-Chef Sen. Bei der Bilanz-PK gab es offenbar einen genauen Ablaufplan, in dem die Kernbotschaften für die Kamera ebenso markiert waren wie die Redepassagen, mit denen stärker die Anwesenden angesprochen wurden. Die Regie zog mit und fing Sen bei den richtigen Passagen nah oder aber totaler ein.

Sewing von der Deutschen Bank demonstrierte textlich, körpersprachlich sowie stimmlich hohe Glaubwürdigkeit und baute gekonnt einen Spannungsbogen zwischen Kennziffern und Einordnung. Indes rang er sichtlich mit den Entscheidungen, an wen er seine Kernbotschaften jeweils abliefern sollte. Sie gingen oft messerscharf am Kamerapublikum vorbei. Besonders auffällig: Beim Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde Sewing von der Seite gezeigt – er richtete diesen also an die anwesenden Journalistinnen und Journalisten. Das Beispiel zeigt:

Damit Botschaften richtig ankommen, müssen Redenschreiber, Redner und Regie perfekt zusammenarbeiten.

Der visuelle Flow

Auch für die perfekte Kongruenz von Charts und Redetext ist eine gute Regie unerlässlich. Die visuelle Unterstützung im Vortrag des Zahlenwerks ist zentral, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu halten. Der Umzug mancher Bilanzpressekonferenzen in Fernsehstudios oder studioähnlich ausgerüstete große Räumlichkeiten bietet neue Möglichkeiten. So agieren BMW, Porsche und Volkswagen mit ihren bühnenfüllenden Videowalls in einer eigenen Liga. Die drei bespielen die Großflächen mit komprimierten Charts, starken Bildern und auch mal mit knalligen Schlagworten.

Porsche zeigte eine herausragende Visualisierung mit animierten Grafiken. Eine professionelle Regie sorgte für eine gute Abstimmung zwischen Redetext und Animationen. Die wohl dosierte und den Inhalten folgende Varianz von Kameraeinstellungen unterstützte die Vermittlung der zentralen Kernbotschaften.

Bleiwüsten kamen bei BMW nicht vor, stattdessen gab es reduzierte Charts, die zum Vortrag passen und leicht zu erfassen waren. Dazu jede Menge Storytelling in aufwendigen Filmen. CEO Zipse war perfekt in Szene gesetzt und im Studio nichts dem Zufall überlassen. Zentrale Botschaften wurden stets bildlich unterstützt durch eine entsprechende Kameraeinstellung, die die reduzierten Charts und ausgestellten Autos einfiel.

Online-PK-Pionier Continental hat im Studio ebenfalls aufgerüstet und spielte mit knappsten Charts und großen Hintergründen, teils sogar im

bewegten Bild. Storytelling und Beispiele wurden so sehr gut unterstützt. Bei einigen wesentlichen Unternehmensbereichen fehlte indes die Visualisierung der zentralen Kennzahlen.

Allerdings brauchen Unternehmen keine Videowall, um eine handwerklich gute BPK abzuliefern. Unter anderem Eon und Airbus bewiesen eindrücklich, dass zentrale Kernbotschaften auch mit zugespitzten Headlines und starken Bildern auf herkömmlichen Charts gut gelingen können.

Bei der Deutschen Börse, deren Bilanz-PK insgesamt zu den gelungenen Events gehörte, waren die Charts oft überladen und unübersichtlich. Und über manche Strecken passten sie nicht zum Redetext. Auch Fresenius präsentierte sich unterm Strich sehr gut, aber: Die Folien waren teilweise sehr kleinteilig und oft unübersichtlich. Der Foliensatz hätte noch besser auf die Kernbotschaften fokussiert sein können. Besonders weil die Regie Sen so gut in Szene setzte, wären ebenso klare Botschaften auf den unterstützenden Folien das I-Tüpfelchen gewesen.

Die Fragerunde

Nach dem Ende der Pandemie-Maßnahmen zeigen sich auch neue Trends bei den Fragerunden. Ein Teil der Unternehmen nutzte die gewonnenen Möglichkeiten, um den Prozess möglichst effizient zu gestalten. Eingehende Online-Fragen können die Moderierenden heute mit modernen Tools sichten und sortieren.

Mit einer technischen Finesse gestaltete Eon die Fragerunde sowohl für Journalistinnen und Journalisten als auch für Kommunikationschef Lars Rosumek sehr komfortabel. Anwesende Medienvertreter signalisierten durch Einstecken einer Chipkarte an ihrem Platz ihr Frageinter-



Gutes Teampplay bei

Porsche: CEO Oliver Blume (l.) und CFO Lutz Meschke wirkten bei der Bilanz-PK perfekt aufeinander abgestimmt.



Souverän: Ingrid Haas, PR-Chefin der Deutschen Börse.



Umsichtig: Birgit Hiller, PR-Chefin von Continental.



Kurzweilig: Robin Zimmermann, PR-Chef von Siemens Energy.

esse. Damit war eine klare Zuordnung möglich. Weil auch mehrfache Nachfragen möglich waren, entstand ein harmonischer und lebhafter Austausch zwischen Vorstand und Medien.

Siemens Energy musste mit vielen kritischen Fragen rechnen – und hatte trotzdem die Presse zur Face-to-Face-Konferenz in ein altes Münchner Gaswerk geladen. PR-Chef Robin Zimmermann moderierte ein sehr langes Q&A kurzweilig und konzentriert. Gleichberechtigt kamen anwesende, telefonierende und chattende Journalistinnen und Journalisten zum Zug.

Bei Volkswagen sorgte Sebastian Rudolph, in Doppelfunktion auch PR-Chef von Porsche, für die faire Verteilung der Fragen zwischen Präsenz- und Onlinegästen und verlängerte angesichts der Vielzahl der Fragen spontan die Fragrunde. Bei Porsche hingegen war der Zugang zum Q&A nicht barrierefrei, dafür musste man sich anmelden.

Bei Continental moderierte Birgit Hiller umsichtig. Die ausschließlich via Chat eingehenden Fragen las sie vor, bündelte sie teilweise für die beiden Vorstände. Souverän auch die Auftritte von Ingrid Haas (Börse), Julie Kitcher (Airbus) und Sebastian Jost (Deutsche Bank), die darauf achteten, dass alle Journalistinnen und Journalisten gleichberechtigt zum Zug und alle Fragen beantwortet wurden.

Zalando hatte im Vorjahr noch einen transparenten Chat, in dem mutmaßlich alle eingehenden Fragen und Nachfragen der Angemeldeten einsehbar waren. Diesmal waren jeweils nur die aktuelle und die nächste Frage sichtbar. Bei

BMW wurden die Journalistinnen und Journalisten nach ihrer Frage im Bild ausgeblendet und blieben visuell während der Antwort nicht präsent. Zwar gelang dort einer Kollegin aus dem Off noch eine Nachfrage, die Kommunikationschef Maximilian Schöberl auch zuließ. Dramaturgisch schien das durch die Ausblendung aber nicht mehr vorgesehen.

Die Beispiele zeigen, wie sich durch digitale Fragen die Q&As glatter, perfekter und effizienter gestalten lassen. Sollte sich dieser Trend ausweiten, ändern aber Bilanzpressekonferenzen ihren Charakter. Ist eine perfekte Frageshow, komplett ohne Präsenz, in der Kommunikationschefinnen und -chefs online eingehende Fragen vorsortieren und zusammenfassen können, der neue Goldstandard? Oder ist eine Pressekonferenz „unplugged“ mit anwesenden und zugeschalteten Journalistinnen und Journalisten, die CEOs live mit Fragen und Nachfragen konfrontieren können, die Königsdisziplin?

Beides haben wir auf höchstem Niveau gesehen. Am Ende werden Journalistinnen und Journalisten sagen müssen, welche Form der Bilanzpressekonferenz sie bevorzugen.

MARKUS FÖDERL
ist Medientrainer.

MATHIAS HELFERT
ist Publizist.