



# Die Sprache spiegelt Kompetenz und Glaubwürdigkeit wider

Prof. Dr. Rudi Keller, Universitätsprofessor i.R. am Germanistischen Seminar der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, über die Wirkung der Sprache in Geschäftsberichten.

**D**er Text eines Geschäftsberichts ist keine literarische Kunstform, sondern er ist vielmehr ein Sachtext, der ausschließlich der Information dient. Also soll er gut verständlich sein und sonst nichts.

Wenn das so stimmen würde, bestünde ein typischer Geschäftsbericht aus 50 Seiten, gedruckt auf preiswertem Papier. Die Realität sieht bekanntermaßen anders

aus. Ein Geschäftsbericht umfasst im Durchschnitt etwa 250 Seiten, ist mit höchster Sorgfalt hergestellt und zum Teil höchst aufwändig ausgestattet. Was rechtfertigt einen solchen Aufwand? Die Antwort lautet: Die Funktion, die ihm beigemessen wird.

Worin besteht diese Funktion? Noch vor etwa 25 Jahren hatte ein Geschäftsbericht im Wesentlichen den Charakter eines

protokollhaft verfassten Rechenschaftsberichts über das „abgelaufene“ Geschäftsjahr. Entsprechend war auch der Stil, in dem die meisten Berichte geschrieben waren: staubtrocken und stockbürokratisch. (Protokolle sind bekanntlich eher für die Ablage geschrieben als für die Lektüre.) Das hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Der heutige Geschäftsbericht ist in hohem Maße zu einem Ins-

trument des Aktienmarketings geworden. Der Geschäftsbericht gilt als die Visitenkarte eines Unternehmens und als Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Und da eine Aktie ein hochgradig kommunikationssensitives Produkt ist, musste sich auch die Sprache ändern, die für sie werben will.

## Vertrauen ist das wertvollste soziale Kapital

Welche Eigenschaften sollte die sprachliche Gestaltung eines Geschäftsberichts idealerweise haben? Ganz allgemein gilt: Jeder kommunikative Akt eines Unternehmens, der nach außen gerichtet ist, sollte getragen sein von Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Es ist eine Binsenweisheit: Vertrauen ist das wertvollste soziale Kapital, über das ein Unternehmen verfügen kann. Und jeder weiß, dass es ein langfristiges, schwieriges Geschäft ist, Vertrauen aufzubauen, während die Dauer eines Wimpernschlags ausreicht, um es zu verlieren. Wie aber kann man kommunizieren, dass man vertrauenswürdig ist?

## Ein klassisches Dilemma

Eine Vertrauenssituation ist ein Spezialfall einer Risikosituation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Person, der Vertrauensgeber, eine Wahl trifft, die ihn verletzlich macht für Entscheidungen eines anderen, des Vertrauensnehmers, die er nicht kontrollieren kann. Wer in ein Taxi einsteigt, begibt sich in eine solche Situation ebenso wie der, der eine Aktie kauft oder ein Rumpsteak beim Metzger. Am einfachsten wäre es, wenn man schlicht sagen könnte: „Ich bin vertrauenswürdig.“ Aber dieser Weg ist leider verschlossen, und zwar aus einem prinzipiellen Grund: Ich könnte ja lügen, oder ich könnte mich über mich selbst irren. Das heißt: Jede Kommunikationssituation ist selbst wieder eine Vertrauenssituation, denn es ist nie auszuschließen, dass der Kommunikator – wissentlich oder unwissentlich – die Unwahrheit sagt, oder dass er relevante Informationen verschweigt. Daraus folgt: Die Kommunikation, die um Vertrauen wirbt, muss zugleich für ihre eigene Vertrauenswürdigkeit sorgen. Das ist ein klassisches Dilemma. Dass man vertrauenswürdig ist, kann man nicht *sagen*, es muss sich *zeigen*.

Für die Texte eines Geschäftsberichts bedeutet dies: Sie müssen über Merkmale verfügen, die als Zeichen für Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können. Und sie müssen möglichst frei sein von allen Merkmalen, die als Zeichen mangelnder Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können.

Über welche Eigenschaften sollte also ein Text verfügen, der für Vertrauenswürdigkeit steht? Kurz gesagt, er sollte Kompetenz, Intelligenz, Objektivität und Ehrlichkeit sowie Sympathie ausstrahlen. Denn die Sprache eines Menschen, zeigt, wes Geistes Kind er ist.

Ich will an einigen wenigen authentischen Textbeispielen zeigen, wie einfach es ist, auf diesen Feldern Vertrauenswürdigkeit zu verspielen. In einem Brief an die Aktionäre war zu lesen: *Unsere Strategie ist es, weiterhin profitabel zu wachsen!*

## Strategie statt frommer Wünsche

Dies ist ein wunderbares Dokument für strategische Inkompetenz: Dem Autor einer solchen Aussage ist offenbar der Unterschied nicht bekannt zwischen einer Strategie und einem frommen Wunsch. Profitabel zu wachsen ist ein Unternehmensziel, und wenn man sich profitables Wachstum zum Ziel gesetzt hat, dann braucht man eine geeignete Strategie, um dieses zu erreichen. Eine Strategie ist ein langfristiger Handlungsplan im Dienste eines übergeordneten Ziels, der Entscheidungsprinzipien – so genannte Strategeme – enthält für unvorhergesehene bzw. unvorhersehbare Entscheidungssituationen. Wer dokumentiert, dass er nicht weiß, was eine Strategie ist, lädt zu dem Schluss ein, dass er auch keine hat. Ein anderes Beispiel strategischer Inkompetenz liefert folgender Satz aus dem Brief eines Vorstandsvorsitzenden an seine Aktionäre: *Bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele sind wir 2006 bereits ein gutes Stück vorangekommen.*

Auch dieser Satz macht deutlich, dass sein Autor entweder nicht weiß, was der Unterschied zwischen einer Strategie und einem Ziel ist, oder dass er die Bedeutung des Wortes *Umsetzung* nicht kennt. Umsetzen lassen sich Projekte, Pläne und Strategien, nicht aber Ziele – so „strategisch“ sie auch sein mögen. Zielen kann man näher kommen oder man kann sie erreichen, und zwar dadurch, dass man Strategien umsetzt.

## Mangelnde Sorgfalt + mangelnde Selbstkritik = mangelnde Vertrauenswürdigkeit

Wer sich einen Eindruck von der Intelligenz eines Unternehmens machen möchte, dem sei die Lektüre des Risikoberichts empfohlen. So weiß eine Bank zu berichten, dass ein Transferrisiko „entsteht, wenn Schuldner ... nicht in der Lage sind, Vermögenswerte ... zu übertragen“. Hier wird offenbar ein Risiko mit dem Schadensfall verwechselt. Wenn ein Schuldner nicht in der Lage ist, Vermögenswerte zu transfrieren, entsteht nicht ein Risiko, sondern ein Schaden. Das Risiko ist schon dann gegeben, wenn das Unternehmen Schuldner außerhalb der Eurozone hat. Das Risiko besteht in der Potenzialität eines Schades, es entsteht nicht durch seinen Eintritt. Ein weiteres Beispiel dieser Verwechslung findet sich im Risikobericht einer Versicherungsgesellschaft: *[Die XY AG] versteht unter operationellen Risiken Verluste, die aus unangemessenen Prozessen ... entstehen.* Noch einmal: Nicht Verluste sind Risiken, sondern die Möglichkeit von Verlusten!

Natürlich sind nicht alle Schwächen so „subtiler“ Natur. Es gibt auch ganz simple Defizite, nämlich die der Orthographie und der Morphologie. Wer „*schliesslich*“ schreibt, statt *schließlich* macht deutlich, dass er die *ß/ss*-Regel der neuen Rechtschreibung nicht verstanden hat. Und wer

Kompetenz+  
Glaubwürdigkeit  
e|g|n|p|m|n|l|q|!|&|k|e|f  
k|o|w|b|e|f|e|u|s|+

gemäß unseres Produktprogramms schreibt statt gemäß unserem Produktprogramm, der zeigt zweierlei: Erstens, dass er nicht weiß, welchen Kasus die Präposition *gemäß* regiert und zweitens, dass er bezüglich seiner sprachlichen Schwächen keine Unsicherheit empfindet – denn sonst hätte er sich ja im Duden vergewissert. Natürlich stören solche Fehler normalerweise nicht die Verständlichkeit eines Textes, sie sind aber „peinlich“. Fehler scheinen umso peinlicher zu wirken, je leichter es ist, sie zu vermeiden. Solche mangelnde Sorgfalt und mangelnde Selbstkritik sprechen ebenfalls für mangelnde Vertrauenswürdigkeit. Das ist ja einer der Gründe, weshalb Personalchefs gemeinhin auf die sprachliche Korrektheit von Bewerbungsschreibern achten, und zwar auch dann, wenn sie eine Position zu besetzen haben, für die sprachliche Fähigkeiten nur eine untergeordnete Rolle spielen.

### Die Kunst besteht darin, eine Ebene von Literarizität zu treffen

Als besonders starke Indizien intellektueller Inkompetenz gelten unbeholfene Wortwahl und fehlerhafte Argumentation. So ist in einem Geschäftsbericht eines börsennotierten Unternehmens zu lesen: *Das Neugeschäftswachstum schwankte zwischen 68 Prozent in Deutschland, 25 Prozent in Italien und 15 Prozent in Frankreich.*

Der Autor weiß offensichtlich nicht, was *schwanken* bedeutet. In diesem Fall schwankte nichts, sondern das Neugeschäft ist in den drei genannten Ländern unterschiedlich stark gewachsen. Ein anderes Unternehmen versucht den Lesern seines Geschäftsberichts zu erläutern, wie die erfolgsabhängigen Anteile der Vorstandsvergütungen gestaltet sind:

Vorraussetzung ist, dass sie (die Vorstandsmitglieder R.K.) zum Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist zwei Erfolgsziele erreicht haben: Das absolute Erfolgsziel ist abhängig von der Kursentwicklung der Aktie über den Verlauf der Sperrfrist, das relative Erfolgsziel von der Performance der Aktie im Verhältnis zu Dow Jones Euro STOXX Total Return Index.

Hier übersieht das Unternehmen, dass nicht die Ziele abhängig sind von Aktienkursen, sondern das, was als Erfolg definiert ist. Kann man einem Unternehmen vertrauen, das nicht in der Lage ist, seinen

Lesern das Prinzip der erfolgsabhängigen Entlohnung zu erläutern?

Eine beliebte Methode, die Vertrauenswürdigkeit aufs Spiel zu setzen, besteht darin in der Betonung des Selbstverständlichen. Auch hierzu ein Beispiel: *Neue gesetzliche Vorgaben haben auch für unsere Gruppe einen entscheidenden Einfluss auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.*

Diese Feststellung ist trivialerweise wahr. Wieso gefährden sie dann Vertrauen? Weil sie der Spekulation Tür und Tor öffnen. Der aufmerksame Leser wird durch derartige Aussagen zu dreierlei Schlüssen verleitet: Erstens muss er annehmen, dass neue bedrohliche gesetzliche Vorgaben im Raum stehen, denn sonst gäbe es ja keinen Grund, eine derartige Trivialität zu Papier zu bringen. Zweitens muss der Leser daraus schließen, dass das Unternehmen nicht mit offenen Karten spielt – denn sonst hätte es ja klar und deutlich gesagt, welche Gefahren drohen. Drittens wird er schlie-

ßen können: „Wenn sie mich an dieser Stelle versuchen hinter Licht zu führen, dann vermutlich auch an anderen Stellen, wo ich es nicht gemerkt habe.“

Lassen Sie mich zum Abschluss noch ein Wort zum Stil sagen: Lange Zeit war die Sprache der Behörde das unangefochtene Stilideal vieler Geschäftsberichtsautoren. Das hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert. Gewiss, es gibt immer noch Unternehmen, die ihren Bericht in der Sprache des Einwohnermeldeamts verfassen, aber sie sind zur Ausnahme geworden. Ein Geschäftsbericht darf nicht trocken und behördlich daher kommen, aber er sollte auch nicht zu werblich geschrieben sein. Die Kunst besteht darin, eine Ebene von Literarizität zu treffen, die stilistisch ein wenig höher angesiedelt ist als der alltägliche Geschäftsstil, nicht aber eitel klingt.

### Konstruktiver Umgang mit bad News

Das wirksamste positive Indiz für Vertrauenswürdigkeit ist jedoch der konstruktive Umgang mit bad News. In einer sehr großen Anzahl von Geschäftsberichten wird von negativen Ereignissen oder gar von eigenen Fehlern so gut wie nicht berichtet. Dass in einer komplexen Institution das ganze Jahr über alles nach Wunsch und Plan gelaufen sein soll, ist so unwahrscheinlich, dass eben dies einer besonderen Erläuterung bedürfte. Vertrauensfördernd ist die Offenlegung negativer Ereignisse oder eigener Fehleinschätzungen, und zwar dann, wenn deutlich ist, dass dies unter Bedingungen der Freiwilligkeit geschieht. Mit anderen Worten, die Maxime lautet: „Lege eigene Missgeschicke offen, die du erfolgreich hättest verbergen können.“ Mit schlechten Nachrichten konstruktiv und damit vertrauenserweckend umgehen heißt, sie offen anzusprechen, sie kompetent zu analysieren, die Schwächen zu diagnostizieren und daraus Schritte für die Zukunft abzuleiten. So zeigt sich strategische Kompetenz, ein wesentliches Merkmal der Vertrauenswürdigkeit.

Wie gesagt, die Sprache eines Menschen zeigt, wes Geistes Kind er ist. Was für das Individuum gilt, trifft in übertragenem Sinn auch auf ein Unternehmen und den Geist eines Unternehmens zu, den der Geschäftsbericht verkörpert.



Univ.-Prof. i. R. Dr. Rudi Keller, 68, studierte Germanistik und Kunstgeschichte an der Universität Heidelberg, wo er im Jahr 1973 zum Dr. phil. promovierte. Im Jahr 1978 habilitierte er sich an der Philosophischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und war dort von 1978 bis 2008 Univ.-Prof. für germanistische Linguistik. Seine Hauptforschungsgebiete sind Semantik und Pragmatik sowie Sprachwandel, Semiotik und Unternehmenskommunikation. Von 1992 bis 1994 war er Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Sprachwissenschaft. Seit 1996 ist er Juror für den Bereich Sprache im Rahmen des MANAGER-MAGAZIN-Wettbewerbs „Der beste Geschäftsbericht“.

 [www.phil-fak.uni-duesseldorf.de](http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de)