

Analyse von Zielgruppen für Reden und Präsentationen

Empfehlungen für Fach- und Führungskräfte

Der Erfolg von Reden und Präsentationen wird maßgeblich von der Orientierung auf ihre Zuhörer beeinflusst. Anspruch und Voraussetzungen der Zielgruppe bestimmen alle Schritte in der Vorbereitung, von der Absicht bis zum Inhalt und der Struktur der Rede. Eine Analyse des Publikums soll zur Identifizierung der dominierenden Zielgruppe in der aktuellen Rede bzw. Präsentation führen. Sie soll Aussagen zur Situation, zu den Interessen und den Einstellungen in dieser Gruppe liefern.



Prof. Dr. Günter Lehmann ist Vizepräsident des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der TU Dresden (EIPOS) sowie Dozent für wissenschaftliches Arbeiten und Didaktik der Weiterbildung an der Dresden International University (DIU). Bevorzugte Forschungsgebiete: Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens, Hodegetik, Ingenieurpädagogik.

Stichwörter: Analyseverfahren, Antwortformate, Kontaktarchiv, Publikumstypen, S-I-E-Analyse

1. Die Story

Die Masterarbeit auf dem Gebiet der Transportlogistik enthält eine innovative Idee. Gutachter und Betreuer der Arbeit empfehlen sie zur Umsetzung. Ein interessiertes Unternehmen wird gefunden. Der Verfasser vermeidet die Übergabe des 80-seitigen Werks an die Leitung. Ratgeber bezweifeln eine rasche Umsetzung auf diesem Weg. Er schlägt stattdessen dem Geschäftsführer die Ausarbeitung eines Umsetzungsvorschlags vor, der den Interessen und Bedingungen des Unternehmens angepasst ist. Dafür möchte er Mitarbeiter aus dem Unternehmen gewinnen. Die Zustimmung wird erteilt. Zuerst ist zu klären, mit wem er agiert. Die ganze Belegschaft kommt nicht in Frage. Eine Zufallsauswahl scheidet aus. Jetzt beginnt die Zielgruppenanalyse. Mit Blick auf Funktionen bzw. Kompetenzen schälen sich fünf Gruppen heraus:

Veranlasser: Erkennen, dass zur Lösung bestimmter Probleme im Unternehmen externe Hilfe benötigt wird. Von ihnen gehen Anstöße für Veränderungen aus. Sie sind offen für Umsetzungsvorschläge.

Fachkompetente: Kennen sich mit dem Umsetzungsvorschlag aus, neigen zur gründlichen fachlichen Prüfung (technisch, organisatorisch, betriebswirtschaftlich). Von ihnen gehen wesentliche Informationen an die Entscheidungsträger aus.

Beeinflusser: Sind als Aktionäre, Gesellschafter, Berater oder Angehörige spezieller Abteilungen nur indirekt von dem Umsetzungsvorschlag betroffen. Können aber aufgrund ihrer Sonderstellung Einfluss auf den bzw. die Entscheider ausüben.

Entscheider: Treffen die Entscheidung über den Umsetzungsvorschlag, gegebenenfalls unter dem Einfluss der anderen Zielgruppen.

Nutzer: Sind von dem Umsetzungsvorschlag direkt betroffen, müssen ihn realisieren, mit ihm arbeiten.

Jede dieser Gruppen besitzt ein eindeutiges Unterstützungspotential (siehe *Abb. 1*). Um es zu erschließen, sind ihre Interessen an der Umsetzungsidee auszuloten. Das führt zum Feststellen von „Aussagen von besonderer Bedeutung“. Wegen ihrer Unterschiedlichkeit wird die Idee in jeder Gruppe gesondert vorgetragen, unter Beachtung der Aussagen in *Abb. 1*, Spalte 3. Die unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen führen zu einem gemeinsamen Veränderungsvorschlag für die Logistikkette. Ein Nutzen für das Unternehmen ist deutlich erkennbar. Die Präsentation vor den Entscheidern, mit der Expertise der Gruppen im Hintergrund, führte zur Zustimmung und leitete die

Ansprechpartner	Unterstützungspotential	Aussagen von besonderer Bedeutung
Veranlasser	Anstoß für Veränderungen geben	Veränderung ist notwendig, Problem ist klar gekennzeichnet, Umsetzungsidee setzt an der Ursache an, ist schlüssig und effektiv.
Fachkompetenter	Empfehlung an Entscheider geben	Umsetzungsidee ist fachlich korrekt, die Wechselwirkung mit anderen Problemen bzw. Themen ist erkennbar, kritische Details bei der Umsetzung sind beachtet, Umsetzungsplan ist realistisch.
Beeinflusser	Einfluss auf Entscheider nehmen	Imagegewinn ist erkennbar, Erfolg ist messbar, Vorschlag ist realisierbar und ökonomisch zu vertreten, Interessen der Beeinflusser sind berücksichtigt.
Entscheider	Entscheiden über Umsetzungsvorschlag	Vorschlag passt in die Strategie, Kosten-/ Nutzenverhältnis ist positiv, Messkriterien für Erfolgskontrolle sind handhabbar, Umsetzungszeit ist vertretbar, Risiko beherrschbar (Exit-Strategie), kein Verlust an Popularität zu erwarten
Nutzer	Realisieren des Umsetzungsvorschlags	Zustimmung durch die Leitung liegt vor, Inhalt und Aufwand der Veränderung sind erkennbar, Vorteile überwiegen, persönliche Auswirkungen sind erkennbar.

Abb. 1: Checkliste für die gezielte Ansprache in der Organisation

Umsetzung im Unternehmen ein. Die Story ist ein Plädoyer für gründliche und erfolgreiche Arbeit mit der Zielgruppenanalyse.

Wie aus dem Beispiel ersichtlich, sucht die Analyse nach Differenzierung und Merkmalen von Zielgruppen der Rede und Präsentation. Die Literatur bietet für die Auswahl zahlreiche **Publikumstypen** an. Das Angebot bezieht sich jedoch vorrangig auf solche Typen, die das Verhalten des Publikums während der Präsentation widerspiegeln, z.B. der

passive, selektive, aufmerksame oder aktive Zuhörer. Diese Typisierung ist für die Redevorbereitung nicht geeignet. Gesucht werden einstellungs- oder funktionsorientierte Typen, die vor der Rede ausgelotet werden können.

2. Funktionsorientierte Typisierung

In *Abb. 2* wird dafür ein Angebot unterbreitet. Neben der Kennzeichnung des einzelnen Typs werden ausgewählte

Funktionsorientierter Publikumstyp	Kennzeichnung	Gestaltungsempfehlungen
Involvierte und Fachleute	Sind vom Vorgetragenen unmittelbar betroffen, verstehen sehr viel von den Inhalten, sind an den Informationen sehr interessiert.	Präsentiere gründlich recherchierte Informationen, die dem Kenntnisstand der Zuhörer entsprechen. Achte auf fundierte Argumentation. Nenne Risiken. Verwende sachbezogene Beispiele und Definitionen, statt humoriger Anekdoten. Lasse Nutzen erkennen.
Neutrale und offene Zuhörer	Warten zunächst ab, was der Präsentator vorstellt und wie er es gestaltet. Wollen unterhalten werden.	Weiche vom Üblichen ab, beispielsweise durch einen ungewöhnlichen Einstieg oder entsprechende Aktionen. Überrasche das Publikum mit neuen Ideen, provokanten Thesen, humorvollen Anekdoten und Beispielen. Gestalte einen Schluss mit Nutzenargumenten, die im Gedächtnis bleiben.
Abgeordnete und verpflichtete Zuhörer	Wurden von Dritten oder Vorgesetzten geschickt. Müssen oftmals nachher über die Präsentation berichten. Wollen die Zeit möglichst kurzweilig verbringen. Erwarten Hilfe für die Berichterstattung.	Versorge das Publikum mit schriftlichem Informationsmaterial, das für die eigene Berichterstattung genutzt werden kann. Biete Beispiele aus der Lebenswirklichkeit der Zuhörer an. Gestalte die Rede abwechslungsreich, beispielsweise durch den Gebrauch verschiedener Medien und Anschauungsmaterialien.
Manager und Prüfer	Verfolgen den Vortrag oft nur mit geteilter Aufmerksamkeit. Wollen einen Eindruck von der Kompetenz, von den Fähigkeiten des Vortragenden gewinnen.	Halte die Rede möglichst kurz. Starte mit einem originellen Einstieg, schließe die Kernbotschaft an und untermauere diese durch wichtige Argumente. Bringe Nutzenargumente auf den Punkt. Lege jedem Teilnehmer eine kurze Zusammenfassung vor.
Gegner und Kritiker	Warten auf Schwächen in der Argumentation und Mängel im Vortrag. Starten Angriffe, denen der Vortragende nicht ausweichen, die er aber abschwächen kann.	Antizipiere mögliche Einwände und kritische Zwischenfragen. Bereite die Argumentation gründlich vor, um auf Provokationen sicher reagieren zu können. Benutze Stichwortkarten, damit der Faden nicht verloren geht. Verschiebe ausführliche Erörterungen kritischer Fragen auf das Ende der Diskussion.

Abb. 2: Typisierung funktionsorientierter Zielgruppen

Aspekte für die Gestaltung vorgeschlagen. Die Zuordnung der zu erwartenden Zuhörer zu einem Publikumstyp dürfte in der Regel gelingen, aber die Identifikation seiner Mitglieder ist noch nicht erkennbar.

3. Einstellungsorientierte Typisierung

Die einstellungsorientierte Typisierung nach Abb. 3 ermöglicht die erforderliche Identifizierung der Mitglieder. Innerhalb des ausgewählten funktionsorientierten Typs, z.B. „Involvierte und Fachleute“, kann nun eine Vermutung über den Grad der erwarteten Zustimmung oder des Widerstandes zum Redeangebot und Redner getroffen werden.

In der Praxis hat sich die Einteilung in sieben Publikumstypen bei der Begründung einer eigenständigen Rede-/Präsentationsstrategie bewährt. Insbesondere erfasst sie das Mittelfeld zwischen dem unfreundlichen und dem unterstützenden Typ hinreichend differenziert. Zur Umsetzung der Rede-/Präsentationsstrategie in Spalte 3 der Abb. 3 werden im Folgenden für die einzelnen Publikumstypen taktische Handlungsorientierungen angeboten.

Offen oder aktiv unfreundlich

- Übereinstimmungsbereiche betonen.
- Mit Anekdoten, humorigen Geschichten „das Eis brechen“.
- Andere Standpunkte und Lösungen vorstellen.
- Expertenmeinungen anbieten, die das Publikum akzeptiert.

Unfreundlich

- Keine wichtigen Behauptungen ohne Beweismaterial aufstellen,
- Versuchen, mit kleineren Inhalten eine teilweise Zustimmung zu erreichen.
- Schlussfolgerungen vermeiden, die sich nicht von den Prämissen ableiten.

- Deutlich machen, dass auch die andere Sicht verstanden wurde.
- Auf jeden Fall erst auf Bereiche der Übereinstimmung und Gemeinsamkeiten hinweisen, bevor man auf kontroverse oder strittige Themen übergeht.

Neutral

- Zusammenhang zwischen dem Vorschlag und den Interessen des Publikums betonen, Betroffenheit verdeutlichen.
- Mit dem Vorschlag verbundenen Verbesserungen, aber auch möglichen Verluste vor Augen führen.
- Auf überschaubare Behauptungen konzentrieren, diese mehrfach wiederholen.
- Konkrete Beispiele aus ähnlichen Situationen oder Ereignissen anbieten.

Unentschlossen

- Aufmerksamkeit stark auf die eigenen Betrachtungen lenken; die andere Seite nicht falsch, aber zurückhaltend interpretieren.
- Argumentation auf rasches Handeln richten (Zeitfaktor), kleinere Aktionseinheiten anbieten, die das Publikum akzeptieren kann.
- Eigenen Standpunkt mit Beispielen untermauern; Fachleute zitieren, die das Publikum kennt und respektiert.
- Schlussfolgerungen aktiv formulieren, ehrlich bleiben.
- Durch intensive Nachkontakte einer späteren Meinungsänderung vorbeugen.

Uninformiert

- Eigene Glaubwürdigkeit durch Fachwissen und Erfahrung gut strukturiert demonstrieren.,
- Eigene Betrachtungsweise zum Thema betonen, andere zurückstellen.,
- Mit Statistiken und konkreten Beispielen im Wechsel den eigenen Standpunkt veranschaulichen.

Einstellungsorientierter Publikumstyp	Kennzeichnung	Rede-/Präsentationsstrategie
Offen oder aktiv unfreundlich	Ablehnung des Standpunktes, offene Bekämpfung	Vorsichtig positive Beziehung aufbauen.
Unfreundlich	Ablehnung des Standpunktes, keine Gegenmaßnahmen	Sorgfältig fair und logisch argumentieren.
Neutral	Verstehen des Standpunktes, durch Thema nicht betroffen	Beziehung zu Werten, Gefühlen und Sorgen der Hörer herstellen, versuchen auf eine Unterstützung hinzuwirken.
Unentschlossen	Verstehen des Standpunktes, Interesse am Thema, kein Entscheidungszwang	Eigene Betrachtungsweise vorsichtig stärker betonen
Uninformiert	keine Meinung zum Standpunkt, da Fakten unbekannt	Eigene Glaubwürdigkeit betonen, Überzeugungsdruck vermeiden.
Unterstützend	Zustimmung zum Standpunkt, keine aktive Unterstützung	Begeisterung und Aktivität wecken, klare Verhaltensziele formulieren.
Offen oder aktiv unterstützend	Zustimmung zum Standpunkt, aktive Unterstützung	Aktivität erhalten und auf Disziplin achten

Abb. 3: Einstellungsorientierte Publikumstypen – Kommunikationsstrategie

- Vorsicht! Publikum nicht in Informationen „begraben“.
- Bereitschaft zur Klarstellung von Aussagen ausdrücken.

Unterstützend

- Klare Handlungen fordern, sichern, dass die Zuhörer wissen, was zu geschehen hat und worin ihr Anteil besteht.
- Positive Beispiele und aussagekräftige Expertenmeinungen für ein intensiveres Engagement einzusetzen (eigener Standpunkt muss nicht mehr bewiesen werden).
- Gruppenidentität entwickeln, ein „Wir-Gefühl“ zueinander und zur Sache aufzubauen.
- Auf Verteidigung der eigenen Position vorbereiten.

Offen oder aktiv unterstützend

- Aktivität erhalten, durch Hinweis auf erreichte Erfolge, noch ungelöste Fragen und Aufgaben.
- Vorbereiten auf Auseinandersetzung mit gegnerischen Auffassungen und Aktivitäten.
- Neue Ziele setzen, weitere Partner gewinnen.

In der Praxis trifft der Redner allerdings häufig auf einen **gemischten Zuhörerkreis**. Wie soll er sich darauf einstellen? Hier einige Empfehlungen:

- Fragen Sie sich: Welche Zuhörer muss ich wirklich beeinflussen? Sind einige Gruppen größer als andere. Haben einige mehr Möglichkeiten, den Vorschlag des Redners zu unterstützen (oder abzulehnen) als andere? Wenn das der Fall ist, konzentrieren Sie Ihre Bemühungen stärker auf diese Zuhörergruppe. Wer sind die Entscheidungsträger?
- Versuchen Sie, nach Möglichkeit verschiedene Gruppen der Zuhörer mit unterschiedlichen Aussagen Ihrer Rede anzusprechen (z.B. „der Kaufmann wird jetzt fragen“ oder „der Techniker könnte einwenden“).
- Versuchen Sie aber niemals, „alles für alle“ zu sein. Hier besteht die Gefahr, dass sich der ganze Zuhörerkreis verabschiedet.

4. S-I-E-Analyse

Nach Zuordnung zu einem Publikumstyp wird eine tiefergehende Analyse der Zielgruppe vorgenommen. Hier hat sich



- Welche Funktionen haben die Zuhörer?
- Inwieweit sind sie vom Thema berührt?
- Welches Vorwissen bringen sie mit?
- Welche Ansprüche an die Rede haben sie?



- An welchen Inhalten sind die Zuhörer interessiert?
- Welche Informationen sind für sie von Bedeutung?
- Welche Argumente erreichen diese Interessen?
- Welche Argumente sind besonders zu begründen?



- Welche Einstellung haben die Zuhörer zur ...
- ... Absicht der Rede?
- ... zum Präsentator?
- ... zu den Zielen der Präsentation?
- Welche Vorurteile bestehen?
- Ist Abneigung sind zu erwarten?

Abb. 4: S-I-E-Teilnehmeranalyse

die in *Abb. 4* vorgestellte **S-I-E-Analyse** bewährt. Mit der Beantwortung der Fragen zeichnet sich beim Präsentator eine Vorstellung zur Situation, zu den Interessen und zu den Einstellungen des Publikums ab. Jetzt kann er prüfen, ob das Redeziel erfüllbar ist, die vorgesehene Struktur dem Anspruch der Zuhörer entspricht, die Argumente für sie bedeutsam sind und die angebotenen Lösungsvarianten wirklich mit den Vorstellungen des Publikums korrespondieren. Und ein entscheidender Prüfstein: Kann der Redner seinem Publikum einen Nutzen anbieten! Um diesen Anspruch zu erfüllen, sind Antworten auf die in *Abb. 4* gestellten Fragen zu finden.

Erstens ist zu ermitteln, in welcher **Situation** sich die Zuhörer des recherchierten Publikumstyps befinden. Wer sind die Hörer? Welches Vorwissen bringen sie mit, wo und womit beschäftigen sie sich im beruflichen Feld. Aus dem festgestellten Vorwissen können der Erklärungsbedarf und das Verständnis von Grundlagen sowie von Fach- und Fremdwörtern ermessen werden. Die zu erwartenden intellektuellen Fähigkeiten bestimmen das Tempo und den Umfang der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen. Aus dem Wirkungs- und Erfahrungsbereich der Teilnehmer ergeben sich Hinweise für die Wahl der Beispiele, das Anknüpfen an Erfahrungen oder für das Formulieren von Appellen.

Zweitens erhält der Redner Aufschlüsse darüber, was die Teilnehmer erwarten und welche **Interessen** besonders anzusprechen sind. Unverzichtbare Argumente, die wahrscheinlich mit diesen Interessen nicht sofort übereinstimmen, sind deshalb besonders sorgfältig vorzubereiten und zu begründen. Die Kenntnis der Interessen schafft einen Zugang zum Finden von Nutzenargumenten für das Publikum. In der Praxis macht mancher Präsentator den Fehler, dass er seinem Publikum die gleichen Interessen unterstellt, die er selbst hat. Aber die Menschen haben unterschiedliche Interessen, beispielsweise

- Qualitätsinteressen – neue Erkenntnisse, die hohen Qualitätsansprüchen genügen, werden erwartet,
- Gewinninteresse – methodischer Informationsgewinn ist erwünscht,
- Sicherheitsinteresse – Ratschläge zur Vorsorge gegenüber vielfältigen Gefahren unter Sicherheitsaspekten sind gefragt,
- Umweltinteresse – Einschätzungen zur Umweltfreundlichkeit und -verträglichkeit als Beurteilungs- und Wahlkriterium werden erwartet.

Dem Präsentator wird empfohlen, nicht phantasielos Informationen nach eigenem Gutdünken zu vermitteln, sondern seine Aussagen, seine Argumente in die Bedeutung einzuhüllen, die den Interessen seiner Teilnehmer entspricht. Stets muss er im Auge behalten, dass die Überzeugungskraft seiner Argumentation nicht nur von dessen Richtig-

keit, sondern zugleich immer auch von der Bedeutsamkeit des Arguments für die Zuhörer abhängt.

Drittens bildet die Analyse **Einstellungen** der Zielgruppe ab, z.B. zu Zielen, Inhalten und zum Vortragenden selbst. Dieser soll auf das, was die Teilnehmer besonders bewegt, angemessen eingehen. Einstellungen beziehen sich auf erlernte – keinesfalls angeborene – Neigungen, sich zu einem Objekt (Produkt, Konzept, Unternehmen) oder zu einer Person/Personengruppe positiv, indifferent oder negativ zu verhalten. Will man eine Einstellung beeinflussen, gegebenenfalls verändern, muss der IST-Zustand bekannt sein. Denn Einstellungen haben eine Tendenz zu Konsistenz. Treten jetzt Widersprüche auf, so erregen sie und lösen Aktivitäten aus, die Konsistenz wieder herzustellen. Dabei werden einstellungskonforme Informationen eher aufgenommen als einstellungskonträre. Deshalb sollte der Zuhörer zunächst bei seiner vorhandenen Einstellung abgeholt werden, beispielsweise so:

„Ich kann verstehen, dass Sie zunächst skeptisch sind ...“
oder

„Sie werden sich zu Recht die Frage stellen, wie meine Idee unter den gegebenen Bedingungen umsetzbar ist.“

Im Grunde gipfelt vieles in den beiden Fragen:

- Was wissen und denken die Teilnehmer aus eigener Erfahrung über das Thema?
- Welche Erwartungen und Vorurteile bringen sie mit?

5. Dreistufiges Analyseverfahren

Aus den bisherigen Darstellungen verläuft die Zielgruppenanalyse als ein dreistufiges Verfahren:

1. Stufe: **Zuordnung** zu einem funktionsorientierten Publikumstyp (siehe *Abb. 1*), z.B. „Involvierte und Fachleute“.
2. Stufe: **Identifikation** des einstellungsorientierten Publikumstyps (siehe *Abb. 2*), z.B. „unentschlossen“, für den in Stufe 1 ausgewählten Typ „Involvierte und Fachleute“.
3. Stufe: **S-I-E-Analyse** zur Entwicklung von Vorstellungen über Situation, Interessen und Einstellungen in der ausgewählten Zielgruppe „unentschlossene Involvierte und Fachleute“.

Beispiel: Beim Durchlauf des Verfahrens könnte sich herausstellen: Involvierte und Fachleute, sind über unverständliche Wortblasen verärgert, sehen im Moment keinen Entscheidungszwang, erwarten mehrere Vorschläge für klimaneutrale Lösungen, haben Vorbehalte gegen vorgegebene Entscheidungen, wollen zur „Teilnahme“ (nicht nur zum Zuhören) angeregt werden. Aus diesen Ergebnissen lässt sich ein begründetes Vorgehen in der Rede entwickeln.

6. Weiterführende Recherche

Spätestens an dieser Stelle wird sich der Leser fragen, wie kommt er an Informationen, die eine Auswahl des Publikumstyps oder die Beantwortung der Fragen in der S-I-E-Analyse ermöglichen. Aktuell steht ihm mit den Kontakten im Kollegenkreis, dem Internet und den eigenen Erfahrungen ein beachtlicher Pool zu Verfügung. Erfahrene Kollegen haben zudem im Verlaufe ihrer beruflichen Tätigkeit eine Datenbank angelegt, die z.B. mit der Struktur der S-I-E-Analyse fortlaufend aktuelle Aussagen zu Bereichen, Organisationen und Personen aufnimmt. Mit einem solchen **Kontaktarchiv** ist der Betreffende auch ein sehr geschätzter Ratgeber im Kollegenkreis.

Investitionen in die Publikumsanalyse lohnen sich immer, vor allem bei wichtigen Reden und Präsentationen und ganz besonders vor einem Publikum, das dem Redner persönlich unbekannt ist. In diesem Falle kann er mit 2 bis 3 Kontakten in die Zielgruppe zahlreiche Aufschlüsse erhalten. Bei einem Anruf in der Geschäftsführung des ausgewählten Unternehmens meldet er sich beispielsweise wie folgt: „Ich bin übermorgen in Ihrem Kreis zur Vorstellung eines Angebots und wollte in Vorbereitung darauf gern erfahren, ob Sie an weiteren Leistungskomponenten interessiert sind?“ Drei typische Antwortformate treten hier auf:

- „Wer sind Sie, Was wollen Sie? Noch nie etwas darüber gehört.“

Klingt nicht nur uninformativ, sondern auch unfreundlich. Der Redner sollte zunächst nochmals Kontakt mit dem Auftraggeber suchen.

- „Ja, ich weiß schon. Aber stellen Sie bitte nur das vor, was wir vereinbart haben. Wir müssen uns ohnehin alles noch einmal überlegen.“

Das klingt unentschlossen. Der Redner muss weiter recherchieren, z.B. in einem Interview Bedarf bewusst machen.

- „Gut, dass Sie anrufen. Wir erwarten Sie mit Interesse. Und stellen Sie uns bitte neben Ihren Vorschlägen noch folgende Leistungen vor ...“.

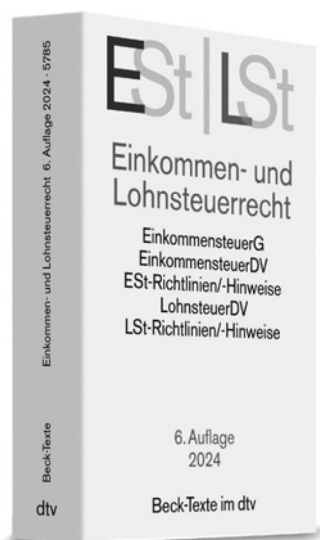
Hier kann der Redner mit einem unterstützenden Publikum rechnen.

In Abhängigkeit von der Antwort erfolgt die Einordnung in den erwartbaren Publikumstyp. Allerdings bleibt alles noch unscharf und schließlich kann es auch ganz anders kommen. Aber eines bleibt: Der Aufwand und das Ergebnis der Analyse verleihen dem Auftritt Sicherheit – und das ist in jedem Fall ein Gewinn!

Literatur

Griessbach, T., Lepschy, A., Rhetorik der Rede. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, 2. Aufl., Tübingen 2023.

Einkommen- und Lohnsteuer 2024.



beck-shop.de/36169700

Textausgabe mit ausführlichem Sachregister und einer Einführung von Dr. Klaus J. Wagner, Präsident am Finanzgericht. 6. Auflage. 2024. XXXIV, 1528 Seiten. Kartoniert € 21,90 (dtv Band 5785)

EST und LSt in einem Band

Die Textausgabe bietet alle wichtigen Materialien zur Einkommen- und Lohnsteuer:

Einkommensteuerrecht mit

- Einkommensteuergesetz
- Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
- Einkommensteuer-Richtlinien 2012
- Einkommensteuer-Hinweisen 2023

Lohnsteuerrecht mit

- Lohnsteuer-Durchführungsverordnung
- Lohnsteuer-Richtlinien 2023
- Lohnsteuer-Hinweisen 2024

Die ausführliche Einführung liefert Erläuterungen zu aktuellen Änderungen, neuen Urteilen und BMF-Schreiben. Das umfangreiche Sachverzeichnis ist ideal für die schnelle Recherche.

Die Neuauflage

berücksichtigt alle seit Erscheinen der Voraufgabe ergangenen Änderungen, insbesondere die Aktualisierung der Lohnsteuer-Richtlinien und -Hinweise sowie der Einkommensteuer-Hinweise.

Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
beck-shop.de | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 177073

Lehmann, G., Reden halten – aber wie? Empfehlungen für Studierende und angehende Führungskräfte, Tübingen 2023.

Lemmermann, H., Grundlagen und Techniken der Redekunst, Bindlach 1992.

Pörksen, B., Schulz von Thun, F., Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik, München 2021.