
2.1 Mehr als ein Modewort

Story ist eines der Schlagworte in der Wirtschaft. Von der Brandstory über die Gründerstory bis hin zur Equity-Story, in vielen Zusammenhängen taucht das Wort Story vermehrt auf. Aber warum ist das eigentlich so? Und warum gerade jetzt?

Geschichten erzählen sich die Menschen schon seit tausenden von Jahren. Mythen, Sagen und Erzählungen prägten Kulturen, Religionen und Gesellschaften bis in die heutige Zeit. Es gab hoch entwickelte Zivilisationen, die ohne die Erfindung des Rades ausgekommen sind. Es gab jedoch keine Zivilisation, die sich ohne Stories entwickelt hat. Noch vor Erfindung der Schrift wurde Wissen so von einer Generation an die andere weitergegeben. Aber warum soll der Erfolg eines einzelnen Unternehmens gerade jetzt von seiner Fähigkeit abhängen, eine gute Story zu haben?

Sie wissen am Ende des zweiten Kapitels, warum Stories gerade heute und in Zukunft so wichtig für Ihr Unternehmen sind. So werden Sie lernen,

- warum nicht nur der Inhalt, sondern auch der Zusammenhang zählt.
- welchen Wert Stories als Unterscheidungsmerkmal haben.
- warum Stories gerade in Zeiten steigender Komplexität wiederentdeckt werden.
- wie Sie mit Stories wichtiges Wissen für Ihren Unternehmenserfolg vermitteln können.

2.2 Der Kontext zählt

In der Medien- und Werbeindustrie wird viel vom Inhalt oder neudeutsch vom Content gesprochen, sogar eine Content driven Economy herbeigeredet. Der Begriff Content findet auch im Zusammenhang mit dem Wort Story Verwendung. Oftmals wird Story mit Content gleichgesetzt. Genauer betrachtet, ist es aber vielmehr so, dass Stories den Inhalt um einen Kontext ergänzen. Der Inhalt wird in Bezug zu einer Situation oder äußeren Umständen und damit in einem Zusammenhang dargestellt.

Den Menschen fehlt es nicht an Inhalten. Sie werden überschüttet mit Inhalten. Was ihnen fehlt, ist der Kontext. Es mangelt daran, was die ganzen Inhalte für den Einzelnen bedeuten. Es mangelt daran, dass sie beim Empfänger etwas auslösen. Dafür müssen die Inhalte in einen Zusammenhang gestellt werden. Stories verwandeln Fakten und Inhalte in Erfahrungen und lösen dadurch Emotionen aus. Sie verleihen abstrakten Inhalten Bedeutung, weil klar wird, worauf sich der Inhalt bezieht. Aus dem allgemeinen Begriff Netzneutralität wird so zum Beispiel eine Strafgebühr des Providers, wenn man nicht vorgeschriebene Webseiten besucht. Das Video *Why Net Neutrality Matters*¹ erklärt die Folgen sehr unterhaltsam und konkret. Anschauen lohnt sich, Sie finden den Link in der Fußnote.

In einer Szene erklärt die Verkäuferin eines imaginären Internetproviders einer Kundin, dass für den Zugang zu bisher kostenfreien Angeboten, wie Wikipedia demnächst ein Extrapaket gebucht werden muss. Während das abstrakte Konzept der Netzneutralität nur Experten etwas sagt, ist die Vorstellung der Zahlung einer Zusatzgebühr für bisher frei zugängliche Informationen für jeden Internetnutzer nachvollziehbar und vor allem frustrierend. Netzneutralität bekommt durch den Kontext eine Bedeutung. Es geht also nicht nur um den Inhalt. Es geht um die Bedeutung, die der Inhalt für die Menschen hat. Und für die Bedeutung des Inhaltes stellt das Gehirn zwei einfache Fragen: Hilft oder schadet es mir? Muss ich handeln oder nicht?

Für Unternehmen ist Kontext wichtig, weil er Produkten und Dienstleistungen Bedeutung verleiht. Kunden können den Nutzen besser verstehen, wenn der Kontext klar wird. Stories, die ihre Produkte und Dienstleistungen in Aktion zeigen, können dabei helfen. Experimente haben gezeigt, dass für Produkte, die mit einer Story verbunden werden, deutlich höhere Preise erzielt werden können.

Im Sommer 2006 grübelte Rob Walker, Kolumnist des New York Times Magazine darüber, warum einige Dinge teurer waren als andere. Warum kostet ein Toaster zum Beispiel US\$ 30, ein anderer dagegen fast 400, wenn beide letztlich Brot rösten? Walker ging der Frage nach und begann mit einem Freund zusammen

¹ CollegeHumor: Why Net Neutrality Matters (And What You Can Do To Help). <https://www.youtube.com/watch?v=xjOxNiHUsZw>. (12. Mai 2015).

willkürlich billige Produkte für Preise von einem bis zu vier Dollar zu kaufen. Darunter waren ein Holzhammer, ein Hotelzimmerschlüssel und eine Plastikbanane. Danach beauftragte Walker einige unbekannte Autoren, eine Geschichte zu schreiben, in der jeweils eines der Objekte vorkam. Die Geschichten stellten die Produkte in einen menschlichen Kontext und gaben ihnen eine Bedeutung. Walker stellte die Produkte samt Geschichte bei Ebay ein. Der Wert stieg im Schnitt um 2700%. Ein kaputtes Keramikpferd, das er für \$ 1,29 gekauft hatte, erzielte \$ 46. Das Projekt wurde fünfmal wiederholt, immer mit ähnlichen Ergebnissen.²

Für Führungskräfte und Unternehmer lohnt es sich, nicht nur über den Inhalt ihrer Produkte und Dienstleistungen nachzudenken. Dafür haben sie in der Regel zahlreiche Experten. Sie werden für komplizierte Dinge wie die Programmierung von Software, die Positionierung von Produkten oder die Analyse großer Datenmengen benötigt. Die enorme Zunahme unseres Fachwissens zu allen erdenklichen Themen geht einher mit einem Verlust von Bedeutung. Umso komplizierter alles wird, desto unverständlicher wird es. Deswegen wird es immer wichtiger, den Zusammenhang zu erklären. Weil wir immer mehr Know-how entwickeln, verlieren wir das Verständnis für den Kontext. Wir verlieren das Know-why. Genau das ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Stories helfen, dieses Know-why zu kommunizieren, weil Inhalte in einen Zusammenhang gestellt werden.

The man who knows how will always have a job. The man who knows why will always be his boss.
Ralph Waldo Emerson

2.3 Austauschbarkeit nimmt zu

Neben der Bedeutung und dem daraus resultierenden höheren Wert von Produkten und Dienstleistungen gibt es einen weiteren Grund, warum sich vor allem Unternehmen für einen systematischen Umgang mit Stories interessieren sollten. Wir leben in einer Welt, in der es die ausdifferenzierte Arbeitsteilung zusammen mit einer fortschreitenden Automatisierung erlaubt, große Teile der Wertschöpfung auszulagern. Ob in der Textilwirtschaft, bei Angelködern, Luxusuhren oder Smartphones, viele Bestandteile können zu ungefähr gleichen Preisen und in ähnlicher Qualität eingekauft werden. Das Ergebnis ist, dass die Produkte so zu gewöhnlichen, kommodisierten Waren werden. Kurz gesagt, sie werden austauschbar.

² Montague, Ty: Höhere Preise dank guter Story. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/der-hebel-fuer-eine-kraftvolle-preispolitik-a-916458.html>. (12. Mai 2015).

Arbeitsteilung und Automatisierung dringen auch immer weiter in den Dienstleistungsbereich vor. Denken Sie nur an die Service-Hotline Ihres Telekommunikationsanbieters und sagen Sie eins, zwei oder drei, um zu hören, dass gerade alle Leitungen besetzt sind.

Die zunehmende Digitalisierung der Wertschöpfung, sei es durch Software as a Service, das Internet der Dinge oder auch 3-D-Drucker, wird die Automatisierung und Arbeitsteilung weiter vorantreiben. Wenn in Zukunft große Teile der Wertschöpfungskette von jedem zu ungefähr gleichen Preisen eingekauft werden können, steigt die Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. Es stellt sich die Frage, wodurch sich die Unternehmen künftig unterscheiden wollen. Was macht die Identität eines Unternehmens dann noch aus? Und vor allem, wie vermitteln Sie diese Identität Ihren Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaftern, Investoren oder der Öffentlichkeit? Wer in Zukunft keine gute Story über sein Produkt, seine Dienstleistung oder sein Unternehmen erzählen kann, wird als austauschbar wahrgenommen. Dann findet man sich in einer Abwärtsspirale aus Preiswettbewerb, sinkenden Margen, hohen Rabatten und ständig steigendem Konsolidierungsdruck wieder.

Stories helfen Ihnen, sich zu unterscheiden. Sie stiften nicht nur Identität. Sie sind ein wichtiges Differenzierungsmerkmal und ein Werttreiber für Ihr Unternehmen. Sie können Ihr Unternehmen darüber positionieren, auch wenn sich einzelne Bestandteile Ihres Produktes kaum mehr von denen der Wettbewerber unterscheiden.

2.4 Werkzeug für eine komplexe Zeit

Führungskräfte sehen sich einer steigenden Komplexität, Dynamik und Unsicherheit gegenüber. 83 % der Manager empfinden den Grad an Komplexität im eigenen Unternehmen bereits heute als zu hoch. Gleichzeitig glauben 76 %, dass er noch weiter steigen wird. Die zunehmende Komplexität wird von den Führungskräften als eines der größten Probleme bezeichnet. Sie wächst schneller, als die Unternehmen sich anpassen können. Was bleibt, ist ein Gefühl der Überforderung.³

In komplexen Situationen gibt es keine klare Ursachen-Wirkungs-Beziehung. Die gleichen Ursachen führen zu unterschiedlichen Wirkungen. Das macht den Umgang damit so schwierig. Es handelt sich weniger um kausale Probleme, die mit Best-Practice-Verfahren oder Expertenanalysen gelöst werden könnten. Ty-

³ Mastering Complexity, Camelot Management Consultants. 2012

pische komplexe Situationen entstehen, wenn Netzwerke oder Systeme von Entscheidungen betroffen sind.

Vielfach findet man solche komplexen Situationen bei politischen Entscheidungen, aber auch in der Wirtschaft treten sie vermehrt auf. Egal ob man an Infrastrukturprojekte wie den Bau eines Großflughafens denkt, bei dem immer bestimmte Bevölkerungsgruppen benachteiligt werden, oder vor der Reorganisation des Unternehmens steht, bei der es auch zahlreiche Verlierer geben wird. Angesichts der zunehmenden Komplexität der Wertschöpfung wird die Zukunft voll sein mit solchen Entscheidungssituationen, in denen es keine einfachen oder richtigen Lösungen gibt.

Stories haben die Kraft, auch in komplexen Situationen andere von den eigenen Ideen und Konzepten zu überzeugen. Herausragende Führungskräfte, ob in der Politik oder der Wirtschaft, wussten und wissen das. Sie nutzen die Anziehungskraft einer guten Story, um Menschen für ihre Ideen zu begeistern.

Am 25. März 1961 trat Präsident John F. Kennedy vor den Kongress, um die Freigabe für zusätzliche sieben bis neun Milliarden Dollar für die Mondmission zu erhalten. Noch heute sind diese Zahlen beeindruckend, aber damals waren das unvorstellbar hohe Summen. Die USA waren in der bemannten Raumfahrt weit hinter die damalige Sowjetunion zurückgefallen und die NASA benötigte die Investitionen, um den Rückstand aufzuholen. Statt aber über Finanzplanung oder komplizierte Raketentechnik zu reden, verpackte Kennedy das, was er bis zum Ende der Dekade vorhatte, in eine einfache Story. Nachdem er die Situation im Wettstreit mit der Sowjetunion und den Investitionsbedarf der NASA geschildert hatte, forderte er den Kongress auf, die Mittel freizugeben, indem er sagte:

This nation should commit itself to achieving the goal, before the decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.

Kennedy rechtfertigte mit seiner inzwischen berühmten Rede nicht nur den Etat für ein milliardenschweres Projekt. Er begeisterte eine ganze Nation für das Rennen um die Eroberung des Weltraums. Ohne die Geschichte mit dem Mann auf dem Mond hätte Kennedy die massiven Kosten der Mondmission wahrscheinlich nicht so einfach durch den Kongress bekommen. Kennedy hat erst gar nicht versucht, die Komplexität der Mondmission darzustellen. Er hat einfach darüber gesprochen, den ersten Menschen auf den Mond zu schicken und ihn sicher wieder zurückzubringen. Er hat die technische Komplexität der Mondmission in eine menschliche Erfahrung verpackt.

Die Wirtschaft ist stärker vernetzt als jemals zuvor. Digitalisierung und Automatisierung verändern die Wertschöpfungsprozesse. Unternehmen agieren in immer komplexeren Systemen. Sie sind nicht nur geprägt von Rationalität und

Fakten, sondern auch von den Beziehungen der einzelnen Akteure innerhalb der Systeme und ihren unterschiedlichen Perspektiven. Die im letzten Jahrhundert entstandenen Lösungsansätze von Best practice und Good practice funktionieren in solch einem Umfeld immer weniger. Dagegen ist die (Wieder-)Entdeckung der Story zum Verständnis komplexer Zusammenhänge eine naheliegende Reaktion. Angesichts steigender Komplexität sind Stories das ideale Werkzeug, um die Zusammenhänge besser zu verstehen. Das versetzt Unternehmen in die Lage, besser mit Komplexität umzugehen. Anders als bei Analysen werden nicht noch mehr Daten und Informationen produziert. Mit Stories finden und nutzen Sie die relevanten Daten und Informationen, stellen sie in einem Zusammenhang dar und machen so ihre Bedeutung verständlich. Bei Stories geht es um die wichtigen Daten und Informationen in einem verständlichen Format.

2.5 Wissen wirksam weitergeben

Immaterielle Wirtschaftsgüter machen laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung heute 80 % des Unternehmenserfolges aus, werden aber nur in zwei Prozent der Unternehmen transparent gemacht und gemanagt. Immaterielle Werte, wie Strategien, Marken, Prozesse, Kultur oder Kundenbeziehungen, sind nur schwer zu fassen und äußerst flüchtiges Wissen. Wenn dieses Wissen so entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, wie kann es dann gesichert und übertragen werden?

Wir wollen eine Umgebung schaffen, die von Würde und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Andere behandeln wir so, wie wir selbst behandelt werden wollen. In unserer Zusammenarbeit ... sind wir offen, ehrlich und aufrichtig.⁴

Diese Aussage stammt aus dem letzten Jahresbericht, Kapitel „Unsere Werte“ des amerikanischen Energiekonzerns ENRON, der durch Bilanzfälschung und Betrug 2002 pleiteging. Offensichtlich ist es ENRON nicht gelungen, diese Werte auch in der täglichen Praxis anzuwenden. Aber wie schafft man das? Wie können die Werte Ihres Unternehmens die tatsächliche Kultur prägen? Wie kann das gewünschte Verhalten dargestellt und verdeutlicht werden? Am besten gelingt das natürlich, wenn Führungskräfte diese Werte in ihrem Alltagsverhalten demonstrieren. Aber was, wenn Sie einen Wandel in Ihrer Unternehmenskultur anstreben, wenn das

⁴ Renz, Ulrich: Enron oder die Macht der Visionen. <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/essay-zur-arbeitsethik-enron-oder-die-macht-der-visionen-a-189290.html>. (12. Mai 2015).

aktuelle Verhalten eben nicht zu den Beschreibungen auf der Internetseite Ihres Unternehmens passt? Wie vermitteln Sie, was Sie mit respektvoll, offen und aufrichtig meinen?

Stories helfen Ihnen dabei. Stories sind seit jeher das natürliche Format, um Wissen weiterzugeben. Wie die moderne Hirnforschung zeigt, speichert das Gedächtnis Informationen in einer narrativen Struktur. Story ist das Format, wie wir alles, was auf uns einströmt, verarbeiten. Umso eher diese Informationen dem Format einer Story entsprechen, desto geringer ist die Übersetzungsarbeit für unser Gehirn. So merkt es sich Informationen einfacher. Diese Erkenntnis nutzt nicht nur dem Marketing und Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen. Sie kann auch für die schwer fassbaren immateriellen Werte eines Unternehmens und für die Übertragung erfolgskritischen Wissens genutzt werden. Wir können abstrakte Inhalte, wie Strategien, Marken oder Prozesse, besser verstehen, wenn sie in Form von Stories als menschliche Erfahrungen vermittelt werden.

Annette Simmons ist eine der ersten Autorinnen, die den Wert von Stories für Unternehmen beschrieben hat. Sie prägte für die Vermittlung von Werten den Begriff der Values in Action Stories. In ihrem Buch „Whoever tells the best story wins“ berichtet sie von einer Veranstaltung, auf der ein Navysoldat seine Geschichte erzählte.

Ich bin in die Navy eingetreten, weil dieses Mädchen, das ich mochte, es auch tat. Natürlich habe ich sie nie wiedergesehen. (Gelächter) Aber das war egal, weil ich die nächsten 14 Jahre die meiste Zeit entweder betrunken oder bekifft war. Vor zwei Jahren habe ich mich dann selbst eingewiesen und an einem Rehaprogramm teilgenommen. Es war meine eigene Entscheidung. Seit zwei Jahren habe ich weder Drogen noch Alkohol angefasst. Während des Entzuges ist mir etwas Entscheidendes klar geworden: Ich HASSE die Navy! (langes Gelächter) In Wirklichkeit kann ich Autorität im Allgemeinen nicht ertragen. Aber ich habe nur noch ein paar Jahre, bis ich mit vollen Versorgungsansprüchen aufhören kann. Sobald ich in den Ruhestand gehe, werde ich mich so weit von diesem Leben entfernen, wie es menschlich möglich ist. Aber bis zu diesem Tag, so lange wie ich hier bin, will ich, dass ihr alle wisst, ihr könnt auf mich zählen. Ich gehe, wohin es mir befohlen wird, bleibe so lange, wie es mir befohlen wird, und ich mache das, was mir befohlen wird.

Stories helfen Ihnen, Informationen so zu verpacken, dass sie die Menschen erreichen. Während wir den Wert des Zugangs zu Informationen systematisch überschätzen, wird der Wert des Zugangs zu Menschen systematisch unterschätzt. In einer Welt, die immer mehr Informationen produziert, wird es immer schwieriger werden, mit den eigenen Informationen durchzudringen. Die Informationen erreichen die Menschen nicht mehr. Führungskräfte verfügen mit Stories über ein idea-

les Format, um Menschen wirklich zu erreichen. Wenn Wissen einer der zentralen Werttreiber für Unternehmen ist, dann wirken sich Stories positiv auf deren Produktivität aus. Sie geben relevantes Wissen für Ihren Unternehmenserfolg wirksam weiter.

Nehmen wir das Beispiel Markenwerte. Das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Arbeit, ihre Entscheidungen prägen die Wahrnehmung der Marke – und nicht umgekehrt. Um ein konsistentes Markenerleben zu erreichen, haben viele Unternehmen Markenwerte eingeführt. Die Mitarbeiter werden über Aushänge in Empfangshallen, Broschüren und Schulungen über die Markenwerte informiert. Auch die Kunden können die Werte auf der Internetseite nachlesen. Aber was wird damit erreicht? Verstehen Mitarbeiter mit Schlagworten wie innovativ, effizient oder kundenorientiert, was sie in ihrer täglichen Arbeit ändern sollen? Erreichen Sie die Mitarbeiter, weil Sie bunte Würfel verteilen, die auf jeder Seite einen Markenwert enthalten?

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, die Markenwerte zu verstehen, indem Sie diese in Stories verpacken. Wie hat ein Mitarbeiter die Werte durch sein Handeln gelebt? Zeigen Sie es. Erzählen Sie es. Das Gleiche gilt für Themen wie Unternehmensstrategie, Kultur oder Service. Sie werden ihre Mitarbeiter nicht allein mit Hilfe von PowerPoint-Präsentationen, Flussdiagrammen oder Roadmaps von Veränderungen überzeugen können. Für solche Themen brauchen Sie gute Stories.

Die Hotelkette Ritz Carlton nutzt so genannte WOW-Stories, um Kultur und Werte zu verdeutlichen. Mitarbeiter berichten darin, wie sie WOW-Momente für die Kunden der Hotelkette kreiert haben.

Hochzeitsreise, zweimal fotografiert

Ein frisch verheiratetes Paar verbrachte eine wunderschöne Hochzeitsreise in Malaysia. In der letzten Nacht verloren sie ihre Kamera mit all den schönen Fotos. Ihr Butler entschied, die Bilder für das verzweifelte Paar zurückzubringen. Nachdem sie aus dem Hotel ausgecheckt hatten, nahm er seine eigene Kamera und begann, ihre Erlebnisse erneut zu fotografieren. Vom romantischen Sonnenuntergang aus ihrer Suite zu den Besuchen der Patling Street, Chinatowns, des KL Towers und den Bingtang-Promenaden. Er eilte zum Airport und schaffte es noch, dem Ehepaar ihr Hochzeitsalbum zu übergeben.⁵

⁵ Ritz Carlton: Honeymoon, Take Two. http://www.ritzcarlton.com/en/LetUsStay/Posts/HotelMemories_Kuala_Lumpur.htm (12. Mai 2015)

Der Mitarbeiter mit der besten Story wird jährlich geehrt. Viel wichtiger ist aber, dass es Ritz Carlton so gelingt, ihre Werte immer wieder in Aktion zu zeigen. Die Hotelkette hat es sich zur Aufgabe gemacht, Erinnerungen für ihre Gäste zu schaffen. Ritz Carlton teilt diese Erinnerungen intern in Form von WOW-Stories. Sie teilt die Stories inzwischen aber auch über soziale Medien mit ihren Kunden. Im Rahmen einer Kampagne können diese ihre Erinnerungen beschreiben und teilen. Dafür muss man überzeugt sein, dass die eigenen Werte auch gelebt werden.

2.6 Zusammenfassung

- Stories verwandeln abstrakte Fakten in konkrete Erfahrungen und helfen so, den Nutzen von Produkten und Dienstleistungen besser darzustellen.
- Sie können sich durch Stories auch in Märkten mit hoher Austauschbarkeit unterscheiden.
- Stories sind das ideale Werkzeug für das Management komplexer Situationen, weil sie komplizierte Themen in ein verständliches Format übersetzen.
- Wissen gilt als der wichtigste Erfolgsfaktor von Unternehmen. Das Format der Story eignet sich besonders für die Sicherung und Vermittlung des relevanten Wissens für den Unternehmenserfolg.
- Mit Stories können Sie abstrakte Konzepte, Werte und Ideen so vermitteln, dass sie von Ihren Mitarbeitern verstanden werden. Das stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und unterstützt die Umsetzung von Strategien.



<http://www.springer.com/978-3-658-09881-0>

On Story

So setzen Sie Strategien erfolgreich um
Rodiger, T.

2015, VIII, 43 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09881-0