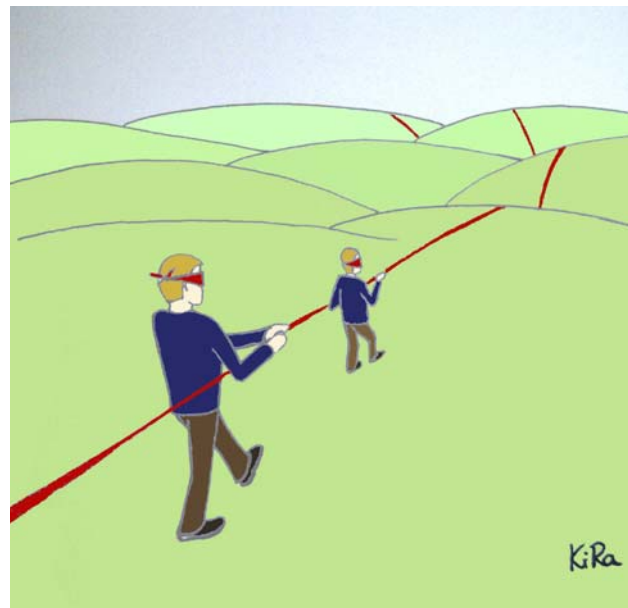


## Gute Geschichten machen gute Unternehmen besser

*Vakuum, Sinnleere, abstrakte Leitbilder, Orientierungslosigkeit – vielen Unternehmen fehlt die Bodenhaftung. Dem Wandel kann nur durch Sinnvermittlung begegnet werden. Storybranding findet den roten Faden in Unternehmen und macht eine Geschichte daraus, die die Gemeinsamkeit im Unternehmen wachruft.*

Wolfgang Rodlauer



**D**ie Sinnfrage wird neu gestellt. Wer darauf gute Antworten gibt, stärkt sein wertvollstes Kapital, seine Mitarbeiter. Was soll ich produzieren? Wie ist mein Verhältnis zu Mitarbeitern und Kunden? Was soll ich hinterlassen? Das sind die Fragen, denen sich moderne Unternehmen stellen müssen. Klassisches Management ist am Ende seiner Geschichte angelangt. Warum? Weil die Suche nach dem, was nicht funktioniert, heute nicht mehr funktioniert. Der Mensch als Input-Output-Gleichung hat ausgedient. Probleme suchen, aufspüren, Schwächen beseitigen, Probleme lösen – das war das Anliegen des klassischen Managements.

Storybranding<sup>1</sup> rückt das Positive in den Fokus, die gute Geschichte. Storybranding zapft Ressourcen im Unternehmen an, findet den roten

Faden und spinnt ihn weiter. Storybranding macht Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen zum Leuchtturm in chaotischen Zeiten.

### Lassen Sie die rechte Gehirnhälfte nicht links liegen!

Ohne Story wird die Marke, das Unternehmen zu einer einstufigen Rakete mit einer Schubkraft, die für eine Reise zu den Sternen nicht reicht. Eine Story, die die Gemeinsamkeit des Unternehmens, das archetypische Muster wachruft, wirkt wie ein Kraftfeld. Diese Story motiviert den Wandel zu leben, ja gibt das Tempo des Wandels vor. Zünden Sie das Feuer, ehe es erlischt.

Geschichten sind stärker als Argumente. Denn Geschichten liefern Lebensähnlichkeit. Argumen-

<sup>1</sup>**Wolfgang Rodlauer** war jahrelang im Journalismus tätig und arbeitet seit 1994 als selbständiger Berater für Kommunikations- und Marketingstrategien.

te geben nur den Wahrheitsgehalt wider. Wir reisen mit Geschichten, Märchen, Mythen, halbvergessenen Versen – Sinngeber unseres Lebens, Anker unserer Gefühle, Orientierung für unsere Gedanken.

### **Geschichten übersetzen Information in Emotion**

Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar, die gemeinsame Geschichte nicht. Zahlen, Daten, Fakten sind notwendig, das Herz erobern sie nicht. Es ist die Geschichte, die das Herz berührt und das Hirn erobert. Geschichten sind wie der Pawlowsche Reflex, sie erzeugen und trainieren bildhafte Vorstellungen in unserer Wahrnehmung. Dadurch findet eine feste Verankerung im Unterbewusstsein statt.

In der Praxis erweisen sich Visionen oft als Vakuum. Die Leute erzählen uns, die Vision sei, Geld zu machen. Aber ist das wirklich etwas Einmaliges? Haben Mitbewerber etwa die Absicht, kein Geld zu machen? Visionen müssen mitreißen wie ein starker Strom, motivieren zu Engagement und Inspiration. Die Mitarbeiter müssen sich wünschen dazuzugehören. In Gefahr und großer Not bringt die 08/15 Geschichte den Tod. Mittelmaß ist lebensgefährlich. Denn Mittelmaß lässt das wertvollste Kapital ziehen. »Organisationen mit mangelhaften Infostrukturen werden aussehen wie 65jährig, die in Abendgarderobe und mit Stöckelschuhen am olympischen Marathonlauf teilnehmen.«<sup>2</sup> Daher: Machen Sie Ihr Unternehmen zu einem Tempel des Vertrauens.

### **Der rote Faden führt zur gemeinsamen Geschichte**

Wie komme ich zur gemeinsamen Geschichte? Durch narrative Marktforschung – Kommunikation auf Augenhöhe sozusagen. Den semantischen Code knacken, Image einsammeln, verdichten, extrahieren, den roten Faden freilegen. Daraus lässt sich eine Geschichte spinnen und in den aktuellen Roman der Gesellschaft einflechten. Durch die drei strategischen Schritte – Differenzieren, Demonstrieren, Dramatisieren – wird aus der gemeinsamen Story eine Story mit Nachhaltigkeit.

Gemeinsame Geschichten entwickeln sich fortwährend weiter. Wer die Geschichten, die kursieren, beeinflussen kann, hat den Schlüssel zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Geschichten sind Teil der sozialen Wirklichkeit. »Man kann nicht nicht kommunizieren.« Das wissen wir seit Watzlawick. Doch weiß das auch der moderne Unternehmer, der Manager?

Der Wettbewerbsdruck erreicht seinen Siedepunkt: Die Jagd nach der Differenzierung ist in vollem Gang: Unternehmen unterscheiden sich heute nicht mehr über Produkte bzw. Dienstleistungen. Das Differenzierungsmerkmal ist die Story, die man mit ihnen assoziiert. Storys sind in der Lage, das Wertschöpfungspotenzial einer Marke besser auszuschöpfen als Werbung.

Werfen wir einen Blick in das Schaufenster eines Juweliers: Warum sind manche Uhren teurer als andere? Können sie doch dasselbe, die Zeit anzeigen. Eine IWC-Uhr tickt nicht ge-

nauer als eine Swatch. Doch ihr Preis ist um ein Vielfaches höher. Eine Uhr ist mehr als eine Uhr, sie ist Ausdruck von Lebensstil. Sie interpretiert unsere Vorstellung von der Welt, von uns selbst. Wir kaufen keine Uhr, wir investieren in eine Geschichte, in eine Geschichte, wer wir sind, wer wir gern wären, und wie wir uns anderen gegenüber präsentieren.

### **Geschichte, übernehmen Sie!**

Ein Ei gleicht dem anderen. Macht uns einen Mythos daraus! Das war jüngst die Aufgabenstellung, als wir uns daran machten, durch Storybranding ein neues Ei zu kreieren. Freilandeier gibt es schon genug. Doch wer hat sich wirklich um die wahren Bedürfnisse des Konsumenten gekümmert, wer auf Augenhöhe kommuniziert? Die Storys der Konsumentinnen und Konsumenten lieferten die Antworten für Relevanz, Ausprägung und Wert der neuen Marke.

Der semantische Code gefiltert aus den semantischen Netzen, die wir auswerfen, legt die Basis für eine neue Geschichte. Die neue Marke steht für ein Lebensgefühl, für Authentizität, es verkörpert Emotionen und Sehnsüchte. Die neue Ei-Marke hat sich binnen kurzer Zeit tief in die Herzen der Menschen eingegraben. Das Ergebnis: die neue Marke hat andere aus dem Kühlregal gedrängt. Warum? Weil sie die bessere Geschichte erzählt.

### **Verführt unsere Geschichte, verzaubert sie?**

Rationale Argumente zählen schon lang nicht mehr. Auch wenn sich das viele Markenmanager immer noch einreden. Was zählt, ist das Bauchgefühl. Es geht um die Wahrnehmung. Oder glaubt heute wirklich noch jemand, dass Coca Cola besser ist als Pepsi, Heineken besser als Amstel, ein BMW sicherer als ein VW.

»Es reicht nicht besser zu sein, du musst Erster sein!« meint Positionierungsexperte Trout. Und er meint mit Erster auch Unverwechselbarkeit. Marken müssen ihre ureigenen unverwechselbaren Geschichten erzählen, ihren Mythos fortspinnen, nur so können sie sich durchsetzen im Preismassaker. Wer den Kampf gegen seelenlose Handelsmarken gewinnen will, muss seiner Marke die Geschichte zurückgeben. Der Kunde will die Seele des Produktes fühlen, er will Teil des Markenmythos werden.

Was macht Marken, die auf den semantischen Code aufbauen, anders? Unverwechselbarkeit, Authentizität, Attraktivität, das ist der Unterschied. Die gute Geschichte erhöht die Anziehungskraft eines Unternehmens, einer Marke. Storybranding verbessert die Qualität der sozialen Interaktion, hebt den Imagewert und schafft ein klares Branding in den Köpfen von Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

Abstrakte Leitbilder, sich nach oben windende Erfolgskurven, hochprozentige Zuwachsraten – unser Gehirn ist nicht in der Lage, nackte Daten zu begreifen, zu verstehen und folglich zu nutzen. Erst wenn wir Teil einer Geschichte werden – im autobiographischen Sinn –, können wir Informationen begreifen und in das Netzwerk unserer autobiographischen Geschichte einweben. Die

Beschreibung der Welt prägt die Art der Welt, wie wir sie wahrnehmen können. Wenn eine Story unser Herz berührt, dann dreht sie auch den Kopf.

### Storyst sind die Trojanischen Pferde erfolgreicher Unternehmen

Attraktiv verpackt, lässt man sie ins Herz, entfalten sie ihr wahres Ziel: Eroberung. Wer heute keine Geschichten erzählt, hinterlässt auch keine Spuren in unserer Erinnerung. Wie gute Geschichten wirken, sehen wir am Beispiel Scheherazade (1001 Nacht), die die Vollstreckung ihres Todesurteils endlos hinauszögern konnte, weil sie den König mit Geschichten bezauberte.

KTM erzählt die leidenschaftliche Geschichte der Offroad Bikes, Internorm präsentiert die Erfolgsstory eines Familienunternehmens, das Europa erobert, die Marke Porsche knackt den Code, indem sie auf die Ing-Company fokussiert, das Bauern erzählt die Geschichte von Bauernromantik, blauem Himmel und authentischen Bauernhöfen, der international agierende Automobilzulieferkonzern Polytec Group nutzt die Kraft der Geschichte, weil eines klar geworden ist: Technologie ist ersetzbar, der Mensch dahinter nicht. Wettbewerbsvorteile gehören morgen allen, die Story dahinter nicht.

### Schreiben Sie Ihre Geschichte, bevor Sie Geschichte werden!

Was hält eine Unternehmensgruppe, die rasant wächst und innerhalb kürzester Zeit rund 3500 Mitarbeiter zählt, zusammen? Was macht die Unterscheidung zum Mitbewerber aus? Durch die Analyse des semantischen Codes ist es uns gelungen, die Marke Polytec auf den Punkt zu bringen: Herzblut! Herzblut ist das Differenzierungsmerkmal. Wenn es hart auf hart geht, entscheiden nicht Technologien. Sondern Menschen. Menschen mit Leidenschaft.

Der Brutalität des Preiskampfes ist nur durch denkerische Haltung beizukommen. Der Mitarbeiter, in dem das Feuer der Leidenschaft für die bessere Lösung lodert, wird zum roten Faden. Fokussiert im Slogan: Passion Creates Innovation. »Herzblut« als kleinster gemeinsamer Nenner wird erlebbar gemacht in diversen Kommunikationsvehikeln.

Schon Äsop setzte in seinen Fabeln auf die Kraft der Geschichten, wirft den Menschen einen Sinnanker und unterstützt sie in der Gedankenführung. Apple, Harley Davidson, Porsche – sie setzen auf gute Geschichten. Und der Erfolg gibt ihnen Recht. Inzwischen belegen wissenschaftliche Untersuchungen: Geschichten sind am besten in der Lage, Menschen zu berühren und zu überzeugen. Voraussetzung dafür ist, dass sie uns eintauchen lassen in ihre Welt. Die Sehnsucht nach Geschichten begleitet uns von Kind auf – das Gute wird über das Böse siegen.

### Geschichtslosigkeit bedeutet Gesichtslosigkeit

Bleiben wir kurz vor dem Kaffeeregal stehen, lassen wir unseren Blick über das Angebot schweifen: Rücken an Rücken, eng an eng ge-

schlichtet, Effekt heischend, sich im Lichtkegel der Neonröhre suhlend, stehen sie da, gemahlen oder als ganze Bohnen, mit oder ohne Koffein. Ihre Geschichten sind begradigt, ihre Verpackung auf Hochglanz poliert. »Was wollen Sie, die Imagewerte sind besser denn je, die Bekanntheit so hoch wie nie!« hört man die Markenmanager jubilieren. Und schon beim nächsten Preismassaker geht das kollektive Schreien wieder los. Wer weiß noch, woher die Marke kommt, was der Gründer damit wollte, welche Erfolge, welche Niederlagen mit der Marke verbunden sind. Nach welcher Packung greifen wir? Ist es die mit dem besten Preis oder die mit der besten Geschichte. Die eine erzählt, dass es günstiger nicht mehr geht (wie lange noch) und die andere erzählt vom kolumbianischen Hochland, von der Ernte der Einheimischen, vom sorgfältigen Umgang mit der Natur. Wenn wir Kaffee kaufen, kaufen wir aus dem Bauch heraus. Wir kaufen eine gute Geschichte und wir bekommen die Kaffeepackung dazu.

Aufmerksamkeit ist zum kostbarsten Gut geworden. Nur was der Konsument emotional akzeptiert, lässt er in seinen Kopf. Eine Story muss den Bauch kitzeln.

»Ein Steinhaufen hört auf, ein Steinhaufen zu sein, sobald ein einziger Mensch ihn betrachtet, der das Bild einer Kathedrale in sich trägt.« heißt es bei Antoine de Saint-Exupéry. Eine Story reißt mit wie ein starker Strom. Ist es nicht die stärkste Droge der Gesellschaft, dazugehören, Teil dieser Geschichte zu sein? Riskieren Sie nicht, Geschichte zu werden, schreiben Sie Ihre! ■

<sup>1</sup> Storybranding ist nicht Storytelling. Storybranding basiert auf dem semantischen Code, dem Extrakt aus narrativer Forschung. (Semantischer Code wurde in Kooperation mit der Linguistik Universität Salzburg entwickelt.) Die daraus gewonnene gemeinsame Story ist das Rückgrat der Identität eines Unternehmens. Storybranding legt den roten Faden frei, schöpft das Wertschöpfungspotential besser aus, nutzt archetypische Merkmale. Storybranding ist das ideale Werkzeug für den Wandel. Storybranding ist ein organischer Vorgang. Gerade wenn alles im Fluss ist, ist die individuelle Story der einzige Fixpunkt, auf den man sich verlassen kann.

<sup>2</sup> Ridderstrale, Jonas; Nordström, Kjell: Funky Business. Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, 2002