

Petra Sammer

Story- telling

Die Zukunft von PR und Marketing



- Die fünf Bausteine guter Geschichten
- Mit Kreativtechniken zu starken Stories
- Einprägsames und emotionales Erzählen

o'reillys
basics

O'REILLY®

KAPITEL 4

Jede gute Geschichte hat einen Grund, erzählt zu werden – die sinnstiftende Marke

In diesem Kapitel:

- **WAS, WIE, WARUM:** Die sinnstiftende Marke einkreisen
- **Vier Grundbedürfnisse:** Die sinnstiftende Marke in die Ecke treiben
- **Corporate Storytelling:** Wie Unternehmen sinnstiftende Stories finden
- **Die »Storytelling Corporation«:** Wie Storytelling das Unternehmen von morgen prägt

»Start with Why«

Simon Sinek

Simon Sinek, ein Marketingspezialist aus Wimbledon, England, hielt am 17. September 2009 die Rede seines Lebens. Kurz zuvor hatte er sein erstes Buch mit dem Titel *Start with Why* veröffentlicht, und so präsentierte er an jenem Nachmittag dem Publikum der *TEDxPuget Sound*-Konferenz, einem Ableger der berühmten *TEDGlobal*, die Grundthesen dieses Buches.

Sineks Rede im US-amerikanischen Newscastle sollte zu einer der erfolgreichsten TED-Reden weltweit werden. Übersetzt in 42 Sprachen, wurde sie bis heute 17 Millionen Mal im Internet angeklickt und steht damit im Ranking der einflussreichsten TED-Reden auf Platz drei.

Hinweis

Die TED-Konferenz (Technology, Entertainment, Design) wurde 1984 erstmals veranstaltet und zählt heute zu den erfolgreichsten Konferenz-Konzepten weltweit. Unter dem Motto »Ideas worth spreading« (»Ideen, die es wert sind, geteilt zu werden«) treten profilierte Sprecher und namhafte Visionäre aus unterschiedlichen Wissensgebieten und Fachbereichen auf, unter anderem Al Gore, Bill Gates, Bono, Benjamin Zander, Steve Jobs und viele mehr. Berühmt wurde die TED-Konferenz vor allem aufgrund ihrer hoch frequentierten Webseite. Viele TED-Vorträge werden in zahlreiche Sprachen übersetzt und sind somit einem Millionenpublikum zugänglich. Parallel zur Hauptkonferenz, der *TEDGlobal*, finden unterschiedliche Konferenz-Ableger wie *TEDTalk* oder von der TED-Organisation unabhängige Veranstaltungen wie *TEDx* statt. Weitere Informationen finden Sie unter www.ted.com.



Dabei hielt sich Sinek für seinen Vortrag nicht nur an die Inhalte seines Buches, sondern vor allem an das Motto der Veranstaltung: »The Art of Living: Integrating Life's Passions« (»Die Kunst der Lebensführung: Leidenschaften des Lebens integrieren«)

Die Kuratorin Alison Whitmire, die Sinek als Sprecher für die TEDxPuget Sound engagiert hatte und das Motto verantwortete, erhoffte sich dadurch ein attraktives Programm, passend für ein Publikum, das hungrig und offen für neue Wege aus der andauernden Krise war.

Schwer angeschlagen von der Finanz- und Bankenkrise, steckte die Wirtschaft Amerikas im Herbst 2009 tief in der Rezession. CEOs und Manager waren mehr denn je auf der Suche nach Lösungen und Auswegen aus diesem Dilemma. Whitmire wollte auf der TEDxPuget Sound daher nicht die üblichen Schuldzuweisungen und Wehklagen hören, sondern neue Impulse setzen. Sie entschied sich für das Veranstaltungsmotto »The Art of Living: Integrating Life's Passions«, inspiriert durch ein Zitat des Schriftstellers James Michener:

»The master in the art of living makes little distinction between his work and his play, his labor and his leisure, his mind and his body, his information and his recreation, his love and his religion. He hardly knows which is which. He simply pursues his vision of excellence at whatever he does, leaving others to decide whether he is working or playing. To him he's always doing both.«

(»Der Lebenskünstler unterscheidet wenig zwischen Arbeit und Spiel, zwischen seinem Beruf und seiner Freizeit, seinem Geist und seinem Körper, Lernen und Erholung, seiner Liebe und seinem Glauben. Er weiß kaum, was was ist. Er unterwirft einfach alles, was er tut, dem Streben nach Perfektion und überlässt es anderen zu entscheiden, ob er gerade arbeitet oder spielt. Aus seiner Sicht macht er immer beides gleichzeitig.«)

James Michener

Simon Sinek war der erste Redner im September 2009 dieser TEDx-Konferenz, und er sollte sein Publikum nicht enttäuschen. Getreu dem Veranstaltungsmotto erinnerte er seine Zuhörer an ihre eigene Passion, an ihre Leidenschaft, mit der sie einst ihren Beruf ergriffen und ihren Job angenommen hatten. Er rief ihnen den Grund und die Visionen ins Gedächtnis, warum der eine oder andere von ihnen ein eigenes Unternehmen gegründet hatte und warum er oder sie noch heute Tag für Tag für das Überleben dieses Unternehmens kämpfe.

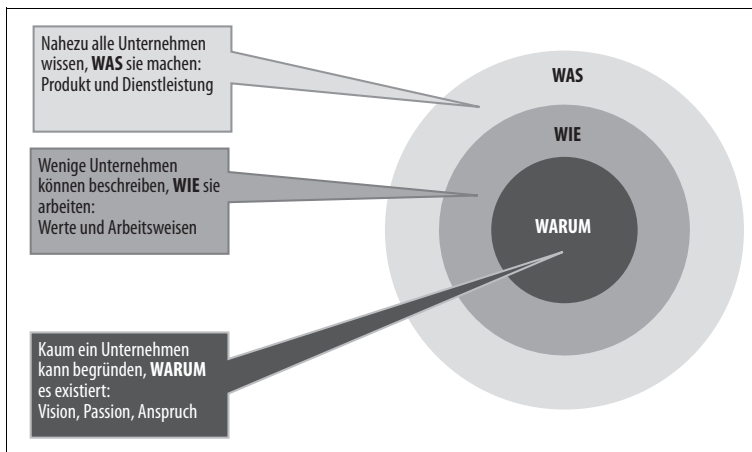
Der Titel seiner Präsentation »Start with Why – How great Leaders inspire us« wurde zum Credo seiner eigenen Rede. Sinek gelang es, nicht nur die Zuhörer an diesem Nachmittag in Newcastle zu

begeistern, sondern Führungskräfte und Kommunikationsexperten weltweit und bis heute.

WAS, WIE, WARUM: Die sinnstiftende Marke einkreisen

Im Zentrum der TED-Rede »Start with Why« und des gleichnamigen Buches steht die kommunikative Analyse herausragender Führungspersönlichkeiten wie Martin Luther King, den Gebrüdern Wright und führender Unternehmen wie Apple. Sinek vergleicht diese unterschiedlichen Kommunikatoren miteinander und identifiziert darin ein vergleichbares Kommunikationsmuster.

Seine Theorie des »Golden Circle« überzeugt durch eine bestechende Schlichtheit: Mithilfe von drei simplen Fragen (WAS, WIE, WARUM), visualisiert durch drei konzentrische Kreise, dekodiert Sinek die Erfolgsformel herausragender Redner und erklärt die inspirierende Wirkung ihrer Reden.



◀ **Abbildung 4-1**
Drei entscheidende Fragen:
WAS, WIE, WARUM definieren
Simon Sineks »Golden Circle«.

Gleichzeitig bietet seine Erfolgsformel die ideale Voraussetzung und Grundlage erfolgreichen Storytellings. Wer überzeugende und inspirierende Geschichten erzählen will, muss in der Lage sein, die drei W-Fragen eindeutig zu beantworten:

- WAS?

Die erste der drei W-Fragen ist einfach zu beantworten. Laut Simon Sinek antworten die meisten Unternehmen und Marken sicher auf die Frage nach dem »Was«. Schließlich ist die Ant-

wort schlicht eine Liste der Produkte und Services, mit denen man am Markt antritt. Der Blick in den eigenen Angebotskatalog oder auf die »Mission« des Unternehmens kann helfen, diese Frage schnell und unkompliziert zu beantworten.

- WIE?

Die Frage nach dem »Wie« ist für manche schon schwieriger. Gefragt sind hier die Eigenschaften des Unternehmens oder der Marke. Wie arbeitet das Unternehmen? Wie und auf welche Weise unterscheidet es sich von seinen Wettbewerbern? Laut Sinek beantworten weniger Unternehmen diese Frage souverän. Hilfestellung kann ein Blick in die Unternehmens- oder Marktwerte geben, doch für viele Unternehmen und Marken bleibt selbst dann das »Wie« nur vage und wenig greifbar definiert.

- WARUM?

Die schwierigste Frage ist das »Warum«. Laut Sinek ist den wenigsten Unternehmen und deren Führungskräften bewusst, was der tiefere Sinn und Zweck ihres Unternehmens ist, also kurz gesagt: warum sie existieren.

Dabei zielt Sineks Frage nicht auf finanzielle Ziele wie Profit oder Umsatz. Dies sind, in seiner Interpretation, nur die Folgen unternehmerischer Aktivitäten. Jedes seriöse Unternehmen und jede Marke strebe nach Profit. Sinek fragt vielmehr tiefer, nach dem »Grund« der Existenz des Unternehmens oder der Marke? Er fragt nach der Vision und Passion, der Weltanschauung und der grundlegenden Einstellung eines Unternehmens.

»Start with Why« – eine sinnstiftende Marke definieren

Die Antwort auf die Frage »Warum« ist für Sinek zentral. Denn nicht »was« Unternehmen und Marken tun, sondern »warum« sie es tun, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens und seiner Marken. Eine seiner Hauptthesen ist demnach:

»People don't buy what you do; people buy why you do it.«

(»Menschen kaufen nicht was, sondern warum du etwas machst.«)

Simon Sinek

Das »Warum« bestimmt, wie Unternehmen und Marken von der Außenwelt wahrgenommen werden. Das »Warum« ist Grundlage und Ausgangsposition jeder Geschichte, die ein Unternehmen und eine Marke erzählen.

Unternehmen und Marken, die sich auf das Abenteuer »Storytelling« einlassen, müssen sich über den Grund und das tiefere Anliegen ihrer Geschichten im Klaren sein. Storytelling, das opportunistisch und grundlos eingesetzt wird – angewendet als modische Technik, die gerade eben en vogue ist –, bleibt farblos, kraftlos und wirkungslos.

Noch bevor Sie sich also Gedanken machen über die Protagonisten und Helden Ihrer Geschichte, den Plot und die Struktur, die Tonalität und das Format Ihrer Geschichte, müssen Sie Basisarbeit leisten und den Grund (das »Warum«) Ihrer Geschichten definieren.

Anstatt nüchtern die neuen Direktflüge zwischen den USA und Indien zu bewerben, präsentiert British Airways eine emotionale Geschichte darüber, was es bedeuten kann, von New York nach Delhi zu fliegen, dass Fliegen so viel mehr ist als nur eine gut ausgestattete Flugzeugflotte, verschiedene Flugrouten, gut ausgebildete Piloten, hübsche Stewardessen, ausreichende Sicherheitsvorkehrungen und günstige Flugangebote. Das »Warum« von British Airways für seine Storytellingkampagne »Visit Mum« lautet: »It's never been just about flying.« – »Es ging nie nur ums Fliegen.«

Und auch die Firma Philips, die eine Innovation wie das *Wake up Light* zwar zunächst mithilfe von Daten und Fakten auf den Markt bringen wollte, dann aber eine Geschichte von Menschen erzählte, die in der nördlichsten Stadt der Welt wohnen und die im Winter elf Wochen lang komplett in Dunkeln leben, präsentiert eine Geschichte mit einem »tieferen Anliegen«. Das »Warum« dieser Geschichte liegt in der Positionierung von Philips begründet, denn das Unternehmen versteht sich nicht als »Elektrokonzern«, sondern als »Gesundheits- und Wellbeing-Unternehmen«. In allen Geschichten, so auch in »Arctic Experiment« betont Philips den Gesundheitsaspekt und Wohlfühlfaktor seiner Produkte. Im Gegensatz zu seinen Wettbewerbern rückt Philips daher nicht die Technik seiner Innovationen in den Mittelpunkt, sondern die gesundheitsfördernde Wirkung. So lautet Philips' »Warum« für seine Storytelling-Kampagne »Arctic Experiment« wie folgt: »Wir, Philips, sind ein »Gesundheits- und Wellbeing-Unternehmen. Unsere Produkte unterstützen das Wohlfühl und die Gesundheit von Menschen.«

Und auch Siemens hat ein klar definiertes »Warum«, das mit seiner Geschichte »Helping Hand« von Daniel, dem kleinen Jungen mit einer verkrüppelten Hand, zum Ausdruck kommt. »Helping Hand« ist nur eine von vielen Geschichten, die Siemens in seiner Kampa-

gne »Siemens\answers« präsentiert. Das Ziel dieser Kampagne ist es, das Image der Marke Siemens nachhaltig zu verbessern. Gleichzeitig verfolgt die Kampagne ein sehr pragmatisches Ziel: die unternehmenseigene Webseite mit attraktiven Inhalten zu füllen und die Verweildauer von Usern auf der Seite deutlich zu steigern. »Siemens\answers« startete mit 30 Stories auf verschiedenen Social-Media-Kanälen und der Unternehmenswebseite, die von unterschiedlichen Regisseuren und Kamerateams produziert wurden.

Doch so unterschiedlich die Geschichten auch sein mögen, sie alle eint das gleiche Anliegen, ein »Warum«, das Siemens seinem Publikum vermitteln will. Der Konzern positioniert sich als Technologieunternehmen, das hinter Menschen steht, die ihre Welt verbessern wollen. So lautet Siemens' »Warum« für seine Storytelling-Kampagne »Siemens\answer« wie folgt: »Wir, Siemens, sind ein Technologiepionier, der Menschen hilft, die Welt zu verbessern.« Immer stehen Menschen, wie Daniel, im Zentrum der Geschichten, die mithilfe des Technologiepioniers Siemens, die Welt ein klein bisschen besser machen.

»Und die Moral von der Geschicht'«

Geschichten werden nie grundlos erzählt. Jeder gute Storyteller hat einen Grund, warum er seine Geschichte erzählt, und ein tieferes Anliegen, das er seinem Publikum vermitteln will:

- »Weil Menschen die Welt besser machen können – mit der Hilfe eines Technologiepioniers.«
- »Weil Lampen mehr können, als nur Licht geben, und Elektrogeräte maßgeblich zu Wohlbefinden und Gesundheit von Menschen beitragen können.«
- »Weil Fliegen so viel mehr ist, als nur von A nach B zu kommen.«

Drei Beispiele, die zeigen, dass jede gute Geschichte einen Grund, ein tieferes Anliegen hat, erzählt zu werden – und die Grundaussage ist meist mit der Positionierung des Unternehmens und der Marke verbunden.

Dabei sollten Sie jedoch drei verschiedene Ebenen und Story-Arten klar voneinander unterscheiden:

- Unternehmensgeschichten
- Markengeschichten
- Produktgeschichten

Unternehmensgeschichten

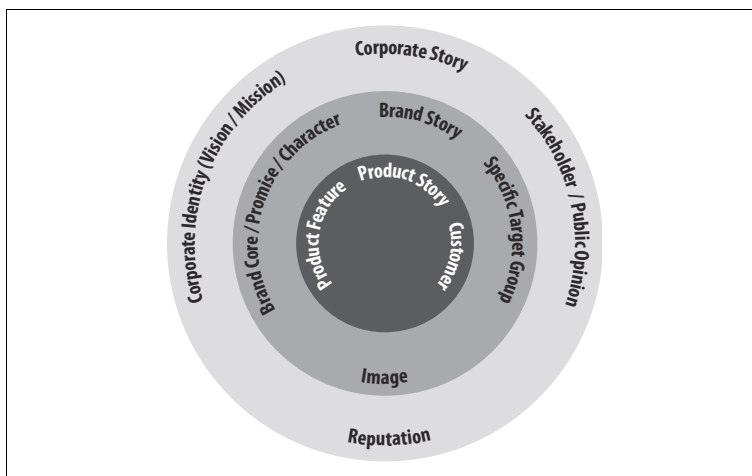
Die Geschichte zum Unternehmen oder eine Serie an sogenannten »Corporate Stories« erläutern die Unternehmensmarke und heben die Identität eines Unternehmens hervor (Corporate Identity). Grundlage dieser Geschichten sind die Vision, die Mission, das Leitbild sowie die Werte des Unternehmens. Unternehmensgeschichten werden in der Regel in der Unternehmenskommunikation genutzt und richten sich intern an Mitarbeiter und Partner des Unternehmens, extern an die breite Öffentlichkeit, Meinungsbildner und Multiplikatoren aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sowie auch an Bewerber (Employer Branding).

Markengeschichten

Sogenannte »Brand Stories« wecken die Aufmerksamkeit für eine Marke und stützen ihr Image. Grundlage dieser Geschichten sind der Markenkern, Markenwerte und Charaktereigenschaften der Marke. Diese Art des Storytellings ist ein bewährtes Instrument des Marketings. »Brand Stories« dienen langfristig der Sicherung von Markenloyalität, Absatzsicherung und Verkaufssteigerung.

Produktgeschichten

Storytelling ist selbstverständlich auch eine Kommunikationstaktik, um Produkte – neue und bekannte – zu erklären und zu präsentieren. Grundlage dieser Geschichten sind Produkteigenschaften und Produktnutzen sowie Differenzierungsmerkmale zum Wettbewerb. Produktgeschichten dienen konkret dem Abverkauf und sind Teil der Marketing- und Vertriebskommunikation.



◀ **Abbildung 4-2**
Storytelling auf drei Ebenen:
Unternehmen – Marke – Produkt

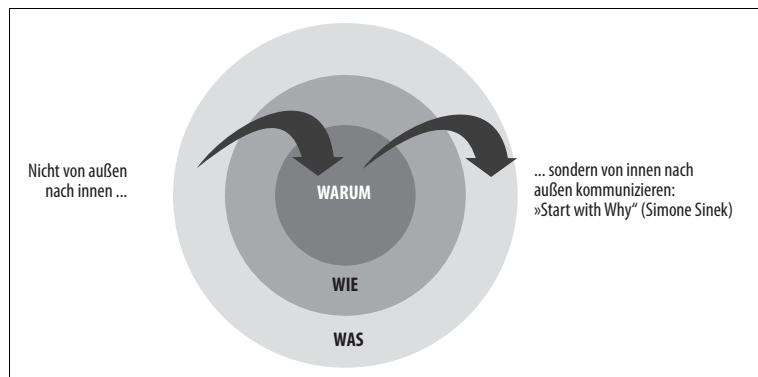
Inspirierend erzählen – nicht das »Was«, sondern das »Warum« fasziniert

Sineks Erfolgsformel für eine inspirierende Geschichte macht nicht Halt bei der Beantwortung der drei W-Fragen »Was«, »Wie«, »Warum«. Entscheidend ist vor allem die Reihenfolge, in der diese drei Antworten gegeben werden.

Herkömmliche Unternehmenskommunikation folgt bei der Beantwortung dieser drei Fragen normalerweise folgendem Muster: Zunächst wird das Leistungsspektrum des Unternehmens präsentiert und werden die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Angebote beschrieben. Ausführlich wird dann das »Was« des Unternehmens erläutert und erklärt, was die Marke zu bieten hat. Viele Unternehmenspräsentationen führen anschließend aus, »Wie« das Unternehmen arbeitet und wie sich die Marke eventuell von seinen Wettbewerbern unterscheidet. Selten, aber meist immer erst am Schluss, wird auf das »Warum« eingegangen und dargestellt, welchen übergeordneten Anspruch das Unternehmen oder die Marke hat. Kurz gesagt: Wir nennen zuerst das Produkt, erläutern dann, wie es beschaffen ist, und erklären erst am Ende, warum wir es erstellt haben.

Laut Simon Sinek funktioniert inspirierende Kommunikation genau andersherum. Kommunikativ erfolgreiche Unternehmen und Marken stellen das »Warum« ihres Tuns an den Anfang und in das Zentrum ihrer Kommunikation. Sie erläutern dann, »Wie« sie die Dinge tun, um schließlich fast nebenbei zu erwähnen, »Was« sie eigentlich anzubieten haben.

Abbildung 4-3 ►
Erfolgreiche Kommunikation
erfolgt laut Simon Sinek
»von innen nach außen«.



Diese Umkehrung der Reihenfolge überzeugt aus zwei Gründen:

- Die Produkte werden sich immer ähnlicher.
- Sinnstiftende Geschichten differenzieren.

Produkte werden immer ähnlicher

In der Produktpräsentation fällt es immer schwerer, tatsächliche USPs (Unique Selling Points), also herausragende Produktunterschiede, zu benennen und außergewöhnliche Produktvorteile herauszustellen. In vielen Branchen und Produktkategorien sind Differenzierungen nur noch auf kleinem Niveau möglich und nur von Spezialisten erkennbar.

Ein Beispiel sind Smartphones. Die smarten Handys unterscheiden sich von Anbieter zu Anbieter nur noch minimal im Design, in verschiedenen Leistungsspektren wie Übertragungsraten, Speicherplatz, Kameraleistung, in der Robustheit oder Bedienerfreundlichkeit. Experten sehen die Unterschiede, aber für den Großteil der Anwender ist ein Gerät fast wie das andere, und es bedarf eines großen Kommunikationsaufwandes, um diese kleinen, feinen Unterschiede als spektakulär und herausragend auszuloben.

Oder nehmen Sie Kaffee-Pads: Nachdem die ersten Kaffeemaschinen mit der praktischen »Ein-Portionen-Dosierung« für Espresso und Cappuccino den Kaffeemarkt erfolgreich umgekrempelt hatten, kamen die ersten Me-Too-Produkte auf den Markt. Der Pionier und Marktführer musste bald den Kampf gegen die Nachahmer aufgeben. Unzählige vollautomatische Kaffee-Maschinen mit den passenden Kaffee-Pads werben heute um die Gunst der Kaffee-Trinker. Dabei sind die Argumente für und wider eine Maschine dünn. Eine rationale Produktbeschreibung, die die herausragende Technik einer Maschine auslobt, hilft kaum, sich vom Wettbewerber abzuheben. Alle Maschinen sind gleich – schnell, sicher und zuverlässig –, wenn es um das Aufbrühen einer schnellen Tasse Kaffee ankommt. Doch alle loben das Aroma des Kaffees und den außergewöhnlichen Genuss.

Produkte werden zunehmend gleich: Die kommunikative Waffe, sich über das »Was« vom Wettbewerber abzuheben, wird stumpf.

Sinnstiftende Geschichten differenzieren

Während uns austauschbare und neutrale Beschreibungen von Produkten und Dienstleistungen (»Was«) zunehmend langweilen, faszinieren uns Visionen, Utopien und Zukunftsbilder. Inspirierende

Kommunikation beginnt daher besser mit dem »Warum«. Die übergeordneten Ziele eines Unternehmens bzw. einer Marke sind für ihre Rezipienten einzigartig und wesentlich besser zu merken als Produktspezifikationen. Verbraucher sind dem »Warum« gegenüber nicht neutral eingestellt. Visionen polarisieren und differenzieren, und während wir uns mit immer ähnlicheren Produkten kaum mehr auseinandersetzen, identifizieren wir uns mit dem »Warum« sinnstiftender Unternehmen und Marken.

Sinek erläutert das Prinzip der »umgekehrten Reihenfolge« in seiner TED-Rede anhand eines Beispiels – dem »Warum«, »Wie« und »Was« von Apple, das als gutes Anschauungsbeispiel dient:

- **»Warum«:** »Warum Apple existiert? An was wir glauben? Wir, Apple, hinterfragen kontinuierlich den Status quo und fordern ihn heraus. Wir glauben fest daran, dass wir die Dinge anders sehen.«
- **»Wie«:** »Wie machen wir das? Wie wir den Status quo hinterfragen? Durch ein außergewöhnlich schönes Design, einfache Nutzerführung und leichte Bedienung.«
- **»Was«:** »Was wir anbieten? Was unsere Produkte sind? Computer ... aber auch MP3-Player oder Telefone.« (zitiert nach Simon Sinek, TED-Talk)

Der Erfolg von Storytelling bestätigt Simon Sineks These von der umgekehrten Kommunikationsreihenfolge. Sehen Sie sich die Beispielgeschichten von Siemens, Philips und British Airways ein weiteres Mal an.

»Helping Hand«, »Arctic Experiment« und »Visit Mum« – alle diese Geschichten sind kraftvoll, inspirierend und gut zu merken, da sie das »Warum«, eine sinnstiftende Marke, in das Zentrum der Geschichte stellen.

Das »Wie« und »Was« – Siemens' herausragende Software, Philips' smartes Wake up Light, British Airways' kostengünstige Indienflüge – diese Produkte werden erst nachrangig erwähnt oder sogar nur im Umfeld der Geschichten präsentiert.

Jede dieser Geschichten hat ein Anliegen und einen Grund, erzählt zu werden: ein »Warum«. Dadurch wecken sie die Aufmerksamkeit und das Interesse ihrer Rezipienten und Zielgruppen und unterstützen somit langfristig das kommunikative Ziel der Reputationspflege

sowie die Image- und Absatzsteigerung für die beworbenen Unternehmen, deren Marken und Produkte.

WARUM, WIE, WAS: So definieren Sie eine sinnstiftende Marke

Versuchen Sie es selbst: Definieren Sie Ihre »sinnstiftende Marke«, und legen Sie die Grundlage für eine inspirierende Rede und Ihr erfolgreiches Storytelling – im Namen Ihres Unternehmens, Ihrer Marke oder auch für sich selbst.

Hier sind drei Schritte, die Ihnen dabei helfen:

1. Definieren Sie Ihr WARUM, WIE, WAS. Beginnen Sie dabei zunächst mit dem Einfachsten:

WAS:

- Unternehmen: Was bieten Sie an? (Produkte/Dienstleistungen)
- Marke: Was bietet die Marke an? (Produkte/Dienstleistungen)
- Person: Was bieten Sie an? Wofür stehen Sie? (Passion/Expertise)

WIE:

- Unternehmen: Wie arbeitet Ihr Unternehmen? (Leitbild, Werte)
- Marke: Wie ist die Marke, und wie unterscheidet sie sich vom Wettbewerber? (Markenwerte und -charakteristika)

- Person: Wie sind Sie? Was zeichnet Sie als besonderen Menschen aus? (Werte und Selbstverständnis)

WARUM:

- Unternehmen: Was ist Ihr Anliegen, Ihr sinnstiftendes Ziel? (Vision)
 - Marke: Was ist Ihre Vision als Marke, Ihr höheres Anliegen, Ihr sinnstiftendes Ziel? (Markenkern)
 - Person: Was treibt Sie an? Woran glauben Sie? (persönliche Vision)
2. Reduzieren Sie sich auf das Wesentliche. Verdichten Sie Ihre Antworten möglichst auf einen Satz.
 3. Drehen Sie nun die Reihenfolge um. Beginnen Sie mit dem »Warum«, erläutern Sie daraus das »Wie«, und nennen Sie abschließend das »Was«.

Ihre sinnstiftende Marke:

WARUM: _____

WIE: _____

WAS: _____

Vier Grundbedürfnisse: Die sinnstiftende Marke in die Ecke treiben

Simon Sineks »Golden Circle« erweist sich als äußerst effizientes Instrument, um den Grundstein erfolgreichen Storytellings zu legen. Doch es ist nicht die einzige Methode, um den ersten der fünf Bausteine guter Geschichten – die sinnstiftende Marke – zu definieren.

Um eine Marke, egal ob Unternehmens- oder Produktmarke, für zukünftige Geschichten klar zu positionieren, lohnt es sich, sich mit der menschlichen Natur auseinanderzusetzen und darauf aufzubauen.

Alle Menschen sind gleich – die vier Ecken unserer Grundbedürfnisse

Abraham war der Älteste. Und er hatte sechs Geschwister. Doch wenn er an seine Kindheit zurückdachte, so fühlte er sich in dieser Zeit meist einsam und unglücklich. Abraham hatte keine Freunde. Daher verbrachte er die meiste Zeit allein mit Büchern in der Bibliothek. Und so schaffte er es, als Sohn jüdisch-ukrainischer Immigranten in Brooklyn, wo er aufgewachsen war, an die University of Wisconsin-Madison, um 1934 seinen Dokortitel in Psychologie abzulegen.

Abraham Harold Maslow arbeitete ein Leben lang an der Frage, was Menschen motiviert, was sie antreibt und welche Bedürfnisse für das menschliche Wesen bestimmend sind. Maslow war dabei tief überzeugt von einem ganzheitlichen, humanistischen Welt- und Menschenbild und begründete mit seinen Studien die Humanistische Psychologie.

In seiner Arbeit identifizierte er eine Hierarchie an Bedürfnissen, die allen Menschen zu eigen ist, angefangen bei physiologischen, körperlichen Bedürfnissen wie Essen, Trinken, Schlafen, bis hin zu seelischen und sozialen Wünschen und Verlangen.

Abgesehen von den fundamentalen Basisbedürfnissen wie Schlafen und Essen, lassen sich diese Grundbedürfnisse zu vier Bereichen zusammenfassen. Wir Menschen streben nach:

1. Sicherheit und Stabilität
2. Gemeinschaft und Liebe
3. Freiheit und Unabhängigkeit
4. Selbstverwirklichung und Entfaltung

Diese vier Grundbedürfnisse, vergleichbar mit den vier Ecken eines Raumes, zeichnen die Motivation und das Streben eines jeden Menschen aus.

Doch nicht alle Menschen sind gleich. Wir unterscheiden uns in der Intensität und Fokussierung, mit der wir diesen vier Grundbedürfnissen nachgehen. Der eine motiviert sich zum Beispiel mehr über

das Zusammensein mit anderen Menschen und die Gemeinschaft mit Freunden; der andere tut alles, um seine Freiheit und Unabhängigkeit zu erlangen und zu verteidigen. Als Individuen stehen wir in unterschiedlichen Ecken dieses Raumes.



◀ **Abbildung 4-4**
Vier Grundbedürfnisse als Basis
guten Storytellings

Doch selbst wenn jeder von uns unterschiedliche Prioritäten setzt, so sind uns alle vier Grundbedürfnisse vertraut. Wir können uns daher in unterschiedlich motivierte Menschen hineinversetzen (Empathie) und deren Bedürfnisse verstehen und nachvollziehen.

»Streben« als Motor guter Geschichten

Die vier menschlichen Grundbedürfnisse eignen sich hervorragend als Leitmotiv und Ausgangsbasis erfolgreichen Storytellings, denn das Streben nach »etwas« ist der Motor jeder guten Geschichte.

»Desire is the blood of a story.«

Robert McKee

Wie kraftvoll dieses Prinzip der Grundbedürfnisse ist, lässt sich an zahlreichen Hollywood-Filmen und deren Stories ablesen.

Doch bevor hier einige passende Beispiele genannt werden, möchte ich kurz auf den Unterschied zwischen »Plot« und »Storyline« aufmerksam machen – zwei Fachbegriffen, zwischen denen Drehbuchautoren sehr genau unterschieden. Neil Landau, Scriptwriter für Century Fox, Disney, Universal und Columbia Picture, erläutert das anschaulich in seinem Buch *101 Things I learned in Film School*:

»Plot is what happens in a movie; story is how the character feel about what happens. In *The Dark Knight*, the plot sets good guy against bad guy, as Batman seeks to protect Gotham City from the deranged Joker. But the story of *The Dark Knight* is the moral crisis Batman faces in risking his reputation for a greater good.«

(»Plot ist das, was in einem Film geschieht; Story dagegen ist das, was die Hauptfigur als Geschehen wahrnimmt. In dem Film ›The Dark Knight‹ besteht der Plot einfach darin, dass ein guter Typ auf einen schlechten Typen trifft: Batman versucht Gotham City vor dem verrückten Joker zu schützen. Die Story von ›The Dark Knight‹ besteht jedoch in der moralischen Krise Batmans, der seine Reputation für ein höheres Ziel aufs Spiel setzen muss.«)

Neil Landau

Der »Plot« einer Geschichte fasst die vordergründigen Ereignisse zusammen, die erzählt werden. Die »Storyline« einer Geschichte beschreibt das Grund- und Leitmotiv, das die Gefühle und Bedürfnisse der wichtigsten Charaktere und Protagonisten einer Geschichte zum Ausdruck bringt.

Sehen wir uns dazu vier Beispiele aus Hollywood an:

- Titanic
- Avatar
- Rocky
- Fluch der Karibik

Titanic

»Titanic« (1997) mit Kate Winslet und Leonardo DiCaprio in den Hauptrollen und unter der Regie von James Cameron gewann elf Oscars für einen altbekannten Plot: den Untergang der Titanic 1912, bei dem 1514 Menschen ums Leben kamen und nur 710 gerettet werden konnten. 84 Prozent der Männer aus der 3. Klasse starben bei dem Unglück, 97 Prozent der Frauen aus der 1. Klasse überlebten.

In Camerons fiktiver Geschichte ist einer der Männer mit einem Dritte-Klasse-Ticket der Künstler Jack Dawson (Leonardo DiCaprio), der die Atlantiküberfahrt im Luxusliner gewonnen hat.

Und auch die 17-jährige Rose DeWitt Bukater (Kate Winslet), behütete Tochter der Oberschicht Philadelphias, ist nicht ganz freiwillig an Bord, denn sie soll die Ehre ihrer Familie retten und den vermögenden Cal Hockley heiraten, der ihr und ihrer Mutter ein Erste-Klasse-Ticket für die Jungfernfahrt der Titanic spendierte.

Jack und Rose verlieben sich ineinander, und mit Spannung beobachtet der Zuschauer, wie sich diese verbotene Liebe entwickelt – vor allem aber, wie der unvermeidliche Aufprall mit dem Eisberg inszeniert wird und der Untergang der Titanic ihren Lauf nimmt. So weit der Plot der Geschichte.

Doch welches Leitmotiv und welche unterschwellige Motivation steckt hinter der Geschichte, die uns James Cameron so aufwendig erzählt und die in Deutschland fast 20 Millionen Besucher in die Kinos lockte?

Filmphilologisch interpretiert, ist »Titanic« ein Film, der unser Grundbedürfnis nach Sicherheit und Stabilität thematisiert. Seine Geschichte spielt in einer Zeit, in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik erschüttert und im Wandel begriffen sind. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts ist nichts mehr so, wie es war: Gesellschaftliche Hierarchien werden infrage gestellt, soziale Unterschiede aufgebrochen, und neue Technologien versprechen neue, ungeahnte Chancen und Möglichkeiten.

So ignoriert ein junger Mann der Unterschicht alle sozialen Spielregeln der damaligen Zeit, um sich in eine junge Frau der Oberschicht zu verlieben, die ebenso für kurze Zeit die Etikette vergisst. Es werden mehrere Schiffsetagen überwunden, es geht nach oben und nach unten, letztendlich gerät die gesamte Gesellschaft auf der Titanic aus den Fugen – und das nicht nur, weil sich das Schiff plötzlich bedrohlich zur Seite neigt. »Titanic« spielt in einer Welt, die keinen Halt und keine Sicherheit mehr bietet.

Schließlich erklärt uns die Rahmenhandlung des Films, in der wir Rose DeWitt Bukater als alte Dame und eine der wenigen Überlebenden der Katastrophe kennenlernen, dass das Einzige, was ihr ein Leben lang Halt gegeben hat, die immerwährende Liebe zu jenem jungen Mann mit dem Dritte-Klasse-Ticket war, der das Unglück leider nicht überlebt hat.

»Titanic« – ein Film, der unser Grundbedürfnis nach Sicherheit und Stabilität thematisiert.

Avatar

Ein anderes Beispiel ist »Avatar« (2009), ebenso ein Erfolgsfilm von James Cameron, dieses Mal mit Sam Worthington und Zoë Saldana in den Hauptrollen.

Der Plot ist eine Science-Fiction-Story, in der der ehemalige Elite-soldat Jake Sully, gespielt von Sam Worthington, auf dem fernen Planeten Pandora landet. Dort nimmt Jake, der aufgrund einer Verwundung an den Rollstuhl gefesselt ist, den Platz seines verstorbenen Bruders in einem wissenschaftlichen Projektteam ein. Der ferne Planet Pandora ist auf Grund seiner Bodenschätze für die Menschen interessant geworden, doch bevor die Bagger anrollen, will eine

Gruppe an Wissenschaftlern das einheimische Volk der Na'vi erforschen und helfen, diesen Stamm umzusiedeln. Mithilfe von Avataren, künstlichen Körperhüllen, passen sich die Wissenschaftler den Außerirdischen an und nehmen so mit ihnen Kontakt auf. Jake, der den Avatar seines verstorbenen Bruders erhält, wächst in dieser künstlichen Form nicht nur auf über zwei Meter Körpergröße heran und bekommt eine blaue Körperfarbe, er kann vor allem eines: Er kann wieder laufen.

Mit der zurückgewonnenen Bewegungsfreiheit entdeckt Jake die fantastische und farbenfrohe Welt Pandoras. Mit jedem Schritt weiter in die Urwälder des Planeten wird Jake ein Teil dieser neuen Welt und ihrer Bewohner. Schließlich verliebt er sich in die Häuptlingstochter Neytiri, gespielt von Zoë Saldaña, und immer schwerer fällt ihm die Rückkehr in die reale Welt. Die Geschichte gipfelt schließlich in Jakes Kampf gegen die Skrupellosigkeit der Menschen, die die Natur Pandoras aus Profitgier ausbeuten und zerstören wollen.

Der Umgang mit Natur und Umwelt sowie die Folgen rücksichtsloser Ausbeutung sind wichtige Elemente des Plots dieser Geschichte. Doch das entscheidende Grundmotiv, das im Zentrum des Science-Fiction-Dramas »Avatar« steht, ist das Grundbedürfnis nach Gemeinschaft und Liebe. Denn immer wieder sucht Jake während des gesamten Films Anschluss an eine Gruppe. Zu Beginn des Films erfahren wir, dass er seine Familie verloren hat und sich niemandem zugehörig fühlt. Der Tod seines Bruders markierte den Verlust seiner biologischen Familie, doch noch entscheidender war für ihn der Verlust seiner »Ersatzfamilie« durch die Verwundung. Zahlreiche Szenen des Films belegen, wie verzweifelt Jake immer noch Anschluss zur Gruppe der Soldaten sucht. Doch die Behinderung macht dies unmöglich.

Aber auch die Gruppe der Wissenschaftler, der er sich anschließen will, nimmt ihn ungern auf. Jake hat weder die fachlichen Voraussetzungen noch die wissenschaftliche Legitimation, um Teil des Wissenschaftsteams zu werden. Seine Teilnahme an dem Projekt basiert auf dem Zufall, da seine DNA der seines Bruders ähnelt und er dessen Avatar nutzen kann. Erst bei den Na'vi findet er Anschluss. Das Naturvolk weiß um die künstliche Hülle des Avatars und prüft Jake daher ausgiebig. Doch schließlich nehmen sie ihn in ihre Reihen auf und bieten ihm eine Gemeinschaft. Im Film ist dieses Grundmotiv des »Zusammenseins und der Gemeinschaft« symbolisch immer wieder sichtbar gemacht, wenn sich die Außerirdischen mittels ihrer Haaren untereinander sowie mit Pflanzen verbinden.

Rocky

»Rocky«, der Boxerfilm, kam 1976 zunächst fast unbemerkt in die Kinos und zündete spät. Sylvester Stallone spielt darin die Rolle seines Lebens: den italienischen Boxer Rocky Balboa. Stallone schrieb auch das Drehbuch, John G. Avildsen führte Regie, und letztendlich gewann der Film drei Oscars. Bis heute zählt er zu den erfolgreichsten Mythen der amerikanischen Filmgeschichte.

Der Plot des Films präsentiert den typischen amerikanischen Traum: vom Underdog und Nobody zum Helden. Rocky kämpft hart für seinen Traum, und am Ende gewinnt er zwar nicht, aber er kommt er mit einem blauen Auge davon. Vor allem aber gewinnt er den vollen Respekt und die Anerkennung im Boxring und, was noch entscheidender ist, die Liebe seines Lebens.

Rocky kämpft für den Kampf seines Lebens und unterstreicht damit das Grundmotiv dieser Geschichte: das Bedürfnis und Recht, seine Wünsche und Träume zu erfüllen. »Rocky« ist bis heute ein ikonischer Film für das narrative Motiv von Selbsterfüllung und Entfaltung.

Und auch für das letzte der vier Grundbedürfnisse sei noch ein Film genannt, der zeigt, wie tragfähig und erfolgreich das Konzept der Grundbedürfnisse für gute Geschichten ist.

Fluch der Karibik

In »Fluch der Karibik« (2003) lernen wir Jack Sparrow als Piraten und Kapitän der Black Pearl, vor allem aber als eigenwilligen Kerl kennen. Gore Verbinski führt Regie in »Fluch der Karibik«, Johnny Depp spielt die unverwechselbare Hauptrolle des Jack Sparrow, Jerry Bruckheimer produzierte die vierteilige Serie, und Walt Disney baut zahlreiche Themenparks und ein komplettes Merchandising-Imperium dazu.

Der Plot des ersten Teils von »Fluch der Karibik« ist eine komplex verwobene Geschichte um einen verfluchten Schatz, untote Piraten und eine entnommene Münze, die den Fluch lösen könnte. Diese Münze gehört dem Waffenschmied William Turner (gespielt von Orlando Bloom), der sich in die Tochter des Gouverneurs, Elizabeth Swann (gespielt von Keira Knightley) verliebt.

Am Ende des Films sind die Untoten erlöst, Jack Sparrow hat sein Schiff, die Black Pearl, zurück, und William bekommt Elizabeth. Doch die Geschichte um Abenteurer, Piraten und Aztekenschatze,

die mit gewaltigen Seeschlachten, verräterischen Hinterhalten und eleganten Säbelduellen gespickt ist, illustriert nur ein einziges Grundmotiv: die Anstrengung eines einzelnen Mannes, seine Freiheit zu verteidigen. Jack Sparrow, die skurrile und doch charismatische Hauptfigur der Geschichte, unternimmt alles, um seine Unabhängigkeit zu bewahren. Und auch dieses Motiv wird – ähnlich wie die verbindenden Fasern in »Avatar« – visuell symbolisiert: durch den rotierenden Kompass, den Jack immer wieder in den Händen hält und der erst in der letzten Episode der »Piraten der Karibik«-Serie eine Auflösung erfährt.

Vom Spielfilm zur Marke

Sicherheit und Stabilität, Gemeinschaft und Liebe, Selbstverwirklichung und Entfaltung, Freiheit und Unabhängigkeit – diese vier Grundbedürfnisse, die alle Menschen teilen, sind eine herausragende Grundlage für gutes Storytelling. Und das nicht nur in Hollywood.

Auch Marken, die sich in einer dieser vier Ecken klar positionieren, nutzen dieses Konzept für ihre Geschichten. Hier sind vier Beispiele:

- FedEx
- Coca-Cola
- Nike
- Harley Davidson

FedEx

FedEx, der amerikanische Logistikanbieter, positioniert sich zielgerichtet als Anbieter von »Sicherheit und Stabilität«. Nicht nur in den USA gilt die Devise: »Was immer geschieht: Der FedEx-Mann kommt«. Das ist auch in zahlreichen Filmen zu sehen, die FedEx durch Productplacement unterstützt. Zum Beispiel im Film »Cast Away – Verschollen« (2000). Dort spielt Tom Hanks den FedEx-Mitarbeiter Chuck Noland, der nach einer Bruchlandung auf einer einsamen Südseeinsel mehrerer Jahre allein überleben muss, um letztendlich mit einem selbst gebauten Floß zu entkommen. Und was macht Chuck, nachdem er endlich wieder in der Zivilisation angekommen ist? Er liefert das FedEx-Paket, das mit ihm den Flugzeugabsturz überstanden hatte, sicher an seinen Empfänger aus.

Coca-Cola

Coca-Cola – jahrzehntelang die laut Interbrand-Ranking wertvollste Marke weltweit, bis sie vor wenigen Jahren von Google abgelöst wurde – positioniert sich ganz klar rund um das Grundbedürfnis nach »Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit«. Alle Geschichten, die Coca-Cola erzählt, handeln davon, wie Menschen zusammenkommen und gemeinsam Freude und »Happiness« empfinden.

Eine der schönsten Geschichten ist dabei die Kampagne »Coca-Cola – Small World Machines«, die Indien und Pakistan einander näherbringen möchte. Unter dem Motto »A Moment of Happiness – has the power to bring the world closer together« (»Ein Moment des Glücks – hat die Kraft, die Welt mehr zusammenzubringen«) baute Coca-Cola 2013 zwei ganz besondere Maschinen auf: eine in New Delhi, Indien, und eine in Lahore, Pakistan. Sobald Menschen vor das Display der Maschine in der indischen Stadt traten und gleichzeitig in Lahore ebenso Menschen vor das Display traten und man sich gemeinsam via Display virtuell die Hand reichte oder gemeinsam einen Bollywood-Tanz tanzte, wurden beide gleichzeitig mit einem Feuerwerk an Farben und Ornamenten und selbstverständlich einer Flasche Coca-Cola belohnt. Die »Small World Machines« führten den Menschen der politisch so zerstrittenen Länder Indien und Pakistan vor Augen, wie ähnlich sie sich doch sind und wie viel sie verbindet.

Nike

Nike ist mit seinem ehemaligen Claim »Just Do it« ein hervorragendes Beispiel für eine Marke, die sich komplett in der Ecke »Selbstverwirklichung und Entfaltung« positioniert. Gegründet 1971, sorgte Nike schon früh für seinen Erfolg durch die enge Zusammenarbeit mit Profisportlern. Steven Prefontaine, der bei den Olympischen Sommerspielen in München 1972 über 5000 Meter den vierten Platz belegte, war einer der ersten. Den Durchbruch zur Weltspitze der Sportausrüster erreichte Nike schließlich mit Michael Jordan. Den damals noch unbekanntem Basketballspieler nahm das Unternehmen 1984 unter Vertrag. Jede Geschichte, die Nike erzählt, handelt davon, dass in jedem Menschen ein Athlet steckt und dass jeder seine selbst gesteckten sportlichen Ziele erreichen kann.

Harley Davidson

Schließlich sei noch eine Marke genannt, die wie keine andere für das Grundbedürfnis von »Freiheit und Unabhängigkeit« steht: Har-

ley Davidson. Das Unternehmen, das 1903 von William Harley und Arthur Davidson in Milwaukee gegründet wurde, zählt zu den ältesten Motorradherstellern der Welt, doch der Kunde, der heute auf einer Harley sitzt, kauft so viel mehr als nur ein Motorrad. Und wieder war es ein Film, der dieses Lebensgefühl und die Positionierung dieser Marke auf den Punkt brachte: »Easy Rider«, das Roadmovie mit Dennis Hopper und Peter Fonda in den Hauptrollen, kam 1969 in die Kinos und verkörpert bis heute die Sehnsucht nach dem unbegrenzten Amerika, nach Freiheit und Unabhängigkeit. Der Film wurde zum Glücksfall für Harley Davidson, denn die Nachfrage nach Choppern stieg mit dem Film massiv an und half dem Unternehmen aus der Krise Ende der 60er-Jahre. Harley Davidson verkauft heute mehr denn je dieses Lebensgefühl, und alle Stories, die die Marke erzählt, handeln von Freiheit und Unabhängigkeit.

Tipp:

Vier Grundbedürfnisse – So definieren Sie eine sinnstiftende Marke, die zu Ihrer Zielgruppe passt

- Sind die Rezipienten Ihrer Kommunikation eine *homogene Gruppe*? Wenn ja, hat diese Gruppe bezüglich der vier Grundbedürfnisse eine klare Priorität. Kann Ihr Unternehmen bzw. Ihre Marke die Zielgruppe im Streben nach diesem Grundbedürfnis unterstützen?
- Richten Sie sich an eine *inhomogene Gruppe*, die keine klare Priorität bezüglich der Grundbedürfnisse aufweist? Dann sollten Sie aufgrund Ihrer eigenen Unternehmenskultur, Corporate Identity und Markenidentität diese Priorität festlegen. Fokussieren Sie als Basis Ihrer zukünftigen Geschichten auf ein Grundbedürfnis. Suchen Sie hierzu alle Quellen und Instrumentarien, die Ihre Corporate Identity und Markenidentität beschreiben. Dazu zählen: Unternehmensvision, Unternehmensmission, Unternehmensleitbild, Unternehmenswerte, Markenkern, Markenwerte/-charaktereigenschaften
- Beachten Sie: *Weniger ist mehr*. Versuchen Sie, stark zu priorisieren und sich möglichst auf nur ein Grundbedürfnis zu beschränken, auch wenn alle vier Ecken attraktiv erscheinen. Coca-Cola zum Beispiel positioniert sich in der Ecke »Gemeinschaft«, obwohl die Marke auch die anderen Aspekte nutzen könnte. »Sicherheit und Stabilität« zum Beispiel: Coca-Cola bietet seinen Fans zuverlässig die gleiche Qualität und den gleichen Geschmack – weltweit. Coca-Cola als Inbegriff einer amerikanischen Marke könnte selbstverständlich auch das Bedürfnis nach »Freiheit und Unabhängigkeit« besetzen oder den Wunsch nach »Selbstverwirklichung und Erfüllung«. Doch die letztgenannten drei Bedürfnisse sind für Coca-Cola nur Sub-Botschaften und letztendlich untergeordnet. Überzeugende Geschichten konzentrieren sich auf einen Aspekt – im Falle von Coca-Cola ist dies das Bedürfnis nach »Gemeinschaft und Zusammensein«.

Zusammenfassung: Fangen Sie nicht grundlos an

Der Ausgangspunkt jeder guten Geschichte ist eine »sinnstiftende Marke«, eine Marke, die ein »Warum« für sich nennen kann und eines unserer Grundbedürfnisse trifft. Ohne diese Basis ist Storytelling kraft- und wirkungslos.

Noch bevor Sie sich auf die Suche nach der passenden Geschichte machen, sollten Sie die Corporate Identity und Positionierung Ihres Unternehmens und Ihrer Marke durchforsten. Analysieren Sie Vision und Mission, das Leitbild, den Markenkern und die Markenwerte, und definieren Sie klar den »Reason Why« für Ihre Geschichten.

Einkreisen oder in die Ecke treiben

Hilfestellung zur Definition eines guten Grundes für Ihre zukünftigen Stories bieten Ihnen die beiden genannten Konzepte: erstens der goldene Kreis des Simon Sinek und zweitens die vier Ecken unserer Grundbedürfnisse. Das sind zwei sehr unterschiedliche, fast gegensätzliche Ansätze, die sich letztendlich aber ergänzen:

1. Mit Simon Sineks »Golden Circle« kreisen Sie die Basis Ihrer Geschichten ein. Sie definieren die sinnstiftende Marke von innen, aus dem Unternehmen, der Marke heraus (»Inside-Out«-Ansatz). Mithilfe der drei W-Fragen »Warum«, »Wie«, »Was« betonen Ihre Geschichten die Stärken und Visionen Ihres Unternehmens, seine Herkunft und Werte sowie seine Bekenntnisse und Ansprüche.
2. Das Konzept der vier menschlichen Grundbedürfnisse treibt die Positionierung Ihres Unternehmens und Ihrer Marke buchstäblich in die Ecke. Idealerweise fokussieren Sie auf ein besonderes Grundbedürfnis, das von außen, von der Zielgruppe, vorgegeben ist (»Outside-In«-Ansatz). Ihre Geschichten gehen auf die Wünsche und Träume, auf das Streben Ihrer Zielgruppe ein.

Für welche Methode Sie sich auch entscheiden, nehmen Sie sich Zeit für diesen ersten Schritt, denn er ist nicht nur die Basis Ihrer zukünftigen Geschichten, sondern auch Ausdruck Ihrer Unternehmenskultur und Markenidentität.

Corporate Storytelling: Wie Unternehmen sinnstiftende Stories finden

Mit der Definition einer sinnstiftenden Marke haben Sie das Fundament für gutes Storytelling gelegt. Doch woher kommt der passende Erzählstoff? Welche Geschichten eignen sich, um die identitäts- und sinnstiftende Wirkung von Storytelling zu nutzen?

Auf der Suche nach den passenden Stories können Unternehmen und Marken in der Regel in vier verschiedene »Schubladen« greifen, die hier im Folgenden erläutert werden:

- Gründungsmythen (Corporate/Brand History)
- Unternehmensporträts (Corporate/Brand Identity)
- Kundenbeispiele (Corporate/Brand Success)
- Insight-Stories (Corporate/Brand Benefit)

Gründungsmythen (Corporate/Brand History)

»Nun, da sie beschlossen hatten, eine Firma zu gründen, brauchten sie einen Namen. Jobs hatte mal wieder eine Fahrt zur All One Farm unternommen, wo er die Gravenstein-Apfelbäume beschnitten hatte, und Wozniak holte ihn vom Flughafen ab. Auf der Fahrt nach Los Angeles überlegten sie sich alle möglichen Namen. Sie erwogen auch ein paar typische technische Fachbegriffe wie Matrix, Neologismen wie Executek und sogar schlichtweg einfallsslose Namen wie Personal Computers Inc. Bis zum nächsten Tag, an dem Jobs die Papiere einreichen wollte, mussten sie den Namen gefunden haben. Schließlich schlug Jobs Apple Computer vor. »Ich praktizierte mal wieder eine meiner Obstdiäten«, erklärte er. »Ich war gerade von der Apfelplantage zurückgekehrt. Der Name klang freundlich, schwungvoll und nicht einschüchternd. Apple nahm dem Begriff Computer die Schärfe. Zudem würden wir künftig vor Atari im Telefonbuch stehen.« Er erklärte Wozniak, sie würden bei Apple bleiben, wenn ihnen bis zum Nachmittag des darauffolgenden Tages nichts Besseres einfiel. Und so blieben sie bei Apple.«

Walter Isaacson in »Steve Jobs«

Apple, Ford, Daimler, Siemens oder Braun, aber auch HP oder Coca-Cola haben eines gemeinsam. Alle diese Unternehmen und Marken basieren auf einem starken Gründungsmythos, einer Geschichte, die die Gründung des Unternehmens und deren Marke schillernd erzählt und merkfähig darstellt.

Zwei Grundmuster sind dabei besonders erfolgreich:

- Gründungsmythen, die die Männer und Frauen der Stunde Null, der Gründung des Unternehmens, als charismatische Visionäre verewigen. Es sind Geschichten, die diese Unternehmer als Pioniere ihrer Zeit, genial im Geist und radikal in ihren Methoden, herausstellen.

»Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.«

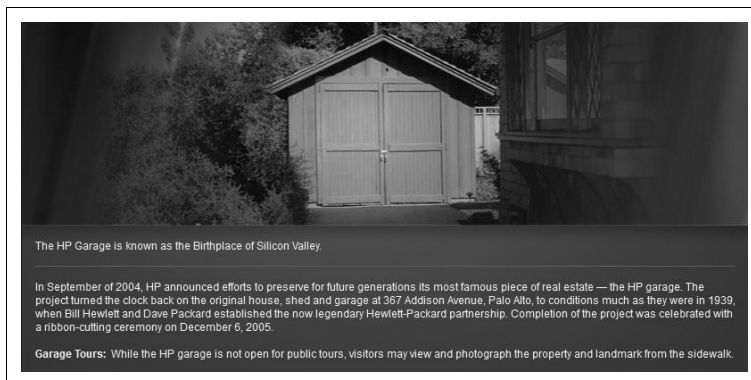
Henry Ford (1863–1947)

- Gründungsmythen, die die Umstände einer Unternehmensgründung darstellen und den ursprünglichen Gründergeist beschwören. Meist sind dies kuriose Geschichten mit hohem Unterhaltungswert und überraschender Entwicklung. So etwa die Geschichte von einem Apotheker, der eine Weltmarke gründet:

»Als John Stith Pemberton am 8. Mai 1886 in Atlanta eine neue Rezeptur entdeckt, ahnt er nicht, dass er damit den Grundstein für eine Weltmarke legt. Lange hatte der Apotheker nach einer Formel für ein Tonikum gesucht, das Kopfschmerzen und Müdigkeit vertreibt. Seine Entdeckung ist die Geburtsstunde von Coca-Cola – und der Beginn einer langen Historie voller Lebensfreude und Erfrischung.«

Coca Cola Unternehmenswebseite

Es gibt auch die kuriose Geschichte einer Garage, die als Geburtsstätte des Silicon Valley gilt. Dort, in der Addison Avenue 365 in Palo Alto, bauten 1939 William Hewlett und David Packard, einen Tonfrequenzgenerator, das erste Produkt der Firma HP. Im Gedenken an ihre Gründer und zur Manifestation dieses Gründermythos baute HP die Garage 2005 am gleichen Ort wieder auf.



◀ **Abbildung 4-5**

HP baute die Garage, in der alles begann, in der Addison Avenue 365 in Palo Alto wieder auf.

Gründungsmythen wirken rückwärtsgewandt sinnstiftend und idealisieren. Sie helfen, den Gründungsgedanken, das Credo der Anfangszeit, wachzuhalten und immer wieder neu zu beleben. Die Rezipienten dieser Geschichten – egal ob Mitarbeiter oder Kunden und Geschäftspartner – sollen die Entwicklung des Unternehmens als sinnhaftes Kontinuum verstehen, aus deren Vergangenheit lernen und gleichzeitig die Gründungsvision in die Zukunft tragen.

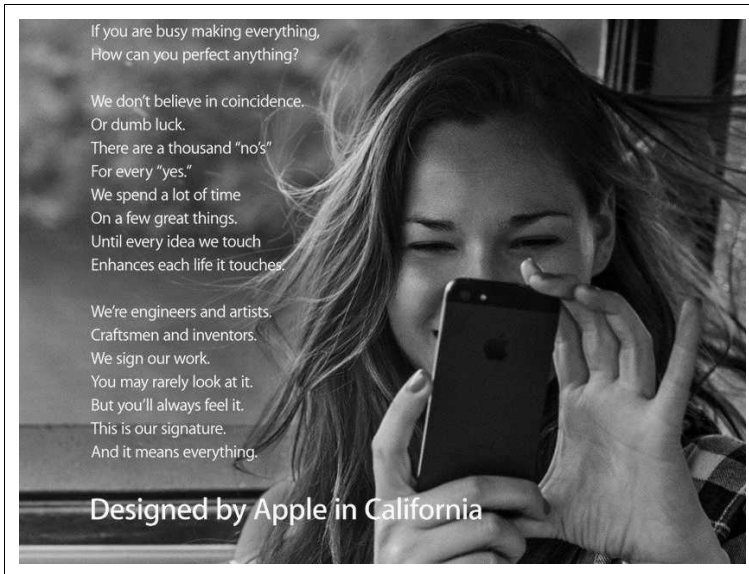
Unternehmens- und Markenporträts (Corporate/Brand Identity)

Wer nicht rückwärts schauen will, der kann sich in der Gegenwart bedienen – an der Selbstdarstellung und Zukunftsvision eines Unternehmens.

Apple stand nach dem Tod des charismatischen Gründers und langjährigen CEOs Steve Jobs vor der Aufgabe, seine Unternehmensgeschichte neu zu justieren. Viele Jahre lang war das Unternehmen ausschließlich auf Jobs ausgerichtet gewesen. Unternehmen und Marke, sogar der lange Jahre genutzte Markenclaim »Think Different« waren stark mit der Person Steve Jobs und seiner Geschichte verknüpft.

Mit dem Manifest »Designed by Apple«, das 2013 veröffentlicht wurde, wagte Apple einen Neuanfang. Im Zentrum der neuen Geschichte standen nun Kundennutzen und Kundenausrichtung der Marke. Geblieben waren die Passion und die bedingungslose Hingabe an eine Aufgabe wie schon zu Zeiten der Gründung durch Jobs und Wozniak sowie deren Geist des kompromisslosen Hinterfragens. Doch heute basiert dieses Hinterfragen eben nicht mehr auf der Eigenwilligkeit seiner Gründer, sondern auf einem modernen Markenversprechen und der Notwendigkeit des Marktes, sich ganz dem Willen der Kunden zu widmen. Das Manifest wird von Apple multimedial erzählt und ist daher auch schön unter www.apple.com/designed-by-apple/ anzusehen.

Unternehmensleitbilder, Vision, Mission und Wertekanon sind hervorragende Quellen für das Corporate Storytelling. Die Geschichten rund um die Corporate Identity eines Unternehmens und einer Marke beschreiben deren derzeitige Kultur und ihr Selbstverständnis. Sie skizzieren eine Erfolgsformel für die Gegenwart und projizieren diese in die Zukunft.



◀ **Abbildung 4-6**
Das Apple-Manifest: Das Unternehmen definiert sich nach dem Tod von Steve Jobs neu.

Corporate Identity Stories unterstützen dabei drei Funktionen: Differenzierung, Wiedererkennbarkeit und Identifikation.

Wer sich selbst gut beschreiben kann und dafür auch die richtigen Geschichten an der Hand hat, differenziert sich klar von Wettbewerbern und hilft seinen Kunden, Unternehmen und Marke immer wiederzuerkennen und auch immer wieder neu zu entdecken.

Gute Identity-Stories, Geschichten, die ein Unternehmen und eine Marke spannend und interessant erzählen, vertiefen gleichzeitig intern und extern die Identifikation von Mitarbeitern und Kunden mit denselben.

Eines der besten Beispiele für gelungene Corporate Identity Stories liefert *Mars*. Das amerikanische Familienunternehmen wurde 1911 in Tacoma an der Westküste der USA gegründet und ist heute einer der führenden Lebensmittelkonzerne weltweit mit Marken wie »mars«, »m&ms«, »Twix«, »Oncle Bens'« und »Miracoli«. Aber auch Tiernahrung, wie »Whiskas«, »Frolic« oder »Pedegree«, gehört zum Portfolio.

Den Erfolg des Unternehmens und die Stärke seiner Marken führt Mars nicht auf seinen Gründer zurück, etwa auf Frank C. Mars, der vor über 100 Jahren mit Schokolade experimentierte, sondern auf seine starke, wertegetriebene Unternehmenskultur. Qualität, Verantwortung, Gegenseitigkeit, Effizienz und Freiheit sind die fünf

Werte – Mars nennt diese »Prinzipien« –, die das Fundament des Unternehmens bilden. Jeder Mitarbeiter ist aufgerufen, diese fünf Prinzipien zu verinnerlichen. Und so ist es die Aufgabe der Unternehmenskommunikation von Mars, diese Werte intern, aber auch extern in Richtung Geschäftspartnern und Kunden immer wieder neu zu präsentieren und zu erzählen.

Im Rahmen dieser Wertekommunikation hinterlegte Mars einige seiner fünf Prinzipien mit einer Geschichte, um die Bedeutung und Auswirkungen dieser Prinzipien anschaulich und merkfähig darzustellen.

Da ist zum Beispiel die eindringliche Story von Richard Meyers, Mars-Geschäftsführer der GUS-Region, und seinem Geschäftspartner Alexander Kopin, Inhaber des Lebensmitteldistributors SC Foods. Beide standen 1998 der massiven Krise in Russland gegenüber, in der der Rubel von einem Tag auf den anderen praktisch nichts mehr wert war. Über Nacht stoppten die über 3000 Kunden des Großhändlers SC Foods ihre Bestellungen. Der Markt brach einfach weg. Mars erzählt diese Geschichte mit sensiblen, eindringlichen Bildern aus Russland, um sein Prinzip der »Gegenseitigkeit« zu erläutern und ein Beispiel dafür zu geben, wie man durch Vertrauen und gegenseitige Unterstützung selbst aus einer Krise gestärkt hervorgehen kann.

Meyers und Kopin ließen sich nämlich in dieser schwierigen Situation gemeinsam auf ein wagemutiges Manöver ein. Sie reagierten antizyklisch, also entgegen der Krise, und taten genau das Gegenteil von dem, was man erwarten würde: Lebensmittelproduzent und Großhändler hielten nicht ihre Ware zurück, sondern lieferten aus. Mars öffnete seinem Partner SC Foods alle Lager und vertraute darauf, eines Tages diese Ware bezahlt zu bekommen. Und tatsächlich: Es zahlte sich aus. Heute ist Mars im Vergleich zum internationalen Wettbewerb einer der erfolgreichsten Lebensmittelkonzerne in Russland und SC Food einer der größten Distributoren des Landes.

Eine andere Mars-Geschichte, die den Wert »Verantwortung« erläutert, führt nach Vietnam. Mars stellt dort Howard-Yana Shapiro vor, der weltweit das Thema Pflanzenwissenschaften und Forschung für Mars verantwortet. Shapiro, eine allein schon optisch interessante Persönlichkeit mit schlohweißen Haaren und langem Rauschbart, gleicht eher einem spirituellen Guru als einem Wissenschaftler. Er zeigt dem Zuschauer die Schönheit und Pflanzenvielfalt Vietnams, vor allem aber erläutert er das Pflanzenschutzpro-

gramm von Mars, bei dem das Unternehmen die Verantwortung für leerstehende Brachflächen übernommen hat, um dadurch den benachbarten Regenwald zu schützen. Gleichzeitig wird auch die Geschichte vietnamesischer Kakaobauern erzählt, die durch eine höhere Artenvielfalt auf ihren Feldern den Ertrag, die Wirtschaftlichkeit, aber auch ihre Lebensqualität steigern konnten.

Beide Geschichten sind Beispiele gelungener Corporate Identity Stories; Sie finden sie auf der Unternehmenswebseite von Mars www.mars.com.

Corporate Identity Stories sind Selbstreflexion und Zukunftsbild. Sie erklären Kultur und Stil eines Unternehmens und einer Marke im Hier und Jetzt und machen gleichzeitig zukünftigen Erfolg greif- und sichtbar. Corporate Identity Stories fördern die Identifikation mit dem Unternehmen und der Marke in der Gegenwart und stärken das Vertrauen und den Glauben in deren Zukunft.

Kundenbeispiele (Corporate/Brand Success)

Wer den Begriff »Corporate Storytelling« hört, der denkt oft erst einmal an Fallbeispiele und beispielhafte Erfolgsgeschichten mit Kunden. Besonders in Kommunikationsprogrammen von B2B-Unternehmen (Business-to-Business) spielen sogenannte »Kundencases« eine große Rolle, zeigen sie doch exemplarisch die erfolgreiche Anwendung eines Produkts oder einer Dienstleistung und nennen einen realen Kunden als Referenz.

In einigen Branchen, wie etwa IT oder Maschinenbau, sind diese Fallbeispiele fester Bestandteil der Marketing- und Vertriebskommunikation. Vertriebsmitarbeiter sind kontinuierlich angehalten, gute Geschichten zu suchen.

Auch andere Branchen, zum Beispiel die Pharmaindustrie, nutzen Fallbeispiele, wie etwa Patientengeschichten, um den Erfolg ihrer Produkte anhand von realen Beispielen zu erläutern.

Kundenbeispiele bieten eine hervorragende Quelle für gute Geschichten und Corporate Storytelling, denn sie beinhalten vieles, was eine gute Geschichte benötigt: einen Hauptdarsteller und Helden, ein Problem, das gelöst werden muss, und damit einen guten Grund, um diese Geschichte zu erzählen.

Doch die Tatsache, dass Kundencases in vielen Branchen zum Standardrepertoire der Unternehmens- und Marketingkommunikation zählen und mittlerweile sehr routiniert erzählt werden, ist eine

große Herausforderung für gutes Storytelling. Viele dieser »Geschichten« sind zwar solide präsentiert, stellen jedoch keine wirklichen »Stories« dar:

- Viele Kundencases nennen sich zwar »Story«, doch fehlen ihnen meist die wichtigsten Komponenten einer guten Geschichte, zum Beispiel Emotionalität und Viralität.
- Viele Kundencases sind Produktbeschreibungen, erzählt anhand eines konkreten Beispiels und unterfüttert mit dem Zitat eines realen Kunden.
- Viele Kundenbeispiele sind in Form eines Reports abgefasst und nicht in der Form einer narrativen Reportage.
- Viele Kundengeschichten präsentieren selbstverliebt das eigene Unternehmen, die Marke und das Produkt, anstatt dem Leser bzw. Zuschauer einen Mehrwert durch eine Geschichte zu bieten.
- Viele Kundencases werden durch die Brille des Unternehmens erzählt und nicht aus der Kundenperspektive.

Tipps: Aus Kundencases gute Kundengeschichten machen

Diese Tipps sollen Ihnen helfen, die Routine rund um Fallbeispiele und Kundencases zu durchbrechen und Kundenbeispiele als spannende Kundengeschichten zu formulieren:

- Erzählen Sie nicht aus der Sicht des Unternehmens. Erzählen Sie aus der Sicht des Kunden.
- Der Held der Geschichte, der Hauptdarsteller, ist Ihr Kunde – nicht Sie.
- Sie nehmen die Rolle des Unterstützers ein. Denn jeder Held braucht seinen Helfer. Batman benötigt Robin, Frodo Beutlin in »Herr der Ringe« braucht seinen Freund Samweis Gamdschie. Ihr Kunde benötigt Ihren Beistand.
- Erläutern Sie ausführlich das Problem, das es zu lösen gilt. Nehmen Sie sich Zeit, die Schwierigkeiten, vor denen Ihr Kunde steht, genau darzustellen und zu erläutern. An einer Geschichte fasziniert den Leser vor allem das Problem, vor dem der Held steht.
- Schreiben Sie emotional. Fakten und Daten zu Ihrem Produkt kann der Leser einer Produktbeschreibung entnehmen. Aber sich in die Situation des Kundencases hineinversetzen, das kann er nur, wenn die Geschichte auch mit Leidenschaft erzählt wird.
- Verfassen Sie die Geschichte so, dass man sie mündlich leicht weitererzählen kann. Diese Übung hilft Ihnen, die Geschichte prägnant und merkfähig zu formulieren.

Zwei herausragende Beispiele für Corporate Storytelling im Bereich Kundencases liefern SAP mit seiner Online-Plattform »SAP Run-better-stories« (www.runbetterwithsap.com) und Microsoft mit der Webseite www.microsoft.com/stories.

Beiden Unternehmen gelingt es mit diesen Storytelling-Plattformen, zahlreiche Kundenbeispiele anschaulich und interessant zu erzählen und sie gleichzeitig hoch visuell und multimedial zu präsentieren.

Aufgrund der Vielfalt von Kundencases, besonders in B2B-Branchen, wird es zukünftig immer wichtiger werden, nicht nur inhaltlich mit herausragenden Geschichten aufzufallen, sondern auch optisch – mit multimedialen und netztauglichen Stories. Bewegtbild spielt hierfür eine immer größere Rolle, denn auch Kundencases zu komplexeren Produkten und Services müssen zukünftig leicht rezipierbar sein und so spannend und ansprechend erzählt werden, dass sie »geliket« und »gesharet« werden – vielleicht nicht in Facebook, das immer noch stark im privaten Umfeld genutzt wird, aber zunehmend in professionellen Online-Communities wie LinkedIn, XING, Twitter oder was auch immer das »nächste große Online-Ding im Netz« sein wird.

Insight-Stories (Corporate/Brand Benefit)

Eine Frau betritt ein Atelier. Hinter einem Vorhang sitzt ein Mann. Er kann die Frau nicht sehen, doch begrüßt er sie durch den Vorhang hindurch ruhig und freundlich. Er bittet sie, sich zu setzen und sich selbst zu beschreiben.

Der Mann hinter dem Vorhang ist Gil Zamora, ein Phantombildzeichner, ausgebildet vom FBI und erfahren darin, Menschen zu zeichnen, die ihm mündlich beschrieben werden.

So beginnt eine Geschichte von Dove, einer Kosmetikmarke von Unilever, eine Geschichte, die 2013 Millionen von Frauen weltweit berührte. »The Real Beauty Sketches« (»Skizzen wahrer Schönheit«) ist die Fortsetzung einer Kampagne, die Dove bereits 2004 begonnen hatte. Dove setzte sich damals mutig mit einer Verbraucher-Erkenntnis (»Insight«) auseinander: der Erkenntnis, dass jede Frau ihre schönen Seiten hat und daher wahre Schönheit nicht durch hochbezahlte Models und manipulierte Fotos repräsentiert werden sollte.

Dove sprach schonungslos ein Tabu an, das in der Kosmetikindustrie so vorher noch nie zu hören war: Die schönsten Frauen der Welt, die bei den Kosmetikkonzernen unter Vertrag standen, waren in der Realität nicht annähernd so schön, wie Werbeaufnahmen und Fotos versprachen. Zusätzlich zu dem schönen Gesicht eines

Models bedarf es nämlich noch der Kunst und des Eingreifens unzähliger Visagisten, Make-up Artists, Fotografen und Computer-Grafiker mit Photoshop-Erfahrung, um diese Schönheitsideale zu produzieren.

Als erste Kosmetikmarke weltweit verzichtete Dove 2004 auf den Einsatz professioneller Models und bekannte sich mit der Initiative »Für wahre Schönheit« zu »realen Frauen«.

»Skizzen wahrer Schönheit« von 2013 war nun die Fortsetzung dieser Kampagne, denn der Phantomzeichner Gil Zamora zeichnete die Frauen, die zu ihm ins Atelier kamen, nicht nur in ihrer »wahren Schönheit«, sondern er zeichnete sie zweimal: Für das erste Bild hörte er der Frau zu, die hinter dem Vorhang verborgen saß, und zeichnete sie nach ihrer eigenen Beschreibung.

Das zweite Mal zeichnete er die Frau nochmals, dieses Mal aber nach der Beschreibung einer anderen Frau. Die beiden Frauen waren sich kurz vorher bei ihrer Ankunft im Atelier begegnet. Für einige Minuten mussten sie gemeinsam im Empfangsbereich warten.

Zwei Bilder. Zwei Beschreibungen. Die gleiche Frau. Und nun kommt das Erstaunliche: Alle Frauen hatten sich selbst hässlicher beschrieben, als die andere Besucherin sie beschrieb. Alle Bilder, die nach der eigenen Beschreibung gezeichnet wurden, zeigten eine unattraktive Frau, alle Fremdbeschreibungen zeigten eine attraktive Frau.

Dove veranschaulicht mit dieser Geschichte ein Konsumenten-Insight, eine Erkenntnis über Frauen, die in ihrer Wahrheit eigentlich nicht überrascht und doch überraschend erzählt wird: Frauen sind extrem selbstkritisch und sehen Hässlichkeit an sich selbst, wo andere Schönheit sehen. Dove belegt dies auf der begleitenden Webseite und in seiner Pressemitteilung zur Kampagne mit Zahlen. Laut einer Umfrage empfinden sich nur vier Prozent der Frauen weltweit als schön. 54 Prozent der Frauen weltweit sagen, dass sie die größten Schönheitskritiker gegenüber sich selbst seien.

Doves Insight Story war ein herausragender Erfolg. Das Video wurde über fünf Millionen Mal in YouTube angeklickt. Frauen auf der ganzen Welt sprachen über die Kampagne, über Doves Geschichte mit Gil Zamora und die darin erläuterte Insight.

Insight-Stories zählen zu den effizientesten, motivierendsten und erfolgreichsten Stories, die ein Unternehmen und eine Marke erzählen kann. Dies liegt an der hohen Identifikationskraft, die von den

zentralen Insights ausgeht, dem Mittelpunkt der Story. Rezipienten, die eine Insight-Story hören oder sehen, identifizieren sich extrem stark mit der Geschichte, denn diese bezieht sich im Idealfall auf eine Erfahrung, mit der die Zielgruppe sehr vertraut ist.

Insights

»Insight« ist ein Fachbegriff aus dem Marketing, der im Deutschen mit »Verbrauchererkenntnis« oder »Einblick in Kundenverhalten und Kundenbedürfnis« nur unzureichend übersetzt werden kann.

Ein Insight bezeichnet eine Wahrheit fundamentalen, menschlichen Verhaltens. Insights können Verhaltensmuster und Verhaltensweisen sein, Präferenzen oder Ansichten.

Insights werden durch Beobachtung von Verbrauchern, durch Befragungen, vor allem aber durch langfristige Markt- und Verhaltensforschung erworben. Insights helfen, Verbraucherverhalten zu verstehen und Verbraucherbedürfnisse zielgerichteter anzusprechen.

Zu den größten Herausforderungen im Umgang mit Insights zählen, diese zu entdecken, die richtigen auszuwählen und schließlich effizient zu nutzen und um sie herum interessant zu erzählen. Große Datenmengen und eine Unzahl verschiedener »Erkenntnisse« müssen gesichtet, analysiert und auf ihre kommunikative Kraft hin bewertet werden.

Insights sind meist nicht spektakuläre, sondern allgemeingültige Wahrheiten, die auf den ersten Blick unscheinbar klingen – wie eben »Frauen sind selbstkritisch«. Erst in der konsequenten Ausrichtung einer Kampagne und mithilfe einer stringenter Story, die diese Insights sichtbar macht, wird eine Insight-Story zum Erfolg.

Gute Insight-Stories arbeiten meist mit überraschenden, kreativen Momenten. Ein langer Spannungsbogen und die Enthüllung des Insights als Pointe am Schluss sind klassisch für den Aufbau und die Struktur herausragender Insight-Stories.

Das Insight selbst, die pure Erkenntnis, ist für den Rezipienten oft nicht neu oder gar interessant. Ein wirklich gutes Insight beschreibt eine Wahrheit über uns selbst, die wir selbst erlebt haben, die wir kennen und nachvollziehen können.

Die besten Insights sind drüber hinaus solche, die uns nicht bewusst sind und die uns erst durch eine Insight-Story vor Augen geführt werden. Dadurch entsteht am Ende einer guten Insight-Story der gewünschte »Aha-Moment«, der dem Rezipienten in Erinnerung bleibt, der die Geschichte gut zu merken und weitererzählbar macht und der sich schließlich mit dem Image des Unternehmens und der Marke, die die Geschichte erzählt, positiv verknüpft.

Wenn Sie Simon Sinek folgen und entlang seiner Theorie des »Goldenen Kreises« das »Was«, das »Wie« und das »Warum« Ihres

Unternehmens oder Ihrer Marke definieren, so können Insights das Herzstück guter Geschichten werden. Wer ein starkes Insight identifiziert hat und sein Unternehmen und seine Marke dazu positioniert, hat oft sein »Warum« und damit auch die Grundlage guter Geschichten gefunden. So handelt jede Geschichte, die Dove seinen Kundinnen erzählt, von der Kraft »wahrer Schönheit« – und das seit 2004.

Das Prinzip der »sinnstiftenden Marke« als einer von fünf Bausteinen erfolgreichen Storytellings, gilt für alle vier Kategorien, die dem Corporate Storytelling zur Verfügung stehen:

- *Gründungsmythen* (Corporate/Brand History) definieren sich rückwärtsgewandt sinnstiftend und greifen auf den Geist der Gründer und den Sinn der Gründung des Unternehmens und der Marke zurück.
- *Unternehmens-/Markenporträts* (Corporate/Brand Identity) definieren sich über ihre Unternehmenskultur und das daraus abgeleitete Zukunftsbild als sinnstiftend für Mitarbeiter, Partner und Kunden.
- *Kundenbeispiele* (Corporate/Brand Success) zeigen die sinnstiftende Wirkung von Produkten und Services an realen Beispielen und echten Referenzen.
- In *Insight-Stories* (Corporate/Brand Benefit) präsentiert sich ein Unternehmen bzw. eine Marke mit dem Aufdecken einer fundamentalen Wahrheit als sinnstiftend. Insight-Stories bringen große Nähe und tiefes Verständnis gegenüber dem Verbraucher zum Ausdruck.

Die »Storytelling Corporation«: Wie Storytelling das Unternehmen von morgen prägt

»Wohin die Reise geht, ist klar: Marken werden zu Medien, Unternehmen erzählen bunte Geschichten statt öder PR-Texte. Content Marketing lautet das neue Modewort. 75 Prozent der Unternehmen sind davon überzeugt, dass journalistische Inhalte ein wirksamer Verkaufstreiber sind. Wer will schon eine plumpe Werbeaktion haben, wenn er spielerisch-leicht neben einem echten Thema durch die Tür in das Bewusstsein seiner Käufer schlüpfen kann.«

Catrin Bialek

So beschreibt Catrin Bialek, Redakteurin vom Handelsblatt, im Mai 2014 die Zukunft der Unternehmenskommunikation und sogar mehr: die Zukunft von Marken und Unternehmen selbst.

Storytelling geht schon längst darüber hinaus, nur Kommunikationsinstanz oder singuläres Kommunikationsinstrument zu sein. Innovative Vorreiterunternehmen wie Red Bull, Coca-Cola oder auch Microsoft machen Storytelling zur strategischen Größe im Unternehmen und für ihre Marke.

Unternehmen werden zu Publishern

Ein verändertes Rezeptionsverhalten und neue Wege der Kommunikation, die durch das Internet entstehen, machen es Unternehmen und Marken heute einfacher, sich an Kunden, Partner und die Öffentlichkeit zu wenden. Die steuernde Funktion von »Gatekeepern«, wie Journalisten und Meinungsbildnern, schwächt sich zunehmend ab. Der direkte Dialog zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit gewinnt an Bedeutung.

Die unternehmenseigenen Medien, wie etwa Kundenmagazine oder die Website, denen in der Vergangenheit wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, rücken jetzt mehr und mehr ins Zentrum der Unternehmenskommunikation. Allerdings mit neuem Anspruch: Was früher als Pflichtkommunikation wahrgenommen wurde, hat heute den Anspruch, zu begeistern und zu unterhalten.

Coca-Cola zum Beispiel baut seine Unternehmenswebsite *Coca-Cola Journey* konsequent zu einem Online-Magazin um. Die Pflichtelemente der bisherigen Corporate Website, die dem Leser einen Überblick über das Unternehmen geben sollen (etwa Adressen, Anfahrtsbeschreibungen, Auflistung der Geschäftsleitung, Überblick über Produkte etc.), diese eher katalogartigen Elemente geraten in den Hintergrund, und zwar zugunsten von interessanten Geschichten und Reportagen. Die Unternehmenswebsite soll nicht nur nüchtern informieren, sondern vor allem freudvoll unterhalten.

Diese neue Konzeption führt auch dazu, dass Coca-Cola nicht nur Stories direkt aus dem Unternehmen und über die eigene Marke präsentiert, sondern einen bunten Strauß an Geschichten anbietet, die zur Marke passen, diese aber nicht zwangsläufig erwähnen. Die »Coca-Cola Journey-Redaktion« präsentiert ihren Lesern unter anderem überraschende Backrezepte mit Coca-Cola und schreibt am Muttertag über eine Online-Plattform mit dem Namen *Frag-Mutti.de*, die von zwei pfiffigen Startup-Pionieren gegründet wurde,

auf der sich Studenten über Alltagsprobleme rund um Haushalt und Küche schlau machen können.

Diese Entwicklung setzt ein klares Bekenntnis zum Storytelling voraus – ein Bekenntnis, sein Unternehmen oder seine Marke mittels guter Inhalte und Geschichten (»Content«) zu vermarkten.

Vor allem bedarf es jedoch eines neuen Selbstverständnisses: Die »Storytelling-Corporation« versteht sich selbst nicht nur als Kommunikator und Content-Vermittler, sondern als eigenständiger Verleger und Herausgeber. Das »Storytelling-Unternehmen« publiziert selbst.

Storytelling-Unternehmen sind sich der Möglichkeiten ihrer eigenen Kommunikationskanäle und der damit verbundenen Publikationskraft im Markt und gegenüber der Öffentlichkeit bewusst und bauen diese konstant aus.

Pionier und Innovator für dieses Selbstverständnis des »Unternehmens als Publisher« ist der Getränkekonzern und die Marke Red Bull. Mit zahlreichen eigenen Magazinen wie *Red Bull Bulletin*, *Servus* oder *Servus Kids*, aber auch mit einem eigenen Fernsehsender wie *Servus TV* dehnt Red Bull die Möglichkeiten der Eigenpublikation weit über die üblichen Instrumente der Unternehmenskommunikation hinaus aus und schafft somit kontinuierlich neue, eigene Plattformen für Marken-Inhalte und Stories.

Der Chief Storyteller: Neue Rollen in der Kommunikation

Catrin Bialek, die Handelsblatt-Redakteurin, beobachtet schon lange den Wandel von Unternehmen und skizziert den Umbruch, vor dem Unternehmen und Marken auf ihrem Weg zur »Storytelling Corporation« stehen:

»Nicht aufzuhalten ist aber, dass sich Marken zu Medien wandeln: Wer Geschichten erzählen, wer die relevanten Themen finden will, der braucht allerdings eine andere Organisationsform. Eine Struktur, die offen und transparent ist, die analoge und digitale Medienkanäle bedient, die mit einer Stimme für das Unternehmen spricht. Die auf das Rund-um-die-Uhr-Palaver in den sozialen Netzwerken reagiert.«

Catrin Bialek

Storytelling strategisch und langfristig einzusetzen und als Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation zu verankern, das erfor-

dert in vielen Unternehmen und Marken erhebliche Veränderungsprozesse und Anpassungen.

Selbstverständnis und Strukturen

Da ist zum einen das oben bereits angesprochene neue Selbstverständnis, sich als »Medienunternehmen« zu verstehen und dementsprechend auch die Ressourcen der Kommunikationsabteilung zu planen.

Gleichzeitig erfordert dies auch eine Neubetrachtung und Reorganisation von Strukturen in Kommunikationsabteilungen sowie im gesamten Unternehmen. Wer überzeugende und unterhaltsame Geschichten selbstständig publizieren will, der benötigt die gebündelte Kraft aller Kommunikationsmittel und -instrumente, unabhängig von Kommunikationsdisziplin und Verantwortlichkeiten. Gute Geschichten sind Inhalte, die in jeder Kommunikationsdisziplin genutzt werden können – einerlei ob in Werbung und Marketingkommunikation (»Paid Media«), mit eigenen Medien wie Unternehmenswebsites oder Kundenmagazinen (»Owned Media«), über Public Relations und Kanäle, in denen man sich durch gute Inhalte »verdientermaßen« Gehör verschaffen kann (»Earned Media«), oder in Netzwerken und sozialen Medien, die Inhalte weiterleiten und teilen (»Shared Media«).

Eine gute Geschichte sitzt im Zentrum einer integrierten PESO-Strategie (Paid – Earned – Shared – Owned) und bietet allen Kommunikationsdisziplinen geeignete Anknüpfungspunkte.

Doch die Realität in vielen Unternehmen und Marken sieht anders aus: Im letzten Jahrzehnt haben sich die Kommunikationsabteilungen wie Marketing, Unternehmenskommunikation, Online-Kommunikation oder auch Vertriebskommunikation, interne Kommunikation, Public Affairs und viele mehr, hoch spezialisiert und auseinanderentwickelt.

Um gemeinsam gute Geschichten zu produzieren und zu publizieren, ist es jedoch dringend notwendig, Mittel und Wege zu finden, diese unterschiedlichen Disziplinen wieder stärker zusammenzuführen und zu integriertem Arbeiten anzuleiten.

Arbeitsweisen und Rollen

Einige Unternehmen (etwa Siemens oder Microsoft Deutschland), die neue Strukturen der Zusammenarbeit unter der Prämisse der »Storytelling Corporation« testen, orientieren sich mit ihrer Kom-

munikationsstruktur an der Neuausrichtung einiger Verlage und Zeitungsredaktionen, wie etwa Springer oder der Ringier-Gruppe.

Die *Ringier AG* mit Sitz in Zofingen produziert 120 Zeitungen und Zeitschriften wie *Blick*, *Cicero* oder *Cash* und ist somit das größte private Medienunternehmen der Schweiz. Um sich dem digitalen Wandel anzupassen, baute Ringier 2010 seinen Newsroom komplett um, führte neue Stellenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten ein und krepelte die Arbeitsweise der Redaktion radikal um.

Unternehmen, die sich diesen Umbau zum Vorbild nehmen, arbeiten in ihren Kommunikationsabteilungen heute wesentlich redaktioneller, schneller und flexibler. Geschichten werden, ähnlich wie bei der Ringier-Gruppe, unabhängig vom Endmedium zunächst multimedial entwickelt und dann an die unterschiedlichen Medien und Kommunikationskanäle angepasst.

Diese neue Art der Unternehmenskommunikation arbeitet mit Redaktionsplänen und Storyboards, die nicht nur von internen Erfordernissen wie Unternehmensveränderungen oder Produktankündigungen bestimmt sind, sondern die auch externe Themen, Trends und Memes als Storyaufhänger berücksichtigen. Die Arbeitsweise dieser Kommunikationsabteilungen ähnelt im Wesentlichen der einer Zeitungsredaktion, die in Echtzeit kommuniziert und produziert.

Auch sind damit neue Stellenbeschreibungen und Rollen im Kommunikationsteam verbunden. Microsoft Deutschland definiert zum Beispiel Verantwortlichkeiten für einzelne Kanäle und Themen. Während sich ein Teil der Kollegen auf die optimale Bestückung der ihnen vertrauten Kanäle (wie Newsroom, Webseite und Kundenmagazin) und der Social-Media-Kanäle (wie Facebook und Twitter) konzentriert, ist ein anderer Teil des Teams verantwortlich für Themen wie Produktlaunches, Unternehmensinitiativen und Personalmeldungen. Mit dieser Aufteilung ist gewährleistet, dass sowohl die unterschiedlichen Medien und Kanäle des Unternehmens als auch die verschiedenen Themen redaktionell bestens betreut werden.

Microsoft gehört wie auch SAP zu denjenigen Unternehmen, die die Funktion und Rolle des »Chief Storyteller« neu eingeführt haben. Julie Roehm, Chief Storyteller bei SAP, versteht ihren Job als Trainerin und Botschafterin für gutes Geschichtenerzählen. Zusammen mit ihrem Kommunikationsteam konzentriert sie sich auf Kunden-

stories. Durch gute Geschichten will sie der Marke SAP ein »menschlicheres« und emotionaleres Image verpassen.

Steve Clayton, Chief Storyteller bei Microsoft, kann zu seiner neuen Rolle eine gute Geschichte erzählen: Stellen Sie sich vor, Sie werden als Kommunikationsprofi vor die Wahl gestellt, zwei unterschiedliche Themen aufzugreifen. Zur Auswahl stehen die neueste Kinect-Software von Microsoft und eine Geschichte über die Energienutzung in den Bürogebäuden von Microsoft. Welche Geschichte würden Sie wählen? Steve Clayton stand vor genau dieser Frage, und er hätte wohl – wie so viele – die innovative Kinect-Story gewählt, wenn er nicht einen Nachmittag mit Darrell Smith verbracht hätte. Smith ist für das Management aller Gebäude des Microsoft-Campus verantwortlich und er ist wie viele seiner Kollegen ein absoluter Software-Fanatiker. Smith vernetzt Gebäude miteinander, um den Energieverbrauch in Echtzeit zu messen und zu vergleichen. Dieses Wissen ermöglicht es ihm, Spitzenzeiten zu antizipieren und dadurch mit Energielieferanten bessere Konditionen zu verhandeln.

Clayton präsentierte diese Geschichte über den Einsatz smarter Energie-Software seinen Pressekontakten, doch keine der Zeitungen, Wirtschaftsmagazine oder Fachzeitschriften interessierte sich für den Microsoft-internen Fall. So entschloss sich Clayton, eine eigene Multimedia-Story zu publizieren.

»88 Acres – How Microsoft Quietly Built the City of the Future« (»88 Acres – Wie Microsoft im Stillen die Stadt der Zukunft baute«) erzielte in den ersten 48 Stunden, in denen die Story online ging, über 150.000 Pageviews auf *www.microsoft.com*. Zudem bestätigten 800.000 Retweets auf Twitter Claytons Strategie, selbst zu veröffentlichen.

Aufgrund des Erfolgs im Netz übernahmen zahlreiche Presse- und Online-Portale die Story, und innerhalb einer Woche konnte Microsoft zahlreiche Anfragen von Kommunen und Einzelhandelsunternehmen entgegennehmen, die Interesse an der Software bekundeten.

»We basically created a story that created a multi-million-dollar pipeline for products and services from Microsoft,« Clayton explains. What makes this story even greater is that it didn't mention a single Microsoft product or service. Clayton says, »It just tells a really good story through the eyes of a hero, with a really good outcome.«

(»Wir haben im Prinzip eine Geschichte geschaffen, die zu einer Multi-Millionen-Dollar-Pipeline für Produkte und Dienstleistungen

gen von Microsoft wurde«, erklärt Cayton. Was diese Geschichte noch bedeutsamer macht, ist die Tatsache, dass sie nicht ein einziges Mal ein Produkt oder eine Dienstleistung von Microsoft erwähnt. Clayton sagt dazu: »Hier wird nur eine wirklich gute Geschichte durch die Augen eines Helden erzählt, mit einem wirklich guten Ergebnis.«»

zitiert aus Kristin Piombino, »How Microsoft's storytelling approach makes the brand money, changes perceptions«

Checkliste: Kommunikationsabteilung der Zukunft

- Die Kommunikationsabteilung der Zukunft arbeitet u.a. als Storytelling-Redaktion und orientiert sich an der Arbeitsweise moderner Medien (Redaktionspläne, »Morgenslage«, Konferenzredaktionen, Echtzeit-Themenbeobachtung).
- Das Kommunikationsteam der Zukunft arbeitet in einer Teamstruktur, die integriertes Arbeiten erlaubt (PESO-Strategie), und bietet Raum für neue Rollen und Stellenbeschreibungen (z.B. Chief Storyteller).
- Das Team arbeitet schnell, flexibel und in Echtzeit.
- Die Kommunikationsabteilung der Zukunft nutzt interne Themen (Unternehmensinitiativen und Produktankündigungen) ebenso wie externe Themen, Trends und Memes als Storyaufhänger.
- Unternehmenseigene Medien und Kanäle werden mit hoher Verantwortung, Gewissenhaftigkeit und Kundenorientierung gepflegt. Das Unternehmen versteht sich als Publisher.
- Das Team arbeitet multimedial. Mitarbeiter des Teams können verschiedene Formate bedienen (wie Text, Bild, Bewegtbild, Online-Text, Social-Media-Dialog, Chat etc.).
- Alle kommunikativen Aktivitäten werden auf seine SEO-(Search Engine Optimization-)Wirkung hin überprüft.
- Alle Teammitglieder haben sowohl eine inhaltliche, redaktionelle Ausbildung als auch ein tiefgreifendes technisches Verständnis. Sie sind versiert im Umgang mit technischen Features (Apps, diversen Softwareprogrammen) und Gadgets (zum Beispiel Smartphones, Tabletcomputer, Selfmonitoring-Accessoires).
- Unternehmenskommunikatoren der Zukunft sind Journalisten und Verleger, Storyteller und Entertainer, Social-Media-Experten und IT-Spezialisten.

Unternehmen der Zukunft: Storytelling als Führungsprinzip

Kommunikations- und Managementexperten, wie zum Beispiel Steve Denning, messen dem Storytelling eine Bedeutung im Unternehmen der Zukunft zu, die weit über die Kommunikationsabteilung hinaus reicht.

Laut Denning wird das Geschichtenerzählen zur entscheidenden Managementaufgabe. Storytelling wird zukünftig erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen und im gesamten Unternehmen zur Anwendung kommen.

»Leaders need to be great Storytellers.«

Steve Denning

Der Australier Steve Denning startete seine Karriere in den 80er-Jahren bei der Weltbank, wo er bis 2000 arbeitete, um schließlich seinen Job aus Liebe zum Storytelling an den Nagel zu hängen. Denning ist studierter Jurist, und schon während seines Studiums wurde er mit komplexen Sachverhalten konfrontiert, die er anderen Menschen erklären musste. Bei seinem Arbeitgeber, der einflussreichen Weltbank, war dies nicht anders. Im Laufe seiner Karriere machte Denning jedoch eine Entdeckung: Wann immer er komplizierte Zusammenhänge durch Zahlen und Statistiken beschrieb, sank die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer. Sobald er die zu erläuternden Sachverhalte in eine Geschichte verpackte, kam die von ihm gewünschte Diskussion mit seinem Publikum zustande. Ebenso fiel ihm auf, dass Führungskräfte und Teams, die bisher ihr Wissen ausschließlich für sich behalten hatten, mithilfe von Geschichten eher bereit waren, Erfahrungen mit anderen Abteilungen zu teilen.

Denning machte dieses Thema zu seiner Passion und ermutigte das Management der Weltbank, Storytelling stärker und auch strategisch in der gesamten Organisation einzusetzen. Mit Erfolg. Ende der 90er-Jahre führte Denning nicht nur eine Reihe von Führungskräftetrainings durch, sondern wandelte die Weltbank in eine »Wissens-Transfer-Organisation« – mittels Storytelling.

»Leadershipstories« nennt er diese kraftvollen Anekdoten, die den Wissenstransfer in einem Unternehmen, aber auch außerhalb einer Organisation ermöglichen. Für Denning ist die Fähigkeit, die richtige Geschichte zur richtigen Zeit zu erzählen, essenziell für eine gute Führungskraft. Dabei zeichnen drei Komponenten alle diese Geschichten aus:

- Leadershipstories müssen wahr sein, aus dem wahren Leben gegriffen.
- Die Geschichten müssen ein positives Ende nehmen, ein Happy End. Nur dann wirken sie stimulierend und motivierend.
- Leadershipstories müssen einfach ein. Sie müssen schnell auf den Punkt kommen und einfach nachzuerzählen sein.

Storytelling geht hiermit weit über den Einsatz innerhalb der Unternehmens- und Markenkommunikation hinaus. Storytelling wird in der »Storytelling Corporation« zum Führungsprinzip und Teil der Unternehmenskultur.

Noch einen Schritt weiter gehen moderne Unternehmen, die Storytelling als Innovationstreiber und Wachstumsfaktor einbauen.

»New corporate businesses grow not by structure but by story.«

(»Neue Organisationen wachsen nicht durch Strukturen, sondern anhand von Geschichten.«)

Nathan Heller

So beschreibt Nathan Heller im *New Yorker* die Erfolgsformel von Unternehmen wie Apple, Google oder Amazon.

Jeff Bezos, Gründer und Präsident von Amazon, lässt angeblich seine Mitarbeiter fiktive Geschichten in Form von Pressemitteilungen schreiben, in denen sie neue, mögliche Produkte und Dienstleistungen vorschlagen. Die Übung des narrativen Schreibens stimuliert und regt die Fantasie an. So wird Corporate Storytelling zur Kreativschmiede und Innovationsmaschine. Und was als fiktive Geschichte beginnt, kann später einmal tatsächlich in eine Produktentwicklung münden.

Storytelling als Mittel für alles?

Doch bei so viel Begeisterung über das Storytelling – das den Wissensaustausch vorantreiben, Führungskräfte zu besseren Managern machen und sogar Innovation beflügeln kann – gibt es auch Kritik. Kritiker wie Andrew Hill, Redakteur der *Financial Times UK*, mahnen zu Recht, Storytelling nicht zum Heiligen Gral der Unternehmenskommunikation hochzujubeln. Drei berechtigte Einwände bringen Kritiker wie Hill immer wieder vor, die sich Manager zu Herzen nehmen sollten, wenn sie Corporate Storytelling im Unternehmen verstärkt einsetzen wollen:

- Da ist zum einen die Gefahr, sich in seine eigene Geschichte zu verlieben und blind für Realitäten zu werden. Geschichten haben die Macht zu motivieren und zu mobilisieren, doch dürfen dabei nicht Tatsachen außer Acht gelassen oder gar übergangen werden.
- Viele Kritiker warnen Führungskräfte und Manager auch davor, Storytelling nur des Storytellings wegen anzuwenden. Wer die Technik nur aufgrund ihres Effekts einsetzt, der wirkt schnell unauthentisch und künstlich.

»To avoid becoming heros in myths of their own creation, business leaders need to be honest and transparent – with others, but above all with themselves.«

(»Um zu vermeiden, der Held einer selbst konstruierten Geschichte zu werden, müssen Manager ehrlich und offen sein – gegenüber anderen, vor allem aber gegenüber sich selbst.«)

Andrew Hill

- Und schließlich warnen viele vor dem, was der Philosoph und Börsenhändler Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch *Der Schwarze Schwan* »narrative Verzerrung« nennt: Erfolgsgeschichten werden in der Regel rückwärts erzählt. Das Leben verläuft jedoch vorwärts. In der Nachbetrachtung lässt sich oft vieles erklären, was im wahren Leben eher zufällig geglückt ist. Das Wirtschaftsleben ist nicht so strukturiert und logisch, wie so manches Fallbeispiel oder manche Kundenstory suggerieren mag. Und im Nachhinein weiß man eh alles besser.

Die Kritik ist berechtigt, doch zeigt sie auch die Kraft guter Geschichten, in das Chaos des Lebens einen roten Faden zu weben.

Videos und Links, die zu diesem Kapitel passen

- Simon Sinek berühmte TED-Rede »How great leaders inspire us – Start With Why« ist auf YouTube zu sehen:
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
 - Das Video kann man auch mit deutschen Untertiteln ansehen:
<https://www.youtube.com/watch?v=4jgg7wt1Zg0>
(Video mit deutschen Untertiteln)
 - Simon Sineks eigene Webseite und den Link zum Buch finden Sie hier:
<https://www.startwithwhy.com>
 - Die Geschichte »Visit Mum« von British Airways können Sie auf YouTube unter <http://www.britishairways.com/en-us/offers/flights/visit-mum-india> sehen.
 - Wie Philips eine Lampe auf Spitzbergen testen lässt und darüber eine großartige Geschichte erzählt, erleben Sie unter »Philips Arctic Experiment«:
<https://www.youtube.com/watch?v=wotUrbYs0QI>
 - Hintergrundinformationen zur »Philips Arctic Experiment«-Kampagne finden Sie außerdem unter:
http://www.digitalnewsroom.philips.com/pressreleases/Wakeup_light_campaign/Philips_Wake_up_the_town_Final_results_report.pdf
 - Die Geschichte von Daniel aus der Siemens-Kampagne »Siemens\answers« finden Sie unter:
<https://www.youtube.com/watch?v=T7PK8sWwixI>
 - Interessant ist auch die Hintergrundinformation zu Siemens hier:
<http://plmsource.industrysoftware.automation.siemens.com/blog/2012/09/the-helping-hand/>
- Weitere gute Stories:
- Coca Cola, »Small World Machines«:
https://www.youtube.com/watch?v=ts_4vOUDImE
 - Das Apple-Manifest »Designed by Apple«:
<http://www.apple.com/designed-by-apple/>
 - Mars, »The Five Principles of Mars«:
<http://www.mars.com/global/about-mars/the-five-principles-of-mars.aspx>
 - »Google Realtime-Insight Finder – Think with Google«:
<http://www.thinkwithgoogle.com/>
 - Dove, »Evolution« (2004):
<https://www.youtube.com/watch?v=iYhCn0jf46U>
 - Dove, »Real Beauty Sketches« (2013):
<http://realbeautysketches.dove.com/>
(Webseite),
<http://www.presseportal.de/pm/24435/2454660/die-dove-real-beauty-sketches-kampagne-deckt-erneut-die-dramatischen-unterschiede-zwischen> (Pressemitteilung)
 - Webinar mit Julie Roehm, SAP Chief Storyteller: https://www.youtube.com/watch?v=l4_W8RY4yDs
 - Steve Denning über »Leadership Storytelling« in TEDxHogeschoolUtrecht:
<https://www.youtube.com/watch?v=RipHYzhKCul>