

(Fortsetzung von Seite 1)

von limitierten Produktionen von Havaianas zu Spezialthemen lanciert. Bei der Brandpflege standen die elektronischen Medien im Zentrum: lokale und internationale Stars zelebrierten ebenso wie private Internetnutzer ihre Havaianas. Anfang 2007 beauftragte Alpagatas, als Teil einer Guerilla-Marketingstrategie in New York, die Künstler Kusta und Mc Faul fünf Hochhäuser in der City mit Riesen-Havaianas zu bemalen. In den USA und Frankreich gehören Havaianas zum «Must-Outfit». In 45 Jahren wurden weltweit mehr als 3 Milliarden Stück davon verkauft.

Einfache Erfolgsformel

Der Erfolg der Havaianas beruhte indes auf einer Formel, mit der fast alle erfolgreichen Neumarken rund um den Globus punkten: Eine Gruppe hartnäckiger, engagierter Menschen schaffte es, ein innovatives, für die Kunden bedeutsames Produkt zu kreieren. Die patentrechtlich geschützte Herstellung der flexiblen Soft-Sohle grenzte Havaianas von der Konkurrenz ab. Sie hielten an ihrem Produktfokus fest und konnten dank der Unternehmensgrösse flexibler agieren als etablierte Mitbewerber. Ausserdem setzten sie alles daran, ihre Erfolgsformel so schnell wie möglich auf möglichst vielen Märkten umzusetzen – was es der Konkurrenz erschwerte, in diesem Geschäft Fuss zu fassen. Worin besteht die Herausforderung für eine Marke wie Havaianas? Die Produktentwickler müssen sich ihre Kreativität bewahren – damit sie auch künftig attraktive Neuprodukte auf den Markt bringen und nicht in die Selbstgefälligkeit verfallen. Wer überleben und wachsen will, muss seinen Kunden Mehrwert bieten, durch Innovationen überzeugen und besser sein als die Konkurrenz. Dies gilt für alle Unternehmen – ganz gleich, ob sie in der alten oder in der neuen Welt zu Hause sind.

(*) Dominique Turpin ist Professor für Marketing am IMD und Direktor des International Seminar for Top Executives, das in São Paulo, Singapur und Lausanne abgehalten wird. (dominique.turpin@imd.ch)

«Storytelling» im Unternehmen

Kraft des Erzählens nutzen

Menschen setzen vermehrt auf die Kraft von Geschichten: zur Veränderung der Firmenkultur, im Marketing oder für die Stärkung des Wissensmanagements. Storytelling als überlegtes eingesetztes Mittel wirkt rasch, weil authentische Geschichten viel Potenzial eröffnen.

von Catherine von Graffenried und Pierre Walther (*)

In einem Storytelling Kurs erzählte ein Ingenieur packend und anschaulich, wie er am Flughafen Zürich einen heiklen Auftrag abwickeln musste. Wegen des Flugverkehrs konnte sein Team nur nachts von Mitternacht bis 5 Uhr früh arbeiten. Trotz der schwierigen Bedingungen hielt die Firma alle Termine ein.

Nutzen von Storytelling

Solche authentischen Geschichten, in denen Firmen und Mitarbeitende als «Helden» erscheinen, können mehr bewirken als Zahlen, aufwändige Broschüren oder «gestylte» Powerpoint-Präsentationen. Sie schaffen Vertrauen. Das Unternehmen oder die Mitarbeitenden bleiben nachhaltig in Erinnerung. Insbesondere in Branchen, in denen Kunden die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen vor dem Kaufvertrag nicht beurteilen können, ist dieses Vertrauen zentral für den Geschäftserfolg.

Der Nutzen beschränkt sich nicht auf das Marketing. Geschichten sind eine Energiespritze für die firmeninterne Kommunikation und das Wissensmanagement. Authentische, erlebte Geschichten veranschaulichen die Visionen und Werte, für die das Unternehmen einsteht. Über sie wird wertvolles Erfahrungswissen weitergegeben.

Wirkung von Geschichten

Ein zentrales Argument für das Arbeiten mit Storytelling besteht in dessen Wirkung: Die Wissenschaft unterscheidet zwischen kognitiv und sozial. Geschichten werden dabei im episodischen Gedächtnis gespeichert. Sie können Zuhörende auch emotional berühren und bleiben um ein Mehrfaches besser im Gedächtnis als Fakten und Zahlen. Diese Wirkung entfaltet sich aber nur dann, wenn die Aufmerksamkeit der Zuhörenden gewonnen wird.

Der zentrale Indikator für die Wirkung ist der Grad des Eintauchens der Zuhörerschaft, die sinkende Wahrnehmung der Umgebung, Stimme, Körpersprache und Mimik der Erzählenden haben einen grossen Einfluss. Damit ist auch gesagt, dass Storytelling vom direkten Kontakt zwischen Erzählenden und Zuhörenden lebt. Textboxen mit Geschichten in Geschäftsberichten oder Broschüren sind noch lange kein «Storytelling». Man sollte zumindest die Telefonnummer der Person angeben, die die Geschichte authentisch erzählen kann.

Geschichten haben eine soziale Wirkung. Sie schaffen Identität und sind Orientierungshilfe. Wenn sie gut sind, werden sie weiter erzählt. Dies gilt sowohl für jene, die dem Unternehmen nützen, als auch für Ge-



C. von Graffenried

Pierre Walther

rüchte und schlechte Meldungen. Für die Verbreitung der Geschichten braucht es passende Medien. Web-2.0 Plattformen öffnen Storytelling eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Pioniere aus den USA

Die Entwicklung von Storytelling-Anwendungen für Firmen begann in den USA. Bereits 1997 gab es am Massachusetts of Technology (MIT) mehr als 15 Projekte, die mit Storytelling im Wissensmanagement experimentierten. Firmen wie Shell, Pacific Bell oder Federal Express waren beteiligt.

Stephen Denning ist einer der Business-Pioniere von Storytelling. Er wurde Mitte der 90er-Jahre für Wissensmanagement innerhalb der Weltbank zuständig. Für ihn ist Storytelling ein hoch effizienter Weg, in Unternehmen Aufmerksamkeit und Lust für Veränderungen zu schaffen sowie Menschen zu überzeugen.

Methodische Innovationen kommen weiterhin aus dem englischen Sprachraum. Zentrale Themen sind heute: Storytelling zur Stärkung von «High Performance Teams», zur Förderung der Innovationskraft von Firmen, zur Unterstützung von «Change»-Prozessen, im «Branding» von Firmen und Produkten, Storytelling in der Risikokommunikation.

Storytelling im Einsatz

Die Arbeit mit Geschichten fasst auch in der Schweizer Unternehmenslandschaft Fuss. Hier einige Beispiele aus der Beratungspraxis. Die Ausgangspunkte und Ziele der Projekte sind sehr unterschiedlich:

Firmenkultur: Ein CEO aus der Baubranche hatte den Eindruck, dass seine Mitarbeitenden zu viel Zeit vor dem Computer verbrin-

gen und sich nicht mehr gewohnt sind, im Freundeskreis über die Firma zu erzählen. Ziel des Projektes war es, die Akquisition mit Storytelling nachhaltig zu stärken.

Change Prozesse: Damit am Arbeitsplatz «guter Service» zum Gesprächsthema wird, organisierte Swisscom intern einen Erzählwettbewerb. Die besten Geschichten wurden prämiert und die Erzählenden in einem Kurs geschult und gefilmt. Während neun Monaten konnten die Swisscom-Mitarbeitenden jede Woche auf dem Intranet einen neuen Kurz-Clip mit einer erlebten Geschichte zum Thema «guter Service» betrachten.

Wissensmanagement: In einem Bundesamt wurde ein Grossteil des Kaders pensioniert. Der Transfer des Erfahrungswissens war hier das Thema. Die Austretenden sollten nochmals Schlüsselmomente in ihrer Karriere als Videobotschaft erzählen. Solche Aktionen haben doppelte Wirkung: Erfahrungswissen wird an Neueintretende weitergegeben. Pensionierte erfahren Wertschätzung.

Power ohne Point: Immer mehr Organisationen realisieren, dass sich mit faktenorientierten Präsentationen, nur beschränkte Wirkung erzielen lässt. Sie organisieren deshalb Storytelling-Kurse für «Powerpointer». Ziel: Die Präsentationen sollen mit passenden, authentischen Geschichten angereichert werden.

Das Ziel vor Augen

Damit Storytelling in einem Unternehmen verankert werden kann, braucht es ein klares «Ja» der Führung zu Geschichten. Die konkreten Storytelling-Anwendungen sind auf die individuellen Bedürfnisse der Firmen abzustimmen – mit Zielen, Massnahmen und einem Monitoring. Das Beraterteam unterstützt das Management in diesem Prozess. Neben Beratungserfahrung braucht es auch einen kreativen Schwung.

(*) Catherine von Graffenried (1.84 m), Erzählerin und Journalistin, 15 Jahre Schweizer Radio DRS.

Pierre Walther (1.99 m), Geograph und Berater. Zusammen sind sie: www.fast4meter.ch