

**Interview:** Storytelling als Erfolgsfaktor für Unternehmen

## Geschichten sind Vehikel, um Gefühle zu wecken

Der Business-Experte Ludwig Lingg aus Uster ist davon überzeugt, dass man mit Geschichten seine Kundenzahlen beträchtlich erhöhen kann. Im Interview schildert er, was eine gute Story ausmacht und warum «Hollywood» kein Massstab sein sollte.



Seraina Boner

Aus Sicht von Business-Experte Ludwig Lingg sollten Unternehmer mehr Mut aufbringen, sich mit Geschichten gegenüber ihren Kunden und Mitarbeitern zu exponieren.

### Was können Stories für Unternehmen leisten?

Gemäss Ludwig Lingg wirkt eine gute Geschichte in doppelter Hinsicht: Erstens hilft sie, Informationen und Wertvorstellungen eines Unternehmens besser an Kunden oder Mitarbeiter zu vermitteln:

- Eine Story weckt mehr Interesse und trägt zu einem besseren Verständnis bei, weil sie Sachverhalte anschaulich macht.
- Zudem lässt sich eine Geschichte besser im Gedächtnis behalten als spröde Daten und Fakten.
- Eine gute Geschichte regt zum Weitererzählen und damit auch zur Mundpropaganda an.
- Mit Fallbeispielen werden Kunden zur Identifikation eingeladen; sie fragen sich: «Was könnte dieses Beispiel für mich bedeuten?» Damit ist in einer guten Story ein Kaufappell eingebaut.

Zweitens ist eine Geschichte besser dazu imstande, den Beziehungsaufbau zwischen Unternehmen und Kunden sowie zwischen den verschiedenen Teams eines Unternehmens zu befördern:

- Stories schaffen emotionale Nähe.
- Stories wecken Vertrauen und stiften Bindung.
- Geschichten lösen Wohlwollen aus, im Gegensatz zu nüchternen Daten
- Stories schaffen Empathie, weil sie zur Identifikation einladen.
- Stories wecken Unterstützungsbereitschaft.

Richtig eingesetzt, so Lingg, helfen Stories beim Überholen der Konkurrenz.

# Storytelling als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Um am Markt sichtbar zu sein, setzen immer mehr Firmen auf die Kraft des Erzählens: «Storytelling», Geschichtenerzählen, gilt als Schlüsselfaktor – sowohl bei der Kundenansprache, als auch bei der Mitarbeiterführung. «Geschichten sind das mit Abstand wirkungsvollste Überzeugungswerkzeug der Business-Kommunikation», sagt der amerikanische Story Consultant Kendall Haven.

Einer, der Unternehmern und Selbstständigen dabei hilft, dieses Werkzeug gezielt und wirkungsvoll einzusetzen, ist Business-Experte und Seminarleiter Ludwig Lingg. Der gelernte Fernsehtechniker und Softwareentwickler lebt seit 1987 in der Schweiz und seit 2001 in Uster.

## Storytelling in Unternehmen hat derzeit Hochkonjunktur.

### Sollten Personalleiter heute vermehrt Germanisten und Literaten einstellen?

*Ludwig Lingg:* Nein (lacht). Lieber Wirtschaftsjournalisten, die sich darauf verstehen, Daten und Fakten in eine gute Story zu verpacken. Häufig werden externe Spezialisten mit dem Storytelling beauftragt. Mein Ansatz ist ein anderer: Ich will, dass Unternehmer selbst mehr zu Wort kommen und Stories erzählen. Dabei helfe ich ihnen.

### Wer sind Ihre Klienten?

Das sind hauptsächlich Selbstständige und Geschäftsführer kleinerer Unternehmen, deren Persönlichkeit bei der Kundenansprache enorm wichtig ist. Gleiches gilt übrigens auch für grössere Unternehmen: Immer dann, wenn wegweisende Entscheidungen bekannt gegeben werden sollen, wenden sich deren Geschäftsführer gezielt an die Öffentlichkeit, geben Interviews oder lassen sich in Medienmitteilungen zitieren.

### Warum wird Storytelling so gehypt? Ist das nur ein kurzlebiger Trend?

Storytelling gibt es seit Menschengedenken. Mit Geschichten haben schon unsere Vorfahren vor 30'000 Jahren wichtige Informationen weitergegeben: Die Horde versammelte sich um das Lagerfeuer und teilte Jagderlebnisse miteinander. Dass Storytelling bei Unternehmen so populär ist, hat einen einfachen Grund: Mit den konventionellen Mitteln dringen diese heute nicht mehr durch. Geschichten sind viel besser geeignet, um Aufmerksamkeit zu generieren.

### Es geht also primär um Aufmerksamkeit?

Nicht nur. Der Kognitionspsychologe Jérôme Bruner hat mit aufwendigen Studien nachgewiesen, dass man Geschichten 22 Mal besser im Gedächtnis behalten kann als nackte Daten und Fakten.

### Haben Sie ein Beispiel für eine einfache Story im unternehmerischen Kontext?

Stellen wir uns einen Versicherungsmakler aus Uster vor, der ein kurzes Video für die Firmenwebseite drehen will. Dazu könnte er sich vor sein Aktenregal hinstellen und Folgendes in die Kamera sprechen: «Hinter mir befinden sich die Akten aller meiner Klienten. Wenn Sie mein Klient werden, lege ich einen Ordner für Sie an. Durch meine jahrelange Erfahrung und meine Kontakte bin ich imstande, Ihre Angelegenheit auf dem kurzen Dienstweg für Sie zu klären»

### Das tönt nicht gerade nach Hollywood.

Das stimmt, aber die Ministry erfüllt ihren Zweck: Sie beantwortet die Frage, warum man eine bestimmte Dienstleistung bei einem bestimmten Unternehmen in Anspruch nehmen soll. Steht das Grundgerüst, kann die Geschichte ausgebaut werden.

### Was sind die wesentlichen Elemente einer guten Story?

Eine Story braucht zunächst einmal einen Helden, jemanden, der handelt: «Ueli geht zur Migros und kauft einen Blumenstrauss.» Jetzt fehlt noch ein Ziel oder Motiv: «Er kauft einen Blumenstrauss, um sich mit seinem Vater zu versöhnen.» In Hollywood käme nun ein Schurke ins Spiel. Es tut aber auch ein Konflikt: «Ueli wurde mit 16 Jahren vom Vater aus dem Haus geworfen, alle bisherigen Versöhnungsversuche schlugen fehl.»

## **Ist das schon alles?**

Nein. Diese Story muss mit szenischen Details angereichert werden, die ein Kopfkino entstehen lassen: «Ueli steht vor dem Elternhaus und zieht mit zitternder Hand an der Messingglocke. Er fragt sich, ob sein Vater diesmal das Versöhnungsgeschenk annimmt oder den Konflikt mit ins Grab nimmt.»

## **Wie setzt man Stories um?**

Das hängt immer davon ab, wer mein Publikum ist. Unternehmen mit einem grossen Kundenkreis leisten sich eher ein aufwendiges Image-Video, das die Vorzüge gegenüber der Konkurrenz akzentuiert. Selbstständige und Inhaber kleiner Firmen punkten aber schon mit einfachen Videos auf ihrer Startseite, in dem sie ihren Werdegang und ihre Beweggründe als Dienstleister schildern.

## **Das setzt den Mut voraus, sich zu exponieren.**

Ja, aber wer dieses Wagnis eingeht, hat eine reelle Chance, sich von den Mitbewerbern am Markt abzuheben und zu den Kunden durchzudringen. Es gibt Berechnungen, wonach jeder von uns mehr als 4000 Werbeimpulse pro Tag erhält. Mit herkömmlichen Mitteln erregt man kaum noch Aufmerksamkeit. Fakt ist aber auch, dass viele Unternehmer davor zurückschrecken, mit ihrer Stimme und ihrem Gesicht nach aussen zu treten.

## **Sind Stories nur für Kunden bestimmt?**

Nein, sie können sich auch an die Mitarbeiter richten, etwa bei Veränderungen der Firmenkultur. Stories helfen dabei, neue Werte zu verankern und Impulse für einen Richtungswechsel zu geben. Dazu kann auch ein indirektes Lob gehören.

## **Wie wichtig kann eine gute Story für den Geschäftserfolg sein?**

Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass Unternehmen ihren Umsatz deutlich steigern können, wenn sie Stories richtig einsetzen. Ich habe eine Referentin gecoach, die sich über mangelnde Kundenabschlüsse beklagte. Mein Rat war, dass sie ihre Vorträge mit Fallbeispielen aus ihrer Praxis anreichert. Daraufhin vervierfachten sich die Kundenabschlüsse und sind bis heute auf einem hohen Niveau geblieben.

## **Wo sehen Sie konkret Handlungsbedarf?**

Bei einer Stichprobe von 30 IT-Unternehmen habe ich festgestellt, dass die Rubrik «Über mich» auf den jeweiligen Firmenweb-sites meistens nur Fakten enthielt, aber keine Geschichten. Dabei ist das Internet inzwischen der wichtigste Kanal bei der Kundengewinnung. Ich habe kürzlich eine Betriebsanalyse bei einem KMU durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass 70 Prozent der Kunden durch die Firmenwebsite angezogen worden waren. Deswegen ist es so wichtig, dieses Potenzial nicht zu verschenken. Auch Referenzen auf der Website können gute Stories sein.

## **Wie steht es mit Produktwerbung? Dabei spielt ein bestimmter Lifestyle als Verkaufsargument auch eine Rolle.**

Marken-Stories sind heute extrem wichtig. Denken Sie nur an das Unternehmen Apple: Der verstorbene CEO Steve Jobs hat die Produkte bewusst so vermarktet, dass sich Apple-Kunden als Rebellen fühlen konnten, die andere Wege gehen. Hier steht nicht mehr das Produkt im Vordergrund, sondern der Lebensstil, der mit dem Produkt assoziiert wird.

## **Lifestyles und Stories haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind immateriell. Welche Bedeutung hat das Immaterielle für das Storytelling?**

Geschichten sind Vehikel, um Gefühle zu wecken und mit ihnen zu spielen. Gefühle sind selber ja auch immateriell. Bei einer guten Geschichte läuft förmlich ein Neuronengewitter im Kopf des Zuhörers oder Zuschauers ab. Das kann man messen. Wer etwa seine Mitarbeiter motivieren will, kann mit einer guten Story über die Firmenkultur das Zugehörigkeitsgefühl stärken. Fakt ist: Im geschäftlichen Umfeld werden 99 Prozent der Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen.

**Stories können demnach Zugang zu den Gefühlen der Kunden und Mitarbeiter verschaffen. Geht es also in erster Linie darum, positiv besetzte Gefühle aufzurufen?**

Nicht nur positiv besetzte Gefühle. Manchmal spielen Stories auch mit den Ängsten der Kunden. Das hängt ganz von der Zielsetzung des Unternehmens ab. Nehmen wir einen Versicherer: Er zeigt seinen Kunden an anschaulichen Beispielen auf, was ihnen alles Schlimmes passieren kann – und wie er ihnen aus dieser misslichen Lage heraushilft. Eine witzige Variante wären beispielsweise die «Schadensskizzen» der Mobiliar – das sind ebenfalls kleine Geschichten.

**Das heisst, alles ist eine Frage der Zielgruppe, die man für sich definiert?**

Ja. Das ist eben der grosse Unterschied zum klassischen Kino: Hollywood muss viele erreichen. Ein Unternehmer muss dagegen seine Kunden erreichen. Wer ein Ingenieurbüro hat, sollte vielleicht weniger auf starke Gefühle setzen. Wie man Vertrauen aufbaut, ist sehr kundenabhängig. Der Ingenieur kann durch ein rationales, nüchternes Auftreten seine Botschaft am besten verankern: «Ich löse dir dein Problem.»

**Jedes Unternehmen, das sich exponiert, zum Beispiel im Internet, muss mit «Gegen Geschichten» rechnen: mit Kritik oder im schlimmsten Fall sogar mit einem Skandal. Wie sollte ein Unternehmen in solchen Fällen agieren?**

Ich rate sehr dazu, die Kritik nicht zu verbergen oder zu ignorieren, sondern sie im Gegenteil in die eigene Geschichte einzubinden. Man könnte zum Beispiel einen kritischen Kommentar auf einem Social-Media-Kanal wie Facebook publizieren, aber dazu den persönlichen Standpunkt gleich mitliefern. Um Vertrauen zurückzugewinnen, sollte man mit seiner Stimme und Person sichtbar werden. Ein guter Unternehmer ist transparent und steht für sein Unternehmen ein. Dadurch gewinnt die eigene Story an Glaubwürdigkeit.

*Das Interview wurde von Jörg Marquardt in der RegionalWirtschaft vom 27. Mai 2017 der Zürcher Oberland Medien AG geführt.*