

mitp Business

## Tell to Win

Mit Storytelling beeindrucken, überzeugen und ans Ziel kommen

von  
Peter Guber

1. Auflage

[Tell to Win – Guber](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Literatur für Manager](#)

mitp/bhv 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 8266 9127 0

»In Tell to Win zeigt Peter Guber meisterhaft, wie Sie mit zielgerichteten Geschichten geradezu spielerisch die Menschen für Ihr Anliegen interessieren, für Ihr Vorhaben begeistern und von Ihren Zielen überzeugen.«  
Bill Clinton

Geschichten können Menschen inspirieren und zum Handeln bewegen, denn immer spielen Emotionen bewusst oder unbewusst eine Rolle. Geschäftspartner, Kunden und Mitarbeiter lassen sich von Visionen und neuen Projekten viel leichter erfolgreich überzeugen, wenn Geschichten erzählt werden, die das Vorhaben anschaulich machen und an die sich die Zuhörer erinnern können.

Mit anderen Worten: Können Sie Ihr Vorhaben nicht in einer Geschichte verpacken, dann können Sie es anderen auch nicht verkaufen.

In »Tell to Win« zeigt Peter Guber, dass es neben trockenen PowerPoint-Präsentationen, Fakten und Zahlen noch andere Präsentationsmöglichkeiten gibt. Das Erzählen anschaulicher Geschichten kann ein effektives Instrument sein, Ihre Zuhörer zu erreichen und zu überzeugen. Aus Gubers eigenen Erfahrungen wird deutlich:

- Fesseln Sie die Aufmerksamkeit Ihres Publikums
- Motivieren Sie Ihre Zuhörer, indem Sie authentisch sind
- Achten Sie bei Ihrer Geschichte darauf, dass die Inhalte zu den Zuhörern passen
- Machen Sie aus passiven Zuhörern aktive Teilnehmer

Um die Kraft des Storytelling zu demonstrieren, lässt Peter Guber in diesem Buch viele bemerkenswerte »Geschichten-erzähler« aus dem Nähkästchen plaudern. Zu ihnen zählen der YouTube-Gründer Chad Hurley, der Magier David Copperfield, der Regisseur Stephen Spielberg, die Rocklegende Gene Simmons sowie der ehemalige Präsident der Republik Südafrika Nelson Mandela.

Anhand der zahlreichen Beispiele lernen Sie, wie Sie eine wirklich fesselnde Geschichte gestalten und erzählen, um Ihre Mitmenschen erfolgreich von Ihrem Vorhaben zu überzeugen.



[www.mitp.de](http://www.mitp.de)

#### Über den Autor:

Peter Guber war bereits in vielen verschiedenen Branchen erfolgreich tätig, unter anderem als Studiochef bei Columbia Pictures, CEO bei Polygram Entertainment sowie Vorsitzender und CEO von Sony Pictures. Seit vielen Jahren ist er außerdem Professor an der University of California, L.A., schreibt regelmäßig für die Harvard Business Review und ist gefragter Vortragsredner bei vielen wichtigen Unternehmertagen in den USA.

TELL TO WIN

Guber

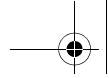


#1  
New York Times  
Bestseller

TELL TO  
WIN

Mit Storytelling beeindrucken,  
überzeugen und ans Ziel kommen

PETER GUBER

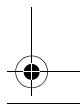
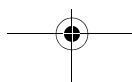
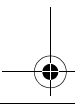
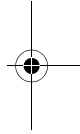
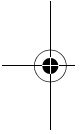


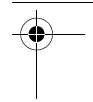
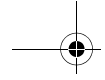
| KAPITEL 1 |

## Die Geschichte macht's

**D**er Boom in Las Vegas war unser Golden Ticket. Dieser Gedanke beflügelte mich auf dem Weg zum Las Vegas Strip, wo ich mich mit dem politischen Türöffner der Stadt, dem ersten Bürgermeister Oscar Goodman, traf. Als Vorsitzender der Mandalay Entertainment Group wollte ich unbedingt von dem Schwung profitieren, der aus dem sündigen Las Vegas eine familienfreundliche Stadt gemacht hatte. In den frühen 2000er-Jahren waren so viele Menschen nach Las Vegas gezogen, dass die Baukräne bereits zum offiziellen Vogel der Stadt erklärt worden waren. Dieser kräftige Zuwachs garantierte mir praktisch den »Home Run«, den ich für die Baseballsparte meines Unternehmens erzielen wollte.

Unser Vorschlag: das absolut modernste Baseballstadion in der Welthauptstadt der Unterhaltungsindustrie zu bauen. Unser Ziel: unsere Sportunterhaltungssparte in der ganzen Nation bekannt zu machen. Unser Erfolg hing von meiner Fähigkeit ab, den höchsten Politiker von Las Vegas davon zu überzeugen, sich für eine Finanzierung seitens der Stadt starkzumachen, mit der dieses, mehrere Millionen US-Dollar teure, städtische Projekt realisiert werden sollte. Doch da diese große Stadt mit ihrem Kultstatus über *kein*

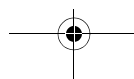
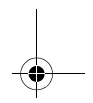
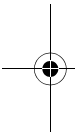
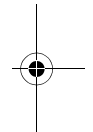




hochwertiges Profistadion verfügte, ganz zu schweigen von einer so modernen Sportstätte, wie es das Markenzeichen von Mandalay war, musste mein Vorschlag den Bürgermeister sofort überzeugen. So dachte ich jedenfalls.

Übers Land verstreut gehörten Mandalay Baseball damals fünf Profimannschaften in der Minor League, darunter Single-A-, Double-A- und Triple-A-Teams, und zu unseren Partnern zählten Basketball-Superstar Magic Johnson, Archie Griffin, der Gewinner der Heisman Trophy, sowie Tom Hicks, der Eigentümer der Texas Rangers. Die Minor League braucht sich hinter der Major League nicht zu verstecken. Schließlich zieht sie alljährlich mehr als 40 Millionen Fans an, was unsere Gewinne bestätigten. Wir konnten belegen, dass wir öffentliche Gelder erhielten, örtliche Unterstützung bekamen und erstklassige Stadien bauten. Erst kürzlich hatten wir die Las Vegas-Triple-A-Mannschaft der legendären LA Dodgers gekauft. Jetzt wollten wir diese Mannschaft voranbringen, indem wir sie aus dem Cashman Field, dem veralteten Baseballstadion der Universität, wo sie derzeit spielten, herausbrachten. Dazu wollten wir ihnen das Weltklassestadion des 21. Jahrhunderts bauen, das die Heimatmannschaft von Las Vegas wirklich verdiente. Als ich am Sitz des Bürgermeisters ankam, dachte ich mir: *Auf geht's, lass' uns Ball spielen!*

Obwohl ich mich verspätet hatte, ließ mich der Bürgermeister warten. Goodman war ein raffinierter Machtmensch. Die Dekoration seines Vorzimmers zeigte bereits, dass man es mit einem Menschen aus dem Showbusiness zu tun hatte – angefangen bei der Nachbildung des Las Vegas-Symbols mit der Aufschrift WILKOMMEN IM BÜRO DES FABELHAFTEN BÜRGERMEISTERS GOODMAN bis hin zu den Vitrinen, die mehr Auszeichnungen und Schnickschnack enthielten, als ich zählen konnte. Da waren Fotos von Goodman mit allen möglichen Leuten – mit Präsident Bill Clinton, mit Michael Jackson oder mit den Schauspielern Tony Curtis und Steven Seagal. Sogar ein Paar Boxhandschuhe von Muhammad Ali hingen da.





Jedes Details in diesem Büro schrie: *Major League!* Wenn ich nur darauf geachtet hätte.

Endlich hatte der Bürgermeister Zeit für mich. Doch bevor ich das Wort ergreifen konnte, bombardierte er mich mit Fragen über die Filme, bei denen ich als Produzent oder Koproduzent mitgewirkt hatte. Er sprach vor allem über *Rain Man* und *Bugsy*, die in Las Vegas gedreht worden waren, und er erkundigte sich nach meinen weiteren Filmplänen in seiner schönen Stadt. Dann sprach er von den Einspielergebnissen, die bei *Batman* schwindelerregende Höhen erreicht hatten. Für mich war dieses ganze Vorspiel ein Beweis dafür, dass Goodman das perfekte Publikum für meinen perfekten Wurf war.

Ich sagte ihm, dass ich einen Kassenschlager für Las Vegas zu bieten hätte – dieses Mal allerdings nicht mit einem Film, sondern mit Baseball. Zum Beweis spulte ich die Daten ab, von denen ich mir sicher war, dass sie ihn faszinieren würden: Zahlen, die belegten, dass bei Mandalay die Planungs- und Baukosten niedrig, die Qualität hoch und die Fertigstellung pünktlich waren. Unser jüngstes Projekt – ein Stadion, das wir für unser Single-A-Team Cincinnati Reds in Dayton im US-Bundesstaat Ohio gebaut hatten – verfügte über Oberränge und VIP-Lounges, was es bis dahin in den Stadien der Minor League noch nicht gegeben hatte.

Ich deutete nach draußen auf die Kräne, die sich in der Wüste ausbreiteten. »All diese neuen Fans verdienen es, hier in Las Vegas eine Heimmannschaft mit einem eigenen Stadion zu haben.«

Der Bürgermeister dachte eine Weile nach, bevor er fragte: »Können Sie auch ein Team aus der Major League herholen?«

Hatte jemand das Wort »Major« in seinen Mund gelegt? Er hatte mir ab dem Moment, in dem ich »Minor League« gesagt hatte, nicht mehr zugehört. Ich war jedoch so mit meinen Zahlen und Daten beschäftigt gewesen, dass ich einfach annahm, er hätte etwas falsch verstanden. »Das ist Profi-Baseball, alles Partnervereine der Major League«, versicherte ich ihm. »Sie können auf der Erfolgswelle



eines der traditionsreichsten Teams in der Profigeschichte reiten – den Los Angeles Dodgers.«

Er schüttelte den Kopf. »Wir brauchen etwas wirklich Großes. Das ist längst überfällig.«

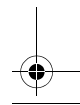
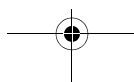
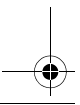
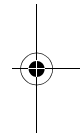
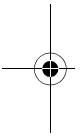
»Aber mein Vorschlag ist etwas Großes«, insistierte ich. »Seit der Eröffnung des Stadions in Dayton waren wir bei *jedem Spiel* ausverkauft. Das gab es noch nie. Und das wollen wir hier noch steigern.«

Goodman sah mich kühl an: »Dies ist nicht Dayton, mein Freund.« Obwohl ich mich noch einige Male mit dem Bürgermeister traf, ihn in mein Haus in Los Angeles einlud und ihm noch weitere unschlagbare Fakten vorlegte, waren meine Bemühungen nur ein Beweis dafür, dass es für den ersten Eindruck, den man hinterlassen hat, keine zweite Chance gibt. Ich hatte es mit meinem *sicheren* »Home Run« noch nicht einmal bis zur ersten Base geschafft.

Dieser Misserfolg nagte an mir. Wie hatte ich es angestellt, unsere Gewinnchancen in Las Vegas ganz klar in eine Niederlage zu verwandeln? An den Zahlen lag es sicherlich nicht. Kurz nachdem ich von Goodman das »Aus« erhalten hatte, besuchte Derek Stevens, ein Autohändler aus Detroit, ein Spiel im Cashman Field-Stadion. Er hatte genau dieselbe Idee wie wir, nämlich in Las Vegas ein Profi-Baseballstadion zu bauen. Viel Glück! Wir verkauften ihm damals unser Las Vegas-Triple-A-Team zu einem Rekordpreis und erzielten einen hübschen Gewinn für Mandalay. Doch eigentlich hatte ich mit dem Las Vegas-Deal unser Unternehmen einen Schritt weiterbringen wollen. Der wirtschaftliche Gewinn war nur ein kleiner Trost. Ich hatte das Spiel verloren.

Auf der Straße zum Erfolg führt jedoch ein Misserfolg unweigerlich in eine Sackgasse. Als wir bei Mandalay an einer neuen Strategie arbeiteten, meinte einer meinen Kollegen: »Wir müssen die Geschichte anders aufziehen!«

Da ging mir ein Licht auf: *Mensch, du hast vergessen, eine Geschichte zu erzählen!*





Ich hatte Goodman mit Daten überhäuft – Zahlen, Statistiken, Erfolge, Prognosen – aber ich hatte sie nicht so zusammengefügt, dass sie bei ihm *Emotionen* geweckt haben. Kein Wunder, dass er nicht auf mein Angebot eingegangen war!

Die Geschichte macht's! Und ich war in der Unterhaltungsbranche! Wenn jemand den strategischen Unterschied zwischen Datenmüll und einer erfolgreichen Geschichte kennen sollte, dann doch ich. Ich hatte Dutzende Filme und Fernsehprogramme produziert. Bevor ich zu Mandalay kam, war ich Studiochef bei Columbia Pictures, Co-Vorsitzender der Casablanca Record and Filmworks, CEO der Polygram Pictures sowie Vorsitzender und CEO von Sony Pictures Entertainment. Mein Hauptgeschäft war das Geschichtenerzählen, um die Menschen zu bewegen! Außerdem war ich ordentlicher Professor an der School of Theater, Film and Television der Universität von Kalifornien in Los Angeles (UCLA) und lehrte dort alles über dieses Geschäft, was man als Student der Studiengänge Film, Wirtschaft und Jura wissen musste. Die oberste Lektion war dabei, Datenmüll von einer gut erzählten Geschichte zu unterscheiden. Wie oft hatte ich ihnen eingehämmert, was *nicht* zu einer guten Geschichte gehörte? Listen, Karten, PowerPoints, Flipcharts, Vorlesungen, Plädoyers, Anleitungen, Vorschriften, Manifeste, Berechnungen, Unterrichtsplanungen, Drohungen, Statistiken, Beweise, Aufträge oder nackte Tatsachen sind *keine* Geschichten. Zwar kann praktisch jede Art von menschlicher Kommunikation Geschichten *enthalten*, doch sind die meisten Unterhaltungen und Ansprachen für sich genommen keine Geschichten.

Was ist der wesentliche Unterschied? Das Übermitteln von Informationen macht noch keine Geschichte. Geschichten haben die einmalige Kraft, die Herzen, den Verstand und den Antrieb der Menschen in die vom Geschichtenerzähler gewünschte Richtung zu dirigieren und deren Brieftasche zu öffnen. Wenn die *Geschichte* nicht gewesen wäre, mit der ich in Dayton meine Zuhörer bewegt hatte, dann hätte ich gar nicht all diese Zahlen gehabt, um Goodman die Erfolge von Mandalay belegen zu können!



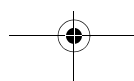
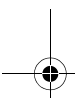
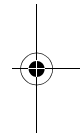
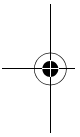
Anfangs war das Unternehmen in Dayton so riskant wie die Sache in Las Vegas sicher schien. Die Medien in Ohio waren der Meinung, dass die heruntergekommene Innenstadt ein nicht zu rettender Schandfleck auf der Landkarte und keinen Dollar an Investitionen wert war. Nur wenige der Verantwortlichen in Dayton glaubten, dass sich Fans aus den Vorstädten nach Einbruch der Dunkelheit in die Innenstadt wagen würden. Und die Bewohner in der Stadt konnten sich den Luxus eines Ballspiels eher nicht leisten. Außerdem spielte die Presse darauf an, dass sich diese beiden Klassen niemals mischen würden. Doch wir hatten die perfekte Geschichte, um diese Haltung zu verändern.

Wir erzählten ihnen die Kerngeschichte aus *Feld der Träume*, in der Ray Kinsella – gespielt von Kevin Costner – für verrückt erklärt wird, weil er mitten in einem Maisfeld ein Baseballstadion bauen will. Sofort hatte ich ihre Aufmerksamkeit. Dann regte ich ihre Fantasie an, indem ich unser neues Stadion als den Katalysator für die Wiedergeburt der Innenstadt bezeichnete. »Wenn wir es bauen«, so versicherte ich ihnen, »dann werden sie auch kommen.«

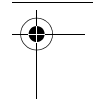
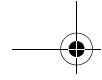
Unsere Geschichte brachte selbst die Neinsager dazu zu glauben, dass unser Stadion für die Innenstadt tatsächlich wieder Umsätze bringen könnte. Zusammen konnten wir die Art von umfassendem Familienfreizeiterlebnis entstehen lassen, die genau Mandalays Spezialität war. Und wenn wir Erfolg haben würden, dann brächte das der Stadt eine einzigartige neue Geschichte und ein neues Image.

Wir erzählten dieselbe Geschichte – dass wir ein echtes Feld der Träume bauen würden –, um Magic Johnson und Archie Griffin dazu zu bewegen, in dieses Projekt zu investieren. Dann haben wir gemeinsam diese Geschichte immer wieder erzählt, bis endlich die Verantwortlichen der Stadt die Finanzierung bereitstellten, so wie ich es eigentlich für Las Vegas gebraucht hätte.

Um jedoch mit meinem Las Vegas-Projekt bei Oscar Goodman zu landen, hätte ich eine gänzlich andere Geschichte erzählen müssen.







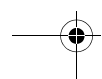
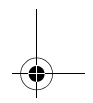
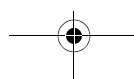
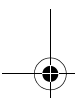
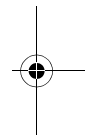
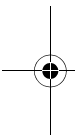
Obwohl ich es damals nicht erkannte, entwickelte sich Las Vegas bereits weg von einem familienfreundlichen Image, für das der familienfreundliche Baseball perfekt gewesen wäre. Es ging eher um Diskretion und darum, dass das, was in Vegas passiert, nicht nach außen dringt. Selbst wenn ich erkannt hätte, dass meine Geschichte ein Wendepunkt hätte sein können, hätte ich Goodman eine Geschichte erzählen müssen, die von der Major-League und dem neuen Image der Stadt handelte! Leider habe ich ihm überhaupt *keine* Geschichte erzählt, geschweige denn die richtige! Gerade ich hätte es besser wissen müssen. Trotzdem habe ich mich der gewohnten Abläufe in der amerikanischen Geschäftswelt bedient und mich gänzlich darauf verlegt, über Zahlen und Finanzierungsmodelle zu referieren. Die Zahlen waren so gut, wieso sollte da Bürgermeister Goodman nicht beeindruckt sein?

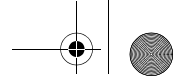
*Er* hatte keinen Fehler gemacht. Aber ich, und zwar mehrfach. Ich habe es nicht geschafft, das Interesse meines Publikums zu wecken. Ich habe ihm nicht zugehört. Ich habe ihm auch keine Geschichte erzählt. Wie konnte ich nur so begriffsstutzig sein?

Ich dachte nach ... Konnte es sein, dass ich eher Goodmans Verstand und seinen Geldbeutel ansprechen wollte als sein Herz? Im Filmgeschäft wäre dies ein strategischer Selbstmord gewesen. Wenn man als Filmemacher nicht das Herz des Publikums trifft, dann klingelt sicherlich kein Geldbeutel, vor allem nicht der eigene. Deshalb ist das Herz *immer* das erste Ziel beim Storytelling. Doch mein Misserfolg in Las Vegas machte deutlich, dass diese Regel auch außerhalb des Showbusiness galt. Vielleicht ist es ja bei *allen* Geschäften wichtig, das Herz des Publikums zu gewinnen?

### **Könnte das Storytelling auch Ihr Schlüssel zum Erfolg werden?**

Ich habe in meinem Leben schon tolle Erfolge in verschiedenen Unternehmen und Branchen gehabt. Genauso kann ich aber auch über eine Fülle von geschäftlichen Schiffbrüchen, wirtschaftlichen

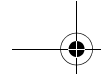




Missgeschicken, Managementfehlern und kreativen Flops berichten. Ich habe mich für Produkte starkgemacht, die hinterher mein Bankkonto leerten und meine Garage mit unverkaufter Ware füllten. Ich habe Musikunternehmen gegründet, die erfolglos waren. Ich habe die Las Vegas Thunder gekauft, ein Profi-Hockeyteam, das dann eine fünf Jahre währende Verluststrähne hatte, mit einem Publikum, das sich keinen Puck darum scherte. Meine Filme waren auch nicht alle der Hit. Die Leute wollten die Vorführungen von *Fegefeuer der Eitelkeiten* verlassen, selbst wenn der Film im Flugzeug gezeigt wurde. Und auch bei Sony hatte ich meine guten und schlechten Zeiten. Diese Verluste waren finanziell wie emotional schmerzlich – und häufig wurden sie in der Öffentlichkeit hochgespielt. Meine vielen Erfolge machten meine Misserfolge umso unerklärlicher. Jahrelang fragte ich mich, ob ich einfach nur Glück hatte. Gab es vielleicht etwas, mit dem ich mein Ziel klarer sehen konnte, meine Wurfbahn vorhersehen, meinen Schwung beschleunigen und die Distanz zum Ziel verkürzen konnte? Wäre es nicht toll, wenn damit auch die Freude an der Unternehmung steigen würde? Wenn jemand eine Technik erfinden würde, mit der dies alles machbar wäre – er oder sie würden ein Vermögen damit verdienen!

Nach meinem Misserfolg in Las Vegas wurde mir klar, dass im Geschäftsleben alle dasselbe Problem haben: Um Erfolg zu haben, muss man andere davon überzeugen, die eigenen Visionen, Träume oder Motive zu unterstützen. Ob Sie Ihre Führungsmannschaft motivieren wollen, Aktionäre organisieren, Medien nutzen, Kunden gewinnen, Investoren überzeugen oder einen Job an Land ziehen wollen, Sie müssen immer viel Wirbel machen, um die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer zu gewinnen, Ihre Ziele zu deren Zielen zu machen und sie dazu zu bringen, in Ihrem Sinne zu agieren. Sie müssen deren Herzen, aber auch deren Verstand ansprechen – und genau darum geht es beim Storytelling – dem Erzählen von Geschichten!





Könnte das Storytelling auch Ihr Schlüssel zum Erfolg werden?

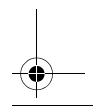
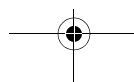
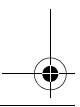
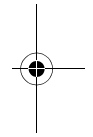
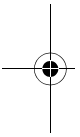
27

*Vielleicht ist das zielgerichtete Storytelling sogar der Schlüssel, nach dem ich schon so lange gesucht hatte?*

Ich habe mehr als 30 Jahre lang gelehrt, dass Geschichten lehrreich sind, formen, vereinen und motivieren, indem sie das jeweilige Publikum emotional mitnehmen. Viele meiner Filme – vor allem *Rain Man*, *Gorillas im Nebel* und *12 Uhr nachts* – waren zielgerichtete Handlungsaufrufe, die weit über die reine Unterhaltung hinausgingen. Da die zentrale Aussage jeder dieser Filme das Publikum emotional bewegte, transportierten die Menschen diese Botschaft weiter, indem sie die Geschichte ihres persönlichen Filmerlebnisses weitererzählten. Diese Mundpropaganda bewegte weitere Millionen, und so trat die Geschichte ihren Weg um den Globus an. Mit jedem Weitererzählen vergrößerten sich die Reichweite und die Wirkung der ursprünglichen Geschichte, doch jeder neue Erzähler machte aus dieser Geschichte etwas Neues und anderes, indem er eigene Gefühle hinzufügte – was beweist, dass man kein professioneller Geschichtenerzähler sein muss, um eine bewegende Geschichte zu erzählen. Jeder kann es, und jeder sollte es tun!

Meine Anspannung wuchs immer mehr, als ich merkte, dass diese Art des Storytelling der geheime Schlüssel zum Erfolg war. Man braucht keine besondere Ausbildung, um die Geschichte seines Unternehmens, seiner Marke oder seines Angebots zu erzählen und die Zuhörer damit zum Handeln aufzufordern. Man braucht dazu weder Geld noch Privilegien. Dies ist eine Fähigkeit, die für jeden frei verfügbar ist! Darüber hinaus führt das Storytelling nicht nur zum Erfolg, sondern bereitet auch Freude. Es ist wie ein heimliches Vergnügen, das auch noch gewinnbringend ist. Was könnte es Besseres geben?

Doch wenn dem so war, wieso hatte ich dann die strategische Bedeutung des Storytelling in meiner bisherigen beruflichen Laufbahn übersehen können? Oder hatte ich vielleicht unbemerkt von dieser Kunst profitiert? Plötzlich durchfuhr es mich wie ein Blitz.





**Anfang der 1990er-Jahre** wurde ich CEO von Columbia Pictures Entertainment – damals Sonys jüngste Neuerwerbung. Dieser milliardenschwere globale Medienkonzern war aus Columbia Pictures hervorgegangen, wo ich 20 Jahre zuvor als Studiochef gearbeitet hatte. Daher keimten in mir anfangs fast heimatliche Gefühle auf. Doch ich sollte bald merken, dass das Unternehmen sein Zentrum verloren hatte.

Schon lange bevor Sony aufgetaucht war, hatte bei Columbia Ausverkaufsstimmung geherrscht. Alle Sparten waren auf Hochglanz poliert und bereit für den Verkauf an den Meistbietenden. Obwohl damals in der Filmindustrie das Videogeschäft die höchsten Umsätze erzielte, wurde der Videoverleih, der noch vor meiner Zeit wiederum von General Electric aufgekauft worden war, von Columbia und TriStar an RCA verkauft. Der Verlust dieser Sparte wirkte sich sehr negativ auf die Stimmung und die Produktivität des Unternehmens aus. Und es gab keine gemeinsame Richtung oder Vision, die die verschiedenen verbliebenen Sparten zusammengehalten hätte. Nach dem Deal konnte sich Sony nun Eigentümer von zwei Filmstudios (TriStar und Columbia Pictures), des Fernsehgeschäfts sowie der Loews-Kinokette nennen. Die leitenden Angestellten waren zwischen Ost- und Westküste in angemieteten Räumlichkeiten verteilt, die Produktions- und Managementteams des Filmstudios befanden sich auf dem ehemals großartigen und heute heruntergekommenen MGM-Gelände; und der Löwe auf dem Schild eines angrenzenden MGM-Gebäudes schien über unsere Zukunft nachzudenken.

Zwischen uns und unseren japanischen Besitzern lagen 7000 Meilen und ein riesiger Kulturunterschied. Die jüngste Geschichte hatte gezeigt, dass es, nachdem sich ein ausländisches Unternehmen – in diesem Fall Sony – ein US-amerikanisches Unterhaltungsunternehmen einverleibt hatte, nie lange dauerte, bis wieder ein »Zu verkaufen«-Schild vor der Türe stand. Unsere Umsätze befanden sich im freien Fall, und viele der langjährigen Führungskräfte der Columbia



hatten ihre Aktiengewinne aus dem Verkauf an Sony versilbert und sahen sich jetzt woanders nach sichereren Jobs um. Da die Columbia keine Aktiengesellschaft mehr war, standen auch keine wirkungsvollen Mittel zur Verfügung, um sie zum Bleiben zu überreden. Meine einzige Erfolgchance war, irgendeinen anderen, kreativeren Weg zu finden, um sowohl Sony als auch die so grundverschiedenen, verärgerten, jedoch talentierten Führungskräfte, die ich übernommen hatte, wieder dazu zu bringen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Doch wie?

Diese Frage beschäftigte mich, als ich eines Nachmittags während einer Präsentation der Finanzzahlen in dem historischen Thalberg-Gebäude (das natürlich nach Irving Thalberg, dem überaus erfolgreichen MGM-Studiochef der 1920er- und 1930er-Jahre, benannt war) ans Telefon gerufen wurde. Damals gab es noch keine schnurlosen Telefone und das nächste Telefon befand sich in einem Lageraum im Keller. Da es sich jedoch um einen Anruf von meinen japanischen Kollegen handelte, musste ich mich auf ein längeres Gespräch einstellen. Irgendwie konnte ich mich einfach nicht auf die holprige japanisch-englische Diskussion konzentrieren und schaute nebenbei einige gerahmte Standfotos durch, die an der Wand lehnten. Plötzlich stieß ich dabei auf eine Fotografie von Peter O'Toole in einem weißen, wallenden Gewand. Ich erkannte das Foto. Es war aus einem der erfolgreichsten Filme der Columbia, aus *Lawrence von Arabien*. In dieser Szene grübelte Lawrence über einem bekannten Problem: *Wie bringt man eine Gruppe unterschiedlichster Menschen dazu, für ihre Zukunft zu kämpfen, wenn niemand glaubt, dass sie zusammenarbeiten können oder sollten?*

O'Toole verkörperte T.E. Lawrence, einen britischen Militäroffizier und Arabienexperten zu Beginn des 20. Jahrhunderts, als der Erzfeind Großbritanniens, das ottomanische Reich, in Arabien herrschte. Lawrence erkannte, dass es nur gelingen konnte, die Türken aus der Region zu vertreiben, wenn die arabischen Stämme gemeinsam gegen sie aufbehrten. Doch die Stämme hatten unter-



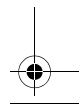
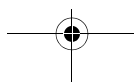
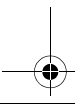
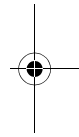
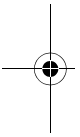
schiedliche Wertvorstellungen, Überzeugungen und Regeln, und Lawrence war ihnen als Vertreter eines anderen ausländischen Weltreiches suspekt. Die Japaner in Culver City waren in diesem Fall durchaus mit den Briten in Arabien vergleichbar – sie wurden toleriert, aber niemand verstand sie wirklich. Dennoch glaubte Lawrence, dass die Stämme das Unmögliche erreichen könnten, wenn er sie von ihrer Macht überzeugen könnte. Sie mussten nur zusammenhalten und als Einheit auftreten. Seine Losung hieß *Aqaba*.

Aqaba, die stark befestigte Hafenstadt an der Spitze der arabischen Halbinsel, war von Norden her von der scheinbar unpassierbaren Wüste Nefud geschützt. Da sich die Türken sicher waren, niemals von der Wüstenseite angegriffen zu werden, zielten ihre Geschütze ausschließlich auf das Rote Meer. Doch Lawrence wollte mit seinem Plan das Unmögliche möglich machen: durch die Wüste marschieren und die Türken von hinten angreifen. »Ich bin bereit, wenn ihr es seid«, forderte er die Stammesführer heraus.

Sie waren bereit, drangen über das ungeschützte Hinterland in Aqaba ein, vernichteten die Türken und teilten sich das Gold und den Ruhm. Die Geschichte dieses Wunders wurde später von den Arabern immer und immer wieder erzählt, und so wurde aus dieser eher unbekanntes Schlacht eine unsterbliche Legende. Sie erzählt vom Erreichen des Unerreichbaren, das zum Katalysator für eine neue Weltordnung wird.

Konnte dies die Antwort sein, nach der ich suchte? Ich beendete schnell mein Telefonat und spulte vor meinem inneren Auge den Film ab. Ja! Diese Geschichte könnte sich perfekt dazu eignen, die Menschen in diesem Unternehmen dazu zu bringen, ihr legendäres Erbe einzufordern und zu ihrer alten Rentabilität zurückzukehren.

Als Erstes erzählte ich die Aqaba-Geschichte unseren Mitarbeitern bei unserer großen alljährlichen Weihnachtsfeier. Ich zeigte ihnen das zukunftsweisende Bild von Lawrence. Ausgewählte Führungskräfte bekamen gerahmte Kopien dieses Fotos als ständige Erinnerung an unsere Mission.





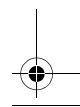
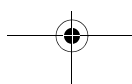
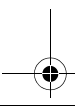
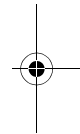
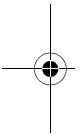
»Dies sind wir«, sagte ich ihnen. »Wir vertreten grundverschiedene Sparten, aber wir sind ein Stamm. Wir müssen davon überzeugt sein, dass wir das Unmögliche möglich machen können.«

Die Geschichte von Aqaba verbreitete sich wie ein Lauffeuer unter den Angestellten und wurde zum neuen Mantra der Columbia. Es half, die Denkweise des Unternehmens zu verändern, die Einstellungen neu zu formen und uns als Gemeinschaft zu erfahren. Durch die Geschichte von Lawrence konnte unser Stamm eine Zukunft für alle sehen, eine Zukunft, die die Ressourcen der Japaner integrierte und deren Rückzug verhinderte.

Jetzt musste ich meine Zuhörer zum Handeln antreiben und die Überzeugungen in Machbares und Finanzierbares umsetzen. Die Geschichte war die Aufforderung zum Handeln, sie war die Wende, kennzeichnete aber nur den Anfang. Wir mussten diese Geschichte aufgreifen und damit losstürmen – *auf nach Aqaba!*

Unsere vorrangige Aufgabe war die Schaffung einer gemeinsamen Ausgangsbasis, die für alle ebenso ersichtlich war, wie Aqaba für die arabischen Stämme. Da von Sony ganz klar die Vorgabe kam, ein modernes Unterhaltungs- und Technologieimperium aufzubauen, investierten wir 100 Millionen US-Dollar, um unser heruntergekommenes Gelände in Culver City zu einem hochmodernen Unternehmenssitz auszubauen, der Sonys technisches Leistungsvermögen repräsentierte und unseren gesamten Stamm an einem einzigen Ort zusammenbrachte.

Dann gaben wir uns ein einheitliches Image. Wir kauften das angrenzende Gebäude und ersetzten den grinsenden MGM-Löwen durch das Sony-Zeichen. So konnten alle Besucher gleich sehen, dass die Columbia und Sony zusammengehörten. Da der japanische Vorstand sehr auf den Schutz seiner Marke bedacht war und uns niemals unter seinem weltweit anerkannten Markennamen hätte laufen lassen, wenn wir uns nicht als Teil *ihres* Stammes betrachtet hätten, war dieses Logo das sichtbare Zeichen dafür, dass unsere neuen Besitzer sich unseren Leuten auch verpflichtet fühlten. Die





Abwanderungstendenzen der Führungskräfte kehrten sich ins Gegenteil um. Schon bald hatten wir Sony dazu überredet, das Unternehmen in Sony Pictures Entertainment umzubenennen. Wir kauften den Videoverleih von General Electric zurück und druckten das Sony-Logo als einendes Emblem auf jedes Video und auch auf alles andere, was wir besaßen und produzierten. Indem wir Sonys revolutionären SDDS-Sound und die IMAX-Systeme in strahlend neuen Multiplexkinos in New York City, Chicago und San Francisco installierten, bekamen unsere verblässenden Loews-Filmtheater eine überaus erfolgreiche Runderneuerung als Sony Theaters.

Jetzt, da der Stamm an einem Strang zog, gelang unseren Studios allmählich das Unmögliche und sie produzierten eine Reihe erfolgreicher Streifen wie *Philadelphia*, *Schlaflos in Seattle*, *Terminator 2*, ... und *täglich grüßt das Murmeltier*, *Eine Frage der Ehre*, *Eine Klasse für sich*, *Jungs im Viertel* und *Zeit des Erwachens*. Die Filme von Columbia und TriStar erhielten mehr als 100 Oscar-Nominierungen, was damals für ein Studio der höchste Vier-Jahreswert in der Filmgeschichte war. 1991 gehörten sie zu den Branchenführern bei den meistbesuchten inländischen Filmen.

Während Sonys Konkurrent Matsushita unseren Hollywood-Wettbewerber Universal Pictures nur fünf Jahre lang kontrollierte, blieb Sony aufgrund dieser Veränderungen bei der Stange. Ich verließ das Unternehmen 1995, nachdem ich sowohl Erfolg als auch Misserfolg miterlebt hatte – heute ist Sony Pictures Entertainment ein amerikanisches Unternehmen mit Stammsitz in New York City und einem nicht-japanischen CEO, Howard Stringer. Die Jahresumsätze betragen mehr als sieben Milliarden US-Dollar und der über 3500 Filme umfassende Videoverleih wächst beständig.

Während unserer unglaublichen Reise schaute ich regelmäßig bei den Führungsleuten vorbei, die mit uns zusammen unseren Aqaba-ähnlichen Erfolg erreicht hatten. In ihren Büros, zwischen den Fotos ihrer Familien, fand sich auch das Foto von Peter O'Toole als Lawrence von Arabien. Zweifellos hatte diese Geschichte unserem







Unternehmen die Richtung vorgeben. Wie? Indem sie jedem unserer »Stammesmitglieder« das Gefühl und den Glauben gab, dass es für alle ein Mehr an Sicherheit, Möglichkeiten, Leistung und Selbstwert bedeutete, wenn wir nur zusammen an einem Strang ziehen würden.

**Im Nachhinein erkannte ich**, was meine Erfahrung bei Sony bedeutete, nämlich dass das richtige Erzählen der richtigen Geschichte zur richtigen Zeit und am richtigen Ort die Zuhörer zum Handeln auffordert und den Erzähler wieder auf die Erfolgsspur bringt. So hätte ich schon vor 20 Jahren zu einem Apostel für die Kunst des Storytelling werden können! Doch während der ersten beiden Akte meiner beruflichen Laufbahn habe ich mich stets der vorherrschenden Meinung unterworfen, dass echte Entscheidungen ausschließlich aufgrund von Zahlen, Taktik, Konzepten und Daten – also harten Fakten – getroffen werden können. Erst heute, sozusagen im dritten Akt, sehe ich, welche Rolle Aqaba als zielgerichtetes Storytelling in Dayton und auch in Las Vegas – eben weil ich es dort nicht tat – gespielt hat, und bin heute somit ein glühender Verfechter dieser Methode.

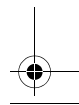
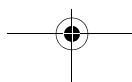
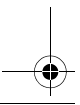
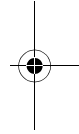
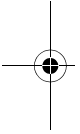
Dennoch brauchte ich mehr Beweise als diese wenigen Belege. Gab es auch Freunde und Kollegen, für die die Überzeugungskraft des Geschichtenerzählens ein Schlüsselerlebnis zum Erfolg war? War dieses Instrument des persönlichen Storytelling in allen Branchen gleich erfolgreich? Gab es Risiken, die es zu beachten galt? Ich wollte keine wissenschaftliche Studie durchführen oder einen Abriss meiner beruflichen Laufbahn geben. Mir ging es um die Sache, nicht um zeitliche Abläufe. Dennoch wollte ich sehen, ob es Beweise für die Kraft des Geschichtenerzählens gab, von der ich überzeugt war. Außerdem wollte ich die zukunftsweisenden Elemente dieser Kraft entschlüsseln, denn dann konnten auch andere in ihrem Beruf bereits im ersten und zweiten Akt von dem profitieren, was ich erst im dritten Akt gelernt hatte.



Ich fing an, in der Vergangenheit nach Geschichten zu recherchieren, die ich im Laufe meines Berufslebens erzählt hatte, und die Gründe zu untersuchen, warum sie zum Erfolg verholfen hatten oder nicht. Ich untersuchte auch die Geschichten, die andere erzählt hatten, um mich zu belehren, zu überreden oder zu motivieren. Wie und warum zeigten sie Wirkung? Woher haben diese Geschichten ihre Macht bekommen? Was konnte ich aus diesen Erinnerungen lernen?

Ich war verblüfft, wie deutlich ich mich an diese Geschichten erinnerte, obwohl manche mehr als vierzig Jahre zurücklagen! An die genauen Daten und Umstände konnte ich mich nicht mehr erinnern, aber die Geschichten selbst klangen noch nach, waren klar und immer noch nachvollziehbar. Das allein ist schon Grund genug, warum die Überzeugungskraft des Geschichtenerzählens Anerkennung verdient.

Danach betrachtete ich andere Führungskräfte aus der Wirtschaft – vor allem solche *außerhalb* der Unterhaltungsbranche –, weil ich sehen wollte, wie meine Erleuchtung bei ihnen ankam. Mein privates und berufliches Netzwerk umfasst eine Vielzahl an Branchen und Wissenschaften, zu denen viele der erfolgreichsten Persönlichkeiten der USA gehören. Also begann ich wie ein Detektiv meine Freunde und Kollegen in Gespräche über Geschichten zu verwickeln, die sie selbst erzählt hatten oder ihnen von anderen erzählt wurden und die ihren Werdegang beeinflusst hatten. Ich hörte mir ihre Geschichten an, fragte sie, warum diese Geschichten noch in ihnen nachklangen, und bekam so einen Einblick in ihr Gefühlsleben. Ich leitete auch eine Reihe von Erzählseminaren, bei denen Fachleute aus den Bereichen Psychologie, narrative Medizin sowie professionelles Storytelling ihre Erkenntnisse einbrachten. Ich lud sie und andere Experten in meine Seminare an der UCLA ein. Sie sprachen über Themen wie: War das zielgerichtete Storytelling ein entscheidendes Mittel zum Erfolg, das viele Entscheider fälschlicherweise ignorierten? Wenn ja, welche Faktoren bestimmen die





Aha!

35

Überzeugungskraft einer Geschichte und wie setzt man diese am besten ein? Woher stammt dieses Bedürfnis nach Geschichten-erzählen und Geschichtenhören überhaupt? Kann jeder mit dieser Methode erfolgreich sein oder braucht es hierzu ein gewisses Talent?

Wenn die Antworten auf diese Fragen zeigten, dass ich recht hatte, was die strategische Macht des Erzählens betrifft, dann wäre dieses neue Konzept dazu geeignet, mehr Spaß in unser Berufsleben zu bringen, es interessanter und lohnenswerter – und sehr viel schmerzfreier – zu machen. Doch es gab noch eine brennende Frage, die ich unbedingt vor allen anderen beantwortet haben musste ... Was genau *ist* eine Geschichte?

### Aha!

- Bewegen Sie die Herzen Ihrer Zuhörer und deren Füße und Brieftaschen werden folgen!
- Datenmüll ist keine Geschichte – entsorgen Sie ihn, aber erzählen Sie nicht davon!
- Die Geschichte ist nicht die Glasur auf dem Kuchen – sie *ist* der Kuchen.
- Gehen Sie nie ohne aus dem Haus ... ohne Ihre Geschichte natürlich!

