

Von der Equity Story bis zum Kulturwandel:

Zur Bedeutung von Narration im Kontext von Mergers & Acquisitions

Dieser Aufsatz befasst sich mit einem aktuellen Trendthema der Kommunikationsbranche, der Narration. Der Artikel verdichtet den Blick auf die Frage nach der Bedeutung von Narration während Mergers & Acquisitions (M&A) und zeigt in diesem Zusammenhang Chancen eines strategischen Storytellings auf.

Von Patrick Dörr

Narration bzw. Storytelling steht heute in beinahe allen Leistungsportfolios deutscher Kommunikations- und Marketingagenturen. Auch die Forschung befasst sich in vielen Disziplinen, z.B. den Kommunikationswissenschaften, der Psychologie und der Journalistik, mit der Thematik (vgl. Schach 2016, S. 1; Krüger 2015, S. 24, Früh 2014, S. 63 ff.; Frey 2014, S. 120).¹ In der Managementlehre und in den Wirtschaftswissenschaften ist das Thema erst im 21. Jahrhundert aufgekommen und damit vergleichsweise neu (vgl. Mast 2016, S. 52). Es verwundert daher nicht, dass kaum Literatur existiert, die sich konkret mit Narration im Kontext von M&A auseinandersetzt. Die Arbeit soll einen Beitrag leisten, diese Forschungslücke zu schließen.

In der unternehmerischen Praxis wird sich nach Auffassung einiger Autoren aktuell verstärkt mit dem gezielten Einsatz von Geschichten befasst. Schach geht bspw.

davon aus, dass nur noch wenige Veröffentlichungen von Unternehmen überhaupt keine Elemente von Geschichten enthalten (vgl. Schach 2016, S. 15). Andere Autoren verweisen jedoch darauf, dass Storytelling bis heute die breite Akzeptanz in der Praxis fehle und der Einsatz emotionaler Geschichten in einer rationalen Arbeitswelt vielerorts undenkbar sei (vgl. Thier 2017, S. 3 f.). Aus den angeführten, konträr zueinanderstehenden Aussagen wird deutlich, dass zumindest im Kommunikationsmanagement noch häufig aneinander vorbeidiskutiert wird.

In dieser Arbeit wird einem **Stufenmodell von Ettl-Huber** (2014) gefolgt. Das Modell soll anhand von fünf Integrationsstufen messbar machen, inwieweit eine Organisation Storytelling in ihren Tätigkeiten integriert hat:

¹ Weitere Felder wie die Linguistik befassen sich seit vielen Jahrzehnten mit Narrativen. Dort werden Narrative definiert als ein „re-counting of things spatiotemporally distant“ (Toolan, 2001, S. 1).

1) Unbewusstes Storytelling: Geschichten kursieren im Unternehmen, ohne bewusst für die Kommunikation eingesetzt zu werden.

2) Pragmatisches Storytelling: Es existiert ein Grundwissen über die Wirkung und Potenziale von Narration, jedoch werden Geschichten nur selten eingesetzt.

3) Nischen-Storytelling: Bei bestimmten Maßnahmen oder in bestimmten Instrumenten wird Storytelling genutzt. Viele Unternehmensbereiche setzen Storytelling allerdings nicht ein.

4) Cross-Channel-Storytelling: Storytelling entwickelt sich zum Prinzip der Organisationskommunikation. Der Mittelpunkt der Arbeit liegt in der Auswahl und Entwicklung von Geschichten.

5) Umfassendes strategisches Storytelling: Die Arbeit mit Geschichten geht über die Sender-Empfänger-Perspektive hinaus. Storytelling wird strategisch in den meisten Unternehmensbereichen eingesetzt. Geschichten werden neben dem Kommunizieren von Botschaften auch für die Reflektion von Ereignissen oder Prozessen eingesetzt (vgl. Ettl-Huber 2014, S. 20).

Erst auf Basis eines solchen Modells lässt sich schließlich eine Definition für ein strategisches Storytelling herleiten. Zudem erweitert das Modell von Ettl-Huber den Horizont auf das unbewusste Storytelling, das in der Praxisliteratur nur selten erwähnt wird. Es hat jedoch, das wird in diesem Artikel deutlich, eine große Bedeutung auf Unternehmen und M&A-Transaktionen.

Von einem strategischen Storytelling kann erst ab Stufe vier gesprochen werden. Auf dieser Integrationsstufe werden Narrative für fast alle internen und externen Kommunikationsmaßnahmen genutzt (vgl. Ettl-Huber 2014, S. 21 f.). Erst ab dieser Stufe greift die, der häufigen Zitierung zufolge, anerkannteste Definition des Begriffs Storytelling:

„Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen“ (Frenzel et al. 2006a, S. 3).

Charakteristisch für „Storytelling-Organisationen“, so nennt David Boje Organisationen (Boje 1995, S. 999), die Geschichten gezielt einsetzen, ist der narrative Einsatz in allen unternehmerischen Bereichen und der Wille, Geschichten für eine kollektive Reflexion vergangener Ereignisse und Prozesse einzusetzen (vgl. Thier 2017, S. 2, S. 26).

„Storytelling-Organisationen“ setzen Geschichten für eine kollektive Reflexion vergangener Ereignisse und Prozesse ein.

Aus dem Stufenmodell wird auch deutlich, dass Geschichten dauerhaft in Organisationen kursieren und dadurch einen Einfluss auf organisationale Prozesse ausüben. Die Bedeutung von Narrativen auf den organisationalen Erfolg wächst gerade in volatilen Phasen, wie z.B. bei M&A. Narrative haben auf kollektiver Ebene

vor allen Dingen den Zweck, allen Organisationsmitgliedern kollektive Sinn- und Handlungsmuster in einer komplexen organisationalen Realität anzubieten (vgl. Mühlmann 2016, S. 202). Solche Muster entstehen in einem Prozess des gegenseitigen Geschichtenerzählens. Aus ihm heraus entsteht eine gemeinsam erlebte Wirklichkeit, die wiederum die Grundlage der Organisationskultur darstellt (vgl. Barker/Grower 2010, S. 302, Boje 1995, S. 1030).

In Zeiten der Globalisierung und der steigenden Intensität des Wettbewerbs ist die Bedeutung von M&A-Transaktionen in den letzten Jahren deutlich gestiegen (vgl. Wirtz 2014, S. 4). M&A gehören daher mittlerweile für viele Unternehmen aller Größenordnung zum wirtschaftlichen Alltag (vgl. Marten/Mathea 2009, S. 17). In der Literatur wird davon ausgegangen, dass etwa 50-75 % aller M&A-Transaktionen scheitern (vgl. Westerbarkei/Rabe 2010, Dörr/Winkler 2001), ohne dass ein betriebswirtschaftlicher Grund erkennbar ist (vgl. Homma 2014, S. 152).

Häufig wird es in der Integrationsphase verpasst, „weiche Faktoren“, wie die Organisationskulturen, einzugliedern (vgl. Herbst 2014, S. 138; Wirtz 2014, S. 329). Kulturen werden jedoch eine „überragende Bedeutung“ für den Erfolg oder Misserfolg von M&A-Transaktionen zugesprochen (vgl. De Alweis 2013, S. 17; Marten/Mathea 2009, S. 21). Treffen zwei vorher unabhängige Unternehmenskulturen während eines Zusammenschlusses aufeinander, entstehen teilweise dramatische Veränderungen in den alten Wertemustern, an denen sich Organisationsmitglieder jahrelang orientiert haben (vgl. Studt 2008, S. 32). In dieser Situation kann ein Vakuum entstehen, das bei Betroffenen

zu einem Gefühl der Orientierungslosigkeit führt. Ein Gefühl, das im deutlichen Gegensatz zum menschlichen Bedürfnis nach Ordnung und Kohärenz steht (vgl. Studt 2008, S. 95; Sørderberg 2006, S. 402). In der Folge können sich mentale Widerstände bei Betroffenen bilden, die eine erfolgreiche Durchführung der Transaktion erschweren. Beide Kulturen sollten daher gezielt beeinflusst werden, sodass die angestrebte Integrationstiefe erreicht werden kann (vgl. Marten/Mathea 2009, S. 21).

Die Analyse organisationaler Geschichten bietet tiefe Einblicke in die Welt der unsichtbaren Werte und Grundannahmen von den Organisationsmitgliedern.

Kulturen sind jedoch schwer fassbare Phänomene, die sich aus sichtbaren Symbolen, weniger bewussten Werten sowie Normen und unbewusst vorhandenen Grundannahmen zusammensetzen (vgl. Schein 1984, S. 4). Eine gezielte Beeinflussung von Kulturen gestaltet sich daher schwierig. Einen möglichen Zugang zu impliziten Kulturebenen kann die Reflexion von organisationalen Geschichten ermöglichen (vgl. Frenzel et al. 2000, S. 51). Geschichten fungieren als wichtige Indikatoren individueller und kollektiver Denk- und Verhaltensmuster (vgl. Van Vuuren et al. 2010, S. 641). Ergebnisse, die aus narrativen Analysen resultieren, bieten laut Thier tiefe Einblicke in die organisationale Welt der unsichtbaren Werte und Grundannahmen (vgl. Thier 2004, S. 40). Für die Analyse organisationaler Geschichten stehen zahlreiche Ansätze zur Verfügung. Die meisten Tools gehen aus dem Learning-Histories-Ansatz von Kleiner/Roth hervor.

Kleiner/Roth stellten ihr interdisziplinäres Forschungsprojekt im Jahr 1997 am Massachusetts Institute of Technology (MIT) vor. Hauptziel war es, die Steuerbarkeit impliziter Einflussfaktoren von Organisationen zu fördern (vgl. Kleiner/Roth 1997, o.S.). Der Ansatz soll sowohl die narrative Analyse, als auch den Aufbau eines strategischen Storytellings ermöglichen. Das Instrument besteht aus sieben Phasen. Nach der Planungsphase werden 50-200 Organisationsmitglieder in einem möglichst offenen Rahmen ohne Leitfaden interviewt. In der Auswertungsphase, die mithilfe der Grounded Theory erfolgt, werden Perspektiven und Geschichten erfasst und zu Themenbündeln zusammengefasst. Aus dem vorhandenen Material wird eine spannende, authentische und relevante Erfahrungsgeschichte konstruiert und anschließend verbreitet (vgl. Kleiner/Roth 1996, S. 5 f.).

Das Vertrauen von externen Shareholdern in ein Unternehmen bestimmt den Börsenwert von diesem maßgeblich.

Nicht nur Mitarbeiter und deren Geschichten beeinflussen den Verlauf von M&A-Transaktionen. Das Vertrauen von Shareholdern und anderen Teilnehmern des Kapitalmarktes bestimmt den Börsenwert eines Unternehmens maßgeblich.

Vertrauen lässt sich weniger über Fakten, sondern in erster Linie über Emotionen erzeugen (vgl. Wirtz 2012, S. 624). Aus diesem Wissen heraus entwickelte sich das Konzept der Equity Story. Es existiert noch keine allgemein anerkannte Definition (vgl. Holzinger 2004, S. 726). Herbst versteht unter einer Equity Story eine starke und schlüssige Zukunftsgeschich-

te, welche die Finanzgemeinde faszinieren und begeistern soll (vgl. Herbst 2014, S. 147). Etzold/Ramge (2014, S. VI) sind derart überzeugt von der Kraft des Konzepts, dass sie zu dem Schluss kommen, der Wert eines Unternehmens steige durch das Erzählen einer guten Equity Story, wodurch der Kaufpreis eines Unternehmens gezielt erhöht werden könne.

In einer Dokumentenanalyse sollte dargestellt werden, inwieweit die unternehmerische Praxis Geschichten heute gezielt einsetzt. Zu diesem Zweck wurden alle DAX-Geschäftsberichte des Jahres 2016 ausgewertet. Dies geschah auf Basis vorher definierter narrativer Grundelemente in einer qualitativen Inhaltsanalyse. Geschäftsberichte können laut Piwinger als Hauptinstrument der Unternehmenskommunikation verstanden werden. Sie richten sich an alle wichtigen Zielgruppen, zu denen neben den Finanzmarktteilnehmern auch die eigenen Mitarbeiter zählen (vgl. Piwinger 2009, S. 366). Geschichten in Geschäftsberichten haben demnach ebenfalls eine Orientierungs- und Sinnstiftungsfunktion für interne wie externe Zielgruppen. Die Ergebnisse können in diesem Artikel nur verkürzt dargestellt werden. Es zeigte sich, dass in 25 von 30 Geschäftsberichten keine narrativen Elemente nachweisbar waren. Fünf DAX-Unternehmen nutzten narrative Elemente in ihren Geschäftsberichten. Dieser niedrige Wert lässt den Schluss zu, dass der generelle, strategische Einsatz von Geschichten aktuell eine geringe Rolle in deutschen Unternehmen spielt.

Lediglich fünf der DAX-Unternehmen nutzen narrative Elemente in ihren Geschäftsberichten; in keinem wurden Geschichten im Kontext mit M&A-Transaktionen eingesetzt.

In keinem Geschäftsbericht wurden Geschichten im Kontext von M&A-Transaktionen eingesetzt. Daraus ist zu schließen, dass narrative Elemente aktuell keine Bedeutung für die Kommunikation von M&A-Transaktionen in deutschen Unternehmen haben.

Fazit

Narration nimmt unabhängig von seinem strategischen Einsatz eine wichtige Rolle während M&A ein. Geschichten dienen Organisationsmitgliedern als komplexitätsreduzierendes, wirklichkeitskonstituierendes Instrument. Das unbewusste Storytelling kann daher als einer der zentralen Prozesse der Sinnstiftung in Organisationen verstanden werden. Zudem stellen Geschichten die Basis für eine Beziehung der Organisationsmitglieder untereinander, eine kollektiv erlebte Identität und die Produktion von gemeinsam geteilten Sinn- und Handlungsmustern dar. Aus einem andauernden Prozess des gegenseitigen Geschichtenerzählens entsteht ein stabiles Muster, bestehend aus orientierungsstiftenden Werten und Grundannahmen. Solche Muster synchronisieren individuelle Wahrnehmungen der Wirklichkeit zu einer gemeinsamen Wirklichkeit aller Organisationsmitglieder. Während einer M&A-Transaktion verschwinden diese stabilen Muster scheinbar schlagartig, und mit ihnen Gefühle von Sicherheit, Orientierung und Identität. In der Folge treten Ängste auf, welche die Gefühlswelt der Organisationsmitglieder dominieren. Aus dem Prozess des Geschichtenerzählens gehen negative Geschichten hervor, die einen Kulturwandel in der Integrationsphase blockieren. Es scheint daher wenig verwunderlich, dass viele Transaktionen am Ende scheitern.

Mithilfe eines strategischen Storytellings kann eine gezielte Einflussnahme auf den Prozess des Geschichtenerzählens erfolgen. Narrative Analysen können jene Werte und Grundannahmen identifizieren, die einen erforderlichen Wandel blockieren.

Gezielt eingesetzte, emotionale und relevante Geschichten können einen positiven Einfluss auf Meinung, Einstellung und Verhalten entsprechender Zielgruppen nehmen und somit unterstützend im Wandel wirken.

Empirisch wurde belegt, dass deutsche Unternehmen Storytelling bisher nur vereinzelt einsetzen. In der Arbeit konnte eine Theorie-Praxis-Lücke festgestellt werden. An diese Arbeit anschließende Auseinandersetzungen Arbeiten sollten auf qualitative Forschungsmethoden zurückgreifen und Kommunikationsverantwortliche sowie Führungskräfte nach ihrem Wissen über Narration und dessen Potenziale befragen sowie nach Gründen suchen, warum eine strategische Integration von Narration bisher nicht stattfindet.

Abstract

Dieser Aufsatz befasst sich mit einem aktuellen Trendthema der Kommunikationsbranche, der Narration. Der Artikel verdichtet den Blick auf die Frage nach der Bedeutung von Narration während Mergers & Acquisitions (M&A) und zeigt in diesem Zusammenhang Chancen eines strategischen Storytellings auf. Er informiert über Risiken einer Nichtbeachtung

narrativer Prozesse, die auch im Rahmen von M&A auftauchen. In einer Dokumentenanalyse, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurde, sollte die Frage beantwortet werden, ob und in welchem Umfang Unternehmen, die im Deutschen Leitindex gelistet sind, bereits auf den strategischen Einsatz von Geschichten setzen.

Literaturverzeichnis

Alwis, A. P. (2013): Post Merger Integration Leader and Acquisition Success: A theoretical Model of Perceived Linkages to Success of Merger and Aquisitions. Paper 19. University of St. Thomas, Minnesota: Education Doctoral Disserations in Organization Development.

Barker, R.; Gower, K. (2010): Strategic Application of Storytelling in Organizations. Toward Effective Communication in a Diverse World. In: Journal of Business Communication (47 (3)), S. 295-312. Online verfügbar unter <http://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all886336.pdf>.

Boje, D. M. (1995): Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as „Tamaraland“. In: The Academy of Management Journal 38 (4), S. 997-1035. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/pdf/256618.pdf>.

Schach, A. (2016): Storytelling und Narration in den Public Relations. Eine textlinguistische Untersuchung der Unternehmensgeschichte. Wiesbaden: Springer VS.

Ettl-Huber, S. (Hg.) (2014): Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ettl-Huber, S. (2014): Storypotenziale, Stories und Storytelling in der Organisationskommunikation. In: Silvia Ettl-Huber (Hg.): Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-26.

Etzold, V.; Ramge, T. (2014): Equity Storytelling. Think - Tell - Sell: Mit der richtigen Story den Unternehmenswert erhöhen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H. (2000): Das Unternehmen im Kopf. München: Hanser.

Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H. (2006): Storytelling. Das Praxisbuch. München und Wien: Carl Hanser Verlag.

Frey, F. (2014): Wirkungen des Narrativen. Ein systematischer Forschungsüberblick zu Effekten narrativer Kommunikationsformen. In: Werner Früh und Felix Frey (Hg.): Narration und Storytelling. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 120-192.

Früh, W. (2014): Narration und Storytelling. In: Werner Früh und Felix Frey (Hg.): Narration und Storytelling. Theorie und Empirische Befunde. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 63-119.

Homma, N. (2014): Unternehmenskultur und Mergers & Akquisitionen. In: Norbert Homma, Rafael Bauschke und Laila Maija Hofmann (Hg.): Einführung Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159-165.

Kleiner, A.; Roth, G. (1997): Learning Histories: A New Tool For Turning Organizational Experience Into Action. MIT. Online verfügbar unter <http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.html>.

Krüger, F. (2015): Corporate Storytelling. Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer VS.

Marten, K. U.; Mathea, M. (2009): Ausgestaltung der Prüfung einer Post-Merger-Integration. In: Controlling & Management Review 53 (Sonderheft 1), S. 17-27. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-012-0223-y.pdf>.

Mast, C. (2016): Unternehmenskommunikation. 6. Aufl. Konstanz und München: UVK.

Mühlmann, K.; Nagl, M.; Schreder, G.; Mayr, E. (2014): Von Helden und Schurken - Ein sozio-kognitives Modell zu Wirkungen von Narrationen in Organisationen. In: Silvia Ettl-Huber (Hg.): Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-40.

Piwinger, M. (2009): Protokoll und Präsentation: Geschäftsberichte als Mittel der Information und Beziehungspflege. In: Klaus Rainer Kirchhoff und Manfred Piwinger (Hg.): Praxishandbuch Investor Relations. Wiesbaden: Gabler, S. 357-367.

Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review 25 (2), S. 3-16.

Søderberg, A. M. (2006): Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-border Merger. In: Management International Review 46 (4), S. 397-416.

Studt, J. F. (2008): Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9963-4>.

Toolan, M. J. (2001): Narrative: A Critical Linguistics Introduction 2. Aufl. London: Routledge.

Thier, K. (2004): Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen. Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode. Hamburg: Kovač.

Thier, K. (2017): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Projekt- und Wissensmanagement. 3. Aufl. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

van Vuuren, M.; Beelen, P.; De Jong, M. D. T. (2010): Speaking of dominance, status differences, and identification. Making sense of a merger. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology 83 (3), S. 627-643. DOI: 10.1348/096317909X463661.

Westerbarkei, M.; Rabe, H. (2010): Integration und Rebranding der Traktorsparte von Renault in die CLAAS-Gruppe. In: Carsten Baumgarth (Hg.): B-to-B-Markenführung. Grundlagen - Konzepte - Best Practice. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 199-218.

Wirtz, B. W. (2012): Interne und externe Unternehmens-Kommunikation. In: Gerhard Picot und Bernd Bätzner (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 586-624.