



Strategische Narrative für die Unternehmens- Evolution

Stefan Baumann, Sturm und Drang GmbH

Lernnugget - Impact Design Ecosystem

9. Mai 2025

STURMund**DRANG**



ÜBER UNS

Human Strategies for Changing Cultures

STURMundDRANG ist eine Forschungs- und Strategie-Boutique für kulturelle Innovation.

Wir erforschen das Gesellschafts- und Konsumverhalten in einer zukünftigen Kultur und entwickeln Evolutionsstrategien für Marken und Unternehmen mit gesellschaftlicher und ökonomischer Resonanz.



BEISPIELHAFTE KUNDEN
MARKENSTRATEGIE

BLUME
2000

Linola



LEUCHTTURM1917
Denken mit der Hand*



edding®

windsor.

WELEDA
Seit 1921

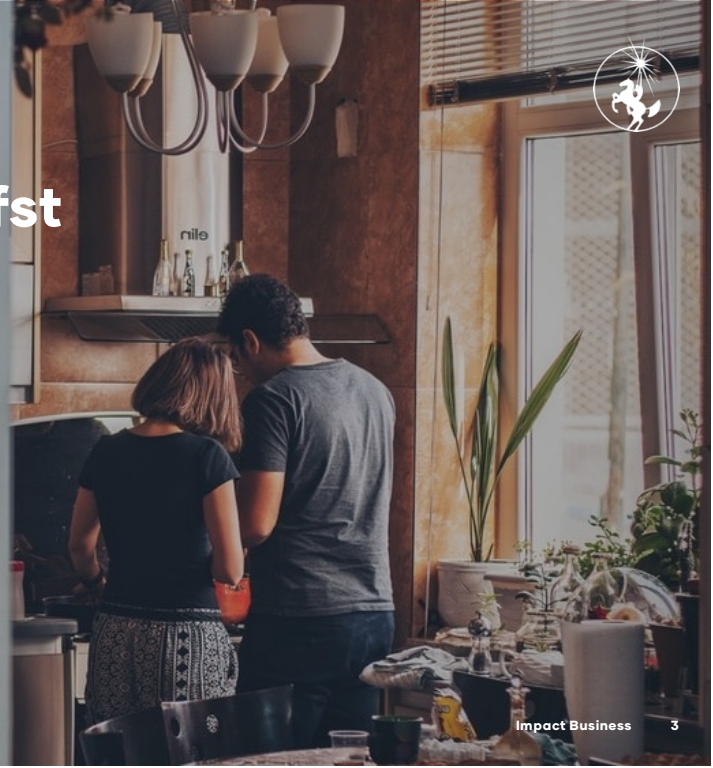


UNSERE

ÜBERZEUGUNG

Menschen sind zutiefst kulturelle Wesen.

Märkte entstehen nicht über Produktmanagement, sondern vor allem über Bedeutungsmanagement.





„Die kognitive Revolution hat die kulturelle Evolution gestartet. Heute ist die vorgestellte Realität mächtiger als die physische Realität“. Yuval Harari

Narrative verbinden die imaginäre mit der realen Welt. Geschichten werden zu Erfahrungen und die wiederum zu Geschichten.

Unternehmen werden nur dann erfolgreich, wenn sie eine kulturell bedeutungsvolle, sinnvolle und zukunftsrelevante Fiktion im Angebot haben.

Mit Narrativer Intelligenz ein gesellschaftsgestaltendes Unternehmen erzeugen.

Die Ambition



**KULTURELLE NARRATIVE
SICHTBAR MACHEN IM UND
UM DAS UNTERNEHMEN
HERUM.**

Das Leitnarrativ



**MISSION FINDEN,
LEITNARRATIVE
UMSCHREIBEN UND
EVOLUTIONSSTRATEGIE
DEFINIEREN**

Die Innovation



**AUS DEN LEITNARRATIVEN
HERAUS VERHALTEN MIT DER
ORGANISATION UND FÜR DEN
MARKT ERNEuern**

Transformative Unternehmensentwicklung

1 Impact – eine unternehmerische Ambition

Unternehmensrolle und -haltung im gesellschaftlichen Wandel

2 Narrative als Zukunftsstrategie

Leitnarrative für die visionäre und menschliche Unternehmensführung

3 Enacted Stories

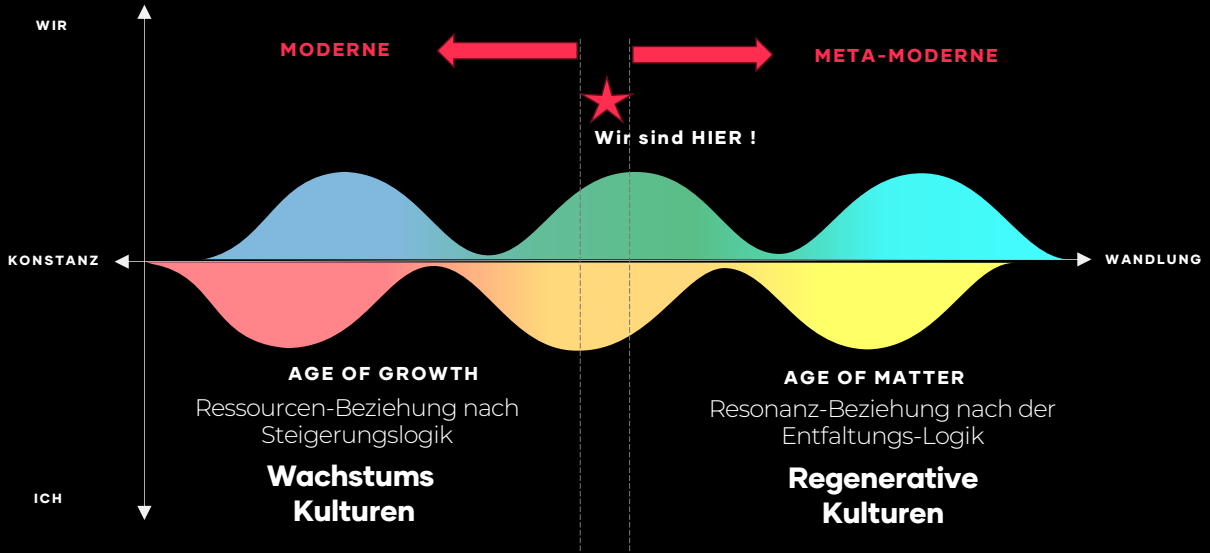
Narrative praktizieren und das Markenverhalten innovieren

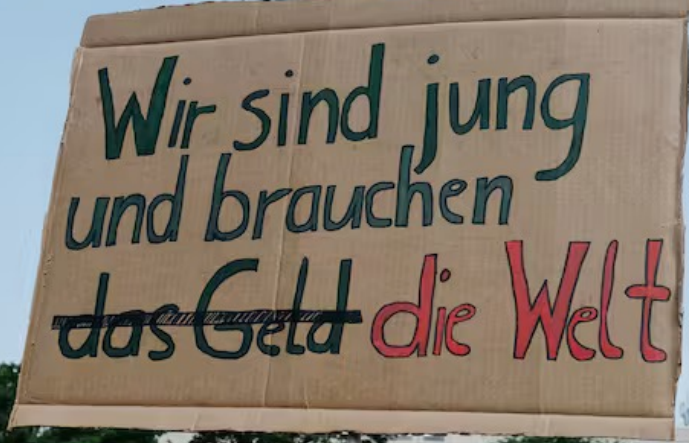




ZEITENWENDE

Mitten im System- und Kulturwechsel: Unser Bild vom „guten Leben“ verändert sich





THESE

1

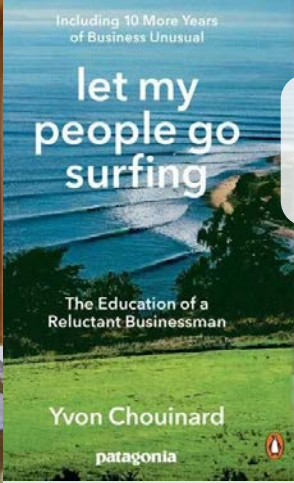
Eine neue Zeit braucht nicht nur neue Technologien und Regeln, sondern ein neues Mindset, positive Narrative und Visionsbilder für eine wünschenswerte Zukunftskultur.



THESE

2

Jede wirksame und nachhaltige Transformation ist ein kultureller Verhaltenswandel, der neue Konsum- und Arbeitspraktiken innoviert und popularisiert.

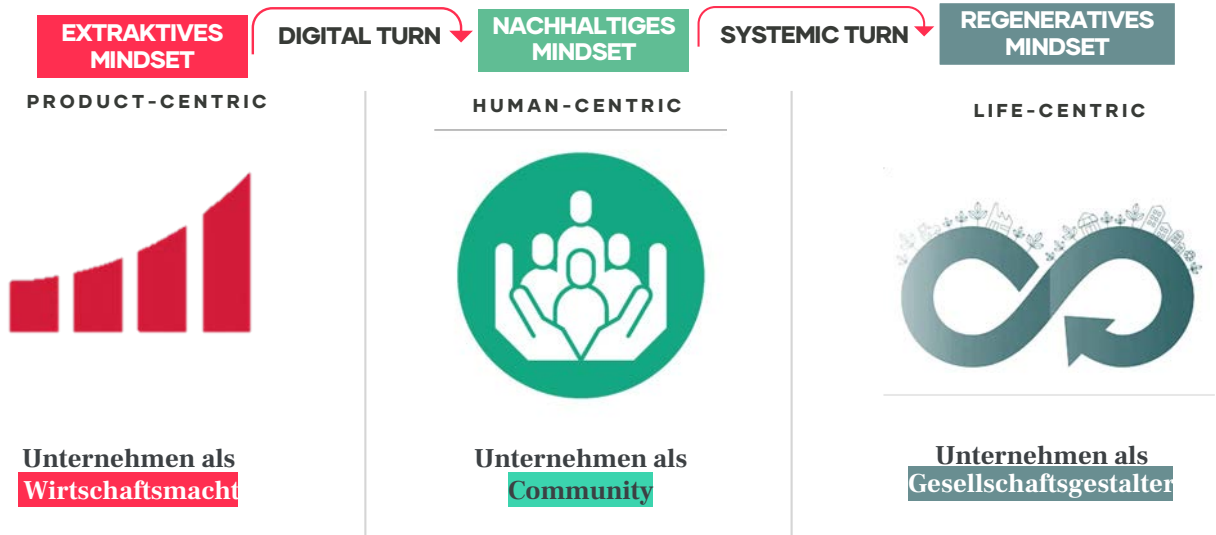


„To effect government change, we must first transform corporations, and to do that, the consumers must alter their habits. We are the consumers.“

THESE 3

Unternehmen werden mit ihren Marken zu Gesellschaftsgestaltern, deren ökonomische Marktchance darin besteht, ihre Kunden und Mitarbeitenden (mit) zu transformieren.

Transformation ist machbar, wenn sich die Rolle und das Mindset von Unternehmen mitwandelt





MINDSET

EXTRAKTIV

Motivation: Dieses Mindset agiert kompetitiv, ist auf den eigenen Vorteil bedacht und auf kurzfristige Gewinn-Maximierung ausgerichtet. Erfolg definiert sich aus Größe und Status im Wettbewerb der Ressourcen und Kompetenzen. (Weltreichweite maximieren)

ROLLE DES UNTERNEHMENS: Unternehmen als **WIRTSCHAFTSMACHT**

BELIEFS

- # „Business of Business is Business“
- # „Ohne Wachstum kein Fortschritt“
- # „Shareholder Value vor Stakeholder Value“
- # „Nur was zählbar ist zählt.“

ZIELE

- # Soziale Anerkennung und Einfluss
- # Mehr Leistung durch Optimierung von Ertrag vs. Aufwand
- # Die Dinge richtig machen und wachsen lassen

Motivation: Dieses Mindset agiert wertorientiert und bewusst im Sinne eines verträglichen, fairen und verantwortlichen Wirtschaftens, das nicht nur ein gutes Ergebnis sondern auch ein gutes Gewissen produziert.

ROLLE DES UNTERNEHMENS: Unternehmen als **COMMUNITY**

BELIEFS

- # Unternehmertum heißt Verantwortung übernehmen
- # Grünes Wachstum
- # Enkelfähiges Unternehmertum über Generationen hinweg
- # Alle Stakeholder hören und integrieren (auch die Natur)

ZIELE

- # Weniger Schaden anrichten
- # Ressourcenbewusste Arbeitsweise



Circular

MINDSET

REGENERATIVE

Motivation: Dieses Mindset agiert ganzheitlich, langfristig und transformativ im größeren sozialen und ökologischen System, motiviert von einer klaren gesellschaftlichen und langfristig wirksamen Mission.

ROLLE VON UNTERNEHMEN: Unternehmen als **Gesellschaftsgestalter**

BELIEFS

- # So verhalten als hätten wir Aktien an der Natur
- # Unterschiede sind bereichernd und machen resilient
- # Lebendiges, gesundes und natürliches Wirtschaften
- # Footprint + Handprint

ZIELE

- # Planetare Gesundheit und gesellschaftliches Wohlergehen stehen im Fokus der Geschäftsmodelle.
- # Profit for": Hoher Anteil der Finanzerträge fließt in die Verbesserung des natürlichen Kapitals, sozialen Kapitals, kulturellen Kapitals
- # Unverkäuflich machen: Genossenschaft oder Verantwortungseigentum
- # Gemeinwohl: Gerechtigkeit und Fairness auf verschiedenen Ebenen.

Transformative Unternehmensentwicklung

1 Impact – eine unternehmerische Ambition

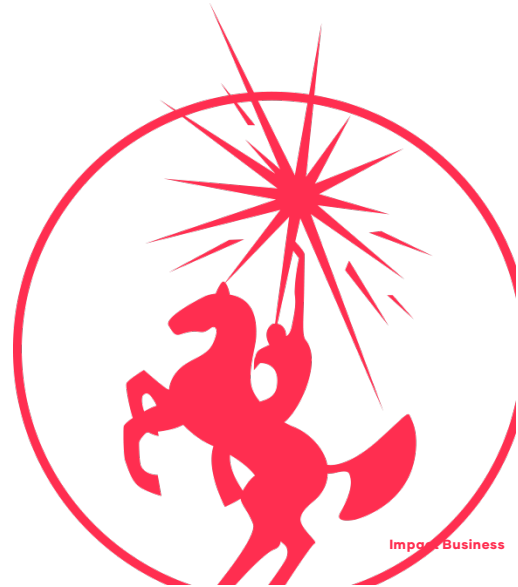
Unternehmensrolle und -haltung im gesellschaftlichen Wandel

2 Narrative als Zukunftsstrategie

Leitnarrative für die visionäre und menschliche Unternehmensführung

3 Enacted Stories

Narrative praktizieren und das Markenverhalten innovieren



A close-up portrait of Florence Gaub, a woman with dark hair pulled back, looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

FLORENCE GAUB

MILITÄREXPERTIN BEI DER NATO
UND ZUKUNFTSFORSCHERIN

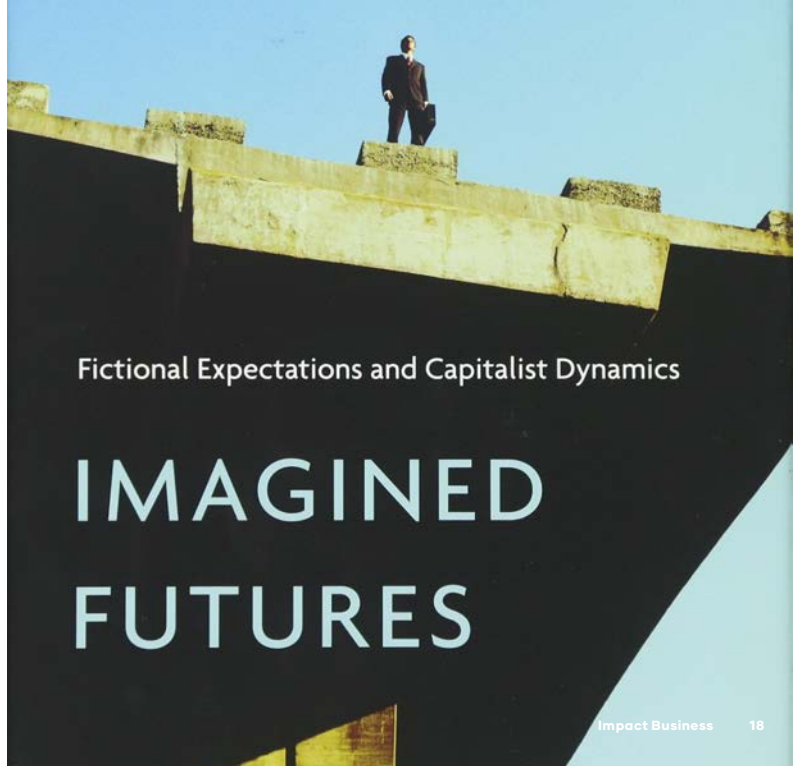
**„Der Mensch ist das Wesen,
das die Fähigkeit hat, sich die
Zukunft so detailliert vorzustellen,
das er sie erschaffen kann.“**

„Der Wert von Unternehmen hängt davon davon ab, ob sie glaubwürdige Zukunftsgeschichten erzählen können, denn Menschen vertrauen prinzipiell nur etwas, das auch eine Zukunft hat.“

JENS BECKERT

**MAX PLANCK INSTITUT FÜR
GESELLSCHAFTSFORSCHUNG**

STURMund**DRANG**



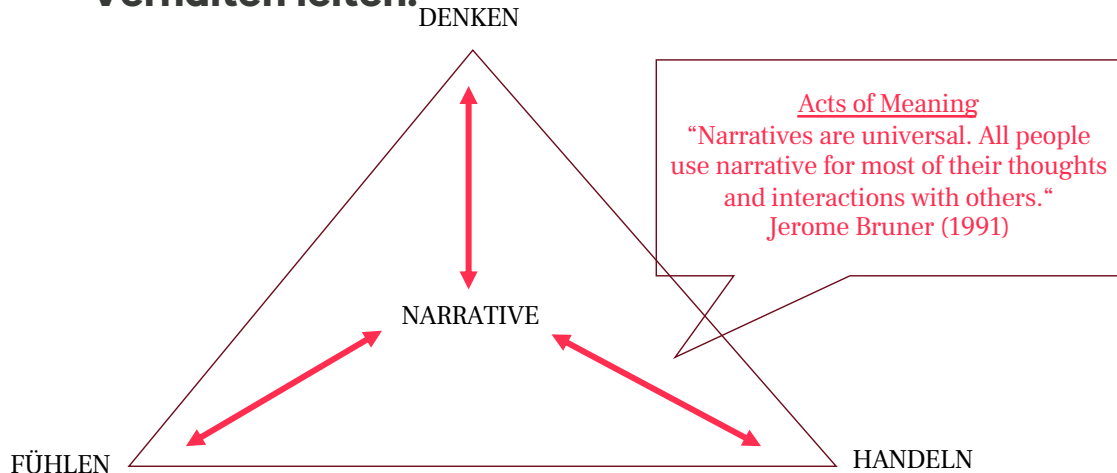
Fictional Expectations and Capitalist Dynamics

IMAGINED FUTURES

Impact Business

18

Narrative sind sinnstiftende Bedeutungsmuster (belief system) die unser Denken, Fühlen und Verhalten leiten.





Audi
Vorsprung durch Technik

SENSE

MAKING

**Narrativ sehen, erklären,
konstruieren und erinnern
Menschen die Welt.**

BECOMING A MULTIPLANET SPECIES

A rocket is shown launching from a desert landscape. The rocket is white with a blue flame at the base, and a large plume of white smoke and orange fire is visible behind it. The background is a hazy, brownish sky over a desert floor.

FICTIONAL

EXPECTATIONS

**Narrativ orientieren sich
Menschen in der Zukunft und
erzeugen Sehnsüchte, die sie in
der Gegenwart motivieren.**

A close-up photograph of a person's hands holding a red scarf. The scarf has white text that reads "MIA SAM KWIA" in a stylized, handwritten font. On the left side of the scarf, there is a circular logo for FC Bayern München. The background is a blurred crowd of people, suggesting a stadium setting.

COLLECTIVE

ACTION

Narrativ bilden Menschen ihre kulturelle Zugehörigkeiten aus, organisieren ihre Beziehungen und werden hineinerzählt in ihr kulturelles Verhalten

3 PHASEN DER NARRATIVEN STRATEGIEARBEIT

1

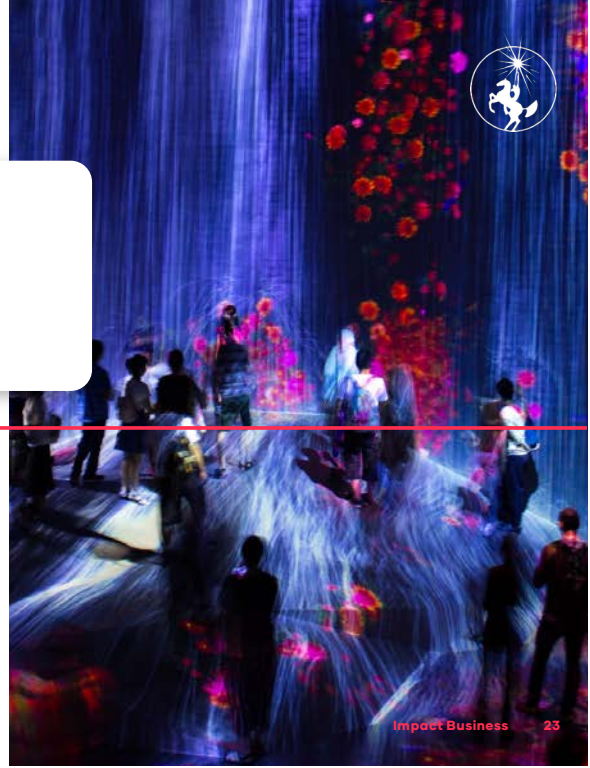
Welches **KULTURELLE POTENZIAL** steckt in meiner Unternehmung?

3

Wie aktiviere ich das Narrativ in einem **VISION SCRIPT**?

2

Welches **LEITNARRATIV** positioniert meine Unternehmung in die Zukunft?





1

Welches
**KULTURELLE
POTENZIAL** steckt
in meiner
Unternehmung?

**ZIEL**

**Kern-Narrative identifizieren,
die die Unternehmenshaltung
und die treibende Motivation
sichtbar machen.**

1. Narrative Erzählalons und Interviews im gesamten Stakeholdersystem (Leadership, Partner, Kunden)
2. 3-tägige Story Listening Community mit Mitarbeitern und Kandidaten zu erleben und Kopf-Geschichten.
3. Narrative Landkarte mit allen sichtbar gemachten Erfahrungsgeschichten
4. Muster-Auswertungen nach den kulturellen Kernnarrativen über die Mission und die Haltung (Mindset, Geist)

Welche kulturellen Narrative lassen sich in den persönlichen Erfahrungsgeschichten über das Unternehmen finden?



BRAND Kern-Narrative

Lebendigkeit und Ausgelassenheit in trauter Gemeinschaft




STURM...DRANG

Draußen ist es am schönsten

Im Sommer an einer großen Tafel im Garten, mit Freunden und Familie.

BRAND Kern-Narrative

Herkunftsgefühle und die Sehnsucht nach zu Hause



STURM...DRANG

Ins Spiel kommen

Brett- oder Kartenspiele, Shots lassen sich variabel in Spiele integrieren.

Ein Dorf im Ausnahmezustand

Ausgelassen und voller guter Stimmung. Auf dem Schützenfest mit Freunden

BRAND Kern-Narrative

Bleibende Freude beim Zusammensein in „familiärer“ Runde



STURM...DRANG

Erstes Mal

Emotionale Erinnerungen an den ersten Schnaps und Aufnahme rituale

Ein guter Anlass für ...

Private Feiern (Geburtstag, Partykeller, Silvester, Weihnachten)



2

Mit welchem
LEITNARRATIV
positionieren wir
unsere Marke?

**ZIEL**

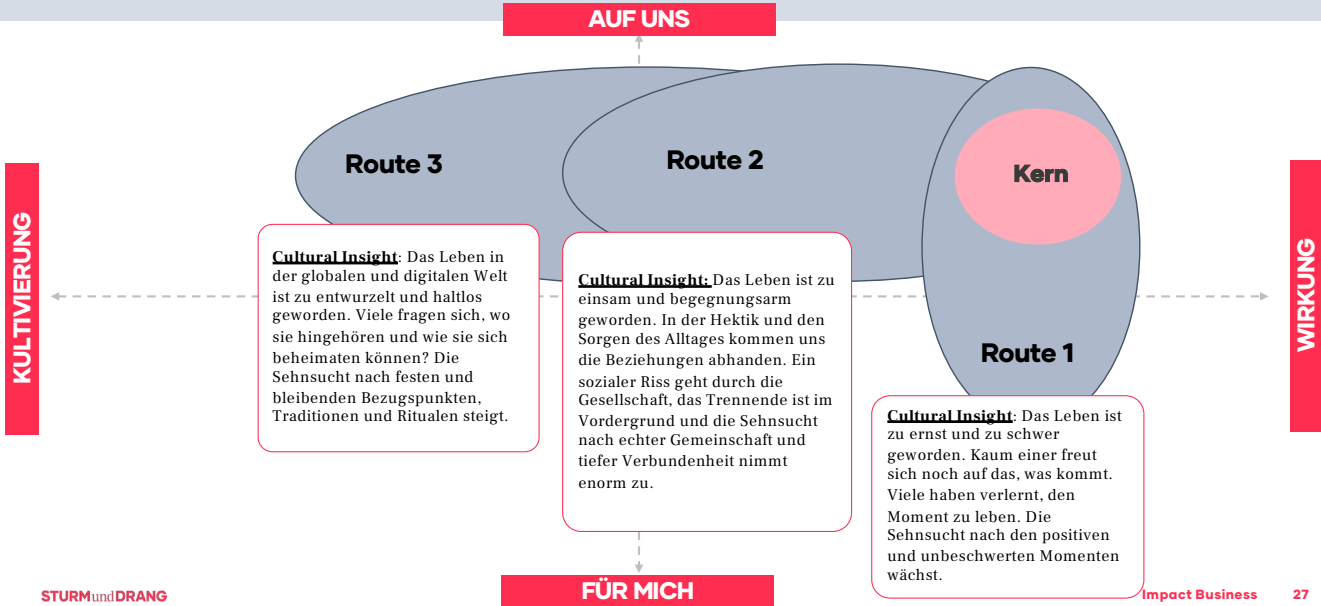
Formulierung eines spezifischen und gesellschaftlich relevanten Leitnarratives als Quellcode für die Mission und Position der Unternehmensmarke.

METHODE

- **Changing Narratives Landkarte im Marktumfeld**
Welche **aufkommenden Spannungen** und Narrative in Gesellschaft und Markt kann das Unternehmen nutzen, um sich zukunftsrelevant, resonant und authentisch zu erzählen? Welche **kulturellen Insights** lassen sich adressieren?
- **Im internen Positions-Camp** werden im Führungsteam passende **Narrativrouten** „anprobiert“, weiterentwickelt und ein Leitnarrativ zusammen „co-geskripted“.



Narrative Positionierungs-Routen auf der kulturellen Karte als Antwort auf virulente, kulturelle Sehnsüchte. (Insights)



BLUME²⁰



BLUME

2000

Der „Mensch blüht auf“-Narrativ gegen die emotionale Energielosigkeit



LEUCHTTURM

1917

„Denken mit der Hand“ Narrativ gegen die Flüchtigkeit der digitalen Welt

weltoffener
Sportsgeist

ozeanische
Gefühle

gemeinsame
Entdeckungsreise

unvergessliche
Momente

Events &
Konzerte

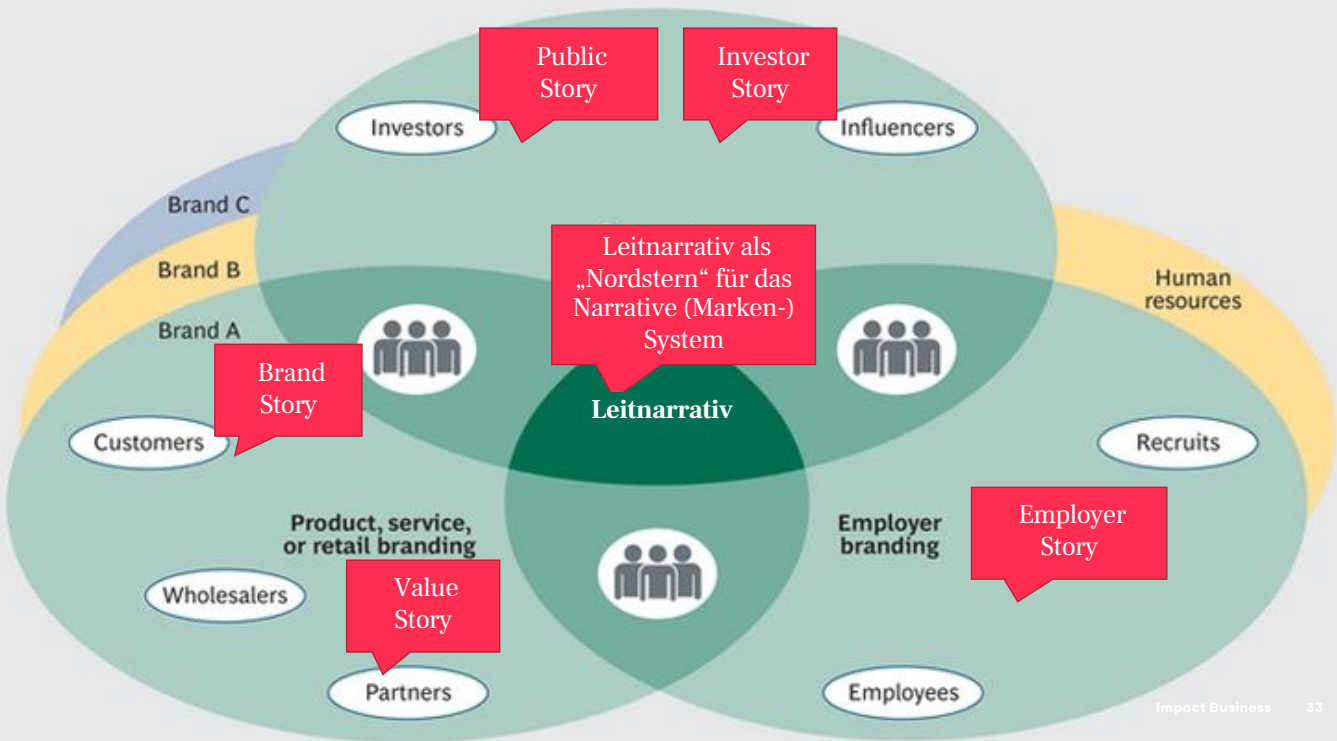
KIELER

WOCHE

“Auf einer Welle“ Narrativ gegen
den sozialen Klimawandel

17. ~ 25. JUNI 2023
WWW.KIELER-WOCHE.DE

Das Leitnarrativ ist der Quellcode für alle Erzählungen nach innen und nach außen. Diese Erzählungen rund um das Leitnarrativ bilden ein Botschaften-System, sind zueinander stimmig gesetzt und müssen sich gegenseitig verstärken.



Transformative Unternehmensentwicklung

1 Impact – eine unternehmerische Ambition

Unternehmensrolle und -haltung im gesellschaftlichen Wandel

2 Narrative als Motivationsarchitektur

Leitnarrative für die visionäre Unternehmensführung

3 Enacted Stories

Narrative praktizieren und das Markenverhalten innovieren



A close-up portrait of Niklas Luhmann, a middle-aged man with thinning hair, wearing clear-rimmed glasses, a light blue shirt, and a grey patterned jacket. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background is a blurred green foliage.

NIKLAS LUHMANN

Soziologe und Gesellschaftstheoretiker

**„Kultur steht
zwischen uns
und der
Veränderung.“**





Wir „schwimmen“ in unserer Kultur.

Kultur ist das, was wir
machen. Und wie wir
darüber denken.
Und wie wir darüber
sprechen.

Frank Rose



Die zukünftige wertstiftende Aufgabe von Marken besteht darin, das **Say-Do Gap** zu überbrücken.

Motivation →

Say



Do



NEUE NARRATIVE ZU KULTUR MACHEN

**People Shape Cultures.
Cultures Shape People.**

VOM NARRATIV...

eine sinnstiftende Erzählung oder ein Glaubenssatz, mit der sich eine Gruppe oder Kultur die Welt erklärt.



... ZUR PRAKTIK

eine wiederkehrende, kollektive Handlung, die innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft eine soziale Bedeutung hat und deren Werte, Normen oder Traditionen widerspiegelt.



DON'T BUY THIS JACKET



COMMON THREADS INITIATIVE

Together we can reduce our environmental footprint.

TAKE THE PLEDGE

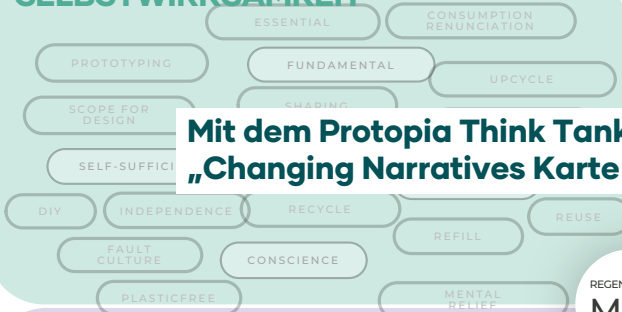
STURM UND DRANG



Narrative triggern
Verhalten

Marken können Verhalten transformieren: über ihre Haltung und Taten, über neue kulturelle Glaubenssätze, Communities und Konsumpraktiken.

SELBSTWIRKSAMKEIT



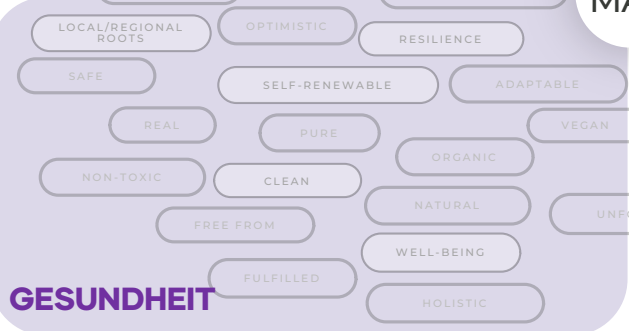
LIVING SYSTEMS



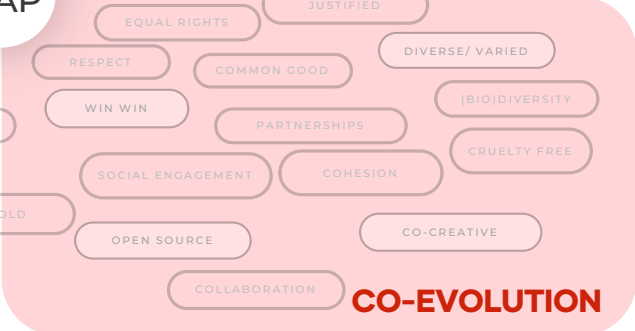
Mit dem Protopia Think Tank erforschte
„Changing Narratives Karte zu „Regenerativ“

REGENERATIVE
MAP

GESUNDHEIT



CO-EVOLUTION



SELBSTWIRKSAMKEIT

CONSUMPTION
RENUNCIATION

„Auto“- Narrative & Praktiken
Selbstbefähigung & Autark & Suffizient

SELF-SUFFICIENT

REPARIEREN

LANGLEBIG

DIY

INDEPENDENCE

RECYCLE

REUSE

FAULT
CULTURE

CONSCIENCE

REFILL

PLASTICFREE

MENTAL
RELIEF

LOCAL/REGIONAL
ROOTS

OPTIMISTIC

RESILIENCE

SAFE

SELF-RENEWABLE

ADAPTABLE

„De“-Narrative & Praktiken
Resilienz & Well-Being, Sinnlich,
Wesentliches

FREE FROM

ESSENTIAL

WELL-BEING

FULFILLED

HOLISTIC

GESUNDHEIT

LIVING SYSTEMS

FORCE FOR GOOD

CLIMA-
POSITIVE

AD

TRANS

„Re“-Narrative & Praktiken
Langfristigkeit & Enkelfähig &
Integration

RENEWABLE

SAVING

CIRCULAR

RESPONSIBLE

HONEST

FAIR TRADE

GRANDCHILDREN
CAPABLE

EQUAL RIGHTS

JUSTIFIED

RESPECT

COMMON GOOD

DIVERSE/ VARIED

„Co“-Narrative & Praktiken
Teilen & Kollaborativ & Co-
Ownership

UNFOLD

OPEN SOURCE

CO-CREATIVE

COLLABORATION

CO-EVOLUTION

REGENERATIVE
MAP



Impact Narrativ SELF-EFFICACY

- **Selbstwirksamkeit** bedeutet, die innere Überzeugung zu haben, schwierige oder herausfordernde Situationen gut meistern zu können – und das aus eigener Kraft heraus.
- Diese Fähigkeit wünschen sich Menschen aller Bevölkerungsschichten vor allem bei Energie und Wasser, im Haushalt aber auch zunehmend bei Nahrungsmitteln und Kleidung.

REGENERATIVES NARRATIV

#WEGWERFGESELLSCHAFT, #RIGHT TO REPAIR
#RESPEKT WER'S SELBER MACHT



REGENERATIVE PRAKTIK

REPAIR CAFES, WORN WEAR TOUR





Impact Narrativ HOLISTIC WELL-BEING

- Regenerative Narrative haben ihren Ursprung beim Thema **Gesundheit**, denn erst wenn wir Biodiversität, Resilienz und Erneuerung am eigenen Leib fühlen und erleben, begreifen wir die Prinzipien natürlicher, regenerativer Prozesse und Systeme.
- **Der Mehrwert:** ein Gewinn von **Sinnlichkeit** und Gesundheit: durch lokal angebaute Produkte, durch lebendige, atmende Gebäude, Städte und Landschaften und durch die Förderung von Diversität und Erneuerungsfähigkeit aller lebenden Organismen.



REGENERATIVES NARRATIV

#LUSHER THAN WE FOUND IT



REGENERATIVE PRAKTIK

LUSH - FRISCH & MIT PREVENTED OCEAN PLASTIC
UND SELBSTKONSERVIERENDER PFLEGE



Earth is now our only shareholder.



Impact Narrativ CO-EVOLUTION

- Die heutigen Herausforderungen sind so komplex, dass keiner sie alleine lösen kann. **Co-evolutionäre** Partnerschaften sorgen für gesundes Wachstum aller Beteiligten in einer regenerativen Kultur.
- Ein Konsum der Alternativmärkte mit **peer-to-peer** und open source Ansätzen etabliert sich jenseits der großen Anbieter. Communities bestimmen das Angebot mit, und produzieren selber.



REGENERATIVES NARRATIV

#ENERGIEWENDE #BÜRGERENERGIE



REGENERATIVE PRAKTIK

ENERGIEPARKS MIT BÜRGERN ALS WIND- UND SOLARUNTERNEHMER





- In der regenerativen Ökonomie bezieht sich der Begriff "Living Systems" auf Ansätze, die die **natürlichen Lebenssysteme der Erde nachahmen** und fördern, um eine nachhaltige und enkelfähige, wirtschaftliche Entwicklung zu erreichen.
- Zirkuläre, transparente und regenerative Prozesse maximieren **Ressourceneffektivität**, verbessern die Bodenqualität, die Biodiversität, die Erneuerungsfähigkeit von Produkten und bieten adaptive Lösungen zur Minimierung von Abfall und Energieverbrauch.

REGENERATIVES NARRATIV

„REFILL, NOT LANDFILL“



REGENERATIVE PRAKTIK



SELF EFFICACY

Wie will ich handeln?

ESSENTIELL

KONZENTRIERT



無印良品

PROTOTYPING

WESENTLICH

1KOM
MA5°



TRANSFORMATIV



TOMS

EFFIZIENT

AUTARK



LANGLEBIG

patagonia®

TRANSPARENT

ZERO (FOOTPRINT)



Etsy

patagonia

Interface®



BEWUSST

ZIRKULÄR

VERANTWORTUNGSVO

EHRlich

PLASTIKFREI

MENTALE

REGENERATIVE
MAP



ENKELFÄHIG

GERECHT

LOKAL/REGIONAL
VERANKERT

OPTIMISTISCH

RESILIENT

ECOALF

DIVERS/ VIELFÄLTIG

demeter

SELBSTERNEUERND



RESPEKT

GEMEIN



(BIO)DIVERSITY

ECHT

REIN



VEGAN

WIN WIN

PARTNERSCHAFTEN



100% VEGETARIAN

PPURA
BIO. NACHHALTIG. MIT AMORE!

CLEAN

NATÜRLICH

SOZIALE
ENGAGEMENT



ZUSAMMENHALTEN

CO-KREATIV

Wie will ich mich fühlen?

WELL-BEING

ERFÜLLT

SINNLICH

GANZHEITLICH

OPEN SOURCE

COLLABORATION

Wie will ich interagieren?

CO-EVOLUTION



FAZIT

Transformative Unternehmensentwicklung





Erkenntnisse und
Methoden aus unserem
Verhaltens- und
Zukunftslabor.

Stefan Baumann

sbaumann@sturmunddrang.de

STURMundDRANG GmbH

Sturmunddrang.de

Holzdam 14 | 20099 Hamburg

STURMundDRANG unterstützt Marken und
Unternehmen strategisch und innovativ
den Verhaltens- und Kulturwandel mitzugestalten.

