

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2016: Storytelling in Marketing & Sales

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2016) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2016: Storytelling in Marketing & Sales, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275830>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

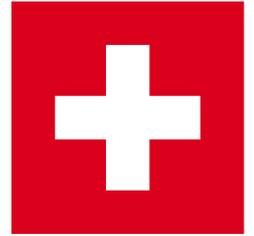
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview with Pascal Rosenberger, Swisscom • Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens
• Interview with Mia Norcaro, Kempinski Hotels • Customer Storytelling • Making yourself heard at the customer again
• Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien • Brand storytelling in social networks • Vom Drehbuchautor zum Showrunner • Mythical Marketing • **SPEKTRUM** Management int. Vertriebspartner für Industriegüter • Modernes Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel

www.marketing-review.ch

Storytelling in Marketing & Sales



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Nächster
Infoanlass am
2. März 2016 in
Zürich.

[www.ifm.unisg.ch/
weiterbildung/
infoanlass](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung/infoanlass)

Kommunikation und Management aus erster Hand – von Professionals für Professionals

Intensivstudium für Kommunikation und Management (CAS)

20 Tage in 6 Modulen, nächster Start 30. August 2016

Von neuen digitalen Kanälen bis hin zu den wachsenden Kommunikationserwartungen aller Anspruchsgruppen – das Intensivstudium für Kommunikation und Management bietet zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen **praxiserprobte Konzepte und neueste wissenschaftliche Erkenntnisse**. Den CAS-Abschluss (Certificate of Advanced Studies) können Sie mit dem Intensivstudium für Marketingmanagement ausserdem noch zum **Weiterbildungsdiplom Marketing Executive HSG** (Diploma of Advanced Studies, DAS) erweitern.

Weitere Infos unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung/ikm

Gerne beraten wir Sie auch persönlich unter +41 71 224 28 55 oder Mail an emil.annen@unisg.ch.

Storytelling in Marketing & Sales

Bereits vor 40 000 Jahren gab es Storytelling in Form von Höhlenmalereien, und auch heute spielt das Geschichtenerzählen in allen Kulturen eine große Rolle. Storytelling zählt zu einer unserer grundlegendsten Kommunikationsmethoden. Leute erzählen sich Geschichten, um sich zu unterhalten, um Wissen zu teilen oder einfach, um sich zu vernetzen.

Mit einer einfachen Geschichte können wir nicht nur Inhalte vermitteln, sondern gleichzeitig auch Gefühle und Kreativität anregen. Zuhörer lassen sich gerne auf die Erzählform ein: Der Aufwand ist gering, weil man nicht in Paradigmen oder Argumentationen denken muss.

Es überrascht daher nicht, dass Storytelling in der Welt des Marketings zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei lässt sich von historischen Meistern lernen. So zeigte Aristoteles, welche drei Dinge eine gute Geschichte haben muss, damit sie ihre Wirkung auf die Zuhörer voll entfalten kann: Erstens benötigt sie Ethos, das heißt einen glaubwürdigen, an Werten orientierten Kern – im Marketing beispielsweise die Botschaft oder den Markenkern. Zwei-

tens ist Logos erforderlich, d.h. ein logischer Aufbau und eine klare Struktur der (Marken-)Story. Und drittens sollte eine Geschichte über Pathos verfügen und somit an starke Gefühle appellieren und Emotionen freisetzen.

Die positiven Effekte des Storytellings können im Marketing aber nicht nur mittels „traditioneller“ (Werbe-) Kommunikation genutzt werden. Vielmehr gelingt es gerade mittels digitaler Medien, Geschichten viral zu verbreiten, anzureichern, weiter zu entwickeln und sogar mehrfach wieder zu verwenden. Egal, ob bei der Gestaltung von Marken, Produkten und Dienstleistungen, bei der attraktiven Darstellung der Unternehmensgeschichte oder der internen Vermittlung der eigenen Markenkernwerte: Storytelling ist ein Ansatz, der im Toolkit eines modernen Marketeers auf keinen Fall fehlen darf.

Lassen Sie sich von den vielfältigen Geschichten dieser Ausgabe inspirieren!



Prof. Dr. Sven Reinecke,
Geschäftsführender Direktor
des Instituts für Marketing an
der Universität St. Gallen (HSG)
sven.reinecke@unisg.ch

1/2016

Schwerpunkt

Interview

- 06 **„We believe in the core principle of storytelling, which is: show don't tell ...“**

Pascal Rosenberger, specialist for corporate communications at Swisscom, shows how companies differentiate themselves from competitors by using Storytelling.

The interview has been conducted by Christoph Wortmann, Research associate at the Institute of Marketing, University of St. Gallen

Corporate

- 10 **Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens**

Der Beitrag zeigt einen Storytelling-Ansatz, der durch die gelebte Unternehmenskultur geprägt ist.

Karin Thier, Christine Erlach

- 18 **Fostering corporate values through storytelling**

Mia Norcaro, Director of Corporate Communications at Kempinski, takes us on a journey through the genesis of the „DNA“ project.

The interview has been conducted by Chiara Bossard, collaborator at the Competence Center for Luxury Management at the Institute of Marketing at the University of St. Gallen.



Customer

- 22 **Customer Storytelling: Kunden erzählen Geschichten – das Marketing misst Zahlen**

In diesem Artikel wird aufgezeigt, wie man Customer Stories erfolgreich selektiert und die Ergebnisse wiederum als Marketinginstrument einsetzt.

Bernd Stauss

- 32 **Making yourself heard at the customer again – how songwriting facilitates successful storytelling**

A very effective method to implement storytelling in your business is Songwriting. It is a very creative process but also highly structured.

Peter Mathias Fischer, Johannes Flecker

Spektrum I Marketingmanagement

Digital

- 38 **Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien**
Der Artikel beleuchtet die Schwierigkeiten des Digital-Brand-Storytellings, zeigt aber auch auf, wie das Marketing davon profitieren kann.
Dieter Georg Herbst
- 46 **Brand storytelling in social networks – tell your storyline**
To be authentic, companies have to make their consumers part of their brand stories.
Stefano Pace

Strategy

- 54 **Vom Drehbuchautor zum Showrunner – der Strategieprozess als adaptives Storytelling**
Mithilfe eines vierstufigen Denkansatzes illustriert dieser Bericht Storytelling als adaptiven Prozess.
Gieri Hinnen, Andri Hinnen
- 64 **Mythical Marketing – The Holy Grail of Today's Ueber-Brands**
How successful marketers inspire customers by elevating their stories through myths.
Wolfgang Schaefer, JP Kuehlwein

- 70 **Management internationaler Vertriebspartner für Industriegüter am Beispiel von STILL**
Anhand eines Beispiels aus dem Industriegüterbereich wird aufgezeigt, wie sich unterschiedliche Erfolgsfaktoren in ein systematisches Managementkonzept überführen lassen.
Lars Binckebanck, Sascha Jordan
- 78 **Modernes Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel**

Im Beitrag wird gezeigt, wie sich die Phasen des Kaufprozesses gegenseitig beeinflussen und wie sich diese Entwicklung auf den modernen Kundenservice auswirkt.

Ralf Schengber

Service

- 84 **Literatur zum Thema: Storytelling**
- 85 **Call for Papers**
- 53, 63, 86 **Buchrezensionen**
- 87 **Vorschau & Impressum**

**„We believe
in the core
principle of
storytelling,
which is:
show don't
tell ...”**



Today it is not enough to communicate the brand's story in order to get attention. To differentiate from competitors, you have to create a unique user experience by bringing the story to life and make your customers part of it. Pascal Rosenberger is a specialist for corporate communications and gives insights into how storytelling works at Swisscom.

**The interview has been conducted by Christoph Wortmann,
Research associate at the Institute of Marketing, University of St. Gallen**

Mr Rosenberger, how do you see the use of Storytelling techniques in internal and external corporate communications?

Storytelling is a craft gaining more and more attention and popularity within a business context. On the downside, as with most trends, the term has become a buzzword. Overall I'm happy about this development as it enriches discussions and measures. Today most companies or agencies seek to increase the impact of their communications with storytelling – with good reasons: Storytelling is a promising approach for brands to gain (more) attention, increase an audience's involvement and be remembered. In times, when product differentiation shrinks, user experience and communication can make the significant difference. However, storytelling still is a difficult phenomenon to grasp and a challenge to operationalise in day-to-day business. Models like the hero's journey have conquered the field and offer a practical approach to structure and convey a story. But there's much more to storytelling and the biggest challenge is to create a compelling and consistent story over a longer period of time, on brand and product level as well as over various communication measures and customer touchpoints. Corporate communications in particular far too often solely relies on bare facts and figures and neglects aspects like emotions. In this regard, marketing communications is way ahead. Storytelling now forces communication managers to root a message in human perception and experience.

What makes stories powerful and communicative types of

content? What does effective Storytelling mean to you?

A great story brings an idea to life. It creates an atmosphere, even elicits emotions and glues attention to it. Something that previously was abstract becomes specific and can easily be understood, even without cognitive effort as humans are used to listen to stories – and to love them. If a brand invests in storytelling it increases its chance, to become relevant for its existing and potential customers. On the bottom line: Due to the experiences and emotions a well-crafted story triggers, brands are more likely to become top of mind, consumers first choice and in the long run to profit from higher loyalty.

What role does Storytelling play in your company's communication strategy?

Storytelling is company-wide in the spotlight and not only discussed within corporate or marketing communications. In general, we believe in the core principle of storytelling, which is: show don't tell. A story is not just a communicative add-on once a product is ready for the market. The services and products themselves as well as everything the brand actively does, are episodes or chapters of the bigger story. This point of view is sometimes summarised under the term storydoing. At the same time, this is where the greatest challenge begins, especially for a multi-faceted company with a well-established presence in many markets. Swisscom is tightly woven into our country's history and people's everyday life. People actively and passively combine every signal we send out and thus create their ver-

Pascal Rosenberger

is a communications expert in the corporate communications division of Swisscom. He is responsible for the development of the communication strategy and communication channels, such as online communication, influencer relations and storytelling. Previously, among others, he was head of the PR team responsible for private clients. Part time he is working together with his business partner to build eggheads.ch, a community and marketplace for further education. The startup positions itself as a Tripadvisor for further education. After concluding his studies in journalism at the University of Zurich, he successfully graduated from a screenplay seminar in Los Angeles. Until this day he is sporadically active as an author.

Swisscom
pascal.rosenberger@swisscom.com

sion of the story. Our aim is, to keep it as consistent as possible by building on the brand.

From a marketing communications point of view, media consumption has become highly selective and people have developed strategies to ignore advertising. The increasing popularity of ad blockers raises the bar to reach peo-

ple with our messages. We've concluded, that we need to create events and thus stories audiences want to talk about. If we succeed, people share our messages and we increase relevance in their lives. That's why we increasingly stage our ideas and messages. Besides these primarily marketing communication driven efforts we also count on online-based storytelling platforms. For enterprise customers we publish our dialogue magazine, SMEs are addressed with the SME business world and for private customers we launched "Swisscom Storys" in the autumn of 2015. All these publishing measures address topics that arise around the almost infinite digital possibilities. We want to inspire readers and invite to discuss.

How can companies successfully use Storytelling to build relationships with their customers?

It's a prerequisite that storytelling is a long-term commitment with company-wide support. If it's just applied as

the latest hot marketing trend, I doubt a brand will see positive results. Telling stories on brand or product level forces a company to focus and sometimes even to kill its darlings. The more consequent and persistent a brand and its managers are, the higher the chances of success. Storytelling means simplifying and then enriching the

stripped down idea with elements, human beings can relate to. Most of the times this is counterintuitive for communication and marketing managers as products, services and features stand in the foreground. If an immediate increase in sales is expected, conventional promotions still do a better job. Of course, content is also a way to generate leads, but it's not primarily a sales measure. It pays off in the long run through the previously mentioned benefits.

What future trends do you see in the use of Storytelling and Content Marketing techniques?

Professional storytellers can be optimistic about the future. Exclusive content has become a key differentiator and the web further increases demand. Some of the biggest digital companies of our age pursue different content based strategies to strengthen the bonds with their users: Facebook strives to become an indispensable news distributor. Netflix not just streams

content, it sets benchmarks for Hollywood with its own productions. In a strategic partnership Axel Springer creates exclusive content for Samsung customers. This development underlines the relevance of great content for major platforms. Same applies for smaller brands. As a consequence, the battle for attention enters the next round with such diverse contestants like tech companies, established media brands, online influencers, brands and even private individuals. With more available content every piece needs to convince a reader or viewer to dedicate his or her time to it. Brands need to stick out of the noise with unique stories which will more frequently be told in motion pictures. This increases demand for storytelling skills. However, creativity alone won't win – it has to be combined with a solid technical understanding. Almost every day new platforms pop up offering new possibilities and attracting specific audiences. Storytellers need to jump on and play in order to find out how stories can be told in these new environments. Once all these questions on the content production side are solved, distribution becomes key. As only few brands possess their own reach, higher media investments – most likely for native ad formats – will be required. Storytellers will be successful, if they embrace these chances digital offers. 

PLAKATE, DIE EINDRUCK MACHEN.



DAUERTIEFPREISE! ZUM BEISPIEL:

PLAKATE A2
100 STÜCK NUR **CHF 59**

INKL. MWST UND STANDARDVERSAND
135 g/m² Bilderdruckpapier / einseitig vierfarbig bedruckt (4/0)

Jetzt bestellen auf [onlineprinters.ch](https://www.onlineprinters.ch)



DRUCKSACHEN EINFACH ONLINE BESTELLEN!

 **Onlineprinters.ch**

Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens

Storytelling bietet einen methodischen Zugang zu den Geschichten der Mitarbeiter über die Unternehmenskultur. Diese Erzählungen sind das Fundament für eine authentische Innen- und Außenkommunikation unternehmenskultureller Werte und Grundhaltungen. Authentizität wiederum ist die Voraussetzung für das Gestalten einer sinnstiftenden Marke. Der Artikel stellt anhand eines Fallbeispiels bei einem international tätigen Getränkehersteller den Storytelling-Prozess für das Entdecken und das Nutzen authentischer unternehmenskultureller Werte vor.

Dr. Karin Thier, Dipl.-Psych. Christine Erlach

Erfolgreiche Marken werden sich durch Storytelling abheben. Eine Prognose, die Unternehmen auch zu einer neuen Sicht auf ihre Unternehmenskultur auffordert. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dabei ist die Authentizität in der Außen- und Innenkommunikation. Geschichten, die sich Mitarbeiter über das Unternehmen und seine Produkte erzählen, spielen dabei eine ganz entscheidende Rolle: in einer „Attention Economy“, in der Information und Kommunikation allgegenwärtig sind und so das Ringen um Aufmerksamkeit zum wichtigsten Gut der Informationsgesellschaft wird, wird es zunehmend schwerer, herauszustechen. Im Gedächtnis bleiben uns jene Unternehmen bzw. Marken, die uns emotional erreichen, die polarisieren oder aber einen tieferen Sinn zu vermitteln scheinen. Die „Seele“ des Unternehmens bzw. die Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle.

1. Wann wird eine Unternehmenskultur als authentisch wahrgenommen?

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Handlungsmuster der Menschen in einem Unternehmen (Reinmann-Rothmeier/Mandl 1998), ein menschliches Miteinander also mit gemeinsamen Werten und Normen, um den Umgang miteinander zu regeln. Die Tradierung der unternehmenskulturellen Normen und Werte in der Zeitachse von der Gründung bis zur Gegenwart – und in der Formulierung der Vision noch weiter bis in die Zukunft – folgt dem gleichen Aushandlungsprozess gemeinsamer Grundhaltungen, den man auch in Teambildungsprozessen beobachten kann: neue Mitglieder werden in die bestehenden Wertvorstellungen hineinsozialisiert, zugleich können sich Normen und Glaubenssätze aber im Laufe der Zeit auch verändern, z.B.: durch neue Erfahrungen und Veränderungen oder durch die Wertvorstellungen neuer Mitarbeiter. Solche Aushandlungsprozesse finden ständig statt, es können sich Untergruppen mit anderen Normen bilden, zwei oder mehr Subkulturen im Konflikt miteinander liegen oder aber einander ignorierend nebeneinander existieren und so fort.

Es ist also gar nicht so einfach, genauere Aussagen zu treffen, welche Werte und Grundhaltungen die Unternehmenskultur ausmachen! Was ist eine authentische Unternehmenskultur? „Unternehmenskultur ist die Summe der Geschichten, die man sich erzählt.“ Diese Definition von H.R. Jost (2003) weist den Weg für jene, die auf der Suche nach einer authentischen Unternehmenskultur sind: in den Geschichten, Erlebnissen und Anekdoten, die Mitarbeiter mit

ihrem Unternehmen verbinden, zeigt sich ein persönliches, unverfälschtes und kraftvolles Bild eines Unternehmens aus der Perspektive derer, die es am besten kennen – der Mitarbeiter und derer, die eng mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, etwa Lieferanten und Kunden.

Denn authentisch ist eine Unternehmenskultur nur dann, wenn sie die tatsächlichen Werte, Einstellungen und Haltungen derer widerspiegelt, die Teil dieses Unternehmens sind. Nur wenn die empfundene Wahrnehmung der Werte eines Unternehmens mit der nach innen und außen propagierten Darstellung der Unternehmenskultur übereinstimmt, entsteht ein Gefühl von echter Zugehörigkeit, kann das Empfinden von Sinnhaftigkeit entstehen.

Leider wird diese Quelle an authentischem „Material“ selten genutzt, wenn es um das Thema Unternehmenskultur, Employer Branding oder Markenbildung geht. Unternehmen vertrauen bei der inhaltlichen Ausrichtung dieser Themen oft mehr der Meinung und den Ideen von Agenturen und Beratungsinstituten als den Erfahrungen und Erlebnissen ihrer Mitarbeiter. Schade, denn das Hineinhören in das eigene Unternehmen offenbart einen faszinierenden Schatz an Wissen über die real gelebten Werte im Unternehmen, welcher behutsam gehoben und genutzt werden sollte.

Hier wird eine Facette von Storytelling angesprochen, die mitunter zu wenig Beachtung findet: Das Arbeiten mit Geschichten bedeutet nicht nur das Gestalten und die Nutzung von Geschichten, um Botschaften zu vermitteln und

Dr. Karin Thier

Narrata Consult – mit Geschichten zur Seele des Unternehmens –
Wissenschaftliches Beraternetzwerk

Narrata Consult
karin.thier@narrata.de
www.narrata.de

Dipl.-Psych. Christine Erlach

Narrata Consult – mit Geschichten zur Seele des Unternehmens –
Wissenschaftliches Beraternetzwerk

Narrata Consult
christine.erlach@narrata.de
www.narrata.de

das Käuferverhalten zu beeinflussen, sondern auch das Sammeln von authentischen Geschichten durch Zuhören (Kapitel 2 wird diese Facette von Storytelling, die ihren Ursprung am MIT, Massachusetts hat, näher betrachten).

Storytelling im Zusammenhang mit dem Finden und Gestalten einer authentischen Unternehmenskultur und einer sinnstiftenden Marke hat das erste Ziel, den o.g. Schatz an Wissen über die realen Unternehmenswerte aufzuspüren, indem es nach Geschichten sucht, in denen sich die „Seele“ eines Unternehmens spiegelt.

Eine „Seele“ als den Kern der gelebten Werte hat jedes Unternehmen, denn diese „Seele“ steht für nichts anderes als für die zugeschriebene Identität, für jene Narrationen also, die man einander erzählt und die das zum Ausdruck bringen, was man beim einzelnen Individuum seine „Persönlichkeit“ oder seinen „Charakter“ nennen würde (vgl. Erlach/Thier 2005). Diesen Kern der gelebten Wertvorstellungen, Normen, Denkweisen und Handlungsmuster besitzt jedes Unternehmen, unabhängig davon, ob diese Werte nun „gut oder schlecht“ sind – denn diese wertende Dimension kommt erst dann ins Spiel, wenn gewisse Zielerwartungen formuliert werden.

Eine solche Zielerwartung könnte beispielsweise das Erregen von Aufmerksamkeit sein, also das emotionale Verankern des Unternehmens beim Kunden wie beim Mitarbeiter. Diese Zielerwartung kann ein Unternehmen dann erfüllen, wenn es Sinnhaftigkeit vermittelt, wenn es also eine gute Antwort auf die Frage nach dem „Warum gibt es uns?“ geben kann (Sammer 2014).

Hier schließt sich der Kreis, warum es von solch enormer Bedeutung ist, in der Außen- wie in der Innenkommunikation authentische Botschaften zu vermitteln. Denn werden bei der Frage nach dem tieferen Sinn Buzzwords wie „kundenorientiert“, „nachhaltig“ oder „innovativ“ kommuniziert, weil man annimmt, dass der Mitarbeiter/Kunde diese erwartet, aber nicht, weil sie realen Werten entsprechen, wird man schnell unglaubwürdig.

Interessant ist hier die Macht von Geschichten, die nicht von ungefähr das älteste Transportmittel für Wissen und Werte der Menschheit sind (Erlach/Thier 2015): Geschichten erzählen, ist die natürlichste Form der Weitergabe von Wissen und knüpft an die bereits von Kindesbeinen antrainierte Form der Wissensaufnahme an (vgl. Mishler 1986). Für den Pädagogen und Kognitionspsychologen Jerome Bruner wird es sogar erst über Erzählungen möglich, menschlichen Erfahrungen einen Bedeu-

tungszusammenhang zu geben (Bruner 1990). Auch die Ergebnisse der modernen Gehirnforschung (z. B. Hüter 2014) belegen, dass Geschichten und die Emotionen, die sie in uns auslösen, eine enorme Auswirkung auf unser Wissen, unsere Wahrnehmung der Umwelt und unser Gedächtnis haben.

Geschichten vermitteln aufgrund ihres narrativen Formates Sinnhaftigkeit, weil sie ordnend wirken in einer komplexen Welt, weil sie durch die Protagonisten Identifikationsflächen bieten für den Zuhörer, weil sie uns emotional erreichen können und so weit tiefer unsere Wahrnehmung und unsere Entscheidungen beeinflussen als Zahlen, Daten und Fakten dies können (vgl. hier die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie, siehe oben).

Halten wir also fest: Storytelling im Sinne von Sammeln authentischer Geschichten der Mitarbeiter ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer authentischen Unternehmenskultur in der Innen- und Außenkommunikation; die Unternehmenskultur als „Seele“ des Unternehmens spielt wiederum eine große Rolle bei der Gestaltung einer sinnstiftenden Marke, mit der sich Mitarbeiter und Kunden identifizieren können. Unternehmen, die Sinnhaftigkeit vermitteln, können durch authentische Narrationen und die damit einhergehende Identifizierung mit den Erzählern wahres Interesse und Neugier am Unternehmen und dessen Produkten/Dienstleistungen wecken – und das kann der erste, entscheidende Schritt für eine Bewerbung oder eine Kaufentscheidung sein.

2. Der Storytelling-Prozess: tiefe Einblicke ins Unternehmen

Authentische Geschichten von Mitarbeitern zur Unternehmenskultur lassen sich aber nicht einfach abfragen. Sie stecken oft unbewusst in den Köpfen von Mitarbeitern bzw. werden bei bestimmten Erlebnissen, Erfahrungen und Wahrnehmungen mit den Werten und Einstellungen des Unternehmens gebildet. Um diese Geschichten gezielt für den Aufbau und das Managen der Firmenkultur zu nutzen, sind ein tiefes Eintauchen ins Unternehmen und ein umfassender Storytelling-Prozess im Sinne des Sammelns von authentischen Erzählungen wichtig. Ein bereits in zahlreichen unternehmenskulturellen Kontexten und Projekten bewährtes Vorgehen sind dabei die am MIT, USA, von Wissenschaftlern, Managern und Praktikern entwickelten „Learning Histories“, zu Deutsch: Erfahrungsgeschichten

(Kleiner/Roth 1997), denen ein dreistufiger Prozess (siehe Abbildung 1) zugrunde liegt, der hier in vereinfachter Form vorgestellt wird (Thier 2014, 2010).

Phase 1: Erfassung und Analyse

Ziel der ersten Phase ist es, Mitarbeitergeschichten zu erfassen und zu kategorisieren, in denen sich die Kultur und Werte des Unternehmens spiegeln.

Dabei wird zunächst die vom Management gewünschte, beziehungsweise angestrebte Unternehmenskultur betrachtet. Dies geschieht über Gespräche mit der Führung und der Auswertung vorhandener Leitbilder, Corporate Identity- und Werbematerialien. Im nächsten Schritt werden Workshops und Interviews mit einer ausreichend großen Zahl von Mitarbeitern durchgeführt. Die Teilnehmer sollten sich aus möglichst heterogenen Hierarchiestufen, Funktionsbereichen und Niederlassungen zusammensetzen. Eine Einbeziehung von Kunden und Kooperationspartnern ist wünschenswert. Die Workshops/Interviews sind grundsätzlich in zwei Teile untergliedert: in einen narrativen und in einen strukturierten Teil.

Im narrativen Teil geht es um ein offenes Sammeln von unternehmensspezifischen Geschichten, in denen sich die (subjektiv) empfundene Unternehmenskultur spiegelt. Das heißt, man lässt sich überraschen, welche Werte und kulturellen Merkmale sich zeigen. Erzählt werden Geschichten über die Firmengründung, Erlebnisse mit Führungsper-

sönlichkeiten, Verhalten des Unternehmens in Krisenzeiten oder „inspirierende“ Geschichten über positive Ereignisse. Unterstützend eingesetzt werden dabei narrative Methoden, wie das narrative Interview (vgl. Schütze 1983) oder das Modell der Heldenreise (siehe z. B. Trobisch et al. 2012). Im Rahmen einer Heldenreise werden Mitarbeiter oder Führungskräfte auf eine „gefährliche Mission“ geschickt, um einen Schatz zu heben. Der Schatz kann dabei im übertragenen Sinn ein neues Produkt, eine Veränderung im Unternehmen oder ein spezieller Kundenwunsch sein. Das Verhalten der „Helden“, während sie gefährliche Situationen bestehen müssen, den Schatz aus den Klauen des Bösen retten und ihre Reaktion nach der Rückkehr ins alte Leben lassen vielfältige Rückschlüsse auf die Werte und Kultur des Umfeldes zu, in dem sie agieren. Eine weitere Methode, die Anwendung findet, ist die Metaphernanalyse (z. B. Kruse et al. 2012). Beispielsweise kann mittels einer „Dorfmetapher“ schnell ein gemeinsames Bild des Unternehmens und seiner Außenwirkung geschaffen werden. Dabei werden Fragen gestellt, wie z. B.: „Wenn Ihr Unternehmen ein Dorf wäre, wie würde es aussehen?“ „Wie sehen die Bürger des Dorfes aus?“ oder aber die Befragten werden gebeten, „den Bürgermeister“ zu beschreiben. Das Dorf kann dabei auch visuell von den Teilnehmern dargestellt werden. Die Arbeit mit der Dorfmetapher ermöglicht zum einen eine gute Vergleichbarkeit der Wahrnehmungen unterschiedlicher Befragter und zum anderen ein tieferes Eintauchen in einzelne Themen (z. B. genaue Betrachtung

Zusammenfassung

Der Artikel stellt einen Storytelling-Ansatz vor, der die authentischen Werte eines Unternehmens aufspürt und für eine gezielte Innen- und Außenkommunikation nutzbar macht. Grundlage dafür sind die Geschichten, die sich Mitarbeiter im Unternehmen und über das Unternehmen erzählen, denn in ihnen lässt sich die „Seele“, der wahre Kern eines Unternehmens, erkennen. Das Praxisbeispiel zeigt, wie dieser Storytelling-Prozess bei einem international tätigen Getränkehersteller im Rahmen eines Change-Projektes durchgeführt wurde.

Abb. 1: Der Storytelling-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung.

eines bestimmten Hauses im Dorf oder der Infrastruktur). Die Übertragung in eine andere Welt ermöglicht dabei die Einnahme einer Außenperspektive auf das eigene Unternehmen, welche bei direktem Nachfragen nicht ohne weiteres möglich ist: Zum Beispiel ermöglicht erst der Transport in die Metaphernwelt den am Prozess Beteiligten, auch heikle Themen wie etwa Ungleichverteilungen von Macht oder Bevorzugungen gewisser Unternehmenseinheiten unter dem Deckmantel der Metapher anzudeuten. Auch die Arbeit mit Schlüsselreizen oder Critical Incidents (Flanagan, 1954) ist im narrativen Teil sinnvoll. Dabei wird nach zentralen Ereignissen im Unternehmen gefragt, die entweder besonders problematisch oder besonders positiv in Erinnerung geblieben sind (z. B. Gründung, Fusion, Projektabschluss, Beförderung). In diesem Zusammenhang wird viel über das Verhalten bzw. die Werte eines Unternehmens deutlich.

Handlungsempfehlungen

- Unternehmen, die Geschichten als ein Element ihrer Unternehmenskommunikation nutzen möchten, sollten darauf achten, dass diese die tatsächlich gelebten Werte des Unternehmens spiegeln.
- Für die Erfassung, Analyse und Aufbereitung authentischer Mitarbeitergeschichten sollte ein eigener Prozess aufgesetzt werden, für den ausreichend Zeit und Ressourcen bereitgestellt werden.
- Die erhobenen Geschichten, Anekdoten und Erfahrungen von Mitarbeitern und Kunden mit einem Unternehmen und dessen Produkten können auf vielfältige Weise für die Kommunikation eingesetzt werden (z. B. auf Firmenevents, auf der Homepage, in Facebook, im Blog, aber auch in Stellenausschreibungen und Werbematerialien).
- Wichtig ist die Einrichtung einer zentralen Stelle im Unternehmen, die die Verteilung (z. B. an Management, Marketingabteilung, Unternehmenskommunikation) und langfristige Nutzung der Geschichten regelt und vorantreibt.

Der strukturierte Teil hingegen sucht konkret nach Belegen für die gewünschte und von der Führung kommunizierte Unternehmenskultur und fragt diese direkt ab. Zum Beispiel, wo lässt sich tatsächlich Kundenorientierung oder Innovationskraft im Verhalten von Mitarbeitern erkennen, und welche Beispiele, Erlebnisse gibt es dafür?

Die anschließende Analyse der Interviews bzw. der Workshop-Ergebnisse basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2002) und der Grounded Theory (Strauss/Corbin, 1996) und konzentriert sich auf die Suche nach häufig auftretenden Kategorien, also Situationen und Erlebnissen, in denen sich gehäuft bestimmte Werte der Unternehmenskultur zeigen. Zum Beispiel, wenn immer wieder berichtet wird, wie sich Mitarbeiter gegenseitig bei persönlichen Notsituationen unterstützen, ist dies ein Indiz für eine Kategorie „familiär, Zusammenhalt“, oder wenn wiederholt Geschichten erzählt werden, in denen ranghohe Manager in neue, unsichere Geschäftsbereiche investieren und waghalsige Projekte meistern, wäre das ein Hinweis für eine Kultur der „Risikobereitschaft“.

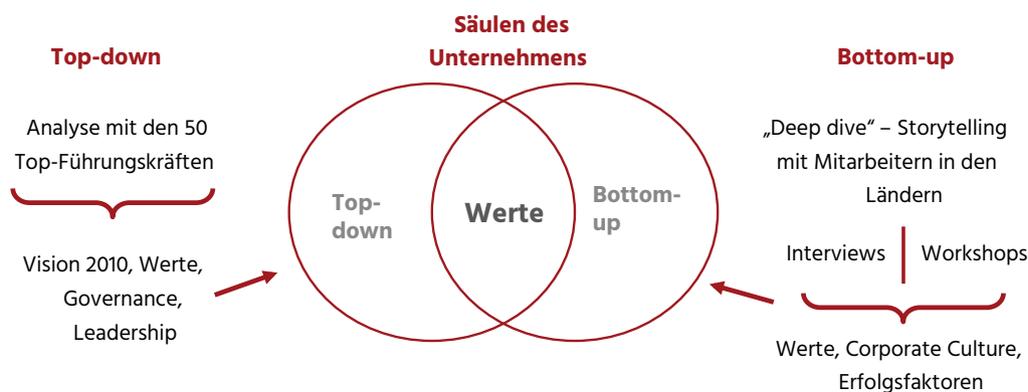
Im Anschluss findet ein Abgleich der durch die Storytelling-Analyse eruierten Werte mit der vom Management angestrebten und gewünschten Unternehmenskultur statt. Schnittstellen und Überlappungen, aber auch erkennbare Abweichungen werden herausgearbeitet und mit der Unternehmensführung diskutiert. Dies ist ein heikler Punkt im Storytelling-Prozess, denn nicht immer lassen sich die gewünschten Werte in der Unternehmensrealität wiederfinden. Das Unternehmen muss jetzt entscheiden, mit welchen Werten es gezielt weiter in Richtung Außen- und Innenkommunikation arbeiten möchte.

Die eigentliche Analyse der Unternehmenskultur endet an dieser Stelle. Für den Aufbau einer authentischen Unternehmenskultur sollten die anschließenden Phasen des Storytelling-Prozesses aber weiter beschritten werden.

Phase 2: Aufbereitung und Visualisierung

Ist im Unternehmen die Entscheidung gefällt, welche „Wertethemen“ für die Kommunikation der Unternehmenskultur geeignet sind, werden um diese herum kleine Kurzgeschichten verfasst, in denen sich die Ausprägungen der jeweiligen Unternehmenskultur zeigen. Das Aufbereitungsformat variiert dabei je nach den Bedürfnissen des Unternehmens und reicht von der Nennung einer Ausprägung wie z. B. „familiär“ und belegenden Originalzitaten von Interview- und Workshop-Teilneh-

Abb. 2: Suche nach den authentischen Unternehmenswerten bei einem Getränkehersteller



Quelle: Eigene Darstellung.

mern aus der ersten Phase bis hin zur Entwicklung von Comics, Podcasts oder Videos, die erlebte Geschichten von Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern rund um die forcierten Werte des Unternehmens aufgreifen. Der besondere Reiz liegt dabei in der hohen Authentizität der Inhalte, da sie auf tatsächlich erlebten Vorkommnissen beruhen.

Phase 3: Verbreitung und Implementierung

Um den größtmöglichen Nutzen aus den Unternehmensgeschichten zu erzielen, geht es in dieser Phase darum, die Inhalte gezielt für Employer Branding, Markenbildung und die Außenkommunikation einzusetzen. Dies kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise geschehen:

- Einsatz der Geschichten bei Präsentationen (vor Kunden, bei der Akquise, auf Fachkonferenzen)
- Erzählen der Geschichten auf internen Events zur Unternehmenskultur (z. B. Weihnachtsfeier, Begrüßung neuer Mitarbeiter)
- Verbreitung der Geschichten über neue Medien, Web 2.0
- Gestaltung eines Booklets mit Geschichten über das Unternehmen und Verteilung an Mitarbeiter und Kunden
- Veröffentlichung von Geschichten in der Unternehmenszeitung, im Intranet, auf der Homepage
- Nutzung der Geschichten bei Stellenausschreibungen und in Werbematerialien.

Die Geschichten sind dabei als Transportmittel für die Beantwortung folgender Fragen zu sehen: Welches Image hat das Unternehmen als großartiger Arbeitgeber? Welche positiven Assoziationen verbinden Mitarbeiter mit dem Unternehmen? Was soll man sich über das Unternehmen erzählen? Was macht die Mitarbeiter stolz, Teil dieser Organisation zu sein (Thier 2014)? Eine wichtige Rolle spielt dabei die Einrichtung einer zentralen Stelle im Unternehmen, die die Verteilung (z. B. an Management, Marketingabteilung, Unternehmenskommunikation) und langfristige Nutzung der Geschichten regelt und vorantreibt.

3. Praxisbeispiel: Durchführung des Storytelling-Prozesses im Rahmen eines Change-Projektes bei einem international tätigen Getränkehersteller

Durch Zukauf verschiedener Unternehmen und Wechsel der Führungsspitze hatten sich für einen international tätigen Getränkehersteller zahlreiche Veränderungen in der Unternehmenskultur ergeben, die eine Neupositionierung der Innen- und Außenwirkung verlangten. Dafür setzte das Unternehmen ein umfassendes Cultural-Change-Projekt auf, in dessen Zuge zunächst mit den Top-50-Führungskräften des Unternehmens eine Vision entwickelt wurde, die die zentralen Werte und Strategien des Unternehmens für die Zukunft bündeln sollte.

Neben diesem Top-down aufgesetzten Prozess wollte das Unternehmen bewusst auch die Mitarbeiter in den einzelnen Landesgesellschaften in einem Bottom-up-Prozess in die Werte- und Visionsentwicklung integrieren. Aus diesem Grund wurde ein dreistufiger Storytelling-Prozess (siehe Kapitel 2) aufgesetzt, dessen Ziel es war, die übergreifende (Unternehmens-)Identität und den spezifischen Spirit des Unternehmens zu entdecken.

In der ersten Phase wurden zunächst Dokumente wie vorhandene Leitbilder und Materialien zur Corporate Identity ausgewertet und Gespräche mit der Unternehmensführung durchgeführt, um ein umfassendes Bild über die vom Management bereits vorgegebene bzw. angestrebte Unternehmenskultur zu erhalten. Darauf aufbauend, wurde gemeinsam mit Vertretern aus dem Personalbereich ein Ablaufplan bzw. Interviewleitfaden für den anschließenden „Deep Dive“ ins Unternehmen entwickelt. Insgesamt wurden dabei in den darauffolgenden Wochen elf Länder besucht, in denen das Unternehmen tätig ist. Dabei wurden einundzwanzig Einzelinterviews, drei Gruppeninterviews und zwei Workshops (mit jeweils zwölf Teilnehmern) veranstaltet. Der Ablauf der Gespräche und Workshops sah dabei im Wesentlichen immer ähnlich aus: Im ersten Teil „Mein Land als Teil des Unternehmens“ wurden Bilder und Metaphern eingesetzt. Sie drehten sich um die Fragen: Wie sehen wir uns selbst und unsere Niederlassung?

Kernthesen

- Erfolgreiche Marken zeichnen sich durch Authentizität in der Außen- und Innenkommunikation aus.
- Geschichten, die sich Mitarbeiter über das Unternehmen und seine Produkte erzählen, liefern wichtige Ansatzpunkte für eine authentische Unternehmenskultur.
- Um diese Geschichten gezielt zu nutzen, sind ein tiefes Eintauchen ins Unternehmen und ein umfassender Storytelling-Prozess nötig.
- Die mit Storytelling sichtbar und erlebbar gemachte Kultur lässt sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden die „Seele“ eines Unternehmens spürbar werden.

Was ist besonders an unserer Niederlassung? Wie nehmen wir das Unternehmen als Gesamtkonstrukt wahr? Besonders die Arbeit mit der „Dorfmetapher“ ermöglichte es den Gesprächspartnern, auch kritische Punkte, unter dem Schutz der Metapher, zu erzählen. Auch half die Dorfmetapher dabei, auftretende Sprachbarrieren zu überwinden, denn viele der Interviews wurden nicht in der Muttersprache der Befragten durchgeführt.

Der Storytelling-Prozess ist ein Weg, um die reell gelebte Kultur im Unternehmen zu entdecken und einen Pool an authentischen Geschichten zu generieren, der dazu verwendet werden kann, die einzigartige Unternehmenskultur gezielt zu verbreiten.

Die simple Metapher „Dorf“ und die Übertragung dieser auf die Welt des Getränkeherstellers war für alle möglich. Als besonders aufschlussreich zeigte sich dabei die Beschreibung und Verortung der einzelnen „Häuser“ bzw. Niederlassungen im „Dorf“ und die jeweilige Beziehung zum „Bürgermeister“ bzw. Geschäftsführer, von dem man sich mehr Sichtbarkeit wünschte.

Im zweiten Teil „Unser Spirit: Was haben wir gemeinsam?“ wurden die Teilnehmer gebeten, über ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Anekdoten mit dem Unternehmen zu erzählen. Die Interviewpartner wurden ermutigt, frei zu erzählen, was ihnen bei der Arbeit im Unternehmen wichtig ist und was sie Besonderes im Rahmen ihrer Tätigkeit erlebt hatten. Es stellte sich dabei heraus, dass ein besonders wichtiger Punkt die jeweiligen Marken der Niederlassungen sind. Um die Produktion der Marken und die Rückmeldungen von Kunden rankten sich viele Geschichten. Besonders betont wurde dabei immer wieder die hohe Qualität und die Natürlichkeit der verwendeten Rohstoffe. Auch gab es zahlreiche Geschichten, die von einzelnen Mitarbeitern im Unternehmen handelten und die das Bild eines soliden, sozialen Unternehmens zeichneten, welches sich aktuell im Spannungsverhältnis zwischen seinen Traditionen und der Dynamik

des Marktes befindet. Die Mitarbeiter beschrieben sich dabei immer wieder als besonders herzlich, offen und aktiv.

Der letzte Interviewteil „Sum-up: Unser Unternehmen in einem Satz“ war deutlich strukturierter. Ziel war hier, konkrete Meinungen zu der bestehenden Strategie/Vision des Unternehmens zu erhalten und blinde Flecke bzw. Kritikpunkte darin aufzudecken. Fast alle Befragten nannten in diesem Zusammenhang den Wunsch nach mehr Austausch, Kooperation und Vernetzung zwischen den einzelnen Ländern.

Anschließend wurden alle Interviews und Workshops teiltranskribiert, analysiert und mit den Top-down generierten Werten abgeglichen. Dabei zeichneten sich nach und nach verschiedene übergreifende Werte rund um die Themen Marke, Produkt und Mensch ab.

In Phase zwei fanden die finale Aufbereitung der Dokumentation und deren Vorstellung vor der Unternehmensführung statt. Neben den Analyseergebnissen enthält das finale Dokument auch zahlreiche Unternehmensstories, Analogien und konkrete Rückmeldungen an das Unternehmen.

In Phase drei wurden anschließend zahlreiche Aktivitäten im Unternehmen zur Implementierung der Unternehmenskultur bzw. des „Spirit“ durchgeführt. Beispielsweise fand eine „Road-Show“ mit dem Geschäftsführer statt, bei der dieser alle Niederlassungen (gerade auch die am Rand

des „Dorfes“) persönlich besuchte und die Mitarbeiter auf die neue gemeinsame Unternehmenskultur einswor. Daneben wurden langfristige länderübergreifende Kooperationen zu bestimmten Themenbereichen initiiert und der Austausch von Bereichen über die einzelnen Länder hinweg gefördert. Die mit Storytelling sichtbar und erlebbar gemachten Werte stellen heute eine das Unternehmen einende Identität dar, die die Geschäftsziele mit den Idealen über Länder und Funktionsgrenzen hinweg verbindet. Es gibt dem beruflichen Tun aller Beschäftigten einen Sinn und hilft, ein gemeinsames Verständnis darüber zu erzielen, wo das Unternehmen herkommt, wo es aktuell steht und wohin es in Zukunft gehen will.

Eine erfolgreiche und nach innen wie außen authentische Unternehmenskultur kann nur dann gelingen, wenn sich die vom Management propagierte und erwünschte Wertestruktur mit der von der Belegschaft tatsächlich erlebten in weiten Teilen deckt. Der vorgestellte Storytelling-Prozess ist dabei ein Weg, um die reell gelebte Kultur im Unternehmen zu entdecken und einen Pool an authentischen Geschichten zu generieren, der dazu verwendet werden kann, die einzigartige Unternehmenskultur gezielt zu verbreiten. 

Literatur

Bruner, J. (1990): *Acts of Meaning*, Harvard University Press, Cambridge.

Erlach, C./Thier, K. (2005): Geschichten in der Unternehmenskultur: Was Narrationen mit Cultural Change zu tun haben, in: G. Reinmann (Hrsg.) (2005), *Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule* (S. 145–161). Lengerich: Pabst Verlag.

Erlach, C./Thier, K. (2015), *Narratives Management – was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben*, in: H. Beier; U. Schmidt & D. Klett (Hrsg.): *Wissensmanagement beflügelt: Wie Sie einen unbegrenzten Rohstoff aktivieren*. Akademische Verlagsgesellschaft, AKA, Berlin. S. 103–122.

Flanagan, J.C. (1954): *The critical incident technique*, in *Psychological Bulletin*, 51 (4), S. 327–359.

Hüter, G. (2014): *Die Macht der inneren Bilder: Wie Visionen das Gehirn, den*

Menschen und die Welt verändern, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2014.

Jost, H.R. (2003): *Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Orell Fuessli, Schweiz.

Kleiner, A./Roth, G. (1997): *Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen*, in: *Harvard Business Manager*, 5, 1997, S. 9–15.

Kruse, J./Biesel, K./Schmieder, C. (2011): *Metaphernanalyse: Ein rekonstruktiver Ansatz (Qualitative Sozialforschung)*. Springer, Wiesbaden.

Mayring, P. (2002): *Qualitative Sozialforschung*. Beltz, Weinheim.

Mishler, E. G. (1986): *Researching Interviewing. Context and Narrative*, Harvard University Press, Cambridge.

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (1998). *Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des*

Lernens, in P. Dehnborstel, H.E. Erbe & H. Nowak (Hrsg.), *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen*. (S. 195–216). Berlin: Edition Sigma.

Sammer, P. (2014): *Storytelling: Die Zukunft von PR und Marketing*. O'Reilly, Köln.

Schütze, F. (1983): *Biographieforschung und narratives Interview*, in: *Neue Praxis*, 13, S. 283–293.

Strauss, A./Corbin, J. (1996): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Thier, K. (2014): *Storytelling: Analyseinstrument der Unternehmenskultur*, in: *Die Wirtschaftsmediation*, 2, S. 26–29.

Thier, K. (2010): *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement*. Springer, Heidelberg.

Trobisch, N. et al. (2012): *Heldenprinzip – Kompass für Innovation und Wandel*. Universität der Künste Berlin, Berlin.



Fostering corporate values through storytelling

In 2008 Kempinski Hotels found itself facing rapid expansion with the number of employees set to double by 2015. At the time, managers needed to find a way to foster the company's core values and communicate them in a way that would appeal to people in different countries and cultures. In the following interview Mia Norcaro, Director of Corporate Communications at Kempinski, takes us on a journey through the genesis of the "DNA" project and the challenges that presented themselves along the way.

The interview has been conducted by Chiara Bossard, collaborator at the Competence Center for Luxury Management at the Institute of Marketing at the University of St. Gallen.

Mrs. Norcaro, could you briefly introduce us to the "DNA" project and the drivers that led to its creation?

There was a strong business reason behind our choice to start working on our internal and external brand. At Kempinski, we realized that the way we are positioned externally did not quite fit with how we feel internally as a company. Externally we were seen as maybe slightly boring, quite Germanic, traditional and dusty. Whereas, internally we felt and feel passionate about what we are doing, excited and empowered about our jobs and serving guests. In 2009, we decided to take action. On one hand, we looked at our external brand. Particularly, what we had been delivering to our guests as guest experience. On the other hand, we were interested in

Mia Norcaro

completed her degree in International Relations at the London School of Economics and Political Science in 1996. She has over 15 years experience in public relations, marketing and communications in industries as diverse as fashion, telecommunications (subsidiary of Deutsche Telekom), consulting and investment management. Mia joined Kempinski Hotels in 2003, where she is currently Director Corporate Communications.

Kempinski Hotels
mia.norcaro@kempinski.com

our internal brand. We were interested in understanding what it essentially was and what we were delivering to our employees. We wanted to ensure our external brand reflected our internal brand. In addition, by developing a coherent external and internal brand, we could drive business performance. We wanted to help our employees understand what our culture was, buy into it and deliver it consistently so that we could hope to encourage retention and loyalty. As a result, we expected less absenteeism, less sick days, and other benefits such as these. We also expected we could create a consistent brand experience, a strong brand promise and, as a consequence, greater customer loyalty. We decided to take a very authentic approach by asking our employees who we are. We avoided organizing focus groups with top-level management, but rather went straight to the source: the people who are actually delivery services in our hotels. We conducted about 180 interviews with employees from our hotels from all geographical areas and all levels of the organization. As a result, what we received as a feedback felt instinctively right. It corresponded well with how the project team perceived the company culture. However, what was most interesting was the format that feedback came in. In many interviews, people would say: "Let me tell you a story that will show you what it means to work at Kempinski". This already planted the seeds for the storytelling idea afterwards.

We discussed the values, we read stories together, brainstormed and developed activities that managers could then implement in their own hotels. Adaptation on a regional level was very important at this point.

Did the idea of using storytelling come as consequence of the approach employees were using to share values?

Yes. Right at the beginning we were looking for a way to transport messages in areas where English is not the main language, where not everybody is highly educated, and where the objective was to engage people. The first model that we used was that of the theater. If you think of a hotel, the theater metaphor could have fit quite well. The front of

house is where the actor greets the guests, and the back of house is the stage lighting, the crew, the costume designer and all these other roles. The imagery was beautiful, but eventually we became uncomfortable with it. We discussed it a lot within the team and finally, we realized that it would not work for us. Because we are all Kempinski, whether we are in the laundry ironing sheets, or serving the guests food and wine. We are not acting, and we are not pretending to care about our guests. We genuinely care about our guests. So we had to look for an approach to convey the values that was genuine. This is when we started leaning towards storytelling and decided to choose the best stories from the interviews that would correspond to our values.

How did you transform the initiative into reality?

Well, there is a technical aspect and the fact that it was already reality, we were just putting it into words. From a technical point of view, we used an internal communication cascade, going up and down. We believe managers are key to transmitting the culture in our organization. For many people, their experience of a brand or the company experience is their experience of their manager and their management style. More concretely, we used an experiential training approach. We discussed the values, we read stories together, brainstormed and developed activities that managers could then implement in their own hotels. Adaptation on a regional level was very important at this point. For example, when we talk about our value "Passion for European Luxury", which could be off-putting in regions such as China or the Middle East, we put it in a different context: „In Europe people have a general respect and appreciation of other cultures, so our approach to luxury is similar - to enjoy the best of everything there is available in the world". We combined the experiential training approach with other materials. We had a storybook (Figure 1) and an executive summary for managers, which explained what was required and expected from them. Moreover, we also used traditional communication material such as fliers and posters, which people could see in offices, corridors and back of house common areas. I think this integrated approach was good, because training and communication proved to work extremely well together.

What challenges did you face throughout the project and how did storytelling aid in solving them?

Most of the challenges were around making sure that we respected the different cultures. In that, the choice of stories

we made helped very much, because we took some from each region to compose our storybook. In many cases, we would take the stories, make them anonymous and discuss them during training sessions. What would happen was that many more employees could identify with them and this made our approach very inclusive. We were also very concerned with reaching the average employee, the person that faces the guest, who does not necessarily have a high level of education, and that in some countries, is not able to read

As storytelling has become very strong in our culture, this influenced the launch of a social media campaign on the Kempinski Facebook page.

or write. Storytelling proved to be brilliant for reaching everyone because every culture has some kind of storytelling tradition and in many cases, it is an oral tradition. There is something very powerful about using a story to convey a value, we could reach people without necessarily needing them to read or write themselves. In the Middle East, a member of staff told us about the Hakawati and we began to use this local tradition of the Hakawati (Figure 2), a storyteller, or wise man, who wears a turban and people gather around them to listen to stories.

How is the project moving forward now?

Now, we are looking at the employee and guest experience through the perspective of managerial behavior. One thing we have learned from this experience is that not all managers are good communicators, and in this business that is a skill which is very important to have. So, one of the next steps could be looking at managerial skills and managerial communication.

How would you imagine using storytelling to train managerial behavior?

For example, once upon a time in a hotel in Germany, there was a young trainee, who was assigned room service during the night. As it happened, the trainee's manager got sick and the trainee could rely on the kitchen staff to cook the room service orders but nobody to do the delivery or answer the

calls from the VIP guests. The hotel general manager happened to be present and it came to a point where he said: "Listen, I know you're short staffed, just get the order ready and I'll deliver it myself. I'll be a waiter tonight, and that's fine". This is the managerial behavior we like to see and we want to encourage. If we see guests waiting for something or a colleague finding it hard to fulfil a request, it's all hands on deck. These are the stories we would use in managerial storytelling.

If you had to look at Kempinski's communication, do you find storytelling to be more useful internally, for corporate communication, or externally?

I would say that in general the storytelling has remained internal. We have had discussions for the corporate website, to bring our stories out to the public. One of the issues we always have is that of using somebody's data. This is something we still have to resolve. To prepare for this we have created an online storytelling forum to gather stories and for each one that is submitted we ask for a certificate, which states that the story is true and it happened in a certain hotel at a certain date, and an authorization to use the story. This way Kempinski can use it internally and externally. One idea is to use these stories to update our job website, because it is something that people find very attractive. As storytelling has become very strong in our culture, this influenced the launch of a social media campaign on the Kempinski Facebook page where our "Ladies in red", the ambassadors of our hotels, share their stories. This was not forced out the original storytelling forum. It was simply a campaign that shows how storytelling has become a strong part of what we do.

One last question. Of all those gathered, is there one story that is your favorite?

I find it hard to choose one particular story. Some I have been delighted by, some have made me cry. However, the one that has moved me the most has been the story of a long time guest who after a personal tragedy still decided to spend her Christmas holidays at one of our hotels. The way the guest was welcomed and treated during her stay truly represents our values, our culture and what we stand for. 

Customer Storytelling: Kunden erzählen Geschichten – das Marketing misst Zahlen

In der Regel wird Storytelling als Management- und Marketinginstrument diskutiert. Dabei wird weitgehend übersehen, dass Kunden wichtige Geschichten erzählen. Dieser Beitrag beschreibt Charakter und Arten dieser Customer Stories, erläutert deren Relevanz und stellt mit dem Customer-Storytelling-Approach einen Ansatz vor, mit dessen Hilfe Customer Stories gewonnen, analysiert und genutzt werden können.

Prof. Dr. Dr. h. c. Bernd Stauss

Storytelling – der planvolle Einsatz von Geschichten – findet seit Jahren Aufmerksamkeit im Management. Dies gilt vor allem im Rahmen von Organisations- und Führungsfragen, wenn es darum geht, unternehmensintern kulturelle Werte, Führungsphilosophien oder Strategien zu verdeutlichen (Reissner/Pagan 2013; Ettl-Huber 2014). Auch im Marketing ist seit einiger Zeit ein zunehmendes Interesse am Storytelling festzustellen. Ein Schwerpunkt liegt in der Markenpolitik, wo reflektiert wird, wie Markenwerte mithilfe von Stories vermittelt werden können (Fog/Biudtz/Yakaboylu 2005; Woodside/Sood/Miller 2008). Dabei wird an der internen Orientierung grundsätzlich festgehalten. Das gilt primär, wenn die Rolle von Geschichten im Behavioral Branding zur innerbetrieblichen Verankerung zentraler Markenwerte diskutiert wird (Wentzel et al. 2008; Wentzel/Tomczak/Herrmann 2012). Aber auch wo erörtert wird, wie man die zentrale Markenbotschaft mittels Geschichten bei Kunden verbreiten kann (Mangold 2002) bzw. wie Geschichten im Rahmen von Werbung (Escalas/Stern 2003) oder persönlichem Verkauf (Gilliam/Zablah 2013) einzusetzen sind, wird an einer internen Erzählersicht festgehalten. Immer gilt: Marketing erzählt Geschichten, Kunden sollen zuhören, weitererzählen und kaufen.

Nur wenig beachtet bleibt die Tatsache, dass auch Kunden Geschichten erzählen. Es sind die Geschichten ihrer Erlebnisse mit Marken und Unternehmen; authentische Geschichten, die sie im Gedächtnis speichern, die ihr Verhalten bestimmen und die sie immer wieder weitererzählen. Es sind auch Geschichten, die sie dem Unternehmen – z. B. in Beschwerden – erzählen, aber die das Marketing in der Regel nicht

erreichen. Feedback ist meist nur in Form von Zahlen erwünscht, als statistische Daten über Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlungsbereitschaft oder Wiederkaufabsicht. Aber welche Geschichten sich für Kunden mit großer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verbinden, welchen „Story“-Inhalt die Weiterempfehlungen oder Warnungen der Kunden haben und welche Geschichten mit Loyalität oder Kündigung verbunden sind, davon weiß das Marketing oft nur wenig.

Dieser Beitrag befasst sich daher mit dem Customer Storytelling, den Geschichten, die Kunden dem Unternehmen und anderen (potenziellen) Kunden erzählen. Er beschreibt Charakter und Arten von Customer Stories, erläutert deren Relevanz und stellt mit dem Customer-Storytelling-Approach einen Ansatz vor, mit dessen Hilfe Customer Stories systematisch gewonnen, analysiert und genutzt werden können.

1. Customer Stories

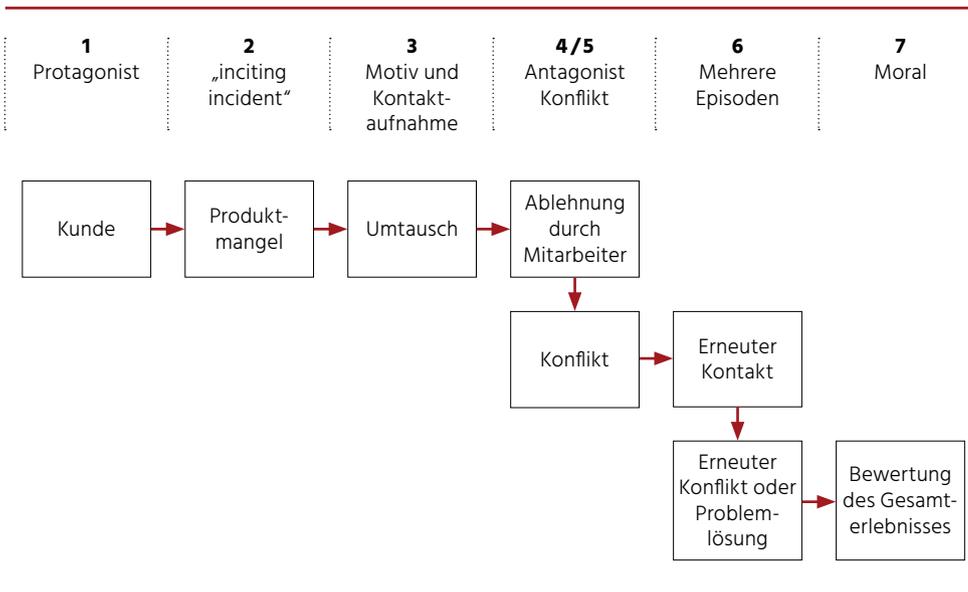
In der managementorientierten Storytelling-Literatur werden Geschichten in der Regel definitorisch auf die interne Kommunikation bezogen (Swap et al. 2001, S. 103). Im Gegensatz dazu sind Customer Stories Geschichten, die extern, vom Kunden, kommuniziert werden, sei es als Feedback an das Unternehmen, sei es im Rahmen von Word-of-Mouth-Kommunikation (WoM) an andere.

Unternehmensgerichtete Kundenkommunikation und WoM können unterschiedlich motiviert sein und vielfältige Formen annehmen. So wenden sich Kunden u.a. mit Lob, Anfragen und Beschwerden an Unternehmen; und ihrer Word-of-Mouth-Kommunikation liegen verschiedene emotionale, soziale und funktionale Motive zugrunde (Lo-

Prof. Dr. Dr. h. c. Bernd Stauss
em. Inhaber des Lehrstuhls für
Dienstleistungsmanagement an der
Katholischen Universität Eichstätt-
Ingolstadt

Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt
bernd.stauss@gmail.com

Abb. 1: Beispiel für die Struktur einer vollständigen Customer Story (Customer Novel)



Quelle: in Anlehnung an Wentzel/Tomczak/Herrmann 2012, S. 437.

vett/Peres/Shachar 2013; Phillips et al. 2013). Doch nicht jede Kundenkommunikation ist eine Geschichte.

Auf die Frage, was eine Kundenäußerung zu einer Customer Story macht, gibt die Storytelling-Theorie klare Hinweise, indem sie grundlegende Strukturprinzipien und Strukturelemente benennt.

In Bezug auf die Strukturprinzipien werden insbesondere zwei Maximen als charakteristisch angesehen: Chronologie und Kausalität. Geschichten organisieren Geschehnisse zeitlich in einzelnen Episoden und stellen zwischen diesen einen kausalen Zusammenhang her. Darüber hinaus ist als drittes Prinzip eine starke Emotionalität anzuführen, die durch dramaturgische Dynamik erreicht wird (Delgadillo/Escalas 2004; Woodside/Sood/Miller 2008).

Dementsprechend sind Customer Stories alle Kundenäußerungen, in denen Kunden ein sie stark emotional

berührendes Erlebnis mit einem Produkt, einem Service oder einem Unternehmen in einem chronologischen und kausalen Zusammenhang darstellen.

Hinsichtlich relevanter Strukturelemente gibt es in der Literatur eine Fülle von Auflistungen, die im Detail voneinander abweichen, aber inhaltlich große Ähnlichkeit aufweisen (Shaw/Brown/Bromiley 1998; Went-

Geschichten organisieren Geschehnisse zeitlich in einzelnen Episoden und stellen zwischen diesen einen kausalen Zusammenhang her.

zel/Tomczak/Herrmann 2012). In Anwendung auf Kundengeschichten weist eine vollständige Customer Story folgende Struktur auf:

Ein Kunde als (1) Protagonist sieht sich mit einem Problem als (2) spezifischem Ereignis („inciting incident“) konfrontiert (Fryer 2003), was bei ihm ein (3) Motiv aktiviert und ihn zum Handeln veranlasst. Allerdings gelingt die Zielerreichung nicht unmittelbar, weil sich das Unternehmen als (4) Antagonist widersetzt, sodass ein (5) Konflikt entsteht. Damit steigern sich Emotion und Motivation des Kunden, der weitere Anstrengungen unternehmen muss, sodass die Geschichte aus (6) mehreren Episoden besteht. Am Ende ist entschieden, ob der Kunde zum Ziel kommt oder scheitert, und die abschließende Bewertung des Erlebten macht die (7) Moral der Geschichte deutlich. Angesichts der mehrperiodischen Auseinandersetzung wird diese meist in einer negativen Bewertung der unternehmerischen Qualität und Kundenorientierung bestehen, was das weitere Kundenverhalten bestimmt.

Vollständige Customer Stories, die alle Strukturelemente einer Geschichte enthalten und in Abgrenzung zu den nachfolgend beschriebenen Kurzformen auch als „Customer Novels“ bezeichnet werden, setzen somit immer das Auftreten eines Kundenproblems und ein zunächst widerstrebendes Unternehmensverhalten voraus (siehe Abbildung 1). Dies gilt aber nicht für Varianten, denen zwar einzelne Strukturelemente fehlen, die aber die definitorisch notwendigen Prinzipien der Chronologie, Kausalität und Emotionalität erfüllen. Hier sind zwei Kurzformen zu unterscheiden: Die Customer Short Story und die Customer Mini Story.

Die Customer Short Story beinhaltet nur die ersten drei Schritte einer

Customer Novel. Der Kunde erlebt ein „inciting incident“, was ihn zur Handlung motiviert und mit dem Unternehmen in Kontakt bringt. Dieser Kontakt kann nun – abweichend von der Customer Novel – nicht nur konfliktär ablaufen, sondern auch sehr positiv wahrgenommen werden.

Wenn es zum Konflikt kommt, etwa weil die gewünschte Problemlösung abgelehnt wird, ist der Kunde wiederum stark verärgert. Er verzichtet aber auf weitere Aktivitäten, z. B. weil er diese für aussichtslos hält. Als Moral von der Geschichte bleibt eine negative Bewertung des unternehmerischen Handelns mit entsprechenden Handlungskonsequenzen.

Der Kunde kann aber auch eine schnelle und großzügige Problemlösung erleben. Dies wird zu einer Geschichte, wenn die unternehmerische Reaktion seine Erwartungen erheblich übersteigt, sodass bei ihm starke positive Gefühle der Zufriedenheit oder Dankbarkeit ausgelöst werden. In diesem Fall ist eine positive Moral wahrscheinlich. Allerdings ist auch eine negative Moral denkbar in dem Fall, dass Kunden zwar mit der Beschwerdereaktion zufrieden sind, aber weiterhin Zweifel an der zukünftigen Qualität haben.

Customer Mini Stories sind eine besondere Kurzform einer Customer Story. Zwar werden die Strukturprinzipien eingehalten, es fehlen aber die meisten Strukturelemente. Der Kontakt mit einem Mitarbeiter ist hier selbst der „inciting incident“. Das heißt: Ohne eigene Initiative des Kunden kommt es im Mitarbeiterkontakt zu einem ihn emotional stark bewegenden positiven oder negativen Erlebnis, das er als Geschichte in Erinnerung behält und die sein weiteres Verhalten bestimmt. In positiven Mini-Stories beschreiben Kunden vor allem ein Verhalten von Mitarbeitern, die ei-

nen Wunsch erfüllen, obwohl dieser noch gar nicht ausgesprochen wurde. Coenen (2005, S. 233f.) spricht hier von „Entgegenkommen ohne Aufforderung“ und führt dazu folgende Geschichte eines Fluggastes aus einem Internet-Meinungsportal an:

„I was a little chilly and had my jacket on, but I didn't say anything. A male steward noticed I had my jacket on, approached me, asked me if I was chilly, got me a blanket and asked again later if I was still chilly. Wow!“

2. Die Relevanz von Customer Stories

Alle Customer Stories haben große Bedeutung für die betroffenen Kunden, aber auch für diejenigen, die diese Geschichte direkt hören oder indirekt über Social Media erfahren. Daraus und aus dem informatorischen Gehalt von Customer Stories ergibt sich deren Relevanz für das Marketing.

2.1 Die Wirkung auf den Kunden

Für den Kunden sind Geschichten von Bedeutung, weil sie sein Denken, Erinnern und Verhalten nachhaltig beeinflussen.

Für Menschen ist es natürlich, in Form von Geschichten zu denken (Schank 1990). Insofern werden viele Informationen und Bewertungen als Geschichten codiert, gespeichert und abgerufen, vor allem, wenn es sich um emotional tangierende Ereignisse handelt (Adaval/Wyer 1998; Woodside 2010). Diese Speicherung erfolgt im episodischen Gedächtnis (Tulving (1972, 2002), das vor allem dazu dient, besonders detaillierte, ereignispezifische und persönliche Erfahrungen abzuspeichern (Koll, Wallpach, Kreuzer 2010). Dabei ist erwiesen, dass Informationen, die in

Geschichten abgespeichert wurden, besonders dauerhaft erinnert werden (Schank 1990).

Aufgrund dieser Denk- und Erinnerungswirkung haben Customer Stories einen starken Einfluss auf das Kommunikations- und Loyalitätsverhalten der Kunden.

2.2 Die Wirkung auf den Rezipienten

Die Wirkung von Stories auf Denken, Erinnern und Verhalten betrifft auch die Rezipienten dieser Geschichten. Die Storytelling-Literatur weist immer wieder auf die Vorteile einer Informationsvermittlung mittels Geschichten hin: Geschichten ähneln strukturell der alltäglichen Informationsaufnahme, aktivieren emotional, gestatten eine holistische Verarbeitung und somit eine Verknüpfung mit den eigenen Erfahrungen (Escalalas 2004). Diese Aspekte führen auch dazu, dass Geschichten persuasiv sind, also in der Lage sind, Einstellungen und Meinungen der Rezipienten zu ändern (Green/Brock 2000).

Zusammenfassung

In Customer Stories erzählen Kunden dem Unternehmen oder anderen Kunden ihre besonderen Erlebnisse mit Produkten und Dienstleistungen. Diese Geschichten sind für das Marketing von großer Bedeutung, da sie konkrete Informationen über stark emotional berührende Konsumerlebnisse liefern, die das Verhalten der kommunizierenden Kunden wesentlich beeinflussen. Deshalb wird mit dem „Customer Storytelling Approach“ ein Ansatz präsentiert, mit dessen Hilfe aus der mündlichen, schriftlichen und Social-Media-Kundenkommunikation relevante Stories gewonnen, nach Relevanz selektiert und im Marketing genutzt werden können.

Handlungsempfehlungen

1. Erfassen Sie systematisch Customer Stories, die Kunden auf eigene Initiative an das Unternehmen richten (wie Beschwerden) oder in Social Media platzieren.
2. Setzen Sie spezifische Methoden zur Gewinnung von Customer Stories ein (wie die Critical Incident Technique).
3. Prüfen Sie in Anwendung der „Customer-Story-Bewertungsskala“, inwieweit es sich bei einer Kundenäußerung tatsächlich um eine Geschichte handelt und wählen Sie die besten aus.
4. Widmen Sie sich mit erster Priorität den „Customer Novels“, in denen Kunden ihre negativen Erlebnisse schildern und die ein hohes Abwanderungsrisiko beinhalten.
5. Nutzen Sie positive Customer-Short-Stories und Customer-Mini-Stories zur Stärkung einer kundenorientierten Unternehmenskultur.

Diese Wirkung gilt primär für Customer Stories, die Kunden direkt ihren Freunden und Bekannten erzählen. Die Marketingforschung untersucht seit langem die Word-of-Mouth-Kommunikation und bestätigt deren Einfluss auf Einstellungen und Verhalten der Rezipienten (Lang/Hyde 2013). Mangold/Miller/Brockway (1999, S. 73) bezeichnen WoM sogar als „dominant force in the marketplace“. Daneben kommunizieren Kunden ihre Erfahrungen mit Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen elektronisch über Social Media indirekt an unbekannte User. Diese „eWoM“ ist wegen der Reichweite, der Schnelligkeit der Verbreitung und der Eskalation von Themen besonders einflussreich (Hadwich/Keller 2013).

Sowohl die direkte als auch die indirekte WoM weisen in hohem Maße die Struktur von Geschichten auf (Delgadillo/Escalas, 2004; Woodside/Sood/Miller 2008), und die Wirkung auf den Rezipienten wird umso stärker ausfallen, je mehr im Rahmen der WoM tatsächlich Geschichten kommuniziert werden.

2.3. Die informatorische Relevanz für das Marketing

Dass Customer Stories das Denken, Erinnern und Verhalten der berichtenden Kunden selbst, aber auch deren Gesprächspartner beeinflusst, müsste Grund genug sein, dass sich das Marketing für diese Kundengeschichten interessiert. Das ist aber eher selten der Fall.

Selbst wo Kundengeschichten grundsätzlich vorliegen (wie in Beschwerden), werden diese oft in zahlenmäßig präsentierbare Kategorien gepresst und der Informationsgehalt von Geschichten vernichtet. Das ist so, als wollte man die Geschichten der Gebrüder Grimm in einer Häufigkeitsverteilung von Hexen, Zwergen und Prinzen zusammenfassen. Dies erscheint wenig rational, zumal Customer Stories informatorische Vorteile im Vergleich zu standardisierten Kundenbefragungen aufweisen:

1. Sie sind wesentlich konkreter: Ein Erlebnis, wie es etwa in der Customer Mini Story beschrieben wurde (das unaufgeforderte Kümern um einen fröstelnden Kunden), macht konkret deutlich, welches Mitarbeiterverhalten vom Kunden hoch bewertet und erinnert wird. Welche Erkenntnisse wären dagegen daraus zu ziehen, wenn dieser Kunde bei einer Zufriedenheitsbefragung für das Merkmal „Freundlichkeit“ die Bestnote vergeben hätte?
2. Sie sind immer Ausdruck hoher emotionaler Betroffenheit. In der genannten Mini-Story bringt der Kunde

Abb. 2: Methoden zur Gewinnung von Customer Stories

	Ungefragte Customer Stories	Abgefragte Customer Stories
	Erfassung von	Erfassung von
Negative Vorfälle	Beschwerden und Folgebeschwerden	Ereignisorientierte Kündigerbefragung
Positive Vorfälle	Kundenlob	
Positive und negative Vorfälle	Elektronischem Word-of-Mouth (Social Media)	Critical Incident Befragung

Quelle: Eigene Darstellung.

Wettbewerb

Ein Elfchen ist ein kurzes Gedicht aus elf Wörtern.

Wie schreibe ich ein Elfchen?

Zelle	Beispiel	Anzahl Worte	Anleitung
1	Geschichten	ein Wort	Farbe, Gedanke, Name, ...
2	sind Unikate	zwei Wörter	Sache, Eigenschaft, ...
3	Happy End garantiert	drei Wörter	wie, was, wo Obiges ist ...
4	Oder vielleicht doch nicht?	vier Wörter	Präzisierung oder Frage
5	Spannung	ein Wort	Abschluss, Fazit, Pointe, ...

Mein Gewinner-Elfchen:

1				
2	3			
4	5	6		
7	8	9	10	
11				

Tell your story

Nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre persönliche Geschichte zu erzählen. Kreieren Sie beim Wettbewerb der Post Ihr eigenes Elfchen – ein Gedicht aus elf Wörtern – und gewinnen Sie einen **PostShop-Gutschein im Wert von CHF 200.–**.

Wenn Sie erfahren wollen, wie Sie Kunden mit Direct Marketing erfolgreich zu Hauptfiguren Ihrer Geschichte machen, besuchen Sie uns am Stand des Marketing-Tags 2016.

seine Begeisterung deutlich zum Ausdruck („Wow“).

3. Sie lassen erkennen, dass Konsumenten nicht nur Produkterwartungen haben, sondern auch menschliche Grundbedürfnisse, vor allem nach Respekt und Gerechtigkeit. In standardisierten Befragungen wird dieser Sachverhalt vollständig vernachlässigt.

4. Die Customer Novel lässt den ansonsten ebenfalls übersehenen Tatbestand erkennen, dass besonders gravierende negative Vorfälle nicht aus einer Episode bestehen, sondern aus einer Mehrzahl unbefriedigender Kontaktlebnisse. Damit gewähren sie Einsicht in Prozessmängel sowie in die Unzufriedenheitsdynamik.

5. Im Gegensatz zu den Befragungen, in denen nach Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaften gefragt wird, enthalten Customer Stories Informationen über das tatsächliche Verhalten. So ist bei einer Erhebung unter Kundigern das Verhalten – die Abwanderung – Voraussetzung, und Geschichten im Rahmen der (elektronischen) WoM sind bereits Ausdruck des resultierenden Kommunikationsverhaltens.

Den Vorteilen einer systematischen Befassung mit Customer Stories wird oft der Einwand mangelnder Repräsentativität entgegengehalten. Aber dieser beruht auf einem Missverständnis: Es geht nicht um Repräsentativität, sondern um die Selektion, Analyse und den Einsatz geeigneter Customer Stories,

welche die Ergebnisse standardisierter Erhebungen konkretisieren, verdeutlichen und ergänzen. Mittels exemplarischer Customer Stories gilt es zu lernen, welche Werte und Wünsche für Kunden zentral sind und inwiefern diese mit den unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen übereinstimmen.

3. Customer-Storytelling-Approach

Ein planvoller Umgang mit Kundengeschichten kann mittels eines Ansatzes erfolgen, der als Customer-Storytelling-Approach bezeichnet wird und aus drei Schritten besteht:

1. Gewinnung von Customer Stories: Hier sind zwei Gruppen zu unterschei-

Herausforderung suchen

Wer verkaufen will, muss kommunizieren.
Lassen Sie uns reden und Ihren Vertrieb pushen.

www.commnet-media.de

den: die ungefragten und die abgefragten Kundengeschichten. Ungefragte Customer Stories werden ohne unternehmerische Aufforderung auf Initiative des Kunden erzählt. Dazu gehören zum einen die direkt an das Unternehmen gerichteten Beschwerden und Lobäußerungen, zum anderen Kundenartikulationen in Social Media. Direkte Feedback-Artikulationen liegen entweder in schriftlicher Form vor oder können im Falle telefonisch vorgebrachter Geschichten transkribiert werden. Kundenartikulationen in Social Media sind durch ein entsprechendes Monitoring zu erfassen. Abgefragte Customer Stories werden in spezifischen Verfahren erhoben. Dabei ist vor allem die Methode der Kritischen Ereignisse (Critical Incident

Technique) zu nennen, eine mündliche Befragung, in der Kunden gebeten werden, einen besonders positiven oder negativen Vorfall mit dem Unterneh-

Die systematische Nutzung von Customer Stories verlangt Umdenken und bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

men zu schildern (Stauss 1994; Gremler 2004). Eine Spezialform hierfür stellt die ereignisorientierte Kündigungsbefra-

gung dar, in der Kunden um eine ausführliche Schilderung gebeten werden, was sie zur Aufgabe einer Geschäftsbeziehung veranlasst hat (Abbildung 2).

2. Selektion von Customer Stories: In der Literatur werden Instrumente angeboten, um die Güte von Geschichten zu bewerten, worunter vor allem die von Escalas (1998) entwickelte „narrative structure coding scale“ Anerkennung gefunden hat. Analog dazu bietet es sich an, eine „Customer-Story-Bewertungsskala“ anzuwenden, mit deren Hilfe überprüft wird, inwieweit die Grundprinzipien einer Story erfüllt und die unverzichtbaren Strukturelemente enthalten sind. Dies stellt sicher, dass tatsächlich eine Geschichte vorliegt, und bietet mit der ermittelten Höhe der Ausprägungen ein



communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Abb. 3: Customer-Story-Bewertungsskala

	sehr niedrig	sehr hoch
1. In welchem Ausmaß handelt es sich um einen spezifischen Vorfall („inciting incident“)?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. In welchem Ausmaß berührt der Vorfall den Kunden emotional?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. In welchem Ausmaß ist ein klarer Handlungsablauf in Chronologie und Kausalität ersichtlich?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. In welchem Ausmaß ist erkennbar, welche Schlussfolgerung (Moral) der Kunde aus dem Vorfall zieht?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Stellt der spezifische Vorfall aus Kundensicht ein Problem dar?*	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
6. Handelt es sich um einen Mehrepisoden-Vorfall?*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Liegt der Vorfall in einem unaufgeforderten Mitarbeiterverhalten?*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Customer Novel: (5) ja, (6) ja, (7) nein; Customer Short Story: (5) ja, (6) nein, (7) nein; Customer Mini Story: (6) nein, (7) ja

Kernthesen

1. Kunden erzählen Geschichten – das Marketing hört kaum zu.
2. Nicht jede Kundenkommunikation ist eine Geschichte. – Für Customer Stories gelten die Prinzipien der Chronologie, Kausalität und Emotionalität.
3. Nach der Zahl enthaltener Strukturelemente ist zwischen Customer Novels, Customer-Short-Stories und Customer-Mini-Stories zu unterscheiden.
4. Für das Marketing weisen Customer Stories wesentliche informatorische Vorteile im Vergleich zu standardisierten Befragungen auf.
5. Marken-Stories sollten nur in Kenntnis der Customer Stories entwickelt werden.

Selektionskriterium. Darüber hinaus ermöglicht die Skala die Einordnung der Geschichte in eine der drei Customer-Story-Varianten (Abbildung 3).

3. Nutzung von Customer Stories in Marketing und Management: Ausgewählte Kundengeschichten können in Marketing und Management auf unterschiedliche Weise genutzt werden.

Von besonderer Bedeutung sind die negativen Kundenerlebnisse in Customer Novels, da Unzufriedenheit im Vergleich zur Zufriedenheit wesentlich intensiver und dauerhafter empfunden wird und das Kundenverhalten weit stärker beeinflusst (Stauss 2015). Customer Novels dokumentieren Probleme, die Kunden extrem verärgern und in vielen Fällen zur Abwanderung veranlassen. Sie sind daher für alle Unternehmensbereiche relevant, die für das ursächliche Kundenproblem verantwortlich sind. Diese erhalten vom Customer Care nicht mehr nur eine zahlenmäßige Übersicht über Beschwerdezahlen, sondern Customer Stories, die das Kundenerleben und

die ausgelöste Verärgerung verdeutlichen. Zudem weist der Mehrepisodencharakter auf Prozessmängel hin, entweder im Customer Care oder in der Verknüpfung von Customer Care mit nachgelagerten Bereichen, etwa mit Marketing und Vertrieb. Daher bedürfen Customer Novels grundsätzlich einer vertieften Analyse mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung.

Für negative Customer Short Stories gilt Analoges. Auch können ausgewählte Geschichten dazu genutzt werden, im Rahmen des Beschwerdereportings sämtliche Problemkategorien zu illustrieren. Positive Customer Short Stories über gelungene Beschwerdesituationen eignen sich vor allem im Customer Care zu Zwecken der internen Kommunikation und Anerkennung.

Customer Mini Stories bieten den Vorteil einer besonders schnellen und eingängigen Kommunikation. Sie können daher vielfältig eingesetzt werden. Im Rahmen der internen Kommunikation dienen sie zur Vermittlung einer kundenorientierten Unternehmenskultur

und zur Verdeutlichung des gewünschten bzw. zu vermeidenden Verhaltens gegenüber Kunden. Darüber hinaus können sie eine wichtige Rolle im Rahmen von Mitarbeiterakquisition und -training spielen.

Für das Marketing stellen Customer Stories eine relevante Ergänzung der herkömmlichen Marktforschung dar. Zudem können sie he-

rangezogen werden, um die Vereinbarkeit mit den selbst entwickelten Markengeschichten zu überprüfen: „if their stories are out of tune with the stories of their customers, they will backfire sooner or later“ (Fog et al. 2005, S. 177).

Doch die systematische Nutzung von Customer Stories verlangt Umden-

ken und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Eine Hoffnung darauf hat immer etwas Märchenhaftes. Realistischer ist: Sofern sie nicht gestorben sind, so erzählen Kunden weiterhin Geschichten – und das Marketing misst Zahlen. 

Literatur

- Aday, R./Wyer, R. S. (1998): The role of narratives in consumer information processing, in: *Journal of Consumer Psychology*, 7, 3, S. 207–245.
- Coenen, C. (2005): Prosoziales Dienstleisterverhalten im Kundenkontakt, Wiesbaden.
- Delgado, Y./Escalas, J. E. (2004): Narrative word-of-mouth communication: Exploring memory and attitude effects of consumer storytelling, in: Kahn, B./Luca, M.F. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, 31, Provo, S. 186–192.
- Escalas, J. E. (1998): Advertising narratives: what are they and how do they work?, in: Stern, B. B. (Hrsg.): *Representing consumers: Voices, views, and visions*, New York, S. 267–289.
- Escalas, J. E. (2004): Narrative processing: Building consumer connections to brands, in: *Journal of Consumer Psychology*, 14, 1-2, S. 168–180.
- Escalas, J. E./Stern, B. B. (2003): Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas, in: *Journal of Consumer Research*, 29, 4, S. 566–578.
- Ettl-Huber, S. (2014) (Hrsg.): *Storytelling in der Organisationskommunikation*, Wiesbaden.
- Fog, K./Budtz, C./Yakoboylu, B. (2005): *Storytelling*, Berlin/Heidelberg/New York.
- Fryer, B. (2003): Storytelling that moves people: A conversation with screenwriting coach Robert McKee, in: *Harvard Business Review*, 80, 6, S. 51–55.
- Gilliam, D. A./Zablah, A. R. (2013): Storytelling during retail sales encounters, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 5, S. 488–494.
- Green, M. C./Brock, T. C. (2000): The role of transportation in the persuasiveness of public narratives, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 5, S. 701–721.
- Gremler, D. D. (2004): The Critical Incident Technique in service research, in: *Journal of Service Research*, 7, 1, S. 65–89.
- Hadwich, K./Keller, C. (2013): Einflussfaktoren und Auswirkungen der Beschwerdezufriedenheit im Social Media Bereich – Eine empirische Untersuchung, in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement und Social Media*, Wiesbaden, S. 541–564.
- Koll, O./Wallpach, S. v./Kreuzer, M. (2010): Multi-method research on consumer-brand associations: Comparing free associations, storytelling, and collages, in: *Psychology & Marketing*, 27, 6, S. 584–602.
- Lang, B./Hyde, K. F. (2013): Word of mouth: What we know and what we have yet to learn, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 26, S. 3–18.
- Lovett, M./Peres, R./Shachar, R. (2013): On brands and word-of-mouth (<http://bschool.huji.ac.il/upload/staff/Renana/On%20brands%20and%20word%20Apr%2024%202013with%20title.pdf>) accessed: 18.11.2015.
- Mangold, W. G./Miller, F./Brockway, G. R. (1999): Word-of-mouth communication in the service marketplace, in: *Journal of Services Marketing*, 33, 1, S. 73–89.
- Mangold, M. (2002): *Markenmanagement durch Storytelling*, München.
- Philipps, R. et al. (2013): *The passion conversation*, Hoboken.
- Reissner, S./Pagan, V. (2013): *Storytelling in management practice*, Abingdon/New York.
- Schank, R. C. (1990): *Tell me a story: A new look at real and artificial intelligence*, New York.
- Shaw, G./Brown, R./Bromiley, P. (1998): Strategic stories: How 3M is rewriting business planning, in: *Harvard Business Review*, 76, 3, S. 41–50.
- Stauss, B. (1994): Der Einsatz der 'Critical Incident Technique' im Dienstleistungsmarketing, in: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): *Kundennähe realisieren*, St. Gallen, S. 233–250.
- Stauss, B. (2015): Glückliche Kunden sind nie so loyal wie unglückliche Kunden illoyal. Zur Asymmetrie von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit, in: Bartsch, S./Blümelhuber, Ch. (Hrsg.): *Always Ahead im Marketing*, Wiesbaden, S. 507–519.
- Swap, W. et al. (2001): Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace, in: *Journal of Management Information Systems*, 18, 1, S. 95–114.
- Tulving, E. (1972). Episodic and semantic memory, in: Tulving, E./Donaldson, W. (Hrsg.): *Organization of memory*, New York/London, S. 382–402.
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: From mind to brain, in: *Annual Review of Psychology*, 53, 1, S. 1–25.
- Wentzel, D. et al. (2008): Interne Markenführung durch Markengeschichten, in: *Die Betriebswirtschaft*, 68, 4, S. 418–439.
- Wentzel, D./Tomczak, T./Herrmann, A. (2012): Storytelling im behavioral branding, in: Tomczak, T. et al. (Hrsg.), *Behavioral Branding*, Wiesbaden 2012, S. 426–442.
- Woodside, A. G. (2010): Brand–consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue, in: *Psychology & Marketing*, 27, 6, S. 531–540.
- Woodside, A. G./Sood, S./Miller, K. E. (2008): When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing, in: *Psychology & Marketing*, 25, 2, S. 99–147.

Making yourself heard at the customer again – how songwriting facilitates successful storytelling

As the quote above from Philip Pullman, a British writer, highlights, it is innate to human behavior that we are keen on telling as well as listening to stories. Stories not only enable us to better store and retrieve information (Fournier 1998). Even more critically, they also result in “proper pleasure” being cathartic (Holt 2003).

Prof. Dr. Peter Mathias Fischer, Dr. Johannes Flecker

Storytelling refers to the purposeful presentation of information in a way that personally links the individual to an information, such that meaningful connections between the self and the information or the sender are formed (cf. Escalas 2007). Capitalizing on these effects, stories are utilized in various business contexts. For instance, storytelling is applied to motivate one's employees to work even harder on the completion of a project or to attract investors and partners (Guber 2007). Even academics make use of storytelling. Peracchio and Escalas (2007) provide clear guidelines and recommendations on how to effectively implement storytelling to personally relate the reviewers to the information conveyed, thereby getting one's work published (Peracchio/Escalas 2007).

It is thus no surprise that marketers alike have embraced storytelling. Given the vast amount of information resulting in both customer reactance (e.g., Kivetz 2005) and information overload (e.g., Iyengar/Lepper 2000), marketing specialists have been searching for new ways on how to make themselves heard again at the customer. Since storytelling does not just provide information or entertain customers but reframes the information into a narrative leading to meaningful connections between the brand and the consumer, it has been celebrated as a solution to effectively reach one's customers again (e.g., Woodside/Sood/Miller 2008). To illustrate, while Pulizzi (2012) labels storytelling as the "new marketing", Aaker (2013) regards stories as the "new hot topic in marketing".

In this article, we focus on how companies can successfully create and implement meaningful stories. To our surprise, such an implemental perspective has been rather neglected so far. We propose that the exchange of ideas and best practices might be a good starting point for the implementa-

**“After nourishment, shelter,
and companionship,
stories are the thing we
need most in the world.”**

Philip Pullman

tion of storytelling in one's own company. However, we also argue that companies still have to find their own authentic story to make storytelling a success story.

Addressing this challenge, the current article provides guidelines on how experienced marketing executives can

Prof. Dr. Peter Mathias Fischer

is assistant professor of Marketing at the University of St. Gallen. In his research he is primarily interested in investigating consumer and managerial behavior as well as in current developments in market research. He is also co-founder of Sound Leadership, a company dedicated to organizational development with musical storytelling (www.getsoundleadership.com).

University of St. Gallen
peter.fischer@unisg.ch

Dr. Johannes Flecker

is entrepreneur and musician. He is founder & CEO of Sound Leadership in Boston, a company dedicated to organizational development with musical storytelling. He holds a PhD in business, is summa cum laude graduate from Berklee College of Music and has a decade of experience in management consulting.

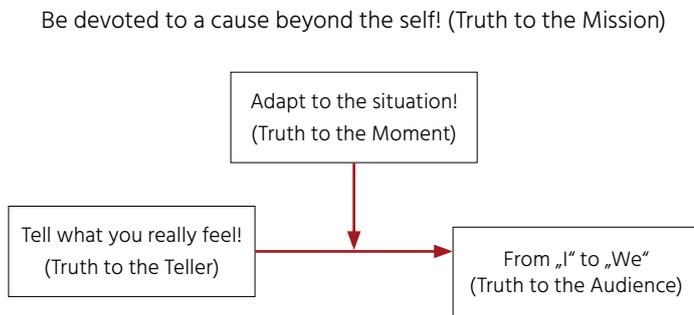
Sound Leadership
flecker@getsoundleadership.com

be enabled to develop exciting stories by themselves. Introducing a new concept, we show how songwriting can increase executives' creativity and help them to develop inspiring stories.

Storytelling in Marketing and Sales: Current Research and Managerial Shortcomings

For storytelling to be effective, consumers first have to be brought in a mode that enables them to process information narratively rather than analytically. According to transportation theory (Gerrig 1993) consumers having been transported to the world of the narrative become fully absorbed into the story world. Escalas (2007) could show that once consumers process information narratively as opposed to analytically, they begin to immerse themselves into the story through self-referencing. Similarly, Hauff et al. (2014) found that portraying a person and her thoughts about saving money rather than listing the very same facts in a neutral way, results in more positive emotions and also increases purchase intention of a savings account.

Finally, Gilliam and Flaherty (2015) extended prior research to a sales context. In a large-scale qualitative study, they found that salespeople regularly use stories and that these stories then are usually appreciated and reciprocated by buyers. However, they also note a potential downside. If storytel-

Figure 1: The 4 truths of storytelling

Quelle: Own illustration adapted from Guber (2007).

ling serves as a means to persuade customers of an immediate purchase rather than to bond customers, interview protocols with salespersons indicate that consumers might become suspicious. Their findings thus confirm that consumers are averse to betrayal (e.g., Fischer/Chark 2014) and that, to be successful, storytelling must not evoke any feelings of skepticism.

Hence, companies are facing the challenge of achieving meaningful self-brand connections through storytelling without triggering any feelings of skepticism and without alienating the knowledgeable customer. As outlined in the introduction, knowledge on how companies can successfully develop stories in general and handle this tension in particular is scarce as its best. A noteworthy exception is Guber (2007) who introduced the four truths of storytelling. According to him, storytelling can be successfully implemented, when there is truth to the teller, truth to the mission, truth to the audience, and truth to the moment.

Truth to the teller implies that the storyteller is authentic. (S)he must be able to tell a story that truly fits the actual values of a company and not some desired and fictitious ones. Ideally, truth to the teller means that the storyteller wants the recipient to feel what (s)he feels. This, however, requires that storytellers are able and willing to share emotions. However, many executives seem to shy away from showing such emotions as doing so makes them more vulnerable. Charity:Water is a positive counterexample. Actively telling the story of having been a nightlife promoter in Manhattan who had suffered from “mental bankruptcy” and thus decided to do something meaningful in life, its founder Scott Harrison directly catches the attention of potential customers.

Truth to the mission helps to provide a framework to achieve truth to the teller. Truth to the mission means that a great storyteller is dedicated to a cause beyond self (Guber 2007). This, as in the case of Charity: Water, can be to solve the water crisis. It also can be something more modest such as improving the lives of customers. In any case, however, companies need to have a clear and concise business mission which directly impacts storytelling. This also is not the case in many organizations though.

Truth to the teller and truth to the mission are not sufficient though. Critically, storytelling only is effective if the audience becomes part of the story and if organizations reframe their stories such that they integrate their potential customers in their stories (i.e., truth to the audience). Ideally, consumers believe that they are an important actor of the story or even influence the plot of the story. Smart companies thereby exploit customers’ need for self-enhancement and self-actualization (c.f., Leary 2007). By telling stories about themselves, consumers’ needs to improve their self-concept (i.e., self-enhancement) or to verify their existing views of themselves (i.e., self-actualization) are met. Air Canada is a best practice in this regard. In its loyalty program Air Miles, the airline does not only tell stories about how it rewards loyal customers, but also lets their customers to tell stories on how it feels to get rewarded and on what they do with their rewards (Papadatos 2006).

Finally, Guber (2007) recommends stories to have a truth to the moment. This implies that each story, though being highly integrated, has to have some variation targeted to the specific audience.

Though being a valuable concept it becomes evident that considering the four truths of storytelling imposes a challenge. In the next chapter, we illustrate how songwriting might be helpful to implement stories leading to meaningful self-brand connections.

Management Summary

Storytelling is a buzzword and multiple studies have shown that Storytelling has beneficial effects in Marketing and Sales. However, little is known about its effective implementation. In other words, how can managers successfully craft stories? Songwriting is valuable in this regard, as it helps managers to tap their creative potential while at the same time being highly structured.

Songwriting as an Effective Means to Develop and Tell Stories

Songwriting is a centuries-old, universal tool of mankind to tell stories by connecting music and lyrics. It is an art and craft that has never been so ubiquitous as nowadays. The music streaming service Spotify alone has a selection of 30 million songs in its catalogue (Spotify 2015).

By connecting music and lyrics, songwriting enables storytellers to be highly creative and to think out-of-the box. A feature of songwriting is that a set of musical characteristics adds additional layers to a story that trigger emotional, cognitive and physiological effects in the audience. Tempo (fast to slow), dynamics (loud to quiet) and mode (major and minor) are the most important musical dimensions (Bruner

1990). Alterations lead to subtle or drastic changes of the song's emotional and cognitive meaning. Hence, as we could observe in multiple workshops with managers, emotions are rather displayed in such a creative task than in a business meeting where participants don't dare to willingly express their emotions. Since expressing one's emotions is a prerequisite for establishing a high truth to the teller (Guber 2007), songwriting is valuable in this regard.

Furthermore, many songs also obtain different perspectives or cover topics the audience can easily relate to and thus further develop. Since music can be symbolized as a mirror that allows the individual "to observe one's self" (deNora 1999), songwriting is an important feature to express personal stories of the teller. The expression can be directly related to the storyteller's self-concept and his perception of social

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Interaktives Marketing und digitale Medien

Das **Intensivseminar Interaktives Marketing und digitale Medien** zeigt in vier Tagen kompakt wie Unternehmen digitale Medien bestmöglich einsetzen und befähigt Teilnehmende auch zukünftige Trends und das Potenzial neuer Plattformen richtig einzuschätzen.

Nächste Durchführung: 30. Mai – 2. Juni 2016 in St.Gallen.

Bei erfolgreicher Teilnahme erhalten Sie eine Bescheinigung der Universität St.Gallen und können das Seminar als Modul im Intensivstudium "Kommunikation und Management" (CAS) anrechnen lassen.

Weitere Infos finden Sie unter www.ifm.unisg.ch/weiterbildung/interaktives-marketing

Lessons learned

- To attempt the use of songwriting in corporate storytelling managers must be aided by professional songwriters with managerial experience
- Managers must, as well, be able to approach new models with an open mindset
- Specific tools and guidelines of lyric writing in song contexts have to be stated in order to create effective songs
- Top managers can use storytelling to define and elaborate on the company's business mission

Main Propositions

- Storytelling aids companies in creating self-brand connections
- However, to implement storytelling managers must take into account four important moments of truth: "truth to the teller", "truth to the mission", "truth to the audience" and "truth to the moment"
- Through songwriting managers can successfully implement storytelling measures without failing any of the moments of truth

reality (Campbell, Connell, and Beegle 2007). Musical creation is considered an extension of human emotions (Koopman and Davies 2001; Young 1999). It is no surprise that personal experiences and memories occupy a major proportion of popular songs. For example, the Beatles write about childhood references in songs like "Penny Lane" and "Strawberry Fields" (Charles River 2012), Eric Clapton's song "Tears In Heaven" deals with his son's death by accident. Adele's song "Someone Like You" is her reflection of a broken relationship. Obviously, hit songs thus have a few topics that songwriters and audiences alike can relate to. They're most often inspirational or give empowerment, they're dedicated to introspection, a specific lifestyle and hooking up, or

they deal with biographical topics, personal issues or boasting (Hit Songs Deconstructed 2014). Hence, in a nutshell, songwriting enables the storyteller to develop personal and emotional stories that literally strike a chord with the audience and which probably would have been much harder by a paper-and-pencil approach.

Since popular songs follow a specific structure, songwriting not only elicits emotions but it is also a highly organized task. For example, songs typically consist of several verses, a chorus and often a bridge and a prechorus. This structure enables songwriters to develop creativity without losing sight of a clear structure and a purpose. For example, the chorus highlights the main points of the story and it invites the audience to sing along. In the implemented songwriting workshops, executives were able to highlight the truth to the mission in the chorus section. In the verses, they were working on the story development, how they currently feel (i.e., truth to the teller) or they portrayed lead users or other exemplary customers (i.e., truth to the audience). While the prechorus links the verses to the chorus, the bridge is usually used to change the perspective of the story (i.e., from the truth to the teller to truth to the audience).

While truth to the teller can be achieved relatively easily in songwriting, elaborating on the truth of the mission remains a challenging, non-trivial task. Since the culture of a company derives from the company's employees, attempts to achieve the truth to the mission should not be done individually. Instead, rather different views should be integrated to arrive at a single business mission that is unique and perfectly expresses the company's identity. Similarly, in songwriting, teamwork is rather the norm than the exception and also proved to be successful. In the history of the Grammy Awards since 1959, 60 percent of the winning songs in the category "Song Of The Year" were written by at least two songwriters (The Recording Academy 2015). Team songwriting thus also means combining various artistic and personal identities, leading to a single overarching concept that has to be concise (Flecker 2015). One of the world's most successful songwriting duos, John Lennon and Paul McCartney, provide a good example in this regard. While John Lennon was known as the writer with a darker and more depressive musical expression, Paul McCartney brought a brighter, uplifting side to their songs (Charles River 2012). Together, they defined the core of the song and its key message, which they wouldn't have achieved individually, thereby establishing truth to the mission. It thus becomes evident that songwriting in top management teams can be a

powerful tool to define a company's single and unique business mission and to further elaborate on it, being prerequisites for successful storytelling.

Conclusion

In a business context, storytelling is used as an emotional narrative, as a motivational tool and increasingly as an instrument for marketing and advertising. Songwriting is an effective means for expressing stories, because it adds emotional and cognitive meaning as well as forces songwriters to make decisions and to focus on the essential elements.

There are several limitations to the application of songwriting for corporate storytelling. Obviously, managers normally are typically not able to develop a song independently. However, as experience and practice showed multiple times,

managers, however, do not need to have any musical background to achieve this. Three factors are required instead. First, participating managers need to have professional guidance by songwriters who also have substantial management and marketing expertise. Second, an open mindset to new approaches is critical as well. Third, specific tools and guidelines of lyric writing in song contexts have to be stated in order to create effective songs.

Surprisingly, there is little research in business research about storytelling through songwriting. Further studies are necessary regarding a methodology to enable marketers to effectively use the tool of songwriting and to investigate its impact on customers compared to traditional methods of storytelling. While listening to one's customers is important, companies have to make themselves heard again as well. 

References

- Aaker, D. (2013): The Consummate Storyteller, in: *Marketing News*, October 2013, pp. 20–21.
- Bruner, G. (1990): Music, Mood and Marketing, in: *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 94–104.
- Campbell, P., C. Connell and A. Beegle (2007): Adolescents' Expressed Meanings of Music in and out of School, in: *Journal of Research in Music Education*, Vol. 55, Nr. 3, pp. 220–236.
- Charles River Editors (2012): Lennon-McCartney: The Story of Music's Greatest Songwriting Duo, e-book.
- DeNora, T. (1999): Music as a technology of the self, in: *Poetics*, 27, pp. 31–56.
- Escalas, J. E. (2007): Self-Referencing and Persuasion: Narrative Transportation versus Analytical Elaboration, in: *Journal of Consumer Research*, 33, 2, pp. 421–429.
- Fischer, P. M. and R. Chark (2014): Why Did You Betray Me, My Friend? When Selling Extended Warranty Backfires, in: *Advances in Consumer Research*, 42, pp. 478–479.
- Flecker, J. (2015): Tell One Story, Not Two. Songwriting Hack #4 For Your Mission Statement, <http://www.getsoundleadership.com/blog/2015/6/17/tell-one-story-not-two-4th-songwriting-hack-for-your-mission-statement>, access: 03.09.2015.
- Fournier, S. (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory, in: *Consumer Research*, in: *Journal of Consumer Research*, 24, 4, pp. 343–374.
- Gerrig, R. J. (1993): *Experiencing Narrative Worlds*, New Haven: Yale University Press.
- Gilliam, D. A. and K. E. Flaherty (2015): Storytelling by the Sales Force and its Effect on Buyer-Seller Exchange, in: *Industrial Marketing Management*, 46, 1, pp. 132–142.
- Guber, P. (2007): The Four Truths of the Storyteller, in: *Harvard Business Review*, 85, 12, pp. 52–59.
- Hauff, J. C., A. Carlander, A. Gamble, T. Gärling, and M. Holmen (2014): Storytelling as a Means to Increase Consumers' Processing of Financial Information, in: *International Journal of Bank Marketing*, 32, 6, pp. 494–514.
- Hit Songs Deconstructed (2014): The Top 10 Deconstructed Report, Q1-2014, <http://reports.hitsongsdeconstructed.com/2014/06/24/top-10-deconstructed-q1-2014/>, access 03.09.2015.
- Holt, D. B. (2003): What Becomes An Icon Most? in: *Harvard Business Review*, 81, 3, pp. 43–49.
- Iyengar, S. S. and M. R. Lepper (2000): When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 6, pp. 995–1006.
- Kivetz, R. (2005): Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity, in: *Journal of Consumer Research*, 31, 4, pp. 725–736.
- Koopman, C. and S. Davies (2001): Musical Meaning in a Broader Perspective, in: *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 59, 3, pp. 261–273.
- Leary, M. R. (2007): Motivational and Emotional Aspects of the Self, in: *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 317–344.
- Papadatos, C. (2006): The Art of Storytelling: How Loyalty Marketers Can Build Emotional Connections to their Brands, in: *Journal of Consumer Marketing*, 23, 7, pp. 382–384.
- Peracchio, L. A. and J. E. Escalas (2008): Tell Me A Story: Crafting and Publishing Research in Consumer Psychology, in: *Journal of Consumer Psychology*, 18, 3, pp. 197–204.
- Pulizzi, J. (2012): The Rise of Storytelling as the New Marketing, in: *Publishing Research Quarterly*, 28, 2, pp. 116–123.
- Spotify (2009): Spotify Fast Facts, <https://press.spotify.com/us/information/>, access 03.09.2015.
- The Recording Academy (2015): Grammy History, <https://www.grammy.com/awards>, access 01.09.2015.
- Woodside, A. G., S. Sood, and K. E. Miller (2008): When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing, in: *Psychology and Marketing*, 25, 2, pp. 97–145.
- Young, P. (1999): The Cognitive Value of Music, in: *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 57, 1, pp. 41–54.

Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien

Ein Kennzeichen von digitalen Medien ist deren Vernetzung: Geräte, Plattformen, Dienste und Technologien, Anwendungen und Medienobjekte sind miteinander verbunden. Welche Konsequenzen hat dies für das Erzählen von Markengeschichten? Wie kann das Marketing diese Besonderheit nutzen, um einzigartig zur Markenführung beizutragen?

Prof. Dr. Dieter Georg Herbst

Digital-Brand-Storytelling ist das Erzählen von Markengeschichten mit den Besonderheiten der digitalen Medien und digitalen Technologien (Herbst 2014, S. 223). Diese Besonderheiten sind die „Big Four“ (Herbst 2014, S. 227): Integration, Verfügbarkeit, Vernetzung, Interaktivität. Das Digital-Brand-Storytelling will durch diese Besonderheiten beitragen, die Marke bekannter zu machen und das einzigartig attraktive Markenimage zu entwickeln.

Steigende Bedeutung von Markengeschichten

Das Thema Storytelling in der Markenführung ist in den vergangenen Jahren sehr populär geworden (vgl. z. B. Thier 2010; Dietrich & Schmidt-Bleeker 2013; Simoudis 2004; Scheier & Held 2006; Fuchs 2009). Zahlreiche Beiträge erscheinen in Webforen; immer mehr Agenturen gründen eigene Abteilungen für Brand Storytelling, um Markenmanagern aus Unternehmen das Entwickeln von Brand Stories professionell anzubieten.

Brand Storytelling bedeutet, die Marke gezielt, systematisch geplant und langfristig nach der Technik des Geschichtenerzählens zu inszenieren. Brand Storytelling erzählt über Fakten hinaus, was für die Marke wichtig ist und welches einzigartig belohnende Gefühl sie auslöst. (Marken-)Geschichten wirken deshalb so stark, weil sie an die Grundprinzipien des Gehirns anknüpfen, an dessen Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung – Storytelling ist gehirngerechte Kommunikation. Markengeschichten sind bildhaft, aktionsgeladen und anschaulich. Besonders verhaltenswirksam am Storytelling sind die durch die Geschichten entstehenden inneren Bilder, die spontan vor dem inneren Auge der User entstehen,

wenn sie an das Unternehmen denken. Hirnforscher Prof. Ernst Pöppel sagt, dass wir das bildhafte oder episodische Gedächtnis erreichen müssen, um Menschen zum Handeln zu bewegen oder sogar ihr Handeln zu ändern. Aufgrund des inneren Bildes (mental images) der Marke sind Kunden bereit, mehr Geld für die Marke auszugeben als ohne dieses Vorstellungsbild.

Auch das Interesse am Digital-Brand-Storytelling nimmt weiter zu, wie eine Befragung der Agentur Headstream zeigt. So denken 79 Prozent der Befragten, dass es für eine Marke relevant sei, eine Geschichte zu erzählen. Wichtige Gründe für die starke Ausbreitung von digitalen Markengeschichten sind die weiter steigende Verbreitung des Internets weltweit (siehe Abbildung 1), die steigende Bedeutung der Digitalen Markenführung (z.B. Schulten/Mertens/Horx 2012) und die Umverteilung der Marketingbudgets auf digitale Kanäle (siehe Abbildung 2).

Digital-Brand-Storytelling ist Teil der gesamten Markenführung des Unternehmens – für die Bezugsgruppen der Marken sollte ein durchgängiges, stimmiges Erlebnis der Geschichte an allen Kontaktpunkten möglich sein.

Der digitale Geschichtenkosmos

Vor einigen Jahren bedeutete digitale Markenführung vor allem die Markenführung im Internet, speziell auf der eigenen Markenwebsite (z.B. Riekhof 2001, Bongartz 2002, Theobald/Haisch 2011). Hinzu kamen digitale Endgeräte wie Handys, Smartphones und Tablets. Mittlerweile gehören zur digitalen Markenführung auch digitale Schau-räume, dreidimensionale Plakate, interaktive Angebote im Stadtraum sowie digitale Litfaßsäulen und digitale

Prof. Dr. Dieter Georg Herbst
Lecturer at the University of St. Gallen and executive partner at source1 networks GmbH
University of St. Gallen
herbst@source1.de

Schaufenster; wichtige Technologien sind 3D-Hologramme, Bluetooth, QR-Codes, Augmented Reality, Smart-TV, In-Car-Kommunikation und Virtual Reality. Erfolgte also früher das Erzählen von Markengeschichten meist in einer einzelnen Anzeige, einer Zeitschrift oder einem TV-Spot, sind digitale Markengeschichten heute hoch vernetzt:

- **Geräte:** Laptops, Handys, Smartphones, Smartwatches, die noch kommenden mobilen Endgeräte sowie das Internet of Things bilden ein komplexes System aus Hard- und Software.
- **Plattformen:** Plattformen wie die eigene Website sind mit den Websites anderer Anbieter verbunden sowie mit Angeboten auf Social-Media-Plattformen.
- **Dienste und Technologien:** Auf diesen Plattformen integrieren und

verbinden lassen sich Mail, Telefonie, Chats sowie Technologien wie Augmented Reality, Bluetooth und QR-Codes.

- **Anwendungen** wie Suchmaschinen, Standortdienste und Mikro-Nachrichtendienste lassen sich verbinden.

Alle diese Bausteine bilden ein komplexes System als digitaler Geschichtskosmos. Die Bausteine dieses Systems sind vernetzt und können miteinander kommunizieren. Digitale Medien und Technologien bilden somit ein Supersystem von Systemen.

Vernetzte Geschichten

Die Vernetzung gehört zu den Kennzeichen digitaler Markengeschichten. Ursprünglich waren zunächst Textbausteine verbunden, was als „Hypertext“ bezeichnet wurde. Digitales Storytelling begann mit linearem Lauftext, der über mehrere Pages lief, Links hatte und Kommentare ermöglichte (Alexander 2011; Page & Thomas 2011). Im Lauf der Zeit waren diese Textbausteine zunehmend vernetzt mit weiteren Elementen wie Grafiksymbolen, Videos, Audio, was

Die Vernetzung gehört zu den Kennzeichen digitaler Markengeschichten.

- **Medienobjekte:** Eine Webpage kann mit einem externen Blogbeitrag vernetzt sein, eine Kurznachricht auf Twitter mit einem Video auf YouTube.

Abb. 1: Internet-User nach Ländern (2014)

Rang, Land	Internet User absolut	Wachstum 1 Jahr in Prozent	Wachstum 1 Jahr absolut	Gesamtbevölkerung des Landes	Veränderung Bevölkerung 1 Jahr	Verbreitung (Bevölkerung mit Internet)
1 China	641 601 070	4 %	24 021 070	1 393 783 836	0,59 %	46,03 %
2 USA	279 834 232	7 %	17 754 869	322 583 006	0,79 %	86,75 %
3 Indien	243 198 922	14 %	29 859 598	1 267 401 849	1,22 %	19,19 %
4 Japan	109 252 912	8 %	7 668 535	126 999 808	- 0,11 %	86,03 %
5 Brasilien	107 822 831	7 %	6 884 333	202 033 670	0,83 %	53,37 %
6 Russland	84 437 793	10 %	7 494 536	142 467 651	- 0,26 %	59,27 %
7 Deutschland	71 727 551	2 %	1 525 829	82 652 256	- 0,09 %	86,78 %
8 Nigeria	67 101 452	16 %	9 365 590	178 516 904	2,82 %	37,59 %
9 Großbritannien	57 075 826	3 %	1 574 653	63 489 234	0,56 %	89,90 %
10 Frankreich	55 429 382	3 %	1 521 369	64 641 279	0,54 %	85,75 %

Quelle: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country>.

zum Begriff der „Hypermedialität“ geführt hat (vgl. z.B. Ryan 2006; Wolletz 2007; Crawford 2012).

Durch Vernetzung lassen sich Markengeschichten in Info-Häppchen zerlegen und im digitalen Markenkosmos verteilen. Der User navigiert selbstständig durch das Angebot und entscheidet, was ihn persönlich interessiert – Beispiele sind Markenerlebnisse anderer Konsumenten, historische Rückblenden, Biografien zu Protagonisten der Geschichte, grafisch aufbereitete Hintergrundfakten, Umfrageergebnisse, Chronologien.

Der Nutzer springt im digitalen Geschichtenkosmos durch Hyperlinks zu jenen Inhalten, die ihn faszinieren: Er beginnt einen Text auf der Markenwebsite zu lesen, zwischen durch schaut er sich ein Foto auf einer Fotoplattform wie Instagram an, schaut ein YouTube-Video und kehrt

Zusammenfassung

Unter Digital-Brand-Storytelling versteht man das Erzählen von Markengeschichten, ergänzt mit den vier Besonderheiten Integration, Verfügbarkeit, Vernetzung und Interaktivität. Durch die Verbreitung des Internets und die steigende Bedeutung der digitalen Markenführung ist die Vernetzung des komplexen Geschichtenkosmos auf digitaler Ebene enorm wichtig. Dieses sich selbst organisierende System lässt sich jedoch kaum steuern und erfordert mehr Spontaneität von allen Beteiligten, da sich User aktiv integrieren können und somit Entscheidungen treffen, wie sich die Markengeschichten weiterentwickeln.

zum Text zurück. Hierbei kann der User Verlinkungen planlos verfolgen und sich treiben lassen, er kann Links zielgerichtet als Pfad verfolgen oder er kann nach einem konkreten Inhalt suchen und hierbei einen Pfad vernachlässigen (Bannert 2007, S. 60).

Vernetzung ermöglicht Multimedialität

In Geschichten über Herstellverfahren von Produkten sind Texte durch Fotos, Grafiken und einem Ablaufschema und interaktive Infografiken veranschaulicht. Eine Audio-Slideshow läuft als Video in einem Player ab: Sie erzählt Geschichten in Bildern, wird aber zusätzlich mit O-Tönen von Protagonisten, passenden Geräuschen oder Musik unterlegt. Üblich für Audio- und Video-Sequenzen sind webtypische Fortschrittsleisten, damit der Nutzer beim Aufruf der multimedialen Komponente weiß, wie lang das Zuhören oder Zuschauen dauern kann (Meier 2007, S. 251).

Vernetzung ermöglicht enorme Multiplikatoreffekte, zum Beispiel durch virale Spots. Dies sind kleine Video-Sequenzen, die eine Markengeschichte enthalten und die User in ih-

ren sozialen Netzwerken weitergeben. Ein Link im Video führt zur eCommerce-Plattform oder zum eShop auf der Markenwebsite, wo der Nutzer die Marke sofort bestellen kann.

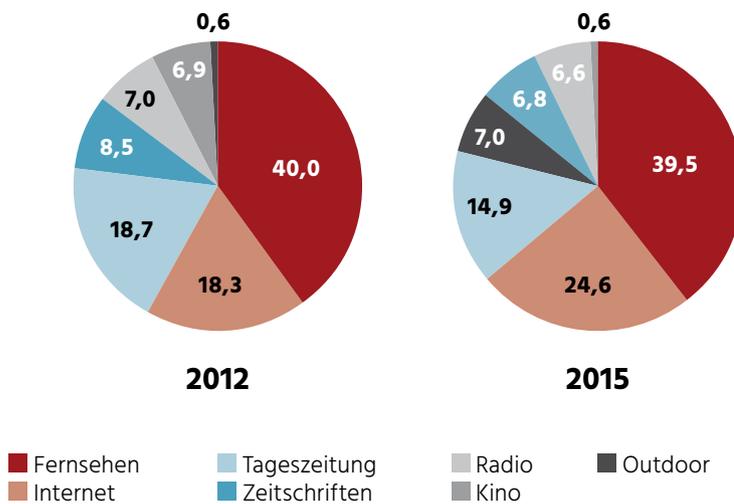
Vernetzung erfordert Orientierung für User

Eine Herausforderung beim Vernetzen besteht für Digitales-Brand-Storytelling darin, dass Besucher ohne lineare Struktur die Orientierung verlieren: Der Leser eines Buches weiß, wo es beginnt, dass ein Kapitel dem anderen folgt und wann das Buch zu Ende ist. In Digital-Brand-Environments weiß er dies nicht. „Die Nutzer können auf dem Bildschirm immer nur einen kleinen Ausschnitt eines umfangreichen Dossiers sehen und müssen permanent entscheiden, wie tief oder breit sie sich informieren wollen, welchen Weg durch den Angebotsdschungel sie wählen“ (Meier 2003, S. 259). Gute Orientierung ist daher essenziell für erfolgreiches Digital-Brand-Storytelling. Ziel der Navigation ist, dass der User ein klares Bild davon hat, welche Geschichten ihm das digitale Angebot bietet, und wo er sie finden kann, wo er schon war und was er noch nicht gesehen hat.

Anteil Weltbevölkerung des Landes	Anteil der weltweiten Internet-User
19,24 %	21,97 %
4,45 %	9,58 %
17,50 %	8,33 %
1,75 %	3,74 %
2,79 %	3,69 %
1,97 %	2,89 %
1,14 %	2,46 %
2,46 %	2,30 %
0,88 %	1,95 %
0,89 %	1,90 %

Abb. 2: Entwicklung der Werbeausgaben nach Medium

Angaben in Prozent



Quelle: <http://techcabal.com/2015/02/26/digital-trends-2014-forecast-2015>.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Struktur der Markengeschichte essenziell. Dies gelingt durch einen Hauptstrang, den die Markenverantwortlichen entwickeln, an dem sich der User die Markengeschichte erarbeiten kann: Ein Link führt zur Geschichte jenes Mitarbeiters, der die Idee zur Marke hatte; ein anderer Link führt zum Geschäftsführer, der die Bedeutung der Marke für die strategische Ausrichtung des Unternehmens erzählt. Protagonisten wie Experten können zu Wort kommen, die die Markenleistungen würdigen; ein Link zur Konkurrenz zeigt, was die Marke einzigartig macht.

Weitere Orientierung im Markenkosmos bieten Geschichten, die in Frames angelegt sind: Alle Geschichten sind auf dem Bildschirm sichtbar; ist der Nutzer einer Geschichte gefolgt, wird das Feld schwarz.

Deutlich wird, dass die Vernetzung besondere Kenntnisse und Fertigkeiten erfordert. „Die Beherrschung neuer Technologien, Plattformen, Dienstleistungen und Anwendungen sowie ihre möglichen Verknüpfungen (wird) immer komplexer.“ (Haisch

2011, S. 90). Daher sind das Verständnis und die User-zentrierte Umsetzung von nicht-linearen Informationssystemen grundlegend. Die Rolle des Markenverantwortlichen wird sich ändern oder er wird zumindest zusätzliche Skills des Geschichten-Erzählers im Hinblick auf Methodik und Struktur brauchen. Reines Produktmarketing-Wissen hilft nicht mehr weiter.

User schaffen neue Erzählformen

Digitale Medien ermöglichen neue Erzählformen, indem sie Menschen und Inhalte miteinander vernetzen. Ein Beispiel wäre die Geschichte des Rundgangs durch das Unternehmen:

- **Handelnde:** Der User könnte die Handelnden des Unternehmens wählen, wie den Forscher, den Entwickler, den Produktionsmitarbeiter oder den Produktmanager. Oder er kann selbst seine Rolle im Unternehmen bestimmen, wie zum Beispiel den Journalisten, den Kunden, den Bewerber oder den Investor. Andere User könnten sich dann zwischen den anderen Rollen entscheiden.

Handlungsempfehlungen

- Um das Kundenverhalten besser zu analysieren, ist es wichtig, dass Daten von unterschiedlichen Kontaktpunkten gesammelt und analysiert werden.
- Mit den erhobenen Daten lassen sich geeignete Rahmenbedingungen entwickeln, die für mehr Stabilität sorgen und somit für erfolgreiches Digital Storytelling ausschlaggebend sind.
- Da die User auf den unterschiedlichsten Geräten höchst aktiv sind, und man immer situativ auf deren Verhalten reagieren muss, sind ein starker Markenaufbau und die Vernetzung aller Kommunikationskanäle essenziell.

- **Bühne:** Der User wählt die angebotene Bühne, zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Produktion oder Verwaltung.
- **Handlung:** Der User könnte die vorhandene Markengeschichte ergänzen, er könnte seine Geschichte mit anderen Usern teilen oder an diese weiterleiten, die wiederum ihre eigene Geschichte mit ihren Markenerlebnissen

Digitale Medien ermöglichen neue Erzählformen, indem sie Menschen und Inhalte miteinander vernetzen.

ergänzen. Er könnte auch eine völlig eigene Markengeschichte erzählen nach dem Motto: „Erzählen Sie Ihre Geschichte mit ...“

User können also die Inhalte beeinflussen: Sie können in die Handlung eingreifen, sie mitgestalten oder sie vollkommen bestimmen. Die Gestaltung bewegt sich also zwischen den beiden Polen des erzählenden Unternehmens einerseits und des erzählenden Users andererseits. Ryan (2006) unterscheidet vier Formen der Beteiligung des Users, die sich kombinieren lassen:

- **Ontological Interactivity:** Der User kann die Markengeschichte beeinflussen.
- **Exploratory Interactivity:** Er kann sie nicht beeinflussen.
- **Internal Interactivity:** Der User spielt in der Geschichte selbst mit, zum Beispiel durch einen Avatar.
- **External Interactivity:** Der User bewegt sich außerhalb der virtuellen Welt, indem er zum Beispiel die Datenbank navigiert oder als Gott die Geschehnisse der Geschichte lenkt.

Weitere Ansätze finden sich zum Beispiel bei Lebowitz/Klug (2011).

Markengeschichten mit User-generated-Content

Praxiserfahrungen zeigen (vgl. z.B. Glassner 2004; Crawford 2012), dass das Generieren von Inhalten der User (User Generated Content; vgl. Chua/Li/Moens 2014) kein Selbstzweck sein darf. Es sollte für den User emotional belohnend sein, sich an der Geschichte zu beteiligen; die Inhalte sollten zur Handlung beitragen.

Digital-Brand-Storytelling erfordert also den aktiven User: Dieser muss nicht warten, bis etwas passiert, sondern er kann selbst etwas passieren lassen. Digitales Storytelling bezieht den User ein und bietet Markengeschichten zum Handeln, nicht nur zum Lesen: Inhalte in einem Video, bei denen sich der Nutzer zurücklehnen kann, können abwechseln mit Inhalten, bei denen der Nutzer aktiv seine Rezeption steuern muss – zum Beispiel eine interaktive Grafik mit mehreren Ebenen. Hier stellt sich natürlich die Frage nach der Kontrolle über die eigene Markenführung.

Digitale Markengeschichten lassen sich schwer steuern und kontrollieren

Im digitalen Kosmos, als Supersystem aus Systemen, gibt es kein Zentrum und noch weniger eine (Kommando-) Zentrale. Es ist ein sich selbst organisierendes System. Neueste Technolo-

Kernthesen

- Die Vernetzung von digitalen Medien im Bereich des Storytellings ermöglicht große Multiplikatoreffekte.
- Digitale Marketinggeschichten lassen sich durch die aktive Einbindung der User nur schwer steuern und kontrollieren.
- Beim Digital Storytelling sind neben technologischen Aspekten auch kulturelle und soziale Veränderungen zu berücksichtigen.

gien, neue Verhaltensmuster, neue Kultur können, müssen aber nicht Teil des Systems werden – hierüber entscheiden die User des Systems.

Die Kontrolle dieses Systems ist nicht möglich – jedoch lassen sich die Rahmenbedingungen gestalten.

Da der User beispielsweise bei diversen Anwendungen und unterschiedlichen Kontaktpunkten seine digitalen Spuren hinterlässt und damit auch Hinweise auf die Customer Touchpoints preisgibt, besteht die Herausforderung darin, Daten weiter zu sammeln und besser zu verwerten als bisher, um Kundenverhalten zu analysieren und daraus zu profitieren.

Denn die Nicht-Steuerbarkeit und Nicht-Kontrollierbarkeit bringt Konsequenzen für Unternehmen, Organisationen und andere Beteiligte mit sich: Die Zukunft der digitalen Kommunikation wird vor allem gekennzeichnet sein durch eine wesentlich höhere Unsicherheit in der Kommunikation, mehr Spontaneität und eine ge-

Vorteile des Digital-Brand-Storytellings in den digitalen Medien mittels digitaler Technologien auf einen Blick:

Integration

- Plattform: Sämtliches Storytelling über das Unternehmen und seine Leistungen kann hier zusammenfließen (Geschichten aus PR, Werbung, Verkaufsförderung).
- Multimedialität: Storytelling erfolgt mit Texten, Bildern, Audio und Video.
- Dienste: E-Mails lassen sich einbetten, Newsgroups und Chats.

Verfügbarkeit

- Raum: Ihre Geschichten sind weltweit abrufbar, unabhängig vom Ort.
- Zeit: Die Geschichten sind rund um die Uhr verfügbar.
- Speicher: Ein nahezu grenzenloser Speicher sorgt dafür, dass Sie Ihre Geschichten in beliebiger Breite und Tiefe erzählen können.

Vernetzung

- Inhalte: Verbinden lassen sich Texte, Fotos, Audio und Video. Vernetzen lassen sich Inhalte auf einer Page, Inhalte einer Website.
- Websites: Inhalte einer Website lassen sich kombinieren mit Inhalten anderer Websites und sogar mit Inhalten auf mobilen Endgeräten.
- Andere digitale Technologien: Geschichten lassen sich erzählen mit der Browsertechnologie, aber auch unabhängig von dieser, zum Beispiel auf Multiscreens bei Veranstaltungen.

Interaktivität

- Technisch: Austausch findet statt zwischen der Website und dem Nutzer, zum Beispiel durch Mausklicks.
- Persönlich: Nutzer können sich über die Geschichten austauschen.
- Inhaltlich: Nutzer können die Geschichte beeinflussen, selbst eine Geschichte erzählen oder die Geschichte eines anderen Nutzers aufgreifen und weiterentwickeln.

ringere Machtdistanz zwischen den Beteiligten.

Fazit

Digital-Brand-Storytelling kann ein wesentliches Element des Brand Storytelling sein. Durch die enorm hochgradige Vernetzung von Menschen und Inhalten wäre der Begriff des „digitalen Lagerfeuers“ entsprechend der klassischen Form des Geschichtenerzählens nicht zutreffend: Die User

treffen sich nicht an einem Ort, sondern sie sind höchst aktiv, unberechenbar und springen beliebig von Gerät zu Gerät, von Plattform zu Plattform, von Anwendung zu Anwendung.

Digital-Brand-Storytelling ist nicht allein eine Frage der Technologie, sondern beinhaltet auch kulturelle, soziale und kommunikative Aspekte. Zu den wichtigsten Neuerungen gehören:

- **Neues Verhalten:** In klassischen Markengeschichten gibt es einen Erzähler,

das Publikum lehnt sich zurück. Bei digitalen Markengeschichten ist der Nutzer aktiv – er klickt, was er sehen, wie er handeln möchte. Durch das aktive Aufrufen von Informationen verläuft der größte Teil der digitalen Kommunikation als Pull-Kommunikation. Das erforderliche höhere Involvement kann zu höherer Aufmerksamkeit führen (Kilian und Langner, 2010, S. 16f.). Für den Markenverantwortlichen bedeutet dies, dass er Geschichten zum Handeln erzählen sollte. Die erforderlichen Handlungen sollten wichtig für den Fortgang der Geschichte sein und nicht trivial und unbedeutend für den User; das Handeln sollte einen Flow ergeben, also weder über- noch unterfordern.

- **Neue Rollen:** Die User werden zu Geschichtenerzählern: Sie erzählen von eigenen Erfahrungen und Erlebnissen. Sie sind ein aktiver Teil der digitalen Medien, aber sie werden kein Teil des Radios, wenn sie einschalten. Die User digitaler Technologien können in das Erzählen einbezogen sein und sogar eigene Inhalte entwickeln: Sie schreiben Episoden oder ganze Geschichten; sie spielen mit, sorgen durch Empfehlungen und Rezensionen für die Verbreitung der Markengeschichten. Durch die Vernetzung der Technologien können sie auf andere Plattformen verlinken. Für den Markenverantwortlichen bedeutet dies, dass er sein Publikum in die Geschichten einbezieht, sie zum Erzählen motiviert und deren Beiträge aufgreift, um sie weiter zu entwickeln.
- **Neue Kultur:** Der Verlauf von Markengeschichten ist nicht immer vorhersehbar und steuerbar. Folge: Markenverantwortliche müssen die Kontrolle aus der Hand geben. Dies kann Sinn machen, wenn die Marke für Spiel und Mitmachen steht; dies

kann die Marke essenziell bedrohen, wenn sie für Autorität, Expertentum und Führung steht.

- **Neue Interaktionen:** Durch engen Austausch fördern Markengeschichten die Kommunikation zwischen Menschen: Sie lernen einander kennen, sie lernen, mit anderen Menschen kreativ zu sein und gemeinsam Geschichten zu entwickeln. Markenverantwortliche soll-

ten dies als Chance begreifen, mit den Usern eine kontinuierliche Kommunikation aufzubauen und systematisch zu entwickeln. Dabei können sie Neues lernen und dies in die Markenführung einfließen lassen – falls ihnen das sinnvoll und machbar erscheint.

Hinsichtlich dieser Veränderungen benötigen Markenverantwortliche für das

Erzählen von erfolgreichen Markengeschichten spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Eine gute Story braucht eine Methodik, eine Dramaturgie (Hero Journey) und eine Struktur (Handlung, Darstellung und Wirkung). Zudem muss der Markenverantwortliche fit im Umgang mit den digitalen Medien und den neuesten digitalen Technologien sein (Stichwort Digital Literacy). 

Literatur

- Alexander, B. (2011): The new digital storytelling: Creating narratives with new media, Santa Barbara.
- Bannert, M. (2007): Metakognition beim Lernen mit Hypermedien, in: Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie, Hrsg. von Detlef Rost, Band 61, Münster.
- Benjamin, W. (2007): Der Erzähler. Betrachtungen zum Werk Nikolai Leskows, in: Erzählen. Schriften zur Theorie der Narration und der literarischen Prosa, hrsg. von Rolf Tiedemann und Hermann Schweppenhäuser, Frankfurt a. M., S. 103–128.
- Bongartz, M. (2002): Markenführung im Internet. Verhaltenstypen – Einflussfaktoren – Erfolgswirkungen. Wiesbaden.
- Chua, T-S./Li, J./Moen, M.-F. (2014): Mining user generated content. Chapman and Hall/CRC. p. 7.
- Crawford, C. (2012). Interactive Storytelling, San Francisco.
- Dänzler, S./Heun, T. (Hrsg.) (2014): Marke und digitale Medien: Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert, Wiesbaden.
- Dietrich, F.O./Schmidt-Bleeker, R. (2013): Narrative Brand Planning. Wie Marken zu echten Helden werden, Heidelberg.
- Fuchs, W. (2009): Warum das Gehirn Geschichten liebt. Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing, Planegg.
- Glassner, A. (2004): Interactive Storytelling. Techniques for 21st Century Fiction. Massachusetts.
- Haisch, P. T. (2011): Bedeutung und Relevanz der Onlinemedien in der Markenkommunikation, in: E. Theobald, & Haisch, P.T. (Hrsg.), Brand Evolution, Wiesbaden.
- Headstream (2015): The power of brand storytelling. How brand storytelling can meet marketing objectives (<http://de.slideshare.net/Headstream/the-power-of-brand-storytelling>), accessed: 28.09.2015.
- Herbst, D.G. (2014): Digital Brand Storytelling – Geschichten am digitalen Lagerfeuer?, in: Dänzler, S./Heun, T. (Hrsg.) (2014): Marke und digitale Medien, der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 223–241.
- Kilian, T. & Langner, S. (2010): Online-Kommunikation: Kunden zielsicher verführen und beeinflussen, Wiesbaden.
- Lebowitz, J./Klug, C. (2011): Interactive Storytelling in Video Games. A Player-Centered Approach to Creating Memorable Characters and Stories, Burlington.
- Linke, M., & Winkler, P. (1999): Das M&T-Computerlexikon, München.
- Meier, K. (2002): Internet-Journalismus, 3. Auflage, Konstanz.
- Meier, K. (2007): Journalistik, Konstanz.
- Michelis, D. & Schildhauer, T. (2012). Social Media Handbuch: Theorien, Methoden, Modelle und Praxis, 2. Auflage, Baden-Baden.
- Mossberg, L. & Nissen Johansen, E. (2006): Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin, [Storytelling: Marketing in the Experience Industry] Göteborg, Sweden: Studentlitteratur.
- Page, R., & Thomas, B. (Hrsg.). (2011): New Narratives. Stories and Storytelling in the Digital Age, Lincoln and London.
- Riekhof, H.-C. (2001): E-Branding-Strategien in der Praxis, Wiesbaden.
- Ryan, M.-L. (2006): Avatars of Story. Electronic Mediations, Volume 17, Minneapolis/London.
- Scheier, C., & Held, D. (2006): Wie Werbung wirkt, Planegg/München.
- Schulten, M./Mertens, A./Horx, A. (Hrsg.) (2012): Social Branding. Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven, Wiesbaden.
- Simoudis, G. (2004): Storytising. Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt.
- Theobald, E./Haisch, P.T. (Hrsg.) (2011): Brand Evolution, Moderne Markenführung im Digitalen Zeitalter, Wiesbaden.
- Thier, K. (2010): Storytelling, Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, Wiesbaden.
- Woletz, J. (2007): Zur Entwicklung des Digital Storytelling am Beispiel der Videostories im Internet, in S. Kimpeler, M. Mangold, & W. Schweiger (Hrsg.), Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur computervermittelten Kommunikation, Wiesbaden, S. 159–170.
- Woodside, A.G. & Sood, S. & Miller, K. E. (2008): When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing, in: Psychology and Marketing, 2008, vol. 25, issue 2. pp. 97–145, doi: 10/1002/mar.20203.

Brand storytelling in social networks – tell your storyline

The term storytelling generates more than 40 million hits in a Google query. It is just one clue of the huge diffusion of the storytelling concept in many areas. Marketing is one of those domains where the notion of storytelling has been applied. However, the success of a concept brings also the confusion of the true conceptual core of that concept and its use as a generic catchword, rather than a well-rounded thinking tool. The basic question is: What is a story? And this question is followed by the interrogation: How a brand can tell that good story in the current marketing context? The answer to the first question revolves around the notion of authenticity. The answer to the second question is that consumers are the final bearer of authenticity. Brands should build their own narrative around the consumers' storytelling.

Prof. Stefano Pace

First, what is a story and how a story has been recognized in marketing? We can trace different phases of the evolution of storytelling. The first wave of storytelling – though not labelled as such – is mostly based on the art of rhetoric. This storytelling has the form of an intellectual endeavour, where communicator and receiver share a common understanding and appreciation of rhetorical tools. A good story is a story that applies the features of rhetoric in a creative way. A good story walks the thin line between respecting and trespassing the rhetorical rules. A rhyme, for instance, is a strict rule that can be applied creatively. At that stage, marketing has the ambition to imitate the liberal arts for the communication with the market. Marketing applies rhetoric tools to warrant the market that marketing is a legitimate discipline of society, different but not too far from literature.

In a second phase, storytelling is about persuading people: “Persuasion is the centrepiece of business activity. Customers must be convinced to buy your company’s products or services” (Fryer/McKee 2003, p. 51). Storytellers add emotions to the intellectual ideas. Stories take the form of the narrative process where a protagonist overcomes adversities and antagonists to achieve a desirable goal. “A great salesperson knows how to tell a story in which the product is the hero” (Guber 2007, p. 54). The cognitive sciences support the idea that the narrative form is one of the best way to wire memories, understandings, and beliefs in the brain of the customers. The idea of persuasion is not at the opposite of truth. A good story always expresses the integrity of the teller and the trustworthiness of her story (Guber 2007). The persuasion of the story can be quite deep. A story relates inner archetypes,

that “are collective unconscious forces affecting beliefs, attitudes, and behavior implicitly and/or explicitly” (Woodside 2010, p. 533). By touching the archetype, the receiver of the story experiences a cathartic transformation, as in the ancient Greek tragedies. One can consider transforming oneself as the highest form of persuasion.

The assumption of storytelling as persuasion is that the audience is external to the storyteller. The storyteller should let its audience immerse into her own story, letting the receiver feel the way the protagonist feels. Experiential marketing has fostered this assumption and made it a physical service or retail environment. Themed and immersive environments (Disneyland is the master case) surrounds the customers and transforms the story from a narrative process into an alive ambient (Pine/Gilmore 2011). The environment acts upon the visitor to let her live the story. It is an active audience, interacting with the elements of the story, but still an audience. The wonder from the unfolding story remains, because “a great story is never fully predictable though foresight – but it’s projectable thought insights” (Guber 2007, p. 57).

Today, consumer research can introduce a third stage in storytelling. It is a stage where the consumer is not an audience anymore. The consumer is the storyteller. As suggested by the Consumer Culture Theory (Arnould/Thompson 2005), consumers deploy their own skills and ability to elaborate resources that the market provide them. This elaboration can include stories too. Consumers reframe the marketing stories told by companies. Consumers alter, enrich, and complement those stories. Consumers are also able to create totally new stories. Sometimes, consumers are even able to create stories on behalf of the brand itself and with the brand as main

Prof. Stefano Pace

PhD Associate Professor
Kedge Business School
Department of Marketing
Kedge Business School Department
of Marketing, France
stefano.pace@kedgebs.com

character. Is it the case of stories around the Baumgartner endeavour, for instance. The high-jump made by Baumgartner inspired some consumers to create a video that imitates the jump, but with a different brand-related protagonist: a LEGO character. In a video posted on YouTube, a LEGO toy repeats the jump made by Baumgartner. It is a case of brand surfeits (Nakassis 2013), when the consumers complete the meanings of a brand (in this case, LEGO) by adding their original content.

New approach to experiential marketing

We are moving from communicated stories (e.g. ads) to experienced stories (servicescapes and retail spaces). A new approach to experiential marketing provides some support to this move. In an experiential environment, individuals do not passively receive the story told by that space, but appropriate their own experience by mobilizing their personal skills and resources. For instance, the story experienced by a listener of an orchestra in a music hall widely changes across listeners. Each listener refers to her own cultural references, past attendance of music concerts, different entry points to the experience (Carù/Cova 2006). This appropriation is a way through which consumers extract different stories from the same text and experience.

The evolution of storytelling proceeds in parallel with the evolution of social networks. Social media can be the preferred context of consumer-based storytelling. At its inception, the social networks started as an ego-based phenomenon. Users profiles were the key asset and all the attention of scholars and managers was on them. Themes such as impression management, privacy, how much information users put online, how online accounts interact with the offline life, witnessed the interest

for a network meant as a new way to express the ego (boyd/Ellison 2008). Analogously, the interaction among individual profiles were another core of attention. In this phase of development, social networks failed or succeeded according to the ability to ease the connection among profiles. SixDegrees, one of the first social networks, has gone down also because it was ahead of time, without enough profiles available for connection (boyd/Ellison 2008). On the contrary, one of the success factors of Facebook was its gradual opening from the University users to the general public. To explain why some social networks succeed and others failed, studies on the structure of online networks flourished. Today, social networks add stories as a new core of attention for scholars and managers. Individual profiles remain important, as shown by the huge number of followers of celebrity accounts. However, the stories created in the social networks gain value. Appealing stories that pop up in social networks can generate sudden popularity for some otherwise unknown users. This phenomenon goes from well-crafted jokes gaining thousands of retweets, to the global shame hardly hitting normal people discovered in engaging in questionable behaviours. Stories are the key value in social networks, where individuals are (sometimes unintentionally)

storytellers. YouTubers become the new stars through their stories. Videogames commentators on Twitch follow the game as an unfolding story.

Micro-stories challenges

A common feature of the stories on social networks is that – differently from most company-based stories – they do not address grand themes and overarching myths. They rather show daily occurrences, corners of life that lean towards the personal and subjective. Yet, once these stories enter the circuit of social networks, they become public stories, with an interacting audience. Live videos are one of the best examples of this kind of communication. They move the storytelling from the textual form to the visual form. They extend the ability of telling a story from the planned story written and then published, to the live story that is built live in front of the audience. Periscope, Meerkat and similar applications allow people to express unplanned stories, fragments of their experiences. The sense of serendipity of these micro-stories challenges the idea that storytelling is a form of structured narrative. An instant video is a story open to many interpretations and its fleeting nature applies the usual rules of storytelling in a new way.

Marketing can find an interesting space at the intersection between consumer-based storytelling and story-based social networks. The table below synthesizes some of the key features of the three stages of brand storytelling and storytelling in social networks.

The two types of storytelling may converge on a new stage of development that is emerging in these years. On the one hand, companies are aware that the most authentic stories around their brands are those generated by consumers and fans of the brand. Through their own lived stories around the brand, consumers can deliver the sincerity, the

Management Summary

Storytelling on social media is a rhizomatic network of consumer stories. A brand can enter this narrative flow with a storyline based on an unfolding event that resonates with consumers' storylines.

Table 1. The evolution of storytelling in marketing and in social networks

Stage	Marketing storytelling	Storytelling in social networks
1	Rhetoric Marketing tries to get legitimacy as discipline by applying rhetoric tools	Ego-based Individual profiles and their traits are the core of social networks.
2	Persuasion Brand stories are told to persuade customers about some brand features and to drive them towards specific behaviour (e.g., word-of-mouth, purchase)	Story-based The core value of social networks is in the creation and diffusion of stories created by users (e.g., tutorials, jokes, viral content)
3	Consumer-based (with brand as umbrella set of meanings) Consumers create stories around brands with creativity and passion. Brands try to enable consumers to generate these stories by providing a common background with the main brand meanings.	Fragmented stories Stories are fragmented, serendipitous, social, and visual. They form a network of micro-stories that do not necessarily form a macro-story.

Source: Own enquiries.

roots with inner feelings, and the connection with a higher story that characterise brand authenticity (Beverland/Farrelly 2010). For instance, by discussing one's first experience with a brand – the first Star Wars movie watched when one was a kid in 1977, for example – a consumer can relate a quite intimate story. This story is authentic and it conveys the authenticity of the brand. On the other hand, social networks show that these stories are often live micro-narratives with no visible consistency with other stories, challenging the consistency that brand identity should have. For instance, the story of the circumstances of the first Star Wars movie watched by an individual can be idiosyncratic and subjective. That story may not resonate with other individual stories. A usual approach to deal with the confusing content generated online would be to provide a background reference that can unite the consumer micro-stories into a wider and consistent story. In that approach, a brand acts as the background universe where one can locate each consumer-created story. If Star Wars is a heritage brand dating back to the origin of modern sci-fi movies, the

individual first-time experience with the original movie – despite any difference – may be seen under the common theme of being a real fan, opposed to newbie fans of recent sequels or prequels of the original saga. However, this attempt to provide a common meaning to disparate stories through the brand may have some backlash. For instance, the distinction between classical old fans and recent would-be fans may divide the audience, instead of increasing it.

A new approach is needed to connect brand storytelling and social network storytelling. Instead of a brand presented as an overarching set of meanings containing consumers' stories, the brand provides specific storylines (i.e., narratives based on live events, real characters, well-defined endeavours) and users interact with them through their own stories. We can find this new way of storytelling in events. Events are the best context to see the features of this convergence between brand storytelling and storytelling in social networks. An event is a complex context where the material and the digital dimensions test the ability to narrate the brand story.

Case: Mercedes-Benz Italia and Mille Miglia

This section describes a case of integration of the modern social networks into the strategy of a well-known brand: Mercedes-Benz. Mercedes-Benz Italia has frequently used the social media for its communication and branding campaigns. The most recent campaign has been launched for the Formula 1 championship in Monza (September 2015). In May 2015, Mercedes-Benz Italia has followed the Mille Miglia race with its Twitter and Periscope campaign. Established in 1927, Mille Miglia is one of the most famous endurance races for vintage and classic cars. With its total route of around 1.000 miles, it combines the vintage flavour of classical cars, notable landscapes, and some of the thrills of a car race. It is a ritual for car lovers. Adopting an approach based on netnography (Kozinets, 2015), the digital communication campaign by Mercedes-Benz Italia has been examined by analysing the content and videos generated during the Mille Miglia race, the media press releases by the company, the reactions and comments by users, and miscellane-

ous online content linked to the communication initiative and event. In the case of the present study, we rely on a grounded approach. The analysis explored the overall space of relevant content with an extensive use of memos and notes (Kozinets, 2015), which are a key starting point for an ethnographic work. Once obtained the key meanings and themes of the event, the analysis focused on specific content, for instance the content linked to #MilleMiglia (around 200 tweets) and related Twitter hashtags, which were used by the brand and participants to convey their content. The analysis of this content (e.g.: tweets, linked videos) followed the steps by Spiggle (1994), with open, axial, and selective coding. The aim of qualitative content analysis is to cover all the themes emerging from a given qualitative dataset. In our case, the aim was also to determine whether a main brand storyline emerged from the overall set of stories, i.e. a relevant story around which the content of the brand was produced and discussed.

Gamification element

The video at the address <https://vimeo.com/133533212> produced by Oki Doki Film (www.okidokifilm.it) describes the communication initiative around Mille Miglia, as it follows. For the Mille Miglia race, Mercedes intro-

Main Propositions

- Three stages of the evolution of marketing storytelling: rhetoric, persuasion, empowered consumer
- Three stages of the evolution of social media storytelling: ego-based, story-based, fragmentation
- Social media storytelling is rhizomatic. Single brand storylines integrates umbrella storytelling
- Storytelling on social media implies monitoring and developing emerging consumer stories

duced the “Periscope car” driven by brand ambassadors for the live-streaming of the key moments of the event. Four Periscope promoted videos were issued from the Mercedes account to promote the initiative. The Twitter hashtag #MilleMiglia was the aggregation point for the Twitter discussion for the event; fans used that hashtag together with hashtags and content linked to the Mercedes campaign, showing the effect of the initiative. A gamification element was present too: users could unlock video content on classic Mercedes cars by participating to a game on Twitter. Through Twitter poll cards, users could vote for their preferred Mille Miglia decade through the images of related Mercedes classic cars. The poll cards achieved 7.000

interactions. Twitter multi-image cards showed photos of the cities touched by the event. As per the results of the communication campaign, the themes related to the Mille Miglia and Mercedes-Benz boomed during the campaign. The total impressions delivered were 1.85 million. The engagement rate was 3 percent overall, with a peak of 12 percent. As the video affirms at the end, the 2015 Mille Miglia was “the most social #MilleMiglia ever”.

By analysing the hashtag #MilleMiglia used on Twitter together with the brand-related #MilleMigliaMB, it is possible to understand the effects that the storytelling may have on the brand. Mercedes issued the majority of these tweets. Fans and other users

Communication initiative around Mille Miglia



reacted through retweets and comments. Some drivers, participating in the race with their own Mercedes, posted their content too. The overall content around Mille Miglia – including that related to Mercedes – has been characterized by the visual dimension. The generated content was frequently featuring pictures of cars participating in the race, close-up portraits of cars, details (e.g.: the shiny chroming of vintage cars), cars with beautiful landscape in the background, vintage pictures of earlier editions, including the legendary feat by Stirling Moss and his celebratory participation in 2015 edition.

Users interacted with the storyline

A key storyline generated by Mercedes – and a key branding approach – has been the commemorative attendance of the 2015 Mille Miglia by the former racer Stirling Moss, who celebrated his all-time record established sixty-nine years before driving a Mercedes. This participation and the related content provided a specific storyline combining the heritage of the race, the enduring passion of different generations, the classic cars mythology with its heroes/drivers. Instead of general brand themes and marketing

communications, Stirling Moss was a concrete figure with a real story of victory to celebrate.

Users interacted with the storyline of Stirling Moss with their stories. The interactions went from pride of having him among the attendants of the event (as in the tweet “Even more fantastic to see Sir Stirling Moss & Lady Susie watching the cars on the #millemiglia”), to users tweeting links to online documents concerning the Moss’ legendary win in 1955. Those documents included the commemorative documentary produced by Mille Miglia and Mercedes. The celebration of the presence of Moss included pictures of his participation (e.g., “Sir Stirling Moss arrives in Rome in his 300 SLR #722 #MBMille”, followed by a picture of the driver) with the aim of living a relevant moment similar to that of 1955. The story of Moss in the 2015 edition of Mille Miglia activated the reactions of users with the resulting effect of adding a further layer of heritage to an event that was already historical. The sense of special occasion that characterizes authenticity was achieved by the story of the Moss’ presence, augmented and elaborated by Mille Miglia fans and participants.

From the Mercedes initiative and this storyline, we can draw some sug-

gestions for brand managers willing to generate storytelling in social networks.

1. Enter the narrative stream with your own storyline

The campaign by Mercedes-Benz is a form of storytelling that calls for an interaction between the company and other actors of social media (including customers and fans). On the one hand, the company feeds the social networks with content based on the event. On the other hand, the company-based storytelling enters a wider stream of content generated by other brands, users and anyone interested in the event. All these different content lines are quite varied and they form different discourses. However, they may complement each other with their respective emotions, thoughts, comments.

In the case of Mille Miglia and other events, where the main storytelling can be located? Is it possible to define a main theme around which a brand can build its own story? Due to the nature of storytelling in the digital age as described above, the meanings of complex events like Mille Miglia are fragmented and multifaceted. There is no single theme that, by itself, can contain the meanings of the event. Rather than locating a main theme, a brand can contribute to the story



stream with its own storyline. In the case of Mercedes, a key storyline was the celebration of the Stirling Moss race. As far as this storyline contributes to the overall story, it can be appreciated by users and fans. In the case of Mercedes, its main storyline was coherent with Mille Miglia storytelling because it conveys the sense of a heritage that is still lived in modern roads. A legendary driver like Moss is still a respected figure of the race. Once this storyline is established, the other stories can connect and refer to it. This approach is at the opposite of the strategy of providing an overarching theme as a reference for any consumer. Consumers can appreciate this approach, because it does not enforce any top-down theme, but rather it plays at the same levels of individuals. Instead of a general look-and-feel or abstract brand values, specific stories like the race by Moss can offer tangible elements for consumer-generated stories, such as comparing old and new races, tracing the history of the best racers of Mille Miglia.

2. Monitor and develop the emerging micro-stories

The storyline of the brand is partly planned (for instance, the promotional videos), but most of its content depends

Lessons learned

- Social networks provide a narrative context for your story. Enter the narrative stream with your storyline. Select one specific story that may resonate with the stories of consumers.
- Brands can provide a background for the consumers' discussion on social network (e.g., the heritage and spirit of Mille Miglia classic car race). Consumers apply that background to their stories.
- Brand-related events represent an ideal context for social media storytelling. The social media apps available today can make use of the live and visual nature of the events.

on actual occurrences as they unfold during the event. The overall story stream of the event may suddenly turn towards unplanned directions. For instance, in the case of Mille Miglia, a particular beautiful day may inspire people to post pictures of a landscape; a car raising interest in collectors and fans during the race can catch the attention for some time; a driver may gain unexpected popularity thanks to his ability to communicate via social media. Each of these micro-stories can emerge and the brand manager should be able to contribute to them with the brand storyline. The key attitude is that the single brand storyline should serve the larger plot of the event as it unfolds, and not vice versa.

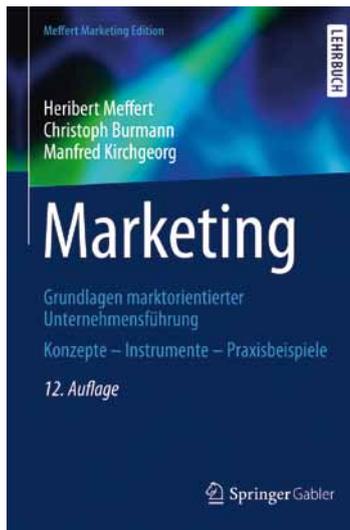
Write a narrow storyline

Storytelling in the digital context calls for narrative abilities that are still rooted in the typical skills of marketers, but in a new way. In the past, the main narration of a brand was a strong and clear positioning, replicated in different forms in the different available media channels (as in the case of trans-media or cross-media approaches (Jenkins 2010)). Today, an event requires that the brand contribute by narrating a specific storyline. In addition to the grand story of the brand, the marketers should write a narrow storyline and weave it into the rest of the story tissue of the event. 

References

- Beverland, M.B./Farrelly, F.J. (2010): The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes, *Journal of Consumer Research*, 36, pp. 833–856.
- boyd, d.m./Ellison, N.B. (2008): Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, pp. 210–230.
- Carù, A./Cova, B. (2006): How to facilitate immersion in a consumption experience: appropriation operations and service elements, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 1, pp. 4–14.
- Fryer, B./McKee, R. (2003): Storytelling that Moves People, in: *Harvard Business Review*, 81, 6, pp. 51–55.
- Guber, P. (2007): The Four Thrusts of Storyteller, in: *Harvard Business Review*, December, pp. 53–59.
- Jenkins, H. (2010): *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York, NY.
- Kozinets, R.V. (2015): *Netnography: Redefined*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Nakassis, C.V. (2013): Brands and Their Surfeits, in: *Cultural Anthropology*, 28, 1, pp. 111–126.
- Pine, B.J./Gilmore, J.H. (2011): *The Experience Economy*, (Updated Edition), Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Spiggle, S. (1994), Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 21, 3, pp. 491–503.
- Woodside, A. (2010), Brand–Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue, in: *Psychology & Marketing*, 27, 6, pp. 531–540.

Buchrezension



Heribert Meffert, Christoph Burmann,
Manfred Kirchgeorg

MARKETING

Grundlagen marktorientierter
Unternehmensführung. Konzepte –
Instrumente – Praxisbeispiele

Springer Gabler Verlag, 12. Auflage
Wiesbaden 2014,
886 Seiten, 39,99 Euro

ISBN: 978-3-658-02343-0

Nutzen für die Praxis

Das Buch liefert umfassende Grundlagen zum Marketingmanagement aus einer entscheidungsorientierten Sicht. Schritt für Schritt werden die einzelnen Stufen des Marketingprozesses erläutert, die zu einer fundierten Entscheidung führen. Dieses Buch besitzt nicht nur ein solides theoretisch-konzeptionelles Fundament, sondern ist durch die Einbindung von zahlreichen Beispielen und Fallstudien aus der Wirtschaft für die Praxis von hoher Relevanz. Die aktuelle Version bietet außerdem Informationen zum neuesten Forschungsstand sowie Inhalte zu aktuellen Themen wie z.B. interaktive Kommunikationsinstrumente.

Abstract

Was bedeutet ein erfolgreiches Marketing? Das Marketing wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt und bietet ebenso viele Stell-schrauben, um dem sich ständig verändernden Marktumfeld Rechnung zu tragen. Der Marketingprozess beginnt mit der Gewinnung von relevanten Informationen und einer strategischen Marketingplanung. Individuelles Käuferverhalten von Kunden kann als Grundlage dienen für eine Segmentierung des Marktes. Basierend darauf, wird ein Marketingmix erstellt, der die avisierte Kundengruppe als Ziel hat. Eine anschließende Implementierung und das Marketingcontrolling sind essenziell für den schlussendlichen Erfolg der Unternehmung. Programmgestaltung, Produkt- und Preispolitik sowie distributionspolitische Entscheidungen des Unternehmens sind dabei zu berücksichtigen. Marketingstrategien bestimmen das strukturelle und ganzheitliche Denken des

Unternehmens. Beispielsweise kann ein Unternehmen strategisch mithilfe einer Marke bzw. Markenidentität eigene Mitarbeiter für mehr Leistungsmotivation und Identität intern binden. Die Zukunftsperspektive des Marketings bietet ökologische, technologische, politisch-rechtliche, ökonomische und soziokulturelle Herausforderungen. Marketing der Zukunft ist eine Balance zwischen Unternehmen, Wettbewerb und Konsumenten. Die Gegenwart zeigt, dass Online- und Offline-Medien, soziale Medien und Käuferlebnis von gewünschten Marken das Gesicht des Marketings stark beeinflussen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der medialen Vernetzung mit Kunden bzw. Marktpartnern. Diese Tendenz der Digitalisierung ist im Marketing nicht aufzuhalten.

Lam Ngo

Kernthesen

- Der Erfolg des Marketingmanagements wird wesentlich davon beeinflusst, wie kunden- und marktrelevante Kompetenzen im Unternehmen identifiziert, aufeinander abgestimmt und entwickelt werden, um hieraus Wettbewerbsvorteile zu generieren.
- Langfristig kann sich das Marketing nur bewähren, wenn es sowohl für die Nachfrager, Anbieter und Stakeholder ausreichende Wertbeiträge generiert, damit Marktbeziehungen aufrechterhalten und legitimiert werden können.

Vom Drehbuchautor zum Showrunner – der Strategieprozess als adaptives Storytelling

In einem sich rasant ändernden Marktumfeld müssen Unternehmensstrategien konstant den neuen Verhältnissen angepasst werden. Dies impliziert die fortwährende Änderung der kollektiven Denk- und Handlungsmuster eines Unternehmens und seiner Anspruchsgruppen. Geschichten formen diese Denkmuster: Sie beschreiben die Hauptcharaktere und Kausalketten, und sind damit ein Mittel sowohl zur Strategie-Entwicklung als auch für deren Implementierung. Vor diesem Hintergrund entwickelt der vorliegende Artikel ein Verständnis von Strategie als adaptivem Storytelling: das fortwährende Schreiben einer konsistenten Geschichte unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen. Der Artikel illustriert dies mit einem vierstufigen Denkansatz, mithilfe dessen Praktiker ihre Strategie in einem turbulenten Marktumfeld kohärent und doch adaptiv entwickeln und erzählen können.

Dr. Gieri Hinnen, Andri Hinnen

Hohe Informationsdichte, disruptive Technologien und verändertes Kundenverhalten erhöhen die Geschwindigkeit in nahezu allen Industrien. Ein langfristig stabiler Wettbewerbsvorteil wird so obsolet; Unternehmen müssen kontinuierlich ihre Strategie den neuen Umständen anpassen (McGrath, 2013). Dies stellt für Kunden, Mitarbeiter und Investoren gleichermaßen eine Herausforderung dar: Wenn sich die Strategie andauernd ändert, wer versteht sie dann noch? Und wie gelingt es der Belegschaft, Zusammenhalt und Motivation trotz ständiger Justierung des Kurses aufrechtzuerhalten?

Vor diesem Hintergrund besinnen sich Unternehmen seit Längerem auf Storytelling-Ansätze bei der Strategie-Entwicklung und -Implementierung. Dies ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Artikels. Er argumentiert, dass insbesondere ein adaptives Storytelling-Verständnis unabdingbar ist, um eine Strategie in einem sich rasant ändernden Umfeld erfolgreich umzusetzen. Der Artikel diskutiert dieses Strategie-Verständnis anhand zeitgenössischer Forschungsergebnisse und persönlicher Erfahrungen der Autoren.

Strategien und Geschichten

Strategie ist ein kollektives Denk- und Handlungsmuster (Mintzberg, 2005): Alle Mitglieder einer Organisation sollen an einem Strang ziehen. Zudem sollen auch alle anderen Anspruchsgruppen – z. B. Kunden, Investoren, oder Politiker – das kollektive Handlungsmuster verstehen und mittragen (vgl. Rüegg-Stürm, 2004). Doch eine langfristige Strategie lässt sich je länger desto weniger auf dem Reißbrett entwerfen. Die immer raschere Entwicklung verhindert einen langfristig stabilen Wettbewerbsvorteil, weshalb

„Dynamic Capabilities“ gefragt sind (Winter, 2003) – die Fähigkeit, sich fortwährend neu zu erfinden. In den letzten Jahren hat sich immer mehr die Ansicht durchgesetzt, dass dynamische Fähigkeiten in turbulenten Märkten die Form von intangiblen organisationalen Prozessen annehmen (Peteraf et al, 2013) – so zum Beispiel das Treffen von schnellen Entscheidungen durch die Verwendung von unternehmensweiten „simplen Regeln“ (Loock & Hinnen, 2015) oder kognitiver Flexibilität (Helfat and Peteraf, 2014). Denn turbulente Märkte verlangen von Unternehmen nicht nur die kontinuierliche Modifikation der formalisierten Prozesse, sondern vor allem auch der vorherrschenden kollektiven Denkmodelle (ibid.). Denn letztlich sind es die rigiden Denkmodelle, die verhindern, dass sich Unternehmen neuen Realitäten stellen. Das berühmteste Beispiel ist Polaroid: Obwohl das Unternehmen über die notwendige Technologie verfügte, haben sich die Manager zu lange der Idee verwehrt, dass digitale Fotografie eines Tages die analoge ablösen könnte (Tripsas & Gavetti, 2000). Das heißt: In dynamischen Märkten müssen Firmen konstant ihre kollektiven Denkmuster ändern – und damit auch diejenigen ihrer Kunden, Investoren oder Regulatoren. Dem Strategen kommt die zentrale Rolle zu, das gewünschte kollektive Denkmuster zu entwerfen, wohl wissend, dass das Management Denkmuster nicht einfach befehlen kann. Denkmuster sind immer „emergent“, d.h. sie entstehen aus der Organisation heraus (Mintzberg, 1985). Adaptives Storytelling ist essenziell, um ebendiese Denkmuster fortwährend mit der Umwelt der Organisation abzugleichen. Nur so können Führungskräfte verhindern, dass emergente Strategien als willkürlich und chaotisch wahrgenommen und in der

Dr. Gieri Hinnen

hat Betriebswirtschaftslehre und International Affairs an der Universität St. Gallen, der Schulich School of Business (Toronto) und der London School of Economics studiert und im Themenfeld Strategisches Management an der HSG promoviert.

Freiestrasse 85
8032 Zürich
gieri.hinnen@unisg.ch

Andri Hinnen,

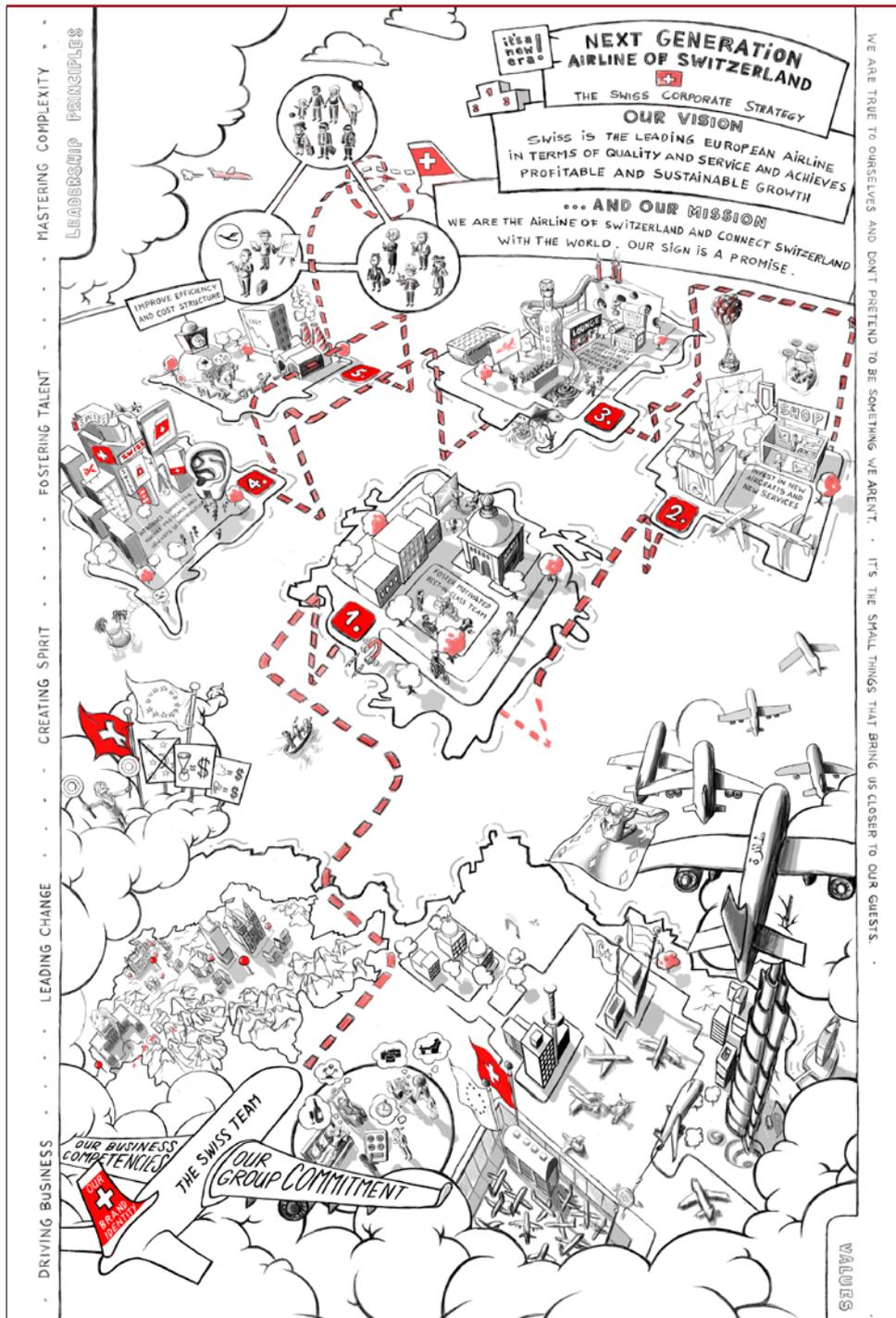
M.A. HSG-SIM, ist Filmschaffender, Lehrbeauftragter und Gründer von Zense, einer Beratungsfirma und Agentur für Storytelling und Visualisierung.

Zense GmbH – Reframing Complexity
a.hinnen@zense.ch

**Those who do not
have power over the
story that dominates
their lives –
the power to re-tell
it, rethink it,
deconstruct it, joke
about it, and change
it as times change –
truly are powerless.**

Salman Rushdie (1991)

Abb. 1: Schlüsselvisualisierung der Strategie-Mobilisierung von Swiss Int. Air Lines.



Quelle: Swiss Int. Air Lines / Zense.

Folge nicht oder nur teilweise umgesetzt werden.

Eine Strategie ist eine Geschichte

Freedman (2013) kommt nach einer über 600-seitigen Abhandlung über die Geschichte des strategischen Denkens zum Schluss: „In order to come to terms with recent trends in thinking about strategy we need to come to term with stories“ (S. 615). Eine Strategie bezieht sich immer auf eine erwartete Kausalkette – und eine Geschichte ist nichts anderes als ebendas: eine schlüssige Verkettung einzelner Ereignisse. So setzen Geschichten den Rahmen für kollektive Denkmuster: Sie beschreiben unser gemeinsames Verständnis von Kausalzusammenhängen, Hauptcharakteren, Gefahren, Chancen und Werten. Und anders als jede andere Art der Informationsspeicherung beschreiben Geschichten per Definition eine Veränderung (McKee, 1997). Die Magd wird zur Prinzessin, drei Cowboys betreten eine Bar oder die Konkurrenz hat uns überholt. Transformationsprozesse sind somit immer geschichtlich – und Geschichten immer transformativ, d.h. sie vermögen auch Erzähler und Zuhörer zu transformieren. Geschichten zeigen Auswege aus persönlichen und kollektiven Krisen und sind mächtige Propaganda-Instrumente (Geisslinger, 1992; 2007). „Strategizing“ bedeutet in diesem Verständnis, mentale Denkmuster zu durchbrechen und so den kausalen Rahmen für organisationale Veränderungen zu setzen und ständig zu überdenken. Storytelling ist demnach Kerninstrument sowohl der Strategie-Gestaltung als auch der Strategie-Kommunikation. Mintzbergs (2005) berühmte „5P of Strategy“ (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective) darf

demnach ein weiteres P hinzugefügt werden: P für Plot. Der Plot ist das Handlungsgerüst des Strategen – die Darstellung der wechselseitigen Abhängigkeit von verschiedenen Ereignissen über die Zeit hinweg. Die Betonung liegt dabei auf „Gerüst“: Die Handlung befindet sich im Bau und wird fortwährend verändert (im Gegensatz zum Plan). Der Begriff Plot steht demnach für ein Verständnis von Strategie als adaptivem Storytelling.

Der Strategie als Drehbuchautor

Storytelling hilft Strategen Sinn im Chaos zu erkennen (Daft & Weick, 1984). Sie bringt sie dazu, Hürden und Probleme als Teil eines zusammenhängenden Narratives zu erkennen und diese aktiv anzugehen und zu überwinden. Strategie als Veränderungsprozess, basierend auf Lewins Defreeze-Change-Freeze-Modell (1947), darf als Abenteuerreise nach dem Hollywood'schen Dreiakt-Modell verstanden werden (McKee, 1997). Die in jedem Strategie-Dokument enthaltene Situationsanalyse wird zum ersten Akt: die Exposition. Sie beschreibt die Notwendigkeit des Aufbruchs – oder eben des Aufbre-

chens der Organisation und der in ihr verankerten mentalen Modelle. Der zweite Akt beinhaltet die Überwindung von Hürden und Konflikten, oft in Zusammenarbeit mit Helferfiguren, und entspricht somit den strategischen Schlüsselthemen. Die Notwendigkeit, diese Themen geschichtlich miteinander zu verknüpfen, zeigt der inflationäre Gebrauch von entsprechenden Metaphern im Organisations-Jargon: Welche Brände müssen gelöscht werden? Welches sind die zentralen Baustellen? Welches sind die Stationen auf dem Weg zum Gipfel? Der Übertritt zum dritten Akt erfolgt mit dem Überwinden der Krise. Die Heldin ist aus dem fernen Land zurückgekehrt, gestärkt und verändert. Der Seefahrer ist am Ziel angekommen. Und die strategischen Ziele, vielleicht sogar die vieldiskutierte Vision, sind ebenso zur Realität geworden wie die strategische Geschichte als Ganzes.

Abbildung 1 zeigt die Schlüsselvisualisierung der Strategie-Mobilisierung von Swiss Int. Air Lines. Die Unternehmensstrategie wurde mittels einer Reisetrajectory „reframed“ und folgt dem oben beschriebenen Duktus. Das Festland im unteren Drittel zeigt die schwierige Ist-Situation (1. Akt), die Bildmitte anhand von fünf Inseln

Zusammenfassung

In dynamischen Märkten müssen kollektive Denk- und Handlungsmuster kontinuierlich angepasst werden. Strategie-Implementierung wird zu so adaptivem Storytelling: Das Fortschreiben einer konsistenten und dennoch anpassungsfähiger Geschichte.

die strategischen Stationen (2. Akt), und der ferne Horizont mit einem Zieldreieck, der Vision und der Mission das Ende der Reise (3. Akt). Die Struktur der Visualisierung ist bewusst nicht auf den ersten Blick erkennbar, sondern erscheint erst nach der Auseinandersetzung mit dem Bild und lässt dem Betrachter Raum für seine eigene Interpretation.

Geschichten als Instrument direkter und indirekter Führung sind selbstverständlich keine Weltneuheit. Seit den Fünfzigerjahren entdecken Pädagogen, Psychologen und Manager „Storytelling“ stets aufs Neue und kleiden die älteste Methode der Informationsspeicherung neu ein (Boje,

Tabelle 1: Drehbuchautor vs. Showrunner

Der Strategie als ...	Drehbuchautor	Showrunner
Definition des Oxford Dictionary	„A person who writes screenplays“	„The person who has overall creative authority and management responsibility for a television programme“
Aufgabenbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Befehlende Funktion • Abgeschlossener Prozess • Einmalige Definition von Kausalketten • Top-down-Kommunikation • Ein Medium 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierende Funktion • Kontinuierlicher Prozess • Fortwährende Anpassung von Kausalketten • Dialog mit Adressaten • Multiple Formate

Quelle: Eigene Recherchen.

1991; 1995; Denning, 2001; Woodsite et al, 2008). Doch oft wird Storytelling als bloßes Mittel der Kommunikation verstanden und nicht als Denkansatz der fortwährenden Strategie-Entwicklung. In diesem Verständnis schreibt der Strategie das Drehbuch, die Organisation versteht ihn auf Anhieb und implementiert seine Powerpoint-Folien ohne Murren in die Praxis. Doch was gerne vergessen geht, ist Clausewitzes „Fog of War“: Sobald der erste Schuss fällt, ist jede noch so durchdachte Strategie hinfällig (Freedman, 2013). Wie anfänglich erwähnt, sind langfristige Wettbewerbsvorteile ein Ding der Vergangenheit. Da die dynamischen Fähigkeiten immer mehr im Vordergrund stehen, stellt die zeitgenössische Managementforschung die Rolle des Strategen als vorausschauenden Drehbuchautor immer mehr infrage. Es dominiert die Erkenntnis, dass der Strategie nicht ex ante eine Geschichte schreiben, sondern die Geschichte fortlaufend weitererzählen muss.

Der Strategie als Showrunner

„Strategizing“ wird also längst nicht mehr als abgeschlossener, planbarer Prozess verstanden, sondern die strategische Geschichte muss immer weitergeschrieben werden. Freedman (2013) kommt daher zum Schluss, dass Strategie als Adaptives Storytelling verstanden werden muss. Adaptiv hat zwei Kerndimensionen: Die Strategie muss sowohl über die Zeit hinweg als auch verschiedenen Anspruchsgruppen fortwährend angepasst werden. In seinem Verständnis ist der Strategie-Prozess vergleichbar mit dem Schreiben einer Seifenoper – strategisch Denken bedeutet das fortwährende Verfassen einer konsistenten Geschichte mit sich änderndem Cast und mehreren Plotlines.

In einem turbulenten Umfeld muss es einer Organisation nicht nur gelingen, initial eine adaptive Strategie zu entwickeln, sondern diese auch fortwährend weiter zu erzählen. Die Strategie-Entwicklung ist auf einer Meta-Ebe-

ne Kernaufgabe der Geschäftsleitung und involvierter Stabsstellen: Sie schreiben das initiale Drehbuch. Zugleich muss die Organisation die Strategie umsetzen und mittragen. Jeder in der Organisation muss sich der Hauptcharaktere und des Plots bewusst sein – und die Geschichte für seinen Bereich so weiterbeschreiben, dass sie konsistent zur Firmenstory ist. Zudem muss jede Abteilung für sich entscheiden, ob und wann die Geschichte verändert werden muss, um sich einem rasant ändernden Umfeld anzupassen. Nur so können Investoren, Regulatoren und Kunden die Geschichte verstehen, glauben und mittragen. Dem Strategen kommt somit – metaphorisch gesprochen – nicht die Rolle des Drehbuchautors, sondern diejenige des Showrunners zu (vgl. Tabelle 1). Er muss den Kern der Geschichte entwickeln und deren Kohärenz bewahren, gleichzeitig jedoch die Fortschreibung der Organisation überlassen.

Die Rolle des Showrunners lässt sich mit einem Blick auf deren Ursprung begreifen – die Unterhaltungsindustrie. Video on Demand, TV-Serien, Videospiele und zahlreiche weitere Formen interaktiver Unterhaltung bringen das Erfolgsmodell des in sich geschlossenen Drei-Akt-Modells seit Längerem ins Wanken. Geschichten steuern längst nicht mehr auf eine (einzige) Katharsis zu, sondern werden solange weitererzählt, wie es das Publikum sich wünscht. Das neue Format lässt auch ein gewisse Langsamkeit und Detailtreue bei der Entwicklung der Figuren und Geschichten zu. Komplexe Geschichten – man denke an die jüngsten Beispiele von *Game of Thrones*, *Homeland* oder *Mr. Robot* – wären in ursprünglichen Dreiaktern unmöglich zu erzählen. So hat der Showrunner, die Person, die die diversen Geschichtsstränge einer Serie zusammenhält und koordiniert, dem Drehbuchau-

Handlungsempfehlungen

1. In dynamischen Märkten muss die Strategie andauernd an neue Verhältnisse anpassen werden; dies führt oft zu Verwirrung über die Ausrichtung und damit verbunden zu mangelhafter Umsetzung der Strategie.
2. Der Kunst ist, eine Strategie konsistent und dennoch über die Zeit hinweg anpassungsfähig zu erzählen (adaptives Storytelling); dies verbindet kollektives Lernen mit einem gemeinsamen Ziel.
3. Strategie-Implementierung ist keine rigide Handlungsanweisung, sondern die gemeinsame Weiterentwicklung einer konsistenten und doch adaptiven Geschichte; der Strategie ist so nicht Drehbuchautor, sondern Showrunner.
4. Durch Storytelling-Instrumente können Strategien flexibel und kohärent gestaltet werden. Vier Denkschritte sind hierzu notwendig: eine Diskussion über (1) Logline, (2) Audience, (3) Structure und (4) Telling.

Tabelle 2: Der L.A.S.T.-Ansatz in der Praxis

Schritt	Inhalt	Handlungsanweisung (nicht abschließend)
Logline	Was ist der Kern der Strategie: Welche Veränderung wird angestrebt?	<ul style="list-style-type: none"> • Kompression der Strategie-Geschichte (Ist- und Soll-Analyse etc.) auf einen Satz: Welche Transformation wird angestrebt? Das Ziel ist die Verknüpfung der Vision (Soll) mit der Situationsanalyse (Ist).
Akteure	Mit welchen unterschiedlichen Anspruchsgruppen soll die Strategie umgesetzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Stakeholdermap: Welches sind die internen und externen Akteure bzw. Rezipienten der Strategie-Geschichte? • Erstellung Multiple-Role-Map: Wie unterscheidet sich die Rollenverteilung aus Sicht der einzelnen Akteure (z. B. wer ist Antagonist, wer Love Interest)? • Erarbeitung einer Wesentlichkeitsanalyse: Welcher Inhalt ist für den Showrunner wichtig, welcher für die Rezipienten?
Struktur	Was ist die Grundstruktur der Strategie-Geschichte?	<ul style="list-style-type: none"> • Auf hoher Flughöhe generische Struktur und Inhalte definieren (Status quo, Herausforderung, Ziel) • Einbettung des Strategie-Dreieckers in Unternehmens-Dreiecker (Wo kommen wir her? Was war die letzte Strategie? Wie könnte die nächste aussehen?) • Herunterbrechen der einzelnen strategischen Handlungsfelder auf einzelne Dreiecker.
Telling	Wie wird die Geschichte erzählt, wie soll der Dialog ausgestaltet werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgestaltung disruptiver Instrumente für Durchbrechung der Alltagswirklichkeit (z. B. Methaphern, Humor, Bilder). • Definition von Formaten nach Anspruchsgruppen: Mit welchen Medien lassen sich diese am besten ansprechen (z. B. Events, Filme, Visualisierungen, Texte, interaktive Medien etc.)? • Definition von Austauschmechanismen je Anspruchsgruppe: Wie werden die Anspruchsgruppen eingebunden (z. B. Workshops, Social Media, Wettbewerbe etc.) ?

Kontinuierliche Anpassung aufgrund von internem und externem Dialog

Quelle: Eigene Recherchen.

tor den Rang abgelaufen. Denn nicht nur die Komplexität der Welt nimmt zu, sondern auch die der Geschichten, welche man sich über sie erzählt.

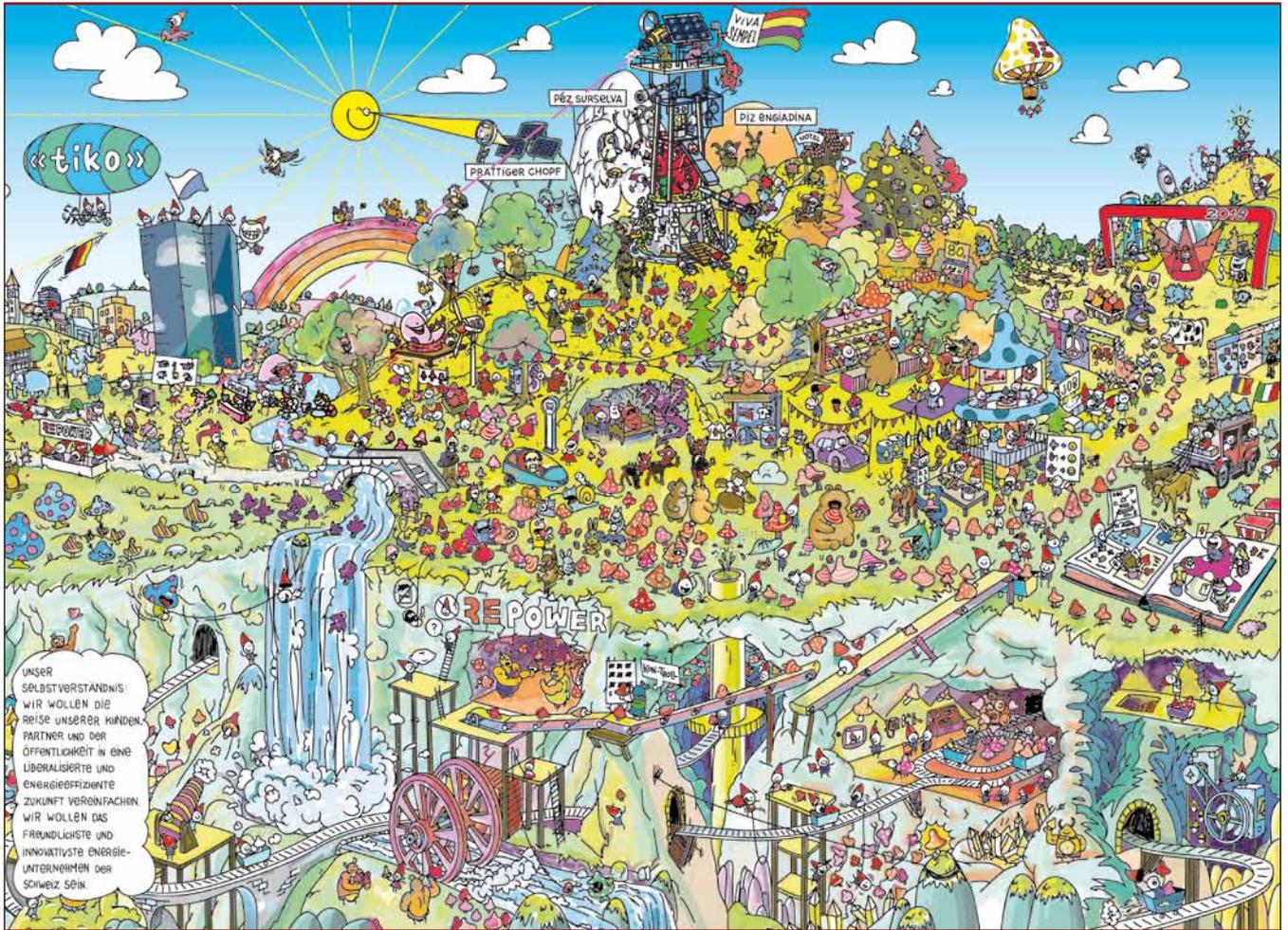
Abbildung 2 zeigt die Verkaufsstrategie von Repower, einem Schweizer Energieunternehmen. Frei nach Morgans (1997) *Images of Organizations* wurden von deren Mitarbeiter in einem mehrtägigen Workshop organisationale Metaphern diskutiert und entwickelt. Das finale Bild zeigt das Unternehmen und dessen Umweltsphären als verzauberten Pilzwald. Strom wurde zu

Pilzen und dessen Vermarkter zu Heintzelmännchen, die diese den Bewohnern des Waldes schmackhaft machen müssen. Das chaotische Bild fordert die Betrachter – inklusive jener, die daran mitgearbeitet haben – immer wieder aufs Neue heraus. So wie bei mentalen Modellen Aussagen miteinander verknüpft werden, können auch die verschiedenen Elemente des Bildes in Kausalzusammenhänge und Reihenfolgen gebracht werden. Ein Jahr nach der Entstehung des Bildes wurde dieses – ganz im Sinne eines adaptiven Storytel-

lings – in einem erneuten Workshop den veränderten Begebenheiten angepasst. Die Stadt Zürich rückte so plötzlich näher ans Bündnerland, aus den Reseller-Riesen wurden Reseller-Prinzessinnen, und der Positionierungsturm wurde stabilisiert.

So wurde versucht, mit einem strategischen Bild nicht nur der Komplexität sondern auch der Dynamik der Realität gerecht zu werden. Dies ist unablässig, denn die Energiebranche befindet sich in einem fundamentalen Wandel (z. B. Technologien, Regulie-

Abb. 2: Verkaufs-Strategie von Repower



Quelle: Repower / Zense.

nung): Gestrige Wahrheiten sind oft heutige Dummheiten. Auch Swiss Int. Air Lines (vgl. oben) hat seine Strategie-Visualisierung ebenfalls immer wieder den veränderten Begebenheiten angepasst. Zwar wurde die übergreifende Reisetrajektorie mitsamt ihrer Visualisierung bis heute beibehalten, doch über eine Reihe von Kurzfilmen wurden die zu kommunizierenden Inhalte fortwährend den neuen Realitäten angepasst.

In beiden Beispielen zeigt sich auch die neue „Langsamkeit“ beim

Vermitteln von Strategien – ein „One-Size-Fits-it-all“ Powerpoint-Slide reicht nicht: Strategien müssen über die Zeit hinweg vermittelt und verändert werden.

Der L.A.S.T.-Ansatz

Ist es nicht etwas verkürzt, komplexe, ständig anzupassende Strategien als Abenteuergeschichten mit oder ohne Happy End zu verstehen? Nein. Denn das Kernproblem ist, dass die Kernkompetenz von Managern selten beim

Geschichtenerzählen liegt. Die Konsequenz sind im Kern oft intelligente aber nichtsdestotrotz unverständliche, rigide und nicht stringente Strategien. Instrumente des Storytellings helfen, eine Strategie flexibel und zugleich kohärent zu gestalten. Vier Denkschritte sind hilfreich, um eine Strategie adaptiv zu gestalten und so in einer dynamischen Umwelt am Leben zu erhalten. Diese lassen sich im passenden Akronym L.A.S.T. zusammenfassen: Logline, Audience, Structure und Telling (im Sinne des

englischen Verbes „to last“; deutsch: andauern, währen).

Logline. Die Logline – ein Begriff aus der Unterhaltungsindustrie – beschreibt in wenigen Wörtern oder Sätzen den Kern der Geschichte. Und da Geschichten per Definition Veränderungen beschreiben, sollte auch die Logline diese entsprechend widerspiegeln – was auch für den Strategen gilt: Anstelle einer realitätsfremden Vision empfiehlt es sich, die Rezipienten der strategischen Geschichte im Hier und Jetzt abzuholen. Beispiele sehr kurzer Strategie-Loglines sind: vom Produzenten zum Dienstleister, vom kundenorientierten zum kunden-zentrierten Unternehmen, vom Ticketverkäufer zum Reiseunternehmen oder – ein besonders verdichtetes Beispiel eines Schweizer Detailhändlers – „einfach besser“.

Akteure. Rezipienten einer strategischen Geschichte sind gleichzeitig deren Akteure. Dies zeigt einmal mehr, dass Storytelling ein Mittel nicht nur der Strategie-Kommunikation sondern eben auch der fortwährenden Strategie-Entwicklung und -Justierung ist. Im Sinne der erwähnten organisationalen Metaphern (Morgan, 1997) werden die Unternehmung und deren Umweltsphären zur Storyworld. Diese Betrachtungsweise erlaubt es dem Strategen, blinde Flecken in seinem Tun aufzudecken. Hilfreich ist zudem das kategorisierende Instrument der acht Charakter-Rollen, das auf den Anthroposophen Joseph Campbell zurückgeht (1953). Aus Perspektive der Belegschaft wird diese zum Protagonisten und die Kundschaft (hoffentlich) zum „Love Interest“. Doch wer trägt die Rolle des Mentors oder des Sidekicks? Ist der Antagonist die erstarkte Konkurrenz oder die organisationale Trägheit?

Bei der eigentlichen Strategie-Kommunikation muss die Storyworld mit großer Vorsicht kommuniziert werden. Wer ist schon gerne Sidekick oder gar Antagonist? Je nach Perspektive verändert sich das Rollenverständnis. Zudem müssen Flughöhe, Verspieltheit, und Visualität gegebenenfalls den verschiedenen Zielgruppen angepasst und über die Zeit verändert werden.

Adaptives Storytelling bedeutet auch das Spiel mit den Realitäten.

Struktur. Als Spiegelbild des kollektiven Unbewussten folgen Mythen, Sagen und Märchen immer wiederkehrenden Mustern. Das Wissen um diese etablierten Strukturen – etwa der ebenfalls von Joseph Campbell beschriebene Helden- oder Monomythos – hilft auch dem Strategen, scheinbar isolierte Fakten und Traktanden sinnstiftend zu verknüpfen und entsprechend zu kommunizieren. Als Showrunner fällt ihm jedoch auch

die komplexe Aufgabe zu, das Strategie-Narrativ nicht in eine abgeschlossene Drei-Akt-Form zu zwingen, womöglich gar mit einem realitätsfremden Happy End, sondern eine offene, flexible Struktur zuzulassen. Als Mitgestalter einer fortwährenden, immer wieder aufs Neue anzupassenden Strategie sollte auch deren Vergegenständlichung adaptiv bleiben. Vergleichbar mit der Mintopyramide, ein Instrument der Argumentationsverkettung (Minto, 2002), wird der Dreiakter so zu einem Akt eines übergeordneten Dreiakters oder lässt sich in weitere Dreiakter unterteilen. Der Showrunner muss unerwartete Wendungen und Cliffhangers aktiv zulassen, damit die Strategie des Unternehmens dessen Wirklichkeit nicht zu sehr entrückt.

Telling. Adaptives Storytelling bedeutet auch das Spiel mit den Realitäten. Die Alltagswirklichkeit soll nicht repliziert werden, sondern dieser darf eine Geschichtswirklichkeit gegenübergestellt werden. Bei den Rezipienten wird dadurch ein „Möglichkeitssinn“ geweckt (Geisslinger, 1992; 2007). Bonmots wie „Life imitates Art“ oder „Worte schaffen Wirklich-

Kernthesen

1. Strategien setzen den Rahmen für kollektive Denk- und Handlungsmuster.
2. Strategien sind Geschichten: Sie beschreiben Kausalzusammenhänge und Hauptcharaktere einer Transformation.
3. In dynamischen Märkten muss die Strategie-Geschichte fortwährend angepasst werden.
4. Der Stratege ist nicht deskriptiver Drehbuchautor, sondern zunehmend orchestrierender Showrunner.
5. Ein vierstufiger Denkansatz hilft, Strategie-Geschichten adaptiv zu gestalten (Logline, Audience, Structure, Telling).

keit“ deuten an: Wir können uns die Wirklichkeit schön schreiben. Die positive Visualisierung, vor allem bei Profisportlern bekannt, ist auch auf der Organisationsebene ein mächtiges Instrument. Basierend auf der heutigen Wirklichkeit wird ein plausibles, aber trotzdem inspirierendes Zukunftsszenario entworfen.

Damit das Spiel mit alten und neuen Realitäten gelingt, dürfen beim Erzählen entsprechend spielerische und disruptive Ansätze gewählt werden. Organisationale Metaphern, Visualisierungen, Humor und interaktive Medien sind dankbare Instrumente, um die Alltagswirklichkeit der Rezipienten herauszufordern, zu durchbrechen

und so Kotters (1996) viel zitierten Sense of Urgency immer wieder aufs Neue heraufzubeschwören.

Der L.A.S.T.-Ansatz ist ein konzeptioneller Rahmen, kein rigider Prozess. Er dient als Instrument zur Reflexion des beschriebenen Strategieverständnisses. Tabelle 2 illustriert den Ansatz mit einer Auswahl an Handlungsempfehlungen.

Konklusion

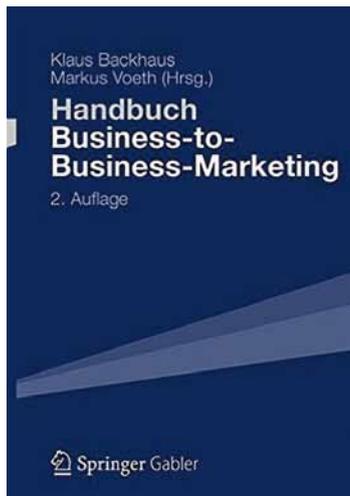
Eine Strategie ist ein kollektives Denkmuster – Geschichten formen Denkmuster: Sie beschreiben Hauptcharaktere und Kausalketten. In einer sich rasant ändernden Welt sind statische

Geschichten jedoch obsolet. Die Strategie-Geschichte muss fortwährend weitergeschrieben werden. Wir verstehen strategisches Management als adaptives Storytelling. Dabei wird die Modifikation der Strategie-Story über die Zeit und über Anspruchsgruppen hinweg zur Kernaufgabe (nebst der Analyse: die übliche Arbeit des Strategen). Dabei ändert sich die Rolle des Strategen. Er entwickelt sich vom ex ante Drehbuchautor zum Showrunner. Storytelling-Instrumente, wie der oben beschriebene L.A.S.T.-Ansatz, sind essenziell, damit alle Anspruchsgruppen einer Unternehmung deren Strategie auch in einem turbulenten Umfeld verstehen, glauben und mittragen. 

Literatur

- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, pp. 106–126.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management journal*, 38(4), 997–1035. Campbell, J. (1953). *Der Heros in tausend Gestalten*. (K. Koehne, Trans.) Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. 1984. Towards a Model of Organizations of Interpretative Systems. *The Academy of Management Review*, 9 (2): pp. 284–295.
- Denning, S. (2001). *The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Freedman, L. 2013. *Strategy: A History*. Oxford University Press.
- Geisslinger, H., & Raab, S. (2007). *Strategische Inszenierung: Story Dealing für Management und Marketing*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Geisslinger, H. (1992). *Die Imagination der Wirklichkeit: Experimente zum radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2014. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6): pp. 831–850.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*. June 1947 1: pp. 5–41.
- Loock, M., & Hinnen, G. 2015. Heuristics in organizations: A review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 68 (9): pp. 2027–2036
- McGrath, R. G. 2013. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*. Boston: Harvard Business Press.
- McKee, R. 1997. *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting*. New York: HarperCollins.
- Minto, B. 2002. *The Minto pyramid principle : logic in writing, thinking and problem solving*. London: Prentice-Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2005. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangement*. New York: Simon and Schuster.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. 1985. *Strategy Formation in an Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): pp. 160–197.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. 2013. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), pp. 1389–1410.
- Rushdie, S. (1991). Excerpts From Rushdie’s Address: 1,000 Days ‘Trapped Inside a Metaphor’. Retrieved October 16, 2010 from NY Times on the Web: <http://www.nytimes.com/books/99/04/18/specials/rushdie-address.html>
- Rüegg-Stürm, J. 2004. *Das neue St. Galler Management-Modell Band 1*. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm, & C. E. Wyss (Eds.), *Einführung in die Managementlehre*, S. 65–141. Bern Haupt.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): pp. 1147–1161.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10): pp. 991–995.
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing*, 25 (2), p. 97.

Buchrezension



Klaus Backhaus, Markus Voeth
HANDBUCH BUSINESS-TO-BUSINESS-MARKETING

Springer Gabler Verlag, 2. Auflage
 Wiesbaden 2014,
 653 Seiten, 149,99 Euro

ISBN: 978-3834946805

Nutzen für die Praxis

Business-to-Business-Marketing oder auch Industriegütermarketing unterscheidet sich wesentlich vom für den Endkunden eher sichtbaren B-to-C-Marketing. Dieses Buch behandelt u.a. die verschiedenen Geschäftstypen, die eine Antwort auf das sehr heterogene Leistungsspektrum im Industriegütermarkt sind. Dieser Ansatz fasst die in der Realität sehr vielfältigen Transaktionen zu intern möglichst homogenen, zwischen einander möglichst heterogenen Typen zusammen. Dies ermöglicht eine genauere Betrachtung sowie ein besseres Verständnis von Beziehungen zwischen Unternehmen im B-to-B-Markt, die durch verschiedene Ausmaße von Unsicherheit und einer erheblich höheren (wahrgenommenen) Ausbeutungsgefahr geprägt sind. Dies erlaubt eine Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Industriegütermarketingpraxis.

Abstract

Die Fabrik von Autozulieferern steht nicht selten direkt auf dem Gelände der Autobauer. Die Teile, die der Zulieferer produziert, sind oft von solcher Spezifität, dass sie z.B. nicht von einem anderen Autohersteller genutzt werden können. Diese Spezifität birgt zum einen potenzielle Produktivitätsvorteile aber gleichzeitig kann dies das Entscheidungsverhalten der beteiligten Parteien wesentlich beeinflussen. Beispielsweise hat der Autobauer großes Interesse daran, dass der Zulieferer nicht insolvent wird, denn dies würde die sensible Just-in-time-Produktion erheblich beeinträchtigen. Auf der anderen Seite ist der Zulieferer ebenso in Abhängigkeit, da er durch die Spezifität der Investition gebunden ist. Man

kann es also als ein „Gleichgewicht des Schreckens“ bezeichnen, das im Zeitablauf Schwankungen unterliegt. Dies ist eine ganz andere Herausforderung als z.B. das Produktgeschäft mit hochgradig substituierbaren, nicht aneinander gebundenen Transaktionspartnern. Ein weiteres wichtiges Thema des Buches ist das Thema Marketingcontrolling, dem im Industriegütermarketing noch größere Bedeutung zukommen sollte als im B-to-C-Marketing. Eine konsequente Umsetzung hat bisher noch nicht stattgefunden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Marketingcontrolling weniger als nachträgliche Rechtfertigung genutzt werden sollte, sondern es sollte vielmehr als proaktive Steuerungsfunktion verstanden werden. Es soll Lernprozesse für Marketing und Verkauf anstoßen. Nur wenn klare Marketingziele definiert sind und deren (Nicht-)Erreichen eindeutig gemessen wird, ist es möglich, die Ursachen für Erfolg und Misserfolg im Marketing konsequent zu analysieren. **Lam Ngo**

Kernthesen

- Die zunehmende weltweite Angleichung industrieller Produkte und Dienstleistungen führt dazu, dass die Suche nach Wettbewerbsvorteilen zunehmend in den Vordergrund rückt.
- Hauptthemen des Buches: „Der Industrielle Kunde als Analyseobjekt“, „Geschäftsmodelle und Marketing-Strategien“, „Marketing-Instrumente“, „Industriegütermarketing-Controlling“.

Mythical Marketing – The Holy Grail of Today's Ueber-Brands

Storytelling has become the hot topic in marketing for many reasons. Truly successful marketers however try not to just build their brands around stories but imbue and elevate them through myths. In the course of the past four years, the authors have analyzed more than 100 cases across all price tiers and product categories and spoke to an uncounted number of experts and practitioners. The result: Today's strongest and most price-insensitive players use meta-narratives to give their brands depth and gravitas while at the same time catapulting themselves to superior heights and long-lasting stature. Most apply one of two strategies: They try to 'reach beyond', allowing their targets to feel as if they were connecting to a higher truth. Or they use the 'guiding power' of myths, projecting archetypes that inspire and which many can aspire to, no matter their realities.

Wolfgang Schaefer, JP Kuehlwein

In their book (Schaefer/Kuehlwein, 2015) the authors term brands who apply this form of mythical marketing Ueber-Brands, very intentionally connoting the long-standing philosophical concept made famous by Nietzsche, where the Ueber-Mensch establishes his/her own values, inspiring and leading others to a higher or meta-level. This is similar to what successful mythical marketers do: They build their brands on big ideas – often ideals – and they express them with compelling meta-narratives. Where standard brands, especially FMCG (Fast Moving Consumer Goods) ones, usually follow their markets and targets, trying to fulfill needs and please as many consumers as possible, Ueber-Brands turn this marketing mantra of “the consumer is boss” on its head. They are much more self-guided, pursuing their mission and attracting their followers with strong principles and convictions. They know their story, they write it themselves unerringly and they try to coax all their stakeholders, from employees to investors to trade-partners and consumers, along on their ‘legendary’ journey. Through this they morph more and more into mythical fixtures, creating narrative constructs that inspire our public discourse, provide meaning to rally around or to reject – influencing and guiding their targets as well as our economies and societies as a whole not just materially or functionally but emotionally, ethically and sometimes even spiritually. And, through this they manage to reach their Ueber-Status, the ultimate dream of any brand: Being valued beyond prize and respected beyond size, hovering way above their competition in esteem and staying outside of price- or any other ‘p’-contests.

Apple is certainly something of an Ueber-Example, having built a cult not only around their superior design and innovative products, but around their mission of making technology for ‘the creative class’. And they’ve exalted this mission into a myth, starting with the iconic commercial “1984”, which aired during Super Bowl XX and established Apple as the David against the then Goliath IBM: A hammer-swinging young blonde runs into a cinema filled with brain-washed lemmings enraptured by their big brother, launches the hammer into the gigantic screen, shattering and crushing the whole aura and power of the establishment at the same time. This very instant, a countercultural icon was born. And although Apple as highest valued brand globally has become the establishment itself in the meantime and most customers today don’t even know about that infamous commercial anymore, the spirit of the brand still lives on, beguiles and guides people around the world to ‘Think Different’. During all its growth, Apple has done an outstanding job of maintaining and re-creating their iconoclastic attitude again and again, may it be by starting the flag-

Wolfgang Schaefer,

Wolfgang Schaefer is Chief Strategy Officer at SelectNY, a global premium brand building agency. He was previously Partner and Associate Planning Director at Ogilvy Mather.

CSO SelectNY,
wolf@ueberbrands.com

JP Kuehlwein

JP Kuehlwein is Executive Vice President at Frédéric Fekkai, a New York-based prestige salon operator and hair care brand, and he is an Outside Director of Smith & Norbu, a luxury optical frame maker in Hong Kong.

Executive VP Frédéric Fekkai,
jp@ueberbrands.com

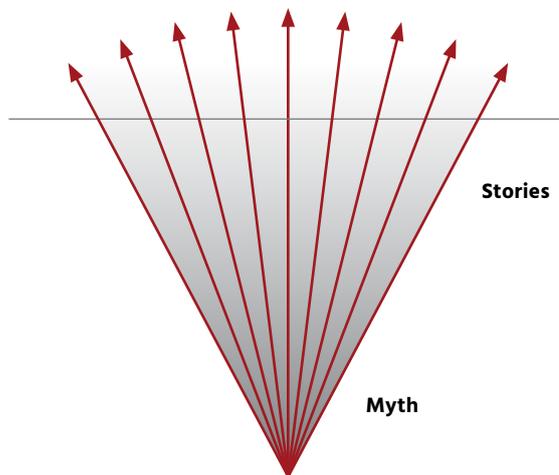
ship trend at a time when this was distribution-sacrilege or by re-inventing the music-industry with single-song downloads. They stayed true to their archetypal character and that’s why so many consumers have stayed true to them, enjoying the benefits of a well-catered lifestyle while still feeling a bit like the creative rebel-rousers they once were or always wanted to be. It’s this spiritual or attitudinal promise that made Apple the ultimate Ueber-Brand and its fans loyal beyond reason, pushing the company’s worth well beyond 145 billion US\$ (Forbes.com) and still forming long lines for the launch of every new product, no matter how over-priced it is.

The Power Of Myths

According to the Oxford Dictionary a myth is defined as “a traditional story, especially one ... explaining a natural or social phenomenon, and typically involving supernatural beings or events”. Of course, there is also the secondary meaning of “a widely held but false belief or idea”, which is how the term is often popularly used. But the best and in our context most eye-opening definition comes from Joseph Campbell, the great mythologist of the 20th century. He calls a myth simply “a public dream” (Campbell, 1988, p. 48). It’s what collectively drives a people, what we all aspire to. And this is what makes myths, or mythical storytelling so interesting and important for marketing and Ueber-Brand building. By ‘mythologizing’ their story, brands will take the idea of writing a compel-

ling narrative to the ultimate level. If done well, the brand will be shrouded and enshrined in tales and legends, which lift it to ‘supernatural’ iconic status while at the same time giving it depth and meaning, providing a script for all fol-

Illustration 1 – Myths as an Inverted Iceberg



Mythical Marketing is about reaching deep to go up. Brands applying this advanced form of storytelling translate their mission into a myth. Connecting to a deep seated truth, where 80% is beneath the surface, but the 20% visible are so alluring they pull consumers in without end. Essential for this is that the underlying macro-story (myth) gets continuously re-told and updated in the form of myriad micro-stories.

Illustration: Schaefer/Kuehlwein, Rethinking Prestige Branding – Secrets of the Ueber-Brands

Management Summary

Storytelling has become the hot topic in marketing for many reasons. Truly successful marketers however try not to just build their brands around stories but imbue and elevate them through myths.

lowers to believe in and for the rest of society something to admire or aspire to.

Ultimately it’s thus a brand’s audience and society at large, which decide if a brand story becomes mythical. If consumers don’t ‘hold the belief’, embrace a narrative as meaningful, and don’t view it as aspirational, a brand will never reach mythical power, no matter how beautifully its story is spun. But, in all their comparative studies Schaefer and Kuehlwein found that there are two clear patterns, closely linked to Campbell’s four functions (Campbell, 1988, p. 38), which seem most conducive in taking a brand to Ueber-Status: Either brands should try to ‘Reach Beyond Through Myths’, following the “metaphysical-cosmological” function or they should ‘Guide With Myths’, pursuing the “sociological-pedagogical” path. Because most successful Ueber-Brands are either more ‘mystical-spiritual’ in that they give their customers a sense of connecting with a higher power or truth. Or, they are a bit more ‘down-to-earth’, providing guidance or support in the here and now. Beauty brand Ave-da with its Zen-ecological philosophy could be an example for the former, Apple and their different thinking and acting for the latter.

First Route to Ueber-Status: Reaching Beyond Through Myths

“For our true fans, going to the Cirque is a spiritual, transformative experience. For others it’s just stimulation, beauty and fun and that’s ok too” says Florent Bayle-Laboure, Senior Director Marketing of Cirque du Soleil, “We want to be accessible ... but we take it to the mythical.”

Cirque du Soleil has certainly made ‘Reaching Beyond Through Myths’ its business – and a very successful one, as the Canadian company is currently considered the largest theatrical producer in the world. And they’ve nicely spun their own mythical story accordingly: “Long before Cirque du Soleil became the company you know today, it was a group of young entertainers and dreamers who presented their acts in the streets. As time passed ... people with means and influence took a chance on them in spite of their youth, their image and their profession as itinerant acrobats.” (CDS website)

The company takes great pain to stay true to and re-energize its street-fair roots and mystic mix of free wheeling imagination, unbridled artistry and cosmic spirituality in everything they do. The brand name refers to its universal span as well as the out-in-the-open origins. Their

fantasy show themes like ‘Ka’, ‘O’ or ‘Amaluna’ are as enigmatic as they are evocative. And even their founder’s name, Guy Laliberté, fits the brand’s free-spirit ideal. All their products are daring blends of circus, commedia dell’arte, global street and other art forms from Brazilian capoeira, to Australian didgeridoo, African dancing to Wushu, Peking Opera and Kung Fu. And they forgo curtains or a ring to let the audience be part of the story. Music and motion, mystery and imagery are the language of CDS, making it a universal experience, attracting and inspiring all sexes and ages to reach a ‘higher’ state of enjoyment if not awareness. Or in the words of their fans, this one from Mexico: “I was shaking a bit in the beginning ... but it was absolutely amazing. The show was dreamy and stunning.” (Allxuita, 2015).

A very different example of ‘Reaching Beyond Through Myths’ in every respect, except that its name is also French, is Cire Trudon, the 17th century Parisian candle brand that has re-gained global notoriety and success in recent years. As with CDS, and most successful Ueber-Brands actually, it’s all in the brand’s name and logo. In this case it’s a bunch of bees and a beehive under the motto ‘Deo Regique Laborant’ – For God and the King They Work. On surface perhaps nothing but a fancy ‘By Royal Appointment’ credentialing, but in the hands of co-owner and brand artist Ramdane Touhami a way to reach ultimate heights: Cire Trudon becomes a labor of love, made by nature and crafty hands with regal qualities for eternity and thus with infinite value (see also Cire Trudon case study on www.classtomass.wordpress.com for a nice dive into brand and legend). Touhami dug deep when he re-invented the brand, formulating 22 new candles that all reference the brand’s past. He named them “Roi Soleil”, “Mademoiselle de la Vallière”, “Carmélite” or “Trianon” – each telling a legend in their own right and adding to the storied status of the brand. He commissioned drawings that capture the essences of each fragrance from British painter Lawrence Mynott to and succeeded in convincing Sophia Coppola to show his candles lighting up Versailles again in her film ‘Marie-Antoinette’. Today Cire Trudon candles play on anything from revolutionary heroes (“Abd El Kader”), to cultural movements (“Dada”) or the tales of the Grimm Brothers. But they always promise to transport and elevate their customers beyond the everyday to a realm of infinite beauty and fantasy, starting with a beautiful sales ritual as one of the brand’s most loyal retailers, Thomas Kuball, shows: Lift the glass cloche in the store and

Main Propositions

- There is a new kind of brand emerging that turns many of the traditional marketing mantras on their head.
- In their book ‘Rethinking Prestige Branding’ Schaefer/Kuehlwein define these brands as Ueber-Brands because they are valued beyond prize and respected beyond size.
- Ueber-Brands are built on big ideas – often ideals – and they express these with compelling meta-narratives (myths).
- They don’t follow consumers but lead them by inspiring our public discourse and providing meaning to rally around or to reject.

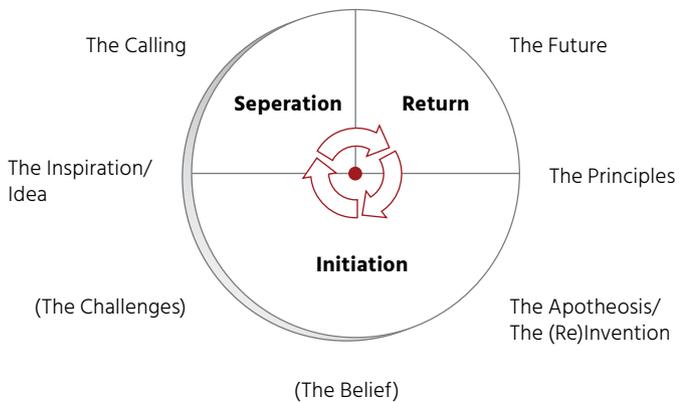
you will smell the moon (“Odeur de Lune”) or another far-away place (Kuball, 2014).

Second Route to Ueber-Status: Guiding With Myths

“When a person (or a brand) becomes a model for other people’s lives, he has moved into the sphere of being mythologized.” (Campbell, 1988, p. 20) That’s the thought behind Ueber-Brands which ‘Guide With Myths’.

There are many brands trying to project some kind of idealized version of their customers. The term ‘lifestyle’ branding is often used in this case, and many have tried to build brands around archetypes (Mark/Pearson, 2001). Particularly in prestige beauty and fashion this makes a lot of sense, as these brands are first and foremost identity offers. One of the best examples to be found these days is certainly Chanel. It’s impressive how this Ueber-Brand has over the past years re-strengthened and expanded its mythical guiding power and pull. There have been two full feature movies, “Coco before Chanel”, with Audrey Tautou and “Coco Chanel & Igor Stravinsky”, both released in 2009, the latter with the brand’s explicit support. In 2008, there was also a made-for-TV movie starring Shirley MacLaine. And there has been a whole slew of mini-films made by the brand for online-release, including “Once Upon a Time” about its famous Deauville beginnings or the “Inside Chanel” series (Inside.Chanel.com).

Illustration 2 – Seven Steps to Heaven



Based on Joseph Campbell's "Mono Myth Model" (Campbell, 1978) most marketing myths are constructed along seven steps: They start with a 'Calling', a challenge in need of a hero, which sets the brand's mission and purpose, e.g. "computer technology is not user-friendly" (Apple). This is answered by an 'Inspiration', the brand's product or service idea, e.g. "re-invent the circus with global street artistry" (CDS). Then come 'Challenges', the struggle to make the idea come real, which are important to give the myth drama and credibility, e.g. all the personal and professional trials of Gabrielle Chanel (insidechanel.com). These shape the brand's 'Belief' leading to its 'Apotheosis', the seminal moment when a brand proves itself and becomes acknowledged as the hero it set out to be, e.g. Patagonia's 'Dirt Bags' climbing Cerro Fitz Roy or the brand's founder replacing mountain defacing pitons with chocks. The 'Principles' then form the mantra and the 'Future' closes the circle, with the vision having become reality – and the beginning for the next 'Calling'.

Illustration: Schaefer/Kuehlwein, Rethinking Prestige Branding – Secrets of the Ueber-Brands.

Although the topics of these works differ, they more or less pay all into the single, overarching narrative: Gabrielle Chanel, born to a single mother, raised in a convent, fiercely independent by nature or fate, revolutionized fashion and liberated the modern woman – from corsets all the way to romantic or social conforms.

Consequently, there is hardly a classic Chanel item that avid or even just casual users of the brand cannot connect to a bit of 'CoCo lore', constantly rehashing and building the brand's Ueber-Status. How Coco Chanel chose the name for

her most famous and lucrative creation, Chanel No 5, as a statement of stark modernity, why the chain strap of the Chanel bag and the little black dress is reminiscent of her convent days and how the tweed costume broke with all conventions, appropriated masculine materials and became an icon of female liberation. Or, how the new 'boy-friend' watch is an ode to Gabrielle's big love Boy Capel: "If you don't love this watch, we have to have some serious talk!" (eyeswatch.com)

Gabrielle Chanel, and by extension her brand and all its products, have become the icon of modern femininity and emancipated elegance. Not a role model in the traditional sense, but certainly a 'guiding light', even for today's women and certainly for the industry as one of the worlds most valuable brands (Forbes.com, 2015). An Ueber-Brand guiding with its myth – and being guided by it.

Quite a different 'guiding myth' comes from another fashion brand – though one that literally considers fashion the 'f' word: Patagonia. The myth of Patagonia is that of a hedonist-explorer turning activist as he discovers the negative consequences of his adventures and our collective consumption. The brand logo shows the Andes with Cerro Fitz Roy at the center, one of the most challenging mountains to climb and a monument to the brand myth. It was 1968 when Yvon Chouinard, founder of Patagonia, went with some friends on an exhilarating journey to its top.

Lessons learned

1. Be very clear about a brand's mission and elevate it into a mythical story.
2. Don't make the consumer boss, but let the brand and its ideal lead.
3. Constantly re-tell and update your macro-story (myth) in the form of micro-stories.
4. Use one of two mythologizing strategies: connect your consumers to a higher truth or project archetypes that they can aspire to.

The films and stories they brought back were to become part of the lore of the ‘Dirt Bags’, a group that to outdoor enthusiasts has become legend: People who commit themselves to scaling the outdoors to the point of abandoning civilized life. While some might dismiss them as ‘hippies,’ many city dwellers will find their choices courageous and liberating and will want to be part of that group – even if only through the faint association of wearing some of their outfits.

Chouinard and the brand consistently relate the Dirt Bag myth for example through reports that the millionaire founder still drives a beat-up car, doesn’t own a cell phone or computer and rather spends his time fly-fishing or hammering away in his forge than go to the office (Seth Stevenson, 2012). And the brand website serves as a forum for the Dirt Bag community to relate their thoughts and feats, abound with pictures of people heating cans on a camp fire, dipping in mountain streams, climbing a sheer face or playing hacky sack on a ledge. All however with a distinct sense of calling and pride in the mission to ‘save our earth’ – and all in building the brand to one of the most successful outdoor providers with over US\$ 600 million in sales 2014. Always challenging and guiding their followers with a resounding mission and myth as many consumers confirm, for instance in this ‘Ode to a Vest’: “This vest. Oh this vest ... This vest has climbed countless mountains with me, it’s been to ranges in California ...” (wornwear.patagonia.com)

Reference

Allxuita (September 2015): Cirque Spotlight (<http://www.cirquesspotlight.com/forum/corteo-mexico-city-92015>).

Campbell, Joseph (1949), *The Hero With a Thousand Faces*, New York.

Campbell, Joseph (1988), *The Power of Myths*, New York.

Carone, Christa (2012): Cirque du Soleil shows big brands how to be remarkable – and magical, *forbes.com* (<http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/02/27/cirque-du-soleil-shows-big-brands-how-to-be-remarkable-and-magical/>), accessed August 2015.

Cirque Du Soleil: Website (<https://www.cirquedusoleil.com/en/home/shows.aspx>), accessed, July 2014.

Dickson, E. Jane (1998): Olga Berluti: Shoes with souls, *independent.co.uk* (<http://www.independent.co.uk/life-style/interview-olga-berluti-shoes-with-souls-1167895.html>), accessed August 2015.

Eyeswatch.com, accessed November 2015.

Forbes.com: Valuable Brands List, accessed November 2015.

Transcending History and Reality

No matter if a brand wants to ‘Reach Beyond Through Myths’ or ‘Guide With Myth’ – the first step is to transcend history and reality and enter the realm of the legendary, a twilight zone where collective dreams or beliefs and eternal truths reside. Most researched Ueber-Brands applying mythical marketing build their legend with sincerity, but they do take liberties when it comes to historical or functional facts. Blending and enhancing their ‘truths’ with elements of fiction or at least a healthy dose of imagination to open people’s hearts and souls. And that’s exactly the point. It’s the power and the privilege of myths to step out of the real. That’s how they become more than just stories but larger than life and something to believe in. That’s how they capture us and how they can guide us. And that’s how mythical marketing can elevate brands from ordinary to extraordinary or from mass to Ueber-Status, beyond rational reproach into a sphere of their own – in price, position and prestige. 

Inside.Chanel.com: Chapters 1–12

(<http://inside.chanel.com/en/paris-by-chanel>), accessed August 2015.

Kuball, Thomas: Interview at high-end concept store Kuball & Kempe, Hamburg, September 2014.

Oxford Dictionaries: Myth (<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/myth>), accessed August 2015.

Passariello, Ch. (2014): LVMH Using Berluti Brand as a Stepping Stone in Menswear, *wsj.com* (<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303743604579350672890853300>), accessed August 2015.

Patagonia Worn Wear Blog, <http://wornwear.patagonia.com>.

Schaefer W./Kuehlwein JP (2015): *Rethinking Prestige Branding – Secrets of the Ueber-Brands*, London, Philadelphia, New Delhi.

Stevenson, S. (2012): Patagonia’s Founder is America’s Most Unlikely Business Guru, *wsj.com* (<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303513404577352221465986612>), accessed June 2014.

Management internationaler Vertriebspartner für Industriegüter am Beispiel von STILL

In der Praxis des internationalen Vertriebs herrschen häufig historisch gewachsene Strukturen und Besitzstandsdenken vor. Um Wachstums- und Profitabilitätspotenziale auszuschöpfen, sind stattdessen systematische Managementansätze gefordert. Der Beitrag liefert hierzu konzeptionelle Grundlagen und ein Umsetzungsbeispiel aus dem Industriegüterbereich.

Prof. Dr. Lars Binckebanck, Sascha Jordan

Ein effektiver Vertrieb bleibt auch und gerade angesichts der Globalisierung im Unternehmensumfeld ein entscheidender Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Allerdings sind die Strukturen im internationalen Vertrieb häufig komplex und historisch gewachsen. Unterschiedliche Kulturen und starke Handelspartner mit verschiedenartigen Zielen treffen aufeinander und sind im Rahmen eines differenzierten Vertriebskanalmanagements systematisch in eine ganzheitliche Marketingkonzeption einzubinden. Als Hilfestellung sollen nachfolgend sowohl relevante Grundlagen aus der wissenschaftlichen Literatur als auch deren praktische Umsetzung anhand eines Fallbeispiels aus dem Industriegüterbereich dargestellt werden.

Spannungsfeld 1: Internationale Vertriebsstrategie zwischen Standardisierung und Anpassung

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Herstellers von komplexen Industriegütern wird in Ländermärkten nicht nur über die Kompetenz der Zentrale im Heimatland determiniert, sondern ist ganz wesentlich abhängig von der Qualität der lokalen Präsenz (Belz/Reinhold 2012). Damit bewegt sich die internationale Vertriebsstrategie in einem Spannungsfeld (Bartlett/Ghosahal 1987, Doz 1980):

- Soll die qualitative Positionierung durch globale Standardisierung und damit zentralisierte Kontrolle der Vertriebskanäle sichergestellt werden? Diese Strategie erscheint sinnvoll, wenn sich die Zielgruppe des Unternehmens ihrerseits internationalisiert und der Anbieter sich in verschiedenen Ländern kulturüber-

greifend mit gleichartigen Kunden und homogenen Bedarfsstrukturen konfrontiert sieht.

- Oder ist die lokale Anpassung an Marktgegebenheiten vor Ort ergiebiger, obgleich die Dezentralisierung mit vergleichsweise hoher Komplexität der Vertriebskanäle und Kontrollverlusten einhergeht? Dies ist tendenziell dann zielführend, wenn die Kunden ihrerseits eher lokal ausgerichtet sind, sie eher heterogene Bedürfnisse aufweisen und kulturelle Unterschiede die Kaufentscheidung signifikant beeinflussen.

Während etwa die Kommunikationspolitik oder die Markenführung global relativ leicht harmonisiert werden können, tendiert der internationale Vertrieb insbesondere auf Industriegütermärkten aus den folgenden Gründen eher zur lokalen Adaption (Dimitrova/Rosenbloom 2010):

- Kulturelle Distanz: Unterschiede zwischen Wertesystemen, Verhaltensnormen und Traditionen wirken sich auch auf das Geschäftsgebaren in Ländermärkten aus (Solberg 2008). Daher kann ein global einheitliches Vertriebskanalmanagement potenziell wesentliche Erfolgsfaktoren ignorieren und interkulturelle Missverständnisse induzieren. Je größer die kulturelle Distanz zwischen Heimatland und Zielmarkt, desto wichtiger wird die lokale Adaption im internationalen Vertrieb.
- Dauerhafte funktionale Fragmentierung: Makroökonomische Unterschiede zwischen Ländermärkten führen zu international stark fragmentierten Vertriebskanälen, die sich jedenfalls kurzfristig meist als veränderungsresistent erweisen. Das gilt für lokale Wettbewerbsstrukturen ebenso wie für Infrastruktur, staatli-

Prof. Dr. Lars Binckebanck

lehrt das Fachgebiet International Marketing an der Hochschule Furtwangen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston promovierte er an der Universität St. Gallen. Er war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Marketingberater und Vertriebstrainer sowie als Geschäftsführer im Bauträgergeschäft tätig.

Hochschule Furtwangen
lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

Sascha Jordan

ist seit 2006 für die STILL GmbH tätig. Im Rahmen von Ausbildung und Studium durchlief er alle Unternehmensbereiche der STILL GmbH. Seit 2008 ist er im Bereich International Corporate Communications tätig, wo er als Koordinator für Vertriebsstrainings der STILL Gruppe für Entwicklung von Verkäufern zuständig ist.

STILL GmbH
sascha.jordan@still.de

chen Einfluss und Kundenanforderungen (Koku 2005, Rosenbloom/Larsen 2008). Je weniger die lokalen Unterschiede in den Vertriebsstrukturen Anzeichen von Konvergenz aufzeigen, desto ökonomisch sinnvoller sind Investitionen in die lokale Adaption im internationalen Vertrieb.

Diese Problemfelder „are mutually reinforcing and create a reverse synergy that undermines a firm’s capacity to employ a standardized channel strategy in global markets“ (Dimitrova/Rosenbloom 2010, S. 169). Allerdings ist eine lokale Adaptionstrategie im internationalen Vertrieb potenziell mit hohen Anpassungs- und Koordinationskosten verbunden (Ensign 2006). Vor diesem Hintergrund muss im Rahmen eines zweiten Spannungsfelds strategisch über die geeignete Organisationsform im internationalen Vertrieb entschieden werden.

Spannungsfeld 2: Internationales Vertriebssystem zwischen Markt und Integration

Unter Verwendung der institutionenökonomischen Perspektive lassen sich marktliche (z. B. Einschaltung von unabhängigen Vertriebspartnern), kooperative (z. B. Lizenzierung) und integrative (z. B. lokale Vertriebsgesellschaften in Eigenregie) Transaktionsformen unterscheiden (Zentes et al. 2010). Die beschriebene Tendenz zur länderspezifischen Adaption im Industriegütervertrieb hat vor diesem Hintergrund Konsequenzen für die Breite und Tiefe des internationalen Vertriebssystems (Homburg 2015):

- Tendenz zur Verbreiterung: In Abhängigkeit vom Potenzial des Absatzmarktes können länderspezifisch unterschiedliche Transaktionsformen gleichzeitig zum Einsatz kommen (internationaler Multi-Channel-Vertrieb)

- Tendenz zur Vertiefung: Die für integrative Transaktionsformen notwendigen Investitionen und die zumeist für die Adaptionstrategie unzureichenden lokalen Marktkenntnisse lassen tendenziell marktliche Marktbearbeitungsoptionen attraktiv erscheinen, und zwar insbesondere dann, wenn die Größe eines Ländermarkts integrative Transaktionsformen ökonomisch nicht rechtfertigt.

Zu differenzieren ist bei marktlichen Transaktionsformen zwischen indirektem (Vertriebspartner mit Sitz im Heimatland des Herstellers) und direktem (Vertriebspartner im Zielmarkt) Export (Hollensen 2014). Für komplexe Industriegüter wird zumeist auf den direkten Export unter Einschaltung von rechtlich selbstständigen Vertriebspartnern vor Ort zurückgegriffen. Diese Form der internationalen Marktbearbeitung setzt die Bereitschaft zur längerfristigen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner voraus, aus der sich vier wesentliche potenzielle Vorteile ergeben können (Gençtürk/Aulakh 2007):

- Vertriebspartner vor Ort sichern den Zugang zu Märkten, die dem Hersteller ansonsten aufgrund von staatlichen Regulierungen oder fehlender Ressourcenausstattung nicht zugänglich wären.
- Hersteller profitieren im internationalen Vertrieb von den Stärken, Fähigkeiten und lokalen Marktkenntnissen der internationalen Vertriebspartner.
- Eine anhaltende Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und internationalen Vertriebspartnern kann aufgrund von gegenseitigen Lernprozessen und Vertrauensaufbau zu verbesserter Leistungsqualität und effizienteren Prozessen führen.
- Effektive und effiziente Geschäftsbeziehungen mit internationalen Ver-

triebspartnern sind sozial komplex, daher schwer imitierbar und können somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren.

Spannungsfeld 3: Internationale Vertriebspartnerschaften zwischen Kooperation und Kontrolle

Im Industriegütervertrieb lässt sich in der Praxis eine Tendenz zur Dezentralisierung der Vertriebsstrategie unter Einbindung internationaler Vertriebspartner in direkten Exporttransaktionen erkennen. In solchen Konstellationen stellt das Management der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ein drittes Spannungsfeld im internationalen Vertrieb dar. Denn Vertrauen in Geschäftsbeziehungen ermöglicht kooperative und wertorientierte Formen der marktlichen Transaktion, während ohne Vertrauensbasis eher bürokratische Steuerungsmechanismen und Prozesskontrollen im Mittelpunkt stehen.

Grundsätzlich lassen sich vor diesem Hintergrund zwei Pfeiler der Zusammenarbeit identifizieren:

- Selektion neuer und regelmäßige Überprüfung bestehender Vertriebspartner vor Ort hinsichtlich ihres vertriebsstrategischen „Fits“: Cavusgil et al. (1995) haben hierzu eine Reihe von Kriterien in den Kategorien Finanzkraft (z. B. finanziell robuste Aufstellung, Qualität des Management-Teams), Produktfaktoren (z. B. Patentschutz, Produktkomplementarität), Marketingkompetenzen (z. B. Kundenservice, Marktabdeckung), Commitment (z. B. Bereitschaft zur Auslistung von Wettbewerbern und für spezifische Investitionen) und unterstützende Faktoren (z. B. Netzwerk, Referenzen) vorgeschlagen. Diese Kriterien sollten zur Optimierung einer bestehenden Zusammenarbeit mit Ver-

triebspartnern im Zeitablauf regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

- Entwicklung und Unterstützung der internationalen Vertriebspartner (z. B. durch finanzielle Incentives, Gebietschutz oder Bereitstellung von VKF-Material) sowie die Art und Weise, wie im Rahmen von Kontrolle und Steuerung mit Konflikten in der laufenden Geschäftsbeziehung umgegangen wird (Brennan et al. 2014). Erfolgskritisch für die Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern sind neben vertikalen und unilateralen Kontrollmechanismen (z. B. Zielvorgaben, Kontrollen, Sanktionen) vor allem auch relationale und bilaterale Beziehungen, d.h. komplexe soziale Normen auf der Basis von Vertrauen, Commitment und Flexibilität (Gençtürk/Aulakh 2007).

Die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung mit einem internationalen Vertriebspartner sollte auf der Basis einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation spezifisch und individuell erfolgen. Dabei bieten sich unterschiedliche Instrumente des Managements von Geschäftsbeziehungen an, etwa (Schramm-Klein 2012):

- Strukturelle Koordinationsinstrumente, z. B. Organisationsstruktur sowie Zentralisierung vs. Dezentralisierung von Entscheidungen,
- technokratische Koordinationsinstrumente, z. B. Pläne, Budgets und Berichtssysteme, oder auch
- personenorientierte Koordinationsinstrumente, z. B. persönliche Weisungen, Standardisierung von Rollen und kulturorientierte Koordination.

Führungskräfte in der Vertriebspraxis sehen sich häufig konfrontiert mit einer Vertriebsstrategie, die im gesamtunternehmerischen Kontext „gesetzt“ ist (Spannungsfeld 1) und einem Vertriebssystem, das zumeist historisch

gewachsen und daher strukturell nur schwer veränderbar ist (Spannungsfeld 2). Damit wird die operative Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern (Spannungsfeld 3) zum zentralen Problemfeld im internationalen Vertrieb. Zur Exemplifizierung möglicher Lösungsansätze in der Praxis soll im Folgenden das Fallbeispiel STILL herangezogen werden.

Das Fallbeispiel STILL

Die STILL GmbH aus Hamburg ist Teil der KION GROUP AG, die weltweit zweitgrößter Hersteller im Bereich der Flurförderzeuge ist. Mit über 7 700 Mitarbeitern und fünf Produktionsstandorten ist STILL in 67 Ländern vertreten. Der Umsatz betrug in 2013 1,7 Milliarden Euro. STILL positioniert sich dabei als führender Anbieter für die intelligente Steuerung von Intralogistik, also des innerbetrieblichen Waren- und Informationsflusses. Hierzu produziert das Unternehmen Flurförderzeuge und bietet darüber hinaus Dienstleistungen und Komplettlösungen an. Die Produkte weisen zu großen Teilen eine hohe Komplexität auf und bedürfen einer entsprechend umfassenden Beratung im Rahmen eines persönlichen Verkaufs.

STILL ist heute hauptsächlich auf dem europäischen Markt aktiv. Aufgrund der strategischen Zielsetzung der KION Group, bis 2020 Weltmarktführer zu werden, muss auch STILL weiter wachsen. Wichtige Wachstumspotenziale werden dabei im internationalen Vertrieb und speziell außerhalb Europas definiert. Die strategische Grundorientierung (Spannungsfeld 1) hierbei kombiniert eine globale Markenführung im Marketing (Standardisierungsstrategie) mit einer lokalen Anpassung im Vertrieb (Adaptionstrategie), um die international differenzierten Kundenbedürfnisse unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede in der Interaktion mit Vertriebsmitarbeitern adressieren zu können.

Konkret heißt das, dass STILL integrative Transaktionsformen im internationalen Vertrieb bevorzugt, also den Vertrieb über eigene Tochtergesellschaften vor Ort (Spannungsfeld 2). In Europa, dem Heimatmarkt von STILL, erfolgt der regional angepasste Vertrieb demnach zumeist mit eigenen Ressourcen. Außerhalb Europas arbeitet STILL im Rahmen eines direkten Exports dagegen häufig mit unabhängigen Vertriebspartnern (genannt „Händler“) vor Ort zusammen, insbesondere dann, wenn keine kriti-

Zusammenfassung

- Das Management internationaler Vertriebspartner sollte vor dem Hintergrund vertriebsstrategischer Weichenstellungen erfolgen.
- Im Industriegütervertrieb herrscht eine Tendenz zur dezentralen Marktbearbeitung unter Einbindung lokaler Vertriebspartner in direkten Exporttransaktionen.
- In der Zusammenarbeit mit lokalen Vertriebspartnern sind Selektion & Überprüfung, Entwicklung & Unterstützung sowie Kontrolle & Steuerung wesentliche Erfolgsfaktoren.
- Das Fallbeispiel STILL zeigt, wie sich diese Erfolgsfaktoren in ein systematisches Managementkonzept überführen lassen.

sche Größe im Markt erreicht ist. Diese bestimmt sich durch den Marktbesatz, also die Anzahl an Flurförderzeugen der eigenen Marke im jeweiligen Ländermarkt. In Abhängigkeit davon zeigt sich, ob sich ein lokaler Vertrieb mit eigenen Kundendienst-technikern lohnt, die erstens ausgelastet werden können und die zweitens so zahlreich vorhanden sind, dass sie den ganzen Markt abdecken und Kunden in angemessener Zeit bedienen können.

Um die weitere Internationalisierung voranzutreiben, soll das globale Vertriebssystem des Unternehmens ausgebaut und gestärkt werden. Dieses ist in Breite und Tiefe einerseits aufgrund historischer Entwicklungen vergleichsweise veränderungsresistent (Spannungsfeld 2), andererseits genügt der Status quo in einigen Ländermärkten nicht mehr durchgängig den aktuellen Anforderungen an eine effiziente und effektive Zusammenarbeit mit lokalen Händlern (Spannungsfeld 3). In solchen Fällen ergeben sich lokal drei Handlungsmöglichkeiten:

- Optimierung der Zusammenarbeit mit den bestehenden Händlern unter Verwendung unterschiedlicher Instrumente des Managements von Geschäftsbeziehungen,
- Selektion geeigneterer Händler und Substitution derjenigen, welche die Anforderungen nicht (mehr) erfüllen, oder
- Wechsel der Transaktionsform, also insbesondere Substitution marktlicher (Händler) durch integrative (eigene Tochtergesellschaften) Distributionsprozesse.

Grundausrichtung der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern

Im Fall von STILL liegen strukturell komplexe Geschäftsbeziehungen mit den internationalen Vertriebspartnern vor, da die Komplexität der Leistungen von STILL eine hohe Interaktivität zwischen Hersteller und Händler bedingt und gleichzeitig insbesondere außerhalb Europas in der Regel eine hohe kulturelle Distanz mit ent-

sprechenden Sensibilitätserfordernissen vorliegt (Solberg 2008). STILL muss also eng mit Händlern zusammenarbeiten und dabei Informationen und Wissen transferieren, um komplexe Leistungen für lokale Kundenbedürfnisse zu adaptieren. Angesichts hoher Transaktionskosten sollte auf traditionelle bürokratische Steuerungsmechanismen und Prozesskontrollen zugunsten von wertorientierten Ansätzen und Ergebniskontrollen verzichtet werden. Soziale Beziehungen, Informationsaustausch, Flexibilität, Beziehungspflege und Integration der Händler in Entscheidungsprozesse sollen die Beziehungsqualität positiv beeinflussen und auf diese Weise Geschäftsergebnisse verbessern helfen.

Nach dieser grundsätzlichen Strategiewahl im Geschäftsbeziehungsmanagement mit den Händlern findet die Implementierung im Rahmen eines dreistufigen Prozesses statt (Abbildung 1). Dieser Ansatz wird im Folgenden einerseits konzeptionell und andererseits anhand eines konkreten Ländermarktes skizziert. Hierbei fiel die Wahl auf Algerien, da dieser Markt sich durch ein kontinuierliches Wachstum der Industrie und einen ansteigenden Bedarf an Flurförderzeugen auszeichnet. Algerien bildet nach Südafrika den mittlerweile zweitgrößten Markt für Flurförderzeuge auf dem afrikanischen Kontinent, die kritische Größe für integrative Transaktionsformen ist aber noch nicht erreicht – daher steht die Optimierung der Händlerstruktur im Vordergrund.

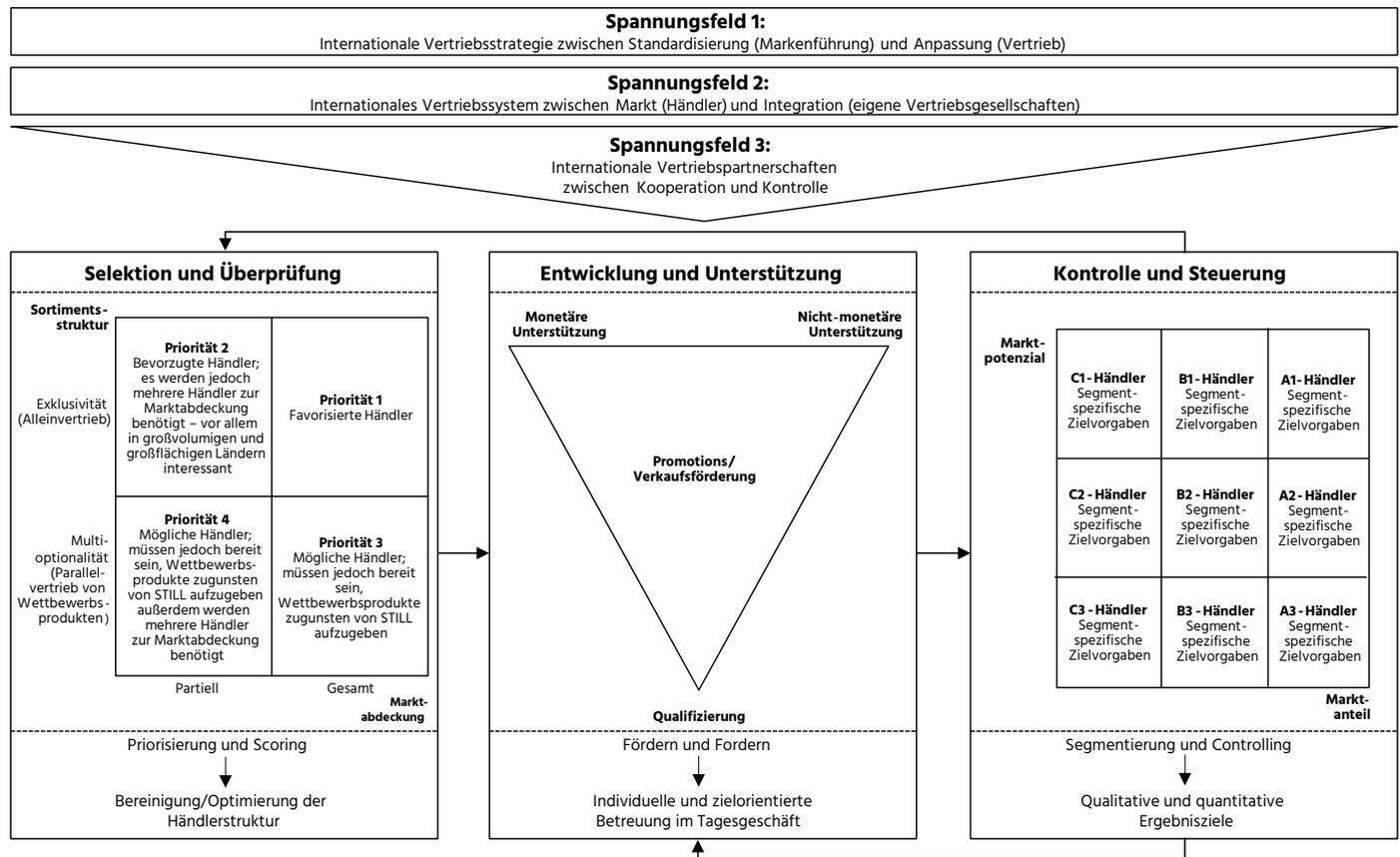
Selektion und Überprüfung internationaler Vertriebspartner

In einem ersten Schritt werden bestehende und potenzielle Händler in den einzelnen Zielmärkten identifiziert.

Handlungsempfehlungen

- Strategie schlägt Status: Tolerieren Sie kein Suboptimum, nur weil es historisch gewachsen ist. – Respektieren Sie aber gleichwohl gewachsene und bewährte Rahmenbedingungen.
- Spannung statt Standard: Leiten Sie eine individuelle Lösung aus den skizzierten Spannungsfeldern ab – und misstrauen Sie den üblichen Empfehlungen sogenannter Vertriebsexperten.
- Systematischer Prozess vor situativem Aktionismus: Binden Sie das Management internationaler Vertriebspartner in einen systematischen und integrierten Ansatz ein.
- In Abhängigkeit von den vorliegenden Geschäftsbeziehungen sollte der Ansatz die Bereiche Selektion & Überprüfung, Entwicklung & Unterstützung sowie Kontrolle & Steuerung umfassen.
- Erarbeiten Sie einen Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen und Timings und involvieren Sie die betroffenen Mitarbeiter in Ihre Überlegungen.

Abb. 1: Management internationaler Vertriebspartner bei STILL



Quelle: Eigene Darstellung.

Anschließend erfolgt eine Priorisierung hinsichtlich zweier Kriterien, nämlich Sortimentsstruktur und Marktabdeckung. Im dritten Schritt kommt zur Detailanalyse eines individuellen Händlers ein standardisiertes Scoring-Modell zum Einsatz. Es umfasst nach strategischen Vorgaben gewichtete Kriterien, wie etwa die finanzielle Stabilität, die Professionalität des Managements, die Qualität des Service, die Anzahl der Servicetechniker und Verkäufer sowie Cross-Selling-Potenziale. Die hierfür benötigten Daten werden mittels Interview oder Fragebogen systematisch erhoben.

Um die Marktabdeckung auf dem algerischen Markt zu verbessern, wurde ein zusätzlicher Händler gesucht, der das Portfolio des Unternehmens bestmöglich vertreiben kann. Hierzu wurde insbesondere darauf geachtet, dass bereits Erfahrungen im Bereich der Intralogistik vorhanden sind. Mit einem Händler, der auf das Geschäft mit Regalanlagen spezialisiert ist, konnte ein Partner identifiziert werden, der zum einen bereits einen für STILL attraktiven Kundestamm (Regalanlagen als Komplementärgüter zu Flurförderzeugen) sowie Erfahrungen im Bereich der Intralogistik aufweisen konnte. Auch die

Überprüfung des Händlers mithilfe des Scoring-Modells zeigte, dass der Partner sowohl organisatorisch (klare Strukturen im Management, existente und gut ausgebildete Serviceorganisation) als auch finanziell solide aufgestellt ist.

Das im Rahmen der Selektion zum Einsatz kommende Instrumentarium soll aber nicht lediglich einmalig zum Einsatz kommen. Vielmehr wird das Händlerportfolio von STILL kontinuierlichen Überprüfungen unterzogen. Dazu zählen insbesondere auch Soll-Ist-Abweichungsanalysen im Rahmen einer Rückkopplung mit dem Controlling der Händler.

Kernthesen

- Ein erstes Spannungsfeld im Management internationaler Vertriebspartner besteht zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung der Vertriebsarbeit.
- Daraus ergibt sich als zweites Spannungsfeld die Organisation des Vertriebssystems zwischen marktlichen (Vertriebspartnerschaften) und integrativen (eigene Vertriebsgesellschaften) Transaktionsformen.
- Im Falle der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern besteht das dritte Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen Kooperation und Kontrolle innerhalb der Geschäftsbeziehung.
- In der Praxis sind die Freiheitsgrade bei der Konfiguration des internationalen Vertriebs aufgrund der Pfadabhängigkeit von historischen Entscheidungen zumeist beschränkt.
- Der Fokus liegt dann auf der Optimierung bestehender Vertriebsstrukturen durch ein systematisches Management internationaler Vertriebspartner.

Entwicklung und Unterstützung internationaler Vertriebspartner

STILL muss einerseits alle selektierten Händler gleichermaßen in die Lage versetzen, die lokale Adaption der Vertriebsstrategie umzusetzen. Andererseits muss STILL Händler individuell fördern und fordern. Hierzu muss die Intensität der Maßnahmen und Anreize mit den Leistungen und der Wichtigkeit einzelner Händler verbunden werden, was wiederum eine unmittelbare Rückkopplung mit dem Kontroll- und Steuerungssystem erfordert.

Für die Befähigung der Händler zur Zielerreichung muss STILL zunächst deren Qualifizierung vorantreiben. Hier muss insbesondere eine Basisqualifizierung mithilfe von Trainings für Verkäufer und Servicemitarbeiter der Händler stattfinden. Weiterhin gehört auch die Unterstützung bei der Planung und Optimierung von Prozessen in den Bereich der Qualifizierung. Händler sind bei bestehenden Incentivierungsveranstaltungen

mit einzubeziehen, sodass sie sich als Teil des Unternehmens verstehen. Zudem sollten die Erfahrungen und das Know-how der Händler durch regelmäßige Veranstaltungen abgeschöpft werden.

So wurde im Fall von Algerien für den zuvor erwähnten Händler in enger Abstimmung ein Maßnahmenprogramm festgestellt, welches die wesentlichen Zielgrößen für die nächsten zwei Jahre festlegt. Zum einen wurden quantitative Zielkriterien wie Umsatz und Stückzahl, welche anhand von Marktpotenzial und Marktabdeckung ermittelt werden, festgelegt. Zum anderen wurden darüber hinaus qualitative Ziele definiert, z. B. Anzahl der Trainingstage pro Verkäufer und Servicemitarbeiter und die Teilnahme an lokalen Messen.

Darüber hinaus muss STILL grundsätzlich für seine Händler alle Informationen bereitstellen, welche den Verkauf und den Service der Produkte erleichtern (Promotion bzw. Verkaufsförderung/VKF). Hierzu zählen die Bereitstellung von Verkaufsunter-

lagen und Argumentationshilfen, Dokumentationen sowie Anwendungsvideos und -demonstrationen.

Eine Befragung der Händler von STILL hat gezeigt, dass monetäre Unterstützungsmaßnahmen (insbesondere Rabatte für Fahrzeuge) für alle Händler relevant sind, während Maßnahmen der nicht-monetären Unterstützung (insbesondere die Betreuung im Tagesgeschäft) unterschiedlich stark als Anreiz angesehen werden. Da beide aus Herstellerperspektive Kostentreiber darstellen, sind entsprechende Maßnahmen an Gegenleistungen zu knüpfen.

Für den Händler in Algerien hieß dies konkret, dass an die Erreichung der oben genannten quantitativen sowie qualitativen Ziele die erreichbaren Rabatte/Boni geknüpft sind. Erreicht der Händler z. B. seine Umsatz- und Stückzahl-Ziele zwar zu 100 Prozent, nimmt jedoch nicht an einer definierten Messe teil, so kann der Händler den maximalen Bonus nicht erreichen.

Kontrolle und Steuerung internationaler Vertriebspartner

Zur Ableitung händlerspezifischer, quantitativer und qualitativer Zielvorgaben wird bei STILL auf das Prinzip des McKinsey-Portfolios zurückgegriffen. Bestehende Händler werden dabei nach den Kriterien Marktpotenzial und Marktanteil in neun Segmente klassifiziert, die jeweils mit differenzierten Anforderungen verknüpft sind. Aus dem resultierenden Händlerportfolio kann neben der Wichtigkeit entnommen werden, welche Händler entwickelt, gestärkt, gehalten oder ggf. abgestoßen werden sollten. Durch die einheitlich definierten Zielvorgaben pro Händlersegment soll sichergestellt werden, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Händler von STILL erfolgt. Diese Ziele sollen als

langfristige Entwicklungsschritte verstanden werden.

Grundsätzlich lag dem Projekt bei STILL die Annahme zugrunde, dass eine verbesserte Systematik bei der Auswahl der Händler den Kontrollaufwand substanziell reduziert. Gleichzeitig wurden die qualitativen und quantitativen Ziele im Rahmen der Händlerentwicklung konsequent als Ergebnisziele formuliert, um Freiheitsgrade bei der lokalen Adaption der internationalen Vertriebsstrategie zuzulassen. Die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung werden bilateral vor Ort und händlerindividuell festgelegt. Im Rahmen regelmäßiger persönlicher Interaktion zwischen STILL und den Händlern wird auch ein systematisches Management von Konflikten in der Zusammenarbeit institutionalisiert. Diese Konflikte basieren typischerweise auf inkompatiblen Zielvorstellungen, unterschiedlichen Vorstellungen zum Leistungsangebot, Multikanalproblemen und Schlechtleistung (Brennan et al. 2014). Werden solche Konflikte identifiziert, so sind diese unmittelbar als Input in den zu-

vor beschriebenen Prozess der Unterstützung und Entwicklung internationaler Vertriebspartner einzuspielen und dort mit adäquaten Maßnahmen zu lösen.

STILL verfolgt dabei generell den Ansatz, dass auch höchste Managementebenen im Vertrieb in die Interaktion mit Händlern einbezogen sind. Hieraus rekrutiert sich aus Sicht des Unternehmens die Wichtigkeit der Beziehung zu einem Partner, was wiederum die Lösung von Konflikten vereinfacht, da eine große Vertrauensbasis geschaffen wird.

Fazit

Im Management internationaler Vertriebspartner gilt: Je erklärungsbedürftiger die zu vertreibenden Leistungen und je größer die räumliche und kulturelle Distanz zwischen Hersteller und Vertriebspartner, desto komplexer die Geschäftsbeziehung. In der Praxis vieler Unternehmen gibt es kein klares Konzept zur Lösung dieser Aufgabenstellung. Statt systematischer Managementansätze herrschen

historisch gewachsene Strukturen und Besitzstandsdenken vor. So bleiben Wachstums- und Profitabilitätspotenziale unausgeschöpft.

Bei STILL wurde deswegen ein systematischer Prozess zum Management internationaler Vertriebspartner aufgesetzt. Dieser bindet eine Reihe bewährter Analysen und bereits im Hause bestehender Instrumente in drei integrierte Phasen ein. Bestehende Händler werden kontinuierlich sowie kritisch bewertet und neue sowie potenzialstarke Händler systematisch identifiziert. Das Instrumentarium zur Basisqualifizierung und Unterstützung der Händler wird standardisiert und konsequent an Gegenleistungen geknüpft. Kontrolle und Steuerung liefert die Basis für die ersten beiden Phasen. Statt auf klassisches Prozessreporting wird auf Ergebnisziele gesetzt, und entscheidend im Umgang mit internationalen Vertriebspartnern ist die interaktive Betreuung auf der Basis von geteilten Werten und Normen. +

Literatur

- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1987): Managing across borders: New organizational responses, in: *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 43–53.
- Belz, C./Reinhold, M. (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, L./Belz, C. (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Wiesbaden, S. 3–222.
- Brennan, R./Canning, L./McDowell, R. (2014): *Business-to-business marketing*, 3. ed., London.
- Cavusgil, S.T./Yeoh, P.-L./Mitri, M. (1995): Selecting foreign distributors: An expert systems approach, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 297–304.
- Dimitrova, B./Rosenbloom, B. (2010): Standardization versus adaptation in global markets: Is channel strategy different?, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, No. 2, pp. 157–176.
- Doz, Y.L. (1980): Strategic management in multinational companies, in: *Sloan Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 27–46.
- Ensign, P.C. (2006): International channels of distribution: A classification system for analyzing research studies, in: *Multinational Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 95–120.
- Gençtürk, E.F./Aulakh, P.S. (2007): Norms- and control-based governance of international manufacturer-distributor relational exchanges, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp. 92–126.
- Hollensen, S. (2014): *Global Marketing*, 6. ed., Harlow.
- Homburg, C. (2015): *Marketingmanagement*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Koku, P.S. (2005): Towards an integrated marketing strategy for developing markets, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, pp. 8–21.
- Rosenbloom, B./Larsen, T. (2008): Wholesalers as global marketers, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 15, No. 4, pp. 235–252.
- Schramm-Klein, H. (2012): Strategische Optionen des internationalen Vertriebs, in: Binckebanck, L./Belz, C. (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Wiesbaden, S. 377–392.
- Solberg, C.A. (2008): Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 57–83.
- Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2010): *Internationales Marketing*, 2. Aufl., München.

Modernes Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel

Wie Online- und Offline-Welt zusammenwachsen und welche Handlungsfelder sich im Kauf-Raum ergeben.

Prof. Dr. Ralf Schengber

Unsere Welt hat sich verändert. Die Kunden haben sich verändert (Heinemann 2014, Heinemann 2015, BITKOM 2013). Sie sind aufgeklärter als früher, informieren sich vor dem Kauf und lassen sich von Nachkaufenerfahrungen anderer beeinflussen. Sie recherchieren im Internet mögliche Anbieter, vergleichen Produkte vor Ort, um Preise über ihr Smartphone zu prüfen und dort zu kaufen, wo es ihnen am besten gefällt. Ihre Erfahrungen geben sie im Freundeskreis online und offline weiter. Der Kaufprozess entwickelt sich so zum Kaufwürfel.

Der Kaufprozess

Der Kaufprozess kann einfach in drei Phasen gegliedert werden: „vor“, „während“ und „nach“ dem Kauf (Preuninger 2011, Schögel 2004, Schmieder 2010). Bezogen auf die jeweiligen Zielgruppen laufen alle Phasen ständig ab und beeinflussen sich gegenseitig.

In der Vorkaufphase werden aus flüchtigen Interessierten echte Interessenten. Erst später werden diese zu Kunden. Hierbei stellt sich die Frage, wo und wie die jeweiligen Interessenten nach Informationen zu nutzenstiftenden Produkten und Leistungen suchen. Nur wenn alle relevanten Informationen in der Vorkaufphase reibungslos verfügbar sind, können Interessenten zu Kunden werden.

Die Kaufphase zeichnet sich durch den Vergleich aktueller Angebote alternativer Verkaufspunkte aus. Der Kunde wird den Kaufort wählen, der die jeweils beste Kombination aus Preis, Verfügbarkeit und Betreuung bietet. Die Gewichtung der einzelnen Punkte ist dabei situationsspezifisch.

In der Nachkaufphase wird das Produkt genutzt und die Erfahrungen werden weitergegeben. Diese Erfahrungen können sowohl produktbezogen wie auch prozessbezogen sein. Die Kundenzufriedenheit ergibt sich dabei häufig aus der Summe produkt- und prozessbezogener Kriterien. So können positive Produkterfahrungen durch negative Erlebnisse im Kaufprozess überlagert werden und somit die Gesamtzufriedenheit beeinflussen.

Heutzutage ist der Kauf kein sequenzieller Prozess, der stufenförmig abläuft und nach dem Kauf abgeschlossen ist, sondern ein ständig laufender Kreislauf (Schögel 2012). Verschiedene Kunden befinden sich gleichzeitig in unterschiedlichen Phasen: Der eine interessiert sich in der Vorkaufphase, während ein anderer aktuelle Angebote vergleicht und ein weiterer seine Erfahrungen kundtut. Mit den Erfahrungen beeinflusst er die Vorkauf- und damit auch letztlich die Kaufphase anderer Kunden. Unternehmen sollten stets sämtliche Phasen betrachten und nutzenstiftende Services im Gesamtprozess bieten.

Prof. Dr. Ralf Schengber

ist Professor für Marketing an der FH Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Veränderungen im Käuferverhalten und das Social-Media-Marketing.

FH Münster
schengber@fh-muenster.de

Die Performancefalle

Häufig liegt der Schwerpunkt der Unternehmensaktivitäten in der Kaufphase, da in dieser Phase die Umsätze erzielt werden. Jedoch greift der alleinige Fokus auf die Kaufphase sowie das Einstellen günstiger Angebote deutlich zu kurz und führt zur „Performancefalle“ (Schengber 2015).

Die Performancefalle beschreibt die Gefahr des verengten Blicks auf die reine Kaufphase. Beim Performancemarketing soll eine messbare Reaktion und/oder Transaktion mit dem Nutzer erzielt werden. Diese wird häufig in Form von leistungsbezogenen Entgelten honoriert (z. B.: Pay per click oder lead). Die spezifische Problematik zeigt sich bei der Kundengewinnung (Conversion) im Online-Marketing nach dem „Last-click-wins“-Prinzip (Watrall 2011). Letztendlich wird der Kauf dem letzten Klick zugeschrieben. Das ist aber zu kurz gesprungen: Irgendwoher müssen die Kunden kommen und irgendwohin gehen sie nach dem Kauf. Diese Phasen werden beim Performancemarketing nicht gebührend abgedeckt, sind aber bestimmend für den Kauf. Ein Anbieter tut gut daran, den gesamten Prozess zu betrachten und aktiv zu gestalten.

Vom Kaufprozess über das ROPO-Phänomen zum Kaufwürfel

Basierend auf dem dreiphasigen Kaufprozess, spannt sich beim modernen Käuferverhalten eine weitere Dimension auf. Die Nachfrager haben die Möglichkeit, in der jeweili-

gen Phase online oder offline zu agieren. Einerseits also im virtuellen Raum des Internets und andererseits vor Ort in der realen, dinglichen Welt. Daraus ergeben sich vielschichtige Möglichkeiten aus der Kombination von Phase und Welten.

Eine Verbindung zwischen den Welten beschreibt das ROPO-Phänomen (Adams 2014, Daurer 2012, Grösch 2014). Dieses thematisiert über „Research Online – Purchase Offline“ die Online-Information und den anschließenden Offline-Kauf. Die reine Betrachtung der Vorkauf- und der Kaufphase vernachlässigt allerdings die auch für andere Kunden prägende Nachkaufphase. Insofern berücksichtigt das ROPO-Phänomen nur einen Teil des modernen Kaufraumes.

Der Kaufraum umspannt die drei Dimensionen/Phasen und die jeweils zwei möglichen Ausprägungen. Es ergibt sich der „Kaufwürfel“ (Schengber), der die acht Handlungsgebiete des modernen Käuferverhaltens aufzeigt.

1. on/on/on

Der komplette Kaufprozess erfolgt online. Der Interessent recherchiert und informiert sich online, vergleicht aktuelle Angebote in verschiedenen Online-Shops und teilt seine Erfahrung als Bewertung und Rezension mit oder beschreibt diese in sozialen Netzwerken wie Facebook oder YouTube. Ein Beispiel dafür ist der Kauf bei Amazon.

2. off/on/on

Die Information und Inspiration erfolgt in einem Geschäft vor Ort. Aktuelle Angebote und Preise werden online verglichen und die Erfahrungen werden im Internet geteilt. Dies ist das klassische Problemfeld des stationären Handels.

Die Kosten für Ladenmiete und Personal in der Vorkaufphase werden nicht durch die Käufe und Wiederkäufe gedeckt, da diese online erfolgen. Im Normalfall bekommt der Offline-Händler von den Online-Käufen und -Erfahrungen wenig bis gar nichts mit. Der Möbelhandel kann hier als Beispiel genannt werden.

3. on/off/on

Online-Information, Offline-Kauf und Online-Erfahrungsaustausch. Die ersten beiden Phasen umfassen dabei den ROPO-Effekt. Dieser wird durch den Online-Erfahrungsaustausch angereichert und schlüssig. Ein wesentlicher Grund für diese Kombination ist das Bedürfnis eines persönlichen Ansprechpartners in der Kaufphase. Die Erfahrungen werden online weitergegeben und helfen den Interessenten bei der Online-Recherche. Beispielhaft kann die Reisebranche angeführt werden, wo ein Reisesuchender erst im Internet recherchiert, dann im Reisebüro bucht und nach der Reise seine Erfahrungen im Internet weitergibt.

4. off/off/on

Die Recherche vor Ort führt auch zum Kauf vor Ort. Die Bewertung erfolgt dann im Internet. Interessant ist dies vor allem, wenn die Kunden aufgrund von schlechten Bewertungen im Internet fernbleiben. Dies kann beispielsweise bei Restaurants beobachtet werden, von denen man etwas Gutes oder Schlechtes in sozialen Netzwerken oder Bewertungsportalen gelesen hat und sich dementsprechend dann für oder gegen einen Besuch entscheidet.

5. on/on/off

Nach der Internetrecherche wird auch online gekauft. Die Erfahrungen werden dann aber offline weitergegeben. Dies erfolgt beispielsweise durch Zielgruppen, die keine Bewertungen im Internet vornehmen, sondern ihre Erfahrungen ausschließlich im Freundeskreis kundtun. So können beispielsweise bei einem Kamera-Kauf die ersten beiden Phasen im Internet ablaufen, die Nutzungserfahrung wird dann aber real besprochen. Die Bewertungen haben einen Einfluss auf die Vorkaufphase und damit auch auf die Kaufphase der beteiligten Personen. Für weitere Käufe im Internet bekommen sie Relevanz, wenn die Beteiligten die Informationen in ihrer Vorkaufphase online aufnehmen und diskutieren.

6. off/on/off

Die Information erfolgt im Geschäft vor Ort, der Kauf im Internet und der Erfahrungsaustausch wieder im Freundeskreis. Ein weiteres Problemfeld des stationären Handels, da die Umsätze nicht im Ladengeschäft, sondern im Internet getätigt werden.

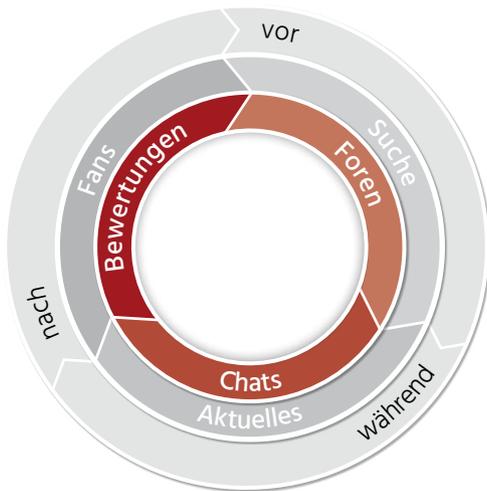
Zusammenfassung

Das moderne Käuferverhalten spannt einen „Kaufwürfel“ auf – über die Phasen vor, während und nach dem Kauf sowie der Online- und Offline-Welt. Der „Kaufwürfel“ zeigt die acht Kombinationsmöglichkeiten und damit die Handlungsfelder für Unternehmen. Es gilt, den Kunden stets dort ein überzeugendes Angebot zu machen, wo sie sich gerade befinden.

Handlungsempfehlungen

1. Unternehmen sollten stets dort Anlaufstellen bieten, wo sich ihre Kunden im „Kaufwürfel“ befinden.
2. Moderne Kundenservices sollten die Verbindung der „Kaufwürfel“ aller potenziellen Kunden berücksichtigen.

Abb. 1: Der Kaufprozess



Quelle: Schengber, 2015.

7. on/off/off

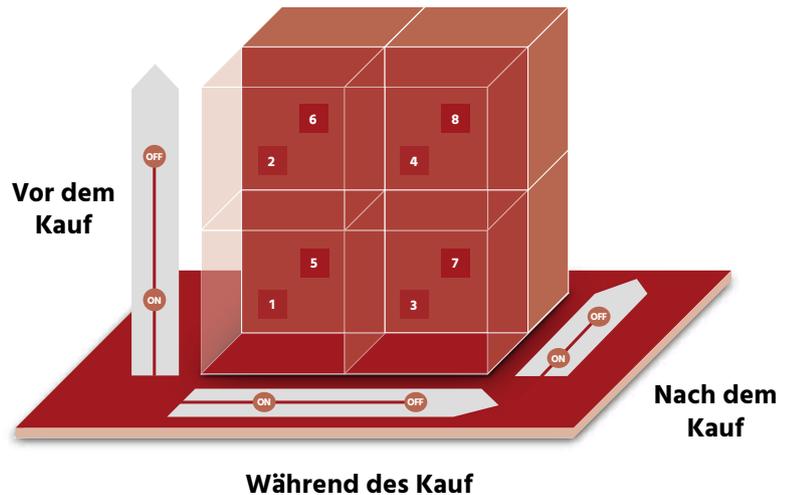
Eine Online-Recherche und ein Offline-Kauf beschreiben wieder den ROPO-Effekt. Die Erfahrungen werden hier im Freundeskreis offline weitergegeben, sodass für Anbieter die letzte Phase schwierig zu beeinflussen ist. Fokussiert der Anbieter hier auf die Zufriedenheit in der Kaufphase, so ergibt sich ein positiver Effekt über die Mund-zu-Mund-Propaganda. Diese Kombination der Sphären im Kaufprozess verdeutlicht in besonderer Weise die dynamischen Verbindungen der Welten. Der Offline-Erfahrungsaustausch führt zu einer Online-Recherche, die zu einem Offline-Kauf wird. Dieser Offline-Kauf erfolgt dann auf Basis der positiven Erfahrungen bereits getätigter Vorkäufe. Bei negativen Erfahrungen hingegen bleibt der Kauf aus und der Kunde wird alternative Angebote nutzen.

8. off/off/off

Der klassische Offline-Kauf. Alle Phasen erfolgen vor Ort. Einfaches Beispiel dafür ist der Kauf auf einem Markt. Das Gemüse wird vor Ort inspiziert, gekauft und nach dem Kauf erzählt man von seinen Erfahrungen im Freundeskreis oder beim nächsten Einkauf dem Marktbesucher.

Die Bedeutung der einzelnen Felder ist abhängig vom Produkt beziehungsweise von der Leistung sowie von der Branche. Darüber hinaus ist die Wichtigkeit im Kaufprozess nicht gleich verteilt, und es bestehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Sphären. Bei schnelldrehenden Konsumgütern (Fast Moving Consumer Goods, FMCG) erfolgen deut-

Abb. 2: Kaufwürfel



Quelle: Schengber, 2015.

lich schnellere Kaufprozesse mit weniger ausgeprägten Phasen als bei langlebigen Gütern. Insofern sollten Anbieter die wesentlichen Kombinationen ihres relevanten Marktes betrachten und gestalten.

Der fließende Kunde – Der Kaufwürfel als Nachfrageraum

Im Laufe eines Kaufprozesses nutzen die Kunden stets die Kanäle, die für sie jeweils am besten geeignet sind. Hierbei ist durchaus häufig eine Kombination verschiedener Felder im Kaufprozess erkennbar.

Beispielsweise wird der Kunde einer Autoreparatur im Vorfeld der Auftragsvergabe (Kauf) das Angebot einer Werkstatt (offline) mit Internetangeboten anderer Häuser (online) vergleichen. Er holt sich Alternativangebote ein und bewertet diese, um dann den Auftrag zu vergeben und nach dem Kauf die Erfahrungen zu teilen.

Der Kunde kann somit mehrere Felder im Laufe des Kaufprozesses durchlaufen – er fließt von einem zum anderen Feld und bleibt dort oder kehrt dorthin zurück, wo er auf ein passendes Angebot trifft. Insofern kann von dem „fließenden Kunden“ („floating customer“) (Schengber 2015) gesprochen werden.

Die dynamische Kombination im Kaufwürfel sollten Unternehmen bei der Gestaltung ihres Angebots berücksichtigen. Wettbewerber der Online-Sphäre haben so auch Einfluss auf die Bewertung der Offline-Angebote. So nutzen Nachfra-

ger beispielsweise das Internet insbesondere vor dem Kauf für die Information zu Preisen und Verfügbarkeiten. Diese sind auch bei der Offline-Angebotsgestaltung einzubeziehen, da der Kunde sie bei seiner Entscheidung betrachtet.

Der „Fließeffect“, also die Frage, wie stark sich die Kunden im Kaufprozess zwischen den einzelnen Feldern bewegen, hängt einerseits von den nachgefragten Produkten beziehungsweise Leistungen und andererseits vom jeweiligen Angebot ab. Je größer die Bedeutung des Kaufes, je länger der Kaufprozess und je ausgeprägter das spezifische Angebot, desto intensiver sind die Bewegungen. Auch wenn das letzte im Kaufprozess betretene Feld das letztendlich entscheidende ist, sollten die anderen mitberücksichtigt werden. Das letzte Feld ist das für den Kunden überzeugendste aus allen betretenen Feldern.

Der Nachfrageraum sollte die Grundlage für den Angebotsraum sein. Es gilt für den jeweiligen Kaufprozess zu prüfen, welche Kundenkontaktpunkte wesentlich sind und welche relevanten Kombinationsmöglichkeiten im Kaufprozess beachtet werden sollten.

Von Spezialisierung über Multi-Channel bis Omni-Channel – Der Kaufwürfel als Angebotsraum

Der Kaufwürfel ist nachfragebezogen und zeigt die unterschiedlichen Kombinationen moderner Kaufprozesse. Die unternehmerische Antwort – das Angebot – kann dabei vielschichtige Ausprägungen haben (Batten & Company 2010).

Einerseits gibt es reine Online- und reine Offline-Anbieter. Andererseits picken sich einige Anbieter die Rosinen im Sinne der wichtigsten Felder heraus. Weitere Anbieter spezialisieren sich auf eine oder mehrere Ebenen und andere Anbieter decken den gesamten Raum ab.

Somit geht das Angebotsspektrum von einer Nischenabdeckung bzw. Spezialisierung auf ein Feld (z. B. Feld 1 on/on von „Amazon“) über die selektive Spezialisierung besonders interessanter Felder (z. B. 3 und 4, Carglass) über Multi-Channel-Konzepte (z. B. 2, 4 und 5 bei congstar) bis zur gesamten Abdeckung über eine Omni-Channel-Strategie (z. B. TUI, Obi, adidas).

Die Anbieter tendieren darüber hinaus dazu, ihren Angebotsraum auszuweiten. Eine konvergente Entwicklung zeigt sich über die zunehmende Anzahl der Online-Shops klassischer Offline-Anbieter – wie zum Beispiel bei dem Schuhhändler Deichmann oder bei Mediamarkt/Saturn. Lange wurde mit dem Schritt in die eigene Online-Welt gezögert. Die Online-Shops werden nun einen signifikanten Erfolgsbeitrag leisten.

Andererseits nutzen Offline-Händler die Möglichkeiten der Online-Vernetzung. So bieten elektronische Preisschilder die Möglichkeit, schnell im Laden auf Preisänderungen im Internet zu reagieren. Andere Entwicklungen wie iBeacons

müssen ihre Relevanz im tagtäglichen Einsatz noch unter Beweis stellen. Hierbei geht es um die gezielte Information und Lenkung der Kunden am PoS (Point of Sale) über Bluetooth. Die Unternehmen haben dann die Möglichkeit, das Kundenverhalten detailliert zu analysieren und in die Laden- und Angebotsgestaltung einzubeziehen. Die Kundenakzeptanz wird sich über den echten Kundennutzen zeigen.

Ein Ansatz bei dem der Kundennutzen direkt spürbar gegeben ist, ist die Nutzung des Internets bei Beratungsgesprächen vor Ort, beispielsweise in einem Reisebüro oder Autohaus. Dies ist besonders kraftvoll im Kaufprozess, wenn die Anbieter das Kundenverhalten antizipieren und aktiv in ihr Angebot einbauen. Betrachtet der Kunde in seinem Kaufprozess das Online-Angebot, sollten auch Offline-Anbieter diese Sphäre besser mitberücksichtigen, als sie zu ignorieren.

In anderer Richtung drängt die Online-Welt überaus dynamisch in die Offline-Welt. Den weitreichendsten Einfluss hat dabei die Omnipräsenz des Internets über Smartphones. Laut einer aktuellen Studie der GfK nutzen 40 Prozent der Konsumenten weltweit ihr Mobiltelefon im Geschäft, um Preise zu vergleichen. Ebenso viele holen sich Rat bei Freunden und Familie (GfK 2015). Besonders aggressiv wird das bei dem Amazon-Firephone deutlich: Über die Firefly-Funktion können QR- und Barcodes mit der eingebauten Kamera im Laden gescannt werden. Wird das Produkt erkannt, bekommt der Nutzer einen direkten Link zu Angeboten bei Amazon.

Bei der Ausweitung ihres Raumes versuchen Anbieter vielerorts, die Schwächen der jeweiligen Sphäre zu reduzieren.

Eine Schwäche des Online-Handels ist die fehlende persönliche Beziehung zu einem Verkäufer. Hier ist ein zukunftsträchtiges Feld die persönliche Beratung beim Online-Kauf, die die persönliche Betreuung im Ladengeschäft ersetzen kann. Eine Möglichkeit sind Service-Chats, die individuelle Anfragen ohne Medienbruch direkt abschließend bearbeiten.

Eine weitere Schwäche ist die fehlende Dinglichkeit, also die fehlende physische Präsenz. Dies kann über dreidimensionale Animationen oder Showrooms gemindert werden. Eine Möglichkeit zeigt der Online-Optiker Mister Spex, der eine virtuelle Anprobe von Brillen ermöglicht.

Ladengeschäfte hingegen haben eine eingeschränkte Angebotspalette und eine vermeintlich geringere Transparenz. Diesem Sachverhalt kann beispielsweise über die Integration von Online-Terminals in den Kaufprozess begegnet werden.

Handlungsempfehlung

Unternehmen sollten das Kaufverhalten ihrer (potenziellen) Kunden analysieren und ihren spezifischen Angebotsraum

auf Basis der Felderrelevanz des jeweiligen Kaufwürfels festlegen. Die relevanten Felder gilt es umfassend und langfristig zu bearbeiten.

Fazit

Der Kaufwürfel zeigt acht Handlungsfelder für Unternehmen, die kaufbezogen miteinander kombiniert werden können. Es gilt, den Kunden in jeder Phase und bei allen relevanten Kundenkontaktpunkten ein überzeugendes Angebot zu machen. Insofern bietet es sich an, nicht nur den Prozess in den drei Phasen „vor“, „während“ und „nach“ dem Kauf zu betrachten, sondern auch die Möglichkeiten der Online- und der Offline-Welt einzubeziehen. Der Angebotsraum

spannt sich von Nischenanbietern und Spezialisten über Multi-Channel- bis zu Omni-Channel-Angeboten.

Zukünftig werden die Phasen und die Welten weiter zusammenwachsen. Darüber hinaus verhalten sich die Kunden zeitlich oder warengruppenübergreifend nicht konsistent. Sie verhalten sich heute anders als morgen und in einer Kategorie anders als in einer anderen. Moderne Unternehmen werden erfolgreich sein, wenn sie dies vor dem Hintergrund des gesamten Kaufwürfels beachten und dem Kunden stets bestens zur Seite stehen – immer bezogen auf die Situation im Kaufprozess und den jeweiligen Ort. 

Studien

- Accenture/eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein (2012): Preisbereitschaften für Leistungen im Multi-Channel-Handel – wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Germany/PDF/2012-Accenture-und-HS-Niederrhein-Studie-Preisbereitschaften-Multichannel-Handel.pdf, Abruf 28.04.2015.
- BITKOM (2013): Trends im E-Commerce: Konsumverhalten beim Online-Shopping, http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf, Abruf 28.04.2015.
- Cappgemini (2014): Digital Shopper Relevancy: Research Report 2014, https://www.cappgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/dsr_2014_report_final_06oct2014.pdf, Abruf 28.04.2015.
- GfK (2015): Studie zur Nutzung von Mobiltelefonen im Geschäft.
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014): Kunden-Studie 2014: Bauen, Wohnen und Energie, so suchen Kunden 2014 nach passenden Anbietern im Internet, <http://www.spezialisten-blog.de/wp-content/uploads/2014/07/kaeufportal-kunden-studie-kaufverhalten-im-internet-2014.pdf>, Abruf 28.04.2015.
- PwC (2013): Entwicklung des Online-Handels in Deutschland: Analyse der Branchensektoren, http://www.einzelhandel.de/images/E-Commerce/HDE-PwC_Studie_2013.pdf, Abruf 28.04.2015.

Kernthesen

- Der moderne Kunde „fließt“ im „Kaufwürfel“.
- Die Fokussierung auf die Kaufphase führt zu „Performancefallen“, da die Nachkaufphase vielfach prägend für die Vorkaufphase ist.
- Die „Kaufwürfel“ der Kunden sind über die Vernetzung mit denen potenzieller Kunden verbunden.

Literatur

- Adams, A. (2014): Off the Shelf, in: Consumer Currents. KMPG, Issue 16, pp. 4–5.
- Batten & Company (2010): Zukunft sichern durch eine erfolgreiche Offline-Online-Transformation. Wie Handelsunternehmen die Kunden von morgen für sich gewinnen können, http://www.batten-company.com/uploads/media/Spotlight_Spezial_03122010_Offline-Online-Transformation_bei_Handelsunternehmen.pdf, Abruf 28.04.2015.
- BITKOM (2013): Trends im E-Commerce: Konsumverhalten beim Online-Shopping, http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_E-Commerce_Studienbericht.pdf, Abruf 28.04.2015.
- Google/Görtz (2011): Online Research Driving Offline Purchase. Insights from a multi-channel study with Görtz, <https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/online-research-driving-offline-purchase-for-gortz.html>, Abruf 28.04.2015.
- Grösch, T. (2014): Der RoPo-Effekt: Online informieren, offline kaufen, <http://www.materna-newmedia.de/blog/allgemein/der-ropo-effekt-online-informieren-offline-kaufen/>, Abruf 28.04.2015.
- Daurer, S./Molitor, D./Spann, M. (2012): Digitalisierung und Konvergenz von Online- und Offline-Welt: Einfluss der mobilen Internetsuche auf das Kaufverhalten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82(04/12), S. 3–23.
- Heinemann, G. (2015): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 6. Auflage, Springer-Gabler.
- Heinemann, G. (2014): SoLoMo – Always-on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping, Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2014): Smartphones verändern das Kaufverhalten – neue Chancen für stationäre Händler, in: Ecommerce Magazin, <http://www.e-commerce-magazin.de/fachartikel/smartphones-veraendern-das-kaufverhalten-neue-chancen-fuer-stationaere-haendler>, Abruf 28.04.2015.
- Preuninger, A. (2011): Persönliche Beratung versus Online-Beratung: Kundenerwartungen gegenüber der Beratungsqualität bei IT-Produkten, 1. Aufl., Diplomica Verlag.
- Rangaswamy, A., Bruggen, G. H. (2005): Opportunities and challenges in multichannel marketing, Journal of Interactive Marketing, 19 (2), pp. 5–11.
- Schögel, M./Sauer, A./Schmidt, I. (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution, in: Merx, O./Bachem, C. (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Berlin, S. 1–27.
- Schögel, M. (2012): Distributionsmanagement: das Management der Absatzkanäle, 1. Aufl., München.
- Schmieder, U.-M. (2010): Integrierte Multi-Channel-Kommunikation im Einzelhandel, Gabler Verlag.
- Toppe, J. (2014): Content & Commerce – eine strategische Business-Entscheidung, in: DOK Magazin, 5 (10/14), S. 24–27.
- Watrall, R. (2011): The Problem with „Last-Click Wins“ White Paper, <http://hudsonrivergroup.com/HRG%20-%20The%20Problem%20with%20Last-Click%20Wins%20-%20Whitepaper.pdf>, Abruf 28.04.2015.

Literatur zum Thema: Storytelling

Literaturhinweise zusammengestellt von Chiara Bossard, B.A.

Bücher

Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fog, K. P., Budtz, C. P., Munch, P. P., & Blanchette, S. P., (Sonstige beteiligte Personen). (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Heidelberg: Springer.

Forman, J. (2013). *Storytelling in business: The authentic and fluent organization*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Frenzel, K., Müller, M., & Sottong, H. (2004). *Storytelling: Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*. München: Hanser.

Gerrig, R. J. (1993). *Experiencing Narrative Worlds*. New Haven: Yale University Press.

Herbst, D. (2014). *Storytelling*. Konstanz: UVK.

Sammer, P. (2014). *Storytelling: Die Zukunft von PR und Marketing*. Köln: O'Reilly Verlag.

Thier, K. (2006). *Storytelling: Eine narrative Managementmethode*. Heidelberg Springer 2006. Articles.

Roder, M. (2015). *Markenerfolg durch Storytelling*. Citrix.

Artikel

Aaker, D. (2013): *The Consummate Storyteller*, in: *Marketing News*, October 2013, pp. 20–21.

Escalas, J. E. (2007): *Self-Referencing and Persuasion: Narrative Transportation versus Analytical Elaboration*, in: *Journal of Consumer Research*, 33, 2, pp. 421–429.

Fonnesbaek, J., & Andersen, M. M. (2005): *Story selling: How LEGO told a story and sold a toy*, in: *Young Consumers*, 6, 3, pp. 31–39.

Gage Lofgren, D. (2014): *Telling Your Brand Story*, in: *Marketing Health Services*, 34, 4, pp. 10–11.

Gilliam, D. A. and K. E. Flaherty (2015): *Storytelling by the Sales Force and its Effect on Buyer-Seller Exchange*, in: *Industrial Marketing Management*, 46, 1, pp. 132–142.

Guber, P. (2007): *The Four Truths of the Storyteller*, in: *Harvard Business Review*, 85, 12, pp. 52–59.

Hauff, J. C., A. Carlander, A. Gamble, T. Gärling, and M. Holmen (2014): *Storytelling as a Means to Increase Consumers' Processing of Financial Information*, in: *International Journal of Bank Marketing*, 32, 6, pp. 494–514.

Herskovitz, S., & Crystal, M. (2010): *The essential brand persona: storytelling and branding*, in: *Journal Of Business Strategy*, 31, 3, pp. 21–28.

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., & Floris, M. (2015): *The Impact of Storytelling on Innovation: a Multi Case Study*, in: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2015, 1, pp. 1–6.

Light, L. (2014): *Brand journalism: How to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality*, in: *Journal of Brand Strategy*, 3, 2, pp. 121–128.

Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & van Riel, A. (2013): *The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story*, in: *Journal Of Brand Management*, 20, 4, pp. 283–297.

Papadatos, C. (2006): *The art of storytelling: How loyalty marketers can build emotional connections to their brands*, in: *Journal Of Consumer Marketing*, 23, 7, pp. 382–384.

Peracchio, L. A. and J. E. Escalas (2008): *Tell Me A Story: Crafting and Publishing Research in Consumer Psychology*, in: *Journal of Consumer Psychology*, 18, 3, pp. 197–204.

Pulizzi, J. (2012): *The Rise of Story-telling as the New Marketing*, in: *Publishing Research Quarterly*, 28, 2, pp. 116–123.

Rudolph, S. (2015). *Storyselling: Kulturelle Ökonomien der Literaturverfilmung*. In Kaufmann, V. (Eds.), *Vermarktungsstrategien für das Buch im multimedialen Raum* (S. 187–217). Wiesbaden: Harrassowitz.

Wentzel, D., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2008): *Storytelling im Behavioral Branding*. In Tomczak, T., Esch, F. R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (Eds.), *Behavioral Branding* (pp. 403–420). Wiesbaden: Gabler.

Wines, W., & Hamilton, J. (2009): *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories*, in: *Journal Of Business Ethics*, 89, 3, pp. 433–447.

Woodside, A. G., S. Sood, and K. E. Miller (2008): *When Consumers and Brands Talk: Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing*, in: *Psychology and Marketing*, 25, 2, pp. 97–145.

Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der MRSG für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

In jeder Ausgabe werden einzelne Grundsatzbeiträge zu Marketingthemen aufgenommen. Voraussetzung ist, dass das Thema auf breites Interesse stößt und in sich geschlossen behandelt wird. Bitte senden Sie vorab einen Abstract (max. eine Seite) an sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch.

Schwerpunktt Themen

MRSG 5/2016: High-End-Marketing:
Business-to-Business & Luxury:
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite)
bis zum 07.03.2016 an benjamin.berghaus@unisg.ch.

MRSG 6/2016: One-to-One Marketing:
Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite)
bis zum 02.05.2016 an kristina.kleinlercher@unisg.ch.



**Inhaltliche Koordination
dieser Ausgabe**

Chiara Bossard, B.A.
Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum für Luxusmanagement des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen.

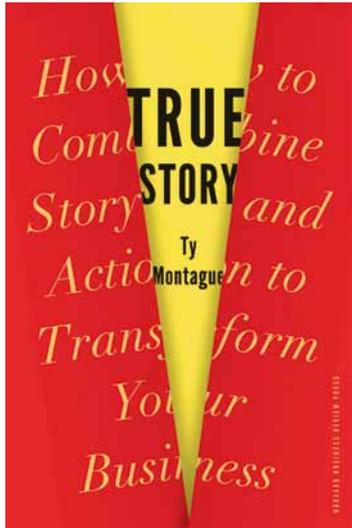
Ganz persönlich für Sie da.



Wir interessieren uns für Sie. Deshalb beraten wir Sie bedürfnisgerecht und unterbreiten Ihnen ein massgeschneidertes Angebot in einer der 120 Agenturen, per Telefon 0844 277 277 oder auf www.css.ch. **Ganz persönlich.**



Buchrezension



Ty Montague
TRUE STORY

How to Combine Story and Action to Transform Your Business

Harvard Business Review Press 2013,
240 Seiten, 22,95 €

ISBN 978-1-4221-7068-7

Kernthesen

- Die wahre Geschichte eines Unternehmens spiegelt sich in dessen Aktivitäten und Handlungen wider.
- Jedes Unternehmen sollte sich mit seiner eigenen Geschichte individuell, aber dennoch konsequent positionieren, vom kleinen Start-up bis zum internationalen Konzern.
- Wenn man Geschichten authentisch wirken lassen möchte, muss man die richtige Balance zwischen dem Abstrakten und der realen Welt finden.

Nutzen für die Praxis

Ty Montague gibt in seinem Buch einen Einblick in die Metastories verschiedener Unternehmen und erklärt, basierend auf dem Vier-Wahrheiten-Modell, welche Grundsätze beim Storytelling zu beachten sind. Neben der kurzen theoretischen Einführung findet man unzählige Beispiele und innovative Leitlinien, die für das Entwickeln der eigenen Metastory im Unternehmen hilfreich sind. Das Buch führt den Leser Schritt für Schritt durch den Story-Entwicklungsprozess und erklärt nebenbei, wie man mit der eigenen Geschichte ein unvergessliches Kundenerlebnis schafft.

Abstract

Wie entscheiden wir, was wir jeden Tag anziehen, welches Auto wir fahren oder mit welchen Leuten wir unsere Zeit verbringen? Ty Montague hat sich mit dieser Frage beschäftigt und ist zu dem Schluss gekommen, dass wir all unsere Entscheidungen auf Basis unserer Metastory treffen. Bei der Metastory handelt es sich nicht um traditionelle Geschichten, die man sich gegenseitig erzählt, sondern es geht um die Handlungen und Aktivitäten einer Person bzw. eines Unternehmens, kurz gesagt um die gelebte Geschichte. Wie man eine Story wirklich leben kann und wie man mit den eigenen Strategien und Werten zum „Storydoer“ wird, erklärt der Autor anhand seines entwickelten Konzepts der „Vier Wahrheiten“.

Um seine eigene Metastory zu verstehen, sollte sich also jedes Unternehmen über die vier wichtigsten Wahrheiten bewusst sein. Als Erstes gilt es zu verstehen, wer die Zuhörer Ihrer Geschichte sind. Von den Kunden über die Partner und Lieferanten bis hin zu

den eigenen Mitarbeitern handelt es sich hier um eine Vielzahl an Personen, die das „Publikum“ für die eigene Geschichte darstellen und über deren Vorstellungen und Wünsche sich man im Klaren sein sollte. Die zweite und wichtigste Wahrheit ist die über den Protagonisten selber. Wo steht das eigene Unternehmen heute, wo liegen die Stärken und Schwächen, wo ist man seinen Konkurrenten überlegen oder in welchen Bereichen gibt es Nachholbedarf? Um die Authentizität der Metastory zu gewährleisten, sollte man hier auf jeden Fall ehrlich sein. Was ebenfalls bei keinem Theaterstück fehlen darf, ist die passende Bühne. Hier stellt sich die Frage, in welchem Umfeld das Unternehmen agiert. So haben beispielsweise eine Fast-Food-Kette und ein Nobelrestaurant komplett unterschiedliche Herangehensweisen an das „Storydoing“, obwohl beide das Ziel verfolgen, den Hunger der Kunden zu stillen. Die vierte und letzte Frage beschäftigt sich mit der Wahrheit nach dem Bestreben. Was – außer dem Streben nach Gewinn – möchten Sie mit Ihrem Unternehmen noch erreichen? Red Bull kann man hier als Best Practice erwähnen, da das Unternehmen nicht nur Dosen mit Energy Drinks verkauft, sondern jedem Kunden „Flügel verleihen“ möchte.

Zusammengefasst sind die Wahrheiten über die Teilnehmer, das Unternehmen selbst, die Rahmenbedingungen und die Vision, laut Montague, die vier Grundlagen jeder Metastory. Um dies noch anschaulicher darzustellen, hat der Autor unter anderem die Story von Red Bull, Starbucks, Shaklee, Grind sowie TOMS Shoes mithilfe des Vier-Wahrheiten-Modells analysiert und liefert damit weitere Denkansätze und Ideen für das „Storydoing“ im eigenen Unternehmen.

Sonja Monitzer

Thema der nächsten Ausgabe: Big Data & Data Intelligence



Der rasante Anstieg verfügbarer Datenquellen in Unternehmen führt zu einer zunehmenden Transformation bestehender Unternehmenspraktiken und Geschäftsmodelle, besonders im Marketing. Durch verschiedenste Online-Anwendungen können Unternehmen wertvolle Informationen über das Kundenverhalten gewinnen, welche häufig über die Erkenntnisse aus Marktforschung und Customer-Relationship-Management (CRM) hinausgehen. Bei richtiger Analyse dieser verschiedensten Datenquellen können Unternehmen ihre Kunden noch gezielter ansprechen. Dies kann dazu beitragen, die gesamte Customer Journey zu optimieren, was wiederum förderlich für die Wertsteigerung im Unternehmen ist. Aufgrund fehlender Business Cases, mangelnder Analysekompetenzen und Schwierigkeiten bei der technischen Implementierung überwiegen in der Praxis jedoch häufig noch die Probleme im Umgang mit Big Data und Data Intelligence. Das Ziel der nächsten Ausgabe der Marketing Review St. Gallen ist es daher, Potenziale und Herausforderungen im Umgang mit Big Data und Data Analytics zu beleuchten. Dabei wird wie immer auf eine ausgewogene Mischung von wissenschaftlichen und praxisnahen Beiträgen geachtet.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Verlag

MIM Marken Institut München
GmbH
Ridlerstraße 35a
D-80339 München

Geschäftsführer

Friedrich M. Kirn

Redaktion

Communication Network Media
Ridlerstraße 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

**Presserechtlich verantwortlich
für die Redaktion**
Friedrich M. Kirn

Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Christoph Wortmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 2834
christoph.wortmann@unisg.ch

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann

Anzeigen und Produktion

Layout & Produktion
deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstr. 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.lt

Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn
Telefon: +49 (0) 89 729599-15
kirn@marke41.de

Anzeigendisposition

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Titelbild

© iStockphoto

Sonderdrucke

deivis aronaitis design | dad |
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
grafik@da-design.lt

Leserservice

Kornelia Lugert
Telefon: +49 (0) 8241 5785
lugert@marke41.de

Druck & Verarbeitung

KESSLER Druck + Medien
GmbH & Co. KG
Kennwort: Marketing Review St. Gallen
Michael-Schäffer-Str. 1
D-86399 Bobingen

Herausgeber

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Kraft, Münster
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Ulrich H. Moser
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener

Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Herman Simon
Alexander Stanke
Uwe Tännler
Dr. Raimund Widner
Elmar Wohlgensinger
Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Zentes,
Saarland

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,
Auflage: 6.500 Exemplare,
4.300 Abonnenten.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
www.marketing-review.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge
schließlich sämtlicher Abbildungen,
Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich
geschützt. Sofern eine
Verwertung nicht ausnahmsweise
ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz
zugelassen ist, bedarf
jedwede Verwertung eines Teils
dieser Zeitschrift der vorherigen
schriftlichen Zustimmung des

Verlages. Dies gilt insbesondere
für Vervielfertigungen, Nachdrucke,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen, öffentliche
Zugänglichmachung sowie die
Einspeicherung und Verarbeitung
von Teilen dieser Zeitschrift in
Datenbanken und anderen und die
Verarbeitung oder Verwertung über
elektronische Systeme.

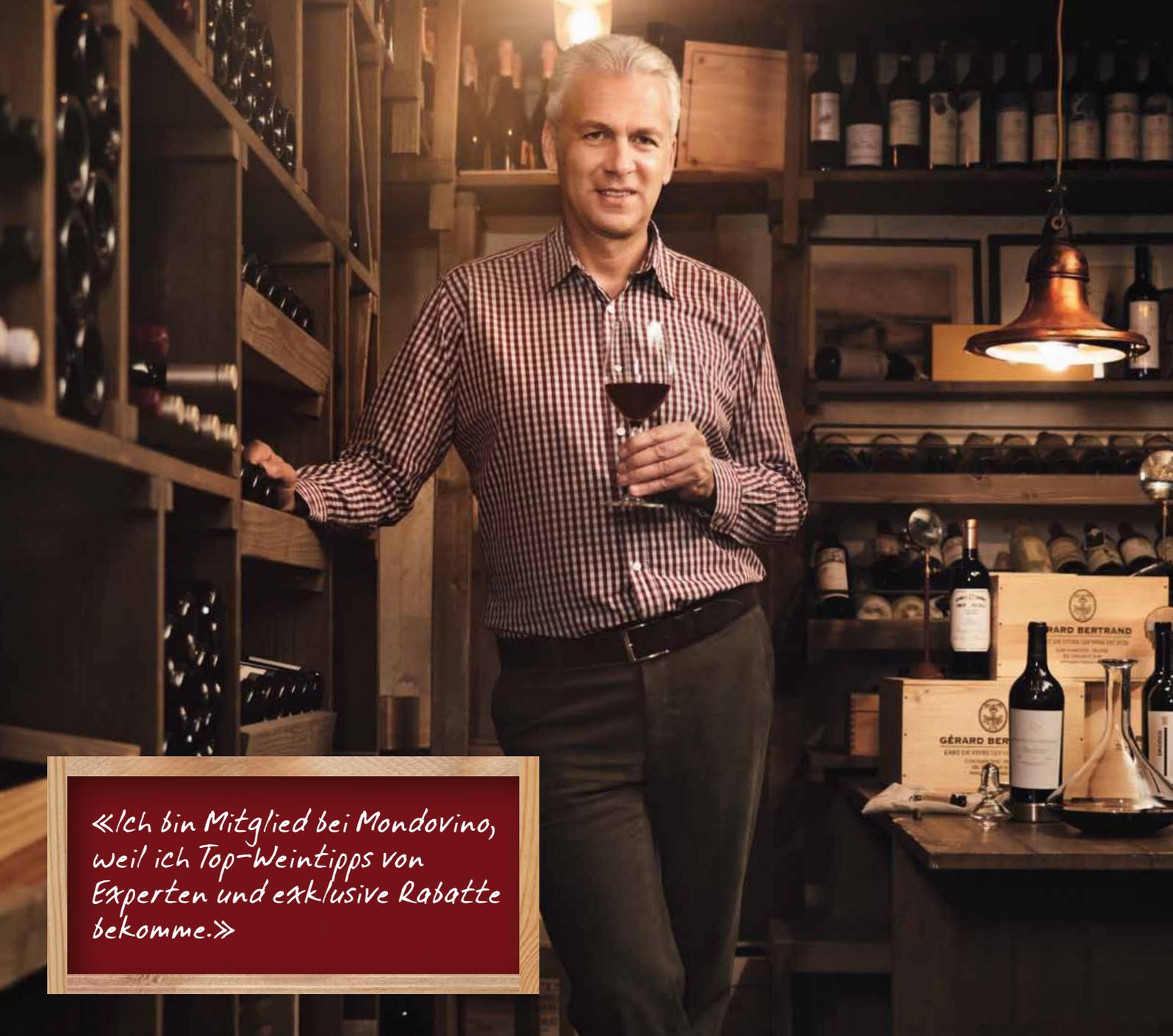
Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte
Manuskripte, Fotos und
Illustrationen wird keine Gewähr
übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 33. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



*«Ich bin Mitglied bei Mondovino,
weil ich Top-Weintipps von
Experten und exklusive Rabatte
bekomme.»*

Entdecken auch Sie die Vorteile des Weinclubs von Coop. Jetzt anmelden.

Wovon profitieren Sie am liebsten? Von exklusiven Aktionen, Seminaren oder Events? Von regelmässigen individuellen Sparbons, persönlichen Empfehlungen oder Tipps von unseren Wein-Experten? Entdecken Sie Ihre Vorteile einer Mitgliedschaft im Weinclub von Coop und melden Sie sich jetzt kostenlos an auf www.mondovino.ch/vorteile



coop

Für mich und dich.