

Wie Storytelling Marken stärkt und nicht aushöhlt – ein Plädoyer für einen leistungs-basierten Ansatz



**MBA RA lic. iur.
Thomas Harder**

Inhaber und Geschäftsführer
von Swiss Brand Experts,
Zürich

✉ thomas.harder@swissbrandexperts.ch



**MSc lic. phil.
Nicolas Wüthrich**

Partner und Mitinhaber von
Swiss Brand Experts, Zürich

✉ nicolas.wuethrich@swissbrandexperts.ch

Marken sind dann nachhaltig erfolgreich, wenn sie konkrete, differenzierende und wertschöpfende Leistungen anbieten. Diese Leistungen gilt es ins Zentrum der Kommunikation zu rücken. Nimmt man diese Perspektive ernst, dann führt dies zu einem neuen Blick auf Storytelling: Stories müssen Diener der unternehmerischen Leistung und nicht davon losgelöste, abstrakte, primär überraschende Kommunikationsaktivitäten sein. Dieser Artikel führt drei zentrale Aspekte eines leistungs-basierten Storytellings ein und rechtfertigt deren Relevanz: (1) Vielschichtigkeit und Tiefe der unternehmerischen Leistung erfassen, (2) Nutzen und Bedürfnispotenzial der Leistung kennen und vermitteln, (3) Leistungstiefe kommunizieren.

Schlagworte: > Ganzheitliche Markenführung > Kundennutzen > Leistungskommunikation > Storytelling > Emotionen

1 Ein neuer Blick auf Marke...

Jüngste Berichte zum schwindenden Vertrauen in Marken müssen Verantwortlichen in Unternehmen zu denken geben: 74 Prozent aller Marken weltweit werden von Konsumenten gemäß einer Studie der Havas Media Group (2017) als überflüssig bezeichnet. Der VW-Dieselskandal ist medial präsent und kristallisiert sich in rekordtiefen Glaubwürdigkeitswerten für die Automobilbranche. Hört man sich im privaten Umfeld um, dann begegnet man Aussagen wie „den Preis nicht wert“, „viel Fassade“ und „Missbrauch von Marktmacht“.

Eine Werbung des deutschen Brillengeschäfts Leidmann bringt es auf den Punkt: „Who cares about brands? What we care about is having the world's best eyewear“ (www.leidmann.de). Die Verbindung zwischen Marke und Qualität sowie Nutzen bröckelt in den Köpfen der Konsumenten und unternehmerischer Entscheidungsträger.

Wir orten als Ursache dieser Entwicklung ein fundamentales Missverständnis, wie Marken entstehen und funktionieren. Wir nennen es das *Marken-Missverständnis* (Harder/Wüthrich 2016). Das Marken-Missverständnis trennt Leistungserstellung und Marke – trennt Innen und Außen. Für das Außen sind Marketing, Kommunikation sowie das Mitarbeiterverhalten am Verkaufspunkt verantwortlich. Ein eigenständiges Instrumentarium, basierend auf Markenwerten

und -botschaften, dient dafür als Grundlage und ist darauf ausgerichtet, ein Markenimage in den Köpfen der Menschen zu erzeugen. Das Innen, die Entwicklung und Führung der dahinterstehenden Unternehmen, wird als eine andere Disziplin erachtet. Bei Einkauf, Innovationsstrategie, Preispolitik, Controlling, Kostensenkungsprogrammen und Mitarbeiterauswahl spielen Markenüberlegungen keine wesentliche Rolle: Beispiele dafür sind die Deepwater Horizon-Tragödie, bei der BP Sorgfaltspflichten missachtete und damit den nach außen propagierten Wandel zum ökologischen Konzern untergrub, oder die gescheiterte Plattform-Strategie von General Motors, die auf Differenzierung von Automobilen via Touchpoints statt durchgängige Differenzierung setzte und der Saab und Invicta zum Opfer fielen.

Will man diesem Marken-Missverständnis entgegenzutreten, muss die Markenführung die Trennung von Außen- und Innenaktivitäten konsequent aufbrechen. Prägnant formuliert muss das Credo lauten: Marke muss wieder mit Inhalt, mit der eigentlichen Unternehmensleistung verbunden werden. Es sind die konkreten, präzisen Leistungen, welche die Kunden nachhaltig an ein Unternehmen binden und damit eine Marke entstehen lassen. Eine Marke ist damit nichts Aufgesetztes oder Zusätzliches zur unternehmerischen Leistung.

Ein besonders illustratives Beispiel für die zentrale Bedeutung der Leistung für eine Marke ist die wechselvolle Geschichte der Marke Turmix, die wir in einem Beratungs-

projekt begleitet haben. 1933 gegründet, erarbeitete Turmix sich dank innovativer und hochwertiger Geräte einen guten Namen und eine führende Marktstellung für Küchen-Mixer und -Rührer. Später kamen als wichtiges weiteres Standbein Kaffeemaschinen dazu. 1974 lancierte Turmix eine besonders erfolgreiche Kolben-Kaffeemaschine, danach die erste Nespresso-Kaffeemaschine. Wegen Qualitätsabbaus, fehlender und nicht erfolgreicher Innovationen gingen die Verkäufe in den 1980er Jahren zurück. In dem Aus, als der Konzern übernahm. DKSE übernahm den Namen Turmix zu niedrigeren Preisen, die weder den Wert widerspiegeln wurden und entschloss sich, die Margen dahinschmelzen zu lassen. Das Resultat: dass Turmix wieder ein erfolgreiches Unternehmen wurde. Vier eigene hochwertige Produktlinien, das über Jahrzehnte hinweg innerhalb von drei Jahren auf den Markt gebracht wurden. neu aufgebaut wurde. Turmix Platinum-Stabmischer. Leistungen auch in der Küche. gute Aufnahme. Turmix Stabmischer betrachtet. lebt haptisch, ästhetisch und vom Eigensinn der Marke. gewöhnliches: Der Maschinenteil ist aus massivem, gebürstetem Aluminium gefertigt und gibt dem Gerät Gewicht und Stabilität mit gutem Schwerpunkt (➔ **Abbildung 1**). Der Griff aus robustem Gummi vermittelt angenehmen Halt, die Motorleistung ist zweistufig verstellbar, die Geräte laufen leise und haben überdurchschnittlich lange Laufzeiten, selbst bei intensivem Gebrauch. Dies sind die konkreten Leistungen, welche letztlich den kaufrelevanten Unterschied ausmachen.

2 ...verlangt einen neuen Blick auf Storytelling

Nimmt man die zentrale Rolle der Leistung für Markenaufbau und damit die Unternehmensentwicklung ernst, dann ergibt sich ein neues Verständnis von Storytelling.



Abb. 1: Turmix Platinum-Stabmischer

Quelle: Eigenes Foto

Abstract

Successful brands offer concrete performances which differentiate and generate value for customers. It is key to put these performances at the heart of companies' communication efforts. Taking this point seriously leads to a radical

re-evaluation of the company's communication activities. The key to success is performance-relevance: (1) the depth of their communication, (2) the consistency of their communication, (3) The connection to the customer's benefit.

customer's benefit storytelling >

Möchten Sie das ganze PDF lesen?

Schicken Sie uns eine Nachricht mit Ihren Angaben an info@swissbrandexperts.ch

Email schicken

Wenn Leistung im Zentrum einer Marke steht, dann muss Leistung auch ins Zentrum der Kommunikation. Storytelling als ein Mittel der Kommunikation wird dementsprechend zum Diener der unternehmerischen Leistung – im Idealfall zum intelligenten, überzeugenden Vermittler der kundenschaftsbindenden Leistung.

Dieses Verständnis von *Storytelling als Diener der Leistung* unterscheidet sich aus unserer Sicht deutlich von einer Vielzahl gängiger Storytelling-Praktiken und -Beispiele. Ein Marketing Lexikon definiert Storytelling als eine Kommunikationsmethode zur Vermittlung von Informationen, Wissen und Werten, wobei insbesondere „nicht emotionale Inhalte in Geschichten verpackt werden“ (Online Marketing Praxis o. J.). Stories haben dabei ein ähnliches Muster wie traditionelle Märchen, indem sie Werte vermitteln und auf die Erzeugung von Emotionen abzielen (Lundqvist et al. 2013, 285; Fog et al. 2005, 22).

Dieser Fokus auf das Vermitteln von Werten und das Erzeugen von Emotionen führt dazu, dass in vielen Storytelling Kampagnen die Leistung des Unternehmens nicht Gegenstand der Geschichte ist. Der Darth Vader-Spot von Volkswagen verfolgt ein Kind im Kostüm der Star Wars Ikone, welches versucht, mehrere Objekte in einem Haus mit seinen Gedanken zu beeinflussen. Die Versuche bleiben erfolglos bis es ihm „gelingt“, den VW Passat seines Vaters