

Storytelling in der Markenführung

„Ich bekenne,
ich brauche Geschichten,
um die Welt zu verstehen.“ *

Von Pascal Geissbühler

MARKENKOMMUNIKATION

> Geschichten funktionieren und folgen eigenen Regeln. Das wissen wir seit der Antike. Die Rhetorik war damals eine zentrale Disziplin im Wissenskanon. Wir erleben die Welt in Erzählungen: Geschichten verbinden, und sie überzeugen – von den Weltreligionen bis hin zu den großen Werken der Weltliteratur. Was bedeutet dies für die Erzählung von Markengeschichten?

Die Vorstellung, dass gute Geschichten Menschen an eine Marke binden können, ist weit verbreitet. Die Story grenzt die Marke von Mitbewerbern ab, gewinnt die Aufmerksamkeit der Kunden und liefert den emotionalen Stoff zur Identifikation gerade auch für Mitarbeitende. Als kommunikatives Bindeglied aller Maßnahmen prägt sie sich in den Herzen des Publikums ein. So das Ziel und der Idealfall. Doch was sind die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dafür? Wie entsteht Storytelling?

Wie Geschichten wirken

Wer kennt sie nicht, die vielen Power-Point-Präsentationen, die in sachlich-logischer Argumentation Folie an Folie reihen. Was dabei haften bleibt, ist meistens kaum mehr als die blasse Erinnerung an ein gedankliches Umherschweifen. In bester Erinnerung bleibt mir darum das Beispiel eines erfolgreichen Unternehmers, der in einem Vortrag seine Folien liegen ließ und dazu überging, über persönliche Erfahrungen in Form von Kurzgeschichten aus seinem Werdegang zu berichten. Er erzählte von Niederlagen in seiner Jugend, von Widerstand in seiner Familie, von Jahren des Suchens und spannte einen Bogen in die Gegenwart. Es war ein Stück Entwicklungsgeschichte, packend erzählt, weil authentisch und plausibel. Gleichzeitig merkte ich, wie unkritisch ich wurde, ich glaubte ihm, er überzeugte mich. Seine Geschichte schien mich etwas anzugehen. Das kurze Beispiel zeigt vieles von dem, was er-

folgreiches Geschichtenerzählen ausmacht. Im Kern geht es darum, persönliches Erleben vor die sachlich-logische Argumentation zu stellen. Personen spielen dabei eine zentrale Rolle.

Elemente einer guten Geschichte

Ob in der Antike oder in aktuellen Hollywood-Verfilmungen: Gute Geschichten handeln von Menschen – oft sind es Helden –, die in einen Konflikt geraten und eine Herausforderung meistern müssen (siehe auch Klaus Fog et al., Storytelling. Branding in Practice). Die Anzahl der Hauptpersonen bleibt dabei überschaubar, der Konflikt lösbar. Der Handlungsstrang folgt vereinfacht dem Muster von Einleitung, Zuspitzung im Mittelteil sowie einer Auflösung am Ende. Zu viele Handlungsstränge erschweren eine klare Aussage, die zentrale Botschaft der Geschichte muss sich direkt ins Gedächtnis eingraben.



Diese Grundelemente mögen einfach erscheinen, doch sie sind die Ursache dafür, warum uns manche Geschichten faszinieren. Viele Unternehmen erzählen Geschichten, die im Kern eine Basisgeschichte weitererzählen: von Apple als Gegenspieler der IT-Uniformität von Microsoft, IKEA als Vorreiterin bezahlbaren Designs für die Massen oder LEGOs Einsatz für die Entwicklung des kreativen Spiels von Kindern.

Sehr oft spielen Unternehmensgründer darin eine zentrale Rolle, sie sind die Helden in der Geschichte, so wie Steve Jobs bei Apple oder Ingvar Kamprad bei IKEA. Nicht alle Unternehmen sind mit den Mythen und Kämpfen ihrer Gründer gesegnet, aber in allen Unternehmen liegt das Potential für Geschichten. Geschichten in Unternehmen existieren von und für unterschiedliche Menschen zu unterschiedlichen Themen. Aus Markensicht geht es darum, die Kerngeschichte zu erkunden.

Auf dem Weg zur Kerngeschichte der Marke

Die Kerngeschichte der Marke liefert die Antwort auf die Frage: Wer sind wir, und warum sollen sich Menschen für uns entscheiden? Sämtliche Erscheinungsformen der Marke, von der Kommunikation, der Führung und Unternehmenskultur bis hin zu den Produkten und Dienstleistungen, sind mit der Kerngeschichte verbunden. Sie gibt der Marke die eigentliche „Raison d’être“ und liefert eine Vorstellung, warum es gut ist, dass es diese Marke gibt. Bei BMW ist dies die „Freude am Fahren“, bei Starbucks das Versprechen, den besten Kaffee in einem Umfeld wie zu Hause zu genießen.

Die Kerngeschichte – oder auch Brand Story – liefert die Rahmenerzählung für Unternehmensmarken. Weitere Geschichten knüpfen an die Kerngeschichte an, sie detaillieren sie, variieren sie und entwickeln sie weiter. Im Erarbeiten

der Brand Story sind umfangreiche Interviews mit Mitarbeitern und Kunden ein hilfreiches Mittel, um die narrativen Elemente zu erkunden. Dabei sind verschiedene Fragen für das Ermitteln des „Stoffs“ nützlich:

- Welche Geschichte ist mit der Gründung des Unternehmens verbunden?
- Was würde fehlen, wenn es das Unternehmen nicht gäbe?
- Was für Geschichten erzählen Mitarbeiter und Kunden über das Unternehmen?
- Was sind wichtige Erfolgsgeschichten im Unternehmen?
- Welche Krisen hat das Unternehmen gemeistert?
- Welche Rituale finden im Unternehmen statt?
- Welche Handlungsmuster tauchen dabei immer wieder auf?
- Welches Lebensgefühl wird dabei immer wieder transportiert?
- An welchen Orten finden die Geschichten statt?

Die Wirkungsdimensionen der Brand Story



- Wie soll die Geschichte weitergehen?
- Wie wird man rückblickend über das Unternehmen reden?

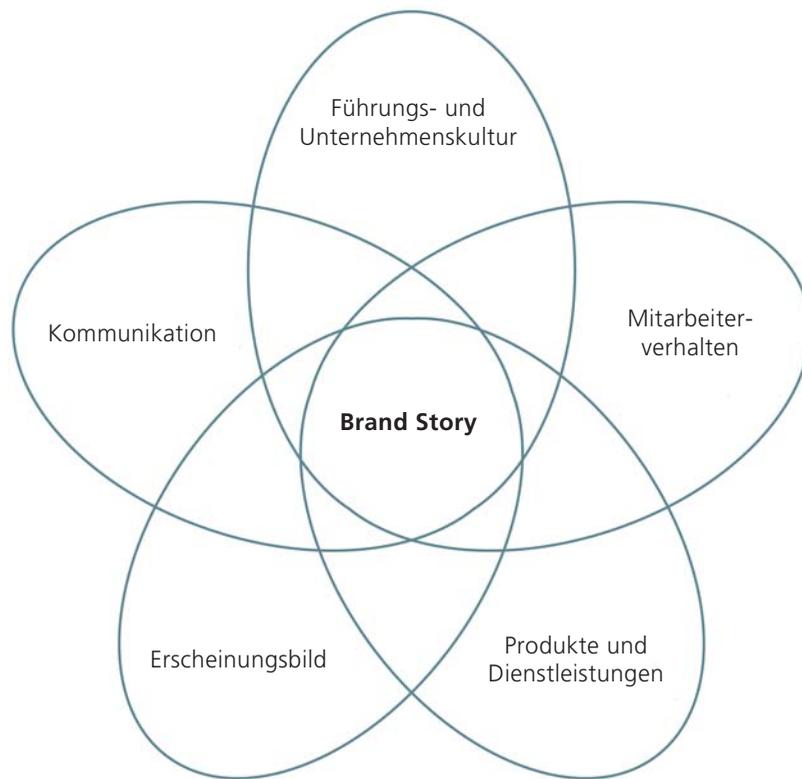
Die tagtäglich erlebten Geschichten im und mit dem Unternehmen sind dabei zentral, es geht um die Verbindung der Innen- und Außenperspektive. Wichtig für die Relevanz der Brand Story ist zudem, dass sie nicht nur vergangenheitsorientiert ist, sondern auch in die Zukunft weist und mit den strategischen Absichten der Unternehmensführung verbunden wird.

Erfolgsfaktor Authentizität

Die erfolgreiche Brand Story zielt immer auch auf den Kundennutzen und die praktische Bedeutung, die eine Marke den Zielgruppen vermittelt. Sie vermittelt ein Leistungs- und Werteverprechen, das erzählerisch und erlebbar ist. Erst dann kommt die Geschichte an, beim authentischen Erleben auf Kundenseite. Darum sind zentrale Fragen beim Definieren der Brand Story: Können wir die Geschichte glaubwürdig und authentisch präsentieren? Gibt die Geschichte den Mitarbeitenden eine positive Bedeutung? Verstehen sie diese, und können sie die Geschichte vermitteln?

Eckwerte der Brand Story

Zusammengefasst lassen sich folgende Bestandteile identifizieren, die gemeinsam oder in Einzelaspekten Teil der



Quelle: Branders Group AG

Brand Story sind und in passende Bilder übersetzt werden:

- **Personen:** Namen und Charaktere, welche die Handlung und die Entwicklung der Brand Story prägen – von den Gründern, wichtigen Mitarbeitenden, Teams bis zum CEO. Dazu gehören auch die Zielgruppen.
- **Positionierung:** Der Anspruch der Marke an ihre Rolle in der Welt. Ein Bekenntnis zur Vision und Zielsetzung für die Gegenwart und die Zukunft. Und ein Anspruch zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz.
- **Verortung:** Orte, welche die Marke prägen. Sie definieren, wo die Marke beheimatet ist, und schaffen so örtliche Assoziationen und klare Bilder (Beispiele MINI in der Großstadt, Beck's Bier auf dem Meer).
- **Tradition:** Die Herkunft und wichtige Ereignisse wie ungewöhnliche Erfolge oder Gründungsgeschichten helfen, die Brand Story zeitlich zu verankern,

immer in Bezug zu Gegenwart und Zukunft.

- **Handlung:** Das Vorantreiben der Handlung und Beschreiben der spezifischen Tätigkeiten und Erlebnisse macht die Brand Story lebendig und präzise. So entsteht eine Verbindung zur Erfahrungswelt der Zielgruppen.
- **Leistungsversprechen:** Die Brand Story nimmt den funktionalen und emotionalen Kundennutzen und Mehrwert auf – ausgehend vom Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen.
- **Wertehaltung:** Die Werte der Marke werden in der Brand Story erzählerisch vermittelt. Nicht als abstrakte Aufführung von einzelnen Adjektiven, sondern im Kontext von Wort und Bild erlebbar.

In der Konsequenz wird die Brand Story zu einer erzählerischen Zusammenfassung der Markenpersönlichkeit. Da-



mit stellt sich die Frage der Integration der Brand Story in die Markenführung. Was sind die Konsequenzen?

Konsequenzen für die Markenführung

1. Die Marke als Steuerungsinstrument: Die Brand Story verfolgt klare Ziele im Sinne der Strategie. Sie ist als integraler Bestandteil eines Modells zur Markenpersönlichkeit zu entwickeln, in Abhängigkeit von und im Zusammenspiel mit den Werten.
2. Integration des Themen-Settings: Das strategische Themen- oder Agenda-Setting, in Unternehmen meist in den PR-Abteilungen angesiedelt, wird mit der Brand Story abgeglichen und zur Verbreiterung derselben genutzt.
3. Identitäts- und marktorientierter Ansatz: Es gilt genau zuzuhören. Innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Je nachdem, wer erzählt, sind die Perspektiven und Geschichten unterschiedlich. Darum ist ein Abgleich von innen und außen unerlässlich.
4. Narrative Interviews: Das Mittel zur Erkundung von Geschichten sind zum Beispiel narrative Interviews. Sie lassen die Offenheit zu, eigenständige Erzählstruk-

turen zu finden und gemeinsame Muster zu erkennen.

5. Mehr Inhalt: Die Erzählung differenziert die Marke im Umfeld. Markenführung wird immer mehr zum Management von Themen und Inhalten. Dies immer in Abhängigkeit von und im Abgleich mit der visuellen Form.
6. Fokus Bewegtbild: Filmische Mittel sind besonders dazu geeignet, dem erzählerischen und emotionalen Anspruch gerecht zu werden. Die Disziplin „Motion Design“ wird zum integralen Bestandteil der Markenkommunikation.
7. Flexible Markensysteme: Erfolgreiche Geschichten sind offen genug für leichte Adaptionen. Dies gilt auch für Marken: Wenn die Geschichte stark ist, dann erlaubt sie ein flexibles System rundum. Und braucht keine starren Richtlinien.
8. Führungsgeschichten: Das Geschichtenerzählen macht vor der Führung nicht halt. Im Gegenteil: Führung wird zentral für die Verbreitung der Kerngeschichte. Die Führungsgeschichten in der gesamten Organisation bauen darauf auf.

Fazit: Eine Marke ist nur so gut wie die Geschichte, die mit ihr erzählt werden kann. Branding follows Story, sozusa-

gen. Umso wichtiger ist, dass bereits die Unternehmensstrategie mit einer Geschichte verbunden ist. Denn auch hier gilt: Eine Strategie ist nur so gut wie die Geschichte, die mit ihr erzählt werden kann. <

Pascal Geissbühler ist Creative Director beim Beratungsunternehmen Branders in Zürich

* Siegfried Lenz, Die Erzählungen. Hamburg 2006, letzte Umschlagsseite des Bandes

