Bachelor Thesis

im Studiengang

International Management

Thema:

Chancen und Grenzen der Brand Story in der Markenkommunikation

Eine Untersuchung zur Bedeutung des Storytelling in der Werbung

Eingereicht von:	Kadir Dogan
	Hagener Straße 50
	58239 Schwerte
	Tel. (0172) 2 74 67 38
Erarbeitet im:	6. Semester
Abgabedatum:	22. April 2009
Betreuer:	Prof. Dr. Alexander Schimansky
	International School of Management
	Otto-Hahn-Straße 19
	44227 Dortmund
	Tel. (0231) 97 51 39-0

I INHALTSVERZEICHNIS

I Inhaltsverzeichnis II
II Darstellungsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Gang der Darstellung 2
2 Grundlagen der Markenführung 3
2.1 Definition und Abgrenzung des Markenbegriffs 3
2.2 Identitätsorientierte Markenführung 6
2.2.1 Markenidentität als das Selbstbild einer Marke 8
2.2.2 Markenimage als das Fremdbild einer Marke 10
2.3 Das GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung 12
2.4 Erfolgsfaktoren einer ganzheitlichen Markenführung 14
3 Storytelling in der Markenkommunikation 16
3.1 Grundlagen des Storytelling 16
3.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung des Storytelling 16
3.1.2 Wirkungsweise des Storytelling 18
3.1.3 Funktionen des Storytelling 20
3.1.4 Gestaltungselemente einer Brand Story 24
3.1.5 Einsatzgebiete und Arten von Geschichten im Storytelling 28
3.2 Zwischenfazit 32
3.3 Anwendung des Storytelling 32
3.3.1 Storytelling als Branding-Instrument 32
3.3.2 Umsetzungsprinzipien für eine wirksame Brand Story 33
3.3.3 Erfolgsfaktoren und Grenzen einer Brand Story 40
3.4 Zwischenfazit 43
4 Storytelling in der Werbung für Luxusmarken 44
4.1 Der Luxusbegriff im Marketingkontext 44
4.2 Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken 46
4.3 Storytelling in der Luxusmarkenwerbung 48
4.4 Zwischenfazit 50
5 Empirische Untersuchung und Ergebnisse 51
5.1 Forschungshintergrund 51
5.2 Das qualitative Interview 51
5.3 Auswahl der Luxusmarken und Werbekampagnen 53
5.4 Auswahl der Experten 56
5.5 Auswertung der Interviews 58

5.5.1 Die Charakteristika und Erfolgsfaktoren einer Brand Story 59
5.5.2 Die Brand Stories der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci. 62
5.5.3 Das zukünftige Potenzial des Storytelling für die Werbung 65
5.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse..... 66
6 Ergebnis und Ausblick 70
III Literaturverzeichnis.....V
IV Anhang XIII
Eidesstattliche Erklärung

II DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Darstellung 1: Funktionen einer Marke aus Anbieter- und Nachfragersicht 5
Darstellung 2: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung 7
Darstellung 3: Komponenten der Markenidentität 9
Darstellung 4: Komponenten des Markenimage 11
Darstellung 5: GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung 13
Darstellung 6: Core Stories bekannter Marken 18
Darstellung 7: Funktionen des Storytelling aus Anbieter- und Nachfragersicht .. 21
Darstellung 8: Elemente einer Brand Story 28
Darstellung 9: Ebenen einer Luxusmarke 45
Darstellung 10: Motive der Luxusmarkenwahl..... 48
Darstellung 11: Werbemotiv aus der „Core Values-Kampagne“ (Louis Vuitton) ... 55
Darstellung 12: Werbemotiv aus der „Tattoo Heart-Kampagne“ (Gucci) 56
Darstellung 13: Experten aus der Wissenschaft der Markenkommunikation 57
Darstellung 14: Experten aus der Praxis der Markenkommunikation 58
Darstellung 15: Experten aus der Praxis des Storytelling..... 58
Darstellung 16: Interne und externe Konsistenzlücken einer Marke..... 71
Darstellung 17: Gegenmaßnahmen für die Behebung von Konsistenzlücken 72

1 Einleitung

Schon zur Steinzeit versammelten sich die Menschen um das abendliche Lagerfeuer, um Erlebnisse mit anderen Stammeseinwohnern auszutauschen und der jüngeren Generation anhand von Geschichten wichtige Weisheiten und Erfahrungen mit auf ihren Lebensweg zu geben.[1] Das Geschichtenerzählen (engl. Storytelling) in seiner ureigensten Form ist also ein lange bekanntes Phänomen.

Im Verlauf der letzten Jahre hat das Storytelling eine regelrechte Inflation erfahren und sich sogar zu einer viel versprechenden Managementmethode für viele Unternehmensbereiche entwickelt. Wie Erfolg versprechend das Storytelling wirklich ist, und ob es auch im Bereich der Markenführung und Markenkommunikation genutzt werden kann, soll im Rahmen dieser Arbeit geklärt werden.

1.1 Problemstellung

Aufgrund des permanenten Wandels innerhalb der Märkte sind Unternehmen heutzutage weitaus schwierigeren Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt als in der Vergangenheit. Das ständig wachsende Leistungsangebot, die zunehmende Angleichung von Produkten und der hohe Sättigungsgrad seitens der Konsumenten haben dazu geführt, dass der klassische Produktwettbewerb um einen Kommunikationswettbewerb ergänzt wurde. Unternehmen werden also mehr denn je mit der Aufgabe konfrontiert, auf den professionellen Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente zurückzugreifen, um so die Aufmerksamkeit der Zielgruppen zu erlangen und die eigene Marke gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren.[2]

Im Rahmen dieser Arbeit soll daher herausgefunden werden, ob und wie der Einsatz von Geschichten die Markenführung im Rahmen ihrer Kommunikationsbemühungen unterstützen kann und so dem Aufbau einer starken und ganzheitlich wahrgenommenen Marke zugute kommt. Es geht vor allem um die Bedeutung von Markengeschichten (engl. Brand Stories), die z.B. in der Werbegestaltung eingesetzt werden können, um die Marke kommunikativ aufzuladen und ihr zu einer klaren Positionierung im Wettbewerb zu verhelfen. Ziel dieser explorativen Untersuchung zur Bedeutung der Brand Story in der Markenkommunikation ist es also, die bisher wenig erforschten Chancen und Grenzen des Storytelling näher zu erkunden und es als narrative Managementmethode im Rahmen einer ganzheitlich ausgerichteten Marke kritisch zu würdigen.

---

[1] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 16.

[2] Vgl. Bruhn 2006, S. 1.

1.2 Gang der Darstellung

Der erste Teil dieser Arbeit befasst sich mit den Grundlagen der Markenführung und beschreibt das theoretische Konzept des identitätsorientierten Markenführungsansatzes, der zugleich die Basis für alle weiteren Überlegungen in dieser Arbeit bildet. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ermöglicht der identitätsorientierte Markenführungsansatz eine integrierte und ganzheitliche Betrachtung der Marke, da er sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragersicht berücksichtigt. Eine besondere Rolle spielt in diesem Teil der Arbeit auch das sog. GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung, mit dessen Hilfe eventuelle Diskrepanzen im Rahmen eines ganzheitlichen Markenaufbaus aufgedeckt und behoben werden können.

Im weiteren Verlauf der Arbeit rückt dann das Storytelling in den Vordergrund. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen des Storytelling näher betrachtet, d.h. es wird erläutert, was genau unter einer Geschichte im Sinne des Storytelling zu verstehen ist und wie sie im Rahmen der Markenkommunikation Erfolg versprechend an die verschiedenen Bezugsgruppen vermittelt werden kann.

Der nächste Teil beschreibt den Einsatz des Storytelling in der Werbegestaltung für Luxusmarken, denn gerade für Luxusmarken ist die erfolgreiche Differenzierung und Entwicklung eines klaren Vorstellungsbildes der Marke von immenser Bedeutung, um den erhöhten Preis gegenüber anderen Marken zu rechtfertigen.

Da es bislang noch keine Forschungsarbeiten gibt, die sich mit dem Einsatz des Storytelling in der Markenkommunikation, speziell in der Werbegestaltung, beschäftigt haben, werden im anschließenden Teil dieser Arbeit Interviews mit Experten aus den Bereichen der Markenkommunikation und des Storytelling geführt. Mithilfe dieser Interviews soll die praktische Relevanz des Storytelling in der Werbung für Luxusmarken festgestellt werden. Hierzu werden die Werbekampagnen zweier Luxusmarken analysiert und von den Experten bewertet.

2 Grundlagen der Markenführung

Das Markieren von Produkten mit dem Ziel, sie aus der Anonymität zu heben und ihre Identität zu kennzeichnen, ist bereits Jahrhunderte alt und findet in sämtlichen Hochkulturen seine Anwendung.[3]

Dieses Kapitel soll ein grundlegendes Verständnis dieses Markenphänomens schaffen. Hierzu wird zunächst der Markenbegriff eingeführt und die Bedeutung einer Marke aus Anbieter- und Nachfragersicht beschrieben. Anschließend werden dann der identitätsorientierte Markenführungsansatz sowie das GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung vorgestellt.

2.1 Definition und Abgrenzung des Markenbegriffs

> „In the 21st century, branding ultimately will be the only unique differentiator between companies. Brand Equity is now a key asset."[4]

Dieses Zitat aus dem Fortune Magazine ist eines der vielen Beispiele, das die Bedeutung von Marken verdeutlicht. Die steigende Anzahl der Publikationen zu diesem Thema sowie die hohen Investitionen deutscher Unternehmen in den Aufbau und die Führung von Marken zeigen die weitgehende Übereinstimmung mit dem Fortune Magazine.[5] Uneinigkeit besteht bisweilen in der Definition des Markenbegriffs, zum einen, weil die unterschiedlichen Begriffsabgrenzungen aus verschiedenen Forschungsrichtungen stammen und zum anderen aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungsweisen im Zeitverlauf.[6]

Nach klassischem Verständnis wurde eine Marke laut MELLEROWICZ eher merkmalsbezogen, also als ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels, definiert. Ähnlich wie sämtliche andere merkmalsbezogene Ansätze geht auch MELLEROWICZ davon aus, dass zum erfolgreichen Aufbau eines Konsumgutes am Markt verschiedene Eigenschaften erforderlich seien, die typischerweise in Form von Merkmalskatalogen festgehalten werden können. Erfüllt eine Ware diese Eigenschaften, so gilt sie als Marke bzw. Markenartikel.[7]

---

[3] Vgl. Esch 2008, S. 1.

[4] Fortune Magazine, zitiert nach Esch 2008, S. 1.

[5] Vgl. Burmann/ Meffert/ Koers 2005, S. 4.

[6] Vgl. Bruhn 2001, S. 14.

[7] Vgl. Bruhn 2001, S. 16; Esch 2008, S. 17.

Da zusätzlich zu diesen funktionalen Eigenschaften eines Produktes auch die mit dem Kauf verbundenen Gefühle und Erfahrungen eine Marke ausmachen, erwies sich eine solch enge Definition jedoch als nicht zeitgemäß und zu statisch.[8]

Basierend auf einer eher wirkungsbezogenen Sichtweise, bei der die subjektiven Vorstellungen des Konsumenten im Mittelpunkt stehen,[9] definierte ESCH Marken daher als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“[10] Noch treffender formulierte es DAVID OGILVY, der die Marke als „the consumer‘s idea of a product“ bezeichnete.[11]

In der Literatur finden sich mittlerweile noch zahlreiche weitere Ansätze, die sich mit der Wesensbestimmung einer Marke bzw. eines Markenartikels beschäftigen. Die meisten konzentrieren sich dabei jedoch auf ausgewählte Einzelaspekte des Markenphänomens.[12] Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll die Marke aus Sicht des ganzheitlich ausgerichteten, identitätsorientierten Markenmanagements betrachtet werden. Dieser Ansatz integriert sowohl die merkmalsbezogene Herstellerperspektive als auch die eher wirkungsbezogene Konsumentenperspektive. Auf der Grundlage dieses Ansatzes kann eine Marke definiert werden als

> „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche die selben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“[13]

Laut BURMANN, MEFFERT und KOERS handelt es sich bei diesem Markenverständnis um eine Bündelung von physisch-funktionalen und symbolischen Nutzenkomponenten, was wiederum bedeutet, dass sich das Nutzenbündel Marke aus materiellen und immateriellen Komponenten zusammensetzt. Hierbei sendet das gesamte Nutzenbündel Signale aus, die sich im Markenimage der externen Zielgruppen widerspiegeln. Damit bleibt festzustellen, dass sich eine Marke im Rahmen des identitätsorientierten Ansatzes stets aus dem Zusammenspiel interner und externer Faktoren ergibt.[14]

---

[8] Vgl. Esch 2008, S. 22.

[9] Vgl. Bruhn 2001, S.18.

[10] Esch 2008, S. 22.

[11] Ogilvy 1951, zitiert nach Esch 2008, S. 22.

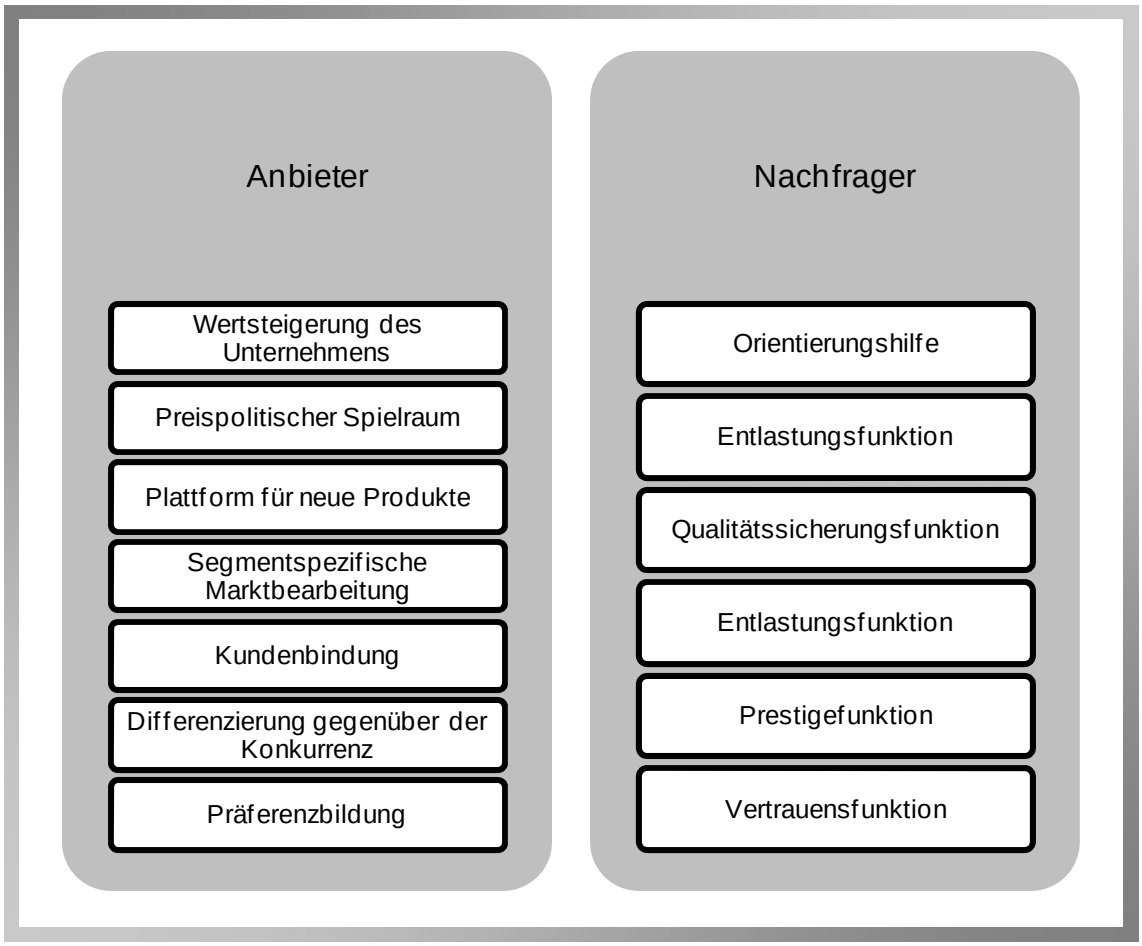
[12] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 39.

[13] Burmann/ Blinda/ Nitschke 2003, S. 3.

[14] Vgl. Burmann/ Meffert/ Koers 2005, S. 7.

Marken haben vor allem deswegen eine so hohe Bedeutung erlangt, weil sie sowohl für den Anbieter als auch für den Nachfrager wichtige Funktionen im Kauf- bzw. Verkaufsprozess übernehmen können.

Darstellung 1 liefert einen Überblick über diese Funktionen, die im Anschluss näher erläutert werden sollen:



Darstellung 1: Funktionen einer Marke aus Anbieter- und Nachfragersicht (Quelle: Eigene Darstellung nach Burmann/ Meffert/ Koers 2002, S. 10 f.)

Aus Anbietersicht lassen sich folgende Funktionen einer Marke ableiten:[15]

- *Wertsteigerung des Unternehmens:* Höhere Einzahlungsüberschüsse und Erleichterung der Fremdkapitalaufnahme
- *Preispolitischer Spielraum:* Gilt eine Marke als einzigartig, ist ein höherer Preis leichter zu rechtfertigen

[15] Vgl. hier und im Folgenden Burmann/ Meffert/ Koers 2002, S. 12.

- *Plattform für neue Produkte:* Marken können sowohl für Produktlinienerweiterungen, als auch für Lizensierungen genutzt werden
- *Segmentspezifische Marktbearbeitung:* Einzelne Marktsegmente können mit verschiedenen zielgruppenspezifischen Marken bedient werden
- *Kundenbindung:* Reduzierung der Volatilität aufgrund der Zufriedenheit und gefühlsmäßigen Verbundenheit der Kunden
- *Differenzierung gegenüber der Konkurrenz:* Das eigene Angebot unterscheidet sich von dem der Konkurrenz
- *Präferenzbildung:* Konsumenten ziehen das eigene Leistungsangebot vor und präferieren es gegenüber den Konkurrenzangeboten.

Aus Nachfragersicht hingegen lassen sich folgende Funktionen bestimmen:[16]

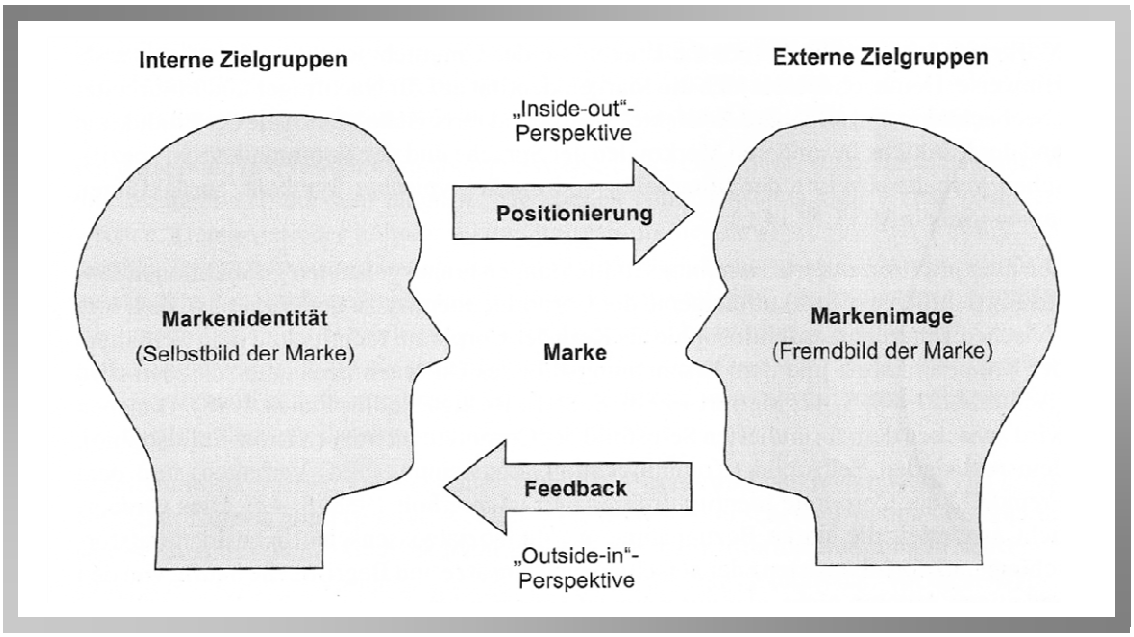
- *Orientierungshilfe:* Erhöhung der Markttransparenz und somit eine schnellere Identifizierung des gewünschten Produktes
- *Entlastungsfunktion:* Beschleunigter Entscheidungsprozess und Komplexitätsreduktion dank positiver Erfahrungen in der Vergangenheit
- *Qualitätssicherungsfunktion:* Die Marke wird als Leistungsmerkmal aufgefasst, die stets eine gewisse Qualität mit sich bringt
- *Identifikationsfunktion:* Der Nachfrager überträgt gewisse Markenattribute auf sich selbst und definiert dadurch sein Eigenbild
- *Prestigefunktion:* Marken können zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit benutzt werden
- *Vertrauensfunktion:* Die Marke trägt zur Risikominderung des Konsumenten bei und sorgt für Sicherheit während der Gebrauchs-, Verbrauchs- und Entsorgungsphase.

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Im Gegensatz zu früheren Markenführungsansätzen integriert der identitätsorientierte Ansatz sowohl die ressourcenorientierte Herstellerperspektive als auch die marktorientierte Sichtweise des Konsumenten. Dies ermöglicht eine ganzheitliche, in sich konsis-

[16] Vgl. hier und im Folgenden Burmann/ Meffert/ Koers 2002, S. 9-12.

tente und integrierte Sichtweise des Markenphänomens.[17] Auf diese Weise wird die klassische, aber einseitige Outside-in-Perspektive der Marke um eine Inside-out-Perspektive ergänzt.[18]



Darstellung 2: Grundidee der identitätsorientierten Markenführung (Quelle: Burmann/ Meffert 2005a, S. 52)

MEFFERT und BURMANN sehen hierbei die Markenidentität als das bestimmende Konstrukt, das eine Marke authentisch werden lässt und sie gegenüber der Konkurrenz nachhaltig differenziert. Zudem unterscheiden sie in ihrem identitätsorientierten Ansatz zwischen einem Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen (z.B. Eigentümer, Führungskräfte, Mitarbeiter) und einem Fremdbild der Marke aus Sicht der externen Zielgruppen (z.B. Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Stakeholder).[19] Während das Selbstbild die Markenidentität widerspiegelt, schlägt sich das Fremdbild im Markenimage nieder. Markenidentität und Markenimage stehen also in unmittelbarem Bezug zueinander. Hierbei ist zu beachten, dass eine Marke zunächst konzipiert werden muss, bevor sich ein Markenimage bei den externen Zielgruppen überhaupt erst bilden kann. Demnach handelt es sich bei der Markenidentität um ein Aussagenkonzept, wohingegen das Markenimage ein Akzeptanzkonzept darstellt.[20] Denn im Gegensatz zum

[17] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 39.

[18] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 42 u. 51.

[19] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S.39 u. 49.

[20] Vgl. Kapferer 1992 S.44 f.

Aussagenkonzept, das bewusst vom Unternehmen gebildet wird, formt sich das Akzeptanzkonzept bei den externen Zielgruppen erst über einen längeren Zeitraum.[21]

Um auf der Grundlage eines identitätsorientierten Markenführungsansatzes eine erfolgreiche Positionierung der Marke gewährleisten zu können, müssen zudem folgende Faktoren erfüllt sein:[22]

- *Wechselseitigkeit:* Marken müssen in einer Konkurrenzbeziehung zu anderen Leistungsangeboten stehen, damit eine Identität überhaupt erst entstehen kann
- *Kontinuität:* Die essenziellen Merkmale einer Marke beschreiben das Wesen dessen, dem Identität zugeschrieben wird. Daher dürfen sie nicht verändert werden
- *Konsistenz:* Erst eine integrierte und widerspruchsfreie Kombination einzelner Persönlichkeitsmerkmale führt zur Identität. Daher sollten alle innen- und außengerichteten Markeneigenschaften miteinander abgestimmt sein
- *Individualität:* Eine „echte“ Marke sollte von den Konsumenten als einmalig und einzigartig wahrgenommen werden. Fehlt diese Individualität in der Wahrnehmung des Konsumenten, so handelt es sich lediglich um einheitlich markierte Produkte, nicht aber um eine echte Marke.

2.2.1 Markenidentität als das Selbstbild einer Marke

Die Markenidentität spiegelt das Selbstbild einer Marke wider und bringt zum Ausdruck, wofür die Marke nach innen und außen eigentlich steht.[23] Sie kann definiert werden als „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“[24]

Obwohl sich die Markenidentität aus verschiedenen Komponenten konstituiert, wird sie ganzheitlich wahrgenommen. Ziel der Markenführung sollte es daher sein, diese Komponenten so aufeinander abzustimmen, dass sie ein widerspruchsfreies und schlüssiges Bild der Marke ergeben und sie im relevanten Markt nachhaltig differenzieren.[25]

---

[21] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 52.

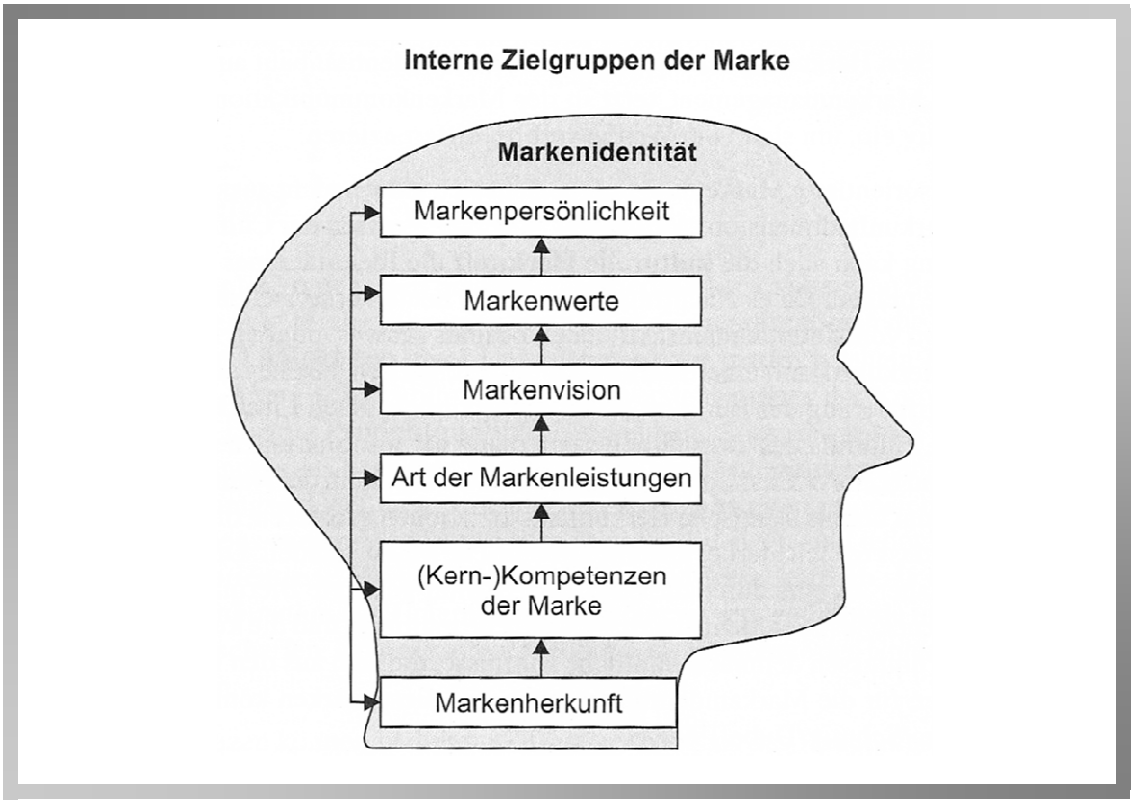
[22] Vgl. hier und im Folgenden Burmann/ Meffert 2005a, S. 47; Baumgarth 2008, S. 27.

[23] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 51 f.

[24] Burmann/ Blinda/ Nitschke 2003 S. 16.

[25] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 49.

Auf der Grundlage sozialwissenschaftlicher und psychologischer Erkenntnisse lassen sich hierzu folgende konstitutive Komponenten der Markenidentität identifizieren:[26]



Darstellung 3: Komponenten der Markenidentität
(Quelle: Burmann/ Meffert 2005a, S. 57)

Die *Markenherkunft* bildet die Basis der Markenidentität, da eine Marke von ihren Zielgruppen zunächst immer im Kontext des Ursprungs wahrgenommen und interpretiert wird. Sie umfasst die regionalen, kulturellen und institutionellen Herkunftsfacetten der Marke und kann ihr im Idealfall zu Glaubwürdigkeit und Authentizität verhelfen.[27]

Die *Markenkompetenz* beschreibt die Fähigkeit, verschiedene Ressourcen so zu kombinieren, dass sich die Marke nachhaltig im Markt behauptet.[28] Hierbei handelt es sich um zielgruppenrelevante, differenzierende und profitable Markenleistungen, die dazu beitragen, das kommunizierte Markenversprechen tatsächlich einzulösen.[29]

---

[26] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 57.

[27] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 58 f.

[28] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 59 f.

[29] Vgl. Burmann/ Meffert/ Feddersen 2007, S. 7.

Die *Art der Markenleistung* basiert auf der Markenkompetenz und determiniert, wie eine Marke für den Nachfrager nutzbar wird.[30] Sie bestimmt den funktionalen und symbolischen Kundennutzen und bildet damit das zentrale Verbindungselement zwischen der Markenidentität und dem angestrebten SOLL-Image einer Marke.[31]

Die *Markenvision* gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor und sollte allen internen Zielgruppen als Motivation und Koordinationshilfe dienen und stets ein markenkonformes Handeln gewährleisten. Zudem sollte die Markenvision einen Bezug zu den anvisierten Marktsegmenten aufweisen und sowohl die grundlegenden Differenzierungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern als auch die langfristig realisierbaren Wunschvorstellungen zum Ausdruck bringen.[32]

Die *Markenwerte* reflektieren die Grundüberzeugungen der internen Zielgruppen und bringen zum Ausdruck, woran die Marke glaubt. Sie sollten zudem die Wünsche der Zielgruppe zum Ausdruck bringen und aufgrund ihrer hohen Bedeutung für die Authentizität der Marke von den Markenverantwortlichen aktiv „vorgelebt“ werden.[33]

Die *Markenpersönlichkeit* ist auf die Theorie des Animismus zurückzuführen, nach der Menschen grundsätzlich dazu neigen, Objekte mit menschlichen Eigenschaften zu „beseelen“.[34] Folglich werden auch Marken gewisse menschliche Merkmale zugesprochen, die sich dann in der Markenpersönlichkeit wiederfinden. Neben den Markenwerten ist es vor allem auch die Markenpersönlichkeit, die bestimmt, inwieweit eine Marke aus Sicht des Konsumenten als sympathisch empfunden wird.[35]

2.2.2 Markenimage als das Fremdbild einer Marke

Das Fremdbild einer Marke lässt sich im Gegensatz zu ihrem Selbstbild (Markenidentität) nicht gestalten und formt sich erst über einen längeren Zeitraum hinweg, bevor es sich dann im Image der Marke niederschlägt.[36] Es lässt sich definieren als „ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtendes, wertendes Vorstellungsbild von einer Marke.“[37]

---

[30] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 60.

[31] Vgl. Burmann/ Meffert/ Ferddersen 2007, S. 8.

[32] Vgl. Kapferer 1992, S. 110 f.

[33] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 62.

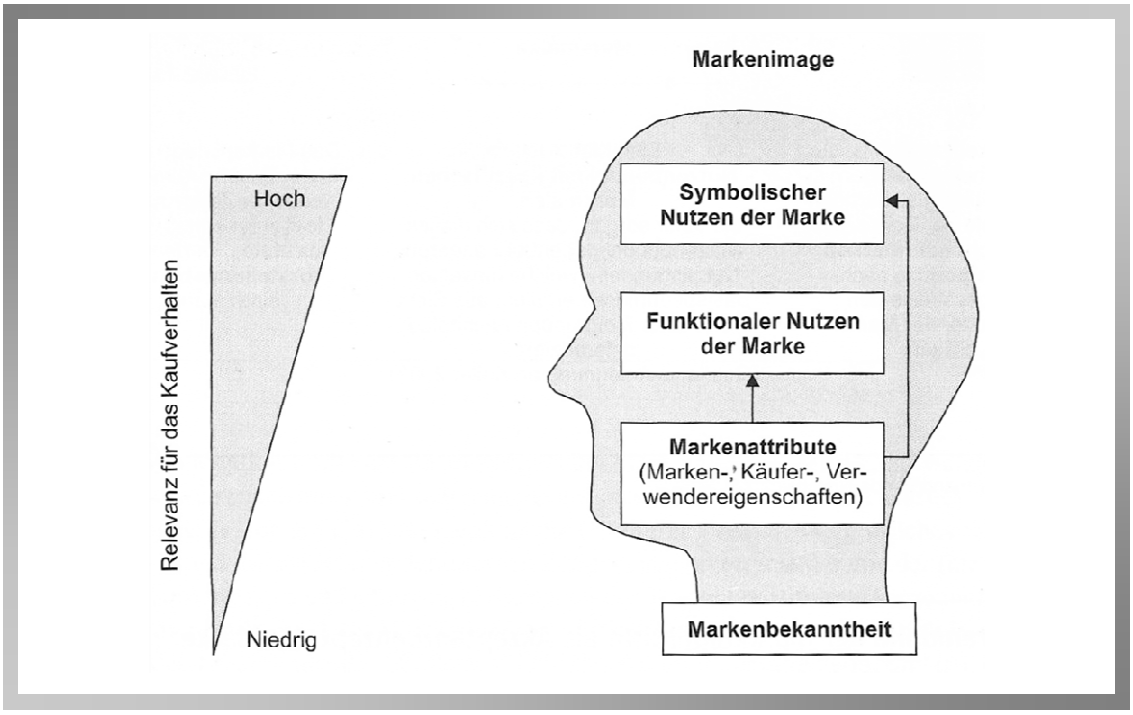
[34] Vgl. Gilmore 1919, zitiert nach: Burmann/ Meffert 2005, S. 63.

[35] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 62.

[36] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 52.

[37] Burmann/ Blinda/ Nitschke 2003, S. 6.

Dieses Vorstellungsbild wird maßgeblich beeinflusst von den subjektiven Wahrnehmungen der externen Zielgruppen in Bezug auf die zu erwartende Bedürfnisbefriedigung. Das Markenimage konstituiert sich hierbei aus drei Komponenten, die sich allerdings in ihrer Kaufrelevanz für den Konsumenten deutlich unterscheiden:[38]



Darstellung 4: Komponenten des Markenimage
(Quelle: Burmann/ Meffert 2005a, S. 54)

Die Markenbekanntheit zählt definitorisch zwar nicht zu diesen Komponenten, gilt jedoch als Grundvoraussetzung für die Entstehung des Markenimages.[39]

Die *Markenattribute* umfassen sämtliche rationale, emotionale, materielle und immaterielle Eigenschaften der Marke, die vom Nachfrager bewusst wahrgenommen werden. Durch die Verdichtung und Bewertung dieser Eigenschaften ergibt sich der vom Nachfrager wahrgenommene funktionale und symbolische Nutzen der Marke.[40]

Der *funktionale Nutzen* einer Marke umfasst sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionalen Merkmalen einer Marke zusammensetzen und für

---

[38] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 54 ff.

[39] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 53 f.

[40] Im Marketingkontext beschreibt der Terminus „Nutzen“ den Grad der Bedürfnisbefriedigung, den ein Wirtschaftsgut für den Nachfrager erbringt (vgl. Diller 2001, S. 1201); vgl. Burmann/ Meffert 2005, S. 55.

den Konsumenten eine Entlastungsfunktion bei der Informationsbeschaffung übernehmen.[41]

Der *symbolische Nutzen* erweitert diese physisch-funktionale Nutzenstiftung, indem er ihn um eine emotionale Nutzendimension ergänzt. Die Marke stiftet dem Konsumenten also einen emotionalen Zusatznutzen wie z.B. ein erhöhtes Prestigegefühl, Gruppenzugehörigkeit oder Selbstverwirklichung.[42]

2.3 Das GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung

Für den Aufbau einer starken Marke setzt der identitätsorientierte Markenführungsansatz eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen der Markenidentität (Selbstbild) und Markenimage (Fremdbild) voraus.[43] Die Hauptaufgabe für die Markenverantwortlichen liegt also in der integrierten Gestaltung aller Identitätskomponenten und der Sicherstellung eines hohen „Fits“ zwischen Identität und Image der Marke.[44] Wird die Markenstärke von den Verantwortlichen als unbefriedigend empfunden, können die Ursachen anhand einer Marken-GAP-Analyse diagnostiziert werden. Hierzu müssen zunächst das Fremdbild sowie das Selbstbild der Marke in ihre jeweiligen SOLL- und IST-Komponenten zerlegt werden:[45]

- Die *SOLL-Identität* (SOLL-Selbstbild) beschreibt die vom Unternehmen angestrebte Markenidentität
- Die *IST-Identität* (IST-Selbstbild) repräsentiert die tatsächliche Umsetzung der vorgegebenen Inhalte seitens des Unternehmens
- Das *IST-Image* (IST-Fremdbild) umfasst die externe Wahrnehmung des tatsächlichen Auftritts der Marke bei den relevanten Zielgruppen
- Das *SOLL-Image* (SOLL-Fremdbild) spiegelt das von den externen Zielgruppen als ideal empfundene Image der Marke wider.

---

[41] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 55.

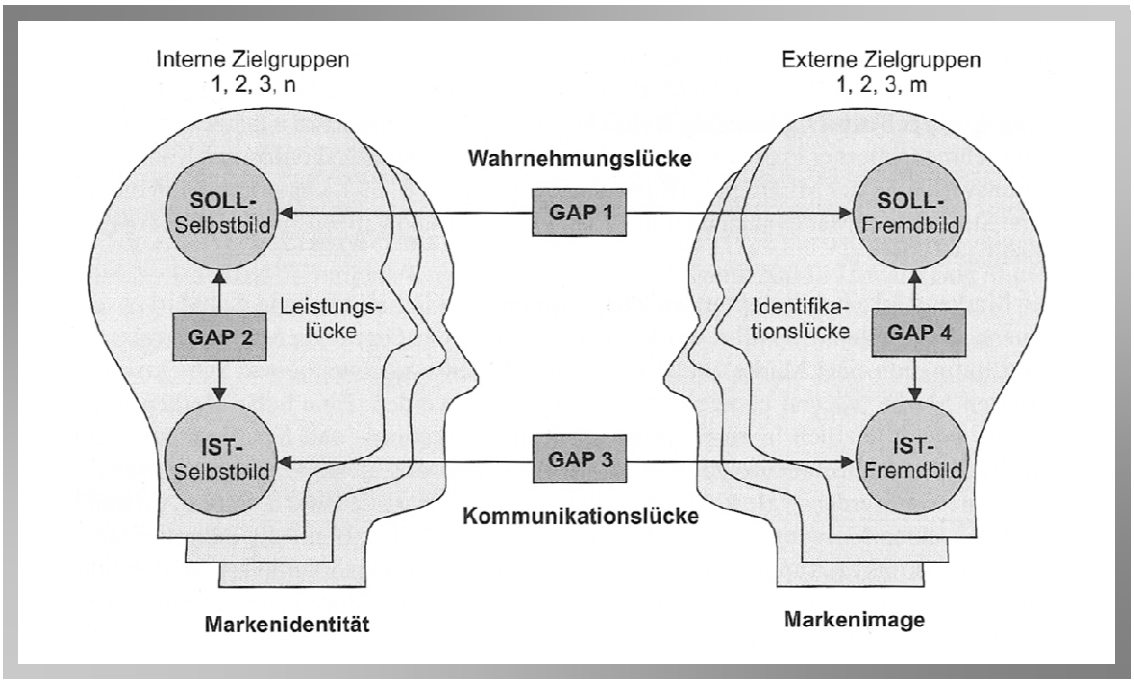
[42] Vgl. Burmann/ Meffert 2005a, S. 55 f.

[43] Vgl. Burmann/ Meffert 2005b, S.106.

[44] Vgl. Burmann/ Meffert 2005b, S.74.

[45] Vgl. hier und im Folgenden Burmann/ Meffert 2005b, S.107.

Durch die Zerlegung der Markenidentität und des Markenimages in SOLL- und IST-Komponenten können die wesentlichen „GAPs“ (Konsistenzlücken) zwischen dem Eigen- und dem Fremdbild der Marke identifiziert werden: [46]



Darstellung 5: GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung
(Quelle: Vgl. Burmann/ Meffert 2005b, S.108)

Die *Wahrnehmungslücke* (GAP 1) tritt auf, wenn sich die Erwartungen der Nachfrager gegenüber der Marke von der Wahrnehmung dieser Erwartungen seitens des Markenmanagements unterscheiden, d.h. es besteht eine Diskrepanz zwischen dem Wunschbild der Marke aus Sicht der Nachfrager und der von der Markenführung angestrebten Markenidentität.

Die *Leistungslücke* (GAP 2) tritt auf, wenn sich das von der Markenführung ausgegebene bzw. angestrebte Selbstbild von seiner tatsächlichen Realisierung unterscheidet. Insofern stellen die GAPs 1 und 2 unternehmensinterne Konsistenzlücken dar.

Die *Kommunikationslücke* (GAP 3) entsteht, wenn die vom Unternehmen versprochene Leistung von der tatsächlich erbrachten Leistung abweicht. Es werden also Erwartungen beim Kunden aufgebaut, welche die Marke nicht erfüllt bzw. gar nicht erst erfüllen kann.

Die *Identifikationslücke* (GAP 4) entsteht aus der subjektiven Bewertung der Marke durch den Nachfrager. Sie beschreibt die Diskrepanz zwischen dem SOLL- und dem

[46] Vgl. hier und im Folgenden Burmann/ Meffert 2005b, S.107 ff.

IST-Image der Marke, was bedeutet, dass das Wunschbild der Marke aus Sicht der Nachfrager nicht dem tatsächlich wahrgenommenen Bild der Marke entspricht. Die Entstehung dieser Lücke kann entweder an den GAPs 1 bis 3 liegen oder aber in der mangelnden Beurteilungsfähigkeit der Nachfrager begründet sein.

Für den weiteren Verlauf stellt sich also die Frage, wie eine Brand Story dazu genutzt werden kann, solche Konsistenzlücken zu schließen bzw. sie gar nicht erst entstehen zu lassen. Da im Rahmen dieser Arbeit speziell der Einsatz des Storytelling in der Werbung bewertet werden soll, spielt vor allem die Kommunikationslücke (GAP 3), eine besondere Rolle. Die Bedeutung von Geschichten in Bezug auf diese spezielle Konsistenzlücke soll im vierten Kapitel dieser Arbeit eingehender untersucht werden.

2.4 Erfolgsfaktoren einer ganzheitlichen Markenführung

Die diversen Bemühungen des Managements im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung werden nach ESCH und FISCHER in hohem Maße von dem existenten Zusammenhang zwischen den Faktoren Markenidentität, Markenpositionierung, Markenimage und Markenkommunikation beeinflusst. Ihre Hypothese begründen die beiden Autoren wie folgt:[47]

Die *Markenidentität*, das Selbstbild der Marke, dient im Wesentlichen dazu, die zentralen Eigenschaften der Marke zukunftsorientiert auszurichten. Hierzu wird das Selbstbild mit der Wahrnehmung zentraler Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens abgeglichen, um auf der Basis vorhandener Lücken die Weiterentwicklung der Markenidentität voranzutreiben. Da aber nicht alle Identitätsmerkmale in der gleichen Intensität vermittelt werden können, bedarf es eines zusätzlichen Fokus bei der externen Kommunikation durch eine geeignete Markenpositionierung.

Die *Markenpositionierung* dient hauptsächlich zur Abgrenzung der eigenen Marke gegenüber der Konkurrenz und bezieht hierbei die verschiedenen Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten mit ein.[48] Auf diese Weise wird die zunächst festgelegte Markenidentität weiter spezifiziert und fokussiert.

Die gewünschte Markenpositionierung wird dann in sichtbare Maßnahmen zu *Kommunikation* des angestrebten SOLL-Images der Marke umgesetzt. Der Erfolg dieser kommunikativen Maßnahmen schlägt sich letztendlich im *Markenimage*, dem Fremdbild der Marke, nieder. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die identitäts- und

---

[47] Vgl. hier und im Folgenden Esch/ Fischer 2009, S. 382 f.

[48] Vgl. Esch 2008, S. 152.

positionierungskonforme Ausgestaltung der kommunikativen Maßnahmen die Kongruenz zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Marke erhöht und auf diese Weise zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung der Marke beiträgt.

Aus diesen Zusammenhängen lassen sich folgende Schlussfolgerungen für die Markenkommunikation ableiten:[49]

- Die Markenidentität dient als Gestaltungsrahmen für die diversen kommunikativen Maßnahmen
- Die Markenpositionierung bestimmt die Inhalte der Maßnahmen und sorgt für ein klares Vorstellungsbild der Marke, das insbesondere durch geeignete Kommunikation vermittelt werden kann.

Die diversen Maßnahmen der Markenkommunikation, zu denen auch das Storytelling gehört, beeinflussen also maßgeblich den Erfolg einer ganzheitlich ausgerichteten Marke im Sinne des identitätsorientierten Ansatzes. Gelingt es im Rahmen dieser Arbeit also die Bedeutung von Brand Stories für die Markenkommunikation aufzuzeigen, so ist es auch gleichzeitig gelungen, die Bedeutung von Brand Stories für eine holistische Markenführung zu demonstrieren.

[49] Vgl. Esch/ Fischer 2009, S. 383.

3 Storytelling in der Markenkommunikation

Dieses Kapitel widmet sich dem Storytelling als narrative Managementmethode und beschreibt, was genau unter einer Story zu verstehen ist und wie sie im Rahmen der Markenkommunikation Erfolg versprechend umgesetzt werden kann. Es soll herausgefunden werden, inwiefern das Storytelling als Kommunikationsinstrument die Markenführung dabei unterstützen kann, die einzelnen Komponenten der Markenidentität aufeinander abzustimmen und so der Marke zu einem ganzheitlichen Bild zu verhelfen. Die in diesem Kapitel gewonnenen Erkenntnisse sollen dann erste Rückschlüsse darüber erlauben, ob Brand Stories zur Schließung eventueller Konsistenzlücken zwischen dem Selbstbild und dem Fremdbild der Marke beitragen können.

3.1 Grundlagen des Storytelling

Im ersten Teil dieses Kapitels werden zunächst die Grundlagen des Storytelling eingeführt. Hierzu gehören die definitorische Abgrenzung des Begriffs sowie Erläuterungen zu der Wirkungsweise, den Funktionen, den Gestaltungselementen und den Einsatzgebieten einer zielführenden Story.

3.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung des Storytelling

Geschichten bzw. Stories ermöglichen es, selbst komplexe Sachverhalte auf eine anschauliche und nachvollziehbare Art und Weise zu vermitteln.[50] Daher werden sie auch schon seit Anbeginn der Zeit von den Menschen als Mittel zur Kommunikation genutzt. Das Erzählen ist sozusagen eine evolutionäre Errungenschaft des Menschen, die sehr viele Vorteile mit sich bringt.[51] Zum einen sind Geschichten ein bewährtes und kulturübergreifendes Mittel zur Informationsverarbeitung und Wissensweitergabe. Zum anderen werden Geschichten wesentlich schneller verstanden, besser behalten und leichter weitergegeben als abstrakte Erklärungen. Außerdem liefern sie einen Kontext, der neben reinen Fakten auch Bezüge, Zusammenhänge und Emotionen aufzeigt. Demnach verhelfen Geschichten dazu, Ideen, Argumente und Gedanken greifbar und erlebbar zu machen.[52]

So verwundert es kaum, dass heutzutage selbst in den obersten Etagen vieler Konzerne auf die „Macht der Geschichten“ gesetzt wird.[53] Zurückzuführen ist der Einsatz von

---

[50] Vgl. Thier 2006, S. 2.

[51] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 44.

[52] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 8 f.

[53] Vgl. Thier 2006, S. 2.

Geschichten im Unternehmenskontext auf eine Gruppe aus Wissenschaftlern, Journalisten und Managern, die am Center for Organizational Learning des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA forschten. Sie entdeckten die Möglichkeit, mithilfe von Geschichten kollektive Lernprozesse so zu dokumentieren, dass sie unternehmensweit nutzbar gemacht werden konnten. Diese Erkenntnis gilt sozusagen als die Geburtsstunde des Storytelling im Unternehmenskontext.[54] Doch was macht eine Geschichte bzw. Story eigentlich aus? Und was genau ist unter dem Begriff Storytelling zu verstehen?

Zunächst einmal bleibt festzustellen, dass die einschlägige Literatur die Begriffe Geschichte (engl. Story), Erzählung und Narration oft synonym verwendet und dabei auf die narrative Zusammenfassung sozialer Prozesse unter einem übergeordneten Bedeutungszusammenhang verweist, der die subjektive Sicht- und Erlebnisweise des Menschen zum Ausdruck bringt.[55]

Anderen Meinungen zufolge lässt sich jedoch durchaus ein Unterschied zwischen einer Geschichte und einer Narration erkennen. Während Geschichten nämlich einen Gedanken bzw. eine Idee auf eine detaillierte und lebendige Art und Weise schildern, beschränken sich Narrationen lediglich auf allgemeine und generelle Informationen: Demnach ist jede Geschichte auch eine Narration, aber nicht jede Narration ist auch gleichzeitig eine Geschichte.[56]

Basierend auf diesen Definitionen beschreibt der Begriff Storytelling eine Methode, die alles umfasst, was in irgendeiner Weise mit dem Erzählen von Geschichten zu tun hat.[57] Diese weite Definition eröffnet auch zahlreiche Einsatzmöglichkeiten für das Erzählen von Geschichten im Unternehmenskontext. Im Rahmen dieser Arbeit soll das Storytelling jedoch lediglich im Kontext einer holistischen Markenführung betrachtet werden, welche die Inside-out-Perspektive und die Outside-in-Perspektive der Marke integriert behandelt (siehe hierzu Abschnitt 2.2). Hierbei geht es vor allem um den *gezielten*, *bewussten* und *gekonnten* Einsatz von Geschichten in der Markenkommunikation bzw. Werbung, wodurch ein konsistenter, ganzheitlicher und vor allem stimmiger Markenauftritt gewährleistet werden soll.[58]

---

[54] Vgl. Thier 2006, S. 3 f.; Herbst 2008, S. 11.

[55] Vgl. Geißlinger/ Raab 2007, S. 129.

[56] Vgl. Schreyögg/ Koch 2005, S. 2; Gabriel 2000, S. 5.

[57] Vgl. Loebbert 2003, S. 161.

[58] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 3.

Eine geeignete Erzählung in diesem Sinne ist daher eine Markengeschichte (engl. Brand Story), die die Verankerung der Markenwerte in der Werbung fördert und daher stets einen direkten Bezug zur Markenidentität aufweist.[59] Die Basis für erfolgreiches Storytelling, und gleichzeitig der Ursprung der Markenidentität, ist aber die Kerngeschichte (engl. Core Story) der Marke, welche die Markenbotschaft auf ihre zentrale Aussage reduziert. Diese Core Story dient sozusagen als Rahmenerzählung bzw. unterste Erzählebene, die alle anderen Brand Stories einschließt und ihnen eine Bedeutung verleiht. Alle Brand Stories, die über die Marke erzählt werden, sollten also stets konsistent zur Core Story der Marke sein und diese jedesmal neu inszenieren.[60]

Darstellung 6 zeigt hierzu beispielhaft die Core Stories einiger bekannter Marken:

Marke	Core Story
Apple Inc.	Apple handelt von kreativer Diversifikation.
Greenpeace e.V.	Greenpeace handelt von dem Kampf zugunsten der globalen Umwelt.
Virgin Group	Virgin handelt von der Erfüllung der persönlichen Träume und dem Anfechten von Konventionen.
Lego Group	Lego handelt davon, den Lernprozess der Kinder durch kreatives Spielen zu fördern.
MTV Networks	MTV handelt von der weltweiten Jugendkultur.
Volvo Group	Volvo handelt von Sicherheit für Familien.

Darstellung 6: Core Stories bekannter Marken
(Quelle: Eigene Darstellung nach Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 81)

3.1.2 Wirkungsweise des Storytelling

Geschichten können nur dann als Instrument zur Markenkommunikation genutzt werden, wenn sie bei den Rezipienten auch eine nachhaltige Wirkung hinterlassen. Dass Geschichten dies auch tatsächlich bewerkstelligen können, belegt unter anderem eine interne Arbeit der International School of Management in Dortmund.[61] Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Forschungsergebnisse zur Wirkungsweise narrativer

[59] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Hermann 2008, S. 413.

[60] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 54; Loebbert 2003, S. 61.

[61] Vgl. Ruch 2008, S. 34-40 u. 79-84.

Kommunikationsformen analysiert, und es wurde herausgefunden, dass Geschichten maßgeblich auf die Einstellung des Menschen einwirken.

Der Begriff Einstellung beschreibt hier die innere Denkhaltung gegenüber einer Person, Idee oder Sache und lässt sich in folgende drei Komponenten untergliedern:[62]

- Kognitive Einstellungsdimension
- Affektive Einstellungsdimension
- Konative Einstellungsdimension

Während die kognitive Einstellungsdimension das Wissen, das Denken und die Erfahrungen einer Person in Bezug auf ein Objekt beschreibt, umfasst die affektive Dimension das Gefühl gegenüber diesem Objekt und die konative Dimension die Bereitschaft der jeweiligen Person zum Handeln.

Vor allem der konativen Wirkung von Geschichten wird in der Werbung eine besonders wichtige Rolle zugesprochen, da sie den Konsumenten letztendlich zum Handeln, also zum Kauf, bewegt. Eine wichtige Erkenntnis über die konative Einstellungsdimension ist die, dass Menschen vor allem auf der Grundlage von zwei Systemen handeln, nämlich dem Angstsystem und dem Belohnungssystem.[63] Während das Angstsystem dafür zuständig ist, gefährliche Situationen zu meiden,[64] sucht das Belohnungssystem nach Wohlbefinden und steuert dementsprechend auch das Handeln des Menschen in die dazu notwendige Richtung.[65]

Diese beiden Systeme sind aber in keiner Weise gleichwertig. Da es für das Überleben wichtiger ist, Gefahren zu meiden anstatt nach Wohlergehen zu streben, zieht das menschliche Gehirn die Entscheidungen des Angstsystems gegenüber denen des Belohnungssystems vor. Für ein erfolgreiches Storytelling ist es daher von Bedeutung, negative Assoziationen zu vermeiden, die durch die diversen Brand Stories über die Marke hervorgerufen werden könnten. Stattdessen sollten die Geschichten ein Gefühl der Vorfreude bei den Rezipienten wecken, das mit einer Begegnung der Marke einhergeht. In der Werbegestaltung sollte die Marke bzw. die Markenleistung daher stets

---

[62] Vgl. Homburg/ Krohmer 2003, S. 39.

[63] Vgl. Herbst 2008, S. 38.

[64] Vgl. Häusel 2008, S. 31.

[65] Vgl. Herbst 2008, S. 38.

mit dem Belohnungssystem verknüpft werden und dem Rezipienten auf diese Weise ein einzigartiges Belohnungsversprechen vermitteln.[66]

Das Belohnungsversprechen, auf das der Rezipient am besten reagiert, hängt wiederum mit den bereits abgespeicherten Erfahrungen des Rezipienten zusammen. Erfahrungen, ganz gleich ob positiver oder negativer Natur, werden nämlich gemeinsam mit emotionalen Bewertungen und dem dazugehörigen Lebensgefühl im Gedächtnis des Rezipienten abgespeichert. Steht ein Mensch vor einer Entscheidung, so werden diese Erfahrungen als Entscheidungshilfe herangezogen. Hierzu erzeugt das Gehirn Vorstellungsbilder, die wie innere Filme ablaufen. Diese werden mit ähnlichen, bereits abgespeicherten emotionalen Erfahrungen verglichen und anschließend bewertet. Es gilt, gute Erfahrungen zu wiederholen und schlechten Erfahrungen aus dem Weg zu gehen.[67]

3.1.3 Funktionen des Storytelling

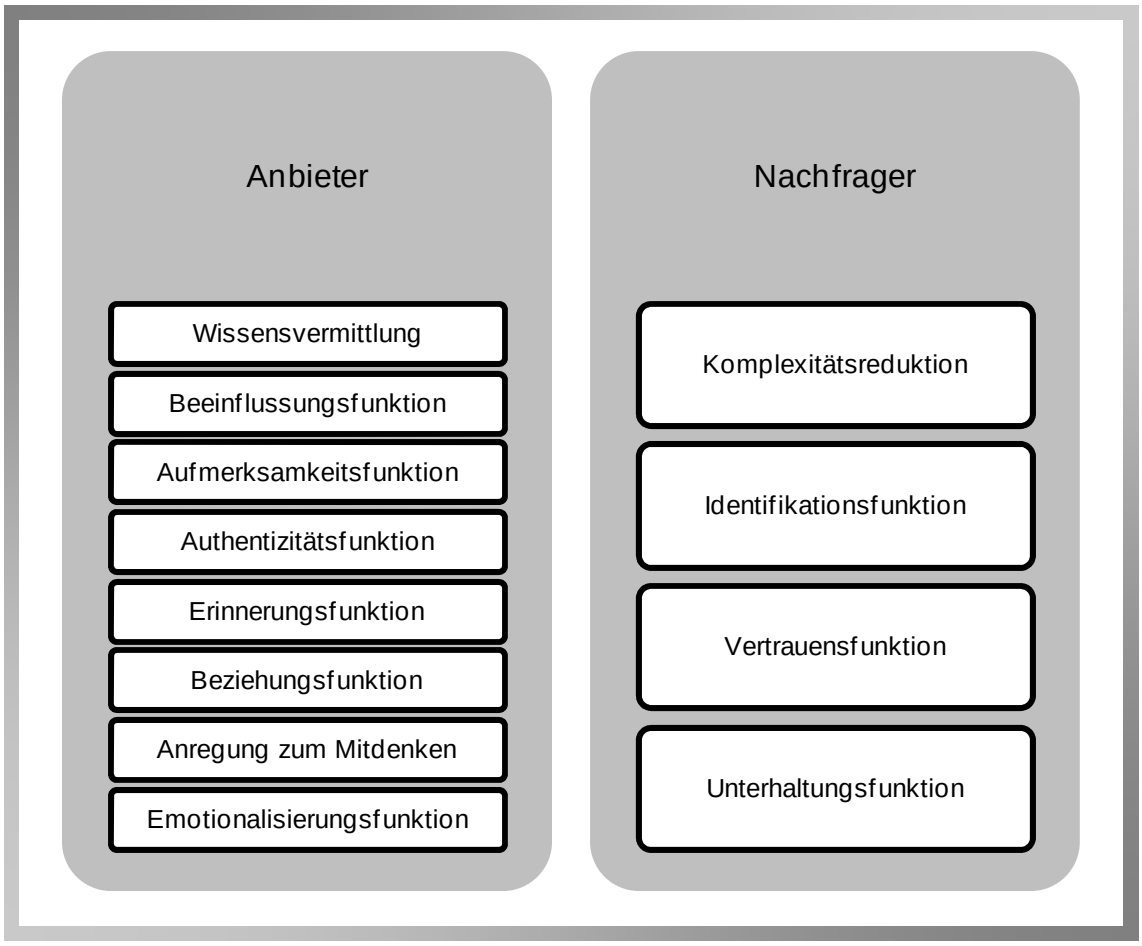
Gut konzipierte Brand Stories sind in der Lage, die in Abschnitt 2.1 beschriebenen Funktionen einer Marke zu bestärken und sogar zu ergänzen. Ähnlich wie Marken, entfalten auch Brand Stories eine umfassende Wirkung, weswegen nicht nur potenzielle Kunden zu den Rezipienten gehören, sondern auch Mitarbeiter, Lieferanten und alle anderen Stakeholder der Marke.

Die Funktionen einer Brand Story sollen im Folgenden näher erläutert werden. Hierzu wird, wie in Abschnitt 2.1, zwischen der Anbieter- und Nachfragersicht unterschieden.

---

[66] Vgl. Herbst 2008, S. 38 f.

[67] Vgl. Herbst 2008, S. 39 f.



Darstellung 7: Funktionen des Storytelling aus Anbieter- und Nachfragersicht (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus Anbietersicht lassen sich folgende Funktionen einer Brand Story identifizieren:

- *Wissensvermittlung:* Geschichten besitzen die Fähigkeit, Wissen zu speichern und an andere (interne sowie externe Bezugsgruppen) weiterzugeben. Zudem zeigen sie wichtige Zusammenhänge auf, indem sie über das reine Faktenwissen hinaus gehen. Anstatt Probleme oder Ziele nur isoliert zu betrachten, wird so eine ganzheitliche Herangehensweise an ein Thema ermöglicht[68]
- *Beeinflussungsfunktion*: Eine Geschichte zieht andere in ihren Bann und beeinflusst ihr Verhalten auf eine „freundliche“ Art und Weise, denn im Gegensatz zu anderen Beeinflussungsmethoden sind Geschichten weniger direkt und stoßen daher auf weniger Widerstand. Beeinflussung meint hier also nicht das übliche Kräftemessen, bei dem die eine Seite als Gewinner und die andere als Verlierer

[68] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S.19 u. 26.

hervorgeht. Es geht vielmehr darum, anhand einer geeigneten Geschichte die Interpretationen des Rezipienten in die gewünschte Richtung zu lenken[69]

- *Aufmerksamkeitsfunktion:* Einer Geschichte wird deutlich mehr Interesse gewidmet als reinen Fakten. Unternehmen können dies nutzen, um innerhalb der Branche aufzufallen und die Erinnerungsleistung der Rezipienten zu steigern[70]
- *Authentizitätsfunktion:* Stories können dabei helfen, ein glaubwürdigeres Bild gegenüber den Bezugsgruppen einer Marke zu hinterlassen, denn mithilfe geeigneter Geschichten können Markenwerte nicht nur kommuniziert, sondern auch aktiv demonstriert werden. Marken, die „zeigen“ wofür sie stehen, anstatt es einfach nur zu behaupten, wirken viel authentischer[71]
- *Erinnerungsfunktion:* Geschichten machen Ideen, Argumente und Gedanken greifbar, indem sie einen Kontext liefern, Zusammenhänge aufzeigen und Emotionen wecken. Daher können sie besser wahrgenommen, verarbeitet und gespeichert werden.[72] Marken können diese Funktion sehr vielseitig nutzen: Zum einen können sie die Erinnerungsleistung der Mitarbeiter für verschiedene Arbeitsabläufe und Prozessschritte steigern, und zum anderen können sie die Geschichten nutzen, um sich langfristig in den Köpfen der Konsumenten zu verankern
- *Beziehungsfunktion*: Das Geschichtenerzählen gilt als die ursprünglichste und vielfältigste Art, um Beziehungen aufzubauen und Menschen einander näher zu bringen. Unternehmen, die das Erzählen als Kommunikationsform wählen, signalisieren eine Einladung zum Miteinander und machen so den verschiedenen Rezipienten ein Beziehungsangebot.[73] Zudem helfen Geschichten dabei, auf metaphorischer Ebene eine Übereinstimmung herbeizuführen, selbst wenn die Fakten einander diametral gegenüberstehen[74]
- *Anregung zum Mitdenken*: Unternehmen, die auf die eigene Geschichte vertrauen, klären den Sinn ihrer Story nie restlos auf. Stattdessen unterbreiten sie

---

[69] Vgl. Simmons 2002, S.42/ 73 u. 128 f.

[70] Vgl. Herbst 2008, S. 78.

[71] Vgl. Simmons 2002, S. 19.

[72] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 9; Herbst 2008, S. 33.

[73] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 13 sowie 2006, S. 28.

[74] Vgl. Simmons 2002, S. 54.

dem Rezipienten ein „unaufdringliches Angebot zur Kooperation“ und animieren ihn zum Mitdenken, anstatt ihm die fertige Lösung zu präsentieren[75]

- *Emotionalisierungsfunktion*: Eine Geschichte bezieht den Rezipienten emotional in die Erzählung ein, und zwar so, dass dieser die Geschichte wirklich miterlebt. Der Rezipient bekommt also die Gelegenheit, die Handlungen und Gefühle der Charaktere zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen.[76]

Aus Nachfragersicht hingegen lassen sich folgende Funktionen bestimmen:

- *Komplexitätsreduktion:* Im Informationszeitalter werden Konsumenten derart mit Daten und Fakten überhäuft, dass sie gar nicht mehr in der Lage sind, diese mit ihren begrenzten Möglichkeiten zur Verarbeitung zu bewältigen.[77] Stories können hier Abhilfe leisten: Sie ermöglichen es, das „Einfache“ erkennbar zu machen, indem sie Ordnung schaffen, Zusammenhänge aufzeigen und die Informationen auf das Wesentliche verdichten[78]
- *Identifikationsfunktion:* Konsumenten, die ihre eigenen Motive und Werte in den Geschichten wiederfinden, fühlen sich emotional angesprochen und können sich daher mit der Geschichte bzw. den Handelnden identifizieren.[79] Dies kann sogar soweit gehen, dass der Konsument den Blickwinkel eines Handelnden einnimmt und in seine Lebenswelt „eintaucht“[80]
- *Vertrauensfunktion:* Marken, die anhand von Geschichten über sich erzählen, wirken berechenbarer und zuverlässiger. Die Konsumenten erfahren auf diese Weise, wofür die Marke steht und welches Anliegen es verfolgt[81]
- *Unterhaltungsfunktion:* Geschichten machen Spaß und sind unterhaltsam. Daher bereitet es vielen Menschen auch Freude, Geschichten zu erzählen, ihnen zuzuhören, sie zu lesen oder sie an andere weiterzugeben.[82]

---

[75] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 114 sowie 2006, S. 32 f.

[76] Vgl. Herbst 2008, S. 53.

[77] Vgl. Franck 2007, S. 49; Mangold 2002, S.1.

[78] Vgl. Spath/ Foerg 2006, S. 8 f.; Herbst 2008, S. 28.

[79] Vgl. Herbst 2008, S. 78.

[80] Vgl. Mangold 2002, S. 45.

[81] Vgl. Herbst 2008, S. 77.

[82] Vgl. Thier 2006, S. 2.

3.1.4 Gestaltungselemente einer Brand Story

Marken, die sich dazu entschließen das Storytelling als Instrument zur ganzheitlichen Markenkommunikation zu nutzen, benötigen ein gewisses Grundwissen über die Gestaltungselemente einer Geschichte.[83] Im Folgenden wird geklärt, welche Elemente eine Geschichte ausmachen und wie Geschichten genau „funktionieren".

Die Struktur einer Story gleicht im Großen und Ganzen der eines klassischen Dramas mit drei Akten, in denen die Ausgangssituation, das Problem und die Lösung thematisiert werden.[84] Eine solche Struktur zeichnet sich nach WENTZEL, TOMCZAK und HERRMANN durch eine Reihe von dramaturgischen Elementen aus, die in einem logischen Zusammenhang stehen und im Rahmen der Story aufeinander aufbauen. Daher müssen bei der Gestaltung einer Story alle konstitutiven Elemente sorgfältig durchdacht und aufeinander abgestimmt sein.[85]

Was genau zu diesen konstitutiven Elementen zählt und was nicht, darüber sind sich die Experten bislang noch uneinig. Nach WENTZEL, TOMCZAK und HERRMANN bilden *Motiv, Akteur, Konflikt, Handlung* und *Moral* diese konstitutiven Elemente einer Story.[86] FOG, BUDTZ und YAKABOYLU hingegen identifizieren *Botschaft*, *Konflikt*, *Charaktere* und *Handlung* als die bestimmenden Faktoren einer Story.[87] FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG zufolge lassen sich die Grundelemente sogar auf *Protagonist*, *Ausgangssituation*, *Endsituation* und *Transformation* (zwischen Ausgangs- und Endsituation) reduzieren.[88]

Die Tatsache, dass die Experten hier verschiedenste Begriffe bzw. Elemente als konstitutiv definieren, sorgt zunächst einmal für Verwirrung. Bei genauerer Betrachtung lässt sich aber schnell erkennen, dass diese Begriffsvielfalt überwiegend auf die Nutzung von Synonymen zurückzuführen ist und sich daher schnell aufklären lässt: So werden z.B. die Begriffe *Akteur, Charaktere* und *Protagonist* synonym von den Experten verwendet, obwohl sie inhaltlich dasselbe meinen. Genauso verhält es sich mit den Begriffen *Handlung* und *Transformation* sowie *Moral* und *Botschaft*. Um einen ganzheitlichen Blick zu wahren und die verschiedenen Ansätze zu den Gestaltungselemen-

---

[83] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 9.

[84] Vgl. Vincent 2002, S. 139.

[85] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 413.

[86] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 413 f.

[87] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 30.

[88] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 76.

ten mit einbeziehen zu können, werden diese Begriffe auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym verwendet.

In Anlehnung an die vorgestellten Ansätze werden im Folgenden die Elemente *Motiv, Charaktere, Konflikt, Handlung* und *Botschaft* als konstitutive Gestaltungselemente einer Story näher erläutert.

Motiv:

Das Motiv bildet den Ausgangspunkt der Story und beschreibt, was ausgedrückt werden soll. Basiert das Motiv der Brand Story z.B. auf dem Motiv der Kundenorientierung, so besteht der Sinn der Geschichte darin, die Relevanz eines solchen kundenorientierten Verhaltens anhand der dramatischen Struktur einer Geschichte zu verdeutlichen und zu illustrieren. Gemäß der Definition einer geeigneten Brand Story muss das Motiv also einen direkten Bezug zur Identität und den Werten der Marke aufzeigen.[89]

Charaktere:

Die Charaktere sind ein weiteres bedeutendes Element der Brand Story, denn sie personifizieren das Drama und treiben durch ihr Handeln die Geschichte voran.[90] Zudem unterbreiten sie dem Rezipienten ein Identifikationsangebot, ohne das die Geschichte als uninteressant und langweilig empfunden würde. Vor allem dem Helden der Geschichte kann eine besonders wichtige Rolle zugesprochen werden, da er es ist, mit dem sich die Rezipienten in den meisten Fällen identifizieren. Die Verwendung des Begriffs „Held“ verweist hier lediglich auf die Hauptfigur(en) bzw. den oder die Protagonisten der Geschichte, auch wenn diese charakterlich nicht heldenhaft oder heroisch sind. Ausschlaggebend ist nur, dass sie die Handlung vorantreiben. Der Held kann daher auch durchaus eine Gruppe von Mitarbeitern, ein ganzes Unternehmen oder eine Marke sein.[91]

FOG, BUDTZ und YAKABOYLU erkannten zudem, dass eine Vielzahl von Geschichten, die im Rahmen des Storytelling von Marken erzählt werden, dem klassischen Märchenschema folgt. Demzufolge benötigt jede Geschichte neben einem klaren Helden auch einen Helfer, Gönner, Gegenspieler und einen Nutznießer. Diese Charaktere spielen alle eine besondere und aktive Rolle in der Erzählung und ergänzen sich so zu einer stimmigen Geschichte: Der Held ist derjenige, der im Verlauf der Erzählung ein

---

[89] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann, 2008, S. 413.

[90] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann, 2008, S. 413.

[91] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 88-90.

bestimmtes Ziel verfolgt. Hierbei wird er oft von einem oder mehreren Helfern und Gönnern unterstützt. Während die Helfer direkt in das Geschehen eingreifen und den Helden in seinem Handeln unterstützen, steht ihm der Gönner lediglich indirekt als eine Art „helfende Hand“ zur Verfügung. Jedoch findet sich in einer Geschichte oft auch ein Gegenspieler, der den Helden daran hindert bzw. hindern will, das erwünschte Ziel zu erreichen. Dieser Gegenspieler kann verschiedene Gestalten annehmen und sowohl ein physisches als auch ein psychologisches Hindernis darstellen. Der Nutznießer ist dann der, der letzten Endes vom selbstlosen Erfolg des Helden profitiert.[92]

Konflikt:

Der Konflikt ist das zentrale Ereignis einer Story. Geschichten, die als interessant und aufregend empfunden werden, sind immer solche, in denen der Held bzw. die Helden einen Konflikt meistern, ein Problem lösen oder sich aus einer Gefahr retten.[93] Der Grund hierfür liegt in der Natur des Menschen und seinem Streben nach Balance und Harmonie. Sobald etwas diese innere Harmonie des Menschen stört, wird alles daran gesetzt, dieses Störgefühl so schnell wie möglich wieder loszuwerden. Dies geht sogar so weit, dass ein Mensch, wenn er einem Konflikt gegenübersteht, instinktiv versucht, diesen zu lösen. Ein Konflikt *zwingt* den Menschen also regelrecht zum Handeln.[94]

Nach ROBERT MCKEE, einem amerikanischen Drehbuchautor, gibt es dennoch zahlreiche Unternehmen bzw. Marken, die völlig auf dieses Konfliktelement verzichten. Seiner Meinung nach folgen zu viele Stories dem Schema „gut – besser – am besten“ und zielen lediglich darauf ab, der Zielgruppe ein möglichst positives Bild vom Unternehmen bzw. der Marke zu vermitteln.[95] Aber gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten sind solche „Success Stories“ (dt. Erfolgsgeschichten) mit Vorsicht zu genießen, da sie weniger glaubhaft und authentisch wirken und daher kognitive Reaktanz sowie Misstrauen bei den Rezipienten erzeugen könnten. Daher sollten die Unternehmen die Probleme in den Vordergrund stellen und den Rezipienten zeigen, wie diese erfolgreich gelöst worden sind.[96]

---

[92] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 37 ff.

[93] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 83.

[94] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 33 f.

[95] Vgl. McGee/ Fryer 2003.

[96] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 225; Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 412; McGee/ Fryer 2003.

Handlung:

Die Handlung beschreibt, wie der Held versucht, den vorliegenden Konflikt zu lösen. Um der Story einen Spannungsbogen zu verleihen, sollte hierbei stets auf eine dramatische Schilderungsweise dieses Lösungsversuchs geachtet werden. Im Verlauf der Geschichte kommt der Held dann auf die entscheidende Idee, um den Konflikt zu lösen und so die nächste Phase der Geschichte einzuleiten. Die Lösung muss für den Rezipienten der Brand Story unbedingt nachvollziehbar sein und sich zudem eindeutig auf die Handlungen des Helden zurückführen lassen. Ein mehrdeutiges Ende bzw. eine zufällige Konfliktlösung könnte den Rezipienten enttäuschen und verwirren und zudem die Relevanz des Motivs infrage stellen.[97]

Botschaft:

Das strategische Vermitteln einer Botschaft ist der eigentliche Grund, warum Unternehmen in der Werbung auf Geschichten zurückgreifen, denn die Botschaft klärt das *Warum* der Marke und gibt ihrem Bestehen erst eine Bedeutung.[98] Die Botschaft gleicht einem moralischen bzw. ideologischen Statement, das sich wie ein „roter Faden“ durch die gesamte Geschichte zieht. Daher sollte auch darauf geachtet werden, dass immer nur eine Botschaft pro Geschichte kommuniziert wird.[99] Damit diese eine Botschaft dann auch „funktioniert“ und die gewünschte Wirkung bei den Rezipienten entfaltet, sollte sie klar und deutlich übermittelt werden. Muss die Marke erst noch theoretische Erklärungen folgen lassen, damit die Botschaft verstanden wird, so wird das Erzählen der Geschichte überflüssig. Der Rezipient langweilt sich, da ihm zweimal das Gleiche erzählt wird, zunächst auf metaphorische und anschließend auf faktische Weise.[100]

Bei der Gestaltung einer Brand Story ist es wichtig, dass jedes dieser Elemente sorgfältig durchdacht und mit Leben gefüllt wird. Denn erst das Zusammenspiel der aufgeführten Elemente verleiht der Geschichte den gewünschten tieferen Sinn.[101]

Abschließend werden diese kausalen und chronologischen Zusammenhänge der Gestaltungselemente anhand von Darstellung 8 grafisch aufgezeigt:

---

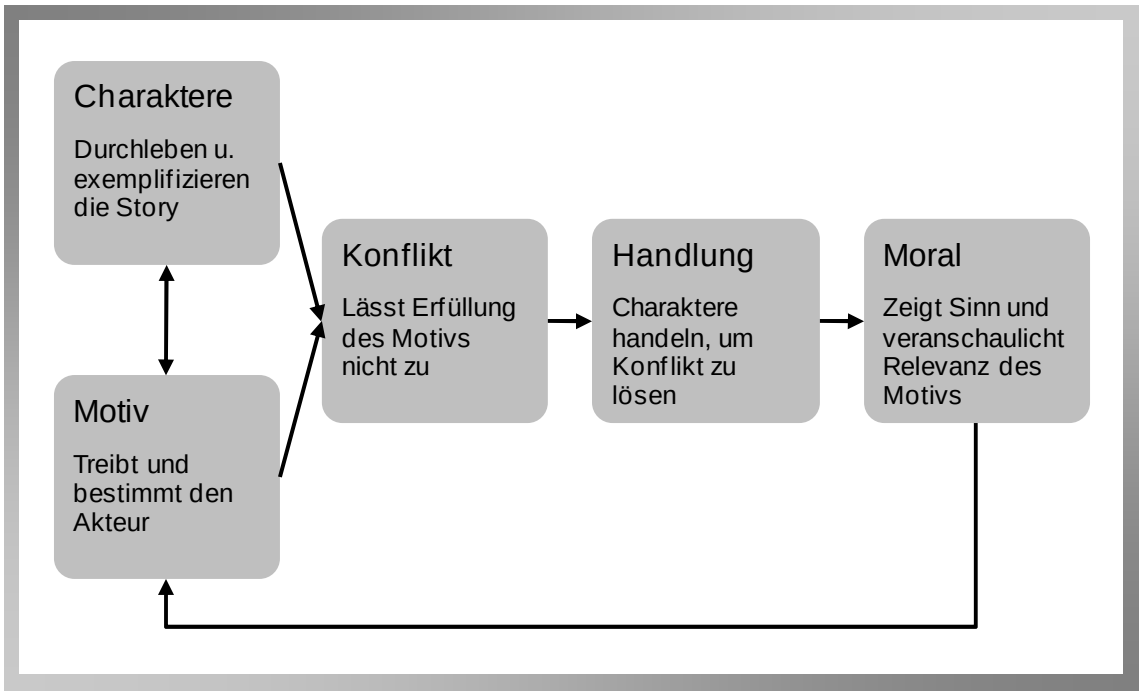
[97] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann, 2008, S. 414.

[98] Vgl. Vincent 2002, S. 143.

[99] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 32.

[100] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 70.

[101] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 414.



Darstellung 8: Elemente einer Brand Story

(Quelle: Eigene Darstellung nach Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 415)

3.1.5 Einsatzgebiete und Arten von Geschichten im Storytelling

Die zahlreichen kommunikativen Vorteile des Erzählens haben dazu geführt, dass die Methode Storytelling mittlerweile in zahlreichen Unternehmensbereichen eingesetzt wird. Je nachdem, um welchen Bereich des Unternehmens es sich hierbei handelt, werden durch den Einsatz von Geschichten unterschiedliche Ziele verfolgt. Während es für die einen primär darum geht, mit Geschichten Überzeugungskraft zu leisten und ihre Ideen und Botschaften nachhaltig zu kommunizieren, steht für die anderen eher das Zuhören im Vordergrund. Dieses Zuhören ermöglicht das bessere Verstehen von Mentalitäten und Erfahrungen bestimmter Gruppen und kann so als Basis für Wandel und Entwicklung im Unternehmen dienen.[102]

Aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation auf den Märkten wird dem Storytelling auch als Instrument zur Markenkommunikation eine immer bedeutendere Rolle beigemessen, denn die meisten Produkte sind nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv austauschbar geworden. Die Konsumenten sind nicht mehr in der Lage, die Unterschiede zwischen den Produkten wahrzunehmen und Wettbewerbsvorteile zu erkennen. Da Qualität heutzutage vorausgesetzt wird, finden sich für die Konsumenten in dieser Hinsicht auch keine subjektiven Anhaltspunkte, warum sie eine Marke gegenü-

[102] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 1.

ber einer anderen präferieren sollten. Dies bestätigt auch Stiftung Warentest, indem es 90 Prozent der Testprodukte eine gute Qualität bescheinigt. Auch in objektiver Hinsicht werden die Produkte immer austauschbarer: Weil die Unternehmen oft bei den gleichen Herstellern einkaufen, sind viele Produkte aus denselben Bauteilen zusammengesetzt. Aus diesem Grund ist der Wunsch der Konsumenten nach mehr Transparenz verständlich und auch gerechtfertigt. Sie wollen wissen, welches Unternehmen für die Produkte verantwortlich ist und für welche Werte die jeweilige Marke steht.[103]

Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass sich das Storytelling unter anderem in folgenden Unternehmensbereichen einsetzen lässt:

- Wissensmanagement
- Informationsmanagement
- Change Management
- Qualitätsmanagement
- Mitarbeitermotivation
- Markenführung
- Markenkommunikation
- Werbung/ PR
- Interne und externe Unternehmenskommunikation

Zudem lassen sich organisationale Geschichten auch hinsichtlich ihres Inhalts unterscheiden. Je nachdem, was anhand der Geschichte thematisiert werden soll, stehen den Unternehmen neben Brand Stories auch verschiedene andere Arten von Geschichten zur Verfügung, die für das Storytelling genutzt werden können. Im Wesentlichen lassen sich hier folgende Arten von Geschichten bestimmen:

- Springboard Stories
- Erfahrungsgeschichten
- Visionsgeschichten
- Ursprungsgeschichten
- Heldenreise

---

[103] Vgl. Herbst 2008, S. 73 ff.

Der Begriff *Springboard Story* (dt. Sprungbrettgeschichte) ist auf den Australier STEPHEN DENNING zurückzuführen, der diese Art von Geschichten vorwiegend im Change Management einsetzte. Das Ziel einer Springboard Story besteht darin, dem Unternehmen in kritischen Situationen einen konkreten Kontext zu liefern, der beispielhaft zeigt, was es zu verändern gilt, um ein vorliegendes Problem erfolgreich zu lösen. Die erzählte Geschichte dient also nur als Sprungbrett, um eigene Lösungsideen zu entwickeln.[104]

Die *Erfahrungsgeschichte* ist neben der Springboard Story die meistverwendete Art von Geschichten im Storytelling. Sie dient im Wesentlichen dazu, Erfahrungen von Personen oder Personengruppen (z.B. über ein Produkt, eine Marke, ein Unternehmen oder bestimmte Arbeitsabläufe) festzuhalten und an andere weiterzugeben. Infolgedessen sind Erfahrungsgeschichten nicht nur für die interne, sondern auch für die externe Kommunikation einsetzbar.[105]

Visionsgeschichten dienen dazu, das Leitbild eines Unternehmens an die Mitarbeiter zu kommunizieren und Einfluss auf ihr Verhalten zu nehmen. Hierzu muss innerhalb des Unternehmens eine Grundhaltung eingenommen werden, die jeder Einzelne wahrnehmen, verstehen, akzeptieren und vorleben kann. Denn erst, wenn das individuelle Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters die Grundgedanken des Leitbilds ausdrückt, trägt dieses auch wirklich zum Unternehmenserfolg bei.[106] Die Vision bietet den Mitarbeitern letztendlich ein Ziel und gibt ihren Bemühungen einen tieferen Sinn. Ein klassisches Beispiel für eine solche Visionsgeschichte liefert folgende Erzählung:[107]

> Ein Mann spaziert durch die Stadt und sieht eine Baustelle, an der drei Maurer fleißig arbeiten. Es interessiert ihn, was hier wohl für ein neues Gebäude gebaut werden soll, und so geht er zu dem ersten Maurer und fragt ihn, was er da mache. Der antwortet: „Das sehen Sie doch, ich mauere Backsteine aufeinander.“ Da ihm diese Antwort nicht genügt, stellt er dem zweiten Maurer dieselbe Frage. Dieser blickt kurz auf und antwortet: „Ich baue eine Mauer.“ Auch diese Antwort stellt ihn nicht zufrieden, weswegen der Mann hinüber geht zum dritten Arbeiter und ihn dasselbe fragt. Dieser richtet sich auf, lächelt und antwortet mit strahlenden Augen: „Ich baue die neue Kathedrale unserer Stadt.“

---

[104] Vgl. Denning 2001, Vorwort; Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 110 f.

[105] Vgl. Spath/ Foerg 2006, S. 31 ff.

[106] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 85-88.

[107] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 65; Simmons 2002, S. 29.

Ursprungsgeschichten thematisieren die Entstehung eines Produktes, einer Marke oder eines Unternehmens.[108] Im Mittelpunkt solcher Geschichten stehen daher oft die Gründer und ihre Wertvorstellungen, auf denen die Entstehung des Produktes, der Marke oder des Unternehmens im Wesentlichen basieren. Ein erfolgreiches Beispiel für eine ansprechende und inspirierende Ursprungsgeschichte liefert der britische Unternehmer Richard Branson, Gründer und Besitzer der Virgin Group:

> Seinen Werdegang als erfolgreicher Unternehmer begann Branson bereits im Alter von 15 Jahren als Gründer eines Jugendmagazins. Motiviert von dem Erfolg des Magazins, strebte der junge Unternehmer nach mehr und gründete 1970 einen Versandhandel für Schallplatten namens „Virgin Records". Dieses Ereignis gilt auch gleichzeitig als Geburtsstunde bzw. Ursprung der Marke Virgin.[110]
>
> Mittlerweile ist Virgin nicht nur ein Versandhandel für Schallplatten, sondern ein riesiges Imperium, welches in den verschiedensten Branchen tätig ist. Ob Tourismus-, Telekommunikations-, Finanz- oder Gesundheitsbranche: Branson drückte den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern die Marke Virgin auf und war hierbei sogar sehr erfolgreich. Der Erfolg liegt darin begründet, dass es sich bei Virgin nicht um eine Schallplattenmarke handelt, die um andere Geschäftsbereiche erweitert wurde. Vielmehr ist Virgin eine Philosophie, die für alles steht, was sich der umtriebige Erfindergeist Bransons gerade so einfallen lässt.[111]

Die Entdeckung der *Heldenreise* ist auf den amerikanischen Forscher JOSEPH CAMPBELL zurückzuführen, der in den 30er und 40er Jahren des letzten Jahrhunderts die Mythen und Sagen verschiedener Kulturen miteinander verglich und hierbei ein bestimmtes Ablaufschema entdeckte, das ein Held auf seiner Reise immer wieder durchläuft. Die Heldenreise lässt sich wie folgt zusammenfassen: Zunächst ereilt den Helden der Ruf des Abenteuers (eine Prinzessin ist gefangen), worauf er ins Unbekannte aufbricht um den Schatz zu finden (die Prinzessin). Auf dem Weg dorthin muss der Held zahlreiche Gefahren meistern. Schließlich schafft er es aber, das angestrebte Ziel zu erreichen (der Ort, an dem die Prinzessin gefangen ist). Er kämpft seinen letzten Kampf (z.B. gegen einen Drachen) bevor er letztendlich den Schatz erringt und mit ihm in seine Heimat zurückkehrt.[111]

---

[108] Vgl. Heiser 2004, S. 126.

[109] Vgl. Branson 2007, S. 6 u. 18 f.; Branson 2009.

[110] Vgl. Virgin 2009; D'Alessandro/ Owens 2002, S. 83.

[111] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 121 f.; Campbell 1953.

3.2 Zwischenfazit

Dieses Kapitel behandelte bisher die theoretischen Grundlagen des Storytelling und sollte erste Rückschlüsse über dessen Tauglichkeit als Kommunikationsinstrument für die Markenführung erlauben. Bei der Betrachtung der diversen Funktionen und Wirkungsweisen einer Story lässt sich festhalten, dass Stories sehr vielseitig eingesetzt werden können. Vor allem die Tatsache, dass sich Stories sowohl als internes als auch als externes Kommunikationsinstrument anwenden lassen, prädestiniert sie zur Anwendung im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung im Sinne des identitätsorientierten Ansatzes. Bezogen auf das GAP-Modell (siehe hierzu Abschnitt 2.3) bedeutet dies, dass Brand Stories durchaus das Potenzial aufweisen, sowohl die beiden internen als auch die beiden externen GAPs positiv zu beeinflussen. Es stellt sich jedoch die Frage, wie dieses Potenzial richtig umgesetzt werden muss. Dies soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels diskutiert werden.

3.3 Anwendung des Storytelling

Im ersten Teil dieses Kapitels wurde das Storytelling als Instrument zur Markenführung eingeführt, und es wurde erklärt, *was* genau unter einer Brand Story zu verstehen ist. Nun geht es darum, *wie* diese Brand Story vermittelt werden muss, um die gewünschte Wirkung zu erzielen und einen bleibenden Eindruck bei der Zielgruppe zu hinterlassen. Hierzu wird zunächst das Storytelling als Branding-Instrument vorgestellt. Anschließend werden dann sowohl die Umsetzungsprinzipien als auch die Erfolgsfaktoren und Grenzen einer Brand Story näher erläutert.

3.3.1 Storytelling als Branding-Instrument

Ein erfolgreicher Markenaufbau wird im Wesentlichen von zwei Faktoren beeinflusst: Zum einen durch den Beitrag der Markierung (engl. Branding) und zum anderen durch den Beitrag der Markenkommunikation, denn je größer der „Fit“ zwischen diesen beiden Bereichen, desto förderlicher ist dies für einen schnellen und kostengünstigen Aufbau markenkonformer Vorstellungen. Deshalb sollten das Branding und die Markenkommunikation auch direkt miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt sein.[112]

Der Begriff Branding verweist hierbei auf alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote hervorzuheben und es eindeutig einer bestimmten Marke zuzuordnen.[113]

---

[112] Vgl. Esch 2008, S. 210-215.

[113] Vgl. Esch/ Langer 2005, S. 577; Esch 2008, S. 208.

Es ist also dafür zu sorgen, dass ein Produkt, eine Leistung oder sogar ein ganzes Unternehmen durch bewusste Positionierung eine bestimmte emotionale Bedeutung in der Wahrnehmung des Konsumenten erhält und unverwechselbar wird.[114]

Doch welche Rolle spielen Geschichten in diesem Prozess, und wie genau können sie als Instrument zum Markieren von Produkten genutzt werden? Den Zusammenhang zwischen Branding und Storytelling erkannte TWITCHELL und erklärte ihn wie folgt:

> „In the modern world there is often little difference between products and services in the same category. The only thing that differs is the story. Branding, in this simple sense, is the application of a story to a product or a service (…)"[115]

Demnach liegen Branding und Storytelling sehr nah beieinander und verhelfen der Marke im Zusammenspiel zu einer differenzierten und einzigartigen Wahrnehmung, die dem Konsumenten neben dem funktionalen Produktnutzen auch einen emotionalen Zusatznutzen stiftet. Hierzu knüpfen beide Methoden, also sowohl das Branding als auch das Storytelling, an dieselben Faktoren an: Werte und Emotionen. Während die Marke auf klar definierten Werten aufgebaut wird, dienen die Geschichten dazu, diese Werte leicht verständlich zu kommunizieren und damit jedem zugänglich zu machen. Auf diese Weise bilden starke Marken eine emotionale Verbindung zu ihren internen und externen Bezugsgruppen.[116]

Geschichten unterstützen die Markenverantwortlichen also dabei, die zwei wesentlichen Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer starken Marke, nämlich Branding und Markenkommunikation, miteinander zu verknüpfen und so der Marke zu einem einzigartigen und ganzheitlich wahrnehmbaren Erscheinungsbild zu verhelfen. Für eine wirksame Vermittlung der Brand Story ist es daher zwingend notwendig, das jeweilige Produkt im Vorfeld hinreichend zu „markieren" und anschließend die Aktivitäten im Rahmen des Branding und der Markenkommunikation aufeinander abzustimmen.

3.3.2 Umsetzungsprinzipien für eine wirksame Brand Story

Will ein Unternehmen seine Marke(n) wirksam in Szene setzen, reicht das Wissen über die Gestaltung einer Brand Story noch lange nicht aus. Vielmehr kommt es darauf an, wie das Unternehmen die Story umsetzt und die Idee hinter der Story, hier also die Botschaft, nachhaltig in den Köpfen der Konsumenten verankert. Doch wie sollte eine Idee gestaltet werden, damit sie dem Konsumenten langfristig im Gedächtnis bleibt?

---

[114] Vgl. Lackum 2004, S. 20.

[115] Twitchell 2004, S. 4.

[116] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 20 f.

Mit dieser Frage beschäftigten sich auch die Brüder CHIP und DAN HEATH. Während einer der beiden Brüder untersuchte, was Ideen einprägsam macht, versuchte der Andere einen pragmatischen Ansatz zu finden, um Ideen einprägsam zu gestalten. Beide Brüder näherten sich also demselben Problem, jedoch aus zwei unterschiedlichen Richtungen. Hierbei entdeckten sie sechs grundlegende Prinzipien, die jede einprägsame Idee beinhalten sollte. Demnach sollten Ideen *einfach, unerwartet, konkret, glaubwürdig* sowie *emotional* sein und zudem eine *Geschichte* enthalten.[117]

Die Brüder CHIP und DAN HEATH benutzen in ihren Ausführungen den Begriff „Idee". Bezogen auf die in Abschnitt 3.1.4 vorgestellten Gestaltungselemente einer Brand Story, entspricht dies der Botschaft, die dem Rezipienten anhand der Geschichte vermittelt werden soll. Die beiden Begriffe finden im weiteren Verlauf dieser Arbeit daher synonym Verwendung. In diesem Abschnitt geht es also darum, *wie* die Botschaft als Element einer Brand Story umgesetzt werden muss, damit sie dem Rezipienten in Erinnerung bleibt und die gewünschte Wirkung erzielt, nämlich die Marke attraktiv zu gestalten und die subjektiven Vorstellungsbilder der Konsumenten bezüglich der Marke positiv zu beeinflussen.

1. Prinzip: Einfach

Wie bereits in Abschnitt 3.1.1 erläutert, sollte eine Brand Story stets auf die zentrale Markenbotschaft bzw. Kerngeschichte der Marke verweisen, auch wenn dies impliziert, dass andere wichtige Botschaften ausgeschlossen werden müssen.[118] Die Botschaft auf die Kernaussage zu reduzieren, reicht aber nicht aus, um das Prinzip der Einfachheit zu erfüllen. Einfache Botschaften sind nämlich nicht nur auf den Kern reduziert, sondern zugleich auch kompakt. Welche Wirkung Botschaften entfalten, die diese beiden Bedingungen erfüllen, zeigt sich in den zahlreichen Sprichwörtern, die sich die Menschen seit jeher erzählen. Sprichwörter wie z.B. „Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach"[119] haben nämlich dieselbe Funktion wie eine Botschaft: Sie sind einfach und zugleich tiefgründig. Bei dem Sprichwort über den „Spatz in der Hand" ist die Kernaussage eine Warnung an den Rezipienten, damit dieser etwas Sicheres nicht gegen etwas Unsicheres austauscht. Die Formulierung ist so einfach und

[117] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 12-20.

[118] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 30.

[119] Heath/ Heath 2008, S.52.

einprägsam, dass sie sich von selbst verbreitet, und zwar über ganze Kontinente, Kulturen und Sprachen hinweg.[120]

Solche Sprichwörter, ebenso wie Metaphern, bieten dem Rezipienten zudem eine Art Leitlinie, die ihm in komplizierten und emotional aufgeladenen Situationen die Entscheidung erleichtern.[121] Auch Brand Stories können diese Hilfestellung bieten, sofern sie die Botschaft auf den Kern reduzieren und kompakt sind.

2. Prinzip: Unerwartet

Marken, die anhand ihrer Brand Story erfolgreich eine Botschaft übermitteln wollen, müssen zunächst einmal Aufmerksamkeit erregen. Hierzu muss die Marke mit der Brand Story ein Muster durchbrechen und den Konsumenten überraschen. Zugleich muss auch sein Interesse geweckt werden, um die gewonnene Aufmerksamkeit auch zu bewahren. Überraschung und Interesse spielen also eine bedeutende Rolle, da sie Emotionen wecken, die unmittelbar durch eine einprägsame Botschaft ausgelöst werden.[122] Bei der Übermittlung der Botschaft sind die Erwartungen der Rezipienten also im richtigen Moment zu widerlegen. Andernfalls kann die Botschaft bzw. Idee von der Zielgruppe auch *intuitiv* verstanden werden, sodass sie im Anschluss nicht mehr überdacht bzw. kritisch reflektiert werden muss. Dies ist auch der Grund, warum unerwartete Botschaften länger erinnert werden als solche, die kein Überraschungsmoment enthalten.[123]

Ein sehr gutes Beispiel für eine unerwartete Brand Story bietet die amerikanische Fastfood-Kette Domino‘s Pizza, die es sich zum Ziel gesetzt hat, der beste Pizzalieferant der Welt zu sein:[124]

---

[120] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 51-53.

[121] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 69.

[122] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 72 f.

[123] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 82.

[124] Vgl. hier und im Folgenden Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 14; Domino’s Pizza 2009.

> Es war ein ungewöhnlicher Nachmittag in einer lokalen, amerikanischen Kleinstadt-Filiale von Domino`s Pizza. Zahlreiche Bestellungen gingen ein, und die Küche war bereits an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt. Die blau-uniformierten Pizzalieferanten und -lieferantinnen machten bereits Überstunden, um die hungrigen Kunden mit Pizza zu versorgen, als plötzlich das Undenkbare passierte: Der Pizzateig ging zur Neige. Die Vorräte waren so gering, dass bei anhaltend hoher Nachfrage die Küche Gefahr lief, keine weiteren Pizzen mehr produzieren zu können.
>
> Der Manager griff zum Telefon und wählte die Nummer des Vizepräsidenten des amerikanischen Verteilungszentrums, um ihm die Situation zu schildern. Es fröstelte den Vizepräsidenten als er an die öffentliche Demütigung dachte, der sie alle ausgesetzt sein würden, falls eine der Domino's Pizza Filialen nicht wie versprochen liefern könnte. Daher tat er auch alles, was in seiner Macht stand, um das Problem zu lösen: Er entsendete einen Privatjet, welcher mit Domino's speziellem Pizzateig beladen war. Währenddessen arbeiteten die Mitarbeiter der lokalen Filiale gegen die Zeit und die schwindenden Teigvorräte.
>
> Bedauerlicherweise waren all die Mühen umsonst. Sogar der Privatjet konnte den Teig nicht zeitlich liefern, sodass Domino's Pizza an diesem Abend gezwungen war, viele hungrige Kunden zu enttäuschen. Um ihr Bedauern zum Ausdruck zu bringen, trugen die Mitarbeiter der Filiale einen ganzen Monat lang einen Trauerflor während der Arbeit.

Trotz des fehlenden Happy Ends ist dies eine Geschichte, die prädestiniert dafür ist, erinnert und weitererzählt zu werden. Kein Konsument wird noch daran zweifeln, dass die Mitarbeiter von Domino's Pizza alles daran setzen, ihr Versprechen zu erfüllen und stets pünktlich zu liefern. Auch die interne Wirkung dieser Geschichte ist nicht zu vernachlässigen, da die Inhalte für den Mitarbeitern als Motivation und Koordinationshilfe dienen und ihm aufzeigen, was markengemäßes Verhalten bedeutet. [125]

3. Prinzip: Konkret

Abstrakte Botschaften sind schwer zu begreifen und zu merken. Daher ist es wichtig, dass eine Brand Story konkret ist. Im Abschnitt zuvor wurde gezeigt, wie Domino's Pizza versucht, der beste Pizzalieferant der Welt zu sein. „Bester Pizzalieferant" ist abstrakt. Die Geschichte über die Mitarbeiter und den Manager hingegen, die alle ge-

[125] Vgl. Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 14 f.

meinsam versuchen, den Kundenwünschen gerecht zu werden, ist konkret.[126] Mithilfe der Brand Story wurde hier also die Vision des Unternehmens auf metaphorische und für die Mitarbeiter sowie Kunden verständliche Weise dargestellt. Ähnlich tat dies auch JOHN F. KENNEDY während einer Rede im Mai 1961 und schaffte es, eine ganze Nation zu polarisieren:[127]

> Damals wurde die Politik noch vom Kalten Krieg beherrscht und obwohl die USA eine führende Position in diesem Krieg inne hatte, hinkte sie dem größten Widersacher, nämlich der Sowjetunion, auf dem Gebiet der Raumfahrt deutlich hinterher. Dabei rühmte sich die USA, das technisch fortschrittlichste Land der Welt zu sein. Am Ende seiner Rede vor dem Kongress unterbreitete Kennedy daher einen ungewöhnlichen, aber konkreten Vorschlag, mit dem jeder Zuhörer etwas anfangen konnte. Er forderte die USA auf, als erstes Land bis zum Ende des Jahrzehnts einen Mann auf den Mond zu schicken und ihn anschließend wieder sicher nach Hause zu bringen. Kennedy forderte die Nation auf, in dieser Sache zusammenzuhalten und gemeinsam nach dem Ziel zu streben. Wenn das Vorhaben gelinge, würde seiner Meinung nach nicht nur ein Mann zum Mond reisen, sondern die ganze Nation.

Konkrete Formulierungen wie die von KENNEDY machen Ziele transparent und helfen den Beteiligten ihre Handlungen danach auszurichten. Als Boeing in den 60er Jahren mit der Entwicklung des Passagierflugzeugs 727 begann, gaben die verantwortlichen Folgendes als Ziel vor: [128]

> Die neue Boeing musste genug Platz für 131 Passagiere bieten, nonstop von Miami nach New York fliegen und zudem auf der Landebahn 4-22 vom Flughafen La Guardia landen können. Für die Entwickler war dies eine erfreulich konkrete Zielvorstellung, da sie sofort die Herausforderung erkannten, die mit der Anspielung auf die Landebahn 4-22 ausgedrückt werden sollte. Denn die Landebahn 4-22 vom Flughafen La Guardia war für die damals üblichen Passagierflugzeuge eigentlich zu kurz, sodass diese nicht darauf landen konnten. Wenn bei Boeing stattdessen als Ziel festgelegt worden wäre, „das beste Passagierflugzeug der Welt“ zu bauen, hätte dies den Entwicklern womöglich keine allzu konkreten Handlungsanweisungen geliefert.

---

[126] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 113 u. 117.

[127] Vgl. hier und im Folgenden Heath/ Heath 2008, S. 108.

[128] Vgl. hier und im Folgenden Heath/ Heath 2008, S. 131 f.

4. Prinzip: Glaubwürdig

Eine wichtige Voraussetzung für das „Funktionieren“ einer Brand Story ist, dass die Rezipienten der Idee bzw. Botschaft glauben. Hierzu sollten die Geschichten rund um die Marke authentisch sein, denn authentische Geschichten bieten zwei wichtige Vorteile: Zum einen sind sie überprüfbar und stoßen daher auf weniger Reaktanz bei den Rezipienten. Und zum anderen liefern authentische Geschichten immer den konkreten Kontext der Handlung bzw. des Ereignisses, sodass die Botschaft für den Rezipienten einfacher zu verstehen ist.[129]

Welche Wirkung eine glaubwürdig inszenierte Idee entfalten kann, zeigt auch die Vermarktung des Kinofilms „The Blair Witch Project“, der trotz eines geringen Budgets mehr als 35 Millionen Euro einspielte. Dies lag vor allem an den zahlreichen Gerüchten, die sich die Kinogänger im Vorfeld der Premiere über diese „wahre Begebenheit“ erzählten: [130]

> Es hieß, dass zwei junge Regisseure acht Filmrollen in den Wäldern um die Kleinstadt Blair in Maryland, USA gefunden hätten. Diese Filmrollen enthüllten die Geschichte um drei College-Studenten, die in den Wäldern einen Dokumentarfilm über die schreckenerregende und mystische Hexe aus Blair drehen wollten. Hierbei verschwanden die College-Studenten zwar auf mysteriöse Weise, aber aufgrund der acht Filmrollen war es endlich möglich, das Geheimnis über die Hexe von Blair zu lüften.

In Wirklichkeit war die gesamte Geschichte frei erfunden. Jedoch wurde sie so glaubwürdig vermittelt, dass sie zahlreiche Kinogänger in ihren Bann zog. Dies lag vor allem an den vielen Details, die der Geschichte eine besondere Authentizität verliehen. So wurden z.B. Plakate verteilt, auf denen die drei verschollenen College-Studenten als vermisst gemeldet wurden. Zudem wurden auf einer Website Kommentare der Bewohner aus Blair, Fotos und Zeitungsausschnitte veröffentlicht. Was die interessierten Besucher der Website nicht wussten, war, dass die gesamte Geschichte, inklusive der Inhalte der Website sowie die Suche nach den vermissten Studenten, frei erfunden war.

---

[129] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S. 36 f.

[130] Vgl. hier und im Folgenden Fog/ Budtz/ Yakaboylu 2005, S. 224 f.

5. Prinzip: Emotional

Gut inszenierte Brand Stories sind in der Lage, die Markenbotschaft nachhaltig an die verschiedenen Bezugsgruppen zu vermitteln. Voraussetzung hierfür ist aber, dass die Brand Story die Empfänger der Botschaft emotional einbezieht. Ansonsten beginnt der Rezipient analytisch über die Botschaft nachzudenken, was wiederum dazu führen kann, dass er die emotionale Botschaft weniger intensiv wahrnimmt. Denn Menschen, die sich in einer analytischen Stimmung befinden, sind in ihrer Fähigkeit zu empfinden eingeschränkt und reagieren deshalb anders auf emotionale Appelle.[131]

Wird dies bei der Gestaltung einer Geschichte berücksichtigt, so kann der Rezipient sogar in die Struktur der Erzählung „transportiert" werden. Der auf GREEN und BROCK zurückzuführende Begriff der „Transportierung" (engl. transportation) beschreibt den Grad, zu dem sich der Rezipient in der Geschichte „verlieren" kann. Demnach liegt die Stärke einer Story darin, dass sie holistisch wahrgenommen werden kann, anstatt nur rational evaluiert zu werden.[132] Dies erleichtert dem Rezipienten, die persönliche Relevanz der Story zu steigern, indem er sie mit bereits gespeicherten Erzählungen abgleicht und sie im besten Fall sogar in sein Selbstkonzept integriert.[133]

6. Prinzip: Geschichten

Wie schon in Abschnitt 3.1.2 erwähnt, lösen Geschichten verschiedene kognitive, affektive und konative Wirkungen aus. Allerdings spielt hierbei die richtige Umsetzung der Botschaft eine sehr entscheidende Rolle. Während eine glaubwürdig inszenierte Botschaft den Rezipienten dazu bringt, etwas für wahr zu halten und seine kognitive Einstellungsdimension zu beeinflussen, löst eine emotionale Botschaft bestimmte Gefühle aus und appelliert so an die affektive Einstellungsdimension. Das letzte Prinzip, das nach den Brüdern CHIP und DAN HEATH jede einprägsame Idee berücksichtigen sollte, verlangt nach dem Einsatz von Geschichten. Diese können dazu genutzt werden, die konative Einstellungsdimension des Rezipienten anzusprechen und ihn zum Handeln zu veranlassen.[134] Ein wirksames Beispiel hierfür lieferte die amerikanische Fast-Food-Kette Subway:[135]

---

[131] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 189.

[132] Vgl. Green/ Brock 2000, S. 701 f.; Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 409.

[133] Vgl. Escalas 2004, S. 168 ff.; Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 409.

[134] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 233.

[135] Vgl. Heath/ Heath 2008, S. 246 f.; Subway 2009a.

> Die Subway-Geschichte handelt von dem übergewichtigen College-Studenten Jared, der Anfang der 90er Jahre eine Subway-Kampagne zum Anlass nahm, sein Gewichtsproblem zu bekämpfen. Die Kampagne warb mit dem Slogan „7 unter 6“ und wies die Rezipienten darauf hin, dass sieben Sandwichvariationen von Subway weniger als sechs Gramm Fett enthalten. Motiviert von dieser Kampagne aß Jared sein erstes Subway-Truthahnsandwich, welches ihm auch sehr gut schmeckte. Daraufhin entschloss er, seine eigene Diät zu entwickeln, die nur auf Subway-Produkten basieren sollte. Er aß jeden Tag ein 30 Zentimeter langes vegetarisches Sandwich zum Mittagessen und ein 15 Zentimeter langes Truthahnsandwich zum Abendessen. Mit Hilfe dieser Diät schaffte es Jared, sein Gewicht von 425 Pfund um 245 Pfund zu reduzieren.

Die Verantwortlichen von Subway erkannten schnell das Potenzial dieser Geschichte und machten es publik. Jared wurde nicht nur zum Mittelpunkt verschiedener Werbespots, sondern auch zum Idol für zahlreiche andere Leute, die an Übergewicht litten. Jareds Geschichte inspirierte sie nicht nur, sondern veranlasste sie auch zum Handeln. Mittlerweile lassen sich neben Jareds Geschichte auch die Geschichten zahlreicher Nachahmer auf der internationalen Website von Subway nachlesen.[136]

3.3.3 Erfolgsfaktoren und Grenzen einer Brand Story

Die zuvor beschriebenen Prinzipien zur Umsetzung der Brand Story sind im Wesentlichen für den Erfolg bzw. das „Funktionieren“ der Botschaft verantwortlich. Daneben lassen sich aber auch weitere Erfolgsfaktoren bestimmen, die eine Marke beachten sollte, wenn es sich entschließt, seine Botschaft anhand von Geschichten zu kommunizieren. FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG identifizieren hierzu drei wesentliche Erfolgsfaktoren:[137]

Erstens müssen erfolgreiche Stories bei den Bedürfnissen der Konsumenten ansetzen anstatt bei den Vorstellungen der Marke. Geschichten bieten diesbezüglich eine sehr vielversprechende Möglichkeit, da sie direkt an den Lebenswelten der Konsumenten anknüpfen und so sehr genau an diese Bedürfnisse appellieren. Hierzu müssen die Geschichten rund um die Marke aber unbedingt stimmig sein, d.h. alles, was in der Geschichte vorkommt, muss auch eine Funktion haben. Oft wird dies aber von den Unternehmen missachtet. Besonders deutlich wird dies in Werbespots, in denen die Protagonisten veranlasst werden, den Markennamen oder spezielle Attribute des Pro-

---

[136] Vgl. Subway 2009b.

[137] Vgl. hier und im Folgenden Frenzel/ Müller/ Sottong 2004, S. 135-145.

duktes hervorzuheben, auch wenn diese im Rahmen der Story keine Funktion haben. In solchen Fällen wäre es daher besser, die Informationen im sog. „Packshot“ unterzubringen, der ohnehin am Ende eines jeden Spots gezeigt wird und dazu dient, Produkt- und Markennamen nochmals in den Mittelpunkt zu stellen. Besonders vorteilhaft ist es, wenn es gelingt, die Marke selbst in der Geschichte zu funktionalisieren. Ein gutes Beispiel hierfür lieferte Mercedes:

> Der Spot beginnt damit, dass er eine wütende Frau zeigt, die abends zu Hause auf ihren Mann wartet. Als dieser dann endlich nach Hause kommt, entschuldigt er sich bei ihr und erklärt, dass er eine Panne hatte. „Mit einem Mercedes?“, fragt die Ehefrau und gibt dem Mann eine Ohrfeige, da sie der Ausrede nicht glaubt. Denn niemand traut einem Mercedes eine Panne zu.

Der Markenname Mercedes hat hier also eine besondere Funktion, und wurde daher richtigerweise in die Geschichte integriert.

Der zweite Erfolgsfaktor verlangt nach der Anschlussfähigkeit einer Geschichte, d.h. Geschichten sollten so konzipiert sein, dass sie ein Eigenleben entwickeln können und von den Konsumenten gern weitererzählt werden. Durch diesen kostenlosen „Multiplikator-Effekt“ kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Marke auch dann in den Köpfen der Verbraucher präsent bleibt, wenn einmal eine Weile keine Werbung geschaltet wird. Noch besser ist es, wenn es eine Marke schafft zum Mythos zu werden, d.h. zum Set von Geschichten, die selbstständig leben. Mythen in diesem Sinne sind ganze Ansammlungen von Geschichten, die sogar außerhalb des eigentlichen Mediums lebendig werden, indem sie weitererzählt und vor allem weitergesponnen werden. Im Bereich der klassischen Marken ist der VW-Käfer ein sehr gutes Beispiel für eine Marke mit starkem Mythos-Charakter:

> Anhand von Slogans wie z.B.: „Und läuft und läuft und läuft“ warb VW für die Unverwüstlichkeit und Zuverlässigkeit der Marke, und zwar so gut, dass sich die Geschichten um den vertrauenswürdigen VW-Käfer verselbstständigt haben und sogar einen Mythos-Charakter erlangten. Konsumenten erzählten sich unter anderem Geschichten von Damenstrümpfen, die anstelle des gerissenen Keilriemens verwendet wurden, oder von Bananenbrei, der anstelle des Motoröls eingesetzt wurde. So kurios und vielseitig die Geschichten über den VW-Käfer auch waren, sie demonstrierten alle gleichermaßen, wofür die Marke stand.

Der dritte Erfolgsfaktor nach FRENZEL, MÜLLER und SOTTONG besagt, dass Geschichten besonders dann erfolgreich sind, wenn sie einen klaren Helden haben, nämlich die Marke selbst. Andernfalls besteht die Gefahr des sog. „Vampir-Effekts“, d.h. die ge-

samte Branche erfährt einen Imagegewinn, und die Brand Story nutzt den Mitbewerbern genauso viel wie dem eigenen Unternehmen. Bei dem Mercedes-Beispiel hingegen ist die Marke selbst der eigentliche Held, sodass es unmöglich ist, diesen Spot weiterzuerzählen, ohne den Markennamen zu nennen.

Einen weiteren Erfolgsfaktor identifizierte SIMMONS. Ihrer Meinung nach ist es von wesentlicher Bedeutung, auch die Geschichten zu verstehen, die in Konkurrenz zu den eigenen Ideen stehen. Ist dies der Fall, so können die eigenen Geschichten danach ausgerichtet werden, um eventuellen Widerstand zu vermeiden. Denn besonders in heiklen Situationen sind Geschichten ein sehr Erfolg versprechendes Mittel zur Beeinflussung, da sie außerhalb des „Freund-Feind-Schemas“ operieren. Fakten, rationale Argumente, Autorität oder ähnliche Strategien hingegen bringen den Rezipienten in Zugzwang und ziehen somit eine Trennlinie, d.h. entweder wird den Argumenten Glauben geschenkt oder nicht. Sobald eine solche Barriere vorhanden ist, entsteht eine gewisse „Gewinner-Verlierer-Dynamik“, welche durch den Einsatz geeigneter Geschichten umgangen werden kann.[138]

Neben diesen Erfolgsfaktoren lassen sich jedoch auch einige Risiken identifizieren, die zugleich die Grenzen für den Einsatz von Brand Stories aufzeigen und von den Markenverantwortlichen vermieden werden sollten:

Eine dieser Grenzen stellt z.B. der mangelnde Einfluss der Markenführung auf die Weitergabe der Geschichten dar. So kann es geschehen, dass die Rezipienten die Inhalte und somit die ursprüngliche Intention der Brand Story bei der Weitergabe an andere verfälschen. Dieser Gefahr sind vor allem mehrdeutige Geschichten ausgesetzt.[139]

Eine weitere Gefahr ist die eventuelle kognitive Reaktanz der Mitarbeiter. Diese entsteht, wenn der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, auf eine negative Weise vom Unternehmen beeinflusst zu werden. Im Fall von Brand Stories führt dies dann zu einer Abwertung der Geschichte und den zugrunde liegenden Markenwerten.[140] Diese Reaktanz kann aber auch bei den Konsumenten entstehen, und zwar wenn eine Marke versucht, die Brand Story einer anderen Marke zu kopieren. In einem solchen Fall muss der Konsument sich nämlich zunächst einmal eingestehen, dass er einen Fehler begangen und der falschen Marke vertraut hat, bevor er dann zu der neuen Marke wech-

---

[138] Vgl. Simmons 2002, S. 167 f. u. 190.

[139] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 410 f.

[140] Vgl. Wentzel/ Tomczak/ Herrmann 2008, S. 411 f.

seln kann. Da sich Menschen aber nur schwer eigene Fehler eingestehen, sollte eine Marke daher nur neue und unbekannte Geschichten erzählen.[141]

Beim Erzählen von Geschichten spielt aber auch der Zeitaspekt eine große Rolle. Wenn Rezipienten eine Geschichte vermittelt bekommen, für dessen Verständnis sie nicht die nötigen Vorerfahrungen besitzen, stoßen die erzählten Inhalte auf Unverständnis oder Ablehnung. Dies kann z.B. daran liegen, dass der Rezipient einer anderen Generation als der Erzähler angehört. Demnach können also auch Geschichten „in die Jahre kommen“ und bedürfen einer ständigen Kontrolle, um die Inhalte rechtzeitig an die Denkmodelle der Rezipienten anpassen zu können.[142]

3.4 Zwischenfazit

Neben einigen Grundsätzen, die bei der Gestaltung einer Brand Story beachtet werden sollten (siehe hierzu Abschnitt 3.1.4), lassen sich also auch gewisse Richtlinien identifizieren, die für eine richtige Umsetzung eine wichtige Rolle spielen. Erst dann kann ein Unternehmen das Potenzial des Storytelling zum eigenen Vorteil nutzen und die Markenbotschaft Erfolg versprechend an die Zielgruppen vermitteln.

Um die praktische Relevanz der Storytelling-Methode für die Markenkommunikation zu zeigen, werden im Folgenden die Werbekampagnen zweier Luxusmarken genauer untersucht und kritisch reflektiert.

---

[141] Vgl. Godin 2005, S. 123 f.

[142] Vgl. Frenzel/ Müller/ Sottong 2006, S.181.

4 Storytelling in der Werbung für Luxusmarken

In diesem Kapitel soll das Storytelling als Instrument für die Werbegestaltung in der Luxusbranche vorgestellt werden. Hierzu werden zunächst die Grundlagen einer Luxusmarke eingeführt, indem das Phänomen und ihre Rolle im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung genauer erklärt wird. Anschließend sollen erste Annahmen über die Bedeutung des Storytelling in der Luxusmarkenwerbung getroffen werden, die dann im darauf folgenden Kapitel empirisch überprüft werden.

4.1 Der Luxusbegriff im Marketingkontext

Eine einheitliche Definition des Begriffs Luxus zu finden dürfte nahezu unmöglich sein. Dies liegt daran, dass ein Verständnis des Luxusbegriffs im Wesentlichen davon abhängt, aus welcher zeitlichen Epoche er stammt, welche politisch-ökonomischen Faktoren zu dieser Zeit bestimmend waren und welche moralisch-ethischen Werte der Betrachter vertritt. Zudem bringt der Terminus zugleich ein Konzept, eine subjektive Empfindung und eine unterschwellige moralische Kritik zum Ausdruck, weswegen Luxus aus ethisch-religiöser Sicht eher mit einem quantitativ geprägten Konsumbegriff in Zusammenhang gebracht und als etwas Unsittliches bzw. Unmoralisches verurteilt wird. Der Begriff Luxus wird demnach mit negativen Inhalten wie z.B. Übermäßigkeit, Protzerei oder gar Verschwendung assoziiert.[143]

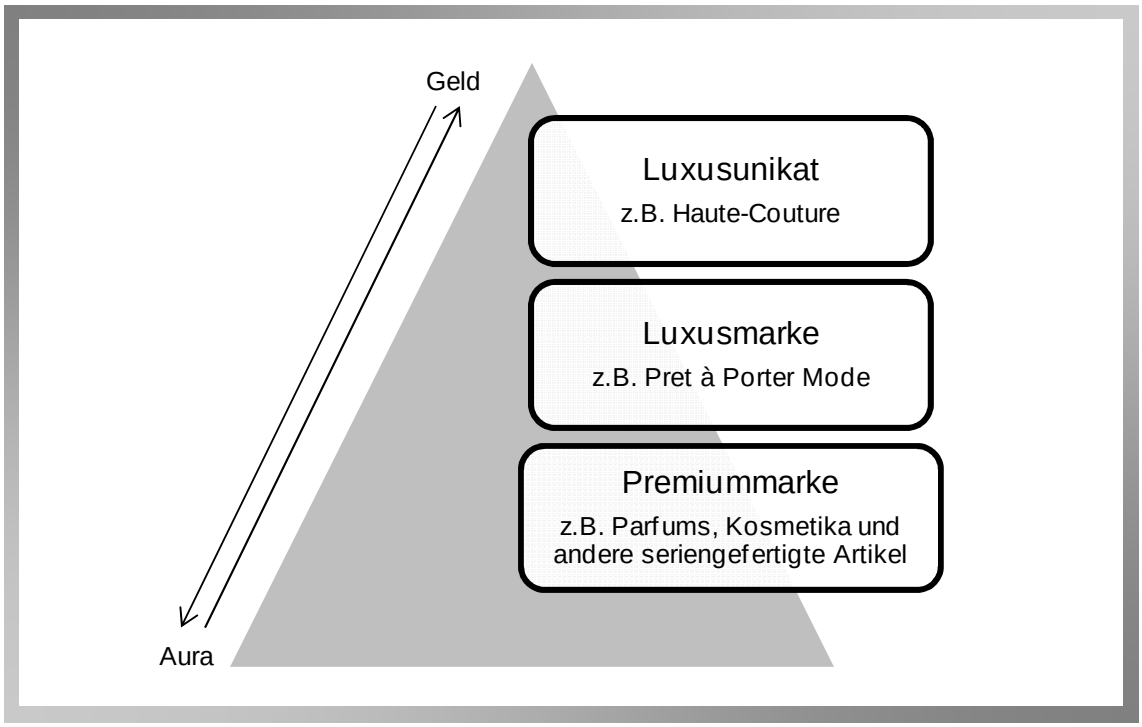
Diese Sichtweise änderte sich im Zuge der industriellen Revolution und des gestiegenen Wohlstandes der westlichen Länder, der die materiellen Voraussetzungen für die „Demokratisierung des Luxus“ schaffte. Produkte und Dienstleistungen, die in qualitativ und preislich gehobenen Marktsegmenten angesiedelt sind, erfreuen sich seitdem einer immer größer werdenden Aufmerksamkeit und werden von einer steigenden Anzahl von Konsumenten erworben. Der Grund hierfür liegt in dem Wandel von einem quantitativen Konsumbegriff hin zu einem qualitativen Luxusverständnis, das vermehrt mit gutem Geschmack, Klugheit, Eleganz und Wohlstand verbunden wurde.[144]

Bezogen auf die Charakterisierung von Luxusmarken wird generell zwischen einer angebotsorientierten und einer wirkungsorientierten Sichtweise unterschieden. Während der Begriff Luxusgut zur Abstufung ganzer Produktkategorien dient, kennzeichnet eine Luxusmarke die herausgehobene Position markierter Produkte innerhalb einer Produktkategorie. Werden diese beiden Begriffe aber synonym verwendet, so handelt es sich um eine angebotsorientierte Sichtweise, die primär von der Produktkategorie ab-

[143] Vgl. Büttner et al. 2008, S. 8; Lasslop 2005, S. 472.

[144] Vgl. Lasslop 2005, S. 470 u. 472.

hängt.[145] Je nach Preis, Grad der Einzigartigkeit oder Produktqualität sind manche Marken für einen Teil ihres Angebots ein Luxusunikat, für einen weiteren Teil eine Luxusmarke und für einen dritten Teil eine gehobene Marke bzw. Premiummarke.[146] Diese hierarchisch gegliederte Klassifizierung wird anhand der Darstellung 9 visualisiert und mit Beispielen aus der Modeindustrie belegt:



Darstellung 9: Ebenen einer Luxusmarke
(Quelle: Eigene Darstellung nach Büttner et al. 2008, S. 11)

Aus wirkungsorientierter Sicht wird auf eine solche Unterscheidung verzichtet. Die Einstufung als Luxusmarke erfolgt stattdessen auf der Grundlage einer holistischen Beurteilung des Markenkerns, unabhängig von der jeweiligen Produktkategorie. Diese Sichtweise knüpft an den Gedanken des identitätsorientierten Markenführungsansatzes an und soll daher auch im Folgenden seine Anwendung finden.[147]

Im Rahmen dieser Arbeit lässt sich eine Luxusmarke daher definieren als ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die zu einem weit überdurchschnittlich differenzier-

[145] Vgl. Lasslop 2005, S. 473; Büttner et al. 2008, S. 8.
[146] Vgl. Büttner et al. 2008, S. 10.
[147] Vgl. Lasslop 2005, S. 473; Büttner et al. 2008, S. 12.

ten Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten führen und dementsprechend ihre Preisbereitschaft steigern.[148]

4.2 Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken

Die Grundlage einer identitätsorientierten Markenführung bildet die Markenidentität, die jedoch erst aus einer wechselseitigen Beziehung zwischen den internen und externen Bezugsgruppen einer Marke, also ihrem Selbstbild und Fremdbild, entsteht (siehe hierzu Abschnitt 2.2). Eine bedeutende Rolle in diesem Prozess spielen vor allem die spezifischen Ressourcen und Kompetenzen, die der Marke ihre Einzigartigkeit verleihen. Bei der Betrachtung von Luxusmarken erkannte LASSLOP hier einige Besonderheiten.

Folgende Besonderheiten lassen sich im Selbstbild von Luxusmarken ausmachen:[149]

- Das Nutzenversprechen der Marke, das den Kern der Markenidentität widerspiegelt, ist bei Luxusmarken nicht auf konkrete, technisch-funktionale Eigenschaften ausgerichtet. Stattdessen werden eher abstrakte, oftmals ästhetisch-kulturelle Aspekte des Nutzenversprechens betont[150]
- Einen besonderen Einfluss auf den Erfolg und die Identität einer Luxusmarke übt die jeweilige Markenherkunft bzw. Markenhistorie aus. Da der Aufbau einer Luxusmarke ein langwieriger Prozess ist und oftmals mehrere Jahrzehnte andauern kann, führt er aus ressourcenorientierter Sichtweise sogar zu einem Wettbewerbsvorteil. Die lange Tradition von Luxusmarken erschwert es der Konkurrenz nämlich, die zugrunde liegenden Ressourcen, wie z.B. die Loyalität des bestehenden Kundenstamms, zu imitieren[151]
- Die Tradition und insofern auch die Markenidentität werden im Wesentlichen von der Persönlichkeit des Markengründers geprägt. Dieser stellt nicht nur als Namensgeber eine Schlüsselressource für die Marke dar, sondern auch als Experte für Innovation und modische Trends
- Gerade für Luxusmarken stellt der sog. „Country-of-Origin-Effekt“ eine besondere Bedeutung dar. Dieser besagt, dass das Image einer Marke vom jeweili-

[148] Vgl. Lasslop 2005, S. 475.

[149] Vgl. hier und im Folgenden Lasslop 2005, S. 475 ff.

[150] Vgl. Vukelic 2000, S. 40 ff.

[151] Vgl. Braun 1997, S. 281; Dierickx/ Cool 1989, S. 1505.

gen Herkunftsland abhängig ist und je nachdem, aus welchem Land der Konsument stammt, entweder positiv oder negativ wahrgenommen werden kann[152]

- Anders als bei generischen Marken, bei denen visuelle Gestaltungsmerkmale, wie z.B. Symbole, lediglich eine Orientierungsfunktion übernehmen, vermitteln sie bei Luxusmarken zusätzlich einen Mythos
- Charakteristisch für das Vermarktungssystem von Luxusmarken ist vor allem das höhere Preisniveau.

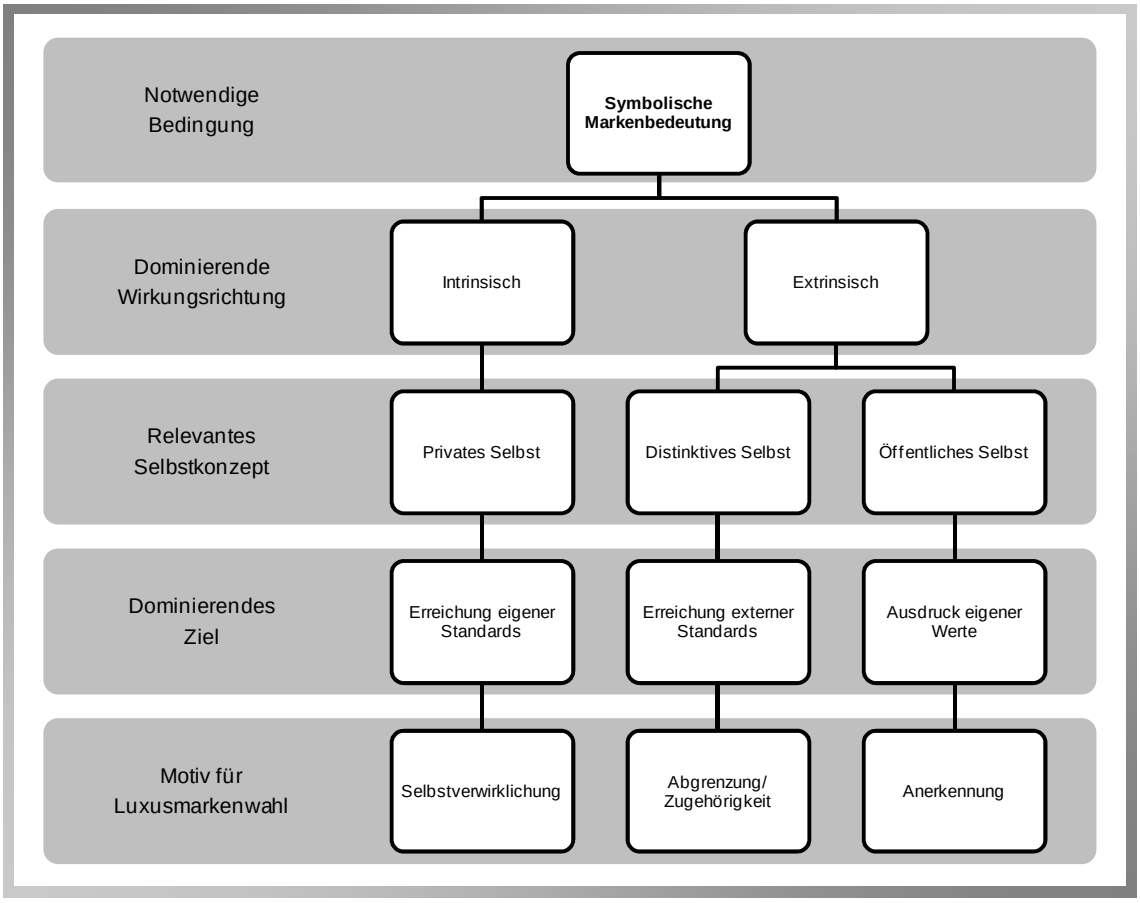
Die spezifischen Assoziationen, die mit einer Luxusmarke in Zusammenhang gebracht werden, bestimmen maßgeblich ihr Image (Fremdbild) in der Wahrnehmung des Konsumenten. Diese Assoziationen basieren vor allem auf den folgenden Besonderheiten, die das Fremdbild einer Luxusmarke gegenüber generischen Marken aufweist:[153]

- Bei der Kaufentscheidung zugunsten einer Luxusmarke treten funktionale Nutzendimensionen gegenüber emotional-symbolischen Eigenschaften der Marke in den Hintergrund
- Das Selbstkonzept eines Menschen hängt maßgeblich von seiner Interaktion mit der sozialen Umwelt zusammen. Eine Luxusmarke dient hier als symbolisches Kommunikationsobjekt und soll dem Konsumenten helfen, von seiner Umwelt als stilvoll und mächtig angesehen zu werden (extrinsische Funktion)
- Konsumenten übertragen die der Luxusmarke sozial beigemessenen Eigenschaften direkt auf die eigene Persönlichkeit (intrinsische Funktion)
- Insgesamt lassen sich drei Motive für die Wahl zugunsten einer Luxusmarke erkennen, die wiederum auf situativ unterschiedlich dominante Facetten des Selbstkonzepts zurückzuführen sind: das private, öffentliche und distinktive Selbstkonzept eines Menschen. Jedes dieser Konzepte verfolgt ein anderes Ziel und liefert somit ein eigenständiges Motiv für die Luxusmarkenauswahl.

---

[152] Vgl. Homburg/ Krohmer 2006, S. 1097.

[153] Vgl. hier und im Folgenden Lasslop 2005, S. 477-481.



Darstellung 10: Motive der Luxusmarkenwahl
(Quelle: Eigene Darstellung nach Lasslopp 2005, S. 480)

4.3 Storytelling in der Luxusmarkenwerbung

Im Verlauf dieser Arbeit wurde bereits geklärt, *was* unter einer Geschichte im Sinne des Storytelling zu verstehen ist und *wie* sie erfolgswirksam vermittelt werden kann. Nun geht es um die Anwendung dieser Kenntnisse in der Werbegestaltung für Luxusmarken. Im Fokus der Betrachtung stehen vor allem Print- und TV-Kampagnen, die für die Werbung zwei bedeutende Medien zur Kommunikation darstellen.

Hierzu sei gesagt, dass Geschichten erzählende Werbung ebenso narrativ verarbeitet wird wie Geschichten im Allgemeinen und deshalb auch dieselben Funktionen erfüllt (siehe hierzu Abschnitt 3.1.3). Durch diese narrative Verarbeitung wird die Marke-Konsument-Beziehung positiv beeinflusst, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Werbegeschichte den Rezipienten erfolgreich in seine Erzählstruktur „transportiert“.[154]

[154] Vgl. Simoudis 2004, S. 24.

Ist dies der Fall, so entfaltet sich die Geschichte im Kopf des Rezipienten und hinterlässt einen emotionalen Anker zur Marke. Die Werbegeschichte bringt Weltbilder zum Ausdruck, die an sein Selbstkonzept anknüpfen und in ihm das Bedürfnis wecken, Teil dieser Weltanschauung zu werden. Die Geschichten können sowohl fiktiver als auch realer Natur sein. Wichtig ist nur, dass sie für den Rezipienten Relevanz besitzen und dieser sich mit den erzählten Inhalten über die Marke identifizieren kann.[155]

Storytelling in der Werbung für Luxusmarken ist vor allem deswegen von immenser Bedeutung, weil es gilt, mithilfe von Geschichten dort Überzeugungskraft zu leisten, wo wenige bis keine oder nur schwache Argumente für eine Marke sprechen. Gemeint ist hier das Preis-Leistungs-Verhältnis von Luxusmarken, das im Prozess der Kaufentscheidung ein wenig überzeugendes Argument darstellt. Wie bereits erwähnt, werden Kaufentscheidungen von Luxusmarken nämlich vom Selbstkonzept des Konsumenten bestimmt, das vordergründig von seinen Einstellungen und Gefühlen geleitet wird und weniger von rationalen Informationen wie z.B. das Preis-Leistungs-Verhältnis. Dem Konsumenten geht es in erster Linie also um Selbstverwirklichung und darum, sich mit dem Kauf der Marke im Rahmen einer Gruppe und einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext zu definieren und zu identifizieren. Daher ist es gerade in der Luxusmarkenwerbung ein vorrangiges Ziel, mit der Werbegeschichte gewisse Leitbilder zu schaffen bzw. zu kommunizieren, die sich zur Identifikation eignen und Gruppenzugehörigkeit oder Individualität in den Vordergrund stellen.[156]

Für die praktische Gestaltung und Darstellung einer narrativen Werbekampagne identifiziert HEISER folgende Möglichkeiten, um die Marke erfolgreich in Szene zu setzen:[157]

1. Die Marke als Held der Handlung
2. Erfolg durch Besitz der Marke
3. Misserfolg durch Nicht-Besitz der Marke

Hierzu kann die Marke entweder in die Erzählstruktur eingebettet, oder aus ihr ausgegliedert werden. Wird die Marke z.B. als Teil der Handlung inszeniert, so kann sie als auslösendes Ereignis, als tilgendes oder als zentrales Ereignis für die Erzähldramaturgie dargestellt werden. Wird die Marke hingegen *nicht* als Teil der Handlung inszeniert, so kann sie der Erzählung entweder angehängt, vorangestellt oder ganz aus ihr ausgeschlossen werden.

---

[155] Vgl. Heiser 2004, S. 118.

[156] Vgl. Heiser 2004, S. 120 u. 124.

[157] Vgl. Heiser 2004, S. 161 ff.

4.4 Zwischenfazit

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Methode des Storytelling in die Werbebemühungen für eine Marke zu integrieren und das jeweilige Produkt Erfolg versprechend in Szene zu setzen. Dies ist vor allem im Luxussegment von großer Bedeutung, da der Konsument dahingehend beeinflusst werden muss, dass er rationale Entscheidungen, wie z.B. über das Preis-Leistungs-Verhältnis, im Kaufprozess ausblendet. Stattdessen soll der Konsument seine Entscheidung auf Basis seines Selbstkonzepts treffen, das in der Werbung gezielt angesprochen wird. Hierzu trägt, neben den zahlreichen anderen Funktionen, vor allem die Identifikationsfunktion von Brand Stories bei.

Zudem wird durch erfolgreiches Storytelling auch die Kommunikation zwischen der Marke und dem Konsumenten verbessert, da der Konsument anhand der diversen Brand Stories sehr genaue Informationen über die Werte und Nutzenversprechen der Marke erhält. So besteht nicht die Gefahr, dass beim Konsumenten Erwartungen aufgebaut werden, die von der Marke nicht eingehalten werden. Demnach können Stories dazu eingesetzt werden, eine Kommunikationslücke (GAP 3 im Modell zur Markenerfolgsmessung, siehe hierzu Abschnitt 2.3) zwischen der Marke und dem Kunden zu schließen bzw. sie gar nicht erst entstehen zu lassen.

5 Empirische Untersuchung und Ergebnisse

In diesem Kapitel geht es um eine explorative Untersuchung zur Bedeutung des Storytelling in der Werbung für Luxusmarken. Die Planung, Durchführung und Auswertung dieser Untersuchung soll im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher erläutert werden.

5.1 Forschungshintergrund

In den vorhergehenden Kapiteln wurde die Methode Storytelling auf der Grundlage des identitätsorientierten Markenmanagements vorgestellt und näher erläutert. Es sollte festgestellt werden, ob sich Geschichten als geeignetes Kommunikationsmedium im Hinblick auf eine ganzheitliche Markenführung bzw. Markenkommunikation eignen. Ein besonderer Fokus wurde hierbei auf den Einsatz von Brand Stories in der Werbung von Luxusmarken gelegt. Aufgrund fehlender Forschungsergebnisse konnten im Rahmen dieser Arbeit jedoch nur Annahmen hierzu getroffen werden, die nun durch Experteninterviews zum Thema „Aufbau und Erfolg von Brand Stories“ ergänzt und weiter ausgeführt werden sollen. Neben allgemeinen Aspekten zum Storytelling wurden im Rahmen der Interviews auch die jeweils aktuellen Werbekampagnen der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci behandelt. Insgesamt sieht der erarbeitete Interviewleitfaden die Befragung zu folgenden Themenbereichen vor:

1. Die Charakteristika einer erfolgreichen Brand Story
2. Die Erfolgsfaktoren des Storytelling
3. Die Brand Stories der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci
4. Das zukünftige Potenzial des Storytelling in der Werbung.

5.2 Das qualitative Interview

Die Klärung wissenschaftlicher Fragen setzt stets den Einsatz geeigneter Methoden und Techniken voraus, wobei gilt: Die Fragestellung bestimmt die Methode und nicht umgekehrt.[158]

Der zuvor beschriebene Interviewleitfaden klärt hauptsächlich Fragestellungen, die sich mit der Rezipienten- und Medienwirkungsforschung befassen. Als geeignete Methode erweist sich hier die Befragung, auch wissenschaftliches Interview genannt.[159]

---

[158] Vgl. Pürer 2003, S. 521.

[159] Vgl. Pürer 2003, S. 528 f.

Die Methode der Befragung lässt sich allgemein definieren als ein Forschungsinstrument der geplanten Kommunikation, das auf einem Fragebogen basiert und unter der Maßgabe einer wissenschaftlichen Zielsetzung zahlreiche individuelle Antworten generiert, die zur Klärung einer vorgegebenen Fragestellung beitragen.[160]

Generell wird zwischen drei Arten wissenschaftlicher Interviews unterschieden:[161]

- Vollständig standardisierte bzw. strukturierte Interviews
- Vollkommen unstrukturierte Interviews bzw. Tiefeninterviews
- Halbstandardisierte Interviews bzw. Leitfadeninterviews.

Das *vollständig standardisierte Interview* zeichnet sich dadurch aus, dass es bis ins kleinste Detail geplant ist. Das heißt, dass weder die Fragenfolge noch der Fragenablauf oder die Fragestellungen an sich einen Spielraum für Flexibilität bieten.[162]

Den Gegenpol hierzu bildet das *vollkommen unstrukturierte Interview*. Dies ist die freieste Interviewform und ermöglicht dem Interviewer eine sehr flexible Herangehensweise an den Fragenkatalog, in dem die wesentlichen Kernthemen fixiert sind. Zwar dient der Fragenkatalog als Leitfaden während des Interviews, jedoch kann der Interviewer, abhängig vom Verlauf, die Fragen umstellen, neue Fragen spontan entwickeln oder den Befragten ungebremst sprechen lassen.[163]

Das *halbstandardisierte Interview* nimmt einen Platz zwischen diesen beiden Formen ein. Diese Form der Befragung ermöglicht dem Interviewer deutlich mehr Offenheit und Flexibilität als ein vollständig standardisiertes Interview. Die Reihenfolge der Fragen sowie die allgemeine Struktur des Fragebogens sind jedoch festgelegt und können, anders als bei einem vollkommen unstrukturierten Interview, nicht verändert werden. „Offen“ ist das Leitfadeninterview aber in zweierlei Hinsicht: Zum einen hat der Interviewer die Möglichkeit, während der Befragung zusätzliche Fragen zu stellen, bei Unklarheiten noch einmal nachzufragen oder auf eine bestimmte Fragestellung im Interview zurückzukommen. Zum anderen zeigt sich diese Offenheit auch in der Art der Fragestellung, die den Befragten zu einer möglichst ausführlichen – eben offenen – Antwort treibt.[164]

---

[160] Vgl. Möhring/ Schlütz 2003, S. 14.

[161] Vgl. Pürer 2003, S. 535 u. 537 Abbildung 28.

[162] Vgl. Pürer 2003, S. 535.

[163] Vgl. Pürer 2003, S. 541.

[164] Vgl. Pürer 2003, S. 540 f.

Daher wurde auch im Rahmen der Befragungen zum Thema „Aufbau und Erfolg von Brand Stories“ auf ein halbstandardisiertes Interview zurückgegriffen. Um die Fragen bezüglich der aktuellen Werbekampagnen von Louis Vuitton und Gucci auch ausführlich beantworten zu können, wurden die Experten vorab mit Informationen versorgt. Diese enthielten sowohl die Fragen, die im Laufe des Interviews geklärt werden sollten als auch einen Auszug aus der jeweiligen Printkampagne und den Internetlink zu dem zugehörigen Werbespot.[165]

5.3 Auswahl der Luxusmarken und Werbekampagnen

Wie schon erwähnt, stellen die jeweils aktuellen Werbekampagnen der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci ein zentrales Thema in der Expertenbefragung dar. Die Wahl dieser beiden Marken ist im aktuellen Ranking der Beratungsfirma „Interbrand“ begründet. Diese veröffentlicht alljährlich das Ranking „Best Global Brands“, in dem die 100 wertvollsten Marken der Welt vorgestellt werden. Bei dem Interbrand-Ansatz zur Markenbewertung handelt es sich um eine monetäre Herangehensweise, mit dem der ökonomische Wert einer Marke bestimmt werden kann. Die dazu notwendigen methodischen Schritte können in folgende fünf Stufen unterteilt werden:[166]

1. Segmentierung der Marke
2. Finanzanalyse zur Isolierung des ökonomischen Gewinns
3. Ermittlung der Nachfragefaktoren zur Bestimmung des Anteils der Marke am Unternehmensvermögen
4. Wettbewerbsanalyse zur Ermittlung der Markenstärke für die Markenrisikobestimmung
5. Berechnung des Markenwertes.

Im aktuellen Interbrand-Ranking „Best Global Brands 2008“ belegt Louis Vuitton den 16. Rang und Gucci den 45. Rang unter den 100 wertvollsten Marken der Welt.[167] Somit sind diese beiden Marken die zwei wertvollsten aus dem Luxussegment und werden daher im Rahmen dieser Arbeit hinsichtlich ihrer Werbebemühungen genauer untersucht. Es soll festgestellt werden, ob die beiden Marken bei der Gestaltung ihrer Werbekampagnen auf den strategischen Einsatz von Storytelling zurückgreifen und,

---

[165] Für den Interviewleitfaden u. die Werbespots siehe Anhänge 1-3 auf beigelegter CD-ROM.

[166] Vgl. hier und im Folgenden Stucky 2004, S. 433 u. 438-449.

[167] Vgl. Interbrand 2009.

wenn ja, wie sie dies in die Praxis umsetzen. Hierzu werden vorab die beiden Luxusmarken und ihre aktuellen Werbekampagnen vorgestellt:

Louis Vuitton ist ein französisches Unternehmen, das 1854 als Kofferhersteller in Paris gegründet wurde. 1987 fusionierte Louis Vuitton mit Moët Hennessy und ist seitdem Teil des weltweit größten Luxuskonglomerats. Neben den traditionellen Koffern, die dem französischen Unternehmen zu ihrer Bekanntheit verholfen haben, gehören seit der Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Designer Marc Jacobs auch Kleidung, Schuhe und andere Modeaccessoires zum Produktportfolio von Louis Vuitton.[168]

Mittlerweile erlangte Louis Vuitton sogar einen regelrechten Mythos-Charakter, der sich vor allem in den zahlreichen Geschichten über die Marke widerspiegelt. So wird z.B. erzählt, dass die robusten Koffer der Luxusmarke nach dem Untergang der Titanic im Jahre 1912 noch tagelang im kalten Nordatlantik umhergetrieben seien.[169]

Mit der „Core Values-Kampagne“ besinnt sich Louis Vuitton auf seine mehr als 150-jährige Tradition und rückt das Reisen wieder in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Für die Kampagne wurden bereits Prominente wie Andre Agassi und Steffi Graf, Schauspielerin Catherine Deneuve, Sänger Keith Richards, Filmproduzent Francis Ford Coppola und seine Tochter Sofia sowie der Ex-Präsident der ehemaligen Sowjetunion Michail Gorbatschow abgelichtet. Darstellung 11 zeigt ein Beispielmotiv aus der sechsten Auflage dieser Kampagne, für die Sir John Connery fotografiert wurde. Der Slogan des Motivs lautet: “There are journeys that turn into legends. Bahamas islands, 10:07”[170]

---

[168] Vgl. Tungate 2008, S. 153-155.

[169] Vgl. Manager-Magazin 2001.

[170] Vgl. Louis Vuitton 2009; Horizont.net, 2008.

Darstellung 11: Werbemotiv aus der „Core Values-Kampagne“ (Louis Vuitton) (Quelle: Louis Vuitton 2009)

Gucci hingegen ist ein italienisches Unternehmen und wurde 1921 in Florenz gegründet. Ähnlich wie Louis Vuitton begann auch Gucci als Hersteller für Reisegepäck im gehobenen Preissegment. Der Sage nach arbeitete der Gründer der heutigen Luxusmarke, Guccio Gucci, vor seiner Selbstständigkeit im Savoy Hotel in London. Dort bemerkte er auch die steigende Anzahl wohlhabender Weltenbummler und entschied, diese mit luxuriösem Reisegepäck und den dazugehörigen Accessoires als Kunden zu gewinnen. Nach zwischenzeitlichen Schwierigkeiten fand Gucci in den 90er Jahren wieder zu alter Stärke zurück. Vor allem die Verpflichtung des Designers Tom Ford, der der Marke erfolgreich einen Hauch Wagemut und Provokation verlieh, wirkte sich positiv auf das Image der Luxusmarke aus.[171]

Die aktuelle „Tattoo Heart-Kampagne“ von Gucci entstand im Rahmen der Partnerschaft mit UNICEF. Seit 2005 wird die Hilfsorganisation jährlich von einer Benefizkampagne der Luxusmarke unterstützt, indem die weltweiten Gucci-Niederlassungen einen bestimmten Prozentsatz der Verkaufserlöse aus den UNICEF gewidmeten Produkten spenden. Seit Bestehen dieser Partnerschaft konnte Gucci bereits fünf Millionen US-Dollar Spendengelder für UNICEF generieren und gehört somit zu den weltweit bedeutendsten Unterstützern der Hilfsorganisation. In der Kampagne von 2008 wurden

[171] Vgl. Gucci 2009a, Tungate 2008, S. 163 f.

25 Prozent der Einnahmen aus der „Tattoo Heart-Kollektion“ gespendet, die von der preisgekrönten Sängerin Rihanna (siehe Darstellung 12) beworben wurde.[172]

Darstellung 12: Werbemotiv aus der „Tattoo Heart-Kampagne“ (Gucci) (Quelle: Vogue.com 2009)

Demnach ist sowohl die Kampagne von Louis Vuitton als auch die von Gucci Teil einer langzeitig ausgerichteten Kommunikationsstrategie. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Kampagnenbeispiele so Rückschlüsse über den nachhaltigen sowie fachgerechten Einsatz des Storytelling der beiden Marken erlauben.

5.4 Auswahl der Experten

Der explorative Charakter sowie die ganzheitliche Betrachtungsweise dieser Arbeit verlangen eine durchdachte und begründete Auswahl der Experten für die Interviewreihe zum Thema „Aufbau und Erfolg von Brand Stories“. Um die vorliegende Problemstellung aus verschiedenen Sichtweisen betrachten zu können, ist es vor allem wichtig, Experten mit verschiedenen Sichtweisen zu befragen. Daher setzt sich die Expertengruppe aus Interviewpartnern zusammen, die in drei verschiedenen Bereichen aktiv sind:

[172] Vgl. Gucci 2009b.

- Wissenschaft der Markenführung und Markenkommunikation
- Praxis der Markenkommunikation
- Praxis des Storytelling.

Aus dem wissenschaftlichen Bereich der Markenführung und Markenkommunikation wurden folgende Experten befragt:

Name	Tätigkeit
Frau Prof. Dr. Carola Anna ELIAS	Dozentin für Medienmanagement, Marketing, Unternehmens- und Markenstrategie sowie Brand Management an der Mediadesign Hochschule in Berlin. Seit 2005 ist sie zudem selbstständige Beraterin für holistische Markenführung.
Herr Christian FEDDERSEN	Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. habil. Christoph Burmann am Lehrstuhl für innovatives Marketingmanagement (LiM) der Universität Bremen.
Frau Christiane FISCHER	Dozentin an der Akademie für Marketing und Kommunikation in Frankfurt. Seit 1997 ist sie zudem selbstständig als Trainerin für eine systemische Markenaufstellung.
Herr Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert MEFFERT	Wegbereiter des identitätsorientierten Markenführungsansatzes und Gründer sowie ehemaliger Direktor des Instituts für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.
Frau Anne M. SCHÜLLER	Dozentin an der Bayrischen Akademie für Werbung und Marketing sowie selbstständige Beraterin für Loyalitätsmarketing.

Darstellung 13: Experten aus der Wissenschaft der Markenkommunikation (Quelle: Eigene Darstellung)

Um die praktische Relevanz des Storytelling für die Webegestaltung eingehender untersuchen und bewerten zu können, wurde ein besonderer Fokus auf Interviews mit Experten aus der Praxis der Markenkommunikation gelegt. Hierzu wurden folgende Experten konsultiert und zu ihren Meinungen befragt:

Name	Tätigkeit
Herr Michael BRANDTNER	Selbstständiger Berater für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung seit 1996 und Partner im Beraternetzwerk des US Markengurus Al Ries.
Herr Dr. Werner FUCHS	Gründer der Agentur Propeller Marketingdesign und Spezialist für die Entwicklung und Umsetzung von Marketing- und Werbekonzepten unter Berücksichtigung neurologischer Erkenntnisse.
Herr Harald JESCHKE	Geschäftsführender Gesellschafter der Marketing- und PR-Agentur Softnomics Jeschke GmbH & Co KEG.
Herr Alexander SCHELL	Inhaber und Geschäftsführer der Beratungsagentur Schell Marketing Consulting sowie Leiter des Europäischen Instituts für angewandtes Kundenmanagement.
Herr Georgios SIMOUDIS	Mitarbeiter der Werbeagentur Visualis GmbH und Verfasser des Buches „Storytising – Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung."
Herr Christian SPATH	Inhaber der Kommunikationsagentur Mediasupport e.u. und Senior Partner der Medienagentur Treangeli.

Darstellung 14: Experten aus der Praxis der Markenkommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Sichtweise der Kommunikationsexperten wurde schließlich noch um Expertenmeinungen aus dem praktischen Bereich des Storytelling ergänzt. Hier standen folgende Experten für ein Interview zur Verfügung:

Name	Tätigkeit
Frau Dipl.-Psych. Christine ERLACH	Mitgründerin der Unternehmensberatung Narrata Consult.
Herr Dr. Michael MÜLLER	Mitgründer der Unternehmensberatung System + Kommunikation sowie Verfasser diverser Bücher zum Thema Storytelling.

Darstellung 15: Experten aus der Praxis des Storytelling
(Quelle: Eigene Darstellung)

5.5 Auswertung der Interviews

Nach den Erläuterungen zur Planung und Durchführung der Interviews geht es in diesem Abschnitt nun um die Auswertung der Expertenmeinungen. Hierzu werden die Antworten aus den Interviews themenspezifisch ausgewertet und den Meinungen der

Wissenschaft und Praxis zugeordnet. So können die verschiedenen Sichtweisen miteinander verglichen und die Methode des Storytelling umfassend betrachtet werden.[173]

5.5.1 Die Charakteristika und Erfolgsfaktoren einer Brand Story

Aus der Sichtweise der Wissenschaft:

Aus wissenschaftlichem Blickwinkel wird eine erfolgreiche Brand Story hauptsächlich über ihre Funktion im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung bestimmt. ELIAS hat hierzu zehn Faktoren bestimmt, die ihrer Meinung nach eine starke Marke ausmachen und demnach auch in der Brand Story berücksichtigt werden sollten. Zu ihren sog. „Ten Keys to Brand Heaven“ gehören Differenzierung, Authentizität, Kontinuität, kulturelle Verankerung, Relevanz, Großzügigkeit im Sinne eines Zusatznutzens, Transparenz, Neugier bzw. Offenheit für Neuerungen, Interaktion von Marken und Mut (um im „Aufmerksamkeitskrieg“ der Marken wahrgenommen zu werden).[174]

Nach FEDDERSEN muss eine Brand Story zudem auf der Markenidentität basieren und in der Lage sein, die Inhalte dieser Identität erfolgreich zu transportieren und an die relevanten Bezugsgruppen zu kommunizieren. Im Rahmen der innengerichteten Kommunikation gilt es daher, den Mitarbeitern die Marke „erlebbar“ zu machen, sodass diese verstehen, was die Marke ausmacht und sich stets im Sinne der Marke verhalten können.[175] Für die außengerichtete Kommunikation hingegen ist es notwendig, dass die Brand Story auf der Positionierung der Marke aufbaut und den Konsumenten ihre Kernbotschaft näher bringt.[176] Voraussetzung hierfür ist eine klare, logisch aufgebaute und emotionale Zielgruppenansprache.[177]

Mit dieser Meinung stimmt auch FISCHER überein und identifiziert zusätzlich die Idee hinter der Story als wichtigen Erfolgsfaktor. Diese ist maßgeblich dafür verantwortlich, ob eine Story als interessant und erzählenswert wahrgenommen wird und muss demnach eine gewisse Relevanz für den Konsumenten aufweisen.[178] Darüber hinaus ist es für FISCHER wichtig, dass eine Brand Story eine Art „innere Verbundenheit“ zwischen

---

[173] Für die Interviews siehe Anhänge 4-16 auf beigelegter CD-ROM.

[174] Vgl. Interview mit Elias, Min. 1:40-9:44.

[175] Vgl. Interview mit Feddersen, Min. 1:16-3:32.

[176] Vgl. Interview mit Feddersen, Min. 5:28.

[177] Vgl. Interview mit Feddersen, Min. 6:27.

[178] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 2:12.

der Marke und dem Konsumenten schafft, indem die zugrunde liegende Botschaft auf eine emotionale Weise inszeniert wird und an die Gefühle des Rezipienten appelliert.[179]

Ergänzend hierzu bestimmte MEFFERT die Glaubwürdigkeit einer Geschichte als kritischen Faktor und unterscheidet im Rahmen des Storytelling zwischen zwei Typen von Brand Stories: Solche, die den realen Lebensbereich des Rezipienten betreffen (wie die Kampagnenbeispiele von Louis Vuitton und Gucci) und solche, die in eine irreale Märchenwelt abgleiten.[180]

Aus der Sichtweise der Praxis:

Aus praxisorientierter Sichtweise wird eine Brand Story eher über die strukturellen Gestaltungselemente bestimmt. Auffallend ist vor allem, dass viele Experten einen hohen Wert darauf legen, dass eine Brand Story auf den Markenkern verweist und ihn in den Mittelpunkt der Geschichte rückt.[181] Der Kern der Marke sollte sich im besten Fall wie ein „roter Faden“ durch die diversen Kampagnen ziehen und auf verschiedene Art und Weisen inszeniert werden. Für ein erfolgreiches Storytelling ist es also wichtig, zunächst den Markenkern zu identifizieren und diesen anschließend in der Vielzahl von Geschichten über die Marke wiederzugeben. Dieser konstante Bezug zum Kern verhilft der Marke nicht nur zu Klarheit, sondern gibt auch einen Rahmen vor, innerhalb dessen sich die Geschichten über die Marke bewegen müssen, um nicht widersprüchlich zu erscheinen.[182] Daher ist es besonders wichtig, diesen Rahmen nicht zu eng zu gestalten, da sich die Marke ansonsten selbst in ihren kommunikativen Möglichkeiten einschränkt.[183] Zudem sollte die Marke als Held der Geschichte dargestellt werden, d.h., nicht das Produkt sollte im Vordergrund der Handlung stehen, sondern die Marke, um auf diese Weise Lebendigkeit zu beweisen.[184]

SCHELL hingegen vertritt die Meinung, dass nicht – wie zu Anfängen des Storytelling üblich – die Geschichte der Marke erzählt werden sollte, sondern die Geschichte des Kunden, der die Marke verehrt. Dies schafft eine viel intensivere Einbindung, da die gemeinsame Welt von Marke und Konsument betont wird. Als Ausgangspunkt solcher Geschichten sollen aber weiterhin die Markenwerte, Markenvorteile und Markencha-

---

[179] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 3:19.

[180] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 1:39.

[181] Vgl. Interview mit Müller, Min. 1:07; Brandtner, Min. 1:23; Fuchs, Min. 4:22.

[182] Vgl. Interview mit Müller, Min. 1:37, Erlach, Min.4:17.

[183] Vgl. Interview mit Müller, Min. 3:33.

[184] Vgl. Interview mit Jeschke, Min. 0:38.

rakteristika dienen. Die Einbindung der Zielgruppe in die Geschichte ist zudem notwendig, um die Relevanz der Geschichte zu steigern. Sie setzt jedoch die Identifikation der Rezipienten mit den Protagonisten der Geschichte voraus und wird besonders dann erreicht, wenn die Emotionen des Rezipienten angesprochen werden. Diese emotionale Einbindung schafft letztendlich das notwendige Verständnis und die Grundlage für die erwünschten „Lerneffekte“ bezüglich der Markenbotschaft.[185]

Dass die Emotionalisierung von Geschichten einen entscheidenden Schlüsselfaktor in Bezug auf ihren Erfolg darstellt, scheint für die Experten der Praxis außer Frage zu stehen. Da Geschichten nicht nur die Faktenseite des Gehirns ansprechen, sondern immer auch Emotionen auslösen, stellen sie nach MÜLLER sogar die effizienteste Kommunikationsart im Marketingkontext dar.[186] SPATH zufolge sind es eben diese Emotionen, die eine Brand Story von klassischen Werbekampagnen unterscheiden und ihr eine nachhaltigere Wirkung verleihen.[187] Zudem werden auf diese Weise Wünsche, Bedürfnisse und Sehnsüchte des Rezipienten geweckt, die an seine Persönlichkeit appellieren. Dem Rezipienten wird anhand der Story also gezeigt, welchen Mehrwert die Marke im Hinblick auf sein Selbstbild leistet und warum die Marke für die Entfaltung seiner Persönlichkeit von Bedeutung ist.[188]

Neben der Emotionalisierung bestimmen die Experten aus der Praxis auch die Anschlussfähigkeit von Brand Stories als wesentlichen Erfolgsfaktor. Die Brand Story soll dem Rezipienten also die Möglichkeit bieten, sie mit seinen eigenen Geschichten und Erfahrungen zu verknüpfen bzw. zu vergleichen.[189] Letztlich soll eine Brand Story auch als Beweis für den versprochenen Nutzen der Marke dienen und dem Rezipienten so ein glaubwürdigeres Bild der Marke vermitteln.[190] Es geht also weniger um die Glaubwürdigkeit der Geschichte, sondern mehr um die Glaubwürdigkeit zwischen dem Erzähler (hier also die Marke) und der Geschichte, d.h. der Rezipient muss der Marke die erzählte Geschichte auch wirklich zutrauen.[191]

Neben diesen inhaltlichen Aspekten ist es für JESCHKE zudem notwendig, dass eine Brand Story einen offenen Ausgang aufweist und dem Adressaten so die Möglichkeit

---

[185] Vgl. Interview mit Schell, S. 1 f.

[186] Vgl. Interview mit Müller, Min. 6:56.

[187] Vgl. Interview mit Spath, Min. 3:18.

[188] Vgl. Interview mit Erlach, Min. 3:32.

[189] Vgl. Interview mit Müller, Min. 2:21; Fuchs, Min. 3:12.

[190] Vgl. Interview mit Müller, Min. 6:13.

[191] Vgl. Interview mit Simoudis, Min. 4:26.

eröffnet, die Geschichte persönlich zu interpretieren. Um darüber hinaus die erforderliche Aufmerksamkeit zu erlangen, sollte eine Brand Story Bekanntes bzw. Vertrautes aus bisher ungewohnten Blickwinkeln beleuchten und so dem Rezipienten neue Perspektiven bieten.[192]

5.5.2 Die Brand Stories der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci

Aus der Sichtweise der Wissenschaft

Über den Inhalt und die Qualität der Markengeschichten von Louis Vuitton und Gucci herrscht bei den Experten der Wissenschaft weitestgehend Übereinstimmung. Sie sind der Meinung, dass die Marke Louis Vuitton die Geschichte einer legendären Marke erzählt, die für eine individuelle bzw. besondere Art des Reisens steht.[193] Die Taschen von Louis Vuitton symbolisieren hierbei einen treuen Begleiter, der seinem Besitzer auf den diversen Reisen als Weggefährte zur Seite steht.[194] SCHÜLLER zufolge umfassen diese Reisen nicht nur die Erkundung neuer Städte und Länder, sondern auch die Erkundung der eigenen Persönlichkeit. Demnach begleitet Louis Vuitton seinen Besitzer auch in seinem Selbstfindungsprozess und unterstützt ihn in jeder Lebenssituation.[195]

Dies wurde den Wissenschaftlern zufolge auch erfolgreich in der Beispielkampagne umgesetzt. Vor allem die Tatsache, dass es der Marke gelingt, die eigenen Werte und Wurzeln anhand der Markengeschichte zu transportieren und diese im Rahmen der diversen Kampagnen jedesmal in einem neuen Kontext darzustellen, ist in Bezug auf ein erfolgreiches Storytelling sehr positiv zu bewerten. Die Wurzeln von Louis Vuitton liegen nämlich in der Handwerkskunst verborgen, weswegen die „Core Values-Kampagne“ dem Produkt auch zu Recht eine hohe Aufmerksamkeit schenkt.[196]

In den bis dato sechs Auflagen der Kampagne zu denen auch das Beispielmotiv gehört, wird die Legende Louis Vuitton stets mit „lebenden Legenden“ aus verschiedensten Bereichen der Öffentlichkeit in Verbindung gebracht. Diese erlauben Einblicke in ihr Privatleben und zeigen dem Rezipienten, wie die Marke Louis Vuitton die Rolle des treuen Begleiters in ihrem Leben erfüllt.[197] Die zahlreichen Prominenten, die bislang für diese Kampagne abgelichtet wurden, setzen so nicht nur die Markengeschichte von

---

[192] Vgl. Interview mit Jeschke, Min. 0:59 u. 2:22.

[193] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 14:17; Meffert, Min. 10:02.

[194] Vgl. Interview mit Meffert, Min. 10:19.

[195] Vgl. Interview mit Schüller, Min. 8:40.

[196] Vgl. Interview mit Elias, Min. 16:35.

[197] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 17:15.

Louis Vuitton erfolgreich in Szene, sondern nehmen zugleich auch eine Identifikationsfunktion ein.[198] Zudem zeigen sie dem Rezipienten auf eine eindrucksvolle und poetische Art und Weise, wie sie sich selbst erkannt bzw. gefunden haben, denn die Prominenten der „Core Values-Kampagne“ haben alle eines gemeinsam: Sie haben im Laufe ihres Lebens Bekanntheit erlangt; und zwar für etwas, das sie in ihrem speziellen Bereich *geleistet* haben.[199]

Louis Vuitton erzählt also erfolgreich die Geschichte des treuen Begleiters, der seinem Besitzer in allen Lebenssituationen zur Seite steht und ihn sogar in seinem Selbstfindungsprozess unterstützt. Bei der Identifizierung einer solchen Brand Story für die Luxusmarke Gucci taten sich die Experten jedoch schwer. Der Grund hierfür liegt nach Meinung der Wissenschaftler darin, dass es der Marke Gucci an einer genauen Positionierung fehlt. Im Gegensatz zu Louis Vuitton erkennt der Rezipient bei Gucci kein klares Markenbild, geschweige denn eine eindeutige Brand Story.[200]

ELIAS zufolge hat Gucci sogar ein ernst zu nehmendes Identitätsproblem. Die Marke, die zuzeiten des Stardesigners Tom Ford eine regelrechte Renaissance erfahren hat und durch seine Ideen ein neues und modernes Image erlangte, wird nur noch vage als italienische Luxusmodemarke wahrgenommen. Stattdessen wirkt Gucci mittlerweile als eine kosmopolitische Trendmarke, die keinen Bezug mehr zu der eigentlichen Herkunft aufweist. Daher sollte Gucci auch zunächst gegen dieses Identitätsproblem ankämpfen und sich klar im Markt positionieren.[201] Dies missglückte der Marke nämlich vor allem nach dem Weggang von Tom Ford.[202] Erst nachdem diese Grundlage erfolgreich gelegt worden ist, kann die Marke wieder beginnen, ihre Geschichte zu erzählen. In Bezug auf die vorliegende „Tattoo Heart-Kampagne“ sollte die Geschichte dann auch die Motive enthalten, die Gucci zu einem Engagement zu Gunsten von UNICEF bewegt haben und klarstellen, wie dieses Engagement mit der Marke in Verbindung zu bringen ist.[203] Ansonsten scheint es so, als würde die Marke nicht wirklich hinter diesem Engagement stehen und nur ein „Lippenbekenntnis“ abgeben, das Gucci in der Öffentlichkeit positiv darstellen soll, aber aufgrund der fehlenden Verknüpfung zur Mar-

---

[198] Vgl. Interview mit Elias, Min. 22:55.

[199] Vgl. Interview mit Elias, Min. 23:07.

[200] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 14:50; Schüller, Min. 11:32.

[201] Vgl. Interview mit Elias Min. 17:57.

[202] Vgl. Interview mit Elias, Min. 30:20.

[203] Vgl. Interview mit Elias, Min. 30:47; Fischer, Min. 23:49.

ke eher scheinheilig wirkt.[204] Um dieser Kritik zu entgehen, muss Gucci die Transparenz eines solchen Engagements erhöhen und dem potenziellen Käufer noch genauer zeigen, inwieweit UNICEF durch die Kooperation mit Gucci profitiert.[205]

Aus der Sichtweise der Praxis:

In Bezug auf die Brand Stories von Louis Vuitton und Gucci stimmen die Meinungen der Wissenschaftler mit denen der Praxisexperten überein, denn auch die Experten aus der Praxis nehmen die Marke Louis Vuitton als legendären Reisebegleiter wahr und erkennen ihre Bedeutung im Selbstfindungsprozess des Konsumenten.[206] Sie tun sich aber schwer, eine ebenso aussagekräftige Markengeschichte für Gucci zu identifizieren. Stattdessen wird Gucci mit Attributen wie z.B. Glamour, Schönheit oder Exklusivität in Zusammenhang gebracht.[207] Die Marke verhilft ihrem Konsumenten zwar, sich stets neu zu erfinden und sich von anderen abzugrenzen, erzählt hierbei jedoch keine wahrnehmbare und konsistente Geschichte.[208]

Während sich die Louis Vuitton-Kampagne also auf die uralten Werte der Marke besinnt und das Gefühl sowie die Magie rund um das Reisen thematisiert, drückt die Gucci-Kampagne lediglich subtilen Sexappeal aus und laviert zwischen verschiedenen Welten der Kommunikation herum, ohne eine Geschichte zu erzählen. Die Kampagne erweckt den Anschein, dass sie als Benefiz-, Testimonial- und Markenkampagne zugleich dienen soll. Dies sind jedoch eindeutig zu viele Kommunikationsziele, die auf einmal bewältigt werden können. Auch inhaltlich scheint die Louis Vuitton-Kampagne besser gelungen zu sein. Anstatt wie bei der Gucci-Kampagne das Produkt in den Mittelpunkt zu rücken, setzt Louis Vuitton auf zeitlose Prominente als Protagonisten, die ihre Erfahrungen und Gefühle mit dem Produkt schildern.[209]

Die Praxisexperten erkennen im Gegensatz zu den Wissenschaftlern jedoch bei beiden Kampagnen noch Verbesserungsmöglichkeiten. Dies liegt daran, dass die Praxis eine geeignete Brand Story hauptsächlich anhand struktureller Gestaltungselemente definiert (siehe hierzu Abschnitt 3.1.4), die sich sehr einfach überprüfen lassen. So fehlen den Praxisexperten sowohl bei der Gucci-Kampagne, als auch bei der Louis Vuitton-

---

[204] Vgl. Interview mit Schüller, Min. 13:28; Meffert, Min. 11:35.

[205] Vgl. Interview mit Meffert, Min. 13:45.

[206] Vgl. Interview mit Jeschke, Min. 12:44.

[207] Vgl. Interview mit Fuchs, Min. 15:33.

[208] Vgl. Interview mit Jeschke, Min. 13:58.

[209] Vgl. Interview mit Schell, S. 3.

Kampagne wesentliche Elemente, wie z.B. eine Handlung oder ein Konflikt, die eine Brand Story eigentlich ausmachen.[210]

5.5.3 Das zukünftige Potenzial des Storytelling für die Werbung

Aus der Sichtweise der Wissenschaft:

Geht es nach den Experten aus dem Bereich der Wissenschaft, so bietet Storytelling ein enormes Potenzial, das bislang aber noch zu wenig genutzt wird.[211] Um dieses Potenzial auch vollends ausschöpfen zu können, müssen nach MEFFERT die verschiedenen Komponenten der Markenidentität berücksichtigt und in die Geschichte integriert werden. Vor allem im Hinblick auf die Homogenisierung der Märkte, wo sich die angebotenen Produkte bezüglich ihres funktionalen Nutzens immer ähnlicher werden, erlangt zielgruppengerechtes Storytelling eine immer bedeutendere Rolle im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung.[212] Denn eine gute Brand Story erlaubt der Marke nicht nur sich gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren, sondern auch die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und so ihre Botschaft erfolgreicher an die Zielgruppen zu kommunizieren.[213]

Auch FEDDERSEN erkennt das Potenzial des Storytelling, sieht aber die größeren Chancen eher in der innengerichteten Kommunikation. Hier kann eine geeignete Brand Story der Marke dabei helfen, für die Mitarbeiter „erlebbar“ zu werden und ihnen zu zeigen, wofür sie eigentlich steht. So wird einerseits eine Beziehung zwischen der Marke und seinen Mitarbeitern aufgebaut und andererseits bekommt der Mitarbeiter anhand von Beispielgeschichten gleichzeitig aufgezeigt, wie er sich in kritischen Situationen markengerecht zu verhalten hat.[214]

SCHÜLLER zufolge spiegeln gute Brand Stories sogar eine sehr moderne Form des Marketings wider, da sie in dem Konsumenten das Verlangen wecken, die Geschichte nochmals zu hören bzw. weitere Geschichten über die Marke zu erfahren.[215]

---

[210] Vgl. Interview mit Müller, Min. 12:15.

[211] Vgl. Interview mit Fischer, Min. 25:10; Schüller, Min. 21:14.

[212] Vgl. Meffert, Min. 21:12.

[213] Vgl. Elias, Min. 35:32.

[214] Vgl. Feddersen, Min. 19:43.

[215] Vgl. Schüller, Min. 19:17.

Aus der Sichtweise der Praxis:

Auch aus der Sicht der Praxisexperten wird dem Storytelling ein hohes Potenzial zugesprochen, da es die Markenführung bei der Erreichung ihrer kommunikativen Ziele unterstützt und zugleich Beweise für das gegebene Markenversprechen liefert.[216]

Jedoch gibt es auch hier die Meinung, dass dem Storytelling als internes Instrument ein größeres Potenzial beizumessen ist als extern.[217] Einigen Experten zufolge sollten Brand Stories daher weniger in der Werbung, sondern eher in der PR oder im Rahmen des Eventmarketings eingesetzt werden.[218]

5.6 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Experteninterviews zum Thema „Aufbau und Erfolg von Brand Stories“ stellen eine Ergänzung bzw. Vertiefung zu den Meinungen aus der Literatur des Storytelling dar. Die befragten Experten aus den Bereichen der Wissenschaft und Praxis ermöglichen aufgrund ihrer verschiedenen Tätigkeitsbereiche und dem damit verbundenen Blickwinkel auf das Phänomen des Geschichtenerzählens ein umfassendes Bild über die Bedeutung von Brand Stories in der Markenkommunikation.

In diesem Abschnitt sollen die Sichtweisen der Wissenschaft und Praxis gegenübergestellt und zusammengefasst werden, sodass im Anschluss eine abschließende Beurteilung über die Bedeutung der Brand Story in der Markenkommunikation getroffen werden kann. Wie schon bei der Auswertung werden auch hier die verschiedenen Sichtweisen themenspezifisch behandelt und gegenübergestellt.

Die Charakteristika und Erfolgsfaktoren einer Brand Story:

Wie bereits erwähnt, näherten sich die Experten der Wissenschaft und Praxis diesem Themenfeld sehr unterschiedlich an. Während die Wissenschaftler eine erfolgreiche Brand Story hauptsächlich über ihre Funktion im Rahmen einer ganzheitlichen Markenführung bestimmten, waren für die Experten aus der Praxis eher die strukturellen Gestaltungselemente entscheidend. Die Auswertung zeigte jedoch, dass sich diese beiden Sichtweisen inhaltlich sehr ähnlich sind (siehe hierzu Abschnitt 5.5.1).

---

[216] Vgl. Müller, Min. 17:46; Jeschke, Min. 22:16.

[217] Vgl. Simoudis, Min. 27:26.

[218] Vgl. Brandtner, Min. 29:22; Simoudis, Min. 26:19.

Den Wissenschaftlern und Praxisexperten zufolge müssen Brand Stories demnach…

- auf der Identität einer Marke basieren und sich auf den Markenkern beziehen
- relevant sein für die Zielgruppen
- emotional ansprechend sein und eine „innere Verbundenheit“ zu den verschiedenen Zielgruppen der Marke anstreben
- stets authentisch, glaubwürdig und transparent sein, um eine Vertrauensbasis zu den Rezipienten aufzubauen
- Kontinuität aufweisen, indem sie die Markenwerte jedesmal neu inszenieren und so eine nachhaltige Wirkung entfalten
- die Marke „erlebbar“ machen, um so die Lerneffekte hinsichtlich der Markenbotschaft zu fördern
- anschlussfähig sein und dem Rezipienten eine Identifikationsfigur bieten
- differenzierend sein, um die Marke von Wettbewerbern abzugrenzen.

Die Brand Stories der Luxusmarken Louis Vuitton und Gucci:

Bei der Identifizierung der Brand Stories von Louis Vuitton und Gucci sind sich die Experten aus der Wissenschaft und Praxis weitestgehend einig. Während Louis Vuitton ihrer Meinung nach die Geschichte von dem treuen Begleiter in allen Lebenssituationen erzählt, werden mit der Marke Gucci lediglich bestimmte Attribute assoziiert wie z.B. Glamour, Schönheit oder Exklusivität. Diese sind zwar typisch für eine Luxusmarke, bieten aber keinen Inhalt für eine Geschichte. Für Gucci gilt es daher zunächst einmal, eine klare Positionierung im Markt zu finden und diese dann nachhaltig und kontinuierlich an die Zielgruppen zu kommunizieren. Ansonsten läuft die Marke Gefahr, dem derzeitigen Erfolg zukünftig hinterherzulaufen.

Bei Louis Vuitton erkennen die Experten der Wissenschaft und Praxis hingegen die notwendige Kontinuität, die schon über einen längeren Zeitraum hinweg von der Marke eingehalten wird und so das Markenbild von Louis Vuitton fest in den Köpfen der Konsumenten verankert. Deshalb fällt es den Experten auch leichter, eine Brand Story zu erkennen, die Louis Vuitton seinen Zielgruppen erzählen will. Dies ist nicht nur von Vorteil in Bezug auf eine klare Positionierung im Luxussegment, sondern auch entscheidend für den zukünftigen Erfolg der Marke, denn wie MEFFERT im Interview bereits betonte, erlangen gute Brand Stories immer mehr an Bedeutung, da sie zur Diffe-

renzierung der Marke beitragen und so die eigenen Produkte und Leistungen von den immer ähnlicher werdenden Angeboten des Marktes abgrenzen (siehe hierzu auch Abschnitt 5.5.2).[219]

Was die Umsetzung der Brand Stories in den beiden Beispielkampagnen angeht, waren sich die Experten aus der Wissenschaft und Praxis jedoch nicht in allen Punkten einig. Zwar empfinden beide Gruppen die Louis Vuitton-Kampagne deutlich gelungener und zielführender als die Gucci-Kampagne, jedoch fällt es den Wissenschaftlern deutlich schwieriger als den Praxisexperten, weitere Verbesserungsvorschläge für ein markengemäßes Storytelling zu unterbreiten. Hier zeigt sich die unterschiedliche Herangehensweise an das Thema Storytelling: Da die Experten aus der Praxis eine geeignete Brand Story hauptsächlich über die strukturellen Gestaltungselemente ausmachen, fällt es ihnen auch leichter, eventuelles Verbesserungspotenzial zu erkennen. Die Gestaltungselemente dienen also als eine Art Checkliste für eine zielführende Brand Story (siehe hierzu auch Abschnitt 3.1.4).

Als fehlendes Element erkannten die Experten der Praxis bei beiden Kampagnen die Handlung bzw. Storyline. MÜLLER zufolge enthält daher auch die Louis Vuitton-Kampagne keine Geschichte im Sinne des Storytelling.

Zusammenfassend lassen sich zu den Brand Stories von Louis Vuitton und Gucci folgende Punkte festhalten:

- Louis Vuitton erzählt den Experten zufolge die Geschichte des treuen Begleiters in allen Lebenssituationen, sogar im Selbstfindungsprozess des Konsumenten
- Gucci erzählt gar keine Geschichte, und wird dies auch so lange nicht tun können, bis es ihr Identitätsproblem gelöst und sich klar im Markt positioniert hat
- Obwohl die Positionierung der Marke Louis Vuitton also ein zielführendes Storytelling erlauben würde, wird dies noch nicht konsequent genug in den Kampagnen umgesetzt
- Beide Kampagnen vernachlässigen die strukturellen Gestaltungselemente einer Brand Story.

[219] Vgl. Interview mit Meffert, Min.21:42.

Das zukünftige Potenzial des Storytelling für die Werbung:

Sowohl die Wissenschaftler als auch die Praxisexperten sprechen dem Storytelling ein enormes Potenzial für die Zukunft zu. Jedoch begründen sie ihre Einschätzungen auf zwei unterschiedliche Weisen:

Für die Wissenschaftler ist vor allem die Tatsache entscheidend, dass sich Storytelling – sofern es richtig angewandt wird – positiv auf den Aufbau einer starken Markenidentität auswirken kann. Denn Geschichten können die Markenführung dabei unterstützen, die verschiedenen Komponenten der Identität aufeinander abzustimmen und so die Grundlage für eine identitätsorientierte Markenführung zu legen.

Die Praxisexperten hingegen sehen den Erfolg des Storytelling eher in den kommunikativen Vorteilen begründet, die gut konzipierte Geschichten mit sich bringen können. Ihrer Meinung nach ist Storytelling insbesondere deswegen sehr Erfolg versprechend, weil es dazu genutzt werden kann, Beispiele für das kommunizierte Markenversprechen anzuführen und die Marke dem Konsumenten näher zu bringen.

Jedoch bleibt festzuhalten, dass sowohl aus dem Bereich der Wissenschaft als auch aus dem Bereich der Praxis Stimmen laut wurden, die dem Storytelling als internes Kommunikationsinstrument ein größeres Potenzial zusprechen als extern.

Die Meinungen der Wissenschaft und Praxis in Bezug auf das zukünftige Potenzial des Storytelling lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Für die Wissenschaftler birgt das Storytelling ein enormes Potenzial für eine identitätsorientierte Ausrichtung der Marke
- Für die Praxisexperten liegt das Potenzial eher in den kommunikativen Vorteilen von Geschichten, wie z.B. der Beweisfunktion
- Anderen Meinungen zufolge ist die interne Anwendung des Storytelling wesentlich Erfolg versprechender als die externe Anwendung.

6 Ergebnis und Ausblick

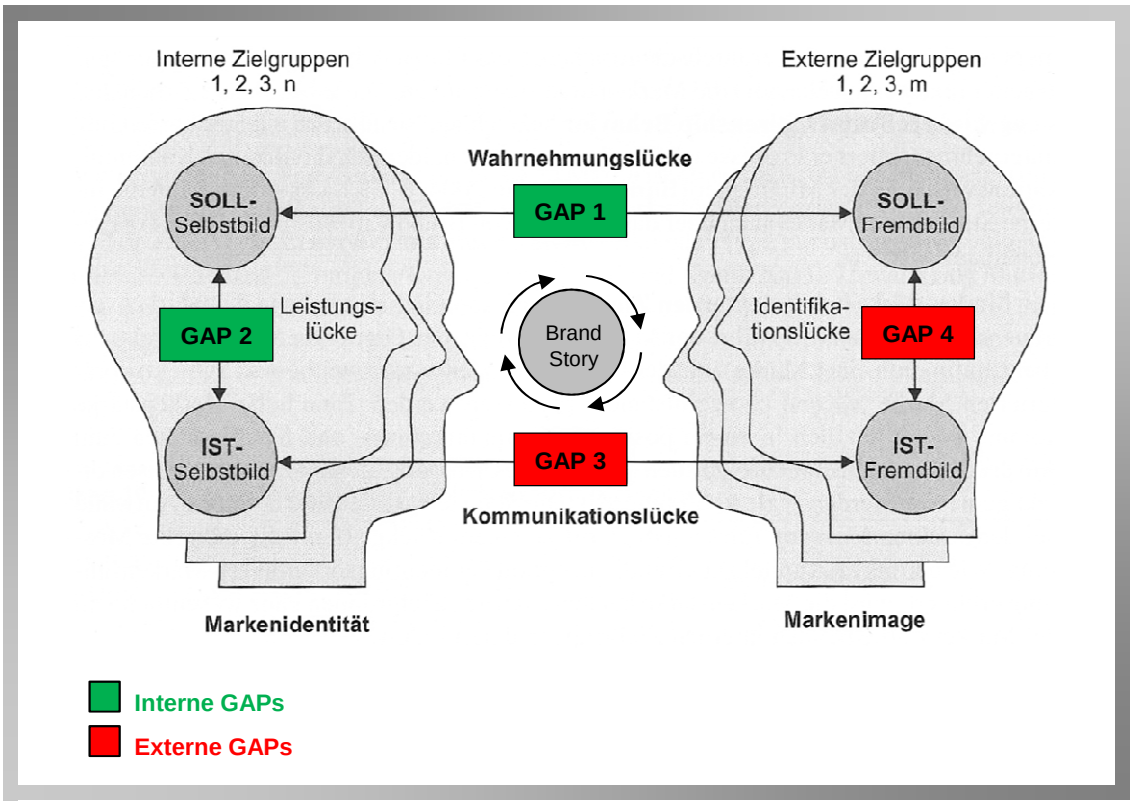
In diesem Kapitel geht es um die abschließende Beurteilung von Brand Stories und deren Bedeutung im Rahmen einer identitätsorientierten Markenführung sowie einer ganzheitlichen und integrierten Markenkommunikation. Hierzu wurden im Verlauf dieser Arbeit die Chancen und Grenzen des Storytelling näher erkundet. Im Fokus der Betrachtung lag vor allem der Einsatz von Brand Stories in der Werbung von Luxusmarken.

Insgesamt wurden zu diesem Thema weit reichende und umfassende Ergebnisse erzielt, da neben der einschlägigen Literatur auch Expertenmeinungen aus den Bereichen der Wissenschaft und Praxis für die Überlegungen herangezogen wurden. Die wichtigsten Ergebnisse zur Bedeutung von Brand Stories in der Markenkommunikation lassen sich anhand folgender Punkte festhalten:

- Storytelling lässt sich Erfolg versprechend im Rahmen einer identitätsorientierten Markenführung einsetzen, jedoch nur, wenn die Inhalte der Brand Stories auf den Komponenten der Markenidentität basieren (siehe hierzu Abschnitt 2.2.1)
- Die weit reichenden internen und externen Funktionen von Brand Stories können die Bemühungen der Markenführung bezüglich einer ganzheitlich wahrgenommenen Marke im Sinne des identitätsorientierten Ansatzes wesentlich erleichtern. Denn gut konzipierte Brand Stories sind in der Lage, die Funktionen einer Marke zu bestärken und sogar zu ergänzen (siehe hierzu Abschnitt 3.1.3)
- Beim Storytelling in der Markenkommunikation geht es demnach um den gezielten, bewussten und gekonnten Einsatz von Geschichten, um einen konsistenten, ganzheitlichen und vor allem stimmigen Markenauftritt gewährleisten zu können
- Eine geeignete Brand Story ist daher eine Geschichte, die eine Verankerung der Markenwerte in der Werbung fördert und somit stets einen direkten Bezug zur Markenidentität aufweist
- Die erfolgreiche Anwendung des Storytelling setzt hierbei die Berücksichtigung einiger Gestaltungselemente und Umsetzungsprinzipien voraus (siehe hierzu Abschnitt 3.1.4 und Abschnitt 3.3.2)
- Ist dies der Fall, so können Brand Stories verschiedene kognitive, affektive und konative Verhaltensweisen des Rezipienten hervorrufen bzw. beeinflussen
- Gute Brand Stories sind das verbindende Element in der Dreiecksbeziehung zwischen der Marke, seinen Konsumenten und den Mitarbeitern.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die Anwendung von Brand Stories in der Markenkommunikation, genauso wie das Storytelling im Allgemeinen, als Prozess bzw. Methode anzusehen ist, die gut durchdacht und nachhaltig ausgerichtet werden muss. Die Markenführung muss sich also zunächst darüber bewusst werden, welche Ziele sie durch den Einsatz von Brand Stories erreichen will. Hierzu kann das in Abschnitt 2.3 vorgestellte GAP-Modell zur Markenerfolgsmessung zu Hilfe genommen werden. Dieses Modell deckt Konsistenzlücken zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild der Marke auf und zeigt, in welchem Bereich Handlungsbedarf besteht. So kann die Markenführung ihre kommunikationspolitischen Bemühungen gezielt auf die jeweilige Konsistenzlücke abstimmen und diese erfolgreich bewältigen. Gerade die Tatsache, dass das GAP-Modell sowohl interne als auch externe Diskrepanzen aufdeckt und beide Sichtweisen integriert behandelt, macht dieses Instrument vielseitig einsetzbar. Denn wie die Experteninterviews zeigten, birgt das Storytelling vor allem auch intern ein sehr großes Potenzial.

Darstellung 16 zeigt die vier Konsistenzlücken nochmals im Überblick und unterscheidet zwischen den internen und externen GAPs:



Darstellung 16: Interne und externe Konsistenzlücken einer Marke
(Quelle: Eigene Darstellung nach Burmann/ Meffert 2005b, S.108)

Um einen nachhaltigen Markenerfolg gewährleisten zu können, müssen entstandene Lücken rechtzeitig erkannt und von der Markenführung behoben werden. Hierzu könnte auf eine geeignete Brand Story zurückgegriffen werden, die wie folgt eingesetzt werden kann, um das jeweilige GAP zu beheben:

GAP 1: Wahrnehmungslücke	Den Geschichten der Konsumenten zuhören, um auf diese Weise ihre Wünsche und Bedürfnisse verstehen und darauf eingehen zu können.
GAP 2: Leistungslücke	Brand Story an Mitarbeiter kommunizieren und ihnen anhand der Geschichte beispielhaft zeigen, was markengemäßes Verhalten bedeutet.
GAP 3: Kommunikationslücke	Brand Story an Konsumenten kommunizieren und die Marke sowie das Markenversprechen verständlich und „erlebbar“ machen. Dieses GAP kann vor allem durch erzählende Werbung sehr Erfolg versprechend beeinflusst werden.
GAP 4: Identifikationslücke	Brand Story nutzen, um eine Beziehung zum Konsumenten aufzubauen, sodass dieser sich mit dem tatsächlich wahrgenommenen Bild der Marke identifiziert, anstatt einem Wunschbild nachzueifern.

Darstellung 17: Gegenmaßnahmen für die Behebung von Konsistenzlücken (Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgrund fehlender Resultate aus der Forschung erheben die Ergebnisse dieser Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr wurden hier Annahmen über die Bedeutung von Brand Stories getroffen, die ihre Begründung in der Literatur und den diversen Expertenmeinungen finden. Für zukünftige Forschungen lassen sich demnach folgende Fragestellungen ableiten:

- Wie lässt sich die Wirkung von Geschichten durch neuronale Erkenntnisse begründen? Was genau wird im Gehirn des Rezipienten ausgelöst?
- Kann der Beitrag einer Brand Story zur Schließung der verschiedenen GAPs gemessen werden? Wenn ja, wie würden die Methoden hierzu aussehen?

Dies sind lediglich einige der vielen ungeklärten Fragen zum Thema Storytelling bzw. Brand Stories. Trotz der Menge an Fragen steht eines jedoch fest: Gute Geschichten entfalten eine so tief greifende Wirkung, dass der Rezipient sie nicht mehr vergisst und das Bedürfnis verspürt, diese Geschichte mit anderen zu teilen. So lange dies der Fall ist, wird das Phänomen des Geschichtenerzählens die Menschen noch lange begleiten.

III LITERATURVERZEICHNIS

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Brandtner, Michael (2009): Interview. Geführt am 11.02.2009.

Branson, Richard (2007): Let's not screw it, let's just do it. New lessons for the future. North Sydney N.S.W.: Random House Australia.

Branson, Richard (2009): About me. Online verfügbar unter <http://entrepreneur.virgin.com/author/richard/>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Braun, Marcel (1997): Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods. St. Gallen.

Bruhn, Manfred (2001): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems. Bern: Haupt (Facetten der Medienkultur, 1), S. 13–45.

Bruhn, Manfred (Hg.) (2001): Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems. Bern: Haupt (Facetten der Medienkultur, 1).

Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, Manfred (Hg.) (2009): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.

Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Herausgegeben von Christoph Burmann. Online verfügbar unter <http://www.lim.uni-bremen.de/index.html>. Zuletzt geprüft am 06.02.2009.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-

Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 37–72.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 73–114.

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Feddersen, Christian (2007): Identitätsbasierte Markenführung. In: Florack, Arnd (Hg.): Psychologie der Markenführung. München: Vahlen:

Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 3–18.

Büttner, Miriam; Huber, Frank; Regier, Stefanie; Vollhardt, Kai (2008): Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH.

Campbell, Joseph (1953): Der Heros in Tausend Gestalten. Frankfurt a.M.: S. Fischer Verlag.

D'Alessandro, David F.; Owens, Michele (2002): Was Marken unschlagbar macht. 10 goldene Regeln für exzellentes Brand-Management. München: Redline Wirtschaft.

Denning, Stephen (2001): The springboard. How storytelling ignites action in knowledge-era organizations. Nachdruck. Boston: Butterworth-Heinemann.

Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science, Jg. 35, H. 12, S. 1504–1511.

Diller, Hermann (Hg.) (2001): Vahlens großes Marketinglexikon. [in zwei Bänden]. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Beck.

Domino's Pizza (2009): About Domino`s Pizza. Online verfügbar unter <http://www.dominosbiz.com/Biz-Public-EN/Site+Content/Secondary/About+Dominos/>. Zuletzt geprüft am 23.02.2009.

Elias, Carola Anna (2009): Interview. Geführt am 20.02.2009.

Erlach, Christine (2009): Interview. Geführt am 23.03.2009.

Escalas, Jennifer Edson (2004): Narrative Processing. Building Consumer Connections to Brands. In: Journal of Consumer Psychology, Jg. 14, H. 1/2, S. 168–180.

Esch, Franz-Rudolf (Hg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie und Technik der Markenführung. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.

Esch, Franz-Rudolf; Fischer, Alexander (2009): Markenidentität als Basis für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler, S. 379–396.

Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 573–586.

Feddersen, Christian (2009): Interview. Geführt am 27.02.2009.

Fischer, Christiane (2009): Interview. Geführt am 02.03.2009.

Florack, Arnd (Hg.) (2007): Psychologie der Markenführung. München: Vahlen.

Fog, Klaus; Budtz, Christian; Yakaboylu, Baris (2005): Storytelling. Branding in practice. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Franck, Georg (2007): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. Ungekürzte Ausgabe. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann J. (2004): Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. München: Hanser.

Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann J. (2006): Storytelling. Das Praxisbuch. München: Hanser.

Fuchs, Werner (2009): Interview. Geführt am 09.02.2009.

Gabriel, Yiannis (2000): Storytelling in organizations. Facts, fictions, and fantasies. Oxford: Oxford University Press.

Geißlinger, Hans; Raab, Stefan (2007): Strategische Inszenierung. Story-Dealing für Marketing und Management. Heidelberg: Auer (Management/ Marketing).

Godin, Seth (2005): All marketers are liars. The power of telling authentic stories in a low-trust world. New York: Portfolio.

Green, Melanie C.; Brock, Timothy C. (2000): The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 79, H. 5, S. 701–721.

Gucci (2009b): Gucci für UNICEF. Die Geschichte einer Partnerschaft. Online verfügbar unter <http://www.gucci.com/de/german/gucci-news/unicef/history/>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Gucci (2009a): Über Gucci. Geschichte. Online verfügbar unter <http://www.gucci.com/de/german/about-gucci/history/>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Häusel, Hans-Georg (2008): Brain View. Warum Kunden kaufen. 2. Auflage. Freiburg im Breisgau: Haufe.

Heath, Chip; Heath, Dan (2008): Was bleibt. Wie die richtige Story Ihre Werbung unwiderstehlich macht. München: Hanser.

Heiser, Albert (2004): Das Drehbuch zum Drehbuch. Erzählstrategien im Werbespot und -film. Berlin: Creative Game Verl.

Herbst, Dieter (2008): Storytelling. Konstanz: UVK (PR-Praxis, 15).

Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck. Wiesbaden: Gabler.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley; Homburg-Krohmer (2003): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Nachdruck. Wiesbaden: Gabler.

Horizont.net (2008): Sean Connery wirbt für Louis Vuitton. Online verfügbar unter <http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Sean-Connery-wirbt-fuer-Louis-Vuitton_79415.html>. Zuletzt geprüft am 29.03.2009.

Interbrand (2009): Best Global Brands 2008. Online verfügbar unter <http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000>. Zuletzt geprüft am 17.03.2009.

Jeschke, Harald (2009): Interview. Geführt am 20.02.2009.

Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke - Kapital des Unternehmens. Landsberg/ Lech: Moderne Industrie.

Lackum, Karl-Heinz von (2004): Mit Branding an die Spitze! Wie Sie auch ohne Werbemillionen die Konkurrenz überflügeln. Wiesbaden: Gabler.

Lasslop, Ingo (2005): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 469–494.

Loebbert, Michael (2003): Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Louis Vuitton (2009): Werbekampagnen. Core Values. Online verfügbar unter <http://www.louisvuitton.com/web/flash/index.jsp;jsessionid=QDGQNZNAU5ECSCRBXUCFAFIKEG4RAUPU?buy=1&langue=de_DE&direct1=home_entry_de>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Manager-Magazin (2001): Die Geschichte von Louis Vuitton. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,172236,00.html>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Mangold, Marc (2002): Markenmanagement durch Storytelling. München: FGM-Verl (Arbeitspapier zur Schriftenreihe Global Branding, 2).

McGee, Robert; Fryer, Bronwyn (2003): Mit Worten fesseln. Interview. In: Harvard Businessmanager, Jg. 25, H. 10, S. 112–117.

Meffert, Heribert (Hg.) (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung; mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

Meffert, Heribert (Hg.) (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung; mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert (Hg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung; mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition), S. 3–16.

Meffert, Heribert (2009): Interview. Geführt am 26.03.2009.

Möhring, Wiebke; Schlütz, Daniela (2003): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Müller, Michael (2009): Interview. Geführt am 12.02.2009.

Pürer, Heinz (2003): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellchsft (UTB Medien- und Kommunikationswissenschaft, 8249).

Ruch, Daniela (2008): Storytelling als Instrument der emotionalen Kundenbindung [internes Dokument]. Dortmund: Selbstverlag.

Schell, Alexander (2009): Interview. Geführt am 11.02.2009.

Schimansky, Alexander (Hg.) (2004): Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement. München: Vahlen.

Schreyögg, Georg (Hg.) (2005): Knowledge management and narratives. Organizational effectiveness through storytelling. Berlin: Schmidt.

Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2005): Linking organizational narratives and knowledge management. An introduction. In: Schreyögg, Georg (Hg.): Knowledge management and narratives. Organizational effectiveness through storytelling. Berlin: Schmidt, S. 1–14.

Schüller, Anne M. (2009): Interview. Geführt am 10.02.2009.

Simmons, Annette (2002): Story-Faktor. Mit guten Geschichten Menschen gewinnen. Stuttgart, München: Deutsche Verlagsanstalt.

Simoudis, Georgios (2004): Storytising. Geschichten als Instrument erfolgreicher Markenführung. Groß-Umstadt: Sehnert (Reihe Marketing-Impulse).

Simoudis, Georgios (2009): Interview. Geführt am 04.03.2009.

Spath, Christian; Foerg, Bernhard G., (2006): Storytelling & Marketing. Wien: Echomedia-Verlag.

Spath, Christian (2009): Interview. Geführt am 24.02.2009.

Stucky, Nik (2004): Monetäre Markenbewertung nach dem Interbrand-Ansatz. In: Schimansky, Alexander (Hg.): Der Wert der Marke. Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement. München: Vahlen, S. 430–459.

Subway (2009b): All about Jared. Friends of Jared. Online verfügbar unter <http://www.subway.com/subwayroot/MenuNutrition/Jared/jaredFriends.aspx>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Subway (2009a): All about Jared. Jared's incredible story. Online verfügbar unter <http://www.subway.com/subwayroot/MenuNutrition/Jared/jaredsStory.aspx>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Thier, Karin (2006): Storytelling. Eine narrative Managementmethode. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.

Tomczak, Torsten (Hg.) (2008): Behavioral branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden: Gabler (Thexis).

Tungate, Mark (2008): Fashion brands. Branding style from Armani to Zara. 2nd edition. London, Philadelphia: Kogan Page.

Twitchell, James B. (2004): Branded nation. The marketing of megachurch, college inc., and museumworld. New York: Simon & Schuster.

Vincent, Laurence (2002): Legendary brands. Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy. Chicago: Dearborn Trade Pub.

Virgin (2009): Home. Online verfügbar unter <http://www.virgin.com/home.aspx>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Vogue.com (2009): Gucci Hearts UNICEF. Online verfügbar unter <http://www.vogue.de/anzeige/gucci/12317/0/>. Zuletzt geprüft am 09.04.2009.

Vukelic, Sascha (2000): Unternehmensidentität als Ressource. Zur Bedeutung eines identitätsorientierten Ressourcenmanagements für die Luxusgüterindustrie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Wentzel, Daniel; Tomczak, Torsten; Herrmann, Andreas (2008): Storytelling im Behavioural Branding. In: Tomczak, Torsten (Hg.): Behavioral branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden: Gabler (Thexis), S. 403–420.

IV ANHANG

Auf der beigefügten CD-ROM befinden sich folgende Dateien:

Anhang 1: **„Core Values-Kampagne“ von Louis Vuitton (Werbespot)**

Anhang 2: **„Tattoo Heart-Kampagne“ von Gucci (Werbespot)**

Anhang 3: **Interviewleitfaden**

Anhang 4: **Interview mit Elias**

Anhang 5: **Interview mit Feddersen**

Anhang 6: **Interview mit Fischer**

Anhang 7: **Interview mit Meffert**

Anhang 8: **Interview mit Müller**

Anhang 9: **Interview mit Brandtner**

Anhang 10: **Interview mit Fuchs**

Anhang 11: **Interview mit Erlach**

Anhang 12: **Interview mit Jeschke**

Anhang 13: **Interview mit Schell**

Anhang 14: **Interview mit Spath**

Anhang 15: **Interview mit Simoudis**

Anhang 16: **Interview mit Schüller**

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit (16.369 Wörter) selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher bzw. ähnlicher Form (im Ganzen, wie in Teilen) in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Dortmund, 22. April 2009 (Kadir Dogan)