

Stauss, Bernd

Article

Customer Storytelling: Kunden erzählen Geschichten – das Marketing misst Zahlen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Stauss, Bernd (2016) : Customer Storytelling: Kunden erzählen Geschichten – das Marketing misst Zahlen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 1, pp. 22-31

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275832>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

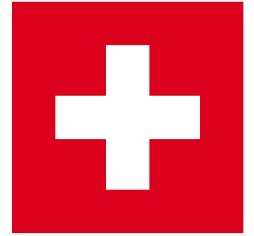
Terms of use:

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

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

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

Marketing Review St. Gallen



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

www.marketing-review.ch

Storytelling in Marketing & Sales



Customer Storytelling: Kunden erzählen Geschichten – das Marketing misst Zahlen

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

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

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

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

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

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

1. Customer Stories

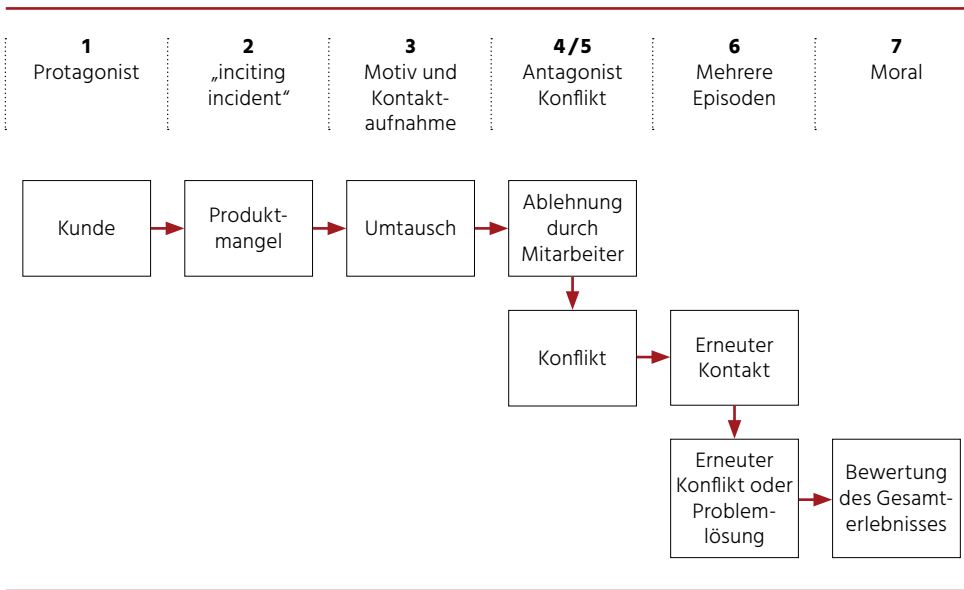
In der managementorientierten Storytelling-Literatur werden Geschichten in der Regel definitorisch auf die interne Kommunikation bezogen (Swap et al. 2001, S. 103). Im Gegensatz dazu sind Customer Stories Geschichten, die extern, vom Kunden, kommuniziert werden, sei es als Feedback an das Unternehmen,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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die Customer Short Story beinhaltet nur die ersten drei Schritte einer

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

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

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

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

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

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

2. Die Relevanz von Customer Stories

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

2.1 Die Wirkung auf den Kunden

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

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

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

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

2.2 Die Wirkung auf den Rezipienten

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

Zusammenfassung

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

Handlungsempfehlungen

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

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

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

2.3. Die informatorische Relevanz für das Marketing

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

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

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

Abb. 2: Methoden zur Gewinnung von Customer Stories

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

Quelle: Eigene Darstellung.

seine Begeisterung deutlich zum Ausdruck („Wow“).

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

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

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

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

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

3. Customer-Storytelling-Approach

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

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

Herausforderung suchen

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

www.commnet-media.de

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

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

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

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

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

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



communication
network
media
Marketing & Vertrieb

Abb. 3: Customer-Story-Bewertungsskala

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

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

Kernthesen

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

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

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

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

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

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


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

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

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

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

Doch die systematische Nutzung von Customer Stories verlangt Umden-

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

Literatur

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