

GDI_IMPULS 3.02

FÜR ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

USER VERSUS INDUSTRY

STRATEGIEN GEGEN DIE ZUKUNFT _ Bruce Haring über den Kampf der Musikindustrie gegen eine neue Konsumordnung

DER SPIELZEUG-KRIEG _ Regula Bochsler und Adam Wishart über die Anfälligkeit von Marken als Medienprodukten

DIE BRAND-STIFTER KOMMEN! _ Ora-Itō über die Orientierungsleistung des «Marken Hacking»



hands - off!

DER STRATEGISCHE NUTZEN VON KUNDENGESCHICHTEN _ Die knackige Worthülse «Storytelling» fliegt wild durch die Marketinglandschaft: Wer Erfolg will, verkauft heute keine Produkte mehr, sondern Geschichten. Wie dabei die kommunikative Einbahnstrasse zum Kunden funktionieren soll, darüber schweigen die Rezepte. Franz Liebl und Olaf G. Rughase drehen den Spiess um – vor dem Erzählen kommt das Zuhören. Im Hinblick auf strategische Wettbewerbsvorteile und neue Segmentierungsmöglichkeiten entwickeln sie eine verblüffende Methode, um die Vorstellungswelt der Kunden in die Welt der Entscheidungsträger zu transferieren.

Franz Liebl und Olaf G. Rughase

STORYLISTENING

«Storytelling» hat in den letzten Jahren starken Eingang in die Managementforschung und -praxis gefunden. Es dient bei der Umsetzung von Strategien als Sozialtechnik, um bei Mitarbeitern Verständnis und Commitment zu vertiefen, und im Marketing hat sich Storytelling zum veritablen Hype entwickelt. Unternehmen verkaufen heute nicht mehr Produkte und Dienstleistungen, sondern wollen sich über die damit assoziierten Geschichten differenzieren. Dieser Zug zur narrativen Aufladung zeigt sich nicht nur viel zitiert beim Bierbrauer Samuel Adams oder in «The Blair Witch Project», sondern auch in den häufigen Referenzen auf die Firmenhistorie – sei es Gründermythos, Garagen-

firma oder Retromarke. Dabei benutzt das Marketing Geschichten als Verkündigungsinstrument und kommunikative Einbahnstrasse. Es unterstellt stillschweigend, dass Geschichten beherrscht werden könnten. In dieser einseitigen Ausrichtung des Storytelling bleibt jedoch unklar, an welche Vorstellungswelten die vom Unternehmen erzählten Geschichten andocken können und im Kontext welcher Erzählungen sie sich bewähren müssen.

STRATEGISCHES ZUHÖREN

Wird dagegen die Metapher der «strategic conversation» ernst genommen, kommt vor dem Erzählen das

Zuhören – niemand würde ohne Ansehen seines Gegenübers einfach drauflosreden. Unsere These: Durch richtiges Zuhören können Unternehmen die Geschichten ihrer Kunden nutzen, um ein detailliertes Verständnis über die Nutzungs- und Bedeutungszusammenhänge ihrer Gesprächspartner zu erlangen. Erst auf dieser Basis lassen sich Anhaltspunkte für aktuelle und mögliche strategische Wettbewerbsvorteile erlangen.

Traditionelle Ansätze der Kundenanalyse zeigen hier Schwächen. Trotz einschlägiger Konzepte wie «Total Customer Care» und flächendeckender Kundenzufriedenheitsstudien wechseln Kunden auch bei hohen positiven Werten häufig den Anbieter. Zufriedenheit kann daher nicht als zielführender Indikator für den Wettbewerbsvorteil gelten, denn die Kausalkette zwischen Zufriedenheit und strategischem Erfolg ist nicht nur mehrstufig, sondern bereits auf jeder einzelnen Stufe nicht zwingend. Herkömmliche Marktforschung stößt damit an ihre Grenze: Kaufmuster werden im Zuge zunehmender Individualisierung immer schwerer erkennbar, und Zielgruppendefinitionen eignen sich immer seltener, um Segmente mit ähnlichem Kaufverhalten zu identifizieren. Selbst das Allheilmittel «Fokusgruppe» hilft nicht, um den «unmanageable consumer» mit seinen «widerspenstigen Praktiken» besser zu verstehen. Unorthodoxe Nutzungsformen bis hin zur Zweckentfremdung und überraschenden Bedeutungszuschreibung auf Produkte, Dienstleistungen und Marken sind lebendiges Zeugnis des Kampfes gewitzter Taktiker (User) gegen behäbige Strategen (Entscheider) – eine Gemengelage, die Michel de Certeau in «Kunst des Handelns» helllichtig beschrieb.

«Nicht hören, was der Kunde sagt» oder «nicht ernst nehmen, was man vom Kunden hört» nur auf die Ignoranz der Beteiligten zurückzuführen, greift indes zu kurz. Vielmehr fragt sich, welche Konzepte existieren, um diese Gefahr gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es geht darum, in die erlebte «Welt» des Kunden einzutauchen, um Hinweise auf die eigene strategische Position und Anhaltspunkte für strategische Optionen zu gewinnen. Wir wollen dazu eine Methodik zur Rekonstruktion und Analyse der Kundenperspektive zeigen, die einen wichtigen Beitrag zur Strategieentwicklung liefert.

ÜBERSETZTE VORSTELLUNGSWELTEN

Ausgangspunkt ist die Zielsetzung strategischen Handelns, die in Anlehnung an Michael Porter Unterscheidungskraft im Wettbewerb herstellen soll. Porters zentrale, aber häufig unzureichend verstandene Idee lautet, dass ein strategischer Wettbewerbsvorteil nur dann entsteht, wenn die Kunden erstens einen Unterschied zu den Wettbewerbern wahrnehmen und sie zweitens diesen Unterschied auch wertschätzen. Wir haben es mit den Wahrnehmungen der Kunden und ihrem Erleben zu tun und hinsichtlich

Es geht darum, in die erlebte «Welt» des Kunden einzutauchen, um Hinweise auf die eigene strategische Position und Anhaltspunkte für strategische Optionen zu gewinnen.

Nachhaltigkeit auch mit der Verankerung in ihren Köpfen. Die Fehleinschätzung ihrer Vorstellungswelten führt zur Fehleinschätzung der eigenen Wettbewerbsposition. Zudem wird «Kundenorientierung» gleichbedeutend mit «Wettbewerbsorientierung», da sie immer schon die vom Kunden wahrgenommenen Alternativen miteinschließt.

Eine Erhebungs- und Analysemethode, die Kunden und ihre Welt zum Ausgangspunkt – und damit ernst – nimmt, muss Aufschluss über die Stärke und Tiefe der Verankerung der zugeschriebenen Wettbewerbsvorteile geben, sie muss Begründungszusammenhänge liefern sowie eine hinreichende inhaltliche und sprachliche Nähe zur Kundenwelt aufweisen. Der Zweck dieser Methode besteht in einer Übersetzungsleistung der Welt der Kunden in die Welt der Entscheidungsträger. Nur wenn das Management daraus strategische Optionen generieren oder bewerten kann, entsteht ein nennenswerter Beitrag. Daher müssen die Kundenaussagen für die Entscheidungsträger trotz Aggregation nachvollziehbar gemacht und in ihrer Reichhaltigkeit transportiert werden. Neben diesen Anforderungen, die auf prozessuale Charakteristika abstellen, stehen folgende inhaltlichen Aufgabenfelder im Vordergrund: Ermittlung der Unterscheidungskraft im Wettbewerb, Darlegung oder Identifikation von Andockstellen für strategische Optionen und strategische Segmentierung der Kunden anhand ihrer Vorstellungswelten.

KUNDEN ERZÄHLEN WETTBEWERBSVORTEILE

Warum können von Kunden erzählte Geschichten diesen Beitrag fürs strategische Management leisten? Welche Inhalte sind anders und schaffen gegenüber detaillierten Kundenbefragungen einen Mehrwert?

Betrachten wir, wann und wie sich ein Ereignis im Gedächtnis festsetzt und nachhaltig erinnert wird. Harvey Whitehouse nennt zwei wesentliche Gründe tiefer Verankerung: Einerseits werden Erinnerungen durch Wiederholung des Gleichen gebildet, zum anderen durch überraschende, einzigartige Erlebnisse, die den ursprünglichen Erwartungen zuwiderlaufen. Für die Verankerung der Eigenschaften und Merkmale eines Geschäftssystems beim Kunden bedeutet dies: Ein sich konsistent positiv/negativ wiederholender Eindruck vom Geschäftssystem wird entsprechend tief verankert und als Geschichte verfügbar. Das Gleiche gilt für begeisternde (positiv überraschende) oder enttäuschende (negativ überraschende) Erlebnisse. Auch die Umkehrung trifft zu: Ein Geschäftssystem, das wechselhafte oder diffuse Eindrücke vermittelt, weil es keine Konstanz aufweist oder nur durchschnittliche Qualität besitzt, wird sich

Das Nichtvorhandensein von Geschichten lässt den Rückschluss auf eine geringe Unterscheidungskraft im Wettbewerb zu.

kaum in erinnerbaren Geschichten niederschlagen. Damit lässt das Nichtvorhandensein von Geschichten den Rückschluss auf eine geringe Unterscheidungskraft im Wettbewerb zu. Die Kundenbindung hängt dann wesentlich vom Grad der Habitualisierung im Kaufverhalten ab, deren Verflüchtigungsgefahr beträchtlich ist. Standardisierte quantitative Fragebögen mit umfangreichen Items oder «qualitative Befragungen» auf Basis eines strukturierten Fragenkatalogs können solche Informationen nur gering herausarbeiten, weil die Verfügbarkeit der Geschichten nicht systematisch erfasst wird und nur zufällig in der Sammelkategorie «Sonstiges» erscheint.

«Ob wir mit unserem Lieferanten zufrieden sind? Ja, schon, wir sind zufrieden und kaufen da schon lange. – Ob die mich schon einmal besonders positiv überrascht haben? (Dreissig Sekunden Pause) Hm, nein, also wenn Sie mich so fragen, da kann ich mich eigentlich an gar nichts erinnern. Und an was Negatives? (Zehn Sekunden Pause) Also nein, da fällt mir auch nichts ein. Aber so insgesamt gesehen sind wir sehr zufrieden.»

WIDER DIE MARKTFORSCHUNGSPROBLEME

Über die Erzählform lassen sich Umfrageprobleme – etwa dass abgefragte Einstellungen oft wenig bis gar nichts mit den Handlungen eines Individuums zu tun haben – elegant vermeiden: Denn, referieren die Geschichten auf konkrete Erlebnisse, werden vermeintlich «erwünschte» Antworten unterwandert, da nur die unmittelbare Handlungsebene eine Rolle spielt. Es braucht auch keine Abstraktionsleistungen wie bei einer Abfrage von Bewertungskategorien, wo sich von den Befragten häufig nur vermuten lässt, was mit den aufgeführten Kategorien gemeint ist. In Geschichten wird zudem der für das Verstehen erforderliche Interpretationskontext mittransportiert. Und indem ein Erzähler konkrete Randbedingungen wie Nutzungs- oder Bedeutungszusammenhänge mitliefert, macht er implizit deutlich, dass diese Kontexte ein wesentliches Bestimmungsmoment der Situation waren.

Besondere Lebensnähe erhalten erzählte Geschichten, weil das Steuermoment stärker bei den Befragten liegt. Sie sind es, die die Geschichten auswählen und damit – bewusst oder unbewusst – ihre Prioritäten ausdrücken. Nach

J. M. Balkin widerspiegeln die elementaren narrativen Strukturen das Unterbewusste am besten. Anders als bei kategorialen Items, die in Ausprägung und Wichtigkeit abgefragt werden, kommt hier auf indirekte, aber organische Weise eine Wichtigkeitsbewertung zum Tragen, ohne eine Anspruchsinflation, bei der plötzlich alles «wichtig» wird, zu provozieren.

Roger C. Schank und Robert P. Abelson stellen in einer zentralen Arbeit fest, dass das gesamte Wissen, das Menschen in ihrem Gedächtnis aufnehmen, behalten und daraus wiedergeben, aus Geschichten besteht, die sich vor dem Hintergrund ihrer persönlichen und sozialen Erfahrungen herausbilden. Diese Geschichten verkörpern die Basis für das Verständnis neuer Erfahrungen, für die Beurteilung von Personen, Objekten und Ereignissen, auf die sie sich beziehen, und für die Entwicklung genereller Haltungen über diese Sachverhalte. Dies bedeutet letztlich, dass Geschichten untrennbar mit ihrem jeweiligen Erzähler und dessen Identität verbunden sind. Wesentlichen Anteil an erinnerten Ereignissen hat dabei das Selbstbild des Erzählers. Geschichten können daher nicht nur komplexe Kontexte über Sachverhalte, sondern auch über die Erzähler abbilden. In unseren empirischen Studien erweisen sich Geschichten auch als überlegene Präsentationsform: Bei der Kommunikation der Ergebnisse an die Entscheidungsträger werden sie als zwingender und sinnfälliger aufgenommen als abstrakte Argumente.

Herkömmliche Ansätze qualitativer Marktforschung erheben dagegen nur Fragmente – die sich später nicht mehr zu einem Ganzen zusammenfügen und grössere Sinn- und Deutungszusammenhänge nur schwer erschliessen. Daher bilden Kundenbefragungen nur unzureichend komplexe Wettbewerbsvorteile ab, die auf einer gut abgestimmten Orchestrierung von unterschiedlichen Aktivitäten und Prozessen basieren. Anstösse für eine neue strategische Positionierung und die Entwicklung innovativer Business-Designs und Strategieoptionen können sich daraus kaum entwickeln. So erstaunt es nicht, wenn die Marktforschung über eine zunehmende «Taktifizierung» der Branche klagt und sich bei strategischen Entscheidungen aussen vor sieht.

DIE METHODE DES STORYLISTENING

Eine Methode zur Beschreibung der in der «Welt des Kunden» befindlichen Wettbewerbsvorteile hat sicherzustellen, dass die Geschichten zusammenhängend und frei erzählt werden können. Folglich steht keine strukturierte Befragung zu Produkt oder Dienstleistung im Vordergrund, sondern die Kunden erzählen in einem möglichst offenen geführten Interview vorrangig über die Wahrnehmungen innerhalb ihres eigenen Kontextes – ihrer je individuellen Lebens- und Vorstellungswelt. Ernst genommen, ist dies eine konsequente qualitative Forschung auf der Basis von entdeckenden Verfahren. Das Vorgehen besteht darin,

ähnlich wie Ethnologen und Anthropologen, den Kunden als einen fremden, exotischen Stamm aufzufassen, dessen Kultur es zu erforschen gilt: seine Riten, seine Fetische, seine Interpretationen, seine Vorstellungswelten. Ziel ist es, von diesem fremden Stamm zu lernen, ohne ihm das eigene kulturelle Interpretationsraster überzustülpen. Dabei gilt es, behutsam vorzugehen, um auch unerwartete Dinge zu entdecken.

Kann ein Befragter die Erzählung frei in eigenen Worten und Schwerpunkten gestalten, operiert er nicht nur innerhalb seines «Sprachspiels». Zugleich bildet er durch erzählerische Zugzwänge in seinen Beschreibungen auch individuelle Zuschreibungen und differenzierte Zusammenhänge ab. So lassen sich kognitive und emotionale Muster in den Welten der Kunden erfassen – insbesondere die Stärke und Verankerung der zugeschriebenen Wettbewerbsvorteile samt ihren komplexen Zusammenhängen. Der Erkenntniswert aus dem Storylistening ist dabei umso grösser, je globaler die Einstiegsfragen und je weniger restriktiv die Vorstrukturierung der Gespräche ausfallen. Dagegen tendieren Kundenbefragungen dazu, die Fragen und Probleme des Unternehmens abzuarbeiten – also Fragen und Probleme, die die Kunden gerade nicht haben.

Unsere Studien in den unterschiedlichsten Bereichen von Handel, Industrie und Dienstleistung (B2B wie B2C) zeigten, dass Kunden viele Geschichten in Verbindung mit Unternehmen, Produkten, Dienstleistungen oder Marken erzählen können. Diese beginnen häufig mit Erlebnissen an den Kontaktpunkten zum Unternehmen respektive seinen Angeboten. Diese Geschichten werden gerne und ausführlich im Kontext der eigenen Lebenswelt platziert – nicht zuletzt, weil die Kunden erstmals das Gefühl erhalten, dass sich ein Unternehmen wirklich für ihre Situation und ihre Anliegen interessiert. Im Verlauf der Interviews und selbst innerhalb der Geschichten wechseln die Kunden häufig die Themen, fragen sich selbst (und geben oft eine Antwort) oder springen zwischen Überzeugungen, Wünschen, Assoziationen und den damit verbundenen Anekdoten. Dabei haben sie abschliessend nicht das Gefühl, ausgefragt worden oder zu wesentlichen Dingen nicht zu Wort gekommen zu sein.

Die «narrative Kompetenz» der Gesprächspartner ergibt sich aus der natürlichen Vermittlung, die sie täglich entsprechend ihren kognitiven Mustern anwenden – unabhängig davon, ob es sich um Geschäftskunden oder Endkonsumenten handelt. Das heisst: Auch in dem als völlig rational apostrophierten, auf Preis und Qualität fixierten Industriegüterbereich spielen Vorstellungswelten und Imaginationen eine beträchtliche Rolle. Die strukturellen Unterschiede zu den vermeintlich «irrationalen Markenwelten» der Konsumenten verwischen völlig. Dieses Phänomen wird erst bei einer konsequent durchgeführten Geschichtenerhebung deutlich.

Das Vorgehen besteht darin, ähnlich wie Ethnologen und Anthropologen, den Kunden als einen fremden, exotischen Stamm aufzufassen, dessen Kultur es zu erforschen gilt.

«Eine Geschichte? Puh, da muss ich mal nachdenken. (Pause, dreissig Sekunden) Ja, klar, da fällt mir etwas ein. Das war vor drei Monaten oder so, das war wirklich bemerkenswert! Da hatten wir massive Probleme mit einem Ihrer Produkte. Und natürlich musste bei unserm grössten Kunden alles schon gestern fertig sein. Als wir produzieren wollten, waren die ganzen fünf Tonnen, die wir am Lager hatten, unbrauchbar. Zumindest haben unsere empfindlichen Maschinen das nicht gepackt. Da hatten wir ein Problem. Nur wenn die Maschinen Tag und Nacht liefen, hatten wir eine Chance, den Auftrag rechtzeitig fertig zu stellen. Und dieser Kunde droht sowieso bei jeder Kleinigkeit mit der Konkurrenz! Meine Güte, hat mein Chef Druck gemacht. Da rief ich unseren Grosshändler an und erklärte den Schlamassel. Sie müssen sich das vorstellen, fünf Tonnen, das ist ein Riesenhaufen, das ist selbst für einen Grossen schwierig, und wir sind bei denen sicher kein bedeutender Kunde. Aber es ist kaum zu glauben – die haben das innerhalb eines Tages hingestellt! Saubere Arbeit! Da war ich schön erleichtert. (Lacht) Wie das der Lange, deren Aussendienstler, gemacht hat, war echt professionell. Der stellte nur ein paar Fragen und wusste, was zu tun war. Der erstaunt mich immer wieder. (Eine Minute Pause) Sie müssen wissen, wenn man sich in unserer Branche nicht auf die Lieferanten verlassen kann, dann ist man echt arm dran.»

AUSWERTUNG

Der zweite wichtige Schritt des Storylistening besteht in der Auswertung der Geschichten. In der Begeisterung über das Storytelling ging bei Marketern völlig unter, dass es strategisch nicht reicht, dass Kunden Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben und irgendwie oder irgendwelche Geschichten erzählen. Bei der Auswertung gilt es vielmehr, einzelfallübergreifende Muster, Gemeinsamkeiten und systematische Unterschiede zu finden. Erst dieser Analyseschritt eröffnet eine strategische Dimension und gibt Hinweise auf die wahrgenommenen Wettbewerbsvorteile, deren Verankerung und Hintergründe.

In der Regel genügen vergleichsweise wenige Interviews, um solche Muster zu finden und einen ausreichend hohen Detaillierungsgrad in den Vorstellungswelten zu er-

Auch im «rationalen» Industriegüterbereich spielen Vorstellungswelten eine beträchtliche Rolle. Unterschiede zu den «irrationalen Markenwelten» der Endkonsumenten verwischen völlig.

zielen. Wie Griffin und Hauser nachwiesen, werden bei zwanzig Interviews bereits mehr als neunzig Prozent der Anforderungen sichtbar, die nach dreissig Interviews ermittelt werden. Und dreissig Interviews bilden neunzig Prozent der gesamten Anforderungen ab. Die Geschichten von Kunden zu Erlebnissen und Erfahrungen mit Produkten, Dienstleistungen oder Marken wiederholen sich und haben eine ähnliche Struktur. Daher können schnell Muster identifiziert werden. Unsere Studien deuten an, dass etwa zehn Interviews ausreichen, um bei den jeweiligen Mustern den für strategische Zwecke erforderlichen Detaillierungsgrad zu erreichen. Dennoch muss dieser Punkt für jeden Einzelfall geprüft werden.

Die in den Mustern zum Ausdruck kommenden Beziehungen lassen sich in verdichteter Form durch kognitive Karten darstellen. Diese bilden die Vernetzungen in den Vorstellungswelten der Kunden ab, das heisst, sie beschreiben ihre kausalen, zeitlichen oder emotionalen Bezüge, Assoziationen und Zuschreibungen und die damit einhergehende Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Diese Unterscheidungskraft verkörpert den strategischen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. Die wichtigsten und stärksten Verknüpfungen werden in Kernsätze zusammengefasst, die sich auf wesentliche Teile der kognitiven Karte beziehen. In einer unserer Studien erzählten von knapp vierzig befragten Firmenkunden rund ein Drittel Geschichten, die der oben geschilderten in ihrer Grundaussage ähneln. Die Quintessenz daraus beschreibt einen – neben anderen – wichtigen strategischen Vorteil aus Kundensicht.

«Die Qualität des Rohproduktes ist für uns besonders wichtig, da wir aufgrund optimierter Maschinenlaufzeiten keine Maschinenstörung brauchen können. Diese straffe Laufzeitoptimierung ist nötig, weil wir stets sehr zeitkritische Aufträge von unseren Kunden bekommen, die in ihrem Geschäft ebenfalls unter enormem Zeitdruck stehen. Daher müssen wir eine hohe Flexibilität bieten, sonst gehen wir im Wettbewerb unter.»

SEGMENTIERUNG DURCH GESCHICHTEN

Die Bestimmung der strategischen Wettbewerbsvorteile ist nur ein erstes Ergebnis. Strategieentwicklung fordert von einer leistungsfähigen Methode auch die Identifikation von neuartigen Kundensegmenten. Was kann Storylistening dabei leisten?

Geschichten verkörpern eine komplexe Verschränkung aus der Unterscheidungskraft des Geschäftssystems und der Identität der Kunden, die als Bestimmungsgrösse für die Wertschätzung dieses Geschäftssystems fungiert. Kurz: mit seinen Geschichten sagt ein Kunde gleichermaßen etwas über das Unternehmen und sein Angebot aus wie über sich selbst und seine Identität. Wir erhalten über Geschichten insoweit Zugang zu den Identitäten der Kunden, als der relevante Interpretationskontext aus ihrer Lebenswelt jeweils mittransportiert wird. Diese Nutzungs- und Bedeutungszusammenhänge sind ein wichtiger Schlüssel, um unterschiedliche Lebenswelten und Kontexte von Kundensegmenten zu erfassen. Damit lässt sich eine Art «qualitative Streuungserlegung» vornehmen. Denn einerseits werden durch die Kundengeschichten die Regelmässigkeiten und Unregelmässigkeiten des eigenen Geschäftssystems transparent. Andererseits ist durch die Identifikation von übergreifenden Mustern, die nicht vom Geschäftssystem des Unternehmens herrühren, eine strategisch relevante Segmentierung möglich, die auf Kundenidentitäten und Vorstellungswelten Bezug nimmt. Die heute diskutierten nutzungs- und bedeutungsorientierten Segmentierungen lassen sich also bewerkstelligen durch eine Segmentierung anhand der erzählten Geschichten. Diese geschichtenbasierte Segmentierung liefert detaillierte Nutzungs- und Bedeutungszusammenhänge aus relevanten Teilbereichen der Lebens- und Vorstellungswelt der jeweiligen Kunden und ermöglicht oft unerwartete, neuartige Perspektiven zur Strategie. Dies gilt sowohl für B2C wie B2B.

Die Vorstellungswelten der Kunden – ihre Erfahrungen, Wünsche und Fantasien – kommen im B2B-Bereich zum Beispiel in Erwartungen über die künftige Entwicklung ihres eigenen Geschäfts zum Tragen und liefern die Basis für Abnehmersegmente mit je spezifischer Eigenlogik. In der erwähnten Studie wurde ein Segment deutlich, das das Geschäft künftig auf Standardprodukte konzentriert sieht. Diese Kunden erwarten einen verschärften Wettbewerb, dem nur mit Kostensenkungen begegnet werden kann. Daneben kristallisierte sich ein weit umfangreicheres, bisher unerkanntes zweites Segment heraus. Es ist charakterisiert durch einen ganz anderen Geschichtentyp, in dem Preis- und Zeitdruck deutlich in den Hintergrund treten. Stattdessen wird die eigene Zukunft darin gesehen, dem ruinösen Wettbewerb im Standardgeschäft durch innovative, qualitativ hochwertige und beratungsintensive Produkte mit hoher Marge zu entgehen. Diese beiden erwartungsbasierten Segmente laufen quer zur ursprünglichen

Kundensegmentierung aufgrund von Betriebsgrösse und Handelsumsatz. Daher konnten die unterschiedlichen Nutzungs- und Bedeutungszusammenhänge nicht aufgrund von quantitativen Auswertungen erkannt werden.

DIE GESCHICHTE FÜR ENTSCHEIDER

Der Endzweck des Instruments Storylistening liegt darin, eine Übersetzungsleistung für Entscheidungsträger zu erbringen, damit relevante diagnostische Informationen für die Strategieentwicklung zur Verfügung stehen. Hierzu werden die kognitiven Karten gemeinsam Schritt für Schritt rekonstruiert und interpretiert, um Motivationslagen und Kontexte zu verstehen. Jeden Rekonstruktionsschritt begleiten Tonbandeinspielungen, denn erst die realen Geschichten transportieren die Vielfalt der Kundenaussagen und ihre Interpretationskontexte. So können Entscheidungsträger die Muster, die eine hinreichende Differenzierung für strategische Sachverhalte oder Wettbewerbsvorteile besitzen, für sich selbst entdecken und erhalten schrittweise ein vertieftes Verständnis für die Kategorien und Verknüpfungen innerhalb der kognitiven Karte. Auch wenn sie die Geschichten der Kunden kennen, ergeben diese Fragmente erst derart geordnet und im Zusammenhang mit den unbekanntem Verbindungen eine spürbar neue Perspektive auf die Kundenwelt.

Dies kann eine erhebliche Stimulationskraft entfalten: Entscheidungsträger fangen in den Workshops oft an, eigene Geschichten über Kunden zu erzählen, oder artikulieren erste strategische Konsequenzen und Ideen für Optionen, die mit den nun sichtbaren Mustern und blossgelegten Andockstellen – zum Beispiel für neue Angebote und Kommunikationsinhalte – korrespondieren. Die Kenntnis der Vorstellungswelten der Kunden liefert zugleich die Grundlage für eine Risikobewertung dieser Optionen: Ob ein neues Angebot, eine neue Ausrichtung angenommen wird oder nicht, erschliesst sich aus deren kontextuellem Zuschnitt für eine bestimmte Kundengruppe von ähnlicher Vorstellungswelt. Je besser und vielfältiger sich dabei an Anknüpfungspunkte, Vorstellungen und Geschichten der Kunden anschliessen lässt, desto höhere Erfolgsplausibilität besitzen die strategischen Optionen. So macht das Storylistening deutlich, dass Strategieinhalt und -prozess nicht voneinander getrennt werden können und sich im Idealfall gegenseitig anfeuern.

Lektüre zum Thema

J. M. Balkin – **Cultural Software: A Theory of Ideology** – University Press 1998

Michel de Certeau – **Kunst des Handelns** – Merve-Verlag 1988

Yiannis Gabriel, Tim Lang – **The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and Its Fragmentation** – Sage 1995

Franz Liebl – **Empathie als Dienstleistung** – in: brand eins, April 2002

Olaf G. Rughase – **Linking Content to Process: How Mental Models of the Customer Enhance Creative Strategy Processes** – in: A. S. Huff, M. Jenkins (Hg.) – Mapping Strategic Knowledge – Sage 2002

Roger C. Schank, Robert P. Abelson – **Knowledge and Memory: The Real Story** – in: R. S. Wyer. (Hg.) – Advances in Social Cognition: Vol. 8 – L. Erlbaum Associates 1995

James P. Spradley – **The Ethnographic Interview** – Thomson Publishing 1979

Harvey Whitehouse – **Jungles and Computers: Neuronal Group Selection and the Epidemiology of Representations** – in: The Journal of the Royal Anthropological Institute, Vol 2., No.1, 1996