

This is a Neo-Narrative

1	Prolog	8		
2	Narrative	22	Was machen Narrative?	23
			Biologische Phänomene von Narrativen	23
			Kulturelle Phänomene von Narrativen	26
			Psychologische Phänomene von Narrativen:	29
			Narratives Denken	
			Basisstrukturen von Narrativen	30
			Die Inflation der Narrative	34
			Die Krise der Narrative	36
3	Narrative und Marken	38	Ursprünge von Markennarrativen	38
			Unterschied zwischen Markennarrativ und Markenstory bzw. Storytelling	39
			Wirkung von Markennarrativen	42
			Aufbau von Markennarrativen	44
			Synthese: Das Narrativ in der Markenführung	47
			Ein Grundlagenmodell	
			Markennarrative „heute“: Skizzen zur Ausgangslage	52
			Das Realbild	
			Anmerkungen zur Idee der Neo-Narrative	55
4	Neo-Narratives	62	I Kohärenz	64
	Die neo-narrativen Prinzipien		II Ursprungslosigkeit	87
	Auf dem Weg zu neuen Marken		III Bricolage	110
			IV Symbiotik	133
			V Auflösungen	155
			VI Intentionsoffenheit	185
			VII Desintegration	208
5	Zur Anwendung:	230	Der neo-narrative Zettelkasten. Nochmal als Anleitung	234
	Ein neo-narrativer Zettelkasten		Zettelimpulse	238
6	Epilog	248		
			Impressum/Abbildungen	262
			Herausgeber/Autor	264

Aber: Im dritten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts etablieren sich immer neue Ungewissheiten und Überlagerungen, in denen Marken nicht mehr als monolithischer Block agieren können. Bei allen Notwendigkeiten, Markenidentitäten so aufzubauen, dass verschiedene Markenmacher wie auch Markenrezipienten ein deckungsgleiches Bild senden und empfangen, müssen Marken sich heute den Realitäten stellen, die ihre Identität multipolar und ihre Aussagen multidimensional machen. Die neue Wirklichkeit zeigt, dass nicht Einzigartigkeit, sondern Pluralität zielführend ist. Nicht also die Deckungsgleichheit der Argumente, sondern eine zusammenhängende Struktur. Und genau hier beginnt das Konzept der Neo-Narrative. Gleich der Scheherazade, die in der jahrhundertealten Geschichte von „Tausendund-einer Nacht“ ihr Leben rettet, indem sie Nacht für Nacht dem jähzornigen Sultan eine neue Geschichte erzählt, deren hinausgezögertes Ende sie den nächsten Tag überleben lässt, ist es auch für Marken entscheidend, Geschichten zu erzählen, ohne jemals den Grund dafür zu verlieren. Markenerzählen darf nicht Selbstzweck sein, sondern sollte auch in der tausendundzweiten Geschichte einen Teil der Identität der Marke reproduzieren und erweitern. Ebenso wie Scheherazade durch das Erzählen über tausendundeinen Tag hinweg ihr Leben sicherte, so können auch Marken immer wieder ihre Relevanz beweisen und gleichzeitig ihre Bedeutung sichern, indem sie Neues schaffen. Nur durch neues Erzählen, in neuen Strukturen und neuen Formen, kann eine Marke in die individuellen Erzählzusammenhänge und Identitätsbezüge ihrer Rezipienten Einzug halten. Marken, die nur Faksimiles eines standardisierten Markenmodells mit erwartbaren Markennarrativen hervorbringen, werden in den kommenden Jahrzehnten in der Überkommunikation verschwinden.

Als Reproduktion von Trends, als Algorithmus für vermeintliche Zielgruppen, als logische Konsequenz, als lineare Insel eines disproportionalen Kommunikationsuniversums wird eine Marke nicht mehr bestehen können.

Welcoming: Neo-Narratives

Mit dem Konzept der Neo-Narrative werden Marken stark für die Herausforderung des Jahrzehnts der Transformationen, Ungewissheiten und Fragmentierungen. Sie werden in diesem Kontext belastbar für jegliche Vorhaben von Unternehmen. Das Konzept der Neo-Narrative fixiert die Grundlagen der Marke, aber macht sie weitaus flexibler und virtuoser als zuvor. Markenaussagen werden markanter, wenn sie in den jeweiligen Kontexten, Zielgruppen, Situationen oder Artikulationsformen beweglich sind. Markenaussagen bekommen Relevanz, wenn sie so variiert werden können, dass sie eine genuine Dramaturgie aufbauen, ohne nur selbstreferenziell zu sein. Aber wie weit geht diese „Beweglichkeit“?

Die Zusammenhänge von Markenaussagen müssen so organisiert sein, dass sie Teil eines dynamischen Systems sind – nicht nur einer Hierarchie oder eines statischen Modells. Geschichten einer Marke sollten sich nicht ständig wiederholen, ergänzen, bestärken oder deklinieren. Markennarrative müssen sich in ihrem Aufbau und Arrangement neu formatieren. Sie müssen sich öffnen, variieren und mit Widersprüchen leben, bzw. sie nutzen. Sie müssen nicht reagieren, sondern experimentieren. In Zeiten der Überkommunikation müssen sie erzählen, um zu überleben.

In diesem Buch soll es darum gehen, Narrative zunächst grundlegend zu verstehen, um dann die Dynamik

Während es in Gemeinschaften, den Religionen, unter den Herrschenden, im Militär oder gar in der Architektur schon früh Narrative gab, die sinnstiftende Kausalität, Identität und emotionale Nähe für den Rezipienten erzeugen sollten, so dauerte es einige Jahrhunderte, bis sich diese narrative Struktur auch auf Unternehmen und ihre Produkte übertrug. Zunächst gab man sich mit deskriptiven Elementen zufrieden; so gab es schon im alten Ägypten Ziegelsteine mit Initialen ihrer Hersteller, im alten Griechenland und Rom eine Art Branding für Handwerker, Zünfte und Gilden – was aber fehlte, war die breite Nutzung einer narrativen Struktur dahinter. Dennoch lassen sich durchaus auch Nachweise finden, die versuchten, Mythen und Legenden um Produkte ranken zu lassen. Die Wirkung von bestimmten Gewürzen oder die Göttlichkeit ausgewählter Weine wurde auch in der Antike durch narrative Systeme etabliert. In der Markenkommunikation gibt es ab dem Mittelalter eine nachweisbare, systematische Hinwendung zu Narrativen. Schon damals gehörten Erzählungen zu den ersten entstehenden Marken. Viele der damaligen Narrative scheinen vor allem auf verbalen Überlieferungen beruht zu haben, aber es finden sich auch erste mediale Vermittlungen – ein Beispiel dafür ist in der Londoner Lombard Street noch heute erhalten. Im 14. Jahrhundert begann hier die Tradition, sein Haus, sein Unternehmen oder seine hier angesiedelte Bank nicht nur mit Namen, sondern auch mit einem bildhaften Schild zu kennzeichnen oder gar zu bewerben. Wie Familien oder Stammeswappen erzählten auch diese Namen und Schilder von einer Geschichte, einer Idee, oder repräsentierten diese – doch auf eine neue radikale und überraschende Weise. Besonders im ausgehenden Mittelalter, in dem viele Menschen Analphabeten waren, entwickelten sich die Darstellungen auf den Schildern zu einem hervorragenden Mittel, um Geschichten zu zeigen und weiterzuerzählen, Bezüge aufzubauen und narratives Denken anzuregen.⁶⁹ Von den mehr als 138 Schildern der Lombard Street sind heute noch vier zu sehen. Die Schilder waren von großer Symbolkraft, denn erstmals sagten sie nicht nur in konkreten Darstellungen, worum es bei dem Unternehmen ging (wie ein Hammer oder Amboss für eine Schmiede, oder ein Fingerhut oder eine Nadel für einen Schneider), sondern schafften ganz eigene mystische narrative Symbole: Eine geigespielende Katze, ein schwarzer Adler, eine Artischocke, ein Ball, eine Eiche und drei Kronen, ein Fass und ein Pfeil, ein blauer Anker, sieben Sterne, die Mütze des Papstes – allesamt Bedeutungen und Geschichten, die heute nicht mehr zu rekonstruieren sind. Man kann nur vermuten, wie am Beispiel der goldenen Heuschrecke, dass diese Sparsamkeit, Fleiß und Reichtum symbolisierte; Eigenschaften, die in der Finanzwelt hoch geschätzt wurden. Bei der geigespielenden Katze lassen sich Bezüge aus der Heraldik rekonstruieren, in der die Katze für Sanftmut, Güte und Behutsamkeit stand und die Geige für Harmonie. Was aber besonders blieb ist die Idee, Marken und Dienstleistungen nicht mit Deskriptoren oder Argumenten, nicht einfach und linear zu platzieren, sondern mit einem (Bild-)Narrativ.⁷⁰

Die Geschichte der Markennarrative ist deshalb auch eine Geschichte der Entfernung von der direkten persönlichen Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer, in der zwischen Individuen noch narrative Prozesse abliefen. Sie wurde abgelöst von einer Person-Objekt-Beziehung, in der Narrative über sich ausdehnende Märkte und industrielle Methoden auf eine neue Art vermittelt werden mussten. Dabei wurden über Marken und Markennarrative menschliche Beziehungsmuster imitiert, die Identifizierungs-, Orientierungs-, Vertrauens-, Kompetenz-, Sicherheits- sowie

Image- und Prestigefunktionen übernehmen konnten. Viele der Urfunktionen von Narrativen wurden also in der Markenbildung und ihren Referenzsystemen aufgegriffen und fortgeführt.

Doch spätestens im Zuge der letzten 100 Jahre wurde das nötige narrative Beziehungsgeflecht zwischen Objekten und Personen noch weiter limitiert und auf fixe Markenpositionierungen und wenige Artikulationen reduziert. Die mediale Verdichtung und Streuung in unzählige Kanäle sorgte dafür, dass Narrative enger formuliert und fokussierter eingesetzt wurden. Die Kontrolle über das Narrative sollte behalten werden – die Aussagen fokussiert sein. Die Magie der Herstellung, der Zauber der Herkunft der Macher, die Kraft des Besonderen die man im Narrativ eines Produktes in der Mensch-Mensch-Beziehung hätte entfalten können, wich der Reduktion auf Schlagworte und Symbole für „gut“, „besser“, „kräftig“, „langlebig“ oder ähnlichem. Der Bekanntheitsgrad einer Marke wurde wesentlich der Bedeutung oder Kraft eines Markennarrativs übergeordnet.⁷¹

⁷¹ Dietrich, Frank Otto; Schmidt, Blecker, Ralf: Narrative Brand Planning. Wie Marken zu echten Helden werden. 2013. S. 7.

Marken werden heute immer mehr durch einige wenige Artikulationen platziert und in relativ gleichen Mustern strukturiert. Eigene komplexe, tiefe, zeitgreifende, mythische Narrative wurden so immer seltener – und Markennarrative immer ähnlicher aufgebaut. Bildmarke, Motto, Gründungsmythos, zentrales Leistungsversprechen – Marken sind selbstähnliche Narrativsysteme geworden. In Anbetracht der zu beobachtenden Reduktion von komplexen Erzählmustern der Marken formulierte der britische Marketing-Wissenschaftler Stephen Brown im Jahr 2003, was sich heute wie ein Plädoyer für Neo-Narrative anhört: „Brands mean more than relatively fixed arrangement of associative nodes and attributes. Complexity, heterogeneity, dynamism, and paradox are integral aspects of the consumer-brand relationship. Not only are brands fixed cognitive associations of meanings; they are also dynamic, expanding social universes composed of stories. They are social entities experienced, shaped, and changed in communities.“⁷²

⁷² Brown, Stephen; Cozinetts, Robert V.; Sherry, John F. Jr.: T. Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. In: J Market Vol. 67, Issue 3. 2003. S. 31.

Unterschied zwischen Markennarrativ und Markenstory bzw. Storytelling

Während einige Zeitgenossen die Inflation der Narrative beklagen, stellen andere also besonders in der Markenarbeit einen Rückgang fest. Dennoch sind Geschichten heute noch immer ein essentieller Bestandteil im Aufbau von Marken. Wer hat also recht? Was in der Praxis eine Frage der Perspektive ist, lässt sich in der Theorie etwas besser abgrenzen. Der „Narrative Turn“ der 1980er Jahre in den Sozial- und Kulturwissenschaften, der die Wichtigkeit des Erzählens als Medium der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers wiederentdeckt hat sowie den Blick vom Inneren der Erzählungen auf den Kontext der Erzählungen öffnete, strahlt heute auch auf die Marken- und Marketingforschung ab und lässt eine klare Abgrenzung der Entwicklung zu.

Dass Marken erzählen, scheint klar. Die meisten Markenmacher verwenden die Begriffe „Narrativ“ und „Story“ als Synonyme, doch es gibt einen essentiellen Unterschied zwischen Markenstory und Markennarrativ. Es handelt sich um zwei Begriffe, die in keinem gleichen, sondern in einem hierarchischen Verhältnis stehen. Im Spannungsfeld zwischen Markennarrativen und Markenstories überwiegen heute Forschungen und Fachliteratur zum Storytelling von Marken, und auch die meisten Verwender meinen Storys, selbst wenn sie Narrative sagen. So gilt, was

86 Gerace, Thomas; McKee, Robert: Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World. 2018. S. 19.

Während vor der Jahrtausendwende noch Emotionen zur Manipulation der Empfänger durch Modelle wie „pleasure and pain“ – also die Suggestion von Freude und die Dramatisierung von Dringlichkeit und Notwendigkeit – verwendet wurden, sind heute Markennarrative organische und authentische Emotionsstifter, die eine Beziehung zum Empfänger suchen. „A well-told story captures our attention, holds us in suspense, and pays off with a meaningful emotional experience.“⁸⁶ Zentrale Emotionen für Markennarrative sind deckungsgleich zu den universellen narrativen Emotionen: Spannung, Neugier und Überraschung. Sie schaffen eine kommunikative Qualität, in der dann weitere Emotionen folgen und ausgelöst werden können.

Ein Markennarrativ muss sich also so exponieren, dass es bei den Empfängern eingebettet werden kann. Es kann identitätsstiftend und emotional wirken, muss aber vor allem durch Empathie, Authentizität und kreative Varianz als Geschichte so zugänglich sein, dass es Menschen selbst in Versatzstücken Einstiege und Transportation bietet. Die eine gezielte Wirkung lässt sich durch Markennarrative nicht initiieren, wohl aber eine breite bindingsorientierte und identitätsbildende Wirkung.

Aufbau von Markennarrativen

„Don’t tell a story. Be a narrative.“ – Der geflügelte Satz macht nach den erlangten Erkenntnissen mehr Sinn als je zuvor. Die Kraft der Markennarrative scheint nach einer klaren Abgrenzung von den Markenstorys diese und die reine strategische Markenführung zu überflügeln. In dem Buch „Story is Strategy“ (2002) behauptet der Marketingguru Laurence Vincent, dass für das Herstellen starker Markennarrative gar kein Standardmodell vorliege und das Schaffen dieser mehr „craft“ (Geschick, Fertigkeit) als „exact science“ sei. Auch in der Zwischenzeit fand ein konsolidiertes Vorgehen zum Schaffen eines Markennarrativs nicht einmal als Umriss statt. Frank Otto Dietrich und Ralf Schmidt-Bleeker halten fest, dass der kreative Prozess der Narrativbildung bisher ausbleibt, weil offensichtlich andere Modelle zugänglicher sind: „Es ist amüsant, wie hartnäckig Unternehmen dem Glauben an die technische Konstruktion und Fixierung von Markenbedeutung anhängen. Vielleicht liegt es daran, dass sich Werbeagenturen und markenführende Unternehmen eine Vielzahl an logischen Werkzeugen gebaut haben, die es einfach einzusetzen gilt, weil sie nun mal da sind.“⁸⁷ Es scheint also gerade den Markennarrativen und ihren Ideen zuwider zu laufen, sie in Modelle und Konstruktionsmuster zu fügen. Die Idee des vorliegenden Buchs ist folglich getragen von der Überzeugung, dass der Glaube an bisherige Markenmodelle überworf en werden soll. Anstelle von rein schematischen Modellen sollen tragende Elemente eines Markennarrativs kurz genannt werden, damit ihre Komplexität und Dynamik zumindest in Grundzügen nachvollziehbar wird.

87 Dietrich, Frank Otto; Schmidt-Bleeker, Ralf: Narrative Brand Planning. S. 21.

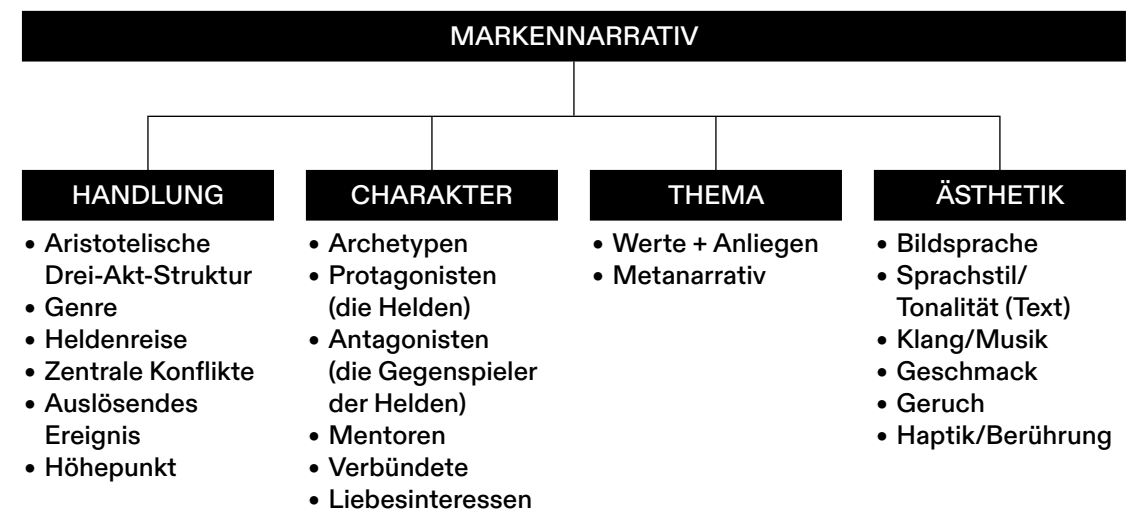
Wie schon im Kapitel zur Beschaffenheit von Narrativen im Allgemeinen, so werden auch Markennarrative im Besonderen zunächst immer medienneutral beschrieben und skizziert. Dennoch gibt es viele Parallelen und Behelfskonstruktionen, die der Literaturwissenschaft entlehnt sind und Markennarrative als „Text“ verstehen – damit gemeint ist meistens aber ein Metatext, der sich – sofern einmal skizziert – in vielschichtigen Formen über Kanäle und Zeiträume, Themen und Inhalte, Storys und Designs entfaltet. Anders als reine Artikulation von Markenpersönlichkeiten oder Markenbenefits durch Argumente und Erklärungen sind Markennarrative Kommunikationsformen, die sich der Mittel des Erzählens bedienen. Markennarrative

nutzen die ureigene Ausdrucksweise in Form von Geschichten, um Konsumenten so zu begegnen, wie sie es gewohnt sind (oder biologisch können), Erzählungen zu verarbeiten. Markennarrative helfen, Identitäten aufzubauen, indem sie ein Verständnis und eine Nachvollziehbarkeit zu Essenz, Versprechen und Werten einer Marke aufspannen. Narrative zur Markenbildung nutzen spezifische narrative Mittel, um ihre Erzählungen zu formulieren. Dazu gehören Gründungszeitpunkte (Wann), Menschen oder Helden (Wer), Technologien (Wie), Omni-Temporalität (spezifische Zeiteinheiten, Vergangenheit-Präsenz und Vergangenheit-Zukunft), Konflikte (abweichende Aktionen) und ein Ort des Beginns (Wo).⁸⁸

88 Pfannes, Christina; Meyer, Caroline; Orth, Ulrich R.; Rose, Gregory M.: Brand narratives: Content and consequences among heritage brands. In: Psychology & Marketing. Vol. 38, Issue 11, 2021. S. 1867-1880.

Laurence Vincent unterscheidet dafür zunächst vier grundsätzliche Elemente von Markennarrativen: Plot, Charaktere, Motive und Ästhetik. Innerhalb dieser Elemente gibt es dann Subkategorien, die definiert werden können und dabei helfen, das Markennarrativ zu skizzieren.⁸⁹

89 Vincent, Laurence: Legendary Brands – Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Market Strategy. 2002. S. 121.



Dieser offensichtlichen Einteilung liegt eine Vorstellung zu Grunde, die durch Margaret Marks und Carol Pearsons einflussreiche Arbeit „The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes“ im Jahr 2001 begründet wurde. Mark und Pearson widmen sich in diesem Buch dem Konzept, wonach grundlegende Markennarrative wie klassische Mythen und Legenden aus Vorzeiten beschaffen sein sollten, sodass durch sogenannte „Brand Archetype Models“ das Narrativ durch eine Art Helden- oder Antiheldenerzählung konstruiert werden kann. Diese Markenarchetypen sind eine Reihe universeller, symbolischer und archaischer Muster menschlichen Verhaltens und menschlicher Motivationen, die seit Jahrhunderten im Geschichtenerzählen, in der Mythologie und in der Psychologie verwendet werden. Sie repräsentieren die Grundwerte, Überzeugungen und Bestrebungen verschiedener Arten von Menschen und rufen in den Köpfen der Verbraucher emotionale Reaktionen und Assoziationen hervor. Dazu gehören folgende zwölf Typen nach Carl Jung: „The Innocent (Der Unschuldige), The Explorer (Der









Stefan Ytterborn

Stefan Ytterborn nennt sich selbst Serial-Entrepreneur und Brandbuilder. Anfang der 1990er Jahre überzeugte er IKEA, mit der Submarke IKEA PS skandinavische Designkompetenz aufzubauen – heute selbstverständlich, damals für einen auf Effizienz und Pragmatismus fokussierten Baukastenkonzern eine Neuheit. PS stand für „Postskriptum“, eine Ergänzung also zum Standardportfolio. Viele Stücke der IKEA-PS-Kollektion sind mittlerweile zu Sammelstücken geworden oder fungieren in Museen als Zeitzeugen einer Epoche. Ytterborn hat die Ära des „Democratic Designs“ bei IKEA initiiert. Nach einer Zeit als Berater unter dem Dach der Marke Ytterborn & Fuentes gründete Ytterborn 2005 die Marke POC (Piece of Cake), die sich auf innovative und technologiebetriebene Schutzausrüstung für Skifahrer und Biker konzentrierte – für „Gravity Sports Athletes“, wie er heute noch selbst sagt. Zweckorientierte, schlichte, funktionale, minimalistisch konzipierte Produkte setzten mit POC neue Standards, und eine reduzierte, klare und faktenbasierte Markenkommunikation machte die Marke schnell unter Sportlern beliebt. Das Kernnarrative blieb dabei stets die Eigenschaft des Schutzes.

2012 verkaufte Ytterborn seine Anteile, um 2016 Cake zu gründen, eine Marke für elektrische Motorräder. Geleitet von der Überzeugung, dass technischer Fortschritt in der Motorrad- und Mobilitätsindustrie zugleich nachhaltig sein sollte, schuf er ein unverwechselbares elektrisches Offroad-Motorrad in vier Produktvariationen und eine Marke mit dem gesamten dazugehörigen Universum aus Apps, Merchandise, Zusatzprodukten und Lifestyle. Ytterborn forcierte eine radikal andere Produktentwicklung hin zu einer echten DNA eines elektrischen Motorrads mit systematischer Ersatzteilstrategie, um wesentlich höhere Lebens- und Nutzungsdauern zu ermöglichen, einem Partner- und Vertriebsnetzwerk, das die hohe kulturelle Relevanz der Marke sofort definierte, und einem Designnarrativ, das absolut einzigartig ist. Im Kern der beiden Marken POC und Cake stand eine Kohärenz, welche die Größe und Bedeutung der Marken widerspiegelte, ohne dass die einzelnen Elemente der Markennarrative dabei Ähnlichkeiten untereinander aufwiesen. 2024 gründete Ytterborn die Designberatungsagentur COMTRU.

IV

Symbiotik

Der Wunsch nach Einzigartigkeit führt oft zu dem Bestreben, Narrative so zu beschaffen, dass sie wirken wie noch nie zuvor gehört, gesehen, getan. „Ownability“ ist ein Schlagwort dieser Bemühungen. Eine Marke und ihre Artikulationen sollen originär und unverwechselbar sein. „Don't imitate, innovate“ ist der Leitsatz dieser Überzeugung, die zum Businessprinzip geworden ist. Nicht die Imitation, sondern die bewusste Über-Individualisierung der Marke und ihrer Narrative ist Ausdruck dieses Credo. Vorherrschend ist die Überzeugung, dass Singularität erst die richtigen Impulse in den Köpfen der Empfänger verursacht. Al Ries, der „Erfinder“ der Positionierung im Marketing, konstatierte in seinem Buch „The 22 Immutable Laws of Branding“ in dem Kapitel: „The Law of Singularity“: „A successful branding program is based on the concept of singularity.“¹¹⁴

114 Ries, Al; Ries, Laura: The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand. 1998, S. 5.

Ist das so? Neo-Narrative folgen dieser Überzeugung nicht mehr. Sie sind der Beweis, dass Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit nicht nur durch den „Besitz“ einer Erzählung hergestellt werden. Die Wirkmächtigkeit von Markenerzählungen muss nicht durch Einzigartigkeit allein funktionieren. Der Kontrollzwang, der sich in Konsistenzprinzipien, in wiederkehrenden Ursprungserzählungen und dem engen Korsett der Abgrenzung ausdrückt – wie zuvor erörtert –, hat dazu geführt, dass sich viele Erzählungen in ihrer Form so ähneln, dass ihr Inhalt vorhersehbar wird. Zweideutigkeit, Ambivalenz, Spannungsreichtum, das Rätselhafte, das Paradoxe, das Widersprüchliche, Mythisches – all das ist in Markennarrativen dem Credo der Einzigartigkeit gewichen. Aus Zweideutigkeit ist Eindeutigkeit geworden. Aus Gleichklang, Einklang. Statt Abstraktion ist nur noch das Konkrete destilliert worden. Die individuelle und unverwechselbare Natur eines Narratives wird so oft aufgeköchelt, dass zwar Individualität erhalten bleibt, aber nur noch wenig Substanz übrig ist. Die verbleibende Substanz ist ein Destillat einer individuell geglaubten Markenerzählung, bestehend aus: a) einer einzigartigen Kombination von Merkmalen, die es von anderen Narrativen unterscheidet, b) einer einzigartigen (historisch gewachsenen) Folge aus prägenden Entscheidungen und verständlichen Beziehungen, c) einer einzigartigen Perspektive auf die Welt, Wahrnehmungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen, und d) einem Versuch, auch in (kreativen) Ausdrucksformen einzigartig zu sein.

Das Streben nach Einzigartigkeit wird vor allem durch den Glauben an die USP (Unique Selling Proposition) aufrechterhalten. Dieses Konzept, das vor allem durch die Ausarbeitung eines klaren Alleinstellungsmerkmals in der Kommunikation den Erfolg einer Marke determinieren wollte, begründete Rosser Reeves in den 1940er Jahren. Spezifischer Nutzen und klare Unterscheidungsfaktoren sollten sich in den Köpfen der Rezipienten durchsetzen. Eignet sich dieses mehr als 80 Jahre alte Konzept der Einzigartigkeit wirklich noch? Autoren wie Mark Di Somma oder Paul Simister haben schon vor 10 Jahren begonnen, Markenmacher zu überzeugen, dass die USP eine veraltete Formel darstellt oder, besser gesagt, tot ist. Sie argumentieren, in der heutigen Zeit würde Einzigartigkeit innerhalb kürzester Zeit ersetzt, überholt und unglaubwürdig werden. Das Bemühen um Einzigartigkeit sei Ressourcenverschwendung. Die Zukunft liegt deshalb nicht darin, wettbewerbssichere Aussagen zu gestalten, sondern Ansichten (viewpoints, stories, perspectives) zu entwickeln, die Konsumenten und ihr Leben einbinden und Enthusiasmus entfachen können, und für diese einzustehen. Die Symbiose von Eigenem und Fremdem, von Erlebtem und Erzähltem, von Altem und Neuem, von gewohnt und ungewohnt, von einzigartig und vielfältig wird zur treibenden Kraft. Denker wie Mark Di Somma oder Paul Simister



Über Giovanni Moro und Simone Nunziato

Giovanni Moro und Simone Nunziato, die Gründer der Marke Unimatic, lernten sich während des Industriedesignstudiums Anfang der 2000er Jahre in Mailand kennen. Ihre gemeinsame Sammelleidenschaft für Uhren war der Beginn für die eigene Markenentwicklung 2015. Mit dem Modell „Modello Uno“ schufen die beiden Designer ein Produkt, das funktionales Design und höchste Qualitätsstandards im Segment des „Affordable Luxury“ platzierte. Während die Armbanduhr als solche seit Jahrhunderten entwickelt wurde und einige der wertvollsten und stärksten Marken der Welt das Segment dominieren, war es die Zielsetzung von Giovanni und Simone, die bestehende Grammatik der Uhren zu nutzen und gleichzeitig zu erweitern. Von Beginn an war es für die Marke Unimatic wichtig, ihr Narrativ zu „hybridisieren“ durch Kollaborationen und Editionen. Viele der limitierten Kollaborationen sind innerhalb von unter einer Minute ausverkauft. Ausgestattet mit Seiko-Uhrwerken und soliden technischen Leistungsdaten (u. a. 300 m Wasserdichtigkeit) gehören Unimatic-Uhren zu den vielleicht schönsten und erschwinglichen Luxusuhren auf dem Markt. Aus der Feder der zwei Gründer Moros und Nunziato entstand somit eine Marke, die absorbierte, was es bereits gab, durch Symbiotik ihre Erzählung kontinuierlich fortsetzt, kombinierte Formulierungen findet – und diese ohne eigenes historisches oder formatives Moment fortsetzt. Statt sich auf Herkunft oder technische Provenienz zu berufen, statt eigene Codes und immergleiche Markeninsignien zu reproduzieren, ist jede Edition voller symbolischer und narrativer Elemente durch Symbiotik. Vor allem in den Gravuren auf der Rückseite jeder Uhr entstehen ganze Storys, abhängig vom Kontext und gewähltem Partner. Die Geschichten sind nicht immer eindeutig und dechiffrierbar, aber zeugen von einer Tiefe an Bedeutung und einem Markennarrativ voller mythischer Kraft. Auf der Rückseite der „Unimatic x Royal Enfield Modello Quattro U4 RE“ ist eine Kanone zu sehen und der Satz „Made like a gun“ graviert. Die Rückseite der „Modello Due U2S-8BB“ zeigt eine rundlich angeordnete Gravur taktischer Handzeichen. Die „Modello Uno U1-B“ hat eine Umrechnungstabelle auf ihrer Rückseite. Die Kollaborateure erscheinen als Statement oder Zitat so auch hier. Das Symbiotische wird so zum wiederkehrenden Teil der Unimatic-Marke. Es gab bisher Modelle in Kooperation mit dem Radrennen L'Eroica, der Radausstattermarke MAAp, der Comicserie Spongebob, dem Disney-Konzern, dem MoMa (Museum of Modern Art, New York), den Fashionmarken Undeatead und Norwegian Rain, der NASA, dem Apollo-Soyuz-Programm, und vielen mehr.

- ihres Narrativs unterstreicht. Ein gutes Beispiel lieferte 2024 der Gründer der Marke Véja, Sébastien Kopp, der auf der Online-Marketing-Messe beharrlich nach seiner Markenvision gefragt wurde, und antwortete: „We don't have a vision.“¹²⁸ Und auf die Frage des Forbes Magazins 2019, was die „Brand Pillars“ seien, sagte er mit gewitzter Doppeldeutigkeit: „VEJA has one foot in the fashion industry, and the other one in transparency.“¹²⁹
- ¹²⁸ Hammelheide, Sebastian: Sieben, ne, acht Erkenntnisse von der QMR. In: Der Spiegel. 8.5.2014.
- ¹²⁹ Carter, Felicity: Sébastien Kopp, Cofounder Of VEJA Discusses His Ecological Sneakers For Everyone. In: Forbes Magazine, 25.2.2019.

Ein Beispiel für neo-narrative Intentionsoffenheit: MTV

- Mit dem Aufbau des Kabelfernsehens in den USA der 1980er Jahre entstanden völlig neue Möglichkeiten für Fernsehstationen und ihre Programme. MTV (als Abkürzung für Music Television) wurde in dieser Aufbruchstimmung als einziger Sender konzipiert, der nur Musikvideos ausstrahlen sollte – scheinbar revolutionär zu einer Zeit, in der es eine feste Struktur an Sendungen und Abläufen innerhalb von Sendungen zu geben schien. Das Zeigen von rund drei Minuten kurzen Musikvideos ohne festen Sendeplan machte es fast unmöglich, das Programm selbst oder den Sender als Marke zu vermarkten. Mit der Aufgabe betraut, entwickelte Fred Seibert eine alternative Markenstrategie, die vollkommen von den Marktgewohnheiten abwich: „I thought cable was a coming thing, and developed a strategy: If we could burn the MTV logo into viewers minds – literally ‘brand’ the network – it would create a sensation. Young rock fans would demand their MTV. The result was the now-famous ‘I Want My MTV’ chant and the constantly mutating MTV logo, as changeable and fractious as the audience the channel reaches. We created hundreds of animated logos with dozens of the world’s independent studios.“¹³⁰ Zehnhundert Kurzfilme, die zwischen den Musikvideos die Marke MTV inszenierten, wurden nun das Markenzeichen des Senders. Sie alle basierten auf dem Logo des Manhattan Design Collective, das aber auf tausende kreative Arten in den zehn Sekunden mutiert und variiert wurde. Die Verantwortlichen des Senders waren zunächst schockiert von der Idee, dass das Logo – das essentielle Wiedererkennungszeichen des Senders – niemals gleich aussehen würde. Doch die künstlerischen Kurzfilme rund um das MTV-Logo erreichten genau diesen Zweck, indem sie gerade in der Variation innerhalb weniger Jahre selbst zu Ikonen ihrer Zeit wurden. Die Idee der sogenannten MTV-Idents basierte auf einem Markennarrativ, das keines sein sollte, und war geprägt durch den ständig wechselnden Kontext und die jeweilige Interpretation der Künstler. So entstand ein Raum, in dem die Marke ein intentionsoffenes Narrativ entfalten konnte – in wechselnden Stilen, aus unterschiedlichen subkulturellen Quellen, mit mehrdeutigen Aussagen, in bewussten Verfälschungen, von berühmten Künstlern, zu verschiedenen (gesellschaftlichen) Themen, in Kooperationen, in Zitaten. Ironisch, ernst, verspielt, kunstvoll, low-end. Die MTV-Idents basierten auf keiner einheitlichen Vorgabe außerhalb des Grundlogos und der Länge. Die Freiheit, die den Machern übertragen wurde, übertrug sich auf die Marke und die Zuschauer. In den Jugend- und Musiksubkulturen, die sich ab den 1980ern auffächerten, konnte die Marke MTV überall eine gewisse Relevanz gewinnen, indem sie intentionsoffen war und für jeden Betrachter selbst eine Projektionsfläche darstellen konnte. Die Intentionsoffenheit des Markennarrativs war aber auch in dem Sender selbst verankert, der von Beginn an mit seinem eigenen Format experimentierte, Sendungen ausprobierte und Abläufe variierte.
- ¹³⁰ Fred Seibert – I've lived five lives (so far) <https://www.fredfilms.com/about/#Fred>



Ein Interview über neo-narrative Intentionsoffenheit
Light Phone



Joe Hollier und Kaiwei Tang gründeten 2014 die Firma Light Phone. Die Gründer lernten sich bei einer Google Incubator Session kennen, in der es darum ging, die kommenden Probleme unserer Zeit zu lösen. Ihre Beobachtung in dieser Session führte sie aber zu einem ganz anderen Gedanken: Smartphones und Apps verfolgen das Konzept, Aufmerksamkeit, Zeit und Daten der Nutzer zu sammeln, damit die dahinterstehenden Unternehmen daraus Gewinn generieren können. Tang und Hollier suchten nach einer Möglichkeit, diese Aufmerksamkeitsspirale zu durchbrechen. Es ging ihnen nicht darum, gegen die Technik zu wirken, sondern gegen die Abhängigkeit, die sie produziert. Ihr Ziel war, einen menschlicheren Zugang zur Technik zu schaffen. So entstand die Marke Light Phone aus der Idee eines Telefons, das sinnvoll gestaltet und funktional ist und gleichzeitig die Fähigkeiten der Menschen fördert, anstatt ihre Zeit zu stehlen. Das Kernnarrativ dahinter nannten sie „Going Light“: der Ausbruch aus dem ständigen Aufmerksamkeitsgebuhle, die Besinnung auf die umgebende Welt und das Nutzen von Technik als Werkzeug für den Menschen. Was die Marke ausmachte – das Produkt, das Design, das Branding, das Packaging –, war alles ein Ausdruck von bewussten Entscheidungen und Klarheit. So wurde das erste Light Phone in einem Fotobuch ausgeliefert, das die Wahrnehmung der Welt feierte. Auf der letzten Seite befand sich, im Buchrücken eingelegt, das Produkt. Es entstanden eine Marke und ein Produkt, die kein Plus an Technologie, sondern im Gegenteil die Rückbesinnung auf menschliche Eigenschaften anstrebten. Die Kampagne zur Einführung des Light Phone III wurde durch folgendes Manifest begleitet: „There are so many things the Light Phone III just cannot do: Can’t post on social media. Can’t send an email. Can’t get you lost in some infinite feed. Can’t steal your data. Can’t compete with your daughter for attention or interrupt your train of thought. Can’t remind you that you are somehow missing out. What it can do is giving you the essential for everyday. Connect you with those that matter most. It gives you space to take your passions seriously. Helps to get you where you need to go. And now it is also a camera. Introducing Light Phone III – a tool for a better life.“

Was damit entsteht, ist eine intentionsoffene neo-narrative Markeninszenierung. Eine Marke, die aus einem Produkt heraus agiert, deren Nutzen beschränkt ist und deren Anwendung vom Einzelnen definiert werden muss. Light Phone ist eine Marke, die wesentlich weniger von ihren Kunden erwartet, weil sie keine Vorgaben zur Nutzung ihrer Produkte macht, die ihnen ihre eigenen Möglichkeiten vor Augen führt und den Anspruch lebt, diese zu stärken. Die einzelnen Maßnahmen der Marke verfolgen nicht die Absicht, sich selbst zu erklären und zu positionieren. In einer Kampagne im Jahr 2019 strebte die Marke danach, ein Bewusstsein für alles jenseits ihres Produktes zu wecken – dafür wurde sogar ein „App Store“ geschaffen, der die analogen Äquivalente zu Smartphone-Apps feierte und verkaufte: echte Gesellschaftsspiele, handfeste Bücher, physische Kalender. Intentionsoffenheit zeichnen sowohl das Produkt als auch das Markennarrativ auf besondere Weise aus – sicherlich, weil es Teil des Produktes per se ist, aber auch, weil die Marke sich auf die Fähigkeiten und das Bewusstsein der Menschen verlässt, die sie ansprechen will. Intentionale Narrative würden die Kunden über mentale und gesundheitliche Folgen der Smartphonennutzung aufklären, an ein neues Verhalten appellieren, Funktionen vorführen und Lebensstile propagieren. Light Phone aber verschreibt sich einem intentionsoffenem Neo-Narrativ, das Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmtheit der Menschen anspricht und feiert.

Der neo-narrative Zettelkasten.

Nochmal als Anleitung:

1. Zielsetzung und Thema

Zunächst sollte die Aufgabe klar definiert und ein ideales Ergebnis formuliert werden. In dem vorliegenden Fall geht es zum einen darum, das übergeordnete Neo-Narrativ zu formulieren – also die Meta-Erzählung einer Marke festzuhalten –, und zum anderen darum, ergänzende Erzählelemente zu finden.

2. Materialsammlung

Relevante Informationen, wichtige Impulse und sinnvolle Fragmente werden gesammelt und zusammengestellt. Hier dienen die nachfolgenden Fragen und Gedankenanstöße als Anfangspunkt; diese können gerne durch bereits vorhandene Markenelemente, kulturelle Versatzstücke oder externe Quellen ergänzt werden.

3. Karten anlegen

Jede Idee, Information oder jeder Fakt wird auf einer eigenen einzelnen Karte fixiert. Kurz und präzise wird eine Aussage festgehalten. Ihr Ursprung oder ihre Quelle wird knapp darunter notiert. In eigenen Worten und mit möglichst neuen Formulierungen wird festgehalten, was wichtig ist. Ziel dabei ist nicht, eine möglichst hohe Qualität der Karte zu erreichen, sondern einzig, gewonnene und erhaltenswerte Informationen zu sammeln. Das Prinzip: Ein Gedanke pro Zettel.

4. Verbindungen schaffen

Einzelne Karten werden miteinander verbunden, um Zusammenhänge aufzuzeigen. Jede Karte erhält eine fortlaufende Nummer. Passt sie vom Inhalt zu einer bereits geschriebenen Karte, erhält sie eine untergeordnete Nummer, also z. B. 6.1, 6.2.

5. Kategorien einführen

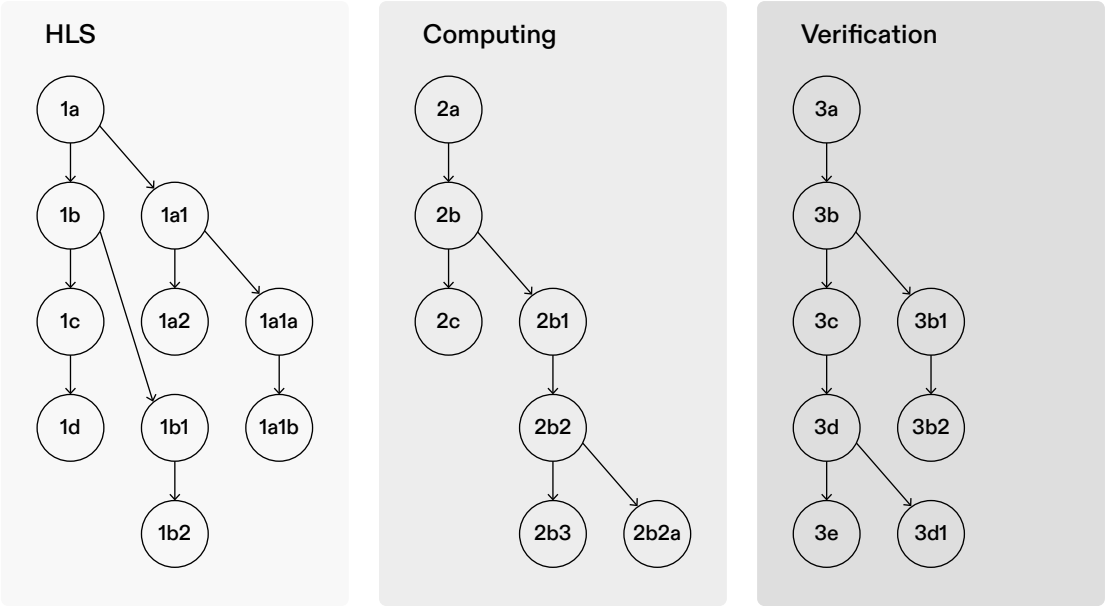
Je größer die Anzahl der Karten, desto wichtiger ist es, Themenblöcke und Kategorien zu schaffen, die als Schlagworte auf den Karten stehen. Sie helfen, neben den Nummern und Unternummern Zusammenhänge herzustellen. Wie Tags oder Hashtags werden diese Kategorien auf der Karte vermerkt (idealerweise nicht mehr als fünf). Einfache Kategorien wie „Ursachen“, „Folgen“, „Lösungen“ helfen, den Überblick zu behalten. Zur Erarbeitung von Neo-Narrativen könnten es Schlagworte wie „Exposition“, „Bruch“, „Konstante“, „Protagonisten“, „Storys“, „kultureller Kontext“, „Symbol“ etc. sein. Solche Schlagworte müssen aber nicht bereits als Neo-Narrativ gedacht werden – auch bestehende Markennarrativelemente können wertvoll sein, um später Brücken und Auflösungen etc. zu entwickeln.

6. Optional: Index schaffen

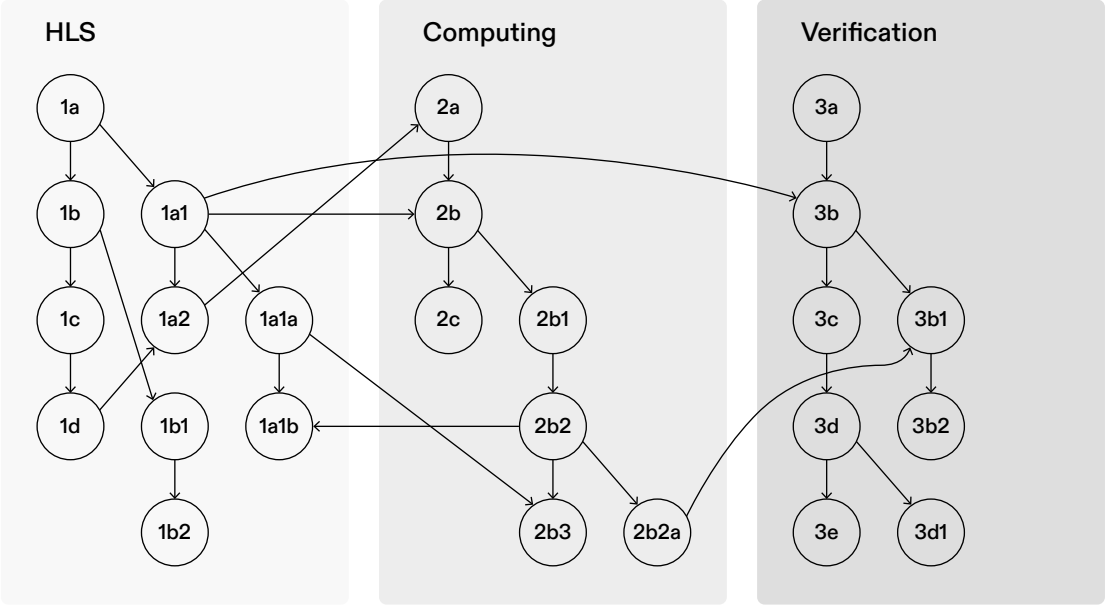
Im Sinne einer schnelleren Auffindbarkeit oder zur späteren Orientierung kann ein Schlagwortindex angelegt werden. Er listet alle Schlagworte auf und notiert dahinter jeweils, auf welchen Kartenummern das Schlagwort zu finden ist.

7. Konkrete Nutzung

Der Zettelkasten ist ein grundsätzlicher Ideengenerator. In der Anwendung werden die einzelnen Zettel immer wieder herausgenommen und neu kombiniert. Einzelne Zettelkombinationen können entnommen und in neuen logischen Reihenfolgen vernetzt werden. Diese Reihenfolgen können sowohl den Meta-Text als Neo-Markennarrativ bilden, als auch Variationen davon oder untergeordnete Markenstorys und Markenstoryelemente. Nach der Entwicklungsarbeit kommen sie zurück in den Zettelkasten, der idealerweise weiter wächst.



Der Anfang:
Der erste Schritt besteht darin, einen Notizenbaum in einer beliebigen Hierarchie zu erstellen, die am besten passt. Durch die Nummerierung der Notizen können jederzeit weitere Notizen dazwischen eingefügt werden, indem am Ende ein Buchstabe oder eine Zahl ergänzt wird



Die Vertiefung:
Von Zeit zu Zeit sollten Verknüpfungen zu anderen Notizen in anderen Kategorien oder in derselben Kategorie hergestellt werden.

In der Ära der Überkommunikation müssen sich Marken völlig neuen Realitäten stellen und ihre Identitäten multipolarer gestalten. Sich spontan formierende und iterative Erzählungen können diese Aufgabe übernehmen. Das ist die Idee der Neo-Narrative. Auf der Suche nach virtuoson Artikulationsformen von Marken wird die Grundidee des Narrativs neu gefasst und in essayistischer Form eine Reise in neue radikale Erzählstrukturen unternommen.

