

2. Die Frankfurter Evolutionstheorie: Inspiration für das Management von Marken?

Dr. HOLGER J. SCHMIDT

Dr. HOLGER J. SCHMIDT war mit seinem Unternehmen Monteverdi bis vor kurzem selbständiger Markenberater und ist heute Geschäftsführer der TNT Akademie. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit markenorientierten Veränderungsprozessen bei führenden Unternehmen, insbesondere der Dienstleistungsbranche. Zugleich ist er Inhaber eines Lehrauftrags für Markenmanagement am Studiengang Dienstleistungsmarketing der Berufsakademie Mannheim. Kontakt: Holger.Schmidt@tnt.de.

Einleitung

Bereits seit vielen Jahren ist ein hohes Interesse der Wirtschaftswissenschaften an angrenzenden Fachgebieten, wie z.B. der Psychologie oder der Soziologie, zu verzeichnen. Dies kann u. a. darauf zurückgeführt werden, dass in unserer schnelllebigsten, hoch komplexen und vernetzten Welt die klassischen ökonomischen Theorien nur noch einen geringen Beitrag dazu leisten, das wirtschaftliche Handeln einzelner Marktteilnehmer zu erklären. Analysiert man beispielsweise das Kaufverhalten von Konsumenten, so stellt man fest, dass der weitgehend rational entscheidende, seinen Nutzen maximierende „homo oeconomicus“, der in den Wirtschaftswissenschaften viel beschrieben wurde, weitgehend ausgestorben ist. Psychologie und Soziologie hingegen haben geholfen, Kaufentscheidungen besser zu verstehen und zukünftiges Verhalten prognostizieren zu können.

In jüngster Zeit suchen die Wirtschaftswissenschaften jedoch so stark wie nie zuvor den Austausch mit anderen Disziplinen. Viele Erkenntnisse aus Biologie, Chemie und Medizin haben auf diesem Wege beachtlichen Einfluss auf die einschlägigen ökonomischen Theorien gewonnen. Zu beobachten ist dies insbesondere in der Erforschung des Konsumentenverhaltens, in der Werbewirkungsforschung und auf dem Gebiet der Markenführung. So ist z.B. die Nutzung von Computertomografien, mit deren Hilfe der Erregungszustand im Gehirn gemessen wird, währenddessen die Probanden eine Kaufentscheidung treffen müssen, nur eines von vielen Beispielen für die zunehmende Verschmelzung ehemals zemen-

ntierter Grenzen zwischen den Disziplinen. Mit Hilfe des skizzierten Versuchs kommt die so genannte Forschungsrichtung des „Neuromarketing“ zu dem Schluss, dass starke Marken zu einer kortikalen Entlastung führen: In denjenigen Hirnarealen, die mit dem Arbeitsgedächtnis assoziiert sind, können starke Marken zu einer reduzierten Aktivität führen, während in den Arealen, die typisch für affektives Verhalten und Selbstwahrnehmung sind, Aktivitätssteigerungen zu beobachten sind. Die aus der Markenforschung bekannte These, dass starke Marken eine emotionale Wirkung haben, kann damit erstmals am lebenden Gehirn beobachtet werden. Möglich ist dies nur durch die enge Kooperation von Wissenschaftlern völlig unterschiedlicher Fachbereiche. Die allgemeine Aufmerksamkeit ist solchen fachübergreifenden Kooperationen sicher. So titelte die Bildzeitung in Bezug auf den geschilderten Versuch: Starke Marken schalten den Verstand ab!

Auch im Kontext der Evolutionstheorie ist eine Vereinnahmung durch die Wirtschaftswissenschaften zu beobachten. Bücher mit zumeist reißerischen Titeln wie z.B. „Die Praxis der Unternehmens-Evolution. Wenn Unternehmer bei CHARLES DARWIN in die Lehre gehen“ oder „Das Business-Gen. Wie sich der Mensch von der Evolution abkoppelt“ finden eine interessierte Leserschaft. Und das gesteigerte Interesse an der Evolution äußert sich sogar in der Entstehung einer gänzlich neuen Fachrichtung: Die Bionik erforscht gemäß dem Einladungsschreiben zum 2. Internationalen Bionik-Kongress vom 01. bis 02. März 2007 in Interlaken „die genialen Erfindungen der Evolution und versucht, diese verblüffend kreative Ideenbörse für die Menschheit nutzbar zu machen“. Die Evolutionstheorie ist also keine tote Wissenschaft, sondern erfreut sich größerem Interesse denn je – auch und insbesondere im Kontext ökonomischer Fragestellungen.

Vor dem Gebiet der Markenführung hat die skizzierte Entwicklung nicht halt gemacht, ganz im Gegenteil: Hier fiel das Gedankengut der Evolution auf besonders fruchtbaren Boden. Denn dem

Gründe nach wirtschaftsfremde Begriffe wie „Selbstähnlichkeit“, „Reproduktion“ oder auch „lebens System“ haben in der Markentheorie eine lange Tradition, nicht zuletzt durch die Arbeiten der Vordenker KLAUS BRANDMEYER und MANFRED SCHMIDT am Institut für Markentechnik, Genf. Da liegt es nahe, dass „Branding by Darwin“, wie es der österreichische Markenberater MICHAEL BRANDTNER nennt, geradezu „en vogue“ ist. Doch wenn die Darwinistische Theorie die Markenführung bereichern kann, wie sieht es denn mit der Frankfurter Schule aus, der die Evolutionsforschung so viel Neues und Inspirierendes zu verdanken hat? Zur Erläuterung: Die Frankfurter Evolutionstheorie hat in den vergangenen Jahrzehnten die Evolutionslehre wesentlich bereichert und dem Darwinistischen Ansatz eine eigene Denkschule entgegengesetzt, die die Entstehung und Weiterentwicklung des Lebens wissenschaftlich sehr fundiert, aber eben auch für den Laien plausibel erklären kann. Sie hat, wie die Markenführung im übrigen selbst auch, etablierte Erklärungen hinterfragt und in weiten Bereichen für ein Umdenken der interessierten Forschergemeinschaft gesorgt. Insofern ist für den Markentechniker – also für denjenigen, der sich mit Theorien und Instrumenten der Markenführung beschäftigt – die Frage durchaus relevant, inwieweit die Frankfurter Evolutionstheorie als Inspiration für sein Fachgebiet dienen kann.

Es bietet sich an, eine Annäherung der beiden Disziplinen anhand der drei Transformationsregeln der Frankfurter Evolutionstheorie zu diskutieren. Diese Regeln sind zentraler Theoriebestandteil: Mit ihrer Hilfe können die Entwicklungen innerhalb der Baupläne von Lebewesen sowohl rekonstruiert als auch – natürlich in Grenzen – vorhergesagt werden. Sollten sich hier Gemeinsamkeiten zwischen der Frankfurter Evolutionstheorie und der Markenführung ergeben, so wird vorgeschlagen, eine Untersuchung der Gemeinsamkeiten an anderer Stelle zu vertiefen.

Die Transformationsregel der Kontinuität

Die Frankfurter Evolutionstheorie sagt: „In Organismen sind Strukturen und Abläufe fein abgestimmt, so dass nur wenig Spielraum bleibt, innerhalb dessen etwas verändert werden kann. Veränderungen können deswegen nur in sehr kleinen Schritten erfolgen, große Sprünge sind nicht möglich; Evolution verläuft graduell, kontinuierlich.“

Die von der Evolution betroffenen Lebewesen sind real. Marken hingegen sind Vorstellungen von Menschen über Produkte und Unternehmen, im besten Falle „positive Vorurteile“. Diese Vorurteile basieren auf der erwarteten Fähigkeit eines Produktes oder Unternehmens, ein spezifisches Bedürfnis zu befriedigen. Wenn wir beispielsweise eine Dose von Coca-Cola öffnen, erwarten wir, dass uns ihr Inhalt erfrischt. Wir erwarten aber auch, dass die koffeinhaltige Limonade genauso schmeckt wie die unzähligen Male zuvor. Schmeckt sie jedoch nicht so wie erwartet, sind wir irritiert und vielleicht sogar enttäuscht. Dabei geht es jedoch weniger darum, ob uns der neue Colageschmack besser oder schlechter zusagt – wir sind irritiert, weil wir nicht das bekommen haben, was wir erwarteten. Und wir stellen uns die Frage: Was bekommen wir das nächste Mal?

Für starke Marken ist es von zentraler Bedeutung, ihr Leistungsversprechen immer wieder einzuhalten. Viel Raum für Veränderungen besteht nicht, ganz im Gegenteil: Als Coca-Cola in den 90er Jahren eine neue Cola auf den Markt brachte, die in Blindtests (Geschmackstests ohne Kenntnis der Marke) sogar viel besser abgeschnitten hatte als die herkömmliche Coke, fingern die Konsumenten trotzdem an zu protestieren. Bereits nach kurzer Zeit musste die neue Cola wieder vom Markt genommen werden. Ein anderes, geradezu legendäres Beispiel für den engen Gestaltungsspielraum im Kontext starker Marken liefert die Zigarettenmarke Camel, die durch häufig wechselnde, isoliert betrachtet aber durchaus gefällige Werbekampagnen ihre gute Marktstellung verspielte. Und die

Ablehnung, mit der die neue Verpackung der Kinderschokolade von den Konsumenten aufgenommen wurde, bekräftigt das bereits Gesagte: Gegen das Photo eines modernen Jungen, welches seit einigen Monaten den Lausbuben ersetzt, der uns jahrelang von der Pappschachtel anlächelte, lief eine regelrechte Hetzkampagne im Internet.

Wir sehen: Auch für Marken besteht nur wenig Spielraum, sich zu verändern. Große Sprünge sind auch hier in der Regel nicht anzuraten – die Markenführung sollte kontinuierlich betrieben werden. Mit anderen Worten: Der Markentechniker setzt auf Evolution statt auf Revolution.

Die Transformationsregel der Optimierung und Ökonomisierung

Die Frankfurter Evolutionstheorie sagt: „In der Evolution können sich keine Wandlungen ereignen, deren Energiebilanzen schlechter sind als die ihrer Vorläufer.“

Lebewesen einer höheren Evolutionsstufe waren stets ihren Vorgängergenerationen überlegen. Diese Überlegenheit konnten sie nur erzielen, indem an ihnen etwas anders, etwas neu war. Auch starke Marken waren und sind in der Regel Innovationsführer. „Große Marken beginnen mit einer denkwürdigen Leistung“, heißt es immer wieder. Und das ist in der Tat so: Ob Persil als erstes Vollwaschmittel, Kaffee Hag als erster koffeinfreier Kaffee, der Walk-Man von Sony als erster tragbarer Kassettenspieler für unterwegs und für draußen oder die Discountflüge ohne Sitzplatzreservierung und ohne Bordservice von Ryanair, starke Marken rücken zumeist durch Innovationen ins Bewusstsein der Öffentlichkeit (und bleiben dann auch dort für Jahrzehnte), die ihnen außerordentlich früh in ihrer Lebensgeschichte gelingen.

Eine neue, begeisternde Marke kann nicht entstehen, indem ein Unternehmen eine bestimmte Sache gleich gut oder schlechter macht als der Wettbewerb – auch wenn kaum ein Unterschied zu

spüren sein sollte. Handelsmarken z. B., die erfolgreiche Produkte vielfach nur kopieren und kaum mit Innovationen punkten, haben selten eine lange Lebensdauer. Sie mögen kurzfristig erfolgreich sein, doch ihr Fortbestand erscheint uns keineswegs so sicher wie der von Marken à la Maggi, Miele, Duracell oder Volkswagen.

Auch für die Markenführung gilt: Neue Marken müssen mit Hilfe von Innovationen die Bedürfnisse ihrer Kunden entweder besser oder ökonomischer befriedigen als die bereits etablierten Wettbewerber, sonst haben sie nur geringe Überlebenschancen.

Die Transformationsregel der Differenzierung

Die Frankfurter Evolutionstheorie sagt: „Die Transformationsregel der Differenzierung besagt, dass der Grundbauplan der Lebewesen gleich bleibt, jedoch Differenzierungen in verschiedene Linien hinein zu beobachten sind. Innerhalb dieser Linien können dann wieder Optimierungen und Ökonomisierungen vorgenommen werden, welche die Effizienz der jeweiligen Differenzierungen steigern.“

Der Evolution sind also natürliche Grenzen gesetzt. Von Seiten der Markentechniker hört man immer wieder, auch der Weiterentwicklung von Marken seien enge Grenzen gesetzt. Markenführung sei die selbstähnliche Reproduktion eines Musters, wird z.B. von BRANDMEYER argumentiert. Doch was ist darunter zu verstehen?

Nun, gemeint ist, dass jede Marke für sie typische Elemente aufzuweisen habe, wie z.B. ein bestimmtes Logo (der Stern von Mercedes), spezielle Hausfarben (Magenta der Telekom), eine besondere Form der Verpackung (die Keramikflasche von Odol), eine besondere Technik (die mechanischen Uhrwerke von Blancpain), spezifische Vertriebswege (die Hausfrauenpartys von Tupperware) oder auch spezielle Prozesse, Kunden zu bedienen (der regionale Kundenservice des Expressversenders TNT). Damit es zur Markenbildung kommt,

sei dieses individuelle Muster immer wieder zu reproduzieren, damit es sich den Kunden einprägt und über diese Vertrautheit zugleich Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Marke entstehen kann. Wichtig sei jedoch, dass diese Reproduktion nicht immer zu 100% identisch erfolgen müsse, sondern in selbstähnlicher Art und Weise.

Differenzierung im Sinne der evolutionären Weiterentwicklung einer Marke bedeutet also, dass im Verlauf einer langen Zeitspanne (z.B. Jahrzehnte) bestimmte Veränderungen des markentypischen Musters durchaus möglich und sogar notwendig sind, solange allerdings das „Große und Ganze“ erkennbar bleibt. Nur so könnten sich starke Marken an den Zeitgeist und an neue Entwicklungen anpassen und verhindern, zu verstauben. Die Analogie zur Transformationsregel der Differenzierung ist offensichtlich.

Fazit

Mag man auf den ersten Blick der Überzeugung sein, dass die vielfältigen naturwissenschaftlichen Anleihen wirtschaftswissenschaftlicher Autoren und Redner eher deren eigener Profilierung dient als der betrachteten Thematik, so stellt man bei genauerer Betrachtung erstaunt fest, dass tatsächlich einige enge Zusammenhänge nicht von der Hand zu weisen sind. Am Beispiel der Frankfurter Evolutionstheorie und dem Wissensgebiet der Markenführung konnten wir aufzeigen, dass Analogien zur Naturwissenschaft die Wirtschaftswissenschaften bereichern können und das logische Denken entsprechend fördern. Insbesondere für die Markenführung scheint es von besonderem Nutzen zu sein, sich intensiv mit der Frankfurter Evolutionstheorie auseinanderzusetzen. Der interdisziplinäre Austausch sollte diesbezüglich für die Zukunft gefördert werden.



Dinoraenum



Geowissenschaftliches Präparations-Atelier

- Präparation / Restauration von Fossilien
- Dioramen, Abgüsse und Modelle
- Ausstellung / Sonderausstellungen
- Fachhandel

**Weitere Informationen unter
www.dinoraenum.de**

Dinoraenum
Kalmünzergasse 3
93047 Regensburg

dinoraenum@yahoo.de
Tel: 0941 / 55535