

Der stille Revoluzzer

Peter Zernisch hat mit seinen bahnbrechenden Forschungen zur Marke fast unbemerkt der noch jungen Wissenschaft ein neues Paradigma geschaffen. Er weist der Markenführung damit den Weg aus dem technischen ins bionische Zeitalter. Zernisch war 50 Jahre lang ein stiller Revoluzzer. Jetzt diskutiert eine wachsende Gemeinde seine Errungenschaften.

Fortschritt durch Revolution. Die Wissenschaft unterscheidet „inkrementale“ Fortschritte in normalen Phasen der Wissenschaftsentwicklung von „fundamentalen“ Fortschritten durch revolutionäre Phasen. Die normale Phase zeichnet sich durch die allgemeine Anerkennung eines Paradigmas aus. In dessen Rahmen arbeiten die Forscher in gleicher Richtung, ihre Forschung zielt ins Detail, ihre Erkenntnisse sind vertiefend, der Erkenntnisgewinn kumulativ. In dieser Phase werden Theorien verfeinert, Modelle elaboriert und Techniken variiert. Die Regeln dazu werden nicht hinterfragt. In revolutionären Phasen werden diese Regeln durch neue ersetzt. Ein Paradigmenwechsel ist die Folge. Der Erkenntnisgewinn beginnt von vorn, nun aber auf einer höheren Erkenntnisebene. Revolutionärer Fortschritt ist eine gesellschaftliche Notwendig-

Peter Zernisch



keit. Er ereignet sich, wenn ein herrschendes Paradigma die Probleme einer Gesellschaft nicht mehr lösen kann. Wissenschaftliche Revolution ist die Konsequenz einer Krise. Populäre Beispiele sind die Wechsel vom geozentrischen zum heliozentrischen Weltbild, von der Newtonschen Mechanik zur Quantenmechanik, von der Kataklysmentheorie zur Evolutionstheorie.

Revolution durch Revoluzzer

In der Krise versuchen die meisten Forscher, ihre Probleme im Rahmen des herrschenden Paradigmas durch verfeinerte Modelle und Methoden in den Griff zu bekommen. So verharret eine Wissenschaft oft lange Zeit im Status quo, ohne dass Revolution stattfindet. Der auslösende Faktor ist stets die Bildung von Antithesen zum herrschenden Paradigma. Ihre Postulierung erfordert Autonomie, Skepsis und Mut – Tugenden, die häufig nur von Außenseitern einer Wissenschaftsgemeinde verkörpert werden. Das bestätigt die Geschichte regelmäßig: Kopernikus griff das geozentrische Weltbild an, Einstein die klassische Mechanik und Darwin die Kataklysmentheorie. Diesen Revoluzzern ist es zu verdanken, dass sich ein fundamentaler Fortschritt in ihren jeweiligen Wissenschaften ereignen konnte. Sie waren Außenseiter und wurden kritisiert, missachtet und zunächst aus der Wissenschaftsgemeinde ausgegrenzt.

Fortschritt in der Markenführung

Die Markenforschung und ihre verwertende Branche verharret seit Jahrzehnten in einer Phase „normaler Entwicklung“. Sie akzeptiert ein Paradigma, in dessen Zentrum letztlich immer noch das mechanistische Sender-Empfänger-Modell (SEM) steht. Ausgesprochen oder unausgesprochen, explizit oder implizit, bewusst oder unbewusst hält sie am SEM in all seinen Formulierungen, Variationen, Verfeinerungen und Erweiterungen fest – unabhängig davon, ob der Sender durch ein „Brand Management System“ ausgestattet, die Sendung durch einen „genetischen Code“ determiniert oder der Empfänger durch einen „Eisberg“ strukturiert wird. So wurde fundamentaler Fortschritt in der Markenforschung bis heute verhindert. Das auf



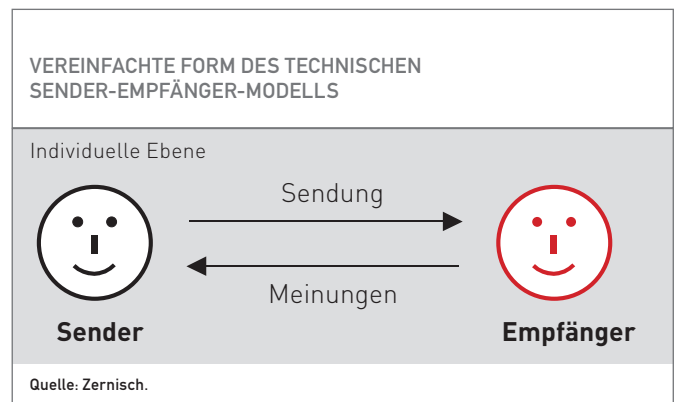
DR. RER. NAT. OLIVER BÖRSCH,
geschäftsführender Gesellschafter des
Zernisch Instituts in Köln.

Basis eines technischen Kanalmodells der Informationstheorie entwickelte SEM wurde zwar im Detail kritisiert, aber in seinen Grundannahmen nie überwunden. Die Markenforschung folgt im Rahmen dieses Paradigmas dem zentralen Axiom des Individuums: Das SEM verhandelt neben seinen technischen Gliedern wie „Medium“, „Kanal“, „Codierung“, „Rückkopplung“, „Informationsfluss“, „Störung“ usw. seine beiden Hauptakteure „Sender“ und „Empfänger“ als freie, voneinander unabhängige Individuen. (Abbildung unten)

Revolution in der Markenführung

Peter Zernisch hat im Laufe seiner umfassenden Forschungen zur Marke das SEM als Ursache zentraler Irrtümer in der Markenführung erkannt. Seit vielen Jahren plädiert er für die Lösung von seinen Axiomen und von allen davon abgeleiteten Fehlorientierungen aus der Meinungsforschung. Seine an der Natur des Menschen orientierte Markenforschung geht nicht vom freien Individuum, sondern vom Kollektiv, von der Community aus. Sie berücksichtigt, dass auch eine statistisch große Zahl von Empfängern keine kollektive Aussage liefern kann und überspringt alle Kogni-

Foto: iStockphoto



tionen des Individuums durch ein bionisches Forschungssystem. Zernisch entwickelte dieses System stufenweise. Seine heutige Struktur ist das Resultat aufeinander aufbauender Pionierleistungen zur Überwindung der Irrtümer in rund 50 Jahren Forschungs- und Beratungspraxis:

1. Irrtum: Der Sender muss dem Empfänger gefallen.

Schon in den 50er-Jahren warnte Zernisch vor der verbreiteten Gefallsucht der Unternehmen, die sich in der Gefälligkeit ihrer Produkte und Kommunikationsmittel äußerte. Sie war das Resultat der Unterwerfung unter den allgemeinen Maßstab zeitgenössischer Designästhetik. Das 1954 gegründete Atelier Zernisch und Co. oppo-

nierte gegen diesen Maßstab mit der Empfehlung an seine Auftraggeber, durch stilistische Ursprünglichkeit lieber die Eigenart zu profilieren, statt aktuellen Schönheitsidealen zu folgen. Zernisch wusste, dass sich solche Ideale aus individuellen Meinungsäußerungen von Verbrauchern konstituierten. Die heute beklagte Nivellierung von Produkten und Unternehmen zeichnete sich schon damals als Folge von Meinungsgläubigkeit ab. Die aufkommenden Designschulen beschleunigten die ästhetische Gleichmacherei. Um seine Leistungen davon zu distanzieren, führte Zernisch damals den Begriff des „Markenstils“ ein. Markenstil sollte keine Geschmackssache, sondern die Konsequenz von Charakter sein. Für Zernisch war der Markenstil schon damals die beweiskräftige Form kollektiver Wertinhalte.

2. Irrtum: Der Sender muss um den Empfänger „werben“.

Als Ende der 50er-Jahre die ersten Advertising Agencies aus den USA nach Deutschland kamen, erzeugten sie die Illusion der Verführbarkeit des Verbrauchers durch Werbung. Werbung sollte die gefälligen Produkte vermitteln. Je höher der Werbedruck, desto höher die Vermittlungsleistung, hieß es. Die Zeit der spektakulären Kampagnen brach an und sollte ein langjähriges Wachstum der Werbeagenturen einleiten. Wieder ging Zernisch in die Opposition: Er kritisierte, dass Produkte allein durch Werbung verkauft werden

sollten und plädierte für eine komplexere Informationspolitik. Seine 1958 gegründete Gesellschaft für Industriepublizität nutzte dazu konsequent alle Kommunikationsmaßnahmen, von CI, Packaging und Sales Promotions bis hin zu Advertising und Public Relations. Zernisch praktizierte damals bereits ein Prinzip, das erst 30 Jahre später unter dem Begriff der „Integrierten Kommunikation“ eine breitere Beachtung fand. In seinem Buch *Markenglauben managen* demonstriert er, wie unerschlossen das mediale Universum des Markenmanagers auch heute noch ist und empfiehlt, die klassische Mediaplanung gründlich zu erweitern.

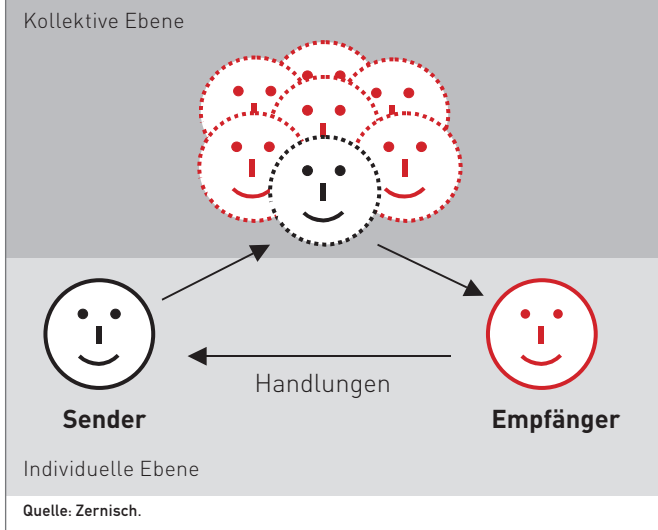
3. Irrtum: Der Sender kann den Empfänger täuschen.

Die Dominanz der Werbung nahm für Zernisch groteske Züge an. Sie gipfelte in der Praxis, dass Werbung helfen sollte, selbst schlechte Produkte zu verkaufen. Zernisch sah in der Entwicklung einen Betrug am Verbraucher. Er festigte daraufhin seinen Standort aufseiten der Empfänger und gründete 1965 die ZERNISCH KG und gleich darauf 1967 das Institut für Produkt- und Markenentwicklung. Beide Firmen verstanden sich als Anwalt der Verbraucher und entwickelten im Auftrag ihrer Klienten erstmals Produkte auf Basis von Verbraucherproblemen. Projective Product Development (PPD) hieß die Methode dazu. Mit PPD antizipierte Zernisch ein Konzept, das erst heute unter dem Titel „Consumer Partizipation“ aufgegriffen wird. Aus heutiger Sicht ebenso bemerkenswert war die damals schon praktizierte Trennung von Produkt und Marke. Zernisch überwand das Dogma des untrennbaren Markenartikels und empfahl seinen Auftraggebern, den „Stoff“ vom „Geist“ zu unterscheiden und jedes nach seinem Wesen zu pflegen. So fiel es ihm leicht, Beratungsmandate von Unternehmen wie Thyssen, Salzgitter oder Mannesmann anzunehmen, die fernab der traditionellen Markenartikelindustrie wirtschafteten – Jahrzehnte bevor das sogenannte „Corporate Branding“ Schlagzeilen machte.

4. Irrtum: Der Empfänger kann dem Sender sagen, was er braucht.

Zernisch erfuhr immer deutlicher, dass die Bedürfnisse des Verbrauchers zwar handlungsleitend waren, diese aber nicht mit den klassischen Methoden der Markt- und Meinungsforschung

VEREINFACHTE FORM DES BIONISCHEN COMMUNITY-MODELLS



Marken evolutionsnotwendige Orientierungskräfte in menschlichen Gemeinschaften sind. Andere Wissenschaftler, wie moderne Mythentheoretiker, bestätigten dieses Erkenntnis mit ihrem Konzept der Mythomotorik. Zernisch hatte nun den Schlüssel zur Identifikation und Nutzung der Markensubstanz in der Hand und entwickelte Ende der 90er-Jahre sein bislang jüngstes Tool: Brand Destined Operating System.

Das neue Paradigma der Markenführung

ermittelt werden konnten. Wenn Marken und Produkte als Lösungen von Verbraucherproblemen aufgefasst werden, so kann der Verbraucher über diese Problemlösungen keine Auskunft geben. Könnte er es, hätte er seine Probleme längst erkannt und selbst gelöst. Zernisch verfeinerte folglich seine Forschungsmethode PPD, die den Verbraucher aufs engste in den Entwicklungsprozess einbezog, und veröffentlichte sie 1972 auf dem Esomar-Kongress in Cannes. PPD erlaubte es, Wunschprojektionen als idealtypische Problemlösungen zu entwickeln. Die Projektionen dienten als verbindliches Wirkungsmuster für alle an der Entwicklung beteiligten Mitarbeiter in Institut und Unternehmen. Die Methode schaffte damit zugleich die Entwicklungsbasis für Produkte und für ihre Kommunikation, bezog sich also auf das gesamte Angebot eines Herstellers in all seinen Wirkungsbestandteilen.

5. Irrtum: Das Image ist die Marke.

Mitte der 80er-Jahre leitete Zernisch den vorläufig letzten Erkenntnisschritt ein: Wenn die aus der Meinungsforschung gewonnenen Images über Unternehmen und ihre Produkte keine verlässlichen Entwicklungsmaßstäbe liefern konnten, so konnten sie es für die Führung von Marken erst recht nicht. Während die imagegeleitete Markenmacherei der Branche ihrem Höhepunkt zustrebte, ging Zernisch daher seinen Weg der bionischen Markenpflege konsequent zu Ende: Er befreite sich von allen Meinungsäußerungen über die Marke, um aus der Auseinandersetzung mit Anthropologen verschiedener biologischer Fachrichtungen ein neues Verständnis von der Marke, von ihrer Substanz, zu gewinnen. Sie erkannten, dass

Zernisch geht heute davon aus, dass Marken Naturkräfte, kollektive geistige Orientierungskräfte sind und nicht nach technischen Produktionsprinzipien gemacht werden können. Er geht weiterhin davon aus, dass diese Orientierungskräfte auf mythomotorische Weise menschliche Gemeinschaften bilden, leiten und binden. Weiter, dass Markenmanager solche mythomotorischen Kräfte verständnisvoll nutzen oder in Unkenntnis ihrer Kraftquelle behindern können. Der Markenmanager muss dazu all seine Empfänger als eine Community begreifen, deren Mitglieder sich völlig anders verhalten, als es ihren individuellen Meinungen entspricht. Er muss die verhaltensorientierenden Kräfte seiner Community erkennen und stärken. Er muss vom Product Manager zum Community Manager werden und Gemeinsamkeit stiften. (Abbildung links)

Dem Markenmanager eröffnet sich dadurch eine neue Dimension des Markenwettbewerbs: Mit der Nutzung einer in Jahrtausenden der Menschheitsentwicklung gebildeten kollektiven Orientierungskraft, der Mythomotorik, steht ihm ein Wettbewerbsinstrument zur Verfügung, das ihm ungleich mehr Wettbewerbsmacht verleiht, als jede aus begrenzten Investitionen in Kommunikation künstlich aufgebaute Markenkraft. Umgekehrt geht er so teuren Materialschlachten und Preiskämpfen aus dem Weg, weil die Marke, die aus mythomotorischen Kräften heraus wirkt, die gleichen Jahrtausende Zeit hatte, sich von anderen gemeinschaftsstiftenden Kräften zu differenzieren. So rückt die Ära eines kultivierteren Wettbewerbs in greifbare Nähe: Symbiose statt Verdrängung. von Oliver Börsch