

Dr. Klaus Brandmeyer, Markenberatung, Hamburg



Dass es diese neue Gattung knapp zwei Jahrzehnte später über den großen Teich geschafft und sich in München einen deutschen Nistplatz geschaffen hatte, zeugte von ihrem Ausbreitungswillen. Der unterscheidet in der Evolutionstheorie die Schwachen von den Starke. Denn es ist nicht so, wie manche das Darwinsche Prinzip verstehen, dass die Starke sich durchsetzen. Richtig gedeutet heißt es vielmehr: Der, der sich durchsetzt, ist der Starke. Der Wille, sich durchzusetzen gegen alle Widerstände, gegen geschmackliche Gewohnheiten, gegen Tischsitten, gegen vertraute Alternativen, war

beiden Händen), in der Uniformierung der Bedienung, in der rücksichtslosen Beschränkung des Angebots auf den Hamburger und seine wenigen Varianten. Das System zeigte sich zudem hochgradig resistent

■ **You are free within the system, not from the system.**

gegen alle Versuchungen, vom eigenen Muster abzuweichen, sondern begann sich selbst zu reproduzieren. Unser Nobelpreisträger hätte ihm nichts anderes geraten. Denn *nur die Reproduktion nach dem eige-*

anderzusetzen. Es dauerte. Denn das 'Halbe Hähnchen', gegrillt, penetrant duftend und womöglich mit Messer und Gabel zu essen, quasi eine Imitation, kam nicht in Frage. Eine Lösung war gefordert, die dem eigenen Muster entsprach und zugleich die Anpassungsfähigkeit der eigenen Spezies beweisen würde. Denn *Evolution ist die Entfaltung von Kreativität innerhalb einer gegebenen Struktur*, wie der österreichische Astrophysiker Erich Jantsch erklärt. Die Lösung entzückte die Freunde des Systems – Chicken McNuggets. Hühnerfleisch à la McDonald's. In Stückchen zerhackt, paniert, sechs oder

Der sich durchsetzt, ist der Starke

Als der frischgebackene Nobelpreisträger der Physik Gerd Binnig am 1. August 1988 in Lindau über die selbständige Struktur der Evolution sprach, konnte er nur ahnen, dass 38 Jahre zuvor in den USA ein höchst anschauliches Beispiel für seine Theorie in die Welt gekommen war: Die Marke McDonald's. Ein echter Urknall. Denn was Konsumenten dort vorfanden, war nicht die soundsovielte Variante tradierter Fleischklöße (platt oder kugelförmig), sondern in Gestalt, Geschmack und Art des Verzehr eine neue Spezies. Ein Beitrag von Dr. Klaus Brandmeyer, Hamburg. www.brandmeyer-markenberatung.de

der Idee McDonald's offensichtlich eingeboren. Glücklicherweise fand sie kongeniale Realisierer in Gestalt von Managern, Mitarbeitern, Zulieferern und Franchisenehmern. Mit ihrem Auftritt im Food-Universum etablierte die Marke schnell ein eigenes, für sie typisches Verhaltensmuster; für alle erkennbar in der geruchsfreien Fast Food-Form, im Essen mit den Fingern (bzw. mit

nen Muster befähigt ein solches System, sich auszudehnen, sein Umfeld zu besetzen und im Wettbewerb zu überleben. Einmaliges, das sich nicht vielfach wiederholt, hat im Kampf ums Dasein keine Chance. So begann sich die Lust auf McDonald's unter den Menschen auszubreiten. Sie sprang von einem Gehirn auf das nächste über und erreichte damit sehr bald die kritische Masse, die benötigt wird, um sich epidemisch, hier sogar pandemisch zu vermehren. Verhaltensforscher wie Professor Wolfgang Wickler sprechen in diesem Fall nicht von Genen, die vererbt werden, sondern analog dazu von Memen – kleinen kulturellen Einheiten wie Bildern, Slogans, Ohrwürmern, Vorurteilen -, die sich *nicht durch Zeugung, sondern durch eine Art von Über-Zeugung vermehren.*

Die Entwicklung verlief gradlinig, nichts konnte die Freude an Beef und Brötchen trüben. Bis im Umfeld ein Trend auftauchte, der sich zu verstetigen begann – der Trend zum Geflügel. Gesund, fettarm, lecker und in Deutschland als Wienerwald 1960-1980 äußerst erfolgreich. Das System McDonald's war gefordert, sich mit dieser nachhaltigen Veränderung auf Konsumentenseite produktiv ausein-

zwölf, zum Dippen in Soßen zur Wahl. Mehr als einmal und an vielen Stellen hat das Markensystem seine Fähigkeit bewiesen, einen Trend aufzugreifen und ihn doch so auszugestalten, dass dabei immer McDonald's herauskommt. Ob es Chinesische Wochen oder Los Wochos waren, immer gelang es dem System, andere kulturelle Einheiten für sich zu nutzen, ohne sich darin zu verlieren.

■ **Einen Trend aufgreifen und ihn so ausgestalten, dass dabei McDonald's herauskommt.**

Sehr genau kontrolliert eine Vorbildmarke wie McDonald's, ob sie sich mit den Anregungen, die täglich von allen Seiten auf sie einstürmen, überhaupt auseinandersetzen, geschweige denn darauf eingehen muss. Denn sie weiß, welche Mutationen ihr von vornherein verboten sind und nach welchen Kriterien sie die verbleibenden Möglichkeiten zu bewerten hat. Marken definieren sich nicht nur über spezifische Gebote, sondern genauso über ihre eigenen Verbote. Das entsprechende Management-Kunststück heißt Selbstbeschränkung; weshalb

der neue Marketing-Chef Larry Light die Parole ausgegeben hat: You are free within the system, not from the system. Auch dem würde Nobelpreisträger Binnig beipflichten: Die Kraft eines lebenden Systems beruht darauf, dass es *die Menge der Zufälle reduziert und nur wenige Änderungsvorschläge durchlässt*.

Woran aber erkennt man, dass eine Idee das System wirklich weiterbringt? Erich Jantsch beschreibt sie ganz darwinistisch: *der Änderungsvorschlag, der sich gegen alle und durchaus berechtigten Widerstände des Systems schließlich durchsetzen kann*. Daraus zu schließen, dass die unternehmensinternen Machtverhältnisse allein darüber entscheiden, was (und wer) sich durchsetzt, wäre allerdings zu kurz gesprochen. Jede Neuerung muss sich im Markt bewähren. Mit den Füßen und ihrem Geldbeutel stimmen Kunden und Nicht-Kunden schließlich nachvollziehbar darüber ab, ob die Veränderung die Le-

benschancen des Ganzen nachhaltig verbessert.

Keine Marke kann einen bestimmten Zustand auf Dauer stabilisieren. Trotzdem muss sie ihre gegebene Verfassung verteidigen und Fluktuationen dämpfen. „Täte sie es nicht, so wäre die Evolution nichts als ein müdes Dahinschleichen, von dem man

■ Die Ideallinie der Evolution ist wie eine Treppe mit langgezogenen Stufen.

nicht viel zu erwarten hätte.“ (Jantsch) Deshalb beobachten wir bei McDonald's wie bei anderen starken Marken, *dass sich ihre Weiterentwicklung in Sprüngen vollzieht und nicht als gleitender Prozess*. Die Ideallinie der Evolution ist wie eine Treppe mit langgezogenen Stufen.

Wie es scheint, hat McDonald's unter der Ägide von 'i'm lovin' it', Brand Journal

ism und zahlreichen Produktinitiativen eine solche Stufe in der Entwicklung genommen. Die Erfolge in der Kundschaft – im einen Land mehr, im anderen weniger – sind an Zahlen ablesbar. Nun kommt es wieder darauf an, die Dynamik zu bändigen, die neuen Strategien zu festigen, sie im Tagesgeschäft zu verfeinern und sie widerstandsfähig zu machen gegen die unvermeidlichen nächsten Änderungsvorschläge.

Fünfundzwanzig Jahre währt diese weltweite Erfolgsgeschichte nun schon. Der Markentechniker ist geneigt, sich vor dieser Leistung zu verneigen. Und er ahnt, dass diese fünf Jahrzehnte der Anfang *einer wirklich langen Geschichte sein könnten, deren Ende niemand vorhersagen kann*. McDonald's würde dann einrücken in den Olymp jener Marken, die bereits die Hundert oder sogar die Zweihundert überschritten haben. Markenzeit ist mehr als unsere Zeit. ■