

ARND ZSCHIESCHE / OLIVER ERRICHELLO

ERFOLGSGEHEIMNIS OST

Gib mir 'n kleines bisschen Sicherheit,
in einer Welt, in der nichts sicher scheint.
Gib mir in dieser schnellen Zeit, irgendwas, das bleibt.
Gib mir einfach nur 'n bisschen Halt,
und wieg mich einfach nur in Sicherheit.
Hol mich aus dieser schnellen Zeit,
nimm mir ein bisschen Geschwindigkeit.
Gib mir was, irgendwas, das bleibt.

*Auszug aus dem Nr.1-Liedtext „Irgendwas bleibt“
der Bautzener Popgruppe „Silbermond“ aus dem Jahr 2009*

ARND ZSCHIESCHE / OLIVER ERRICHELLO

ERFOLGSGEHEIMNIS OST

SURVIVAL-STRATEGIEN DER BESTEN MARKEN –
UND WAS MANAGER DARAUS LERNEN KÖNNEN



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: workformedia, Mainz, www.workformedia.com

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1615-0

WARUM IST MARKE GERADE IN DER KRISE ENTSCHEIDEND?

In diesem Buch geht es um Erfolgsmarken Ost, jene Marken, die sich gegen alle Widrigkeiten in Folge der „Wende“ erneut nach oben gekämpft haben. 1989 wurde ein in sich abgeschlossenes Markenuniversum geöffnet und vollständig auf den Kopf gestellt. Trotz unterschiedlicher Branchen und unternehmerischer Ausgangssituationen, unabhängig davon, ob von Luxusuhren, Fischkonserven, Senf oder Doppelkorn die Rede ist, stellt sich die Frage nach der übergreifenden Struktur hinter diesen Marken-Erfolgsgeschichten: Wie sichert eine Marke ihr Überleben bzw. Neu-Aufleben über alle wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen hinweg?

Die Erfolgsgeschichte dieser Unternehmen gründet nicht auf millionenschweren Marketingbudgets, denn die meisten mussten regelgerecht bei null beginnen. Hier wurden markensoziologische Dynamiken wirksam, die in erfolgreicher Weise angewendet wurden, um eine Marke aus dem Nichts und mit äußerst beschränkten Ressourcen wieder aufzubauen und zu entwickeln.

Markenkraft ist nicht das Ergebnis von kreativen Geistesblitzen oder eines hohen Werbeetats, vielmehr zeigt die Ostmarken-Geschichte der letzten 20 Jahre seit dem Mauerfall, wie Vertrauen in vergessene und manchmal sogar verschmähte Produkte aufgebaut werden kann – mit einfachsten Mitteln und gesundem Menschenverstand.

Doch dieses Buch will mehr als Geschichten erzählen oder einen „historischen“ Abschnitt der deutsch-deutschen Markenlandschaft beschreiben. Es geht um Erfolgsgesetze, die für alle Marken zu allen Zeiten und in jeder wirtschaftlichen (Not-)Lage gültig sind, und um die damit verbundenen Fragestellungen: Was sind die entscheidenden „Elemente“, um fundamentale Krisen zu meistern? Und: Was sind die Erfolgsgeheimnisse von starken Marken?

Eines vorweg: Es liegt im Unternehmen selbst. Jede Marke ist ein individuelles Leistungsversprechen und trägt ihre eigenen Erfolgsfaktoren in sich. Aber: Es gibt übergreifende Gesetze, um eine Marke attraktiv zu machen und durch alle Turbulenzen zu steuern. Diese Gesetze sind universell, und jeder Unternehmer kann sie direkt für die Stärkung seiner Marke anwenden, unabhängig davon, wo das Unternehmen seinen Sitz hat.

Die Markenprofile in diesem Buch bieten nicht nur faszinierende Einblicke in die bewegenden Geschichten, die diese Erfolgsmarken zu erzählen haben. Alle Porträts machen deutlich, dass ohne eisernen Willen, Besinnung auf das Leistungsversprechen der Marke, ihre Herkunft und Stärke und eine behutsame Anpassung an aktuelle Marktgegebenheiten gar nichts geht – egal, ob es sich um Unternehmen mit 10, 100 oder 1000 Mitarbeitern handelt und unabhängig von der Höhe des Marketingbudgets. Und deshalb macht dieses Buch allen Managern Mut, Markenaufgaben selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten beherzt und zugleich umsichtig anzugehen. In diesem Fall gilt: Vom Osten lernen heißt siegen lernen.

Zahlreiche Unternehmen haben uns bei der Recherche für dieses Buch mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Die Gespräche mit Verantwortlichen haben uns immer wieder deutlich vor Augen geführt, was es bedeutet, eine Marke gegen unzählige Widerstände erneut aufzubauen und durchzusetzen. Ihnen allen ein herzliches Dankeschön für ihre Unterstützung.

Großer Dank auch an Silvan Sieben von workformedia, der ohne Zeitlimit, aber mit ungebrochener Begeisterung an diesem Buch gearbeitet hat, und an unsere Lektorin Manuela Eckstein, die uns motivierte und keinen einzigen Moment den Spaß verlor.

Hamburg, im September 2009

Arnd Zschiesche
Oliver Errichiello

INHALTSVERZEICHNIS

Warum ist Marke gerade in der Krise entscheidend?	5
Teil 1	
Die deutsch-deutsche Markenlandschaft	9
Einleitung	11
Die Ausgangssituation	14
Markensoziologische Grundsätze	23
Psychosoziale Funktion der Ostmarken	34
Marke und Konsum in der DDR – Eine werbe- und markenfreie Zone?	49
Erfolgsstrategien der Ostmarken	56
Teil 2	
Erfolgreiche Ostmarken von Anker bis Zetti	103
Anker Steinbaukasten – Steine für Überflieger	105
Bautz’ner Senf – Der scharfe Osten	109
BuchVerlag für die Frau – Lebensnahe Hilfe für den Alltag Ost	112
Dr. Quendt – Mit nichts als Qualität und einem rostigen Lieferwagen zum Marktführer	117
f6 – Nicht in Rauch aufgelöst	120
fit – Der Gattungsbegriff für das Spülbecken Ost	122
Florena – Der Osten auf der Haut	124
Goldmännchen-Tee – Die Renaissance des thüringischen Kräutergartens	129
Grabower Küßchen – Vom Herausforderer zum Marktführer	131
Kathi – Die Erfinder der Backmischung	134
Köstritzer – Der Osten braut schwarz	139

Nudossi – Der Osten auf dem Brot	144
Röstfein – Ein Unternehmen als Synonym für starken (Ost-)Kaffee	150
Rügenfisch – Mit Heringen auftauchen	155
Sonja Plastic – Auf das Huhn gekommen	161
Spee – Die ostdeutsche Waschkraft	165
Teigwaren Riesa – Warum Sumo-Ringen und sächsische Heimattreue konform gehen	167
Vita Cola – Volkscola wird zum Verfolger von Coca-Cola im Osten	171
Werder Ketchup – Der Osten is(s)t rot	177
Zetti – Erfolg mit Flocke	181
Zum Schluss: Klein, aber fein – drei kleine Erfolgsgeschichten	184
Von Ostmarken lernen	187
Anmerkungen	195
Verwendete und weiterführende Literatur	199
Die Autoren	201

TEIL 1

Die deutsch-deutsche Markenlandschaft

Gibt Momenten Seele



EINLEITUNG

Wenn ein Unternehmen in Trümmern liegt, ist seine einstige Markenkraft die einzige Möglichkeit für einen Neustart. Hier hilft kein *Emotional Branding*, kein *Sensation Marketing* und auch keine sorgfältig formulierte *Reason Why*. Auf den nachfolgenden Seiten wird anhand zahlreicher Beispiele deutlich, wie beherzte Unternehmer und engagierte Mitarbeiter, „ihre“ Marke erfolgreich wiederbelebten und einige dadurch in kürzester Zeit Marktführerschaft erlangt haben – ein einmaliger Vorgang, der für jeden grenzübergreifend denkenden Markenmanager von Belang ist. Denn meist gelang dieser Erfolg ohne ausgefeilte Marketing-Strategien, ohne Unternehmensberater und jenseits hoher Werbeetats, sondern auf Basis profunder Intuition und Menschenkenntnis. Wirtschaftlich auf null zurückgesetzte Unternehmen eroberten sich durch gezielten Einsatz ihrer Marke ihr angestammtes Terrain zurück – und manchmal deutlich mehr. Eindrucksvoll wird gezeigt, dass Marke kein nettes Unternehmens-Accessoire oder eine Spielwiese für Marketing- und Werbeabteilungen ist: In der eigenen Marke liegt der Schlüssel zum individuellen unternehmerischen Erfolg.

Im Management ist man gewohnt, Unternehmen aufgrund von betriebswirtschaftlichen Kennziffern zu bewerten und zu führen. Egal, ob für den Einkauf, die Produktion oder den Vertrieb: Zahlen geben die Richtung vor. Auch Markensysteme können nur auf Basis von „harten Fakten“ geführt werden, doch Zahlen reichen hier nicht aus: Markenführung funktioniert nur über die Kenntnis und den gezielten Einsatz soziologischer Gesetze, die zur Kaufresonanz beim Publikum führen. Marke ist der entscheidende „Hardfact“ im Unternehmen, denn die Bausteine hinter jedem Markenerfolg sind niemals positive Emotionen oder weiche Images, sondern immer „harte“ Leistungen.

In diesem Buch werden die übergreifenden Mechanismen und die zugrunde liegenden massenseelischen Dynamiken hinter Marken verdeutlicht. Markenkraft ist kein kreatives Zufallsgeschenk an ein Unternehmen, sondern basiert auf kollektiven Anziehungskräften. So wird geklärt, wie eine verloren geglaubte

Kaffeemarke ihre Absatzprognose in einem Jahr um das Fünffache übertreffen kann – ohne Werbung. So wird geklärt, wie ein ehemaliger Mecklenburger VEB für Backwaren das Schaumkussmonopol der Konkurrenz bricht und deutschlandweit zum Marktführer aufsteigt. Und: Wie gelingt es Vita Cola, in Thüringen den Weltmarktführer Coca-Cola zu übertreffen? Wie „baut“ man einen „Hype“ um die Rückkehr einer Schokolade auf?

Marke ist die entscheidende Wettbewerbswaffe, um die Wertschöpfungskraft eines Unternehmens dauerhaft zu erhöhen – gerade wenn ein Unternehmen bei null beginnen muss. Die sozialen Mechanismen hinter jeder erfolgreichen Marke haben sich seit den ersten Warenkennzeichnungen der Antike nicht verändert. Aber nie zuvor war es möglich, diese Mechanismen am Beispiel der vollständig untergegangenen und teilweise wieder auferstandenen Markenkultur eines Landes zu illustrieren.



Eine Ost-Ikone: Die Schokolade ist fast ohne Kakao (seit der Wende auch mit).

Quelle: Goldeck Süßwaren GmbH

Markenphänomene in Reinkultur: Was kennzeichnet die Erfolgsstruktur Ost?

Im Falle Deutschlands war die Marken-Geschichte für 40 Jahre im wahrsten Sinne des Wortes geteilt – 20 Jahre nach Aufhebung der Teilung wird ein einzigartiger Blick auf die Erfolgsgeheimnisse von Marken möglich. Die Analyse des Erfolgs-

prinzips hinter Marken, die alle Irrungen und Wirrungen einer solchen extremen Kehrtwende wie 1989 gemeistert haben, erlaubt jedem Markenverantwortlichen konkrete Rückschlüsse für sein Unternehmen – vollkommen unabhängig davon, wo die Firma ihren Sitz hat. Die beschriebenen Techniken erfolgreicher Markenführung sind universell, was in Anklam, Gotha und Zwickau wirkt, lässt sich auch für Boston, Lissabon und Yokohama adaptieren.

Für die Beschäftigung mit Marken ergibt sich aus der konsumhistorisch einmaligen Konstellation heraus die Chance zur Darstellung und Klärung typischer Markenphänomene in Reinkultur. Trotz einiger devisenträchtiger Ausnahmen bleibt festzustellen, dass die DDR viele Marken in einem planwirtschaftlichem Kokon von den internationalen Warenkreisläufen fernhielt. Einerseits sind dies Marken, die schon viele Jahrzehnte vor der deutschen Teilung existierten, andererseits Marken, die erst in der DDR entstanden sind. Der Markensoziologe kann nach dem Ende der DDR die einzelnen Ostmarken und ihren spezifischen Erfolgsweg in die Marktwirtschaft untersuchen und u.a. folgenden Fragen nachgehen:

- Welche Ostmarken haben heute in Gesamtdeutschland Erfolg? Warum?
- Welche Ostmarken haben „nur“ in den neuen Bundesländern Erfolg? Warum?
- Was sind die übergreifend wirksamen Erfolgsprinzipien aller Ostmarken, die bis heute wirtschaftlich erfolgreich gehandelt haben?

Unter sozialen Laborbedingungen wird nachgewiesen, welche strategischen Entscheidungen zum Erfolg einer Marke führen und welche nicht. Dies vor dem Hintergrund, dass andere in der DDR marktbeherrschende staatlich verordnete Monopolmarken in die Insolvenz und damit in völlige Vergessenheit geraten sind.

DIE AUSGANGSSITUATION

Die Warenrevolution ...

Am 9. November 1989 fiel die Mauer zwischen den beiden deutschen Staaten. Mit der Öffnung flutete die westliche Warenwelt in den zuvor abgeriegelten Ostteil des Landes. Es kam dort zu einem begeisterten Spontankauf der jahrelang ersehnten Markenprodukte „von drüben“ – mit 100 DM „Begrüßungsgeld“ als monetäre Grundlage. Mit dem Ende der erzwungenen Konsum-Abstinenz und des stetigen Mangeldiskurses entlud sich ein heftiger Konsumstau, und Westzeugnisse waren für einige Monate das nicht hinterfragte Nonplusultra in allen fünf neuen Bundesländern. Sämtliche leergefegten Ostregale füllten sich mit bunten Westwaren, Knorr verdrängte Suppina, der handliche Braun-Rasierer den klobigen Bebo-Sher, Lego die Formo-Steine, und kaum ein Mensch wollte mehr Vita oder Club Cola trinken, schließlich war Coca-Cola nach Jahren des Wartens urplötzlich ein an jedem Kiosk erreichbares Statussymbol geworden (geleerte Coca-Cola-Flaschen standen sonst jahrelang als Trophäen in der Schrankwand).

Das Interesse an den eigenen Marken und ihren Produkten tendierte aus nachvollziehbaren Gründen gegen null: Über Jahre wurden sie nur als Surrogate attraktiver und schwer erreichbarer West-Originale gesehen. Ein Vertrauen in irgendeine Warenleistung Ost existierte nicht mehr, der Westen überstrahlte mit seinem Markenschein in den ersten Wendemonaten alles, und die eigenen Entbehrungen überwogen bei vielen der 16 Millionen Neu-Bundesbürger eine kritische Hinterfragung der sich gerade erst erschließenden bunten Konsumwelt, die jetzt über den zerstörten „antifaschistischen Schutzwall“ gen Osten rollte. Die westlichen Global Player, allen voran die großen Lebensmittelkonzerne wie Nestlé, Procter & Gamble oder Coca-Cola „überschütteten“ den neuen Markt mit ihren (zu Beginn subventionierten) Produkten, um sich eine möglichst vorteilhafte Ausgangsposition im neuen Markt zu sichern. Sie verdrängten die Ostprodukte nahezu vollständig. Hier wurde bulldozerartig ganze Arbeit geleistet: Die Auswahlmöglichkeiten der ostdeutschen Verbraucher waren über Nacht revolutioniert.

Binnen kürzester Zeit wurde im Osten alles gekauft, was „westlich“ schien – in den ersten Monaten nach der Wende sogar Milch oder Obst. Vollkommen ungebremsst und unkontrolliert wurde konsumiert, was „Neuartigkeit“ und „Exotik“ versprach. Kurz nach der Wiedervereinigung reduzierte sich die Kaufentscheidung der allermeisten Ostdeutschen somit auf die Differenzierung West versus Ost.

... und eine unerwartete Gegenrevolution

In der Folge verschwanden zwischen Kap Arkona und Fichtelberg die meisten DDR-Marken quasi über Nacht aus den Regalen der Konsum-Kaufhallen und HO-Läden, um nach Ende der turbulenten „Test-the-West-Phase“ geografisch exakt auf dieser 108 333 Quadratkilometer umfassenden Landmasse erneut aufzutau-chen – übrigens oftmals genauso schnell, wie sie zuvor abgetaucht waren. So schreibt der Wirtschaftswissenschaftler Ralf E. Ulrich: „Ende 1990 hätte kaum jemand vorhersagen können, dass einige [...] Produkte noch mal zu einem zweiten Leben erwachen würden. Die schlechte Qualität der DDR-Produkte und ihr verstaubtes Design symbolisierten quasi das gescheiterte DDR-System.“⁴¹ Es kann an dieser Stelle nicht darum gehen, die immer wieder vorgebrachte Behauptung hinsichtlich der „minderen“ Qualität vieler ostdeutscher Produkte zu bewerten. Ein Faktum ist jedoch, dass das kontinuierliche Aufrechterhalten von geschmacklichen Standards – eine Prämisse des Markenartikels – kaum abgesichert wurde, da der Rohstoffeinkauf (z.B. Kaffee) durch die volkswirtschaftlichen Möglichkeiten (Devisenverfügbarkeit) vorgegeben war.

Die konsumatorische West-Phase nahm überraschend schnell ein Ende. Wissenschaftler sprechen von einem Zeitraum von einem bis drei Jahren (abhängig von unterschiedlichen Produktgruppen). Dies scheint viel unvermittelter, als die meisten Manager ahnten: Nach dem vorherrschenden Marketingcredo lassen sich Kaufpräferenzen von Menschen durch die geeigneten Marketing-Tools beliebig steuern. Unter dem massiven Werbedruck solventer Westmarken hätten sich demnach alle diese Anbieter im Osten beständig stabilisieren müssen. Das taten sie aber nicht im erwünschten Maße. Denn Warenmärkte sind Kulturmärkte.

Unter dem soziologischen Blickwinkel wird deutlich, dass hier kollektive Beharrungskräfte wirkten: Das schier unüberschaubare – und nicht wie im Westen über Jahrzehnte erlernte – Warenangebot verschärfte die Desorientierung in einem Land, in dem innerhalb kürzester Zeit sämtliche gesellschaftlichen Konstanten zur Disposition standen. Hier bot das unerschöpfliche Angebot keine Orientierung, sondern allenfalls Verwirrung in einer Epoche, die *per se* von übergreifender Verwirrung geprägt war.

Aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive ist bekannt, dass Erstmaligkeit und Neues zunächst keine Information enthalten, vielmehr werden sie als so genannter „chaotischer Zustand“ definiert. Die vermeintliche „Wahlfreiheit“ erwies sich individualpsychologisch zunehmend mehr als Fluch denn als Segen. Hinzu kam ein weiterer Aspekt: Nachdem im Osten zügig bemerkt wurde, dass auch der Westen und seine von der „Mafo“ glatt gebügelten Hochglanzprodukte weder unfehlbar noch ein Garant für „blühende Landschaften“ oder sorgenfreien Wohlstand waren, kam es übergreifend zu einer Rückbesinnung auf eigene und damit bekannte Marken und Waren. Der Kommunikationswirt Johannes Bethge führt am Beispiel der „Ostschrippen“ aus: *„Diese wurden, nachdem sie anfangs durch westdeutsche Backwaren verdrängt wurden, schnell wieder eingeführt. 'Westbrötchen' wurden als 'Luxusgeschöpfe ohne Substanz' bezeichnet, die zwar äußerlich größer und appetitlicher wirken, denen es aber an Substanz, Qualität und Geschmack mangelt. Umfragen des Leipziger Instituts für Marktforschung zufolge wurden westdeutsche Produkte als verfälscht und künstlich angesehen.“*

Der ebenso abrupt eingetretene Vertrauensschwund in alles Westliche führte in vielen Bereichen zu einem Rückgriff auf Bewährtes: „Made in GDR“, wie zuvor die für den Export bestimmten Eigenprodukte gekennzeichnet waren, wurde posthum zu einem unsichtbaren Vertrauenssiegel auf dem Gebiet der neuen Bundesländer. Eben noch naiv gezeichnete Fossilien eines untergegangenen maroden Systems, kamen der Leistung und dem Geschmack der gerade noch verpönten Produkte eine zuvor nie geahnte Bedeutung zu: Der Osten denkt, schmeckt und kauft anders! Die Markensoziologin Annika Postler beschreibt die zugrundeliegende Dynamik folgendermaßen: *„Es zeigt sich damit in der Retrospektive, dass*

selbst zunächst ungeliebte, aus Nutzenkalkül erworbene Produkte über die Zeit Gefallen finden und im Gebrauch Gewöhnung und Erinnerung entstehen lassen. Die gewachsene Verbindung mit dem Ding, seine Geräusche, Düfte, sein Geschmack, sein Äußeres fügen sich schließlich nahezu unverzichtbar und unausweichlich in vorhandene Dingkonstellationen ein.“³

Die Wiederauferstehung der Ostprodukte ist nicht verwunderlich in Anbetracht einer über 40 Jahre lang gewachsenen, eigenständigen Konsum- und Alltagskultur. Diese Erkenntnis verdichtete sich jedoch erst einige Jahre später zum marktwirtschaftlichen Allgemeingut und wurde schließlich dreizehn Jahre nach der Wende in dem Film „Good-bye Lenin“ medial und massentauglich thematisiert.

Marke – Das Wohnzimmer der Seele

Marken sind bewusst oder unbewusst ein gelebtes und manchmal geliebtes Stück Alltagskultur und damit ein sozialer Sachverhalt, den das Wort „Gewohnheit“ zusammenfasst. Gewohnheiten existieren überall auf der Welt, und ihre Ausprägungen sind vielfältig: Sie reichen vom „Dinner for One“-Fernsehabend an Silvester über die sich wiederholende Dramaturgie einer „Deutschland-sucht-den-Superstar“-Show oder aber den Ostersegen „Urbi et Orbi“ durch den Papst, der sich seit 700 Jahren dramaturgisch nicht verändert hat. Gewohnheit ist das Wohnzimmer der Seele – umso wichtiger, dass dort alles ordentlich und überschaubar bleibt, wenn die Welt, das ganze Drumherum, zusammenbricht.

- „Ach die Gewohnheit ist ein lästig Ding!
Selbst an Verhasstes fesselt sie.“

Franz Grillparzer

Gewohnheit wird in der Konsumwelt als empirischer Sachverhalt wirksam, wenn eine Marke dauerhaft Menschen um sich gruppieren kann, die in einem strukturell positiven Verhältnis zu ihr stehen. Dabei sind die Käufer einer Marke durch unterschiedlich starke Bindungsintensität differenzierbar. Die beständige Gruppe ist die Kundschaft einer Marke, sie hat bereits eine feste Bindung

zu einer Unternehmensleistung entwickelt – im Gegensatz zu den gelegentlich kaufenden Konsumenten, die auch noch für andere Marktangebote offen sind. Diese Bindung beruht auf einem Vertrauensvorschuss, der bei jedem Kauf erneut eingelöst wird und schließlich zu einem „unnachdenklichen“ Kauf, also zu Gewohnheit führt. Ein wirtschaftlicher Sachverhalt, der kulturell mit der „Sitte“ verwandt ist: Sitten sind die Rhythmusgeber der Kulturen. Rational wäre es durchaus möglich, nach dem Sinn von Weihnachten zu fragen, und dennoch feiert jedes Jahr die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung dieses Fest. Die Begründung dafür liegt im Sachverhalt selbst. Marke und ihre kollektiven Kräfte können analog dazu ebenfalls nur aus sich selbst heraus erklärt werden. Der Markensoziologe Alexander Deichsel erklärt: *„Als Einzelwesen werden die Menschen in solche Strukturen hineingeboren. Indem sich jeder lustvoll entwickelt, zieht er immer mehr Inhalte dieser Umgebung in sich hinein. Auf diese Weise wird er zum Schweizer, zum Christen, zum Persil-Kunden. Das lenkende Haus wird dabei nicht als repressiv empfunden. Ganz im Gegenteil ergreift der Einzelne freudig die angebotenen Stoffe und koppelt sie zurück gemäß seiner Begabung. Das Muster wird auf diese Weise gekräftigt. Sitte macht selig, weil sie entlastet.“*⁴

Die soziale Kraft der Gewohnheit

Auch auf der östlichen Seite Deutschlands entwickelt(e) sich eine „bunte“, eine „vertrauensbasierte“ Markenwelt, die von der Backmischung über die Hautcreme bis zur Zigarette reicht(e) und für die nach 1990 entstandenen neuen Bundesländer ebenso konstituierenden Charakter besitzt wie Dr. Oetker, Nivea oder Marlboro im Westteil der Republik. Die moderne Warenwelt treibt diesen Bündnischarakter zwischen Marke und Mensch zuweilen auf die Spitze: Auf einigen „Community-Internetplattformen“ wird der neudeutsch „User“ inzwischen dazu eingeladen, Marken als Freunde anzugeben oder sich über die Auswahl seiner Lieblingsmarken selbst zu beschreiben. Endlich die Möglichkeit zu einer echten Freundschaft bzw. einem in aller Offenheit zur Schau gestellten Bündnis zwischen dem Boss-Anzug und seinem Träger.

An diesen Beispielen zeigt sich allerdings, wie immens der Identifikations- und Bindungscharakter ist, den Marken für ihre Kundschaft haben: Während im Westen Leibniz-Kekse mit auf den Ausflug kamen, waren es im Osten Hansa-Kekse. Wenn „Pril“ im Westteil zu einem Synonym für Handspülmittel wurde, so hatten die Küchen des Ostteils mit „fit“ seit 1954 ihr Pendant aus der Oberlausitz. Ein Pendant, das sich inzwischen mit 40 Prozent Marktanteil die Marktführerschaft in den neuen Bundesländern zurückerobert hat und im Jahr 2000 als erstes Ostunternehmen zwei Westmarken übernahm (Rei und Sanso).

Ab 1990 betraten auch Marken die gesamtdeutsche Bühne, die über die Jahre der Diktatur in einen dornröschenhaften „Zwangsschlaf“ versetzt worden waren: So stellte die Glashütter Uhrenmanufaktur Lange & Söhne 149 Jahre nach ihrer ersten Gründung 1845 und 46 Jahre nach der Enteignung durch die Sowjets im Jahr 1994 eine neue Kollektion hochwertiger Zeitmesser vor und avancierte schnell zu einer respektablen gesamtdeutschen Luxusmarke. Anderen Ostmarken gelang es, fast kontinuierlich Erfolg zu haben, und einige konnten ihre Fahne in den folgenden Jahren bis nach Hamburg, Düsseldorf und München hineinragen: Rotkäppchen-Sekt, Bautz'ner Senf, Hasseröder Bier oder Hautpflegeprodukte von Florena, um nur einige der bekanntesten zu nennen, fanden ihren Weg in die Einkaufstempel des Westens und trafen auch dort – nach einer aufmerksamen Prüfphase – auf erfreute Abnehmer. Hier verstetigt sich ein Prozess, der jeder gesunden Markenbildung zugrunde liegt: Einer Unternehmensleistung gelingt es, durch die kontinuierliche Reproduktion besonderer Merkmale potenzielle Kunden zu gewinnen – egal, ob in West- oder Ostdeutschland. Ob der Markeneigner in Dortmund oder Pirna sitzt, ist bei der Bewertung dieser Leistung zunächst zweitrangig. Entscheidend ist in der ersten Phase, wie sensibel – hinsichtlich der Erwartungshaltung der (Ost-)Kundschaft – die Marke erneut aufgebaut und geführt wurde. Denn viele der reprivatisierten Ostfirmen gingen in westdeutschen Konzernen auf: So ist die als „Nivea des Ostens“ bekannt gewordene Traditionsmarke Florena heute eine hundertprozentige Beiersdorf-Tochter und mit ihrem Westpendant unter einem Hamburger Konzerndach vereint. Im Jahr 1961 hatte der Nivea-Hersteller noch vergeblich vor dem Landgericht Leipzig gegen die Florena-Universalcreme in der blau-weißen Dose geklagt.

Heute sorgt der Konzern mit dafür, dass Florena in Gesamtdeutschland bereits einen Marktanteil von 12 Prozent hat (Ostdeutschland: 26 Prozent) und 2008 Marktführer bei den Handcremes war. Der offizielle Sitz und Produktionsstandort der Firma liegt weiterhin im sächsischen Waldheim, wo über 350 „Florenaner“ am Erfolg der Marke arbeiten.

Die westdeutsche Binding-Brauereigruppe benannte sich 2002 um in Radeberger-Gruppe, um mit der Strahlkraft der prominenten Ost-Biermarke den Gesamtkonzern zu stärken. Die ostdeutsche Teemarke „Goldmännchen“ gehört zu H&S Tee-Gesellschaft in Kressbronn am Bodensee, bemüht sich aber bewusst und erfolgreich, als eine Thüringer Marke wahrgenommen zu werden. So findet die Produktion im thüringischen St. Gangloff statt – außerdem wurde für den ostdeutschen Schlagerstar Christina Rommel eigens eine Tee-Sorte kreiert („Chai! Christina Rommel Edition“).

In einer zweiten Phase muss eine ostdeutsche Marke – will sie gesamtdeutsch erfolgreich sein – ihre Anhängerschaft im Westen über bestimmte Leistungsspezifika überzeugen. Das gelingt nicht allein über die Kommunikation einer Vergangenheit, sondern nur über gleichzeitige Anbindung, das heißt eindeutige Verpolung der Leistung in der Gegenwart. Ein solches Vorgehen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass ostdeutsche Marken beim Handel West auf erhebliche Widerstände treffen. Aber auch hier ist es langfristig gesehen nur über eine starke und nicht wegzudiskutierende Positionierung der Marke möglich, dass die Konsummauer löchriger wird.

Soziale Sprungbretter und einkäuferische Barrieren

Sämtliche Ostmarken sahen sich ab dem Jahr 1990 mit einer besonders anspruchsvollen Aufgabe konfrontiert: Wie geht eine Marke damit um, dass sie nach 40 per Verstaatlichung „behüteten“ oder per Zwang „verschlafenen“ Jahren von heute auf morgen im globalen Wettbewerb steht? Die Spielregeln hatten sich über Nacht verkehrt: Entweder die Marke konnte in das neue System transformiert werden (nach der „Test-the-West-Phase“) – oder sie musste aufgeben. Heute kann gesagt werden, dass viele Marken es geschafft haben,