

Bayer/Aspirin: Weltmarke mit spezifisch deutscher Vergangenheit – 150 Jahre Bayer

Prof. Dr. Christian Kleinschmidt, Philipps-Universität Marburg, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Michael Pohlenz

Anfänge des Unternehmens

1863 gründeten Friedrich Bayer¹ und Johann Friedrich Weskott² die Offene Handelsgesellschaft „Friedr. Bayer et Comp.“ in (Wuppertal-) Barmen und begannen mit der Produktion synthetischer Farbstoffe, zu dieser Zeit ein Novum. Der Farbenhändler Bayer und der Färbereibesitzer Weskott erkannten die Vorteile gegenüber den knappen und teuren Naturfarbstoffen und brachten bald Ihr erstes Produkt, den blauroten Anilinfarbstoff Fuchsin, auf den Markt.³ In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich das Unternehmen rasant und knüpfte bereits zwei Jahre nach der Gründung erste Kontakte ins Ausland.⁴ Nach dem Tod der Gründer wurde das Unternehmen 1881 in eine **Aktiengesellschaft**, die „Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co.“, umgewandelt.

Grundlage für das Wachstum des Unternehmens war nicht zuletzt die hauseigene Forschungsabteilung, die auch mit Hochschulen zusammenarbeitete.⁵ Zwar blieben Farbstoffe lange Zeit die größte Produktgruppe. Im Laufe der Jahre kamen jedoch neue Geschäftsfelder wie organische und anorganische Chemikalien, Fotochemikalien und Arzneimittel hinzu. Das bis heute bekannteste Ergebnis der frühen Bayer-Forschung ist das 1899 entwickelte Aspirin, heute das meist verwendete Arzneimittel weltweit.⁶

Mit dem Ausbau der Produktion brauchte es auch mehr Platz, der ursprüngliche Standort wurde zu klein und aufgrund der mit der Produktion verbundenen Luft- und Wasserverschmutzung problematisch.⁷ Unter der Führung Carl Duisbergs erwarb Bayer 1891 deshalb ein Fabrikgelände in Leverkusen-Wiesdorf, das direkt am Rhein lag.⁸ 1912 wurde der gesamte Firmensitz an diesen Standort verlegt. Carl Duisberg wurde eine der zentralen Figuren in der Geschichte des Bayer-Konzerns und der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie.⁹ Neben dem Aufbau des Standorts Leverkusen spielte die betriebliche Sozialpolitik Anfang

¹ Friedrich Bayer (1825–1880) entstammt einer Seidenwirkerfamilie in Barmen, Verg, Meilensteine S. 24 ff.; s.a. BAL 271/2, Personalia; s.a. Berg, Beiträge; s.a. Köllmann, Friedrich Bayer

² Friedrich Weskott (1821–1876) entstammt einer Familie mit Stammsitz Weskotten in der Nähe von Wichlinghausen, die Landwirtschaft und eine Bleicherei betrieb, Vergl., Meilensteine S. 24 ff.; s.a. BAL 271/2, Personalia; s.a. Weskott, Friedrich Weskott

³ Alle genannten Marken- und Produktbezeichnungen sind Warenzeichen der Bayer AG.

⁴ Verg, Meilensteine, S. 48 ff.

⁵ Verg, Meilensteine, S. 98 ff.

⁶ BAL 166/8, Pharma; s.a. Zündorf, 100 Jahre; s.a. Rinsema, Aspirin; s.a. Jeffreys, Aspirin

⁷ Verg, Meilensteine, S. 146 ff. Hinweis auf Abwasser und Abluftkommission

⁸ Bayer AG, Bayer kommt, S. 8 ff.

⁹ Eine ausführliche Biographie zu Carl Duisberg bietet Werner Plumpe: Carl Duisberg 1861-1935. Anatomie eines Industriellen, München 2016.

des 20. Jahrhunderts bei Bayer eine wichtige Rolle. Duisberg zählte zu den „modernen“ Unternehmern, deren Führungsstil von der sozialen Verpflichtung gegenüber Belegschaft und Gesellschaft geprägt war.¹⁰ Nach Kruppschem¹¹ Vorbild wurde eine Vielzahl von Leistungen zur Sicherung der materiellen und sozialen Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt. Ein Beispiel ist der 1895 begonnene Werkwohnungsbaubau.¹² Als es aufgrund der zunehmenden Anonymität der Arbeitsbeziehungen und schlechter Arbeitsbedingungen 1904 dennoch zu ersten Streiks und Abgängen von Mitarbeitern in der Belegschaft kam, wurde unter anderem ein Ausschuss für Arbeiterangelegenheiten gegründet und später ein hauptamtlicher Sozialsekretär eingestellt.¹³ Darüber hinaus wurden Angebote zur Freizeitgestaltung ins Leben gerufen.¹⁴ Dazu gehörten auch die Gründung des heute als „Bayer 04 Leverkusen“ bekannten Turn- und Spielvereins.¹⁵ Im Jahr seines fünfzigjährigen Jubiläums 1913 war Bayer das drittgrößte deutsche Chemieunternehmen. Die Firma beschäftigte mehr als 10.000 Menschen, hielt 8.000 in- und ausländische **Patente** und verfügte über fünf Tochtergesellschaften im Ausland.

Das Beispiel Aspirin (Internationalisierung – Werbung - Marketing)

In diesen zeithistorischen Kontext fällt die Entwicklung des bis heute bekanntesten Bayer-Produkts Aspirin. Aspirin kam kurz vor der Jahrhundertwende (1899) auf den Markt.¹⁶ Wenige Jahre später (1904) führten die Farbenfabriken das Bayerkreuz als Warenzeichen vor allem für pharmazeutische Produkte ein.¹⁷ Zugleich agierte das Unternehmen zunehmend auf ausländischen Märkten, wobei das Produkt Aspirin eine zentrale Rolle spielte. Am Beispiel Aspirin lassen sich dementsprechend das zunehmend internationale Engagement eines deutschen Großunternehmens im 20. Jahrhundert und entsprechende Werbe- und Marketingstrategien verdeutlichen. Dabei werden die Spezifika deutscher exportorientierter Unternehmen auf internationalen Märkten im Zeitalter zweier Weltkriege sichtbar.

Konsumgeschichte handelt stets auch von Kommunikationsbeziehungen zwischen Produzenten und Konsumenten. Werbung und **Marketing** sind Teil dieser Unternehmens- bzw. Marktkommunikation. Pharmazeutische Produkte stellen dabei eine Besonderheit dar, da sie zumeist als verschreibungspflichtige Medikamente einem Werbeverbot unterliegen. Aspirin gehört jedoch zu den verschreibungsfreien Medikamenten. Anders als nichtrezeptpflichtige Medikamente, die vom Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) als apothekenpflichtig eingestuft werden, ist Aspirin seit mehr als 100 Jahren auf dem Markt freiverkäuflich. Dies lässt sich mit Blick auf dessen internationale Marktstrategien veranschaulichen.

¹⁰ Mittag, Taktierender Wirtschaftsführer, S. 87 ff.

¹¹ Die Friedrich Krupp AG war ein deutsches Schwerindustrie-Unternehmen, das früh soziale Leistungen für die Belegschaft anbot.

¹² BAL, 241/2, Wohnungswesen; s.a. Horst; Wiesdorf.

¹³ Mittag, Taktierender Wirtschaftsführer, S. 81 f.

¹⁴ S.a. Geldmacher, Steckenpferde

¹⁵ Verg, Meilensteine, S. 162 ff.; s.a. TSV Bayer 04, 100 Jahre.

¹⁶ Meilensteine, S. 134 ff.

¹⁷ Ebd., S. 268ff.

Internationalisierung

Schon wenige Jahre nach der Unternehmensgründung (1863) hatte sich Bayer im Jahr 1865 an einer amerikanischen Teerfarbenfabrik in Albany (New York) beteiligt und **vertrieb** in den USA neben Pharma- und Farbstoffprodukten auch Foto- und Pflanzenschutzartikel. Um 1900 entfiel ein Drittel des weltweiten Aspirin-Umsatzes auf den amerikanischen Markt. Aspirin war auch das erste Produkt, welches um die Jahrhundertwende nach Südamerika (Argentinien) exportiert wurde. Darüber hinaus lieferte Bayer nach Brasilien pharmazeutische Produkte und Farbstoffe. Von Beginn an bildete Europa einen Schwerpunkt der Bayer-Aktivitäten. Sehr früh engagierte sich das Unternehmen in Russland und Frankreich. 1876 begann die Farbstoffproduktion in Moskau, 1883 in der Nähe von Lille und Roubaix. 1904 folgte die erste Produktionsanlage in Großbritannien. Bereits seit den 1860er Jahren gab es Handelsniederlassungen in der Schweiz, seit 1899 in Italien und im gleichen Jahr wurde in Spanien die erste Tochtergesellschaft ins Leben gerufen.¹⁸ Zu Südamerika, insbesondere zu Brasilien und Argentinien, unterhält Bayer seit Ende des 19. Jahrhunderts enge Wirtschaftsbeziehungen. Bayer hatte bereits 1896 erste Kontakte nach Brasilien geknüpft. Seit 1901 wurde mit Aspirin das erste Bayer-Produkt nach Argentinien exportiert. Beide Staaten begannen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sich zu industrialisieren und galten spätestens seit den 1930er/40er Jahren als „Schwellenländer“.

Warenzeichen und Marketing

Der Begriff „Marketing“ und das dahinterstehende Konzept einer marktorientierten Unternehmensführung auf der Basis integrierter Strategien der Preis-, Produkt-, der Distributions- und Kommunikationspolitik im Sinne eines „Marketing-Mix“ setzte sich in deutschen Unternehmen in den 1960er Jahren allmählich durch. Einzelne Elemente und Teilfunktionen lassen sich allerdings bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Das gilt auch für Bayer und seine Produktpolitik und Markenwerbung, für Absatz und Verkauf z. B. von Aspirin. Dessen Markteinführung war praktisch von Beginn an mit der Eintragung in die Warenzeichenrolle im Jahr 1899 von umfangreichen Werbemaßnahmen und Marktstrategien auf nationaler und internationaler Ebene begleitet.¹⁹ Auch im Bereich der Marktforschung gehörte Bayer zu den Wegbereitern, nicht zuletzt durch Wilhelm R. Mann. Er war seit 1931 stellvertretendes Vorstandsmitglied der **I.G. Farben AG**, zu der die Bayer AG 1925 mit sieben anderen Unternehmen fusionierte, und übernahm die Leitung der Verkaufsgemeinschaft Pharmazeutika. Zwischen 1935 und 1955 fungierte Mann als erster Präsident der Nürnberger „Gesellschaft für Konsumforschung“.²⁰ 1936 kam es zur ersten nationalen Untersuchung über

¹⁸ Patrick Kleedehn, Die Rückkehr auf den Weltmarkt. Die Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Jahre 1961, S. 177 ff.; 223 ff.; 258 ff.; 303 ff.; Gottfried Plumpe, Heinz Schultheis, Meilensteine, 125 Jahre Bayer 1863-1988, Köln 1988, S. 48 ff., 586; Ulrich Schwarz, Bayer in der Schweiz, in: Bayer-Berichte 57, 1987, S. 24 ff.; Uwe Zündorf, Bayer in Italien, in: Bayer-Berichte 62, 1990, S. 30 ff.; Michael Schade, Bayer in Spanien, in: Bayer-Berichte 65, 1992, S. 37.

¹⁹ Hundred Years Aspirin. The future has just begun, hg. von der Bayer AG, Leverkusen 1997, S. 9ff.

²⁰ Wilfried Feldenkirchen, Daniela Fuchs: Die Stimme des Verbrauchers zum Klingen bringen. 75 Jahre Geschichte der GfK Gruppe, München, Zürich 2009, S. 40, 46, 60; S. Jonathan Wiesen: Nazi Marketplace. Commerce and

die „Bekanntheit von Warenzeichen“ am Beispiel des Bayer-Kreuzes.²¹ Marktforschung, Werbe- und Marketingstrategien wurden nach dem Ersten, vor allem aber nach dem Zweiten Weltkrieg von amerikanischen Unternehmen und Werbefirmen vorangetrieben. Unter dem Einfluss amerikanischer Leitbilder wurden sie auch organisatorisch in den neu gegründeten Marketing-Abteilungen deutscher Unternehmen zusammengeführt.²² Diese Entwicklung lässt sich bei Bayer ebenso nachverfolgen wie bei Unternehmen anderer Branchen, sei es in der Automobilindustrie (Volkswagen, Daimler-Benz), der Elektro- (Siemens) oder der Chemie- und Pharmaindustrie.²³

Wandel der internationalen Marktverhältnisse – Reaktionen des Marketings

Eine internationale, ja zunehmend globale Ausrichtung lag im Trend deutscher Großunternehmen. Sie profitierten von der Liberalisierung der Weltmärkte seit den 1860er Jahren, zunächst vom Rückgang der Zölle und Handelsbarrieren. Doch die Phase eines freien Welthandels war nur von kurzer Dauer. Spätestens seit den 1880er Jahren fielen die führenden Industrie- und Handelsnationen in eine Politik der Zollmauern und der Handelsbarrieren zurück (**Protektionismus**). Motiv war dabei, die eigene Industrie und Landwirtschaft vor der zunehmenden internationalen Konkurrenz zu schützen. Zu diesem allgemeinen Trend kam dann eine für deutsche Unternehmen verschärfte Situation infolge des Ersten Weltkriegs. Bayer beispielsweise verlor in zahlreichen Ländern seine Warenzeichen, der Name Bayer und das Bayer-Kreuz wurden beschlagnahmt. Die Konkurrenzbedingungen gegenüber ausländischen Wettbewerbern waren dadurch erheblich erschwert. In den USA war die Leverkusener Tochtergesellschaft Bayer Co. Inc., New York, auf deren Namen die amerikanischen Warenzeichen, also Firmenname und Bayer-Kreuz, registriert waren, von den Amerikanern beschlagnahmt und an die amerikanische Firma Sterling Products Inc. verkauft worden. Nach mehrjährigen, z.T. schwierigen Auseinandersetzungen und Vertragsverhandlungen in den 1920er Jahren kam es zunächst zu einer Verständigung und Zusammenarbeit zwischen Bayer und Sterling. So wurde die weltweite Nutzung der Bayer-Warenzeichen geregelt. Im Jahr 1941 (Kriegseintritt USA) erklärte das amerikanische Justice Department dann allerdings sämtliche Verträge zwischen Sterling und Bayer für nichtig. In der Folge konnte Bayer in großen Teilen der Welt, u. a. auf dem amerikanischen Markt, seine Warenzeichen nicht mehr benutzen.

Consumption in the Third Reich, Cambridge etc. 2011, S. 160ff. ; Zur NS-Vergangenheit manns s. Ernst Klee: Das Personenlexikon zum Dritten Reich. Wer war was vor und nach 1945. 2. Aufl. Fischer-Taschenbuch-Verlag, Frankfurt am Main 2007, S. 389.

²¹ Feldenkirchen, Fuchs, Die Stimme des Verbrauchers

²² Ausführlicher dazu s. Hartmut Berghoff (Hg.): Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt/Main 2007; Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004.

²³ S.a. Susanne Hilger: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975), Stuttgart 2004; Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1980, Berlin 2002.

Zudem setzte sich die seit der Zwischenkriegs- und Kriegszeit verschärfte protektionistische Handelspolitik fort und mündete in die **Autarkie**bestrebungen der Nationalsozialisten. Kurzfristig profitierte die I.G. Farben AG davon. Jedoch sollte diese Politik die Bayer-Exportstrategien nach dem Zweiten Weltkrieg erschweren. In Deutschland selbst waren die Nachfolgegesellschaften der I.G. Farben mit Entflechtung, Produktions einschränkungen und -verboten und **Demontagen** konfrontiert. Auf den internationalen Märkten sorgten weiterhin hohe Zölle (wie etwa in den USA und Frankreich), **Devisen**mangel und Behördenwillkür (Südamerika) für Probleme. Die Autarkie- und Kriegspolitik und die Beteiligung an den Verbrechen der Nationalsozialisten hatten zahlreiche deutsche Hersteller weitgehend isoliert und von wichtigen Auslandsmärkten abgeschnitten. In diese Lücke waren zunehmend Konkurrenzunternehmen aus der Schweiz, Frankreich und Großbritannien gestoßen.²⁴ Nach zwei Weltkriegen war Bayer damit 1945 weitgehend von den Weltmärkten verdrängt. Neben Produktionsanlagen waren auch Schutzrechte, Patente und Markenzeichen beschlagnahmt worden. Der Erwerb von Auslandsbeteiligungen wurde untersagt. Es bestand wenig Hoffnung, auf absehbare Zeit an die internationalen Handels- und Exporttraditionen anzuknüpfen.

Ausgehend von der Überlegung, dass „die Erinnerung des Publikums an die einstige Bedeutung des Bayer-Kreuzes langsam verblasst ist“, knüpfte das Unternehmen Mitte der 1950er Jahre bewusst an die „Vertrauenswerbung“ aus der Zeit zwischen 1936 bis 1938 an. Die als reine Pharma-Werbung gestartete Kampagne sollte nun Mitte der 50er Jahre für alle Erzeugnisse und Produktgruppen Anwendung finden. Es galt, die „Leistungen hinter dem Bayer-Kreuz“ wieder sichtbar werden zu lassen und „die internationale Gültigkeit des Namens Bayer zu erneuern und zu erweitern“.²⁵

Das „Primär-Ziel“ der Schaffung einer „Vertrauens-Sphäre“ galt über den deutschen Markt hinaus, insbesondere mit Blick auf den europäischen und den Weltmarkt. Im Mittelpunkt der internationalen **PR**-Arbeit von Bayer stand der amerikanische Markt. Vorbehalte der US-Öffentlichkeit mit Blick auf die NS-Vergangenheit des Unternehmens, aber auch die Bedenken der amerikanischen Industrie gegen den „Preis-Krieg“ deutscher Produkte und die befürchtete **Kartell**bildung der deutschen Chemieindustrie sollten überwunden werden. Hinsichtlich der Ausrichtung einer solchen Öffentlichkeitsarbeit bestand bei den Bayer-Verantwortlichen zunächst Unsicherheit. Der Vorstandsvorsitzende Werner Haberland, seit 1943 Leiter der „Betriebsgemeinschaft Niederrhein“ der IG Farben und seit 1951 Vorstandsvorsitzender von Bayer, verhielt sich Mitte der 1950er Jahre noch bewusst zurückhaltend hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit von Bayer in den USA. Als im Jahr 1954 die Washington-Post eine Beilage über die deutsche Chemieindustrie plante und Haberland um einen Beitrag bat, lehnte dieser ab. Seine Befürchtung war, dass mit dem Artikel die Stimmung der amerikanischen Öffentlichkeit gegenüber den Deutschen weiter verschlechtert werden könnte. Im Jahr 1956 erschien schließlich in ausgewählten amerikanischen

²⁴ Kleedehn, Rückkehr auf den Weltmarkt, S. 269 ff.; 308 ff.

²⁵ Christian Kleinschmidt, Von der Autarkie zur Weltwirtschaft. „Werbung um öffentliches Vertrauen“ am Beispiel der I.G.-Nachfolgeunternehmen, in: Werner Abelshausen, Jan-Otmar Hesse, Werner Plumpe (Hg.): Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen, Essen 2003, S. 212f.

Tageszeitungen eine Serie von acht Anzeigen. Die Anzeigenserie sollte eine Art „Visitenkarte bei den wirtschaftlich interessierten Kreisen der USA“ abgeben und „das Bild eines modernen Chemiewerkes (zeichnen), das seit seiner Gründung im Jahre 1863 Bedeutendes zum wirtschaftlichen Fortschritt der Welt beigetragen ... hat.“ Die acht Anzeigen waren gleich aufgebaut. Unter der großen Überschrift zu einem bestimmten Schwerpunktthema und einem dazugehörenden Text (z.B. über Bayer-Forschung bzw. Produkte) war jeweils die fett gedruckte Zeile „Chemical Products for the growing needs of mankind“ zu lesen. Damit betonte das Unternehmen, sich in den Dienst der gesamten Menschheit zu stellen. Auf der rechten Seite erfuhr das amerikanische Publikum, dass Bayer mehr als 45.000 Männer und Frauen beschäftigte, die neben Chemikalien auch Farben, Pharmazeutika, Insektizide und photographisches Material herstellten. Illustriert wurden die Texte mit kinderbuchgleichen Abbildungen, die das Bayerwerk in der Nähe des Kölner Doms am Rhein symbolisierten. Bei der Gestaltung mussten warenzeichenrechtliche Einschränkungen berücksichtigt werden, die den Gebrauch des Bayer-Kreuzes in den USA verboten.²⁶

Im Jahr 1955 entschied sich Bayer zudem, seine Warenzeichen-Ansprüche in den USA gerichtlich klären zu lassen. Die Klage wurde jedoch abgewiesen, Bayer verzichtete zunächst auf den Gebrauch der Bayer-Warenzeichen in den USA. In anderen Ländern hingegen konnte sich Bayer mit seinen Forderungen auf dem Rechtsweg gegen Sterling durchsetzen, sodass Sterling bis auf die USA und einige weitere Ausnahmen im Jahr 1970 die Benutzung des Namens Bayer und das Bayer-Kreuz aufgab.²⁷ In den USA gelang dies allerdings erst im Jahr 1986, für Bayer-Aspirin sogar erst im Jahr 1994.²⁸

Um im In- und vor allem im Ausland verlorenen Boden wiedergutzumachen und die Umsätze im Pharmageschäft zu steigern, ging es zudem darum, neue Präparate auf den Markt zu bringen und Teilmärkte bzw. regionale Märkte zu erschließen, die Bayer bislang vernachlässigt hatte. Vor dem Hintergrund der Warenzeichenverluste gestaltete sich das gerade im Ausland schwierig. Besonderer Wert wurde deshalb auf den Ausbau der Verkaufsorganisationen der ehemaligen „Weiss“-Vertragsländer wie Großbritannien, Australien, USA, Kanada und Südafrika gelegt. Die zunehmende Konkurrenz aus West- und Osteuropa führte auf einigen Märkten zu deutlichen Preisrückgängen, auf die entsprechend reagiert werden musste. In einigen Staaten, wie etwa Ägypten, wurden zusätzliche Hürden durch die Verstaatlichung der Einfuhr und des Verkaufs pharmazeutischer Produkte errichtet. So gab es auf den einzelnen Teilmärkten ganz unterschiedliche Problemlagen, auf die Bayer ab Ende der 1950er Jahre mit einer Ausweitung der Verkaufsanstrengungen und der Werbung insbesondere im Auslandsgeschäft reagierte. Zudem wurde im Auslandsgeschäft die Werbung für populäre Produkte wie „Aspirin“ oder „Cafiaspirin“ deutlich ausgeweitet und nach einheitlichen Gesichtspunkten gestaltet. Auf wichtigen Auslandsmärkten wie Ägypten wurde ein **Konfektionierungsvertrag** zur Herstellung von 24 Bayer-Spezialitäten geschlossen. Begleitet wurde dies durch umfangreiche Werbeaktionen. Im Falle von Aspirin geschah das etwa in Form von Werbeplakaten, die in

²⁶ Kleinschmidt, Von der Autarkie zur Weltwirtschaft, S. 213-215.

²⁷ Baum, Geschichte der Pharma, S. 59-82.

²⁸ Meilensteine, S. 239; Hundred Years Aspirin, S. 50.

fast allen Ländern der Erde zu sehen waren. Zu Beginn der 1960er Jahre trat Aspirin erstmals als Sportsponsor auf und verlieh bei einem Radrennen in Spanien die „Aspirin Trophäe“. Die Formen der Werbung sowie der Werbeträger waren äußerst vielfältig und reichten von Plakaten und Filmen bis hin zu Heißluftballons und Eisenbahnzügen. Bayer-Werbung war weltweit präsent.

Doch was in Ländern wie Ägypten und zahlreichen europäischen Staaten erfolgreich funktionierte, stieß aufgrund von Mentalitäts- und Traditionsunterschieden etwa in Japan auf Vorbehalte. Trotz einer dreijährigen, intensiven Kampagne zur Bewerbung von „Aspirin“ konnte sich dieses Produkt in Japan nicht durchsetzen. Auch bei der Einführung neuer Produkte wie etwa der Brausetablette tat sich Bayer zunächst schwer. Erst mit einiger Verspätung gegenüber den Bayer-Konkurrenten konnte dies nachgeholt werden. Schließlich stellte „Aspirin“-Brausetabletten dennoch einen wesentlichen Teil des Aspirin-Geschäfts dar.²⁹

Mit der Markteinführung dieser Medikamente setzten sich im Zuge des neuen „Strategischen Produkt Marketing“ im Unternehmen neue Marketingmethoden durch, die unter dem Begriff „Life-Cycle-Management“³⁰ zunehmend an Bedeutung gewannen. Damit reagierte Bayer zum einen auf die wachsende internationale Konkurrenz auf dem Pharmamarkt, zum anderen auf die Tatsache, dass nach Ablauf des Patentschutzes von Medikamenten (20 Jahre) Nachahmerprodukte (Generika) auf den Markt kamen, die den bislang eingeführten Markenprodukten zunehmend Marktanteile abnahmen. Beim „Life-Cycle-Management“ geht es darum, ein Produkt über seine gesamte Lebensdauer in unterschiedlichen Phasen attraktiv, innovativ und damit konkurrenzfähig zu halten. Die Bayer-Marketing-Fachleute mussten sich zunehmend darauf einstellen, neue Anwendungsgebiete und innovative Arzneiformen zu entwickeln, die die entsprechenden Produkte auch über den Ablauf der Patente hinaus erfolgreich machte. Mit Aspirin hatte Bayer auf dem Gebiet des Life-Cycle-Managements frühzeitig Erfahrungen sammeln können. Das ursprüngliche Produkt hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts immer weiter ausdifferenziert (1971: „Aspirin plusC“, 1992: „Aspirin Kautablette“, 1993: „Aspirin Herzmittel“, 2000: „Aspirin Migräne“, 2003: „Aspirin Effect“ und „Aspirin Complex“, 2010: Aspirin Coffein“). Auch die Verpackung wurde ständig verändert und somit den Markt- und Konkurrenzbedingungen angepasst. Mit dieser Strategie war Bayer auch gegenüber einigen seiner Konkurrenten durchaus erfolgreich. Zwischen 1985 und 1997 konnte das Unternehmen bei Schmerzmitteln den Marktanteil von 15,5% auf 19,2% steigern, während der Anteil von „Spalt“-Tabletten im gleichen Zeitraum von 13,3% auf 2,9% sank.³¹ Die Marke Aspirin hat sich so über mehr als 100 Jahre erfolgreich auf deutschen und internationalen Märkten behaupten können.

²⁹ Baum, Geschichte der Pharma, S. 100, 151-158.

³⁰ Christian Dreger: Strategisches Pharma-Marketing. Konsequente Wertoptimierung des Total-Life-Cycle, Wiesbaden 2000, S. 1ff., 41ff.

³¹ Thomas Andresen, Oliver Nickel, Führung von Dachmarken, in: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, 2. Aufl. 2000, S. 590.

Literatur

Hayes, Peter, *Industry and Ideology. IF Farben in the Nazi era*, Cambridge 1989.

Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hg.), *Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik*, Essen 2004.

Christian Kleinschmidt, *Von der Autarkie zur Weltwirtschaft. "Werbung um öffentliches Vertrauen" am Beispiel der I.G.-Nachfolgeunternehmen*, in: Werner Abelshäuser/Jan-Otmar Hesse/Werner Plumpe (Hg.), *Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen*, Essen 2003, 205-219.

Nikolai Kuhnert, *Hundert Jahre Aspirin*, in: *Chemie in unserer Zeit*, 33 (1999), 4, 213-220.

Charles C. Mann/ Mark L. Plummer, *Aspirin. Wirtschaftskriege der internationalen Pharmaindustrie*, München 1993.

Gottfried Plumpe, *Die I.G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik, Politik 1904-1945*, Berlin 1990.

Werner Plumpe, *Carl Duisberg 1861-1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016.

Peter Sheldon, *The Fall and Rise of Aspirin. The Wonder Drug*, Studley 2007.

Erik Verg, *Meilensteine. 125 Jahre Bayer 1863-1988*, Leverkusen 1988.

Uwe Zündorf, *100 Years Aspirin. The Future has just begun*, Leverkusen 1997.

Kontakt

Bayer Business Services GmbH
Information Center
Corporate History & Archives
C 302
51368 Leverkusen

Glossar

Aktie	Urkunde über den Anteil einer Rechtsperson am Kapital eines Unternehmens, das an der Börse geführt wird
Aktiengesellschaft	Rechtsform von Unternehmen; juristische Personen, die Anteile an einem Unternehmen halten; AG ist eine eigenständige, juristische Person, kann z. B. selbst Kredite aufnehmen oder Vermögen verwalten
(wirtschaftliche) Autarkie	wirtschaftliche Unabhängigkeit eines Landes vom Handeln anderer Staaten
Demontage	französisch „démonter“ = Zerlegen von Dingen; Abbau und Abtransport von Produktionsmitteln oder -anlagen durch eine Kriegspartei im Land eines Kriegsgegners während oder nach dem Krieg
Devisen	nicht bares Kapital in einer fremden Währung (das z. B. auf einem Konto zur Verfügung steht)
I.G. Farbenindustrie AG	Zusammenschluss von acht deutschen Unternehmen der Chemie-industrie (u. a. Agfa, BASF, Cassella, Bayer, Hoechst) von 1925 bis 1945; nationalsozialistischer Staats- und Kriegskonzern; Beteiligung an „Arisierung“ und Kriegswirtschaft, Betreiber des Arbeitslagers Buna/Monowitz; Beteiligung an der Degesch (Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung), die das Schädlingsbekämpfungsmittel Zyklon B produzierte, ab 1941 zur Ermordung von hunderttausenden Menschen in Gaskammern eingesetzt; Zerschlagung des Konzerns durch die Alliierten nach dem Krieg
Kartell	Preisabsprachen zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen mit dem Ziel, den Wettbewerb auszuschalten
Konfektionierung	finale Stufe bei der Fertigung eines Erzeugnisses
Marketing	konsequente Ausrichtung eines Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes bzw. des Kunden
Patent	Schutz einer technischen Erfindung; Recht, sie alleinig nutzen und vermarkten zu können
PR	Englisch: Public Relations; Öffentlichkeitsarbeit
Protektionismus	Außenhandelspolitik, in der Zölle erhoben und Einfuhrbegrenzungen verhängt werden; Ziel ist, die eigene Volkswirtschaft zu schützen
Vertrieb	Angebot und Verteilung von Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt