

## Tagungsberichte des Arbeitskreises Marketinggeschichte

[2007 Gestaltung des Arbeitskreises](#)

[2008 Marketingwissenschaft und Unternehmensstrategien](#)

[2009 Märkte und Markenwerte](#)

[2011 Internationale Marketingstrategien nach 1945](#)

[2012 Erkundungen zwischen Unternehmens- und Medizingeschichte](#)

[2013 Marketingstrategien der Finanzwirtschaft seit dem 20.](#)

[Jahrhundert](#)

[2014 Ethnic Marketing und Interkulturelles Marketing in historischer  
Per-spektive](#)

[2017 Marktforschung und Konsumgütermarketing im 20. Jahrhundert](#)

[2018 Markenstrategien in historischer Perspektive](#)

[2019 «Neue Medien – Neues Marketing?» Marketing im Zeichen von  
Digitalisierung und neuer Kommunikation](#)

[2022 Verkehrswenden. Marketing für Mobilität und Verkehrssysteme](#)

[2024 Werbung und Energiesparen. Marketing als Verbrauchererziehung](#)

## Tagungsbericht

### 1. konstituierende Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte

am Freitag, den 16. Februar 2007  
im Hause der TUI AG  
Karl-Wiechert-Allee 4, 30625 Hannover

### Thema: Gestaltung des Arbeitskreises

Marketinggeschichte verbindet. Sie integriert Konzepte, Fragen und Methoden der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, der Kulturgeschichte, der Wirtschaftswissenschaft und der Sozialforschung. Zudem führt sie Wissenschaftler, Archivare und Marketingpraktiker zusammen. So wie am 16. Februar 2007 in den Räumen der TUI AG in Hannover, als dort die konstituierende Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V. stattfand.

Marketinggeschichte ist, anders als im angelsächsischen Bereich, im deutschen Sprachraum bisher kaum entwickelt. Zwei Konferenzen – im Herbst 2003 in München und im Frühjahr 2006 in Göttingen [1] – haben eine Reihe Interessierter miteinander ins Gespräch gebracht und mit den jeweils entstandenen Sammelbänden eine Diskussionsgrundlage geschaffen [2]. Mit dem von Hartmut Berghoff, Paul Erker und Christian Kleinschmidt gemeinschaftlich geleiteten Arbeitskreis besteht nunmehr ein Forum, um kontinuierlich einschlägige Forschungsvorhaben zu diskutieren und die Marketinggeschichte konzeptionell voranzutreiben.

Das konstituierende Treffen in Hannover verband eine Reihe von Vorträgen mit einer abschließenden Diskussion um die künftige Ausrichtung des Arbeitskreises. Den Anfang machten die Gastgeber der TUI AG: Nach der Begrüßung durch Elke Hlawatschek stellte Ina zur Oven-Krockhaus ein aktuelles Beispiel zur Markenpolitik vor, die Einführung von TUIfly.com. Mit der Neuausrichtung ihres Markenprofils reagiert die TUI auf veränderte Wachstumsprognosen ihrer Geschäftsfelder. Während der Bereich der klassischen Pauschalreisen stagniert und für höherwertige Reisepakete gemäßigte Zuwächse erwartet werden, verspricht die neue Arena der Onlinebuchungen und Low Cost Carrier (Billigfluglinien) womöglich noch großes Potential. Dieser Nachfrage nach einfachen, extrem preisoffensiven Angeboten einerseits und Reisepaketen gehobenen Anspruchs andererseits versucht man nun mit der Neuschaffung der Marke TUIfly.com (einfach, flexibel, preisoffensiv) und einer entsprechenden Positionierung der traditionellen Marke TUI (Urlaubsgelingen, Sorglosigkeit, Kompetenz) gerecht zu werden.

Mit einigen einführenden Worten zur Einrichtung des Arbeitskreises leitete Christian Kleinschmidt sodann zu den drei marketinghistorischen Vorträgen über.

Stefanie van de Kerkhof skizzierte zunächst ein Forschungsvorhaben über *„Europäisches Rüstungsmarketing im Kalten Krieg“*. Das Fallbeispiel Rheinmetall ist stärker noch als bei anderen Branchen wird hier deutlich, wie sehr Zielrichtung und Konzeption des Marketing von den Spezifika des jeweiligen Gütermarktes bestimmt sind. Waffensysteme sind Investitionsgüter mit nur einem einzigen Nachfrager – dem Staat, der zudem im Bereich Forschung und Entwicklung mit den Rüstungsunternehmen eng verzahnt ist. Rüstungsmarketing zielt darum weniger auf Kundensuche und gezielte Verkaufsförderung, sondern eher auf Public Relations zur Legitimation der Branche und zur Betonung der Unverzichtbarkeit ihrer Produkte – einerseits gegenüber der Gesellschaft und andererseits gegenüber den politischen Entscheidungsträgern. Der Schlüsselbegriff ist in beiden Fällen *„Sicherheit“*, die – wie sich mit Hilfe von Diskursanalyse und Bildforschung untersuchen lässt – mit differenzierten Werbestrategien inszeniert wurde. Die Sicherheit der Technik der Waffensysteme zum Beispiel wurde mit Bildern aus der Produktion angesprochen, die Präzision und Sorgfalt suggerieren. Den Aspekt der politisch-gesellschaftlichen Sicherheit bediente man durch eine besondere, auch im Hinblick auf Genderaspekte interessante Bildsprache: Waffensysteme wurden fast nie im Einsatz präsentiert, sondern unter Zurschaustellung ihrer militärischen Leistungsfähigkeit in ruhiger Natur fotografiert, um eine den Frieden bewahrende, beschützende Wehrhaftigkeit zu demonstrieren. Da Umfang und Ausrichtung der Public Relations der besonderen Logik von Rüstungsbranche und -markt folgten, betonte van de Kerkhof die Notwendigkeit, die unternehmensgeschichtliche Analyse mit der kulturwissenschaftlichen Betrachtung zu einer *„Cultural Business History“* zu verbinden.

Florian Triebel wechselte mit seinem Vortrag zur Automobilbranche über; er thematisierte *„Die Wiederentdeckung der sportlichen Mittelklasse – Vom Produktionsregime zur Marketingorientierung bei BMW in den 1960er Jahren“*. Der wirtschaftliche Niedergang BMWs in den 1950er Jahren ist ein Paradebeispiel für das Misslingen einer nicht am Markt orientierten Unternehmensstrategie. Insbesondere harmonisierte die Produktpalette in den 1950er Jahren nicht mit dem tradierten Markenimage. Zwischen den Weltkriegen hatten sich die Bayerischen Motorenwerke, die 1928 durch den Kauf der Eisenacher Autofabrik zum Pkw-Hersteller wurden, durch ihr erfolgreiches Engagement im Motorsport den Ruf eines Herstellers sportlicher, innovativer, ästhetischer und hochwertiger Fahrzeuge im mittleren bis gehobenen Preissegment erworben. Da im Krieg die Zivilproduktion nach Eisenach verlegt worden war, startete BMW 1945 wegen des Verlusts der technischen Unterlagen und des fachkundigen Personals nahezu bei Null. Das erste neue Modell, der BMW 501, war ein durch die limitierten Produktionsmöglichkeiten vorgegebenes Oberklassefahrzeug, mit allerdings störanfälliger Technik und behäbigem Design. Der Wagen fand kaum Absatz, so dass man zur Auslastung des Werkes den italienischen Kleinwagen Isetta lizenzierte. Beide Produkte

entsprachen nicht der aus der Vorkriegszeit konservierten Erwartungshaltung der Käufer an die Marke BMW, zudem klaffte zwischen Kleinstwagen und Oberklasse ein offenkundiges Loch in der Produktpalette. Es wurde erst in den 1960er Jahren mit den Modellreihen 700 und 1800 gefüllt, die aufgrund psychologischer Marktstudien nun wieder am traditionellen sportiven Image orientiert waren. Der in diese Richtung weiter verfolgte Umbau der bald einheitlich unter dem Motto *Freude am Wagen*. Freude am Fahren<sup>1</sup> vermarkteten Produktpalette brachte BMW zurück in die Erfolgspur.

Frank Hasenfuß näherte sich dem Thema Automobilmarketing über einen anderen, eher bildwissenschaftlichen bzw. marketingtheoretischen Zugang. In seinem Beitrag *Werbung für fünf Generationen des Golf*. Über die Vermittlung des Markenkerns von Volkswagen<sup>2</sup> analysierte er die in den Printmedien jeweils zur Einführung einer neuen Modellgeneration des VW Golf geschalteten Werbekampagnen. Bei seiner Einführung 1974 löste der Golf den VW-Käfer ab, dessen Image als sympathisches, einfaches und zuverlässiges Automobil einen zentralen Pfeiler des VW-Markenimages bildete. Die Printwerbung für den Golf, der als *Auto für jedermann*<sup>3</sup> vermarktet wurde, lehnte sich zunächst auch an die Käferwerbung an, so etwa im Aufbau der Anzeigen und im Rückgriff auf jene Selbstironie, mit dem der Käfer in den USA beworben worden war, wo man ihn nicht als vollwertiges Automobil betrachtete. Die Kampagnen für die zweite und dritte Generation wurden eher gering modifiziert, während man die 4. Generation mit einer neuen Bildsprache einführte, die in emotionalerer Weise individuelle Lebensbilder inszenierte. Diese dem gesellschaftlichen Wandel folgende neue Betonung der Individualität (*Generation Golf*)<sup>4</sup> schloss gleichwohl nicht aus, dass man weiterhin sein Auto für Alle<sup>5</sup> zu vermarkten versuchte. Die Abkehr vom Golf als Volumeneinheitsmodell spiegelt sich dafür in der Einführung des Golf V umso deutlicher wieder: Im Vordergrund stehen nun technische Aspekte und sportliche Dynamik; Menschen werden nicht mehr in Szene gesetzt. Das Zielpublikum verengte sich entsprechend. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass Printmedien ihre zentrale Stellung für die Vermarktung von Automobilen inzwischen verloren haben und neue Vermarktungsformen stärker zur Marken- und Produktimagebildung beitragen.

Paul Erker eröffnete abschließend die allgemeine Diskussion um die weitere Ausrichtung des Arbeitskreises, indem er zum einen die große Breite an Themen der Marketinggeschichte skizzierte und zum anderen verschiedene denkbare Aktivitäten des Arbeitskreis umriss. In einer lebhaften und anregenden Diskussion wurde insbesondere das Potenzial des interdisziplinären Ansatzes betont, wechselseitige Impulse zwischen Wirtschaftsgeschichte und Marketingwissenschaft hervorzubringen. Man einigte sich darauf, demnächst ein kurzes Positionspapier über die Ziele des Arbeitskreises auf der Website der Gesellschaft für Unter-

nehmensgeschichte zu publizieren und sich auf der nächsten der fortan im jährlichen Rhythmus stattfindenden Sitzungen zunächst grundsätzlich mit den verschiedenen zeitgenössischen Konzepten von Marketing vom 18. bis zum 21. Jahrhundert auseinanderzusetzen. Ein Call for Papers wird zu gegebener Zeit veröffentlicht. Alle Interessierten . seien es Wirtschaftshistoriker, Kulturhistoriker, Archivare, Wirtschaftswissenschaftler, Sozialforscher oder Marketingpraktiker . sind herzlich eingeladen, sich künftig am Arbeitskreis zu beteiligen.

Alexander Engel

Göttingen

(Siehe auch Tagungsbericht *Konstituierende Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.* 16.02.2007, Hannover, in: H-Soz-u-Kult, 20.03.2007, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=1515>)

## Tagungsbericht

### 2. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte

am Freitag, den 22. Februar 2008  
im Hause des Museums Strom und Leben  
Umspannwerk Recklinghausen  
Uferstr. 2-4, 45663 Recklinghausen

### Thema: Marketingwissenschaft und Unternehmensstrategien

Das Thema Marketing hat in der deutschen Unternehmensgeschichte weiterhin Konjunktur, wie neue Forschungsansätze, Arbeitsfelder, Tagungen und Veröffentlichungen belegen. Nach den 2004 und 2007 vorgelegten wegweisenden Studien von Kleinschmidt/Triebel, Berghoff und anderen [1] wurde aber schnell deutlich, dass der weitere Weg der Marketinggeschichte über die gewundenen Pfade der Empirie führen wird. Solche empirischen Fallbeispiele, aber auch methodische Anstöße aus den Nachbarwissenschaften bot die 2. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte am 22. Februar 2008.

Eröffnet wurde die Arbeitstagung, die im Museum Strom und Leben im ehemaligen RWE-Umspannwerk Recklinghausen stattfand, durch THEO HORSTMANN (Leiter der Unternehmenskommunikation der RWE AG) und inhaltlich eingeleitet durch CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Vorsitzender des Arbeitskreises, Universität Paderborn).

Der erste Vortrag von GÜNTER SILBERER (Universität Göttingen) beschäftigte sich zunächst damit, Marketinggeschichte als Wissenschaft zu etablieren, im zweiten Teil mit der dazu erforderlichen Quellenbasis. Seiner Ansicht nach sei der gezielte Aufbau von Marketing-Dokumentationen in Unternehmen dringend geboten, um die Marketingpraxis auch zukünftig historisch rekonstruieren zu können. Empirische Analyse und Marketinggeschichte gehörten als unverzichtbare Teile der Marketingwissenschaft, die im Kern eine Erfahrungswissenschaft sei, zusammen. Dabei stand Marketing für die professionelle zielgerichtete Wahrnehmung von Marktchancen, und zwar für das Erkennen von Marktchancen und für das tatsächliche Ergreifen der erkannten Marktchance, der sog. Marktbearbeitung. Außerdem bestehe Marketing aus einer Mischung zweier elementarer Verhaltenstypen: einerseits ein verdecktes Verhalten, das einer unmittelbaren Beobachtung nicht zugänglich ist (z.B. Wahrnehmungen, Prognosen, Ziele und Strategien), andererseits ein offenes Verhalten aus Handlungen, die einer direkten Beobachtung zumindest prinzipiell zugänglich sind, so z.B. das Angebot von Leistungen, die offene Preisstellung, die Nutzung von Vertriebskanälen und die Werbung. Während letzteres Verhalten von MarketingwissenschaftlerInnen bei vorhandenen Unternehmensarchiven gut untersucht werden kann, sieht es beim verdeckten Verhal-

ten schwieriger aus. Hier empfahl Silberer nach Möglichkeit die noch lebenden Akteure und Kenner bzw. Beobachter nach wissenschaftlichen Standards zu befragen. Doch da das Marketing länger zurückliegender Epochen darauf angewiesen ist, vor allem Dokumente, Berichte und Statistiken zu analysieren, kann das darin nicht erfasste verdeckte Verhalten nur schwer untersucht werden. Daraus schloss Silberer folgerichtig: «Somit sind wichtige Teile des Marketing wie das Marketingverständnis, die Beurteilung des Wettbewerbs und die Chancenerkennung in historischen Konstruktionen des Marketing grundsätzlich unterbelichtet. Angesichts dieser Situation kommt es darauf an zu zeigen, auf welche Weise das Nutzenpotential einer Dokumentation der Marketingpraxis gesteigert werden könnte.»

Auf diese Dokumentation kam Silberer im zweiten Teil zu sprechen. In Standardwerken zum Marketing, z.B. von Heribert Meffert, kommen Dokumentationen häufig zu kurz, bzw. entfallen in neueren Auflagen, da diese analysieren, wie Marketing sein sollte, aber nicht, wie es ist. Es sei aber wichtig, multimediale Rekonstruktionen für die Zukunft zu ermöglichen, z.B. würden Töne, Jingles, Bilder, Geschmacks-, Duft- und Tastsignale bislang kaum erfasst und analysiert. Diese Erscheinungen des Marketings könnten später aber nur erforscht werden, wenn sie zeitgenössisch dokumentiert und archiviert wurden. Beispielsweise könnten Unternehmen intern jetzt Dokumentationen aufbauen zum Smart oder zum Airbus A 380. Hierfür sei die Kooperation der verschiedenen Wissenschaften zwingend notwendig, auch um Trends, Perspektiven und Kontinuitäten zu erkennen. Um die vorhandenen Defizite zu überwinden, müsse erstens Überzeugungsarbeit in Marketingwissenschaft und Geschichte geleistet werden, zweitens im Aufbau solcher Marketing-Archive kooperiert werden und drittens die historische Tiefendimension mitbedacht werden, um die Marketingtheorie zu erweitern. Schließlich müsse ein Instrumentarium entwickelt werden, um Marketing als kulturelle Praxis untersuchen zu können. In diesem recht allgemein gehaltenen Konzept könnte eventuell auch Propaganda u.a. erfasst werden, da auch Politik ein Markt, ein Austauschsystem sei. Als schwieriger wurde die Analyse des Non-Profit-Bereich und der kleineren bzw. mittelständischen Unternehmen angesehen, wobei die Archivsituation eine wichtige Rolle spielt. Bislang vernachlässigt wurde auch die «Geschichte der Verlierer» und die Bedeutung von Agenturen, die archivalisch sehr schlecht zugänglich sind.

Einem bislang ebenfalls schlecht erforschten Bereich der Marketinggeschichte wendete sich ROMAN ROSSFELD (Universität Zürich) in seinem gut strukturierten Vortrag «Vorwärts! Das sei deine Losung!» Die Reisenden als Schaltstelle zwischen Unternehmen und Markt im 19. und 20. Jahrhundert zu. Er verfolgte damit . entsprechend den jüngsten Ergebnissen der historischen Marketingforschung . eine längerfristige Perspektive. Zwar gibt es eine

akademische Disziplin Marketing in der Bundesrepublik und eine Implementierung von Marketing in den Unternehmen erst seit den 1960er/70er Jahren. Aber mit der Absatzlehre und entsprechenden Unternehmensstrategien (Produkt- und Preispolitik, Werbung, Branding und Vertrieb) lassen sich ähnliche Phänomene bereits im 18. und 19. Jahrhundert entdecken. Dabei nahmen die Handelsreisenden eine wichtige Scharnierfunktion ein, weil sie sowohl für die Vermarktung der Produkte, die Interaktion von Unternehmen und Markt sowie die Schaffung von Märkten bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bedeutsam waren. Vertreter sind bislang kaum in das Blickfeld der deutschen Forschung gelangt [2], auch in der Angestelltenforschung [3] werden sie nur am Rande erwähnt, obwohl es über sie viele Quellen in Unternehmen, aber auch Handbücher und Ratgeber, öffentlich geführte Diskussionen, Karikaturen, Statistiken und Verbandsorgane gibt.

Eine wachsende Bedeutung erfuhren die Handelsreisenden seit den 1890er Jahren, im Jahr 1930 wurde mit ca. 46.000 Klein- und Großhandelsreisenden die höchste Zahl erreicht, die erst nach 1949 stärker absank. Anknüpfend an Alfred D. Chandler sieht Rossfeld die Reisenden als Teil des Vertriebs, der zur Senkung der Transaktionskosten in die Unternehmen der Schweizer Schokoladenindustrie eingebunden wurde. Die Handelsreisenden waren wichtig für die Bewegung in den Markt hinein, da sie Markt und Unternehmen über ihre Tätigkeit und Berichte miteinander verbanden. Durch ihre große Kundennähe erzielten sie eine Vertrauensbildung und waren unerlässlich für die Anbahnung von Aufträgen. Stereotype und Vorurteile trafen diese Zwischenhändler hart, obwohl es durch den Alltag durchaus zu Ausfällen infolge hohen Alkoholkonsums kam. Erst mit der verbandsmäßigen Organisation strebten sie eine Pflege des Berufsstandes und der Standesehre an. Die Mitgliederzahl des Verbandes reisender Kaufleute der Schweiz stieg seit 1878 mit Ausnahme des Ersten Weltkriegs und der Weltwirtschaftskrise ständig an. Er übernahm vielfältige Aufgaben, z.B. sollten Standesbedingungen und Image verbessert werden durch die Abgrenzung der Handelsreisenden vom Wanderhandel und Hausierertum, Unterstützungskassen wurden gegründet, die Arbeitsbedingungen diskutiert, ein Stellen- und Vermittlungsbüro, Konkurshilfe und Informationen über Kunden bereitgestellt. Insbesondere in den Ratgebern und Handbüchern der Reisenden wird die Professionalisierung und Ausdifferenzierung des Wissens deutlich. Hier wurden Verhaltensvorschriften für Gesundheit, Hygiene und Bildung publiziert sowie wünschenswerte Charaktereigenschaften herausgestrichen. Dadurch, dass die Reisenden zunächst eine neue Funktion gegenüber den Konsumenten, aber auch dem Handel übernahmen, wurden sie argwöhnisch beobachtet. Damit wurde die Hebung des Images eine wichtige Aufgabe der Standesverbände.

Insgesamt hatten die Vertreter auch eine Kontrollfunktion gegenüber dem Detailhandel, denn sie überwachten den Verkauf der Waren und konnten veränderte Konsumgewohnheiten und das Entstehen von Konkurrenzfirmen gut beobachten. Möglicherweise verzögerten oder verhinderten sie auch eine Filialisierung des Handels. Analytisch bleibt aber die Abgrenzung der Handelsreisenden zu den Servicefachkräften und z.T. auch zu den Kaufleuten schwierig. DAVID ACKERMANN (Universität Zürich) untersuchte in seinem Beitrag *Have you seen this Ad before? Reklame als Grundbaustein des Marketings* ein wichtiges disziplinäres Fundament des modernen Marketings: die Entstehung der Werbepsychologie. Auf der Grundlage eigener langjähriger praktischer Erfahrungen in der Werbepsychologie verglich er die wichtigsten amerikanischen und deutschen Lehrbücher von der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert bis zu den 1920er Jahren. Dabei ging er der Frage nach, weshalb sich die damals weltweit führenden deutschen Psychologen im Gegensatz zu ihren deutsch-amerikanischen Kollegen nicht mit Werbung beschäftigten. Als eine der *Geburtsstunden des modernen Marketings* sah Ackermann einen 1901 von Walter Dill Scott in Chicago gehaltenen Vortrag, obwohl es bereits vorher Versuche gab, psychologische Erkenntnisse zur Förderung des Verkaufs nutzbar zu machen. Das Werk *The Theory and Practice of Advertising* wurde 1903 veröffentlicht. Vorherst ohne das Wort *Psychology* im Titel zu erwähnen. Als ein weiteres wichtiges konzeptionelles Werk im Bereich des Marketings machte Ackermann auf *Advertising: Its Principles and Practice* aufmerksam. Ein Werbemanager (H. Tipper), ein Psychologe (H. Hollingworth), ein Englisch-Professor (G.B. Hotchkiss) und ein Vertreter einer Kunstschule schrieben dieses interdisziplinäre Werk, das 1915 erstmals in den USA publiziert wurde. Zentral war auch hier neben einigen theoretischen Darlegungen die Ausgestaltung des *Ringens um die Aufmerksamkeit des Kunden*.

Schließlich setzte sich der Soziologe KAI-UWE HELLMANN (Technische Universität Berlin) in seinem analytischen Beitrag *4 Ps und die nordische Schule des Marketing* mit der frühen amerikanischen Marketingwissenschaft und ihren skandinavischen Kritikern auseinander. Von Seiten der Soziologie sei ein Zugang zu diesem Feld erschwert, da es keine spezifisch soziologischen Forschungen zum Marketing gebe. Wissenschaftssoziologisch untersuchte Hellmann daher das wichtige Lehrbuch von William D. Perrault und E. Jerome MacCarthy *Basic Marketing*, das 1960 erstmals veröffentlicht und später 15fach neu aufgelegt wurde. Dieses Lehrbuch kann mit Fug und Recht als Klassiker der Marketingpraxis bezeichnet werden. Darin werde laut Hellmann als *Kernmodell des US-amerikanischen Marketings* das 4-Säulen-Modell der vier Ps (Product, Price, Place und Promotion) gelehrt, mit dem sich Marketing zu befassen habe. Dass Marketing gerade in Deutschland ... weitgehend synonym

geworden zu sein [scheint] mit dem 4 Ps-Ansatz%wird von Hellmann allerdings empirisch nicht belegt, da er sich eingehender mit den Kritikern eines solchen eingeschränkten Marketing-Verständnisses auseinandersetzte. Zu diesen Kritikern gehören vor allem die sNordic School of Marketing%am die schwedischen Wirtschaftswissenschaftler Christian Groenroos (Chair for Service and Relationship Marketing in Helsinki) und Evert Gummesson (Chair for Service and Relationship Marketing in Stockholm). Beide kamen disziplinar aus dem °Service Marketing und wiesen auf gravierende Mängel hin, die sich bei der Übertragung des US-amerikanischen Marketingansatzes auf Märkte zeigen, die keine Massenmärkte sind. Seit den 1990er Jahren sind daher systemische Ansätze wieder im Vormarsch, eine Art Rückgriff auf die 1950er Jahre, z.B. im integrated marketing approach%Denn Groenroos und Gummesson konnten nachweisen, dass das frühe akademische Marketing noch eine Weite des Blicks und eine Multidimensionalität aufwies, die später auf die 4 Ps reduziert wurden. Dies geschah aber, wie auch Hellmann konzedierte, nicht zuletzt aus didaktischen Überlegungen und Notwendigkeiten. Mit Groenroos und Gummesson kommt er zu einem erweiterten Marketing-Begriff, der ausgehend vom Service-Marketing, stärker auf die Kundenbeziehung abhebt: %Marketing is to establish and commercialise long-term customer relationships, so that the objectives of parties involved are met. This is done by a mutual exchange and keeping of promises.+Ob auch bei der jüngeren Marketing-Theorie der skandinavischen Kritiker Eigen-Marketing und akademisches PR eine Rolle spielt, müsste allerdings noch genauer erforscht werden. Zumindest der Titel des Klassikers von Gummesson sRelationship-Marketing: von 4Ps zu 30 Rs%deutet stark darauf hin.

Leider musste der stärker empirisch ausgerichtete Beitrag von MEINHARD NOWAK (Böschung) über sMonopol . Markt . Marketing: Social Marketing in Unternehmen der öffentlichen Energieversorgung nach 1945%aufgrund von Krankheit entfallen. Denn ein wichtiger Ertrag der Tagung war, dass theoretische Ansätze sich verstärkt in der empirischer Erprobung beweisen müssen. Interessant an der weiteren Arbeit des Arbeitskreises wird daher das Spannungsverhältnis sein, das zwischen diesen beiden Polen entsteht und weitere Forschungen zum Marketing anregt. Hier gibt es eine Reihe innovativer empirischer Fallbeispiele wie die Unternehmenskommunikation in der Zuckerindustrie oder die Entwicklung des frühen Marketings, die zur Untersuchung anstehen. Dabei sollten neben den sklassischen%Nachbarwissenschaften wie der Ökonomie und der Soziologie auch weitere Disziplinen einbezogen werden. Zu nennen wären hier die Medien- und Kommunikationswissenschaften, die Film- und Fernsehwissenschaften, die Bildwissenschaften, vielleicht sogar die Anthropologie und Ethnologie. Nach einer ausgiebigen Diskussion nahm sich der Arbeitskreis vor, weitere Zu-

gänge zur Marketinggeschichte auszuloten und mit neuen empirischen Fallstudien im nächsten Tagungsprogramm zu kombinieren. Die nächste Sitzung findet 2009 in München statt.

[1] Hartmut Berghoff (Hg.): Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt a.M./New York 2007; Florian Triebel/Christian Kleinschmidt (Hg.): Marketing . historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004

[2] Führend ist auf diesem Feld die US-amerikanische Forschung mit Walter A. Friedman: Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America, Cambridge 2004 und Timothy B. Spears: 100 Years on the Road. The Travelling Salesman in American Culture, New Haven 1994, daneben gibt es verschiedene Aufsätze, die Einzelaspekte behandeln.

[3] Jürgen Kocka: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980, Göttingen 1981 und ders.: Angestellte im europäischen Vergleich, Göttingen 1981; Mario König: Die Angestellten zwischen Bürgertum und Arbeiterbewegung, Zürich 1984; Toni Pierenkemper: Angestellte und Arbeitsmarkt im Deutschen Kaiserreich 1880-1913, Stuttgart 1987; Günther Schulz: Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München 2000

## ÜBERSICHT ÜBER DIE VORTRÄGE

Dr. Theo Horstmann (Leiter der Unternehmenskommunikation der RWE AG) Begrüßung

Prof. Dr. Christian Kleinschmidt (Vorsitzender des Arbeitskreises, Universität Paderborn)  
Einleitung

Prof. Dr. Günter Silberer (Universität Göttingen) »Zur zeitgenössischen Dokumentation und historischen Rekonstruktion der Marketingpraxis«

Dr. Roman Rossfeld (Universität Zürich) »Vorwärts! Das sei deine Losung!« Die Reisenden als Schaltstelle zwischen Unternehmen und Markt im 19. und 20. Jahrhundert«

Dr. David Ackermann (Universität Zürich) »Have you seen this Ad before? Reklame als Grundbaustein des Marketings«

PD Dr. Kai-Uwe Hellmann (Technische Universität Berlin) »Ps und die nordische Schule des Marketing«

Meinhard Nowak (Bochum) »Monopol . Markt . Marketing: Social Marketing in Unternehmen der öffentlichen Energieversorgung nach 1945« (krankheitsbedingt entfallen)

## Tagungsbericht

### 3. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte

am Freitag, den 27. März 2009  
im Hause der Loewe AG  
Industriestraße 11, 96317 Kronach

### Thema: Märkte und Markenwerte

Unter dem Motto „Märkte und Markenwerte“ fand am 27. März 2009 die dritte Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte im Hause der Loewe AG, Kronach, statt. Die Loewe AG ist 2008 für den besten Marken-Relaunch vom Deutschen Marketingverband und der Zeitschrift Absatzwirtschaft mit dem "Marken Award 2008" ausgezeichnet worden und bot daher den passenden Rahmen für eine Diskussion zwischen Praktikern und Unternehmenshistorikern. Veranstalter der Tagung war die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte. In seiner Begrüßung hob Frieder C. Löhner, Vorstandsvorsitzender der Loewe AG, die Bedeutung der Marke, des Marketings und der Unternehmensgeschichte für Loewe hervor. Er plädierte für ein umfassendes Verständnis von Markenwerten, das u. a. auch das markenadäquate Verhalten der Mitarbeiter einschließen müsse. Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Paul Erker (LMU München), setzte sich wiederum für eine stärkere Einbindung von Wirtschafts- und Unternehmenshistorikern in aktuelle Entscheidungsprozesse ein. Gerade angesichts der Wirtschaftskrise müsse man in der Wirtschaft mehr Geschichte wagen und wirtschaftshistorisches Wissen einfordern.

Am Vormittag stand dann ganz die Entwicklung der Marke Loewe seit den 1970er Jahren und ihre erfolgreiche Repositionierung seit 2003 im Vordergrund.

Zunächst ging Markus Speidel (München) auf die Unternehmensgeschichte von Loewe in den 1970er und 1980er Jahren ein. Er konstatierte dabei, dass das Unternehmen zu Beginn der 1970er Jahre den Anschluss an die Branche verloren hatte und keinerlei Markenimage mehr besaß. Erst Ende der 1970er Jahre gelang die Wende. Hierzu trugen einerseits Restrukturierungsmaßnahmen und andererseits die technologische Profilierung bei. Dieser Entwicklung trugen auch das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens Rechnung in dem es sich in der Marketingliteratur (Kataloge usw.) und den Pressemitteilungen, als Anbieter professioneller Elektronik zu positionieren suchte. Dieser Wandel in der Außendarstellung wird auch in Markenbezeichnung sichtbar. Die eingeführte Markenbezeichnung „Loewe Opta“ wurde zu Gunsten der Wortmarke „Loewe“ und später „Loewe“ fallen gelas-

sen. Damit waren wesentliche Grundlagen für die weitere Entwicklung der Marke Loewe gelegt worden.

Aus Sicht des Unternehmens stellte Henrik Rutenbeck (Kronach) die Repositionierung der Marke seit 2003 vor. Er hob hierbei hervor, dass heute das Unternehmen Marken-gesteuert ist. Grundlage aller Unternehmensentscheidungen ist die Markenmission Premium Hersteller für Home Entertainment Systeme zu sein. Die zentralen Eckpunkte der Markenstrategie sind dabei die Markenwerte minimalistisches Design, sinnvolle Innovationen und exklusive Individualität. Ihre Implementierung in die Markendimensionen Produktangebot, Verhalten der Mitarbeiter und Händler, Produktdesign sowie Kommunikation standen dann im Mittelpunkt der Präsentation.

Als vielleicht schwierigste Herausforderung für die Markenführung bezeichnete Henrik Rutenbeck (Kronach) die kontinuierliche Fortentwicklung und Aktualisierung der Marke. Nur dann könne es gelingen, Kunden langfristig zu begeistern. Durch die Kohärenz der verschiedenen Maßnahmen sei es gelungen, Loewe als Premium Hersteller für Home Entertainment System in Europa zu positionieren.

Beide Beiträge wurden in der folgenden Diskussion breit und kontrovers diskutiert. So stellte etwa Christian Kleinschmidt (Marburg) die Existenz einer Marketingstrategie bei Loewe in den 1970er Jahren in Frage. Paul Erker (München) warnte außerdem vor Ex-Post-Betrachtungen. Frieder C. Löhner (Kronach) hob dagegen die Langfristigkeit von Transformationsprozessen in Unternehmen hervor. So habe die Ende der 1970er Jahre von Dieter Motte eingeläutete Wende in der Marketing- und Designstrategie von Loewe erst Stück für Stück gegriffen. Nach seinem Ausscheiden als Geschäftsführer habe Motte diesen Prozess aber noch fast dreißig Jahre als Berater begleitet. In der Diskussion wurde außerdem die Validität von Zielgruppen-Modellen in Zeiten der Krise sowie das Verhältnis von Zufall und Strategie im Marketingverhalten diskutiert. Henrik Rutenbeck (Kronach) konzedierte, dass es durchaus Glücksfälle geben könne, aber gerade die Entwicklung von BMW vom Nischenanbieter zum Premium-Automobilhersteller zeige die Relevanz eines kontinuierlichen und in sich konsistenten strategischen Brand-Managements.

Genau diese Relevanz wurde am Nachmittag auch in dem Werkstattbericht von Britta Stücker (Köln) wieder aufgegriffen. Anhand der historischen Analyse von zehn bestehenden deutschen Unternehmensmarken sollen die Wirkungszusammenhänge der Unternehmensmarkenführung in der Vergangenheit für Gegenwart und Zukunft untersucht werden. Eine These ist dabei, dass Unternehmensmarken maßgeblich durch ihre Geschichte geprägt werden. Als Faktoren, die strategische Wandlungs- und Anpassungsprozesse des Brand-

Managements auslösen können, wurden u. a. Fusionen, das gespannte Verhältnis von Tradition und Moderne in Unternehmen, Reputationskrisen, Corporate Social Responsibility sowie schließlich die Revitalisierung von Marken genannt. Als Klippe in der Markenführung wurde die Vernachlässigung der tatsächlichen Stärken und Leistungen eines Unternehmens in den von Markenberatern entworfenen Missionen und Visionen herausgearbeitet. Eine Schwächung der Marke könne zusätzlich durch zu starke Fokussierung auf das Produkt unter Vernachlässigung der vielschichtigen Leistungen eines Unternehmens erfolgen.

In der Diskussion stellte sich die Frage nach dem Expertenwissen in der Markenführung. Die Referentin hob hierbei die besondere Rolle von Psychologen und Controllern bei der Markenentwicklung hervor. Allgemein wurde die Vielschichtigkeit des Projektes begrüßt, wobei in Frage gestellt wurde, ob in der Kürze der geplanten Bearbeitungszeit alle Punkte wirklich eingelöst werden könnten. Außerdem wurde die potentielle Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Bedeutung von Tradition in der Entwicklung der jeweiligen Unternehmensmarken diskutiert.

Die beiden letzten Vorträge behandelten vergleichend das Marketing in der Zucker- und Automobilzulieferindustrie. Die auf den ersten Blick überraschende Zusammenstellung stellte sich als Glücksfall heraus, denn in beiden Fällen handelt es sich um weitgehend abgeschirmte Märkte mit Oligopolcharakter. Sowohl die Zucker- als auch die Automobilzulieferindustrie liefern zudem hauptsächlich an die Nahrungsmittel- bzw. Automobilindustrie und haben nur geringen Kontakt zum Endverbrauchermarkt.

Dirk Schaal (Mannheim/Leipzig) hob in seinem Beitrag über die Zuckerindustrie insbesondere den historisch bedingten korporativen Marketingansatz hervor. Das zentrale Verbandsmarketing habe in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wesentlich zum Imagewandel des Zuckers vom Luxusgut zum Grundnahrungsmittel beigetragen. Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchte man in der BRD erfolgreich durch die Regulierung des Zuckermarktes, den Verlust von Zuckerrübenanbaugebieten im Osten zu kompensieren. Seit etwa 1970 ging der Haushaltsverbrauch von Zucker konstant zurück, während die Industrie zum Hauptabnehmer avancierte. Zeitgleich gewann die Branchenwerbung durch die Gründung der Centralen Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) an Bedeutung. Zusätzlich versuchte die Zuckerindustrie durch korporative Wissenschafts-PR die Gegenargumente gegen einen hohen Zuckerverbrauch zu entkräften. Durch die Deregulierung des Marktes (2006) und das jüngste CMA-Urteil des Bundesgerichtshofes (2009) könnten Unternehmensmarken in der Zuckerindustrie wieder an Bedeutung gewinnen.

Stephanie Tilly (Bochum) prägte in ihrem Beitrag für das Marketingverhalten der Automobilzulieferindustrie das Diktum des *„Marketing des Abhängigen“*, da die Marketingmöglichkeiten in diesem Sektor stark eingeschränkt sind. So ist zum einen die Werbung mit dem Zulieferstatus genehmigungspflichtig und zum anderen ist der freie Kraftfahrzeugteilemarkt unterentwickelt. Außerdem fehlt in zahlreichen Fällen der Kontakt zum Endverbrauchermarkt. In allen Bereichen dominieren die Automobilmarken das Geschehen. So werden zum Beispiel durch die Automobilindustrie auch klassische Zulieferprodukte häufig als Originalteile vermarktet. Durch ihre starke Marktstellung können sie auch das Marketingverhalten der Zulieferindustrie bestimmen. Gegenbeispiele erfolgreichen Zuliefermarketings wie zum Beispiel die Reifenindustrie oder den Zulieferer Peddinghaus gibt es nur wenige. Erst in jüngster Zeit entsteht im Windschatten der IT-Industrie (*„Intel inside-Effekt“*) ein neues Bild des Zulieferers, das auch im Interesse des Automobilherstellers ist (*„ingredient branding“*). In der Diskussion wurde noch einmal auf die eingeschränkten Marketingaktivitäten in beiden Branchen eingegangen. Dirk Schaal (Mannheim/Leipzig) bestätigte, dass in Deutschland der Zucker lange Zeit nicht verkauft sondern verteilt wurde, während Stephanie Tilly (Bochum) auf die geringe Markttransparenz in der Automobilzulieferindustrie hinwies.

Abschließend wurde in der Schlussdiskussion der gelungene Gedankenaustausch zwischen Unternehmensvertretern und Wirtschaftshistorikern als sehr gewinnbringend hervorgehoben. Darüber hinaus soll künftig auch die Interdisziplinarität des Arbeitskreises gestärkt und Anschluss an die internationale Marketinggeschichte gesucht werden. Es ist außerdem geplant die nächste Sitzung zum Thema Marketing und Medien durchzuführen (Kontakt: Dr. Andrea H. Schneider, GUG e.V., [ahschneider\(at\)unternehmensgeschichte.de](mailto:ahschneider@unternehmensgeschichte.de)).

## **Programm**

10.00 Uhr

Begrüßung, Frieder C. Löhner, Vorstandsvorsitzender Loewe AG

Einführung in das Thema der Sitzung, PD Paul Erker, LMU München

10.20 Uhr

Vom Nischenhersteller zum wendigen Mittelständler. Technik als Markenwert

bei Loewe in den 1970er und 1980er Jahren, Markus Speidel (München)

Nach allen Regeln gegen die Regeln. Mit integrierter Markenführung zu emotionalem Mehrwert, Henrik Rutenbeck (Kronach)

11.20 Uhr Diskussion

11.50 Uhr Rundgang durch Museum & Fertigung

12.30 Uhr Mittagessen

13.30 Uhr

Unternehmensmarken made in Germany, Britta Stücker (Köln)

14.00 Uhr Diskussion

14.30 Uhr Kaffeepause

14.45 Uhr

Reklame für Zucker: Marketing und PR (1950-2008), Dirk Schaal (Mannheim/Leipzig)

«Partner der Großen»? Marketing auf Industriegütermärkten - Die Automobil-

Zulieferindustrie

in den 1960-80er Jahren, Stephanie Tilly (Bochum)

16.15 Uhr Ende der Tagung

Kilian Steiner

Kronach

(Siehe auch Tagungsbericht *Märkte und Markenwerte. 3. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.* 27.03.2009, Kronach, in: H-Soz-u-Kult, 27.08.2009, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=2772>)

## Tagungsbericht

### 5. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte

am Freitag, den 25. Februar 2011,  
im Hause der Bayer AG, Altes Hauptverwaltungsgebäude Q26, 51368 Leverkusen

#### **Thema: Internationale Marketingstrategien nach 1945**

Die Rekonstruktion der internationalen Märkte nach dem Zweiten Weltkrieg stand im Mittelpunkt der fünften Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte. Das historische Hauptverwaltungsgebäude der Bayer AG als Tagungsort bildete einen thematisch passenden Rahmen, wurde hier doch über mehrere Epochen hinweg die Internationalisierung des Chemie- und Pharmaunternehmens gestaltet. Folgerichtig befassten sich drei von vier Vorträgen mit der Auslandsgeschichte Bayers. Ausgehend von der Annahme, dass in der westdeutschen Unternehmensführung in der Nachkriegszeit eine verstärkte Marktorientierung Einzug hielt, fragte der Arbeitskreis nach Bedarf und Handlungsspielraum auch den Vermarktungsaktivitäten im Ausland aufgrund der veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen Wandel zu unterziehen. Die Leiter des Arbeitskreises, CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und PAUL ERKER (München) erklärten einleitend mit dieser Schwerpunktsetzung einem jungen Forschungstrend Rechnung zu tragen. So beschäftigte sich die deutsche Wirtschaftsgeschichte mit wachsendem Interesse für die Motive der Internationalisierung, der Marketing-Planung und -Praxis international orientierter Unternehmen. Theoretisch basierten alle Beiträge unter anderem auf den drei Elementen des „managerial marketing“: Marketing als Philosophie einer Unternehmensführung vom Markt her, Marketing-Planung, -Koordination, -Durchführung und -Kontrolle als Managementangelegenheit der Chefebene sowie Marketing als Frage des richtigen Instrumentenmixes.[1]

Zum Auftakt umriss FRIEDRICH GRUBER (Monheim am Rhein) die gegenwärtigen Herausforderungen und Maßnahmen in der Auslandsvermarktung von Bayers Pflanzenschutz-Tochter aus der Sicht eines Praktikers. Er hob hervor, dass nicht nur Marktveränderungen, sondern auch ein kontinuierlicher Wandel innerhalb des Unternehmens die Arbeitsagenda beeinflussen. Aus Fusion, Ausgliederung und Zukäufen entstanden, sieht sich das relativ junge Multinationale Unternehmen (MNU) mit den Anforderungen des jüngeren Globalisierungsschubs der „second global economy“ seit den 1980ern konfrontiert.[2] Mit einer fein ausdifferenzierten Marktsegmentierung sowie einem großen Handlungsspielraum für die lokalen Niederlassungen verfolgt das Unternehmen eine Kundenorientierung, die die Besonderheiten der vielen verschiedenen Zielmärkte berücksichtigt, aber auch in einem Spannungsfeld mit der Ausübung einer übergeordneten, globalen Marketingstrategie steht. Als eine Besonderheit des „Business to business“-Marketings hob Gruber die Notwendigkeit hervor, den Aktionsradius entlang der Wertschöpfungskette auszudehnen. Neben der Interaktion mit der Landwirtschaft – dem Hauptabnehmer – spielen laut Gruber die Analyse von und Kooperationen mit Lebensmittelhandel und -verarbeitender Industrie eine zunehmend bedeutsame Rolle.

Das Verhältnis zwischen Auslandorganisation und MNU-Zentrale sowie Marktbearbeitung an der Schnittstelle zwischen Konkurrenz und Kooperation standen auch im Fokus von TOBIAS CRAMER (Köln). Sein Vortrag ging historisch in die Phase der „first global economy“ bis etwa 1930 zurück, um an die Kernanalysezeit der Sitzung heranzuführen. Cramer schilderte, wie innovative Vermarktungsmethoden und wettbewerbsbeschränkende Maßnahmen Hand in Hand gingen, um nach dem Ersten Weltkrieg erneut Fuß im Aspirin-Geschäft in der Wachstumsregion Lateinamerika zu fassen. In einigen Zielmärkten gelang dies durch ein gemeinsames Vermarktungsabkommen mit der vormaligen Produktions- und Vertriebstochter in New York, die über Bayer-Schutzrechte in ganz Amerika verfügte aber durch den Krieg in Fremdbesitz gelangt war. In anderen Zielmärkten, wo das Abkommen nicht galt und Bayer im Wettbewerb mit dem neuen Besitzer Sterling stand, wurde eine ineinander verzahnte Produkt-, Preis-, Distributions- und

Kommunikationsstrategie verfolgt. Um Marktanteile zurückzugewinnen setzte Bayer auf Wirkstoffzusätze und kleinere, günstigere Verpackungsinhalte, die den lokalen Geschmäckern entsprachen, Werbung, die Produktherkunft und die Dachmarke Bayer hervorhob, um der Generisierung der auch von Sterling genutzten Produktmarke Aspirin entgegenzuwirken sowie Rundfunkspots und „Soundtracks“, die in ländlichen Gebieten unter Analphabeten neue Käufer gewannen. Regionalisiertes Marketing, das bereits zu diesem Zeitpunkt von US-Verkaufspraktiken beeinflusst war und dem Mixkonzept sehr nahe kam, erwies sich als erfolgreiche Internationalisierungsstrategie in der Zwischenkriegszeit.

Bayers Rückkehr auf den Weltmarkt nach 1945 bedurfte nicht nur des Wiederaufbaus des Auslandsgeschäfts sondern auch der Unternehmenszentrale nach der Entflechtung aus der IG Farbenindustrie AG. Die Wettbewerbsposition verschlechterte sich vor allem im Vergleich zu US- und schweizerischen Firmen. Zudem hatten trotz des Liberalisierungstrends einiger Märkte staatliche Regulierung, Wirtschaftspatriotismus und kulturspezifische Käuferpräferenzen Bestand oder nahmen zu.[3] Vor diesem Hintergrund untersuchten HEIKO BRAUN (Bonn) und Christian Kleinschmidt die Entwicklung der unternehmenskulturellen Grundorientierung in der Marktbearbeitung. Sie bestätigten dabei das evolutionäre *EPRG*-Modell, das bei voranschreitender Internationalisierung von einer sukzessiven Anpassung an länder- oder regionenspezifische Besonderheiten bei gleichzeitiger Einbindung in eine übergeordnete Strategie ausgeht.[4]

Demnach arbeitete die Bayer-Zentrale in der unmittelbaren Nachkriegszeit *ethnozentrisch* und transferierte Konzepte meist unverändert ins Ausland. Dies änderte sich schon in den 1950ern. Im Pharmabereich ebneten Misserfolgserlebnisse wie der Mangel an innovativen Produkten oder kulturell inkompatible Werbung, im Pflanzenschutz die Bedeutung von persönlichem Engagement sowie Kenntnissen über Landesmentalitäten in Schwellenländern den Weg zu einer *polyzentrischen* Ausrichtung auf nationale Marktspezifika. In einem weiteren Schritt wurde in den 1960ern die Entscheidungsautonomie der Pharma-Landesgesellschaften laut Braun zu Gunsten einer integrierten Steuerung durch den

Stammsitz beschränkt, was sich in der Gründung einer zentralen Auslandsverbeabteilung (1961), von länderübergreifenden Produktausschüssen für die Entwicklung weltweiter Strategien (1969) sowie der Erhebung von Auslandsmarktstudien von Leverkusen aus ausdrückte. Die Preispolitik blieb den nationalen Regulierungen gemäß weiterhin uneinheitlich. Während Kleinschmidt im Pflanzenschutz den Übergang zu einer polyzentrischen Ausrichtung frühestens in den 1970ern für abgeschlossen betrachtete, stellte er eine integrierte, länderübergreifende Marktbearbeitung in diesem Bereich nicht vor den 1980ern fest: Stabsstellen für Produktmanagement und Marktforschung wurden gegründet und die Vertriebsstrukturen nach Weltregionen zusammengefasst. Am Ende ihres Analysezeitraumes identifizierten die Referenten je nach Geschäftsbereich also eine *geozentrische* bzw. *regiozentrische* Orientierung.

Weg von der konkreten Marktbearbeitung, stärker hinein in die Firmenorganisation lenkte ELFRIEDE GRUNOW-OSSWALD (Stuttgart) die Aufmerksamkeit mit ihrer Studie über die Implementierung des von Marketingkonzept und -philosophie bei Daimler-Benz. Die beteiligten Akteure in den Vordergrund stellend, zeigte sie auf, dass sich die Ausrichtung der Unternehmensführung hin zum Markt nicht schlagartig dursetzte. Dynamisches Wachstums des Konzerns im In- und Ausland und gleichzeitig zunehmender Wettbewerbsdruck in Europa und den USA seit den 1960ern erforderten eine Anpassung der Managementstruktur. Revierkämpfe in der Konzernspitze verhinderten jedoch eine rasche Umsetzung. Erst nach einem Generationenwechsel konnten jüngere Führungskräfte, die in den USA praktische Vertriebserfahrungen gesammelt hatten, eine Neuausrichtung hin zu einer Bündelung aller den Absatz betreffenden Funktionsbereiche in den 1980ern vollziehen. „Amerikanisierte“ Marketingtechniken begannen somit bei Daimler-Benz erst ihren Einfluss zu entfalten, als in anderen Unternehmen bereits japanische Managementmethoden in Mode kamen.[5]

Zusammenfassend hat die Sitzung die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Internationalisierung des Marketings aus historischer Perspektive aufgezeigt. Drei Determinanten stehen hervor: die internationale

Wettbewerbssituation, der Handlungsdruck nationalspezifische kulturelle und wirtschaftspolitische Dispositionen zur berücksichtigen sowie die Interessenskonstellationen innerhalb der Unternehmenszentrale und ihr Verhältnis zur Auslandsorganisation. Die punktuelle, aufschlussreiche Bezugnahme auf das Theorieangebot zu MNU und Globalisierung ermutigt dazu, das eklektische Forschungsdesign der Internationalen Marketinggeschichte in diese Richtung auszubauen. Eine Öffnung über die Marketingtheorie hinaus könnte dazu beitragen, offene Aspekte bezüglich des Zusammenwirkens von Marketing und Wettbewerbsreduktion, der Diversität von Marketingstrategien in Multiprodukt-MNU, sowie zur Wirkungsentfaltung transkultureller Wissenstransfers zu klären. Die in den drei Vorträgen zu Bayer erkennbaren Qualitätssprünge aber auch historischen Kontinuitäten verdeutlichen zudem den weiterhin akuten Bedarf einer realistischeren Periodisierung der Marketingentwicklung. Es wurde als wünschenswert erachtet, die erarbeiteten Befunde in künftigen Sitzungen, zum Beispiel durch Branchenstudien, weiter zu vertiefen.

Anmerkungen:

[1] Roland Bubik, Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Einführung in die Marketing-Lehre, Frankfurt am Main 1996, S. 137-138.

[2] Geoffrey Jones, Globalization, in: Geoffrey Jones / Jonathan Zeitlin (Hrsg.), The Oxford Handbook of Business History, Oxford 2009, S. 141–168, hier S. 149.

[3] Ebd, S. 152; Vgl. Pankaj Ghemawat, Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences still Matter, Boston, MA 2007.

[4] Ralph Berndt / Claudia Fantapié Altobelli / Matthias Sander, Internationales Marketing-Management, 4. Aufl. Berlin 2010, S. 11ff; Michael Kutschker / Stefan Schmid, Internationales Management, 6. Aufl. München 2008, S. 285ff.

[5] Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin 2002, S. 258.

*Bericht von: Berti Kolbow / Göttingen (berti.kolbow@wiwi.uni-goettingen.de)*

## Tagungsbericht

### 6. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

Freitag, den 23. März 2012,  
Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Peter Merian-Weg 6, CH-4002 Basel

#### Pharma-Marketing: Erkundungen zwischen Unternehmens- und Medizingeschichte

Bericht von: Heiko Braun, Institut für Geschichtswissenschaft, Abteilung Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

E-Mail: <heibraun@uni-bonn.de>

Am 23. März 2012 fand in den Räumen des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs in Basel die sechste Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte statt, die sich der Geschichte des Pharma-Marketing als „branchenspezifisches Spezialmarketing“<sup>[1]</sup> widmete. Im Sinne des interdisziplinären Ansatzes des Arbeitskreises stand die Veranstaltung unter dem Titel „Pharma-Marketing: Erkundungen zwischen Unternehmens- und Medizingeschichte“. Sowohl in der Unternehmensgeschichte als auch in der Medizin- und Pharmaziegeschichte steht die Erforschung der Pharma-Marketinggeschichte bis dato noch am Anfang.

Einleitend verdeutlichte PAUL ERKER (München) die Besonderheiten des Pharma-Marketing, das sich mit der Vermarktung eines hochkomplexen Produktes, dem Arzneimittel, auf einem staatlich regulierten Markt beschäftigt. Während in der Entstehungsphase der modernen Pharmaindustrie seit Mitte des 19. Jahrhunderts durch die Arzneimittelhersteller verkauft wurde, was produziert werden konnte, konstatierte Erker für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts eine Phase des Umbruchs, in der die Pharmaproduzenten dazu übergingen, Marketingüberlegungen bereits im Forschungs- und Entwicklungsstadium eines neuen Produkts anzustellen. Abschließend stellte Erker die Frage nach Kontinuitäten und Brüchen in der Geschichte des Pharma-Marketing und ließ offen, inwieweit eine plausible Periodisierung der Entwicklung des Marketing in der pharmazeutischen Industrie möglich ist.

In seinem anschließenden Vortrag zum Thema „Verschiedene Arten des ‚Marketing‘: Das Beispiel Salvarsan“ referierte AXEL HÜNTELMANN (Mainz) am Beispiel des von Paul Ehrlich synthetisierten Arzneimittels Salvarsan, das der ursächlichen Behandlung von Syphilis diente, über die Kommunikationspolitik der pharmazeutischen Industrie am Anfang des 20. Jahrhunderts. Hüntelmann beschrieb das 1910 durch die Farbwerke Hoechst auf den Markt gebrachte Salvarsan als „Meilenstein der Medizin“ und zugleich als „Grundlage der modernen Pharmazie“, da es auf einem völlig neuen Entwicklungsprinzip beruhte und nicht nur Symptome einer Krankheit lindern, sondern eine Infektionskrankheit, die „Volksseuche“ Syphilis, tatsächlich heilen konnte. Die Markteinführung des Präparats wurde entsprechend breit in der Öffentlichkeit diskutiert. Die Nachfrage nach dem neuen Arzneimittel war so groß, dass Hoechst mit Produktionsengpässen zu kämpfen hatte. Hüntelmann verdeutlichte, dass der wirtschaftliche Erfolg des Salvarsans nicht zuletzt durch eine zielgerichtete wissenschaftlich orientierte Kommunikationspolitik erreicht werden konnte, die auf die Publikation klinischer Studien in wichtigen medizinischen Fachzeitschriften setzte. Als nützlich erwiesen sich hier die Kontakte Paul Ehrlichs zu den Herausgebern dieser Zeitschriften. Zahlreiche wissenschaftliche Studien namhafter Ärzte, die die Wirksamkeit des Salvarsans belegten und deren Ergebnisse auch in der Tagespresse umfassend erörtert wurden, förderten nachhaltig das Vertrauen von Ärzten und Patienten in das neue Arzneimittel. Indes konstatierte Hüntelmann auch, dass die Publikationen durchaus kontrovers diskutiert wurden. Den Urhebern der veröffentlichten Studien wurden kommerzielle Interessen nachgesagt. Das Salvarsan wurde gar als Betrug der pharmazeutischen Industrie gebrandmarkt. In dieser Kontroverse um die ökonomischen Ziele der Arzneimittelhersteller manifestierte sich implizit bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein Konflikt, der das Verhältnis von (Fach-)Öffentlichkeit und Pharmaindustrie bis heute prägt.

Diesem latenten Dauerkonflikt, der durch diverse Arzneimittelskandale, insbesondere den Contergan-Fall[2] in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nachhaltig manifest wurde, widmete sich NILS KESSEL (Strasbourg) in seinem Vortrag über „Gift und Arznei? Skandale und Arzneimittelmarketing in historischer Perspektive“, in dem er erste Teilergebnisse seiner Dissertation über den Arzneimittelkonsum in Deutschland und Frankreich in den 1950er bis

1980er Jahren präsentierte. Am Beispiel des „sanften Durchschlafmittels“ Doriden des schweizerischen Pharmaherstellers Ciba, das 1955 auf den Markt kam, zeigte Kessel, wie sich das unternehmerische Pharma-Marketing durch den Contergan-Skandal veränderte. Durch eine auf Sachlichkeit und vermeintlich objektiven Informationen beruhende zentralisierte Kommunikationspolitik gelang es der Ciba, Doriden erfolgreich auf den wichtigsten internationalen Arzneimittelmärkten zu etablieren. Ziel der Kommunikationspolitik war es, eine Erstverschreibung von Doriden durch den Arzt zu erreichen und den weiteren Konsum des nicht rezeptpflichtigen Medikaments unmittelbar beim Endverbraucher zu generieren. Insbesondere in Deutschland geriet Doriden jedoch rasch nach der Einführung von Contergan durch die Firma Grünenthal 1957 wirtschaftlich unter Druck – nicht zuletzt aufgrund negativer Berichte über das Abhängigkeitspotenzial des Doridens. Wenngleich die Ciba versuchte, das Abhängigkeitsproblem kleinzureden und die Doriden-Süchtigen als für Abhängigkeiten besonders anfällige „Psychopathen“ diffamierte, war es dem Unternehmen nicht mehr möglich, an alte Umsatzerfolge anzuknüpfen. Der Contergan-Skandal von 1961 änderte schließlich die Marktsituation für Doriden, das einen ähnlichen Wirkstoff wie das Contergan enthielt, grundlegend. Trotz verstärkter kommunikationspolitischer Anstrengungen der Ciba, die vor allem auf die Sicherheit und die Unterschiede des Doridens zum Contergan setzten, hielt der wirtschaftliche Niedergang des Doridens an. Infolge des Contergan-Skandals, so das Fazit von Kessel, änderte sich die Risikowahrnehmung der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Nebenwirkungen von Arzneimitteln grundlegend, sodass sich die Pharmahersteller und somit auch die Ciba dazu gezwungen sahen, eine intensivere PR- und Lobbyarbeit zu forcieren, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen und den verstärkten Regulierungsbestrebungen des Staates entgegenzuwirken.

Auch LUCIE GERBER (Paris) setzte sich in ihrem englischsprachigen Vortrag zum Thema „Marketing Loops. The development of psychopharmacological screening at Geigy 1957 – 1970“ mit der Arzneimittelgruppe der Psychopharmaka und hier speziell den Antidepressiva im Sortiment des Baseler Pharmaproduzenten Geigy auseinander. Gerber verdeutlichte eindrucksvoll die Marketing-Probleme von Geigy bei der Markteinführung des ersten modernen Arzneimittels zur Behandlung von Depressionen, dem Imipramin, das unter dem Handelsnamen Tofranil vertrieben wurde. Es waren vor allem zwei Probleme, vor denen Geigy bei

der Neueinführung des Tofranils 1957 stand. Erstens verfügte das Unternehmen über keine Erfahrungen im Bereich der Entwicklung und Vermarktung von Psychopharmaka im Allgemeinen. Zweitens offenbarte das Antidepressivum Tofranil im Besonderen ein bis heute bestehendes grundlegendes Problem der pharmazeutischen Forschung: dem Nachweis eines Zusammenhangs zwischen Medikation und Besserung des klinischen Krankheitsbilds – nicht zuletzt bei einer diffusen Erkrankung wie der Depression, für deren Diagnose in den 1950er und 1960er Jahren noch keine einheitlichen Richtlinien und Symptomdefinitionen vorlagen. Dennoch schaffte es Geigy durch die Systematisierung seines pharmakologischen Screenings, den Austausch zwischen Labor, Klinik und Markt, das Indikationsgebiet des Tofranil zu präzisieren und dem Wirkstoff Imipramin damit zu einem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu verhelfen. Gerbers Ausführungen zeigten zugleich, dass man bei Geigy im Fall des Tofranil noch sehr stark vom Produkt und weniger vom Markt aus dachte, denn dieser musste durch ein strategisches Screening überhaupt erst definiert werden.

In seinem anschließenden Vortrag widmete sich ROMAN ROSSFELD (Zürich) aus unternehmens- und kulturhistorischer Perspektive dem traditionell wichtigsten Marketinginstrument der pharmazeutischen Industrie: dem Ärztebesucher bzw. Pharmareferenten. Unter dem Titel „'Ein offenes Ohr ist ein guter Freund'. Die Ciba-Ärztebesucher in den 1950er und 1960er Jahren“ analysierte Rossfeld die herausragende Bedeutung der Ärztebesucher für das Pharma-Marketing der Ciba. Der Ärztebesucher hatte nicht nur eine klassisch kommunikationpolitische Funktion, indem er das hochkomplexe Produkt des Arzneimittels im persönlichen Gespräch mit dem Arzt, als wichtigstem Konsumlenker auf dem Arzneimittelmarkt, erklärte und bewarb, sondern war zugleich in der Rolle des Marktforschers und Distributors. Durch die mitunter engen und langjährigen Kontakte der Pharmareferenten mit den Ärzten entstand, wie Rossfeld bereits im Titel seines Vortrags unterstrich, ein fast freundschaftliches Verhältnis zwischen Pharmavertreter und Arzt. Durch eine systematische fachliche und verkaufstechnische Ausbildung wurden die Ärztebesucher der Ciba auf ihre späteren Aufgaben vorbereitet. Schon in den 1950er Jahren war die Ausbildung in hohem Maße professionalisiert und orientierte sich stark an den Ausbildungsmaßnahmen für Pharmareferenten durch US-amerikanische Arzneimittelhersteller. Als „Frontsoldat“ war es Aufgabe des Ciba-Ärztebesuchers, in Anbetracht der ausufernden Werbemaßnahmen der pharmazeutischen

Industrie seit den 1950er Jahren den „Kampf um Aufmerksamkeit“ beim Arzt für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Das stetig wachsende Produktportfolio der Ciba, so Rossfeld, führte schließlich in den 1960er Jahren notwendigerweise zu einer Systematisierung und Differenzierung der Gesprächsführung durch den Pharmavertreter beim Arzt. Nur so konnte es den Ciba-Ärztebesuchern gelingen, die knappe Zeit des Arztes effektiv zu nutzen und die durch die Firmenzentrale vorgegebenen Marketingziele zu erreichen.

Wie Rossfeld problematisierte auch ULRIKE THOMS (Berlin) in ihrem Vortrag zum Thema „Fachmann oder Buhmann? Der Pharmareferent als Marketinginstrument im 20. Jahrhundert“ die Funktion und Bedeutung des Ärztebesuchers. Die Ärztebesucher, die bis in die 1970er Jahre in der Regel selbst studierte Pharmakologen, Chemiker oder Mediziner waren, informierten nicht nur die Ärzte, sondern versorgten gleichzeitig die Marketingabteilungen ihrer Unternehmen mit Informationen über das Verschreibungsverhalten von Ärzten und die Ausbietung neuer Konkurrenzprodukte, sodass sie nicht nur Kommunikationspolitiker, sondern auch Marktforscher waren. Im Gegensatz zu Rossfeld betont Thoms die Bedeutung der Pharmareferenten für die Akquise wissenschaftlicher Studien über zu vermarktende Arzneimittel bei namhaften Ärzten und Klinikern, die den Ausgangspunkt für ein wissenschaftlich fundiertes Pharma-Marketing bildeten. Pharmareferenten sind bis heute eine wichtige Quelle für Informationen über neue Arzneimittel. Allerdings ist das Image der Ärztebesucher heute eher negativ. Kritik an ihnen kam schon in den 1930ern auf und nahm in der Nachkriegszeit durch einen ungeheuren Ausbau der Ärztebesucherstäbe zu. Die Firmen sahen sich zu diesem Ausbau vor allem durch die internationale Konkurrenz gezwungen. Gleichzeitig nahm die wissenschaftliche Qualifikation der Pharmareferenten ab, wogegen sie nun deutlich stärker psychologisch geschult wurden. Die Vorgaben für das Gespräch beim Arzt durch die Firmenzentralen nahmen ebenso zu wie die unternehmerische Kontrolle der Erfolge des Marketings, wie er sich in den Verkaufszahlen äußerte. Für die Phase seit dem Ende des 20. Jahrhunderts konstatierte Thoms indes eine Entprofessionalisierung und anhaltende Krise des Pharmareferenten, die auf den Kostendruck auf die Unternehmen, die gewachsene Kritik am Pharma-Marketing sowie die Konkurrenz anderer Marketingmethoden zurückzuführen seien.

In der Abschlussdiskussion wurde deutlich, dass es für den Unternehmenshistoriker bei der Beschäftigung mit dem Problemkomplex Pharma-Marketing ausgesprochen gewinnbringend sein kann, den Austausch mit der Medizingeschichte, die sich ihrerseits bereits seit einigen Jahren für sozial- und kulturhistorische Ansätze öffnet [3], zu suchen. Denn nur ein grundlegendes Verständnis des medizinischen und pharmakologischen Fortschritts seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts ermöglicht es, die vielschichtige Entwicklung des Pharma-Marketing umfassend zu erforschen.

#### **Konferenzübersicht:**

Irene Amstutz (Schweizerisches Wirtschaftsarchiv): Begrüßung

Paul Erker (Ludwig-Maximilians-Universität München): Begrüßung und thematische Einleitung

Vorträge:

Axel Hüntelmann (Universität Bielefeld): Verschiedene Arten des „Marketing“: Das Beispiel Salvarsan

Nils Kessel (Universität Strasbourg): Gift und Arznei? Skandale und Arzneimittelmarketing in historischer Perspektive

Lucie Gerber (Paris): Marketing Loops. The development of psychopharmacological screening at Geigy, 1957–1970

Roman Rossfeld (Universität Zürich): „Ein offenes Ohr ist ein guter Freund“. Die Ciba-Ärztebesucher in den 1950er und 60er Jahren

Ulrike Thoms (Charité Berlin): Fachmann oder Buhmann? Der Pharmareferent als Marketinginstrument im 20. Jahrhundert

[1] Walter Gehrig: Pharma-Marketing. Instrumente, Organisation und Methoden. National und International, 2. Auflage, Zürich 1992, S. 55.

[2] Beate Kirk: Der Contergan-Fall: eine unvermeidbare Arzneimittelkatastrophe? Zur Geschichte des Arzneistoffs Thalidomid (Greifswalder Schriften zur Geschichte der Pharmazie und Sozialpharmazie 1), Stuttgart 1999.

[3] Siehe beispielhaft Nicholas Eschenbruch, Viola Balz, Ulrike Klöppel, Marion Hulverscheidt (Hrsg.): Arzneimittel des 20. Jahrhunderts. Historische Skizzen von Lebertran bis Contergan, Bielefeld 2009.

## Tagungsbericht: Marketingstrategien der Finanzwirtschaft seit dem 20. Jahrhundert.

Gemeinsamer Workshop der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, des Instituts für bankhistorische Forschung sowie der Arbeitskreise Banken- und Versicherungsgeschichte und Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte

Ort/Datum: 19./20. September 2013 in Magdeburg

Bericht von: Hanna Floto-Degener, Institut für bankhistorische Forschung, Frankfurt am Main

Die drei Veranstalter, die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte sowie das Institut für bankhistorische Forschung luden in Magdeburg erstmals zu einem gemeinsamen Workshop ein. Auf einem interdisziplinären Forum lieferten Historiker und Ökonomen eine Bestandsaufnahme bisheriger Erkenntnisse zur Marketinggeschichte der Finanzwirtschaft und machten Forschungsdesiderate ausfindig.

Zur Einführung in das Thema gab CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) zunächst einen Überblick zum Stand der Forschung. Wenn Marketinggeschichte eine junge Disziplin sei, so befinde sich die Erforschung der Marketingstrategien von Finanzdienstleistungsunternehmen erst recht noch in den Anfängen. Die Ursache hierfür sah Kleinschmidt unter anderem darin, dass deutsche Finanzinstitute erst relativ spät dazu übergingen, Marketing als Aspekt der Unternehmensführung zu begreifen, was im Übrigen nicht nur für die Unternehmenspraxis, sondern auch für die deutschsprachige bankbetriebliche Literatur gelte. Es müsse also vorrangig darum gehen, die Forschungsdesiderate zur Wechselwirkung zwischen Marketing und Unternehmenspolitik bei Finanzdienstleistungsunternehmen zu ermitteln und im Vergleich zum industriellen Sektor die Spezifika ihrer Ressourcen und Prozesse, ihres regulatorischen Rahmens und sonstiger Einflussfaktoren zu bestimmen, insoweit sie für das Marketing relevant sind.

Anschließend gab GÜNTHER SCHULZ (Bonn) ebenfalls einführend einen kursorischen Einblick in die Entwicklung der „drei Säulen“ der deutschen Kreditwirtschaft: die Sparkassenorganisation, den Genossenschaftssektor sowie die Privatbanken. Er führte aus, dass ihre spezifische geschäftspolitische Ausrichtung ebenso wie die Entwicklung ihres jeweiligen Kundenkreises und ihres Produktangebots als Folie der Analyse ihrer Marketingstrategien dienen müssten. So sei zu fragen, welche Rolle für die Marktpositionierung der Sparkassen ihr kommunal verankerter, öffentlicher Auftrag spielte, zu dem sich der ursprüngliche, von der Obrigkeit vielfach geförderte „soziale“ Auftrag im Verlauf des 19. Jahrhunderts entwickelte. Ähnliches gelte für den Förderauftrag der Kreditgenossenschaften, die lange durch eine strikte Mitgliederorientierung zuguns-

ten der vor allem dem städtischen Kleingewerbe bzw. der Landwirtschaft entstammenden Klientel gekennzeichnet waren. Zudem waren die Marketingstrategien stark durch die jeweilige Verbandsbildung und -organisation beeinflusst, die Voraussetzung für die Angleichung des Marktauftritts innerhalb der Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken war. Und schließlich spielen neben dem unterschiedlichen Selbstverständnis der Bankengruppen, das trotz aller Konvergenzen fortwirkt, auch die teilweise dem jeweiligen spezifischen Auftrag geschuldeten, teilweise aber auch die Branche insgesamt betreffenden regulatorischen Beschränkungen eine Rolle. Mit Blick auf die Wechselwirkungen, die zwischen Marketingstrategien und Kundenkreis bestehe, sei auch zu fragen, welche Folgen die Ausbildung der Massengesellschaft hatte.

Mit der Entwicklung des Marktauftritts von Kreditgenossenschaften befassten sich anschließend PETER GLEBER (Berlin) und FABIAN ENGEL (Göttingen). Prägend für dessen Entwicklung waren vor allem der spezifische Auftrag, die Verbandsstruktur und die Wettbewerbssituation der Volks- und Raiffeisenbanken. Auf Verbandsebene vorangetrieben wurde die Entwicklung von gemeinsamen Logos, die die Raiffeisenbanken bereits bis 1939 und damit vor den Volksbanken verwendeten. Die „eigentliche“ Werbung war jedoch überwiegend Sparerwerbung und dabei stark milieugebunden. Impulse für weiter ausgreifende Marketingmaßnahmen ergaben sich erst mit dem schrittweisen Wandel des Wettbewerbsumfelds seit dem Ende der 1950er-Jahre, unter anderem markiert durch die Aufhebung der Bedürfnisprüfung für Zweigstellengründungen (1958), durch die Aufhebung des Wettbewerbsverbots und der Zinsbindung (1967) sowie durch die Zulassung des Kreditgeschäfts mit Nichtmitgliedern (1973). Während die Volksbanken bereits früher als die Raiffeisenbanken ein ausgeprägtes Interesse an der Gestaltung ihres Marktauftritts zeigten – als Vorreiter fungierte, so führten die Referenten aus, die mit dem DG Verlag kooperierende Wiesbadener Volksbank –, bildete sich das Engagement der Verbände in den 1960er-Jahren erst allmählich aus, auf der Ebene des Raiffeisenverbands in der Errichtung von „Werberingen“, bei den Volksbanken mit der Gründung eines Werbeausschusses sowie später eines zentralen Werbefonds.

REINHARD FROST (Frankfurt am Main) schilderte sodann die Entwicklung des Marketings einer privaten Großbank am Beispiel der Deutschen Bank. Auch hier sind die Anfänge zeitlich Ende der 1950er- bzw. im Verlauf der 1960er-Jahre zu verorten, verbunden mit dem Einstieg ins Mengengeschäft (Einführung des persönlichen Kleinkredits 1959) und mit den erwähnten Deregulierungsschritten. In der Organisationsstruktur der Bank fand die wachsende Bedeutung von Marktbearbeitung und Werbeauftritt im Jahr 1968 Ausdruck in der Einrichtung einer Markt- und Verkaufsabteilung, der unter anderem die Aufgabe einer systematischen Marktbeobachtung und -forschung übertragen wurde, wobei man sich in den USA erworbenes Know-how zu Nutze

machte. Sie markierte den Übergang zu einer Strategie der Markterschließung und -bearbeitung im Mengengeschäft über moderne marketingpolitische Maßnahmen.

In der anschließenden Diskussion plädierte DIETER ZIEGLER (Bochum) dafür, die Historie des Bankmarketings nicht nur mit Blick auf die Entwicklung der Werbung zu betrachten, sondern auch auf seine unternehmensstrategische Dimension. So sei zu fragen, ob beispielsweise nicht bereits die skizzierte Einführung des persönlichen Kleinkredits als produktpolitische Antwort auf die Konkurrenz der Sparkassen und als gezielte Zielgruppenpolitik verstanden werden müsse.

Einen Exkurs in die Frühzeit des Marketings der internationalen Versicherungswirtschaft unternahm PETER BORSCHHEID (Marburg). Seine Ausführungen behandelten insbesondere die der Erschließung ausländischer Märkte geltenden Werbemaßnahmen führender angelsächsischer Versicherungsunternehmen bis zum Ersten Weltkrieg. Die Versicherungswirtschaft war allgemein zunächst von Zurückhaltung gegenüber werblichen Maßnahmen geprägt; diese erübrigten sich auch teilweise Dank des staatlichen Engagements für eine Verbreitung des Versicherungswesens, zum Beispiel zugunsten der Sozialversicherung im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Borschheid schilderte die Einstellung im Zusammenhang mit dem wachsenden Konkurrenzdruck und gab einen Einblick in die Topoi der Versicherungswerbung, die auf Plakaten, in Policen und Annoncen mit Bildern der imposanten Architektur ihrer Firmenzentralen Stärke und Finanzkraft suggerierten. Als Besonderheit des Versicherungsmarketings in z.B. muslimisch geprägten Kolonialgebieten erwähnte er, dass der systematischen Markterschließung weltanschauliche bzw. mentalitätsbedingte Widerstände gegen die Risikoversorge entgegenstanden, weswegen sich die Werbeinitiative zunächst immer nur auf die westlich dominierten Regionen erstreckt habe.

Der anschließende Vortrag von JAN KÖRNERT (Greifswald) wandte sich wieder den Kreditinstituten zu und behandelte die Markenstrategien von Großbanken im Kontext des aufkommenden Direkt- und Internetbankings der 1990er-Jahre. Er skizzierte eingangs die Motive der jeweiligen Markenstrategien, das heißt der Mehr- und der Dachmarkenstrategie, und beschrieb, welche dieser Strategien jeweils bei dem Versuch einzelner Banken, im Direkt- bzw. im Internetbanking Fuß zu fassen, angewandt wurde. Körnert stellte eine recht große Variationsbreite der praktizierten Markenstrategien fest und zog das Fazit, dass unabhängig von der praktizierten Strategie die Umsetzung stringent sein müsse. In der anschließenden Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass für die Deutung der Marketingstrategien die Auswertung der Quellen erforderlich sei, die erst Aufschluss darüber geben könne, welche Absichten die Banken bei ihren Gründungsaktivitäten hinsichtlich der Verwendung ihrer Marke tatsächlich verfolgten. STEPHAN PAUL (Bo-

chum) führte aus, dass grundsätzlich Mehrmarkenstrategien in der Finanzdienstleistungsbranche wenig verbreitet seien. Dies sei darin begründet, dass ihre Produkte weniger gut zu differenzieren seien als beispielsweise Verbrauchsgüter und sich daher ihre Vermarktung unter mehreren Marken schwierig gestalte.

Den zweiten Tag des Workshops eröffneten PAUL THOMES und HARALD BROCK (Aachen) mit einem Beitrag, der die „Entwicklungslogik des stationären Vertriebs im Sparkassensektor unter Shared Value Gesichtspunkten“ in den Blick nahm. Den Vortragenden ging es darum, die Möglichkeiten des Shared Value Konzepts für die Unternehmens- und Marketingstrategie der Sparkassen-Organisation auszuloten. Gemeinwohlorientierung und stationärer Vertrieb, zwei Merkmale, die die Sparkassenorganisation kennzeichnen, fügten sich, so die Referenten, gut in die Shared Value Logik ein, und trugen historisch – im Sinne des Konzepts – wegen ihres wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens dazu bei, den Unternehmenswert und die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen zu stärken. Aus der Shared Value Perspektive können die Gemeinwohlorientierung und die stationäre Vertriebsstruktur als integraler Bestandteil des Unternehmenswerts abgebildet werden. Andererseits lassen sich daraus auch etwaige Notwendigkeiten einer Anpassung dieser Merkmale an den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ableiten. Insofern helfe das Shared Value Konzept, die Strategien der Markterschließung bzw. Absatzstrategien der Sparkassen weiterzuentwickeln und erleichtere die Anpassung ihrer Marktpositionierung an veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegebenheiten.

Mit einer Auswertung der Bankenwerbung seit Beginn der 1980er-Jahre befasste sich der Beitrag von STEPHAN PAUL (Bochum). Er skizzierte einleitend, dass die Absatzpolitik von Banken in der jüngeren bankbetrieblichen Literatur kaum Beachtung finde bzw. das vorhandene absatzpolitische Schrifttum den Akzent auf Preis- und Produktpolitik, nicht jedoch auf die Besonderheiten der Kommunikationspolitik von Banken setze. Die Entwicklung der theoretischen Grundlagen untergliederte er in drei Abschnitte, von der Frage der Kundengewinnung und Vermarktung einzelner Leistungen über den Aufbau einer auf Dauer angelegten Kundenbeziehung bis zum komplexen Beziehungsmanagement. Aus der Realität der Kommunikationspolitik von Banken vertiefte Paul den Aspekt der Bankwerbung mit einer empirischen Analyse der Printwerbung von Banken im Magazin „Der Spiegel“ 1983 bis 2013. Mit Blick auf die eingangs skizzierten stark zurückgegangenen Vertrauenswerte der Banken, die sich trotz vergleichsweise hoher Bruttowerbeinvestitionen der Kreditwirtschaft in jüngerer Zeit abzeichnen, plädierte Paul dafür, dass die Banken, der Theorie der Inokulation folgend, zukünftig stärker auch negative Entwicklungen in

ihren Werbeansätzen thematisieren und ihre Kunden auf diese Weise immunisieren müssten. In der nachfolgenden Diskussion kommentierte Christian Kleinschmidt, dass, sobald Zugang zu den Bankarchiven gegeben sei, auch die Frage gestellt werden müsse, ob und seit wann die Banken in der Entwicklung ihrer Marketingstrategien verstärkt auch auf die Werbewirkungsforschung setzten.

Der Entwicklung der Werbung in der österreichischen Sparkassengruppe galt der Beitrag von WILHELM KRAETSCHMER (Wien), der unter anderem die Rolle der internationalen Kooperation der Sparkassen mit der Ausrufung des Weltspartags 1924 und dessen Wiederaufnahme 1952 sowie die grenzüberschreitenden Einflüsse von werblichem Know-how für die Entwicklung der österreichischen Sparkassenwerbung betonte. Während Sparkassen-Werbung, so Kraetschmer, sich auch bei den österreichischen Instituten lange Zeit auf Sparwerbung reduzierte, entwickelten sich auch in Österreich im Verlauf der 1950er-Jahre vor dem Hintergrund einer wachsenden Konkurrenz der anderen Bankengruppen Strukturen einer institutsübergreifenden Werbung, die mit der Entwicklung vom Käufer- zum Verkäufermarkt zunehmend geboten schien. Erst allmählich ging man allerdings dazu über, Werbemaßnahmen als Teil einer umfassenden Marketingstrategie bzw. Absatzpolitik zu begreifen, und es gab durchaus noch Widerstände gegen einen gruppeneinheitlichen Marktauftritt, der erst Ende der 1990er-Jahre weitgehend verwirklicht wurde.

Den Abschluss bildete ein Vortrag von JAN ENGEL (München) der Einblick in seine empirische Studie zur Rolle der Mitarbeiter einer Sparkasse als Markenbotschafter gab. Anknüpfend an eine Kundenbefragung, in der ermittelt wurde, welche Aspekte – und in welcher Reihenfolge – für die Wahrnehmung des Mitarbeiters durch den Kunden relevant sind, wurden Mitarbeiter in ihrer Markenkompetenz und ihrem „Markenbekenntnis“ geschult und anschließend erneut ihre Wirkung auf den Kunden getestet. Als Ergebnis sei festzuhalten, dass Mitarbeiter die Wahrnehmung einer Marke im positiven wie im negativen Sinn beeinflussen können und insofern eine Verpflichtung der Mitarbeiter auf die Marke bzw. ein Markentraining sinnvoll sei.

DIETER ZIEGLER (Bochum) griff in seinem Fazit drei Fragen aus dem diskutierten Themenspektrum heraus, die zukünftigen Forschungen anzuempfehlen seien: Zu klären sei, ob es tatsächlich spezifische produktbedingte Unterschiede in den Marketingstrategien des Dienstleistungssektors

im Vergleich mit Anbietern auf anderen Märkten gebe. Verwiesen werde häufig auf die größere Abstraktheit und den daraus resultierenden höheren Erklärungsbedarf bei Finanzdienstleistungsprodukten. Von übergreifendem unternehmensgeschichtlichem Interesse sei zudem die Frage, welche Rückwirkungen die Einführung einer genuinen Marketing- bzw. Absatzpolitik auf die Unternehmensorganisation bzw. – bezogen beispielsweise auf die genossenschaftlichen Kreditinstitute – auf die Struktur einer Unternehmensgruppe auslöse. Auch sei zu klären, ob die Auswirkungen von Marketingaktivitäten messbar seien, das heißt ihre Relevanz für den Geschäftserfolg dokumentiert werden könne.

Insgesamt lässt sich als ein Ergebnis der zweitägigen Veranstaltung festhalten, dass der vergleichende Ansatz – ob länder- oder branchenübergreifend – lohnend ist und dass Marketingstrategien nicht isoliert, sondern in ihren unternehmenspolitischen Bezügen betrachtet werden sollten. Die Teilnehmer des Workshops nahmen eine Vielzahl von Anregungen für zukünftige Forschungen mit.

## Tagungsbericht

### 8. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

**Thema: „Ethnic Marketing und Interkulturelles Marketing in historischer Perspektive“**

*Veranstalter:* Arbeitskreis Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

*Datum, Ort:* 24.10.2014, im Hause der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Alfred-Kärcher-Str. 28-40, 71364 Winnenden

Bericht von Anna Vatteroth, Marburg

E-Mail: [A.Vatteroth@gmx.de](mailto:A.Vatteroth@gmx.de)

Die achte Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte fand zu dem Thema „Ethnic Marketing und Interkulturelles Marketing in historischer Perspektive“ im Hause der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG in Winnenden statt. Vor dem Beginn der Vorträge begrüßten Bernd Rützler als Vertreter von Kärcher und Christian Kleinschmidt als einer der Leiter des Arbeitskreises die Anwesenden.

Reicht die Geschichte der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG schon 75 Jahre zurück, so betonte BERND RÜTZLER, dass das Unternehmen erst seit wenigen Jahren TV-Kommunikation betreibt und die Produkte sich bis dahin vor allem über deren Qualität verkauft hätten. Die Werbekampagnen im TV werden international gesendet und wurden zunächst auch noch für den jeweiligen Markt individuell produziert. Es habe sich jedoch laut Rützler gezeigt, dass die Welt zusammenwache und dass, von bestimmten lokalen Adaptionen abgesehen, ein TV-Spot in der Markenkommunikation weltweit genutzt werden könne.

Wie CHRISTIAN KLEINSCHMIDT in seiner Begrüßung deutlich machte, sind die Unternehmen der Forschung der Wirtschaftsgeschichte immer einen Schritt voraus. Die Kernkompetenz der Historiker sei jedoch der Zeitfaktor und die Frage danach, wie sich etwas entwickelt hat. Und so stand diese Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte unter der Frage nach der Genese des Interkulturellen Marketings und Ethnomarketings. Welche Unternehmen betrieben diese Formen des Marketings, welche Antriebsfaktoren beeinflussten sie, welche Vorbilder spielten eine Rolle? Welche Leitbilder von Kultur herrschten bei den Unternehmen vor? Wie erfolgreich waren die gefundenen Marketingstrategien? Welche Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede lassen sich bei den Unternehmen finden?

Das Unternehmen Campari, dessen Marketingstrategien VALERIO VARINI vorstellte, wurde in Mailand gegründet. Mit Gaspare Campari und der Einführung des „Holland bitters“, das Camparis Hauptprodukt wurde, begann um 1860 die Erfolgsgeschichte des Unternehmens. Schon bald machte Campari in den 1880er Jahren national Werbung und engagierte für das Design Künstler, eine Tradition, die sich in den Jahren fortsetzte. Erstes Land, in dem Campari außerhalb Italiens verbreitet wurde, war 1897 die Schweiz. Dies war ein voller Erfolg, so dass schon 1903 ein eigenes Warenlager und 1921

eine Filiale mit der Produktion vor Ort erbaut wurden. Ähnlich wurde ab 1903 auch in Frankreich vorgegangen. Bei der Verbreitung von Campari auf außereuropäischen Märkten waren italienische Auswanderer von großer Bedeutung, die Campari auch außerhalb Italiens beziehen wollten. Das Verkaufnetz Camparis half dabei, den jeweiligen nationalen Markt und seine Eigenschaften besser zu verstehen, die Werbekampagnen entsprechend anzupassen und Campari auch international als Aperitif zu etablieren.

Auch HANS-JOACHIM KEIL stellte die internationale Marketinggeschichte eines Getränkeunternehmens dar. Das deutsche Unternehmen Sinalco AG wurde 1902 gegründet und bestand bis 1997. Um das Getränk möglichst kostengünstig transportieren zu können, wurde in Detmold das Konzentrat, die sogenannte Seele, hergestellt, diese dann an Großkonzessionäre ausgeliefert, die das Getränk vor Ort mit den weiteren Zutaten Wasser und Zucker herstellten und mitunter auch gemäß des regionalen Geschmacks veränderten. Die fertige Limonade wurde dann an die Einzelhändler ausgeliefert, die es, zunächst unter dem Namen Bilz-Brause, verkauften.

Auch Franz Hartmann machte als Inhaber der Firma auf nationaler Ebene Werbung für sein Produkt. Bei der internationalen Marketinggeschichte muss zwischen zwei Zeiträumen unterschieden und die zeitliche Dynamik beachtet werden. So waren in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg Großkonzessionäre innerhalb ihres Verkaufsgebiets für die jeweilige regionale Werbung zuständig, die auf Plakaten in der jeweiligen Landessprache und mit unterschiedlichen kulturellen Anknüpfungspunkten warben. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Plakaten war die Folge. So geschah dies schon vor dem Ersten Weltkrieg, zum Beispiel in Argentinien, Brasilien und Chile, wo Sinalco, vermutlich aufgrund von Kontakten zu deutschen Auswanderern, großen Absatz erlangte. Nach dem Zweiten Weltkrieg mussten die verlorenen Absatzmärkte wiedergewonnen werden. Waren bis zum Ersten Weltkrieg die Großkonzessionäre über Broschüren geworben worden, trat an deren Stelle nun der persönliche Kontakt. In dieser Zeit wurde viel Geld für nationale Werbung, aber nur wenig für internationale Werbung ausgegeben. Das Medium des Films wurde nun auch zu Werbezwecken eingesetzt und deren Inhalte von Detmold aus, mitunter auch an ethnischen Gesichtspunkten vorbei, gesteuert.

Anhand von Werbekampagnen der Automobilindustrie zeigte HANNES SCHAMANN auf, welche Rolle Ethnomarketing in der Werbung dieser Branche spielt. Beispielhaft zog er Werbung für verschiedene Automarken in Deutschland, Großbritannien und den USA heran. Demnach werde ethnisch zugeschnittene Werbung in der Regel nur auf ethnischen Kanälen, wie zum Beispiel bestimmten Fernsehsendern oder Zeitschriften, die von einer ethnischen Gruppe besonders konsumiert werden, veröffentlicht, um eine bestimmte ethnische Zielgruppe erreichen zu können. Auf der anderen Seite werde es von den Autoherstellern vermieden, dass auf eine ethnische Gruppe zugeschnittene Werbung gezeigt werde, wenn die Mehrheit der Bevölkerung Zugriff darauf habe. Damit solle vermieden werden, dass die beworbene Marke nur mit einer ethnischen Gruppe in Verbindung gebracht und damit durch die Mehrheitsbevölkerung abgewertet werde. Daher würden Unternehmen in Deutschland auch tendenziell aktiv tabuisieren, dass sie Ethnomarketing betreiben.

Dennoch funktioniere Ethnomarketing grundsätzlich in jeder Branche, habe aber besonderen Erfolg in Branchen, die einen direkten Bezug zur Migration aufweisen. Beispielhaft können die Telekommuni-

kation oder auch der Lebensmittelmarkt genannt werden, der mit dem Bezug zum Islam Produkte herstelle, die „halal“ sind.

Die Bedeutung der „Inca Kola“ für den nationalen Modernisierungs- und Identifikationsprozess Perus und das (Inter)Kulturelle Marketing des Produkts stellte NINA HÄRTER dar. Die Herstellerfirma Corporación Lindley wurde 1935 in Lima gegründet und stellt die Limonade „Inca Kola“ her. Das gelbe Getränk, das aus rein peruanischen Inhaltsstoffen hergestellt wird, war über 45 Jahre nur in Peru erhältlich und gilt als nationales Identitätssymbol.

Lange war eine nationale Identität in Peru nur wenig beziehungsweise gar nicht vorhanden, was mit den hybriden Kulturen Perus zusammenhängt. Inca Kola machte sich diesen Umstand zunutze und verwendete zur Bewerbung ihres Produkts nationalisierende Claims und emotionalisierende Werbebilder. Damit wurde eine Abgrenzung zur globalen Konkurrenz vollzogen und ein Wir-Gefühl innerhalb Perus betont. Ausgehend von Lima, konnte Inca Kola ab 1972 eine nationale Ubiquität erreichen und machte in allen drei Landesteilen Werbung, auch mit indigenen Modells und Testimonials. Darüber hinaus wurde die Werbung auf die jeweiligen Landesteile Perus zugeschnitten, so dass unterschiedliche Landesteile Perus in der Werbung für das Getränk gezeigt wurden. Als Verbreitungskanäle wurden neben Plakaten auch Hauswände und in der TV- und Radiowerbung ab den 1960er Jahren eher Slogans als Texte genutzt.

Bis in die 1970er Jahre wurden von staatlicher Seite kaum kulturpolitische Maßnahmen ergriffen. Diese Lücke konnte Lindley füllen, eine konstruierte mediale Identität herstellen und letztendlich mit der Inca Kola die peruanische Moderne repräsentieren. Begünstigt wurde dies durch die Militärdiktatur, die hohe Zölle für ausländische Produkte erhob. Lindley nutzte damit als ein Teil ihrer Marketingstrategie die Möglichkeit zur nationalen Identifikation und die starke Verbindung zwischen dem Produkt Inca Kola und der Nationalität Perus.

In der Sitzung des Arbeitskreises wurden zwei unterschiedliche Thesen zur Rolle des Ethnomarketings beziehungsweise Interkulturellen Marketings präsentiert: Zum einen, dass die Marketingstrategie aktuell in der zunehmend zusammenwachsenden Welt keine Rolle mehr spiele, zum anderen, dass diese durchaus ein Thema sowohl weltweit als auch in Deutschland sei. So haben die Vorträge deutlich gemacht, dass diese Form des Marketings für verschiedene Produkte angewendet wurde und somit weitere historische Studien in diesem Kontext in der Zukunft sinnvoll sind. Dafür müsse jedoch aufgrund des verwendeten weiten Begriffsspektrums der Terminus des Ethnomarketings spezifiziert werden, um ihn historisch bearbeiten zu können. Abschließend muss darüber hinaus festgehalten werden, dass Referate aus der Praxis, wie in diesem Fall aus dem Blickwinkel von Bernd Rützler von der Kärcher GmbH und Co. KG, anregend für die historische Forschung sein können.

Die nächste Sitzung des Arbeitskreises soll im November 2015 zum Thema „Markenrechtsverletzungen und Markenschutz“ in Wolfenbüttel stattfinden.

#### **Konferenzübersicht:**

Bernd Rützler (Bereichsleitung Marketing, Brand Management International Alfred Kärcher GmbH & Co. KG) – Begrüßung, Vorstellung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Geschichte und Interkulturelles Marketing des Unternehmens



Christian Kleinschmidt (Marburg, Leiter des Arbeitskreises Marketinggeschichte)/Paul Erker  
(München, Leiter des Arbeitskreises Marketinggeschichte) – Begrüßung und Einführung

Valerio Varini (Mailand) – The origin of a brand: Campari and its international success

Hans-Joachim Keil (Detmold) – Aspekte der (Inter-)Kulturellen und internationalen  
Marketinggeschichte der ehemaligen Sinalco AG in Detmold

Hannes Schamann (Hildesheim) – Ethnomarketing in der Automobilindustrie: Beispiele aus  
Deutschland, den USA und Großbritannien

Nina Härter (Göttingen) – Inca Kola – Der Schluck nationale Identität? (Inter)Kulturelles Marketing im  
Modernisierungsprozess Perus

Tagung: 10. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte  
Ort: GfK e.V., Nürnberg  
Thema: Marktforschung und Konsumgütermarketing im 20. Jahrhundert  
Veranstalter: Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.  
Datum: 12. Mai 2017  
Autor: Marcel Stierand, Gesellschaft für Unternehmensgeschichte mbH

## Tagungsbericht

Marktforschung bildet für Unternehmen eine der wesentlichen Informationsquellen in Bezug auf Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten einerseits, sowie für die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen andererseits. Sie ermöglicht es – oder folgt zumindest dem Ziel –, neue Trends und veränderte Bedürfnisstrukturen auf den für Unternehmen oder Branchen relevanten Märkten zu identifizieren. Diese Informationen dienen daher den Unternehmen als signifikante Entscheidungsunterstützung im Bereich des Marketings und Vertriebs. Erfolgchancen können erhöht, Risiken verringert werden. In der 10. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte, die im Hause der GfK und damit am Sitz des größten deutschen Marktforschungsinstituts stattfand, wurden die Themenbereiche Marktforschung und Konsumgütermarketing in passender Umgebung erörtert.

Eröffnet wurde die Sitzung durch CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg), der gleich zu Beginn betonte, dass für dieses Thema kein besserer Ort hätte gefunden werden können. Kleinschmidt erinnerte an die Anfänge des Arbeitskreises Marketinggeschichte, der erstmals 2007 auf Initiative von Hartmut Berghoff (Göttingen) tagte. Obwohl in den zurückliegenden zehn Jahren einige interessante Arbeiten im Bereich der Marketinggeschichte entstanden sind, führe das Thema dennoch nach wie vor ein Nischendasein.

Kleinschmidt bedankte sich im Namen des Arbeitskreises stellvertretend bei Raimund Wildner (Nürnberg-Erlangen), dem Geschäftsführer und Vizepräsident des GfK Vereins. INGO KÖHLER (Göttingen) leitete in das Thema der diesjährigen Sitzung ein. Es sei festzustellen, dass Marktforschung als eine zentrale Informationsquelle für Unternehmen auch der Grundstein des Marketing und dessen Erfolgskontrolle sei. Beim Thema Marktforschung seien verschiedene Ebenen zu betrachten. Die Ebene der Methoden- und Ideengeschichte beziehe Fragen über den Wechsel von intuitiver zu systematischer Informationssuche und Markterkundung sowie nach Schnittstellen zwischen Wissenschaft und kommerzieller Dienstleistung ein. Die Ebene des Transfers in die Praxis beinhalte die Fragen nach der Herausbildung eines Marktes für Marktforschung und den Übergang von Marktforschung zu Marketingpraxis.

Auf einige dieser Aspekte ging RAIMUND WILDNER (Erlangen-Nürnberg) im ersten Vortrag der Sitzung ein. Zunächst beschrieb er die Anfänge der GfK, deren „Geburtsstunde“ im Jahr 1934 liegt, wenngleich der Gründungsprozess des GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung e.V. bis 1935 andauerte. Vorläufer war das in den 1920er Jahren, ebenfalls unter Betreiben von Wilhelm Vershofen, gegründete Institut für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigwa-

re. Ihren Ursprung, so führt Wildner aus, habe die Marktforschung vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels nach dem Ersten Weltkrieg. Durch die Abschaffung der Ständehierarchie definierten sich die Menschen nicht mehr durch den Stand, sondern durch die Art des Konsums. Einen wichtigen Einfluss hatte zudem die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Erste Aufträge der GfK waren Erhebungen zur Bekanntheit von Warenzeichen sowie mehrere Untersuchungen zur Körperpflege. Bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs führte die GfK insgesamt 71 Studien durch. Diese Konsumentenbefragungen erfolgten zunächst durch Fragebögen mit offenen Fragen, deren Ergebnisse die Korrespondenten im Anschluss an das Gespräch mit dem Konsumenten abgetragen wurden. Ergebnis sei, so beschrieb es Wildner, „Prosa mit einigen Tabellen“ gewesen. Diese Vorgehensweise änderte sich später. Durch quantifizierte Fragebögen mit geschlossenen Fragen lehnte Vershofen dagegen ab, da er Motivforschung zum Ziel hatte. Aus dieser Absicht bildete sich über die Jahre eine eigene Methodik heraus: Das Nürnberger Gespräch. Das Netz der Korrespondenten, welche die Stichproben bzw. Sekundärmarktforschung durchführten, war dabei von großer Bedeutung. Ausgehend von einem Auftrag des Bayerischen Wirtschaftsministeriums 1954, der den Beginn der Verbraucherpanelforschung darstellt, betrieb die GfK in den Jahrzehnten danach eine Reihe von Handelspanelforschung. Zunehmend kam es zur Internationalisierung der GfK, die sich weiter fortsetzt. Heute gehört die GfK zu den größten Marktforschungsunternehmen der Welt, was die Bedeutung und Entwicklung der Marktforschung nochmals deutlich aufzeige.

Zur Objektivität der Marktforschung befragt, erklärte Wildner, dass eine Studie selbst objektiv ist, die Interpretation der Ergebnisse allerdings dem Auftraggeber obliege. Des Weiteren führte er aus, dass es verschiedene Methoden von Stichproben gäbe, Zufalls- und Quotenstichproben. In der Praxis seien wirkliche Zufallsstichproben heute jedoch kaum mehr umsetzbar. Einer qualitativen Marktforschung stehe oftmals Zeit- und Geldruck seitens der Auftraggeber entgegen. Bei strategischen Fragestellungen, beispielsweise der Erschließung neuer Märkte, werde aber sehr wohl qualitative Forschung betrieben.

JAN LOGEMANN (Göttingen) referierte in seinem Vortrag über die mögliche Existenz einer „Wiener Schule“ der Marktforschung. Hintergrund bildet die Emigration mehrerer in der Markt- und Sozialforschung tätigen Wissenschaftler aus dem Wiener Umfeld in die USA in den 1930er Jahren. Im Rahmen seines Habilitations-Projektes soll der Einfluss der Wiener Emigranten auf die Marktforschung in den USA bis in die 1960er Jahre genauer betrachtet werden. In seinem Vortrag ging Logemann auf mehrere Biografien wesentlicher Akteure aus dem Wiener Umfeld ein, deren verbindende Anfänge im „Roten Wien“ der Zwischenkriegszeit und ihrem Engagement in der sozialistischen Jugend begründet lägen. Besonders hob Logemann dabei Paul Lazarsfeld hervor, der in Wien die Wirtschaftspsychologische Forschungsstelle (Wifo) als Ausgründung des Psychologischen Instituts der Universität Wien gründete. Lazarsfeld war wie der bei Wildner beschriebene Vershofen Anhänger der Motivforschung. Schwerpunkt seiner Arbeit sah Lazarsfeld in der Wirtschafts- und Sozialforschung. Nach seiner Emigration widmete er sich in den USA Studien amerikanischer Sozial- und Marktforschung. Im Wesentlichen bleibe die Karriere von Lazarsfeld allerdings eine akademische. Nach der Vorstellung dreier weiterer Akteure - Herta Herzog, die eine der wenigen Frauen im Bereich der Marketingforschung wurde; Hans Zeisel, der sich der empirischen Forschung und Statistik verschrieb; sowie Ernest Dichter, der zu einem Protagonisten der qualitativen Forschung in den USA wurde – kam Logemann auf die

Bedeutung der aus dem Wiener Umfeld stammenden Wissenschaftler zu sprechen. Ihnen gemein sei das Interesse an den USA gewesen, dass eine besondere Profession für Marketing und Unternehmen aufwies und in den 1930er Jahren durch die New Deal Politik geprägt wurde. Gleichzeitig kam es in dieser Zeit zu einer Professionalisierung der US-amerikanischen Marktforschung. Logemann rechnet den Wienern eine Reihe von Transferleistungen und Unterstützung der Verwissenschaftlichung der Marktforschung in den USA zu. So stehe die „Wiener Schule“ für einen Methodenwechsel von quantitativer zu qualitativer Forschung in den USA und einen damit verbundenen Methodenmix. Von einer einheitlichen „Wiener Schule“ könne zwar keine Rede sein, wohl aber seien mit den Personen prominente individuelle Einflüsse auf die transatlantische Marktforschungsentwicklung zu verzeichnen. In den 1930er bis 1960er Jahren habe es einen intensiven Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen gegeben, womit die Marktforschung als Teil eines breiteren Social Engineering gesehen werden sollte. Auf Nachfrage hin ging Logemann nochmals auf die Heterogenität der Gruppe ein. Lazarsfeld habe sich vor allem als Wissenschaftler gesehen, andere eher als „Manipulatoren“.

Eine ganz andere Perspektive griff JÖRG LESZCZENSKI (Frankfurt/Main) in seinem Vortrag über Marketing und Marktforschung in der westdeutschen Tourismusbranche in den 1960er- und 1970er-Jahren auf. Auf Basis der Quellen der Archive von TUI, DerTour und dem Amtlichen Bayerischen Reisebüro erläuterte Lesczenski die Entwicklung der Marktforschung im Bereich der Tourismusbranche. So habe es in den 1960er Jahren eine zersplitterte Marktforschung gegeben, die eher auf „Bauch- und Fingerspitzengefühl“ denn auf Marktbeobachtung basierte. Externe Datenpools für die Unternehmen stellten unter anderem das Institut für Demoskopie Allensbach oder das DIVO-Institut dar. Dies habe sich durch den Studienkreis für Tourismus e.V. geändert, der als Brücke zwischen Theorie und Praxis fungierte. Als eine neu initiierte Arbeitsgemeinschaft ab 1970 mit der Erhebung einer „Reiseanalyse“ begann, sei dies ein wichtiger Schritt zu einer kontinuierlichen, systematischen Marktforschung gewesen. Diese hätte der zersplitterten Marktforschung im Tourismusbereich in gewisser Weise ein Ende gesetzt. Unternehmensintern sei dagegen keine systematische Marktforschung betrieben worden, wohl aber erfolgte eine Analyse der Konkurrenzangebote und die Wahrnehmung des sozioökonomischen und technischen Wandels. In der Folge fand zum einen eine Imitation der Konkurrenz als Produktstrategie Anwendung. Gleichzeitig wurden die Angebote mit den sich verändernden Bedürfnissen der Kunden differenzierter. Als Beispiel nannte Lesczenski den Auto-Pauschalurlaub und das Angebot eines Rundum-Sorglos-Paketes für den individuellen Autotouristen. Die 1970er und 1980er Jahre zeichneten sich durch einen beschleunigten Branchenwandel und einen neuen Stellenwert der Marktforschung aus. Zwar habe es seitens der betreffenden Unternehmen Skepsis gegenüber der Effizienz von Marktforschung gegeben, allerdings forderte der beschleunigte Wandel in der Tourismusindustrie eine Analyse der touristischen Märkte mehr denn je. Auch Lesczenski verwies auf die Auswirkungen des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Dieser wurde durch sich weiter auffächernden Kundentypen, verschiedene „Urlaubstypen“, individuelle Kundenbedürfnisse, eine steigende Nachfrage nach touristischen Leistungen sowie einen steigenden Wettbewerb deutlich. Neben dem Studienkreis für Tourismus e.V. nahm die Bedeutung der Marktforschungsinstitute für die Branche folglich zu. Insgesamt sei im betrachteten Zeitraum ein Wandel von der Auswertung externer Sekundärforschung hin zur Primärforschung zu verzeichnen. Eine Besonderheit der touristischen Marktforschung sei, dass diese in der Regel Nachkonsumforschung sei.

Während der Vortragsdiskussion wurde ein Bedarf an wissenschaftlicher Aufarbeitung des Wandels durch die Internetnutzung festgestellt, die aufgrund der Quellenlage jedoch erschwert werde. In gewisser Weise paradox sei, dass die Einteilung in Urlaubstypen in den 1970er Jahren einerseits ein nachholendes Element darstellt, die Typisierung/Kategorisierung an sich wiederum recht innovativ und modern war.

MICHAEL ZEHETER (Trier) stellte in seinem Vortrag sein Projekt, dass sich der Marktforschung zu und Werbung für Mineralwasser in Deutschland widmet, vor. Ziel sei eine Konsum- und Kulturgeschichte des Mineralwassers. Zeheter skizzierte dabei die Entwicklung des Mineralwassers im Konsumverhalten der Deutschen vom medizinischen Kurgetränk Mitte des 19. Jahrhunderts bis hin zum alltäglichen Begleiter für viele Menschen heute. Bermerkenswert sei, dass sich die Konsumenten lange Zeit auf regionale Anbieter konzentrierten, obwohl sich die Vertriebsnetze im Zuge der Industrialisierung und Bahnvernetzung vergrößerten. Nachahmer, welche Wasser künstlich anreicherten, folgten durch den größer werdenden Markt in den Städten. Der Einsatz von Marktforschung erfolgte, so Zeheter, erst nach dem Zweiten Weltkrieg, wovon verschiedene Studien im Archiv des Verbands Deutscher Mineralbrunnen (VDM) zeugen. Eine Auswahl der Studien stellte Zeheter in seinem Vortrag vor, betonte allerdings, dass er aufgrund des teilweise restriktiven Zugangs zu den Unternehmensarchiven bei der Nutzung von Veröffentlichungen bleiben müsse. Bereits lange zuvor haben die Hersteller mithilfe verstärkter Marketingmaßnahmen, etwa durch Etiketten und Werbeanzeigen, begonnen, den Kunden die Vorzüge von Mineralwasser zu verdeutlichen. Dabei sollte Mineralwasser zunächst als gesundes und bekömmliches Lebensmittel etabliert werden. Neben dem Einzelunternehmensmarketing wurde später auch verbandsseitige Gemeinschaftswerbung des VDM betrieben. Die Einführung gemeinsam genutzter Gebindegrößen (Brunneneinheitsflaschen) als Wiedererkennungsmerkmal von Mineralwasser ist markantes Beispiel dafür. Mehrfach wurden marktpsychologische Positionsanalysen durchgeführt, um eine Segmentierung und Typisierung der Konsumenten vornehmen zu können. Am Beispiel einer Befragung für Gerolsteiner aus dem Jahr 1965 veranschaulichte Zeheter zudem das Motiv einer verbesserten Werbeplanung von Seiten der Produzenten. Anhand der Werbeschwerpunkte der Mineralwasserhersteller zeigte Zeheter Imagewandel und Wechselwirkungen zum gesellschaftlichen Umfeld auf. Während zuvor auf Gesundheit und Bekömmlichkeit in der Werbung Wert gelegt wurde, lag der Trend in Zeiten der jungen Bundesrepublik auf dem Erfrischungscharakter. Im Zuge der Verschmutzung von Leitungswasser habe das Motiv der Reinheit und Natürlichkeit an Gewicht gewonnen, bevor es seit den 1990er Jahren als Lifestyle-Produkt, das Fitness und Gesundheit fördere, etabliert werden sollte. Trotz der Nutzung von Marktforschung besteht aus Sicht von Zeheter Unsicherheit auf Seiten der Kunden wie auch auf Seiten der Produzenten bezüglich der Angebote, Erwartungen und Nachfrage.

Dem Vortrag folgte eine Diskussion über die Zulässigkeit, von mehrheitlich regional agierenden Anbietern auf die nationale Gesellschaft rückschließen zu können, sowie über die weitgehende Ausklammerung des Zeitraums der Weimarer Republik aufgrund schlechter Quellenlage. Die Einbeziehung dieser Periode ist jedoch aufgrund der vielschichtigen Veränderungen in dieser Zeit und etwaiger unternehmensseitiger Markt-/ Kundenuntersuchungen wünschenswert.

In der Sitzung konnten gewisse Muster für Marktforschung und Konsumgütermarketing im 20. Jahrhundert herausgearbeitet werden. Für die Marktforschung wurde festgestellt, dass sich diese in den 1930er Jahren zu etablieren begann. Schnell kam es zu einer Professionalisierung und Systematisierung. Gleichzeitig wuchs die Akzeptanz in den Unternehmen. Dem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten kam dabei wesentliche Bedeutung zu. Die Motivforschung zeugt außerdem von der spürbaren Einwirkung von Psychologie auf die Wirtschaft und das Marketing von Unternehmen

Abschließend wurden Themenvorschläge für die 11. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte und das Format eines zweitägigen Workshops erörtert.

## **Tagungsübersicht**

Raimund Wildner (Erlangen-Nürnberg)

*Die GfK und die Anfänge der Konsumforschung in Deutschland*

Jan Logemann (Göttingen)

*Eine Wiener Schule der Marktforschung? Konsumentenforschung und Social Engineering im transatlantischen Austausch, 1930er bis 1960er Jahre*

Jörg Lesczenksi (Frankfurt/Main)

*Marketing und Marktforschung in der westdeutschen Tourismusbranche in den 1960er und 1970er Jahren*

Michael Zeheter (Trier)

*Mineralwasser. Vom urbanen Massenkonsumgut zum Lifestyle-Accessoire im Spiegel von Werbung und Marketing (1960-2016)*

Bericht

## **11. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte**

vom am 26.04.-27.04.2018

im Hause der Henkel AG & Co. KGaA, Henkelstr. 67, 40589 Düsseldorf  
(Zugang Tor 1, Fritz-Henkel-Haus)

### **Thema: «Markenstrategien in historischer Perspektive»**

«Tempo» statt Taschentuch, «Tesa» statt Klebeband, «Fön» statt Haartrockner – in manchen Fällen schaffen es einzelne Marken(namen), synonym für das eigentliche Produkt verwendet zu werden. Wenngleich diese Beispiele Ausnahmerecheinungen sind, zeigen sie, welche Wirkung Markenimage und die dahinterliegende Markenstrategie im besten Fall entfalten können. Nicht minder interessant lesen sich Markenbeispiele innerhalb einzelner Branchen, die sich – als einzelnes Produkt oder als Gesamtunternehmen – von der Konkurrenz abzuheben versuchen; etwa durch die Qualität, den Preis, einen höheren Wiedererkennungswert, ein besseres Image, oder als Ausdruck eines Lebensgefühls. Das Erreichen dieser Ziele macht die langfristige Planung und Umsetzung zielorientierter Maßnahmen notwendig und unterstreicht damit die Relevanz von Markenstrategien im Rahmen des Marketing.

In seiner 11. Sitzung widmete sich der Arbeitskreis Marketinggeschichte an zwei Tagen dem Thema Markenstrategien in historischer Perspektive. Die Vorträge erstreckten sich über die Branchen Chemieindustrie, Bekleidung, Automobil und Massengüter im engeren Sinn. Es wurde anhand ausgewählter Beispiele auf unterschiedliche Markenstrategien, deren Entwicklung und Wandelbarkeit, auf Markenbildung und -beibehaltung sowie auf das Scheitern derselben Bezug genommen.

Die Sitzung wurde durch BENJAMIN OBERMÜLLER (Henkel, Düsseldorf), CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und INGO KÖHLER (Göttingen) eröffnet. Kleinschmidt und Köhler wiesen darauf hin, dass das Thema Marken/Markenstrategie in historischer Perspektive unterrepräsentiert sei und sich Qualifikationsarbeiten eher mit Marketing und Markenpolitik auseinandersetzen. Entsprechend gebe es bisher auch nur wenig wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema, insbesondere übergeordnete Werke seien kaum vorhanden. Dies spiegle in keiner Weise die Signifikanz von Markenstrategien wieder, welche für den Markterfolg von Unternehmen von starker Bedeutung seien. Der Beitrag der Historiker zur Forschung der Markenstrategie erstreckte sich in der historischen Einordnung von Verlauf, Entwicklung und Analyse.

BENJAMIN OBERMÜLLER (Düsseldorf) gab in seiner Präsentation einen Einblick in das Konzernarchiv von Henkel, das zahlreiche Bestände zur Marketinggeschichte archiviert. Dies begründe sich nicht zuletzt durch Marken, die seit vielen Dekaden Teil des Unternehmens sind. Sicherlich als

herausragend und Paradebeispiel kann das Waschmittel Persil bezeichnet werden, das seit über 100 Jahren verkauft wird und sich im deutschen Markt als ein Inbegriff für Waschmittel etabliert hat. Obermüller schloss sich Köhler und Kleinschmidt an und stellte ebenfalls fest, dass nach wissenschaftlichen Standards angefertigte historische Markengeschichten die Ausnahme seien. Stattdessen gebe es viele Veröffentlichungen aus Kommunikationsabteilungen und dem Journalismus, die diesen Standards nicht genügten. Bezüglich der Markengeschichte von Henkel übernimmt das Konzernarchiv die «Archivierung aller relevanten Unterlagen» zu den einzelnen Business Units. Bemerkenswert ist die Sammlung von etwa 220.000 Produktpackungen und etwa 4000 Objekten und Exponaten im Konzernarchiv, zu denen auch die «vollständige Überlieferung aller deutschen Persil-Produkte seit 1907» zählt. Darauf greifen neben dem Konzernarchiv selbst mit großem Interesse Kuratoren für Ausstellungen sowie die Film- und Fernsehindustrie für Kulissenmaterial zurück. Die Vielfalt der im Konzern damals wie heute vertretenen Produkte veranschaulicht der «Kolonialwarenladen» auf dem Werksgelände, durch den die Teilnehmer des Arbeitskreises am zweiten Tag geführt wurden.

CLAUDIUS RUCH (Marburg) präsentierte dem Arbeitskreis sein Promotionsthema, das sich ebenfalls mit Henkel beschäftigt und die Verbindung zwischen Diversifikation und Akquisition anhand von acht Unternehmensübernahmen untersucht. Zwei Fallbeispiele, die Übernahmen der Therachemie GmbH sowie der Dreiring-Werke, wurden vorgestellt und ihre Entwicklung unter dem Einfluss von Henkel aufgezeigt. Die Therachemie GmbH führte wenige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg mit PolyColor das erste Haarfärbemittel für den Hausgebrauch ein. Dies wurde auch der historisch bedeutsamste Markenartikel des Unternehmens. Henkel erwarb frühzeitig Anteil am Unternehmen und übte auch Einfluss auf die Produktgestaltung aus. Nach der später erfolgten Akquisition wurde das Erfolgsprodukt «PolyColor» zu einer «Poly»-Markenreihe aufgebaut. Mit dem Einstieg in und der im Anschluss durchgeführten Übernahme der Dreiring-Werke erweiterte Henkel sein Portfolio indes um Seifen. Konzentrierte sich Dreiring zunächst weiterhin auf Kern- und Schmierseife, fand in den 1950er Jahren eine Erweiterung der Produktpalette um parfümierte Seifen, so genannte Feinseifen, statt. Die bekannteste des Unternehmens ist auch heute noch erfolgreich am Markt und sei exemplarisch für die Mehrmarkenstrategie genannt: Fa. Nach Ruchs derzeitigen Forschungsstand trieb das Unternehmen Henkel mit den Akquisitionen seine Konzern-Produktdiversifikation voran und baute gezielt Marken auf. Inwieweit Marken als goodwill bereits bei den Übernahmen eingepreist worden sind, konnte abschließend noch nicht ausgesagt werden.

Eine andere Branche beleuchteten SANDRA TRAPP (Herzogenaurach) und CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg), welche die Ergebnisse der Untersuchungen zu den Markenstrategien bei adidas vorstellten. Trapp blickte zunächst auf die heutige Markenstrategie, in der sich das Unternehmen als «Creator Sports Brand» versteht und die auf dem konzernweiten Marketingprogramm «Creating the New» basiert und beziehungsorientiert arbeitet, in dem der Kunde seine akti-

ve Anteilnahme an der «Schöpfermarke» und seinen Entwicklungen vermittelt werden soll. Im Gegensatz dazu wurde durch beide Vortragenden aufgezeigt, wie lange es dauerte, bis sich bei adidas eine zielgerichtete Markenstrategie etablierte. Das Beispiel des Unternehmens veranschaulicht auch die Unterschiede zwischen Marken und Markenstrategien. Frühzeitig wurde, besonders in Konkurrenz zu der sich in direkter Nachbarschaft befindlichen Firma Puma nach Differenzierung gesucht. Diese spiegelt sich etwa im Suchen und Finden des Dreistreifenlogos wider, wobei es sich jedoch keineswegs um eine Markenstrategie handelte, sondern um «Trial & Error». Selbiges galt für den Namen. Auch das Image des «Erfinder-Unternehmens» und der starke Eventbezug mit Verbindung von sportlichem Erfolg und adidas als Ausrüster seien noch nicht als gezielte Markenstrategie zu bewerten. Wohl aber zeigt es die frühe Marketingorientierung des Unternehmens. Nach dem Generationenwechsel verstärkte das Unternehmen seine Marketingaktivitäten und engagierte Werbeträger/Testimonials in verschiedenen Sportarten. Dies entsprach abermals weniger einer festen Strategie, sondern war, wie Kleinschmidt darlegte, ein «inkrementellen Weg, ein sich Vortasten» als Reaktion auf sich wandelnde Märkte. Eine wirkliche Markenstrategie wurde erst im Nachgang einer – mit externer Hilfe vorgenommenen – Bestandaufnahme entwickelt. Treiber hierfür waren Marktverluste und daraus folgende wirtschaftliche Herausforderungen gegen Ende der 1980er Jahre. Im Ergebnis führte die Markenstrategie zu einer bewussten Neuausrichtung auf die Kernmarke und zur Veräußerung von Markenrechten akquirierter Unternehmen. Diese Fokussierung ging einher mit der beabsichtigten Etablierung als Premiummarke Anfang der 90er Jahre. Ab Ende des Jahrzehnts kam es zur neuerlichen Übernahme von Unternehmen und der Erschließung neuer Märkte, die zu einer Mehrmarkenstrategie führte. Mittlerweile fand wieder eine Straffung der im Unternehmen vertretenen Marken statt. Hauptmarke ist nach wie vor adidas selbst. Bemerkenswert an diesem Unternehmen ist die lange Zeit nur bedingte Abhängigkeit von Marke-, Markenerfolg und Markenstrategie. Dabei dürfte die besondere Marktsituation, die lange Zeit lediglich aus den beiden big players adidas und Puma bestand, signifikanten Einfluss gehabt haben.

Mit seinem Vortrag zu den Akquisitionsstrategien von deutschen Automobilunternehmen in den 1950er- und 1960er-Jahren richtete FLORIAN EISENBLÄTTER (Marburg) den Blick auf eine dritte Branche. Als Werkstattbericht seines Dissertationsprojektes beschäftigte sich Eisenblätter mit den Übernahmen von Auto Union und NSU als Auftakt zur Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns. Überhaupt eigne sich die deutsche Automobilindustrie gut zur Untersuchung von Mehrmarkenstrategien. Das Beispiel der Auto Union-Übernahme durch die Volkswagenwerk AG (VW) 1965 weise die Besonderheit auf, dass die Marke Audi im Anschluss aufgebaut und bis heute beibehalten worden sei. Gleichwohl hätten Markenüberlegungen allenfalls eine untergeordnete Rolle bei der Übernahme durch VW gespielt, so Eisenblätter. Die vorrangigen Motive des VW-Vorstandsvorsitzenden Heinrich Nordhoff beständen aus einer Kapazitätserweiterung für die VW-Produktion, habe die Auto Union doch moderne Produktionsanlagen und ein Vertriebsnetz mit

1.200 Händlern besessen, sowie einer Annäherung zwischen Volkswagenwerk AG und Daimler-Benz AG. In den Jahren nach der Übernahme sei zunehmend deutlich geworden, dass es zur Etablierung, Höherpositionierung und Sicherung der eigenständigen Marke Audi eines adäquaten Produktes bedürfte, über das man erst mit dem 1968 präsentierten Audi 100 verfügt habe. So habe die frühe Mehrmarkenstrategie des Wolfsburger Konzerns zwar bereits seit ersten Ideen aus 1964 auf die zwei Marken Volkswagen und Audi gesetzt, was 1968 nochmals im „Langfristigen Marketingplan“ festgehalten worden sei; Entwicklungssynergien seien aber noch nicht genutzt worden. Daran habe auch die Übernahme der NSU Motorenwerke AG mittels Fusion der Töchter zur Audi NSU Auto Union AG 1969 nichts geändert. Erst die 1971 verabschiedete neue Fahrzeuggeneration des VW-Konzerns habe dank eines markenübergreifenden Baukastensystems die Nutzung von Produktions- und Entwicklungssynergien versprochen. Mit der Einführung der konzernweiten Absatzorganisation V.A.G 1978 habe VW die Vorteile der Mehrmarkenstrategie um Synergien im Vertriebsbereich ergänzt. Eisenblätter schloss seinen Vortrag mit einem Ausblick auf die seit den 1980er Jahren erfolgten Unternehmensakquisitionen des VW-Konzerns, die die Möglichkeiten einer Mehrmarkenstrategie unter Ausnutzung von Baukastensystem und gestaffelten Preissetzungsmöglichkeiten über mehrere Marken hinweg verdeutlicht hätten.

ALEXANDER VON DEN BENKEN (Stuttgart) referierte anschließend über den Wechsel der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG von einer Sportwagenmanufaktur zum modernen Automobilhersteller im Zeitraum zwischen 1972 und 1987. Er beschrieb dabei zunächst die Konzentration auf den Rennmotorsportbereich, über den sich Porsche schon seit frühen Jahren definierte. Durch das Bestehen in Konkurrenz mit großen Unternehmen wie Daimler-Benz und Jaguar erwarb sich Porsche das Image einer zwar kleinen, aber umso energetischeren Firma. Davon abgesehen habe das Unternehmen vor allem von den Enthusiasten vor Ort und den persönlichen Beziehungen der Führungsebene zum Großbürgertum und zum Adel profitiert. Daraus habe sich die Exklusivität der Marke Porsche als Sportwagen entwickelt. Porsche, das sich bereits in den 1950er Jahren auf den US-Markt konzentrierte und oftmals auf Kundenwunsch fertigte, lobte 1952 einen Wappenfindungswettbewerb aus. Dessen Ergebnis – ein Wappen in den württembergischen Landesfarben und mit Stuttgarter Ross – wurde ein unverwechselbares Markenlogo und erfolgreiches Marketingtool. Im Zuge von Marktherausforderungen in den 1970er Jahren wurde die Ausrichtung der Marke verändert, was unter anderem zu einer erweiterten Produktpalette führte. In den 1980er Jahren habe sich Porsche auf ein Mehr an Exklusivität und Technologie fokussiert. Zusätzlich seien Markenkommunikation und Marketingstrategien professionalisiert und Kunden nach «Milieus» klassifiziert worden. Nachdem zeitweise ein gemeinsamer Vertrieb mit Volkswagen bestand, wurde nun eine komplett eigene Vertriebsgesellschaft aufgebaut. Die direkte Kundenansprache und Kundenbindung wurde verstärkt, Porsche habe sich dadurch noch mehr als Lebensgefühl in Szene gesetzt.

Den Abschlussvortrag hielt JULIANE CZIERPKA (Bochum) über den Ruhrkohlebergbau und die Vermarktung der Steinkohle in den 1950er Jahren. Czierpka ging in ihrer Präsentation auf Fragen nach Eignung und Notwendigkeit von Markenstrategien beim Massengut Steinkohle ein. Tatsächlich unterschied sich die Situation des Massengutes deutlich von denen der anderen vorgestellten Beispiele. Lange Zeit seien absatzfördernde Maßnahmen schlicht nicht erforderlich gewesen. Primäre Fragen haben nicht den Verkauf (ob) der Ruhrkohle betroffen, sondern die Verteilung (wie). Dies habe sich erst mit dem verstärkten Aufkommen von Mineralölprodukten nach dem zweiten Weltkrieg geändert, deren Potential von der Kohleindustrie mithin unterschätzt worden sei. Versuche, die Kohle zu bewerben, entstammen jedoch nicht einer Markenstrategie im eigentlichen Sinne, sondern waren Werbemaßnahmen mit oft moralischem Charakter. Zwar sei die Ruhrkohle gewissermaßen als «Marke» zu verstehen, aber es kam weder zu einer gezielten Markenbildung noch Markenstrategie. Anzumerken sei außerdem, dass es durch den gemeinsamen Vertrieb der Zechen kein Konkurrenzverhalten untereinander gab – anders als etwa zwischen Mineralölkonzernen später. Letztere zeigen jedoch auch, dass Massengüter im engeren Sinn nicht per se ungeeignet für Markenstrategien sind.

Im Arbeitskreis konnten anhand der verschiedenen präsentierten Beispiele Anhaltspunkte zur Entwicklung von Markenstrategien geliefert werden. Der Einfluss der jeweiligen Marktsituation wurde deutlich, die (nicht) notwendige Positionierung je nach Markt- und Konkurrenzumfeld ebenso. Die Erkenntnis, dass große Unternehmen zu Mehrmarkenstrategien neigen, ist weder neu noch überraschend, wurde jedoch bestätigt. Weitere Forschungsansätze und -anstrengungen sind wünschenswert. Beispielhaft seien an dieser Stelle etwa die Entwicklung des Einflusses markenstrategischer Gesichtspunkte bei Akquisitionen und Branchenvergleiche hinsichtlich der Eignung und Ausgestaltung von Markenstrategien genannt.

Abschließend wurden Themenvorschläge für die 12. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte diskutiert und sich für eine eintägige Sitzung ausgesprochen.

Marcel Stierand, Göttingen

**Bericht****12. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte**

am Freitag, den 29. November 2019  
im Hause der Sartorius AG,  
Otto-Brenner-Straße 20, 37079 Göttingen

**«Neue Medien – Neues Marketing?» Marketing im  
Zeichen von Digitalisierung und neuer Kommunikation**

Unter der Fragestellung «Neue Medien, neues Marketing? Marketing im Zeichen von Digitalisierung und neuer Kommunikation» fand die 12. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte am 29. November 2019 im Hause der Sartorius AG in Göttingen statt.

In seiner Einführung betonte INGO KÖHLER (Berlin), im Laufe der Geschichte seien immer wieder «neue Medien» aufgekommen, an die sich die Werbe- und Marketingstrategien von Unternehmen hätten anpassen müssen. Als Beispiel nannte er die umwälzenden Veränderungen im Zuge der Etablierung des Radiogeräts und später des Fernsehers in Privathaushalten und sprach in diesem Zusammenhang von einer «Koevolution der Techniken des Marketings und den Arenen, in denen Marketing operiere». Mit Blick auf die Digitalisierung verwies er auch auf die neue Dimension von Marktforschung, die sich aus der Fülle an Daten, die Kunden im Internet hinterlassen, ergibt.

CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) betonte zudem, dass zur Wirkung neuer Medien auf das Marketing aus unternehmenshistorischer Perspektive bislang kaum Forschungsarbeiten vorlägen. Dadurch sei es einerseits schwer gewesen, Beiträge und Referenten zur Sitzung zu finden, andererseits zeuge dies einmal mehr vom innovativen Charakter des Arbeitskreises.

PHILIPP MOSMANN (Göttingen) widmete sich in seinem Vortrag sodann der «Sharing Economy» und dabei insbesondere dem Konzept der «Community» als ihrem organisationalen Kern. «Sharing Economy» bezeichne ein Wirtschaftssystem, das auf dem Teilen und Leihen nicht abgerufener Ressourcen beruhe und dessen Basis die gemeinschaftliche Ressourcennutzung sei. Im Zentrum des Geschäftsmodell stehe die «Community», definiert als eine lose verbundene heterogene Gruppe von Akteuren, die sich auf freiwilliger Basis aufgrund gemeinsamer Interessen zusammenschließen. Mosmann wählte bewusst eine abstrakte Definition, weil Sharing-Economy-Modelle in unterschiedlichsten Bereichen – von Logistik über den medizinischen Bereich bis zur Freizeitgestaltung – operieren würden.

Zwar seien die «Communities» eng mit der Organisation verknüpft (so ergibt sich aus dem Organisationszweck überhaupt erst ein Zweck für die Gemeinschaft), umgekehrt seien jedoch auch die Unternehmen immer von der «Community» abhängig. Aus der Freiwilligkeit und Fragilität der «Community» ergäbe sich eine ständige Unsicherheit auf Seiten der Unternehmen. Dem würden Unternehmen mit Maßnahmen zur stärkeren psychosozialen Bindung der Community («sense of community») und der Schaffung von Rollen und Hierarchien («governance of community») begegnen. Als eines der dafür entwickelten

Instrumente nannte Mosmann das der «Gamification». Über spielerische Elemente werde so z.B. eine Anreizstruktur zu kontinuierlichem Engagement geschaffen.

Unter Verweis auf das Konzept der Dorfgemeinschaft, in denen beispielsweise Landflächen gemeinsam genutzt worden seien, zeichnete Mosmann nach, dass die «Sharing Economy» als solche kein neues Phänomen ist. «Governance» sei in der Dorfgemeinschaft jedoch aufgrund starker sozialer Kontrolle kein nennenswerter Faktor gewesen. Bei heutigen «Sharing Economies» sei dies insbesondere aufgrund der hohen Anonymität bei der Nutzung von Angeboten wie Airbnb, Blabla-Car oder Foodsharing wichtiger. Die Frage, ob sich der aktuelle Boom von «Sharing Economies» als Gegenreaktion auf die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft verstehen lasse, beantwortete Mosmann mit nein. Wegen des freiwilligen Charakters und der Möglichkeit, jederzeit austreten zu können, versteht er das Community-Konzept vielmehr als Teil der Individualisierung.

Im zweiten Beitrag skizzierte FABIAN ENGEL (Aachen), wie die Sparkassen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begannen, sich dem Thema Marketing und Kommunikation zu öffnen und welche Rolle dabei technische Innovationen und neue Medien gespielt haben. Dabei hob er zunächst die Besonderheit des Bankprodukts hervor, das er aufgrund des immateriellen und abstrakten Charakters als «Vertrauensprodukt» bezeichnete. In der Marketingstrategie der Banken sei deshalb von Beginn an das eigene Image der zentrale Faktor gewesen. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Vermarktungsstrategien bei den Sparkassen nannte Engel die Entwicklungen in den 1960er Jahren: Mit dem Wegfall der Bedürfnisprüfung 1958 setzte bei den Sparkassen ein Zweigstellenboom ein. Hinzu kam eine Explosion der Geschäftsvorgänge, vor allem ausgelöst durch die Neuerung von Arbeitgeberseite, Gehälter zu überweisen statt der bis dahin üblichen Ausgabe von Lohntüten. Daraus habe sich ein enormer Arbeits- und Kostendruck ergeben, der aufgrund großer Konkurrenz und staatlicher Regulierung der Kontogebühren zu Rationalisierungsbestrebungen im Bankoffice geführt habe.

Die Einführung technischer Neuerungen wie der Lochkarte fallen in diesen Begründungszusammenhang. Eine weitere Umfangsform sei die zunehmende „Selbstbedienung“ in Form von Geldautomaten gewesen. In diesem Bereich seien die Sparkassen ebenso führend gewesen wie bei der seit 1969 aufkommenden computergestützten Anlageberatung. Dadurch konnten vor allem junge Kunden gewonnen werden und die so erhobenen Daten zu Marktforschungszwecken genutzt werden. Marktforschungsergebnisse seien für die Werbe- und Produktentwicklung der Sparkassen generell richtungsweisend gewesen. Beispielsweise wurde Anfang der 1970er Jahre eine Studie zum Geldverhalten der Sparkassenkunden in Auftrag gegeben, in deren Folge das sogenannte «Konto Bequemlichkeit» entwickelt wurde. In ihm wurden ein «Wunschbuch» für kurzfristige Ausgaben, ein Konto für regelmäßige Einzahlungen und Ausgaben sowie die Geldanlage kombiniert.

Ebenso gelang es den Sparkassen, ihr Erscheinungsbild sowie ihre Abläufe insoweit zu vereinheitlichen, als dass der Kunde heute kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Sparkassen bemerke. Den dazu notwendigen, langwierigen Vereinheitlichungsprozess zeichnete Engel ebenfalls nach: Bereits in den 1930er Jahren lassen sich erste Bestrebungen feststellen, ein einheitliches Sparkassenlogo zu schaffen.

Dennoch sei erst 1972 ein gemeinsames Sparkassendesign durchgesetzt worden. Trotz der digitalen Vorreiterrolle im Bereich der Entwicklung und Adaption von Marketingstrategien in der Vergangenheit, würde den Sparkassen heute ein «rückständiges Image» zugeschrieben, was Engel vor allem auf ihre kleinteilige Struktur zurückführte.

Im letzten Vortrag gab FLORIAN TRIEBEL (München) Einblicke in seine Erfahrungen im Bereich Unternehmenskommunikation und Marketing bei BMW in Zeiten von neuen Medien und zunehmender Digitalisierung. Er nannte unter anderem die Schnelligkeit neuer Medien sowie die Möglichkeit zur direkten Kommunikation und der Reaktion der Kunden als Charakteristika von Marketing heute. Dies impliziere auch, dass Kampagnen noch während ihrer Laufzeit anhand der Reaktionen und der erhobenen Daten von Seitenbesuchern ausgewertet und angepasst würden. Neu sei zudem, dass Marketingstrategien nicht mehr vom Unternehmen unabhängig umgesetzt werden können. Mit der Kommunikation über Social Media werde vielmehr eine neue Form von Beziehung zum Kunden aufgebaut, die auf Wechselseitigkeit beruhe, weil der Rezipient über die Möglichkeit der Weiterverbreitung von Inhalten oder der kritischen Bewertung selbst Teil des Unternehmensmarketing werde. Das Unternehmen besäße somit kein Monopol für Marketing mehr, sondern werde lediglich zu einem Influencer unter vielen.

Mit Blick auf die alltägliche Arbeit der Kommunikationsabteilungen skizzierte Triebel ebenfalls einen Wandel: Neue Medien würden z.B. Echtzeitkommunikation, die über die Arbeitszeiten hinausgingen, und die schnelle Reaktion auch auf brisante Tweets erfordern, weshalb den zuständigen Mitarbeitern immer größere Kompetenzen zugestanden werden müssen. Vor diesem Hintergrund bezeichnete Triebel neue Medien auch als Chance, einerseits für die Demokratisierung von Marken, andererseits für vermehrte Gesprächs- und Austauschmöglichkeiten über Marken in einem öffentlichen Forum.

Janina Barth, Frankfurt am Main

## Bericht

**Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte und  
des Arbeitskreises Verkehrsgeschichte (Gesellschaft für Technikgeschichte)**

am 24. Juni 2022

Rhein-Main-Verkehrsverbund GmbH  
House of Logistics and Mobility (HOLM), Frankfurt am Main

### «Verkehrswenden. Marketing für Mobilität und Verkehrssysteme»

Verkehrswenden sind vielschichtige Prozesse, welche in den letzten Jahrhunderten nicht nur zu einem drastischen Wandel der Mobilitätsformen, beispielsweise durch die Motorisierung des Individualverkehrs, sondern auch zu technologischen, sozialen und wirtschaftlichen Umbrüchen geführt haben. Dabei haben Verkehrswenden sowohl eine lange geschichtliche Tradition als auch einen signifikanten Einfluss auf moderne Gesellschaftsdebatten, wie aktuell im Kontext eines wachsenden ökologischen Bewusstseins. Im Zentrum solcher Debatten steht auch immer wieder der Gastgeber der gemeinsamen Tagung der Arbeitskreise Marketinggeschichte (GUG e. V.) und Verkehrsgeschichte (Gesellschaft für Technikgeschichte e. V.), nämlich der Rhein-Main-Verkehrsverbund (RMV). In ihrer Eröffnung wiesen die beiden Vorsitzenden der jeweiligen Arbeitskreise INGO KÖHLER (Darmstadt) und CHRISTOPHER NEUMAIER (München) auf die leitende Fragestellung der Veranstaltung hin, inwiefern Marketing im Kontext von Verkehrswenden betrieben wurde. Um sich dieser Fragestellung zu nähern, sollten die einzelnen Vorträge die Marketing-Strategien verschiedener Akteure im Rahmen unterschiedlicher Verkehrswenden vorstellen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich zu machen. ANDRÉ KAVAI (Frankfurt), Geschäftsführer des RMV, eröffnete die Diskussion und erläuterte die Herausforderungen des Verkehrsverbundes im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Forderungen nach Ausbau und Stärkung des öffentlichen Nahverkehrs auf der einen Seite und Personalmangel und Finanzierungsschwierigkeiten der öffentlichen Nahverkehrsbetriebe auf der anderen Seite.

ZOFIA DURDA (Ehestorf) stellte im ersten Vortrag der Tagung die Zwischenergebnisse eines laufenden Forschungsprojekts des Freilichtmuseums am Kiekeberg zu Werbeartikeln der Tankstellenkette Gasolin in den 1950er- und 1960er-Jahren vor. Mit Blick auf die zunehmende Massenmotorisierung erläuterte sie zunächst die seitens des Unternehmens erhoffte Wirkung der Kundengeschenke anhand des Tankstellen-Magazins „Gasolin-Ratgeber“ und hob die große Variationsbreite von Werbegeschenken hervor, die neben Produkten zur Autopflege vor allem Kinderspielzeug, Reiseartikel für die Familie und verschiedenste Alltagsgegenstände ohne direkten Bezug zu Automobilen umfasste. Durda betonte, dass die Geschenke vor allem der Beziehungspflege zwischen Tankwarten und Kunden und damit der Kundenbindung in einem Umfeld wachsender Konkurrenz dienen sollten, wobei neben den zumeist männlichen Autofahrern besonders Kinder und Frauen angesprochen wurden. Im Rahmen des Forschungsprojekts solle zudem die tatsächliche Wirkung der unterschiedlichen Geschenke auf die Beziehung zwischen Kunden und Tankwarten untersucht werden. Die folgende Diskussion vertiefte Fragen nach der Motivation für Werbegeschenke und der Rolle von Werbeartikeln bei der Interaktion von Tankwarten und Kunden. Außerdem wurde die Wettbewerbssituation von Tankstellen-Unternehmen in den 1950er- und 1960er-Jahren erörtert.

Mit einer sich verändernden Wettbewerbssituation wurde auch die Deutsche-Reichsbahn-Gesellschaft in der Zwischenkriegszeit konfrontiert, da der Aufstieg des Kraftwagens ihr Monopol auf

den Personen- und Güterverkehr gefährdete. JOHANNES BAUMEISTER (Berlin) beschäftigte sich in diesem Kontext mit der kraftwagenpolitischen Strategie der Reichsbahn. Er betonte, dass auch in dieser Situation das Spannungsfeld zwischen kaufmännischem Wirtschaften und allgemeinpolitischer Verkehrsbedienung prägend für die Reichsbahn blieb. Baumeister erläuterte die unterschiedlichen Versuche der Reichsbahn, entweder selbst im Kraftwagengewerbe tätig zu werden oder durch Forderungen nach strikteren Regularien für den Kraftwagenverkehr und einer Konzessionspflicht für den Güterverkehr Einfluss auf die neue Mobilitätsform auszuüben. Diese Forderungen seien durch die Reichsbahn auch an die Öffentlichkeit getragen worden, da das Scheitern ihrer eigenen Versuche, im Kraftwagengewerbe aktiv zu werden, das Unternehmen zusätzlich unter Druck gesetzt habe. Baumeister wies darauf hin, dass die kraftwagenpolitische Strategie der Reichsbahn ihre Ziele verfehlte, da sie ihr Monopol auf den Güter- und Personenverkehr letztlich nicht bewahren konnte und sich ab 1933 einem verkehrspolitischen Paradigmenwechsel hin zu einer verstärkten staatlichen Förderung der individuellen Massenmobilisierung ausgesetzt sah. Anschließend konnte in der Diskussion herausgearbeitet werden, dass der kraftwagenpolitischen Strategie der Reichsbahn zwei Wenden zugrunde lagen: zum einen eine Wettbewerbswende, in welcher die auf ordnungspolitischen Traditionen beruhende Monopolstellung der Reichsbahn von privaten Akteuren herausgefordert wurde, zum anderen die durch den Aufstieg des Kraftwagens verursachte Mobilitätswende.

Der Aufstieg des Kraftwagens führte in Deutschland erst seit den 1950er-Jahren zu einem Durchbruch der individuellen Motorisierung, welcher ab den 1960er-Jahren stärkere Bemühungen zur Verkehrslenkung notwendig machte. CHRISTIAN HENRICH-FRANKE (Siegen) und VEIT DAMM (Siegen) stellten dar, inwiefern politisches, mediales und wirtschaftliches Marketing eine Bereitschaft zur freiwilligen Teilnahme an der Verkehrslenkung durch Verkehrsfunk schaffte. Dabei identifizierten sie die unterschiedlichen Absichten und Marketing-Strategien der drei Teilbereiche anhand der Zeitschriften „Auto Motor & Sport“ und „ADAC Motorwelt“. Politisches Marketing habe die Absicht verfolgt, die Verkehrssicherheit zu erhöhen, während mediales Marketing durch Verweise auf die Vorteile von Verkehrsmeldungen, die Popularität der jeweiligen Radioprogramme steigern sollte. Eine Zunahme des wirtschaftlichen Marketings sei, so Henrich-Franke und Damm, im Zuge der Etablierung von Verkehrsinformationssystemen in den 1970er-Jahren festzustellen. Dieses sei durch die Hersteller von Autoradios forciert worden, welche Staus oder Verkehrsgefahren nicht thematisierten, um das positive Image des Autofahrens aufrechtzuerhalten. Sie argumentierten, dass sich das mediale Marketing durch die Entwicklung des Autoradios vom zunächst externen Einbaugerät hin zum integrierten Modul vom Autoradio selbst auf das Auto als Ganzes hin verschob. In den frühen 2000er-Jahren seien dann Navigationsgeräte in den Mittelpunkt des Verkehrsinformations-Marketings gerückt; gegenwärtig seien vor allem Infotainment-Systeme bestimmend. Anhand dieser Entwicklungsschritte machten Henrich-Franke und Damm den Einfluss technischer Neuerungen auf die Ausgestaltung von Werbung deutlich, indem beispielsweise statische Anzeigen durch TV-Spots ersetzt worden seien. Henrich-Franke und Damm gelang es damit, die Wechselbeziehungen zwischen technischen Neuerungen und der Ausgestaltung von Marketing im Kontext der Verkehrswende durch die Massenmotorisierung herauszuarbeiten.

Damit eine Mobilitätsform eine Verkehrswende auslösen kann, bedarf es nicht nur technischer und marketingstrategischer Fortschritte, sondern auch einer ausreichenden Finanzierung. BORISLAV BJELICIC (Mannheim) referierte über diesen Aspekt der Verkehrswenden am Beispiel der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank (DVKB), welche 1923 gegründet wurde, um vor allem Frachtstundungen für die Reichsbahn zu übernehmen, und sich im Folgejahr zur Hausbank der Reichsbahn entwickelt hatte. Nach dem Börsengang der DVKB im Jahr 1988 löste die Deutsche Bahn ihre Verbindungen zu ihrer ehemaligen Hausbank. Bjelicic skizzierte, dass sich die DVKB im Zuge der Verkehrswende

im Transportgewerbe und zunehmender Globalisierungsprozesse zu einer Spezialbank für die globale Verkehrsfinanzierung entwickelte. Er zeigte damit, inwieweit Verkehrswenden für Unternehmen die Möglichkeit bieten können, ihr Aufgabenportfolio zu verändern und zu erweitern. Zugleich wies er am Beispiel der DVKB auf die Gefahren von Verkehrswenden für Unternehmen hin. So habe die Globalisierung zur Expansion größerer Banken und damit zu einem Verdrängungsprozess kleinerer Banken geführt. In Verbindung mit krisenhaften Ereignissen könnten diese Gefahren existenzbedrohend für Unternehmen werden. Dass das Nachfolgeinstitut der DVKB, die Deutsche Verkehrs-Bank (DVB), 2021 abgewickelt wurde, führte Bjelicic auf die Weltwirtschaftskrise 2008, die daraus resultierende Schifffahrtskrise, die Corona-Pandemie sowie die beschriebenen Verdrängungsprozesse zurück. Die anschließende Diskussion konzentrierte sich auf die Faktoren, welche den Wandlungsprozess der DVKB zu einer global agierenden Spezialbank für Verkehrsfinanzierung begünstigt hatten. Hierbei wurde vor allem auf die unternehmensinterne Bereitschaft zu Veränderungen hingewiesen.

Die Tagung ermöglichte es, verschiedene Aspekte von Verkehrswenden detailliert zu untersuchen und diese mit unterschiedlichen Marketingstrategien in Verbindung zu setzen. Alle Vortragenden konnten anhand ihrer Fallbeispiele herausarbeiten, dass Verkehrswenden bereichsübergreifende Veränderungen mit sich brachten, welche wiederum differenzierte Reaktionen der einzelnen Akteure herausforderten. Diese Reaktionen waren teils von Erfolg gekrönt, wie im Fall der Etablierung von Verkehrsinformationssystemen in Automobilen. Die Reichsbahn hingegen scheiterte mit ihren Bemühungen, ihr Monopol im Güter- und Personenverkehr angesichts des aufkommenden Kraftwagenverkehrs zu wahren. Während dies nicht das Ende der Reichsbahn bedeutete, fiel die DVKB/DVB letztlich den Gefahren des Wandels und wirtschaftlichen Krisen zum Opfer. Verkehrswenden können somit als allumfassende Transformationsprozesse gesehen werden, welche bereichsübergreifend als Katalysator für Wandel und Fortschritt fungieren und denen zahlreiche Chancen und Herausforderungen immanent sind.

Den Teilnehmenden gelang es, das Themenfeld der Verkehrswenden anhand unterschiedlicher Fallbeispiele und für verschiedene Zeiträume zu analysieren und hierbei nicht den Blick für die umfassendere Diskussion des Phänomens Verkehrswenden zu verlieren. Den bei der Tagung präsentierten laufenden Forschungsprojekten ist zu wünschen, dass sie im weiteren Verlauf auf breites Interesse stoßen. Allgemein bieten Verkehrswenden aufgrund ihrer bereichsübergreifenden Auswirkungen zahlreiche Zugänge für Forschende verschiedener Fachrichtungen, wie auch die gemeinsame Tagung der beiden Arbeitskreise mit den unterschiedlichen Schwerpunkten Marketing- und Verkehrsgeschichte zeigen konnte. Im Kontext von Verkehrswenden lassen sich vielfältige Wechselbeziehungen und Synergieeffekte beobachten. Auf der Tagung konnten diese nur anhand einzelner Fallbeispiele diskutiert werden, weshalb zu hoffen ist, dass die Forschungsdiskussion den Potentialen dieses Themenfeldes in Zukunft noch ausführlicher Beachtung schenken wird.

(Jan Fehling, Frankfurt a.M.)

## Bericht

### 14. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte

am 28. Juni 2024

im TECHNOSEUM Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim

#### «Werbung und Energiesparen. Marketing als Verbraucherverziehung»

Die 14. Sitzung des Arbeitskreises Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) e.V. stand ganz im Zeichen aktueller Debatten zur Rolle von Verbraucher:innen bei der Einsparung knapper Energieressourcen und des Einflusses der Öffentlichkeitsarbeit auf die Entscheidungen von Konsument:innen. In vier Vorträgen und anschließenden Diskussionen wurde besprochen, in welchen vielfältigen Formen Marketing seit dem späten 19. Jahrhundert das Verständnis, die Vorstellungen und das Handeln bezüglich des Energiesparens beeinflussten.

In ihrer Begrüßung wiesen CHRISTIAN KLEINSCHMIDT (Marburg) und INGO KÖHLER (Darmstadt) auf aktuelle soziopolitische Umstände hin, welche die Themenfindung für die Tagung beeinflusst hatten. Neben Diskussionen zu Wärmepumpen und deren Deutung mitunter als überbordende Form der staatlichen Regulierung habe auch der Ukrainekrieg die Wichtigkeit des Energiesparens ins Bewusstsein gerufen und gleichzeitig die Frage aufgeworfen, inwiefern sich Werbung von Konsumlenkung und Verbraucherverziehung unterscheidet. Die vier nachfolgenden Vorträge, so Kleinschmidt, deckten dieses Spektrum zwischen Werbung, Lenkung und Erziehung ab.

Aus heutiger Sicht ist es schwer vorzustellen, dass noch vor 150 Jahren Elektrizität in Haushalten weltweit so gut wie keine Rolle spielte. Dass der Weg zur heutigen „Vorherrschaft der Elektronik“ keineswegs unausweichlich war, stellte das zentrale Argument von FRANK DITTMANN (München) dar. Verblüffend war dementsprechend das Beispiel, das er für den Einstieg in seinen Vortrag wählte: Denn die Ausstellung „Elektrizität im Haushalt“, die 1911 auf der Münchner Theresienwiese vom Verband der Elektrotechnik (VDE) organisiert wurde und damals nur eine von vielen gewesen sei, ließe eine solch deterministische Sichtweise auf den Vormarsch der Elektrifizierung durchaus vermuten. Doch wie Dittmann zeigte, war Strom im Fin de Siècle unzuverlässig und teuer. Obwohl Thomas Alva Edison bereits kurz nach Gründung seiner Edison Electric Light Co. im Jahr 1878 das Ende der Gasbeleuchtung vorhergesagt hatte, sollte es noch Jahrzehnte dauern, bis dies tatsächlich eintrat. Als Gründe hierfür nannte Dittmann unter anderem die Vorlieben der meist großbürgerlichen Kunden der Energieversorger sowie den Verdrängungswettbewerb zwischen Strom und Gas. Dampf und Kohle, die zur Stromerzeugung nötig waren, kamen beim „Publikum“ nicht gut an, und da die ersten Gaswerke bereits 30 Jahre existierten, als die ersten Elektrizitätswerke gebaut wurden, hätten diese auch einen Vorteil in der öffentlichen Wahrnehmung gehabt. Hinzu kamen Sicherheitsbedenken hinsichtlich der Gefahren elektrischer Schläge, sodass eine große „Marketing-Offensive“ in den 1910er-Jahren notwendig gewesen sei. Dazu gehörten Ausstellungen wie die in München, aber auch Werbebroschüren, Handblätter und sogar Filme – produziert etwa von der Gesellschaft für Elektrizitätsverwertung (GefElek). Zielgruppenorientiert seien mit diesen Werbemitteln sowohl Arbeiter-, Mittelstands- und gehobene Haushalte angesprochen worden. Trotzdem habe sich das schlechte Image der Elektrizität erst im Ersten Weltkrieg mit den britischen Seeblockaden im Jahre 1915 gewandelt. Mit der Knappheit von Petroleum sei die elektrische Beleuchtung erstmals dem Gas vorzuziehen gewesen. Dies habe sich auch in geänderter Werbung widerspiegelt, die nun nicht mehr zielgruppengerecht die Vorteile der Elektrifizierung ansprach, sondern vor allem Ressourcenknappheit und Energiesparen hervorhob. Der Erste Weltkrieg sei somit in der Geschichte der deutschen Elektrifizierung als der zentrale Wendepunkt von der Vorherrschaft

der Gasbeleuchtung zum elektrischen Licht zu sehen. Das zeige sich auch an der Priorisierung des Baus von Großkraftwerken für die Rüstungsindustrie – wie dem in unter einem Jahr Bauzeit fertiggestellten Kraftwerk Golpa-Zschernowitz – und habe sich im Nationalsozialismus mit dem Leitbild des „vollelektrischen Haushalts“ fortgesetzt.

Dass sich die Auswirkungen der zunehmenden Elektrisierung auch auf mikrohistorischer Ebene untersuchen lassen, zeigte SEBASTIAN KNOLL-JUNG (Bamberg), der sich für seinen Vortrag einer besonderen Quellengattung bediente: technikbegleitende Kochbücher, die bereits mit den ersten Gasherden Mitte des 19. Jahrhunderts meist als Gratiszugabe beilagen. Diese seien nicht nur eine besondere Form der Reklame gewesen, sondern lieferten als Quelle auch einen sehr guten sozialgeschichtlichen Einblick in die Entwicklung der Technik und die veränderten Nutzungsgewohnheiten. Vornehmlich an Anwenderinnen gerichtet, hatten die Kochbücher gleich mehrere Funktionen. Neben Rezepten, die dem neuesten Stand der Kochkunst entsprachen, lieferten sie gerade bei neuen Produkten wichtige Anwendungsbeispiele und Anleitungen zur sicheren Handhabung. Damit seien sie gleichzeitig Mittel der Verkaufsförderung und der Kundenbindung gewesen. Die anfangs häufig im Selbstverlag erschienenen Kochbücher seien mit Beginn des 20. Jahrhunderts immer häufiger von großen Unternehmen veröffentlicht worden. So hatte der Hersteller von Einkochgläsern WECK bereits kurz nach der Gründung eigene einflussreiche Kochbücher herausgebracht. Doch auch Marken wie Dr. Oetker und Palmin sprangen auf den Trend auf. Sparsamkeit sei in diesen Kochbüchern häufig explizit angesprochen worden. Dies zeige sich etwa an häufigen Hinweisen auf „Kochkisten“, die es ermöglichten, morgens vorzukochen und das Gekochte in einer gedämmten Kiste dann nachzugaren, sowie im „Turmkochen“ – dem Nutzen der Hitze für mehrere in aufgetürmten Töpfen aufbewahrten Gerichten. Auch Werbesonderdrucke der Energieversorger erreichten millionenfache Auflagen und verbanden das Kochen klar mit dem Energiesparen. Nachdem auch während des Nationalsozialismus Haltbarmachung, Bevorratung und Sparsamkeit von großer Bedeutung waren, habe sich dies mit der Nachkriegszeit schlagartig geändert. Mit dem „Wirtschaftswunder“ sei Energiesparen kein Thema mehr gewesen, stattdessen rückte in der wachsenden Zahl an Mittelstandshaushalten das Zeitsparen an erste Stelle. Auch Mikrowellen sowie die Küchenkleingeräte, die in dieser Zeit Einzug in die Küche fanden, seien zwar vielfach mit Begleitkochbüchern geliefert worden, jedoch ohne Hinweise auf den Energieverbrauch der jeweiligen Geräte. Dies änderte sich auch nicht mit Geräten wie dem Thermomix, der immerhin noch mit Kochbüchern geliefert wurde, oder den neuesten Geräten wie Hotdog-Makern, die häufig komplett ohne Anleitung und Rezepte auskommen. Letztlich zeige sich eine klare Zäsur mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, was die Erwähnung des Energieverbrauchs in technikbegleitenden Kochbüchern angehe. Vor allem aber wurde klar, wie vielseitig Kochbücher als Quelle einsetzbar sind.

Im Anschluss führte Daniel Römer durch die Dauerausstellung des TECHNOSEUM und gab einen Überblick, wie das Museum seinen Besucher:innen die Themen Energie und Energiesparen in der täglichen Vermittlungsarbeit näherbringt.

Im dritten Vortrag des Tages wechselte der Fokus von der europäischen zur amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. JAN HANSEN (San Diego) gab einen Überblick über Stromsparkampagnen in der „Stadt der Lichter“ – Los Angeles. Mit Verweis auf einen „beispiellosen Aufruf, Strom zu sparen“ aus dem Jahr 1924 stieg Hansen in seinen Vortrag ein, setzte dann in seiner Analyse aber früher ein, um den Aufstieg der Stadt Los Angeles zu erklären. Die Stadt, die erst in den 1880er-Jahren erste große Bevölkerungsschübe erlebte, sei im frühen 20. Jahrhundert bereits stark

urbanisiert gewesen. Es habe eine Ambivalenz zwischen Wünschen, die Region zu begrünen und Wasser zu nutzen, und einem frühen Bewusstsein für die Knappheit der Ressource Wasser geherrscht. Wie sich das Bewusstsein, Energie sparen zu müssen, auf die Stadt auswirkte, die als Vorreiter der Haushaltselektrifizierung galt, war Thema der Ausführungen Hansens. Auslöser für die Stromspardebatte Mitte der 1920er-Jahre sei die Wasserknappheit gewesen. Enorme Dürre habe die Wasserstände der wichtigen Staudämme dezimiert, bedingt etwa durch wenig Niederschlag in der Sierra Nevada, der zu einem Mangel an Schmelzwasser führte. Die Stadt, in der Strom jahrelang wie eine unbegrenzte Ressource genutzt wurde und in der sich viele wasserintensive Industrien angesiedelt hatten, litt auf einmal unter Energiemangel. Die Art und Weise, in der auf diesen Mangel reagiert wurde, so zeigte Hansen auf, war außergewöhnlich. Denn die „Verbraucherbeeinflussung“ sei sowohl von privatwirtschaftlichen als auch von städtischen Organisationen ausgegangen. In einer Abwägung zwischen Gewinninteresse und der Notwendigkeit, Strom zu sparen, sprachen Glühlampenhersteller und Energieversorger die Stromknappheit im Werbematerial an. In einer Mischung aus städtischen Vorgaben und freiwilligen Einschränkungen der traditionell politisch sehr einflussreichen privatwirtschaftlichen Akteure sei das Ziel eine Reduzierung des Stromverbrauchs um 50 Prozent gewesen. Die Stromsparkampagnen seien somit in Einklang mit den wirtschaftlichen Eliten entstanden. Neben dem Verbot der Beleuchtung von Schildern und Displays reduzierten beispielsweise privatwirtschaftlich orientierte Straßenbahn-Unternehmen den Betrieb und dimmten die Innenbeleuchtung, während etwa die Edison Electric Light Co. in enger Absprache mit der Stadtregierung die Konsument:innen über Stromrechnungen und Zeitungsannoncen in verschiedenen Sprachen adressierte. Obwohl sie größtenteils an Unternehmen gerichtet waren, hätten die umfassenden Kampagnen zu einer Veralltäglichen des Stromsparens geführt und so die Reduzierung des Stromverbrauchs als Tätigkeit eines „guten Bürgers“ etabliert. Dementsprechend seien auch die Reaktionen der Bürger:innen ausgefallen. Neben fast denunziatorischen Leserbriefen, die etwa auf immer noch leuchtende Büroräume hinwiesen, fand Hansen auch Beschwerden über zunehmende Kriminalität aufgrund der geringeren Beleuchtung. Insgesamt zeigte sein Vortrag, wie Marketing nicht nur zum Konsum aufrufen, sondern auch von Konsum abhalten und somit durch die Beeinflussung des individuellen Verhaltens einen Beitrag zum Ordnen ganzer Gesellschaften leisten kann.

Dass einige Formen der Konsumentenbeeinflussung über verschiedene politische Systeme hinweg eine besondere Attraktivität genießen, zeigte JOACHIM BRENNER (Heidelberg) anhand vier verschiedener Comics, die insbesondere Kindern das Energiesparen näherbringen und damit indirekt auch Erwachsene ansprechen sollten. Im Nationalsozialismus sei dieser Versuch mit dem vom Reichsausschuss für volkswirtschaftliche Aufklärung eingeführten „Kohlenklau“ unternommen worden – einer Figur, die als „Volksfeind“ dargestellt wurde und damit den Charakter eines Bösewichts übernahm. In mehreren Zeitschriften und auch einem millionenfach produzierten Brettspiel sei der „Kohlenklau“ als Personifizierung des Energieverbrauchs dargestellt worden. Kinder sollten einschreiten, wenn sie bemerkten, dass Erwachsene Energie verschwendeten, und somit helfen, knappe Ressourcen einzusparen. Die Figur war so populär, dass sie auch in Schulwettbewerben und sogar in der Werbung großer Unternehmen auftauchte. Auch wenn es keine nachweisliche Traditionslinie gibt, tauchte auch in der DDR eine ähnliche Negativfigur in Comics auf. Anders als im Nationalsozialismus war die Motivation allerdings nicht die Förderung der Kriegswirtschaft, sondern vielmehr der hohe Energieverbrauch der Schwerindustrie. Dargestellt als kleiner Energieteufel sollte auch der „Wattfraß“ Energieverschwendung sichtbar machen, etwa als gebastelte Pappfigur, die an energieintensiven Geräten aufgehängt wurde. Die Popularität der Figur zeige sich nicht nur in einer Fernsehsendung, sondern auch in den realwirtschaftlichen Erfolgen, die

im „Neuen Deutschland“ veröffentlicht wurden. Eine gänzlich andere Art des Energiespar-Comics zeigte sich im dritten Fallbeispiel aus dem Jahr 1979. Hier war es kein neu erfundener Charakter, sondern vielmehr die etablierte Figur „Micky Maus“, die in einer in Kooperation mit Exxon erschienenen Zeitschrift das Energiesparen erklärte. Angebot und Nachfrage von Energie wurden als Waage dargestellt, die durch das Sparen von Energie auszugleichen war. Selbstverständlich sah Exxon im Energiesparen jedoch keine Lösung eines Problems. Es sei vielmehr eine Übergangstaktik gewesen, da Exxon klarmachte, durch Angebotserhöhung das Energiesparen langfristig obsolet zu machen. Somit war Energiesparen in diesem Comic mehr Mittel zum Zweck, eigentlich wurde das Unternehmen beworben. Dass der Zusammenhang zwischen Energieverbrauch und Umwelteinflüssen unerwähnt blieb, änderte sich erst im vierten vorgestellten Comic: Das „E-Team“ des Bundesministeriums für Wirtschaft, vorgestellt im Jahr 1994, sollte die Verbindung von Energieverbrauch und Umweltverschmutzung deutlich machen. Nur eine Reduzierung des Verbrauchs wurde in diesem modernen Comic als Lösung dargestellt. Wie Brenner zeigen konnte, änderten sich das Bewusstsein sowie die Motivation für das Energiesparen über die Zeit und die verschiedenen politischen Systeme, doch die Comics zeigen, dass die Einflussnahme auf Haushalte oft in ähnlichen Formaten abläuft.

Die Tagung bot einen guten Einblick in die Vielfältigkeit des Marketings, das nicht nur in verschiedenen Formen stattfindet, sondern neben der Verkaufsförderung eben auch die Aufforderung, Konsum zu reduzieren, umfassen kann. Die Beiträge ermöglichten eine Reflexion, wie wir als Gesellschaft mit Energie umgehen. Damit gaben sie eine Übersicht, wie vielfältig sich der Marketingbegriff definieren lässt. Von Werbung, Konsumlenkung bis hin zu staatlichen Zwangsmaßnahmen deckten die einzelnen Vorträge einiges ab und zeichneten dabei gleichzeitig ein Bild davon, wie sich nicht nur die Gesellschaft seit Beginn der Industrialisierung veränderte, sondern auch ihre Nutzungsgewohnheiten und damit die Wege, wie sich Individuen von Organisationen ansprechen lassen.

#### **Konferenzübersicht:**

Christian Kleinschmidt (Marburg) / Ingo Köhler (Darmstadt): Einführung

Andreas Gundelwein (Mannheim): Begrüßung

Frank Dittmann (München): „Alles elektrisch“. Von den Ausstellungen zur Elektrizität im Haushalt zum vollelektrischen Haus

Sebastian Knoll-Jung (Bamberg): Küchentechnikbegleitende Kochbücher als Werbemittel und Medium des Energiesparens und Energiekonsums ca. 1880 bis heute

Museumsführung „Energie im Wandel“

Jan Hansen (San Diego): Als Los Angeles das Licht ausmachte: Stromknappheit, Verbraucherlenkung und der Wandel sozialer Ordnungen in den 1920er-Jahren

Joachim Brenner (Heidelberg): „Micky Maus & Goofy auf Entdeckungsreise“ – Exxon und Disney erklären Kindern das Energiesparen

Abschlussdiskussion