

campus

**MARKE
EIGENBAU**

**Der Aufstand der Massen
gegen die Massenproduktion**

**Holm Friebe
Thomas Ramge**

Inhalt

Vorwort	8
1. Der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion	11
1.1 Hauptsache schwarz: Eine Welt der Massenproduktion	11
1.2 Crafting: Die Revolution des Selbermachens	20
1.3 Critical Mass: Von Massen und Marken	30
1.4 Spätkapitalismus: Das Ende der Massenproduktion	40
2. Arbeit Marke Eigenbau	50
2.1 Büro-Matrix: Milde Krankheit Erwerbsarbeit	50
2.2 Free Agent Nation: Selbstverwirklicht Geld verdienen	60
2.3 Coworking SOHOs: Risikomanagement in der neuen Arbeitswelt	69
2.4 Volks-Entrepreneurship: Das globalisierte Individuum	76
3. Märkte Marke Eigenbau	84
3.1 Prosuming: Es gibt keine Endkonsumenten mehr	84
3.2 Long Tail: Die Nischen werden mächtiger als die Hits	92
3.3 One of a Kind: Unikate, Editionen und limitierte Auflagen	100
3.4 Hybrid Economy: Geld verdienen mit Geschenken	108

4. Produktion Marke Eigenbau	119
4.1 Fabbing: Liebe Maschine, baue mir	119
4.2 Mass Customization: Gibt es das auch in Mauve-Metallic?	128
4.3 Do it Yourself: Das Missing Link zwischen Punk und Baumarkt	137
4.4 Manufakturen: Die Renaissance des Handwerks . . .	147
5. Organisation Marke Eigenbau	157
5.1 Wikinomics: Warum gibt es eigentlich Firmen?	157
5.2 Open Source: Massen produzieren gemeinsam	164
5.3 Crowdsourcing: Die Weisheit der Vielen wird produktiv	173
5.4 Mikroökonomie: Small Is Beautiful Again	184
6. Marketing Marke Eigenbau	195
6.1 Strategischer Konsum: Mit Shopping die Welt verändern	195
6.2 Social Commerce: Lass uns nicht nur über Geld reden!	209
6.3 Open Source-Marketing: Neue Spielregeln für die Markenkommunikation	218
6.4 Basar-Branding: Ordnung im Chaos	228
7. Welt Marke Eigenbau	239
7.1 Digitale Allmende: Ressourcen kollektiv nutzen . . .	239
7.2 Soziale Entrepreneure: Kapitalismus mit menschlichem Gesicht	249
7.3 Entwicklungshilfe DIY: Lokal denken, global handeln .	258
7.4 Glocalpolitik: Eine Welt Marke Eigenbau ist möglich .	266
Anmerkungen	274
Register	285

gefühlsgeliteten und verführten Käufern aufgeklärte und emanzipierte Konsumenten werden, die Verantwortung übernehmen, statt sich von Werbung benebeln zu lassen.«⁶

Am Beispiel der Lebensmittelbranche lässt sich bis dato am besten zeigen, dass Busse mehr als vage Hoffnungen formuliert. Der Umsatz mit Biolebensmitteln betrug im Jahr 2000 2,1 Milliarden Euro. 2006 waren es 4,5 Milliarden. Deutschland macht damit mehr als 10 Prozent des weltweiten Organic Food-Markts aus. Laut Gesellschaft für Konsumforschung haben heute 90 Prozent der Deutschen ein Biolebensmittelprodukt bewusst gekauft. In großen und mittleren Städten sprießen Biosupermärkte aus dem Boden wie unkontaminierte Pilze – alleine in Berlin gibt es mittlerweile über fünfzig. Und die Wirtschaftswoche hat herausgefunden, dass zwanzig Millionen Deutsche empfänglich für grüne Themen und die ihnen zugeordneten Produkte sind.⁷

Das in Deutschland überzeugendste Beispiel dafür, dass aufgeklärte Verbraucher die Guten nach vorne bringen können, dürfte Bionade sein, »das offizielle Getränk einer besseren Welt« und der neogrüne Liebling der deutschen Wirtschaftspresse. Wir finden den Fall Bionade in vieler Hinsicht faszinierend. Er beweist, dass sich mit Bordmitteln einer kleinen, nahezu bankrotten Brauerei die Massenmärkte der Fast Moving Consumer Goods komplett aufrollen lassen. Und dass ein Unternehmer trotz gigantischem Wachstum den eigenen Prinzipien treu bleiben kann.

»Die Bionadisierung der Gesellschaft«⁸ hat im Jahr 1995 in Ostheim vor der Rhön begonnen. Das 4000-Seelen-Dorf, landschaftlich sehr reizvoll, verkehrstechnisch sehr ungünstig im ehemaligen Zonenrandgebiet gelegen, ist die Heimat der Eigenbau-Marke Bionade, die auf dem guten Weg ist, eine lokal verwurzelte Weltmarke zu werden. Sie erfüllte lange vor der zweiten großen Bio- und Wellnesswelle alle Attribute, nach denen LOHAS dürstet. Bionade stammt aus lokaler Produktion, wirkt trotzdem kosmopolitisch und exklusiv und verbindet einen brillanten generischen Produktnamen mit einem charmant erdigen Design. Das alles lässt sich leicht analysieren. Vor allem *nachdem* ein Produkt bereits Erfolg hatte.

Die Geschichte der Bionade GmbH liest sich wie ein Märchen

mit holprigem Einstieg. Anfang der neunziger Jahre verschärften die deutschen Großbrauer den Wettbewerb mit kleinen örtlichen Brauereien – und nahmen ihnen zunehmend Marktanteile ab. Darunter litt auch das Rhön-Pils der Ostheimer Peter Brauerei. Deren Besitzer, Dieter Leipold, stand kurz vor dem Konkurs, als er 1995 mit der Bionade, seiner »Fanta ohne Chemie«, an den Markt ging. Das Rezept der fermentierten Brause hatte er im Hobbylabor in der eigenen Wohnung entwickelt. In langen Versuchsreihen isolierte er dort aus dem asiatischen Getränk Kombucha Bakterien, die den Zucker im Braumalz nicht zu Alkohol vergären, sondern zu Glucosäure: die Grundlage der Bionade. Sie kommt auch in Honig vor, konserviert das Getränk und bindet Mineralstoffe in einer Form, die der Körper gut aufnimmt.

Rezept und Brauverfahren ließ sich der ostbayrische Tüftler patentieren. Eigentlich wollte er seinen betriebswirtschaftlichen Hoffnungsträger in Lizenz produzieren lassen, wohl wissend, dass er als kleiner No-Name-Hersteller massive Schwierigkeiten haben würde, in den Handel zu kommen. Damit die großen Lebensmittelketten für neue Produkte Platz in Regalen schaffen, werden in der Regel hohe Gebühren fällig (vgl. Kapitel 3.2). Dafür hatte Leipold kein Budget. Aber leider fanden sich auch keine Lizenznehmer für die Produktion. Der Brauer vom Dorf wurde von den Großen der Branche, bei denen er anklopfte, ein bisschen belächelt mit seiner spinnerten Ökolimonade – und vom Bundesforschungsministerium ein bisschen gefördert. Mit dessen Hilfe baute die Bionade GmbH eine kleine Brauanlage für das neue Getränk.

Kurkliniken und Fitnesscenter waren die ersten Abnehmer des Produkts, in das nur Erzeugnisse aus kontrolliert biologischem Anbau Eingang finden und das ungefähr halb so viel Zucker enthält wie handelsübliche Limonade. 1997 nahm der Hamburger Getränkegroßhändler Göttsche – keiner weiß genau warum – Bionade in sein Sortiment. In Hamburg avancierte die neue Marke zum alkoholfreien Favoriten der Szenegastronomie, wo ein Journalist das Getränk für sich und die Geschichte dahinter für das Wirtschafts-magazin *brand eins* entdeckte. Einige Monate später schrieb dann auch das *manager magazin* über das Bioerfolgsmodell aus der

Rhön. Die nötige Aufmerksamkeitsschwelle war übersprungen, und plötzlich führten auch große Supermarktketten Bionade. Seit 2006 gibt es Bionade in den Speisewagen der Bahn, seit letztem Jahr auch bei McDonald's und bei Starbucks. 2007 verkaufte Bionade 250 Millionen Flaschen vergleichsweise gesunde Brause. Der Sprung zu Produktion und Massenvertrieb in den USA steht kurz bevor. Bionade aus Ostheim vor der Rhön ist ein Getränk, das Managern in Atlanta, Georgia, das Fürchten lehrt. Bionade verkauft heute fast so viel wie die Coca-Cola-Marken Fanta und Sprite. Und die Marktanteile verschieben sich weiter zugunsten des Davids. Die Manager aus Atlanta kamen nach Ostheim und boten das, was sie bieten können: Geld. Eine Menge. Peter Kowalsky, Sohn des Gründers und heutiger Geschäftsführer sagte »nein, danke« und begründet: »Wenn wir denen das Unternehmen verkaufen, dann verkaufen wir auch uns. Unsere Identität. Dann sind wir nur noch ein kleiner Posten in der großen Bilanz von Coca-Cola.«⁹ Der zentrale Begriff ist Identität. Als Bionade made by Coca Cola würde die Marke ihre Glaubwürdigkeit als authentisches Eigenbau-Produkt verlieren. Und damit auch eine ganze Reihe Kunden, die ja genau das an der Alternativ-Marke schätzen.

Bionade wurde von Lifestyle-Grünen groß gemacht. Andere Marken geraten unter Druck der LOHAS. Davor sind auch Unternehmen mit grundsätzlich positivem Image in kulturell kreativen Kreisen nicht gefeit. Oder besser: Gerade sie nicht, denn an lieb gewonnene Produkte stellen die Neo-Ökos besonders hohe Ansprüche. Das musste im letzten Jahr auch Apple-Gründer und CEO Steve Jobs erfahren. Das Design von iPods und MacBooks ist nicht angreifbar. Die Umweltstandards der Produktion sind es sehr wohl. 2004 startete Greenpeace eine Kampagne, in der die Organisation alle Computerhersteller aufforderte, ihre Produkte endlich umweltfreundlicher zu produzieren: Konkret heißt das, umweltbelastende Chemikalien zu reduzieren und den Anteil recyclebarer Elemente zu erhöhen. Dell und Lenovo nahmen die Kampagne ernst und begannen, ihre Produktpalette schrittweise zu vergünen. 2006 veröffentlichte Greenpeace ein Ranking mit dem Ergebnis: Der bei progressiven Kreativen so beliebte Apfel lag