

Hoxtell, Annette; Manz, Jacqueline

Article

Professionalisierung des Marketingmanagements für Wostok: Eine Fallstudie zur Gründung und Markeneinführung in der Erfrischungsgetränkbranche

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Hoxtell, Annette; Manz, Jacqueline (2019) : Professionalisierung des Marketingmanagements für Wostok: Eine Fallstudie zur Gründung und Markeneinführung in der Erfrischungsgetränkbranche, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 4, Iss. 01/2019, pp. 97-111, <https://doi.org/10.15459/95451.34>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261146>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

eingereicht am: 20.11.2018
überarbeitete Version: 12.12.2018

Professionalisierung des Marketing- managements für Wostok – eine Fallstudie zur Gründung und Markeneinführung in der Erfrischungsgetränkebranche

Annette Hoxtell, Jacqueline Manz

Die Fallstudie beleuchtet Entwicklungsprozesse im Marketing, die die Gründungs- und Konsolidierungsphase typischerweise charakterisieren. Sie zeigt, wie das Marketing der Baikal Getränke GmbH, eines kleinen Berliner Unternehmens in der Erfrischungsgetränkebranche, durch diesen Wandel hindurch von Entrepreneurial Marketing-Elementen wie Intuition und Kreativität geprägt wird.

The case study examines developments in marketing management at Baikal Getränke GmbH, a small Berlin-based manufacturer of carbonated soft drinks. These developments are somewhat characteristic of enterprises during the founding and growth stages. It shows how the company's marketing activities are shaped by intuition and creativity - elements typical of entrepreneurial marketing

Prof. Dr. Annette Hoxtell ist seit dem Jahr 2017 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur Berlin. Nach mehrjähriger Tätigkeit als PR Manager und Sustainability Advisor in der IT-Branche begleitete sie als Social Entrepreneur und Projektleiterin an einer Fachhochschule Schülerinnen bei der Berufswahl. Sie forscht zu Makromarketing-Themen und dem Wie und Warum menschlichen Verhaltens.
annette.hoxtell@hwtk.de

Jacqueline Manz arbeitet seit dem Jahr 2010 in der Verwaltung des Fachbereichs 5 der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Im Jahr 2017 schloss sie das berufsbegleitende Studium Business Administration mit dem Schwerpunkt Marketing mit einer Arbeit zu „Herausforderungen bei der Produktneueinführung am Getränkemarkt dargestellt am Beispiel des Erfrischungsgetränks Wostok“ ab. Zuvor war sie bei der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung tätig.
jacqueline.manz@htw-berlin.de

1. Entrepreneurial Marketing und Planungsprozess

Der Begriff Entrepreneurial Marketing kann je nach Betrachtungsweise als das Marketing begriffen werden, das ein Gründungsunternehmen betreibt (Bjerke/Hultman 2002, S. 15; Hill/Wright 2000, S. 25), oder als eine Form des Marketing, die unabhängig vom Unternehmensalter ist und sich durch Innovation, Kreativität und Proaktivität auszeichnet (Hills et al. 2010, S. 6; Kraus/Harms/Fink 2010, S. 26; Schmid, 2017, S. 22). Hills und Hultman setzen sechs Dimensionen als Bezugsrahmen von Entrepreneurial Marketing; davon sind „value creation through relationship and alliance“, „two way contacts with customers“ und „growth orientation“ strategischer Natur und „opportunity orientation“, „informal marketing“ und „market immersion“ taktischer Natur (2006; Kilenthong 2011, S. 46).

Ziel der folgenden Fallstudie ist es herauszuarbeiten, wie die Baikal Getränke GmbH Marketing betreibt und inwieweit es sich dabei um Entrepreneurial Marketing handelt. Die vorliegende holistische Einzelfallstudie (Yin 2018, S. 48ff.) beruht im Sinne der Methodentriangulation (Flick 2011, S. 7) neben Sekundärquellen wie Zeitungs-, Magazin-, Blog- und Fernsehbeiträgen vor allem auf zwei problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) mit Joris van Velzen, dem Gründer und Geschäftsführer der Baikal Getränke GmbH. Das erste Interview führte Jacqueline Manz am 2. März 2017 in den Räumlichkeiten der Baikal Getränke GmbH in Berlin-Kreuzberg; das zweite Interview führte Annette Hoxtell am 12. November 2018 in einem Café in Unternehmensnähe. Die Auswertung erfolgte anhand Mayrings strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2010, S. 92ff.). Forschungsleitende Frage war, wie sich das Marketing Management der Baikal Getränke GmbH entwickelt hat.

Lehrmeinung ist, dass sich das Marketing Management, auch Marketingplanungsprozess oder Marketingplan genannt, aus mehreren Schritten zusammensetzt, die sich beständig wiederholen und in Strategie und Taktik unterteilt werden können (Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 45). Unter der strategischen Marketingplanung verstehen Autoren wie Bruhn (2016, S. 53ff.), Esch et al. (2017, S. 161ff.), Kotabe/Helsen (2014, S. 224), McDonald/Wilson (2011, S. 523), Meffert et al. (2019, S. 919ff.) und Sander (2011, S. 302) Zielsetzung, Analyse und Marketingstrategien. Taktik bezeichnet die Planung und den Einsatz der Marketinginstrumente inklusive Budgetierung und Kontrolle (Berndtet al. 2016, S. 20; Bruhn 2016, S. 38; Kotabe/Helsen 2014, S. 583; Kotler et al. 2017, S. 45; McDonald/Wilson, 2011, S. 523; Meffert et al. 2019, S. 919f.). In der folgenden Abb. 1 sind die strategischen und taktischen Schritte des Marketingmanagements in übersichtlicher Form dargestellt.

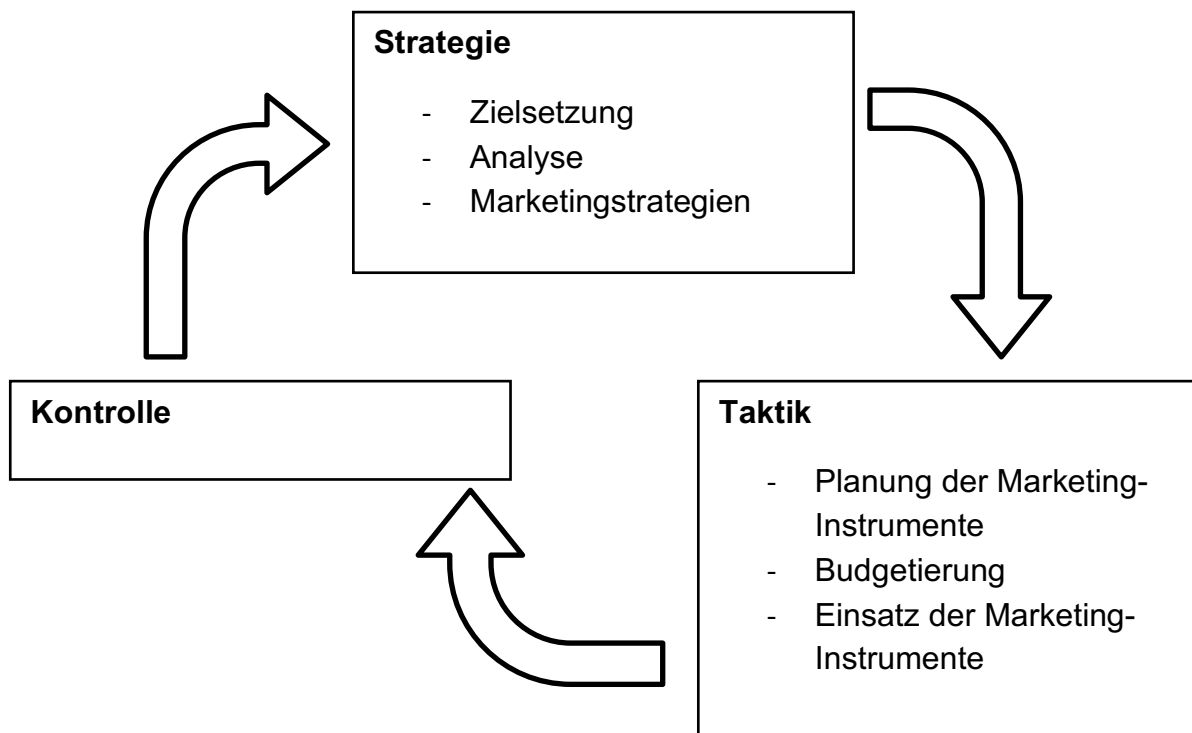


Abb. 1 Vereinfachter Marketing-Planungsprozess

Als Marketinginstrumente, die unter dem Punkt Taktik aufgeführt sind, werden die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik verstanden. Sie bilden die Grundlage des Marketing-Planungsprozesses, der in den oben genannten Lehrbüchern skizziert wird, und eignen sich dazu, das Marketing für ein Produkt wie Wostok-Limonade zu betreiben.

In den folgenden Abschnitten werden die Punkte Strategie und Taktik am Beispiel von Wostok näher beleuchtet. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Wandel von unspezifischen Aktionen hin zur strategisch ausgerichteten marktorientierten Unternehmensführung und dem koordinierten Einsatz der Marketinginstrumente.

2. Strategische Entscheidungen

Die Baikal Getränke GmbH startete 2009 mit einem Absatzvolumen von 30.000 Flaschen als Ein-Mann-Betrieb im Nebenerwerb. Inzwischen beschäftigt sie vier Personen und setzt circa 2 Mio. Flaschen Wostok-Limonade pro Jahr um (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Marktwahl-, -bearbeitungs- und -teilnehmerstrategien entstanden im Zeitverlauf.

2.1 Zielsetzung

Der Niederländer Joris van Velzen hatte lange in Russland gelebt und sehnte sich 2008 in seiner Wahlheimat Berlin nach dem sowjetischen Limonadengetränk Baikal, der „kommunistischen Antwort auf die imperialistische Cola“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017). In Folge der Weltfinanzkrise hatte der Werbefotograf wenige Aufträge und überlegte anfangs rein spaßeshalber, das Getränk als „dreidimensionales Kunstprojekt“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017) entstehen zu lassen. Er besuchte die Erfinder der ursprünglichen Baikal-Limonade in Russland, um das Rezept in Erfahrung zu bringen. Sie waren begeistert und er setzte sich das Ziel, das Getränk bis Mai 2009 wiederaufleben zu lassen.

„Ich mach da mal 'ne Marke und ein Produkt dazu, das auch einen Geruch hat und 'nen Geschmack und 'ne Haptik, aber [das] war keine Geschäftsidee, ist ein bisschen außer Kontrolle geraten“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Der Entstehungsprozess dieses dreidimensionalen Kunstprojekts ähnelt dem iterativen, lösungsorientierten Design Thinking-Ansatz (Brown 2009; Jakovich/Schweitzer/Edward 2014, S. 26), und schließt das gesamte Produkt mit ein vom Getränke-Konzentrat über das Etikett bis hin zum Kronkorken und begleitenden Below-the-Line-Kommunikationsaktivitäten, die den unkonventionellen, einzigartigen Charakter der Marke unterstreichen (Esch/Krieger/Strödter 2009, S. 86; Kilian o. J.). Van Velzen beschreibt die Entwicklung des Logos, welche stellvertretend für weitere Teile des Produktentwicklungsprozesses steht und in Abb. 2 zu sehen ist, so:

„Als erstes ist ja die Frau auf Tanne entstanden. Da haben wir uns einfach so Schritt für Schritt rangetastet. Das eigentliche Bild habe ich nicht selber erstellt. Das hat ein Freund von mir für mich erstellt, aber wir haben uns da so Schritt für Schritt an die sozialrealistische Optik rangetastet und es gab ein paar Ideen, ganz am Anfang ein paar Grundideen, wie das Etikett aussehen könnte und eine der Grundideen war, wir machen da so eine sozialistische Arbeiterin drauf und die ist dann so nach und nach entstanden... bis wir irgendwann das Gefühl hatten, so, jetzt ist sie komplett, [...] jetzt stimmt die Frau“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).



Abb. 2 Wostok-Logo mit Frau (© Joris van Velzen)

Mit der Erreichung des ursprünglichen Ziels, der Schaffung des dreidimensionalen Kunstprojekts Wostok Tannenwald, wurde im Mai 2009 aus dem Spaß Ernst. Als 30.000 Flaschen des Getränks, die Mindestabfüllmenge, angeliefert wurden, fragte van Velzen erstmals: „Was mache ich jetzt damit?“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017), und setzte sich das Ziel, die Flaschen an Cafés und Bars in der Nachbarschaft zu verkaufen (Adam 2009; Van Velzen 2017), bis der Vorrat aufgebraucht war (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Seine Kunden allerdings waren so begeistert von dem Getränk, dass van Velzen im Limonadengeschäft weitermachte.

Knapp zehn Jahre später, Ende 2018, gibt es Wostok-Limonaden in circa 20 europäischen und asiatischen Märkten sowie den USA in sieben Geschmacksrichtungen. Entsprechend differenziert gestalten sich die Marketingziele. Auf ökonomischer Seite umfassen sie vor allem die Erreichung des Absatzziels von fünf Mio. Flaschen im Jahr, aber auch die Stärkung des umsatzstarken Auslandsgeschäfts und die Erschließung neuer Märkte. Psychologische Ziele sind beispielsweise die Steigerung der Markenbekanntheit sowie die Wahrung und Festigung des Markenimages (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

2.2 Analyse und Marketingstrategien

In dem knappen halben Jahr, bis die ersten 30.000 Wostok-Flaschen geliefert wurden, gründete van Velzen die Baikal Getränke GmbH und setzte sich mit rechtlichen und branchenspezifischen Besonderheiten auseinander. Im Jahr 2009 war Wostok eine von 80 Limonadenneuerscheinungen (Bartels 2009) auf dem deutschen Markt, der in den folgenden Jahren schrumpfte (Wirtschaftsvereinigung alkoholfreie Getränke e.V. 2018). Die aktive Positionierung des Produktes auf dem Erfrischungsgetränkemarkt – im Sinne eines analytischen Vorgehens – erfolgte erst nach der Markteinführung. Van Velzen sieht keine direkte Konkurrenz:

„Wir haben nicht nur eine andere Marke auf ein herkömmliches Produkt geklebt, sondern sind auch tatsächlich einzigartig in der Zusammensetzung. So dass wir dann doch eher ein Nischengetränk sind und in der Nische ist gar nicht so viel los“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017)“

Auf Auslandsmärkten wurde die Baikal Getränke GmbH anfangs eher zufällig aktiv. Importeure, die i.d.R. auch Club Mate im Sortiment hatten, kamen auf das Unternehmen zu und übernahmen den Exklusivvertrieb im jeweiligen Land. Spätere Kontakte kamen zum einen weiterhin durch Importeure, zum anderen aber auch geplant durch die Teilnahme an Geschäftsreisen zustande, die von den deutschen Außenhandelskammern und dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft organisiert und gefördert wurden (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Eintrittsjahr	Auslandsmarkt
2010	Österreich, Polen, Schweiz
2011	Tschechien
2012	Niederlande
2013	Estland, Rumänien, Slowenien
2014	Belgien, Finnland, Lettland, Litauen, Russland
2015	Schweden, Norwegen
2016	Taiwan, USA
2017	Dänemark, Spanien
2018	Frankreich, Ungarn, Kuwait

Tab. 1 Einführung von Wostok-Limonaden in ausgewählte Ländermärkte

Das Auslandsgeschäft macht im Jahr 2018 ungefähr 45 Prozent des Gesamtumsatzes aus mit steigender Tendenz. Größter ausländischer Absatzmarkt ist Russland gefolgt von Spanien, Österreich und Tschechien (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Neben den in Tab. 1 genannten Ländern soll es Wostok in naher Zukunft auch in China, Israel, Südkorea und den Vereinigten Arabischen Emiraten zu kaufen geben (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

„Da sich ein Markt nur so gut entwickeln kann, wie der Importeur aufgestellt ist“ (van Velzen, Interview, 12. November 2018), gehört inzwischen nicht nur der Markteintritt, sondern auch die Beziehungsgestaltung mit und Lösung von Importeuren zu den strategischen Marketingentscheidungen. Aufgrund der guten Marktentwicklung und aufgrund von Handelsembargos erwägt van Velzen in Russland sogar eine eigenständige Produktion (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

3. Taktische Entscheidungen

Die folgenden Abschnitte beleuchten den Lern- und Entwicklungsprozess, der zur aktuellen Ausgestaltung der Marketing-Instrumente für Wostok geführt hat. Eine zunehmende Professionalisierung wird ersichtlich, wenngleich einige – vor allem kommunikationspolitische – Entscheidungen nach wie vor intuitiv getroffen werden.

3.1 Produktpolitik

Im Jahr 2009 kam Wostok Tannenwald mit dem folgenden Mythos auf den deutschen Markt:

„Auf abenteuerlichen Wegen gelangt die Originalrezeptur in den Osten des Westens, nach Berlin-Kreuzberg. Hier nehmen wir uns ihrer an, verändern leicht die Zutaten und lassen die Brause von gestern wieder auferstehen. Do swidanja Baikal! Priwjet Wostok! Der würzige Geschmack und das Tannenaroma bleiben, nur Etikett und Name ändern sich. Aus Baikal wird Wostok, auf Deutsch: der Osten. So hießen bereits die sowjetischen Raumschiffe, die in den 60er Jahren um die Welt kreisten“ (Van Velzen, o.J.).

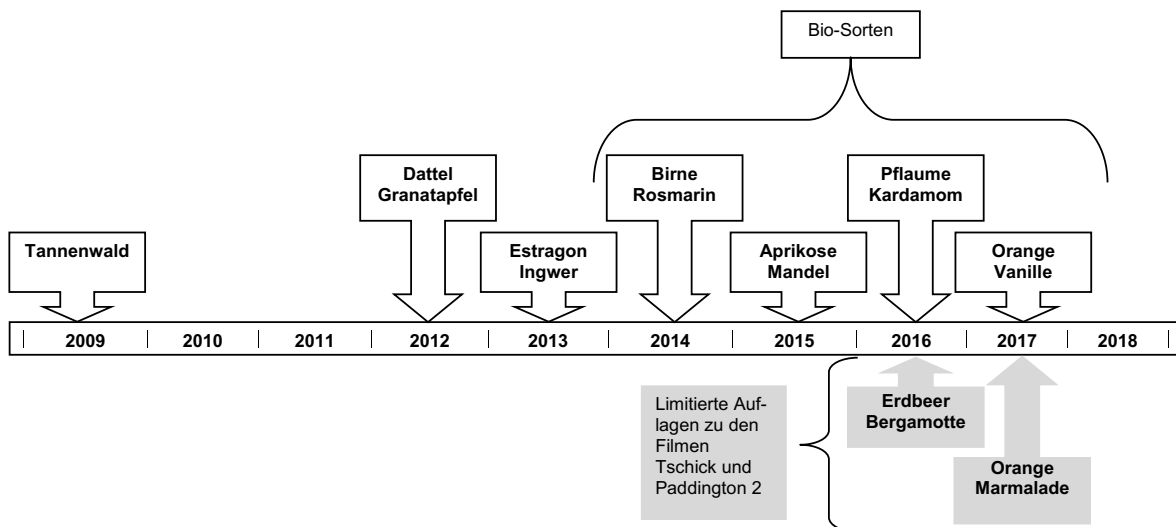


Abb. 3 Zeitpunkte der Produkteinführung von Wostok-Limonaden

Ab dem Jahr 2012 folgte eine Markendehnung (Deutsches Institut für Marketing 2016), wie in Abb. 3 dargestellt. Die Sorten Dattel-Granatapfel und Estragon-Ingwer ergänzten die Produktlinie mit Zutaten aus konventionellem Anbau. Ab dem Jahr 2014 wurden auf Betreiben des Geschäftsführers der Supermarktkette BIO COMPANY Wostok-Limonaden in Bio-Qualität eingeführt (Van Velzen 2017, S. 24), erkennbar am Mann auf dem Etikett. Abb. 4 gibt einen Überblick über alle Geschmacksrichtungen, die regulär im Handel erhältlich sind.



Abb. 4 Wostok-Limonaden (© Joris van Velzen)

Hinzu kamen limitierte Sonderauflagen, die in Kooperation mit dem Filmvertriebsunternehmen STUDIOCANAL entstanden: Im Jahr 2016 war das die Sorte Erdbeer-Bergamotte anlässlich des Kinofilms *Tschick* und im Jahr 2017 die Sorte Orange-Marmalade anlässlich des Kinofilms *Paddington 2*.

Alleinstellungsmerkmal der Wostok-Limonaden sind ungewöhnliche Geschmackskombinationen (Grothe 2014), die polarisieren, eine Alternative zu alkoholischen Getränken darstellen (Becker 2017) und sich zur Kreation neuer Cocktails eignen (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Grundsätzlich seien Wostok-Trinker abenteuerlich und experimentierfreudig, sagt van Velzen (Leichter Leben Zeit für mich! mit Joris Van Velzen und Angela Fricke 2018), und charakterisiert die Zielgruppe genauer:

„Aber im Großen und Ganzen natürlich erstmal die ganzen Hipster, [...] Studenten, aber auch [...] deutlich ältere Leute [...], die wohl irgendwie einen Sinn für Ästhetik haben. Weil ich denke, dass es ein bisschen so eine Craft-Limo ist. [...] Das ist ja keine Himbeerbrause, weil ein 50-jähriger Architekt würde keine Himbeerbrause bestellen. Ein 50-jähriger Architekt aber kann den Reiz irgendwie in einer Birne-Rosmarin [finden]. [...] Ich würde sagen, Lebensgenießer im Allgemeinen und Abenteuerer. Ganz klar gibt es auch eine große Gruppe von Leuten, die das eigentlich fast aus politischer Überzeugung kauft, als Antiglobalismus. Die kaufen das deswegen, weil es nicht Coca-Cola ist, ist 'ne Protestmarke [...]. Die identifizieren sich damit, dass sie nur kleine, schräge Marken unterstützen“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Die ungewöhnlichen Geschmackskombinationen führen zu regionalen Unterschieden in der Beliebtheit einzelner Sorten. Während die Tannenwald-Brause, das Wostok Originalgetränk, überall stark nachgefragt wird, verkauft sich die Dattel-Granatapfel-Limonade, welche aufgrund der beigefügten Gewürze Fenchel und Anis lakritzig schmeckt, in den Niederlanden sehr gut und in Süddeutschland hingegen gar nicht (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Für China beispielsweise sind eigenständige Geschmacksrichtungen angedacht, da Gewürze wie Rosmarin unbekannt sind und Befremden auslösen (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Weitere Anpassungen an die Ländermärkte sind – abgesehen von religionspezifischen Zugeständnissen – nicht vorgesehen (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

3.2 Preispolitik

Mit einer unverbindlichen Preisempfehlung von 0,99 Euro für die 0,33 l-Flasche Nicht-Bio- und 1,19 Euro für die Flasche Bio-Wostok-Limonade im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (van Velzen, Interview, 2. März 2017) verfolgt die Baikal Getränke GmbH eine Strategie der Qualitätsführerschaft. Erfrischungsgetränke der Marke fritz-kola sind auf den Liter gerechnet circa 30 Prozent, Getränke der Coca-Cola Company circa 60 Prozent günstiger, wie eine Marktrecherche im November 2018 zeigte. Einheitliche Preisempfehlungen für die beiden Limonadenarten kommen durch eine Mischkalkulation zustande, denn der Wareneinsatz variiert von Produkt zu Produkt (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Schwankungen im Wareneinsatz aufgrund wechselhafter Ernteerträge oder schwankender Weltmarktpreise für Zucker werden nicht an die Kunden weitergegeben. Preisanpassungen erfolgen nur, wenn die eigene Preiskalkulation mittel- bis langfristig nicht mehr aufgeht, angehängt an die Konkurrenz. Eine Preisdifferenzierung erfolgt einzig nach Abnahmemengen (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Regionale Preisunterschiede gibt es dennoch:

„Ich würde allerdings sagen, dass unser Produkt in Baden-Württemberg teurer ist als in Berlin. Einfach, weil der Großhändler seine Marge machen möchte. Und wenn der Transport teurer ist, ist es auch das Endprodukt“ (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Und auch im Ausland kostete die Limonade mehr: Zusätzlich zu den Transportkosten erhöhen die Marge für den Importeur und weitere Großhändler den Preis, ggf. auch Zölle und länderspezifische Steuern wie die niederländische Zuckersteuer. Die Preisgestaltung im jeweiligen Zielmarkt obliegt dem Importeur, der mit den jeweiligen Marktgegebenheiten vertraut ist (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

3.3 Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik für Wostok findet ausschließlich below-the-line statt. Endkunden können sich auf der Wostok-Website über die Produkte informieren, Videos mit Titeln wie „Honeckers Sex-Tape“ auf YouTube ansehen und über Instagram und Facebook mit dem Unternehmen interagieren. Darüber hinaus gibt es Point-of-Sale-(PoS)-Materialien wie Tischaufsteller, Flyer und Plakate sowie ein Display für Geschäfte und Messeauftritte. Eine Sonderstellung nehmen Wostok-Gläser und T-Shirts ein, die zum einen in Cafés und Bars am PoS eingesetzt werden und zum anderen von Konsumenten im Webshop erworben sowie als virales Marketinginstrument genutzt werden können. Potentielle Geschäftskunden erhalten einen Flyer mit Informationen zu den einzelnen Limonaden und dazugehörigen Cocktailrezepten in der jeweiligen Landessprache (van Velzen, Interview, 2. März 2017; van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Wenngleich es weder Kommunikationsrichtlinien noch eine Strategie gibt, zieht sich ein – unübersetzbarer – Werbespruch durch die Wostok-Limonadenwelt: „Von Genossen genossen“ (Becker 2017).

„Es gibt keine No Gos bei uns. Alles, wo ich sage, ‚Ey, geil‘, das machen wir einfach. Und das hat natürlich zu einer gewissen Eklektik geführt [...]. Wir sind in verschiedensten Stilrichtungen unterwegs. Wir sind inkonsequent in jeder Hinsicht, aber irgendwie macht das auch Spaß. Und ich denke, ein bisschen von diesem Spaß kommt sogar beim Kunden an, der das Gefühl bekommt: Wer immer das ist, das sind Leute, die Spaß am Leben haben; und das ist, glaube ich, besser, als irgendwie das Gefühl zu haben, da steckt jetzt eine Marketing-Firma dahinter“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Diesen Spaß soll beispielsweise das Werbemotiv in Abb. 5 vermitteln.



Abb. 5 Werbemotiv Wostok (© Joris van Velzen)

Ende des Jahres 2017 hatte die Baikal Getränke GmbH 450.000,- Euro mit einer Crowdfunding-Kampagne eingenommen und wollte diese dazu nutzen, die Kommunikationsaktivitäten zu professionalisieren. Zum einen sollten weitere POS-Materialien wie z.B. Bierdeckel geschaffen werden, zum anderen sollten die Social Media-Kanäle professionell betreut werden (Baikal Getränke GmbH, 2017a). Akute Herausforderungen wie Transportengpässe im Hitzesommer 2018, von denen weite Teile der deutschen Erfrischungsgetränkeindustrie betroffen waren, führten dazu, die Professionalisierung zu verschieben (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Für regelmäßige Posts von Unternehmensseite ist keine Zeit. Content auf den sozialen Netzwerken facebook und Instagram wird größtenteils von Usern generiert, von denen einige explizit als solche benannt als Markenbotschafter agieren. Gastronomen und Händler posten, wie sie ihre Supermärkte und Cafés „wostokisieren“; Endkunden teilen, wo sie Wostok gesehen haben und wie sie das Produkt nutzen, beispielsweise indem sie aus Kronkorken Ohringe fertigen (Van Velzen, o.J.). Von Unternehmensmitarbeitern in unregelmäßigen Abständen erstellte Posts dienen i.d.R. dazu, Kundenmeinungen einzuholen oder Neuigkeiten mitzuteilen. Dazu gehört auch, Fehler einzugestehen, was „die Leute, glaube ich, auch nett [finden], dass man auch ein bisschen mal die Pannen und die Misserfolge teilt. Das ist ja menschlich“ (van Velzen, Interview, 2. März 2017)“

Die spärliche Kommunikation von Unternehmensseite passt zum Kommunikationsziel, den Kunden das Gefühl zu vermitteln, Wostok selbst entdeckt zu haben und sich darüber mit Freunden auszutauschen. Denn die meisten Konsumenten lernen Wostok durch Freunde kennen (Van Velzen 2017, S. 25).

Neben den geplanten Kommunikationsaktivitäten profitierte die Baikal Getränke GmbH von Anfang an von der Berichterstattung in der Presse: Durch Zufall entdeckte ein Fernseherteam vom RBB Joris van Velzen im Sommer 2009 dabei, wie er Getränke in Berlin-Kreuzberg auslieferte und berichtete darüber. Die Welt, die Zeit, der Tagesspiegel und die taz berichteten in Folge und steigerten den Bekanntheitsgrad der Marke, was sich wiederum positiv auf die Nachfrage auswirkte (Van Velzen 2017, S. 24).

3.4 Vertriebspolitik

Der Vertrieb der ersten 30.000 Flaschen Wostok erfolgte mittels Kaltakquise (Adam 2009). Van Velzen steuerte mit Limonadenkästen auf der Rücksitzbank Cafés und Kneipen in der Kreuzberger Nachbarschaft an. Standen dort Fritz Cola, Club Mate oder andere ausgefallene Brausen auf der Karte, sprach er den Wirt an (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Aufgrund von Presseberichten wollten immer mehr Gastronomen und Kioskbetreiber Wostok verkaufen – und das nicht nur in Berlin, sondern auch in anderen Städten im In- und Ausland (Van Velzen 2017, S. 24).

Laut van Velzen wuchs die Anzahl der Verkaufsstellen unkontrolliert und führte zu logistischen Problemen. Anstatt Gastronomen deutschlandweit zeit- und kostenaufwändig selbst zu beliefern und die Mehrwegflaschen zurückzuholen, suchte die Baikal Getränke GmbH die Zusammenarbeit mit dem Getränkegroßhandel. Gegen die Listung im Einzelhandel sträubte sich der Geschäftsführer anfangs jedoch. Er fürchtete, dass seine Limonade nicht mehr „cool“ genug für die Gastronomie wäre, wenn es sie auch im stationären Einzelhandel zu kaufen gäbe. Im Laufe der Zeit rückte er allerdings von seiner anfänglichen Meinung ab, denn er erkannte, dass er das Absatzvolumen nur mithilfe der großen Einzelhandelsketten steigern konnte (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Inzwischen sind Wostok-Limonaden bei Edeka, tegut, REWE, denn's, Bio Company und Alnatura gelistet. Hinzu kommen über 50 Getränkefachgroßhändler im In- und Ausland (Daubek 2014, S. 67). Der gefürchtete Imageverlust in der Gastronomie blieb aus. Einzig eine Zusammenarbeit mit Discountern scheint ausgeschlossen, widerspricht sie doch dem Anspruch der Qualitätsführerschaft (van Velzen, Interview, 2. März 2017).

Dies ist auch die einzige Vorgabe für die Importeure, die das Geschäft mit Wostok-Limonaden im jeweiligen Land selbst ausgestalten. In den Niederlanden und Tschechien beispielsweise sind die Limonaden in ausgewählten Supermarktketten erhältlich, in anderen Ländern nicht. So gestaltete sich das Auslandsgeschäft von Anfang an recht unkompliziert. Einzig die Mehrwegflaschen stellten ein Problem beim Export dar, da Pfandsysteme national organisiert sind (van Velzen, Interview, 2. März 2017). Die Lösung bestand in der Kooperation mit zwei Abfüllbetrieben: den einen für die nationale Produktion mit Pfandflaschen aus Glas und den anderen für den Export mit dünneren Einweg-Glasflaschen (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

4. Fazit und Ausblick

Die Baikal Getränke GmbH besteht seit dem Jahr 2009 und ist damit ein junges Unternehmen. Von diesem Blickwinkel aus betrachtet kann die Frage danach, ob das Unternehmen Entrepreneurial Marketing betreibt, bejaht werden. Doch auch, wenn Entrepreneurial Marketing als eine Form des Marketings verstanden wird, die sich durch Innovation, Kreativität und Proaktivität auszeichnet, lautet die Antwort „ja“. Vor allem in der strategischen Auswahl von Ländermärkten und den dazugehörigen Importeuren sowie in der Kommunikationspolitik lässt sich die treibende Kraft hinter dem Unternehmen, der Gründer und Geschäftsführer Joris van Velzen, gerne von seiner Intuition leiten. Das ist in der sonst meist (vorgeblich-)rationalen Geschäftswelt eine eher unkonventionelle Vorgehensweise. Möglicherweise ist es aber auch einfach unkonventionell zuzugeben, seinem Bauchgefühl und nicht nur betriebswirtschaftlichen Berechnungen zu gehorchen. Diese Erkenntnis stützen bisherige Studien, die Intuition und informelle Netzwerke als typische Bestandteile des Entrepreneurial Marketing ansehen (Hills/Hultman 2013; Stokes 2000) und findet sich in den Dimensionen „growth orientation“, „opportunity orientation“, „informal marketing“ und „market immersion“ des Bezugsrahmens nach Hills/Hultman (2006) wieder.

Kreativ ist die „eklektische“ Sammlung an Kommunikationsinstrumenten und ihr Zustandekommen. Verwundern mag dies nicht, ist van Velzen doch erfahrener Werbefotograf, der sich beim eigenen Produkt nicht an lästige Vorgaben halten, sondern das machen will, was ihm Spaß macht. Proaktiv ist, dass das Unternehmen Fehler auf facebook teilt. Einmal beispielsweise war der Strichcode auf der Flaschenrückseite falsch herum gedruckt worden. Der Austausch der Etiketten wäre zu kostspielig geworden, weshalb die fehlerhaften Etiketten überklebt wurden. Aus der Not machten die Mitarbeiter eine Tugend, informierten die Fangemeinde, bevor die Flaschen in den Handel kamen, und bewiesen einmal mehr ihren Sinn für Humor. Aus Studien zum Entrepreneurial Marketing ist zudem bekannt, dass es von der Erfahrung des Entrepreneurs getrieben wird und vom engen Kontakt zu den Kunden lebt (Hills/Hultman 2013). Im Bezugsrahmen nach Hills/Hultman (2006) findet sich dies in den Dimensionen „value creation through relationship and alliances“, „two way contacts with customers“, „growth orientation“ und „market immersion“ wieder.

Zentral für das Marketing der Baikal Getränke GmbH und nicht Bestandteil des Bezugsrahmens für Entrepreneurial Marketing nach Hills und Hultman ist das Element Spaß. Es erscheint plausibel, dass sich Gründer, die sich in der Regel durch Kreativität und Erfindergeist auszeichnen, ungern an Vorgaben halten und stattdessen lieber das tun, was ihnen Freude bereitet. Weitere Studien müssten zeigen, ob und inwieweit sich diese Erkenntnis generalisieren lässt, das Element Spaß also in einen Bezugsrahmen für Entrepreneurial Marketing aufgenommen werden müsste und, wenn ja, als eine eigene Dimension oder als Teil einer solchen Dimension. Beispielsweise ließen sich die Ergebnisse der Einzelfallstudie bestätigen oder widerlegen, indem die Fallbasis – auch um Kontrastfälle – erweitert wird (Mayring 2007), bis eine theoretische Sättigung eintritt. Auch kämen quantitative Erhebungen und statistische Auswertungen in Frage.

Das Marketingmanagement der Baikal Getränke GmbH hat im Laufe der Zeit einen Wandel durchlaufen weg von ungeplanten Einzelaktionen hin zum umfassenden Planungsprozess, der auch die regelmäßige Kontrolle umfasst. Da dafür neben der

spaßigen und kreativen Seite auch betriebswirtschaftliches und Branchenwissen gefragt ist, sind zwei kaufmännische Angestellte eingestellt worden und werden Vertriebsmitarbeiter sowie Berater auf Honorarbasis beschäftigt (van Velzen, Interview, 12. November 2018). Dennoch ist die Organisation des Unternehmens noch nicht gänzlich abgeschlossen. Darüber hinaus realisiert es weiterhin Verluste, die im Geschäftsjahr 2016 über 300.000 Euro betragen (Baikal Getränke GmbH 2017b). Firmenintern gilt deshalb das zehnjährige Jubiläum von Wostok Tannenwald im Mai 2019 als Frist, zu der absehbar sein muss, dass das Unternehmen selbständig am Markt bestehen kann. Sollte dies nicht der Fall sein, so wird es verkauft (van Velzen, Interview, 12. November 2018).

Die Relevanz dieser qualitativen Einzelfallstudie besteht darin, subjektive Deutungsmuster offenzulegen, welche in quantitativen Studien untergehen würden. Es lässt sich festhalten, wie in den vorhergehenden Abschnitten geschehen, inwieweit die Fallstudie den theoretischen Bezugsrahmen, das heißt die Dimensionen von Entrepreneurial Marketing, stützt und damit stärkt. Ferner erlaubt es die Fallstudie, Elemente des Entrepreneurial Marketing aufzudecken, die vom bisherigen Bezugsrahmen nicht erfasst werden. In diesem Fall ist es das Element Spaß.

Als vorsichtige Form der Generalisierung ist es denkbar, „den Kontext des Einzelfalles [...] auf ähnliche Kontexte“ (Mayring 2007) zu übertragen. Demnach eignete sich der intuitions-, erfahrungs- und spaßgeleitete Marketingansatz der Baikal Getränke GmbH auch für andere Limonaden- und möglicherweise auch andere FMCG-Hersteller, die mit ihren Produkten eine ähnliche Zielgruppe ansprechen – ästhetische, lebensgenießende Großstädter, die kleine Marken unterstützen und offen für Neues sind. Dabei wäre darauf zu achten, von Anfang an externe Expertise in Bereichen in Anspruch zu nehmen, in denen es an eigener Erfahrung mangelt.

Literatur

Adam, H. (2009): Wostok – eine neue Limonade erobert Berlins Szene, in: *Mixology*, S. 56.

Baikal Getränke GmbH (2017a): Crowdfunding für WOSTOK | Seedmatch, <https://www.seedmatch.de/startups/wostok>, Zugriff: 15.11.2018

Baikal Getränke GmbH (2017b). Vermögensanlagen – Informationsblatt gemäß §§ 2a, 13 VermAnlG, https://www.seedmatch.de/system/files/WOSTOK/VIB_Wostok.pdf, Zugriff: 15.11.2018

Bartels, G. (2009): Pack die Taiga in die Flasche, in: *Der Tagesspiegel*, S. 14.

Becker, I. (2017): WOSTOK: „Wenn man auf den Geschmack gekommen ist, gibt es keine Alternative“, <https://blog.seedmatch.de/wostok-wenn-man-auf-den-geschmack-gekommen-ist-gibt-es-keine-alternative/>, Zugriff: 5.11.2018

Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander, M. (2016): *Internationales Marketing-Management*, 5. Aufl., Berlin.

Bjerke, B./Hultman, C. (2002): *Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era*, Cheltenham, UK.

- Brown, T. (2009): Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation, New York.
- Bruhn, M. (2016): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden.
- Daubek, K. (2014): Hippe Brause, in: Der Spiegel, (1), S. 66-67.
- Deutsches Institut für Marketing. (2016): Markendehnung als Strategie zum Markenaufbau, <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markendehnung/>, Zugriff: 15.11. 2018.
- Esch, F.-R./Krieger, K.H./Strödter, K. (2009): Durchbrechen des Gewohnten durch Below-the-line-Kommunikation, in: Bruhn, M./Esch, F.-R./Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden, S. 85-106.
- Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H. (2017): Marketing: eine managementorientierte Einführung, 5. Aufl., München.
- Flick, U. (2011): Triangulation: eine Einführung, Wiesbaden.
- Grothe, S. (2014): Junge Getränkefirmen trotzen den Konzernen, <https://www.tagesspiegel.de/berlin/quartiermeister-wostok-und-co-in-berlin-junge-getraenkefirmen-trotzen-den-konzernen/10833230.html>, Zugriff: 30.10.2018.
- Hill, J./Wright, L. T. (2000): Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach, in: Journal of Enterprising Culture, 08(01), S. 23-46.
- Hills, G.E./Hultman, C.M. (2006): Entrepreneurial Marketing, in: Lagrosen, S./Svensson, G. (Hrsg.): Marketing – Broadening the horizons, Lund, S. 219-234.
- Hills, G.E./Hultman, C. (2013): Entrepreneurial Marketing: Conceptual and Empirical Research Opportunities, in: Entrepreneurship Research Journal, 3(4). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0064>, Zugriff: 6.12.2018.
- Hills, G.E./Hultman, C.M./Kraus, S./Schulte, R. (2010): History, theory and evidence of entrepreneurial marketing: an overview, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1), S. 19-34.
- Jakovich, J./Schweitzer, J./Edward, M. (2014): U.lab practicing: strategizing, engaging, sensemaking, doing, pitching, reflecting, Sydney.
- Kilenthong, P. (2011): An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing and the Role of Entrepreneurial Orientation, Chicago.
- Kilian, K. (o.J.): Below-the-Line Kommunikation, <http://www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon/below-the-line-kommunikation/>, Zugriff: 14.11.2018.
- Kotabe, M./Helsen, K. (2014): Global marketing management, 6. Aufl., Hoboken, NJ.
- Kotler, P./Keller, K.L./Opresnik, M.O. (2017): Marketing-Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. Aufl., Hallbergmoos.
- Kraus, S./Harms, R./Fink, M. (2010): Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1), S. 19-34.
- Leichter Leben Zeit für mich! mit Joris Van Velzen und Angela Fricke (2018): <https://www.youtube.com/channel/UCpL7u4c7U8RB7gtA8mhNJqQ>, Zugriff: 6.11.2018.

Mayring, P. (2007): On Generalization in Qualitatively Oriented Research, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 8(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-8.3.29>.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim.

McDonald, M./Wilson, H. (2011): Marketing plans: how to prepare them, how to use them, 7. Aufl., Chichester.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden.

o.A. (2013): Wostok – Kultige Limo mit dem Flair Russlands, <http://www.aboutdrinks.com/interview-wostok-kultige-limo-mit-dem-flair-russlands/>, Zugriff: 30.10.2018.

Sander, M. (2011): Marketing-Management: Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung, 2. Aufl., Konstanz.

Schmid, J. (2017): Entrepreneurial Marketing: Konzeption, Messung und Erfolgswirkung in wirtschaftlich krisenhaften Zeiten, Wiesbaden.

Stokes, D. (2000): Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research, in: Qualitative Market Research: An International Journal, 3(1), S. 47-54.

Van Velzen, J. (2017): WOSTOK – Von Genossen genossen, in: insight asia-pacific, (03/2017), S. 24-25.

Van Velzen, J. (o.J.): Wostok, <http://www.wostok-limonade.de/>, Zugriff: 01.11.2018.

Wirtschaftsvereinigung alkoholfreie Getränke e.V. (2018): Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs von Alkoholfreien Getränken nach Getränkearten 2012-2017, <https://www.wafg.de/fileadmin/pdfs/Pro-Kopf-Verbrauch.pdf>, Zugriff: 14.11.2018.

Witzel, A. (2000): The Problem-centered Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>, Zugriff: 14.11.2018.

Yin, R. K. (2018): Case study research and applications: design and methods, 6. Aufl., Los Angeles.

Schlüsselwörter

Entrepreneurial Marketing, Gründung, Markeneinführung, Berlin, Internationalisierung, Marketingplanung, Marketingmix, Marketing, Erfrischungsgetränk