

HANDEL

RECHT

SERVICE

36

»SPIEGEL«: Vom Erfolg besiegt

Im Januar feierte das Hamburger Nachrichtenmagazin seinen 60. Geburtstag. Mehr als eine Erfolgsgeschichte, meint der Marketingexperte Prof. Dr. Klaus Brandmeyer.

MAN SCHLÄGT IHN an einer beliebigen Stelle auf – manche fangen damit aus unerklärlichen Gründen hinten an – und weiß: Es ist der *Spiegel*. Selbst wenn man die Titelseite übersehen und nicht in den »Rückspiegel« geschaut haben sollte. Vieles erscheint einem vertraut; trotz mancher Verbesserungen, die es während der Ko-Evolution mit dem Wettbewerber aus München gegeben hat. Man kennt dieses Kommunikationsmuster aus jahrzehntelanger Lektüre. Das dreispaltige Seitenlayout, die konservative Typographie, die Art wie Bilder eingefügt und deren Unterschriften gestaltet sind, das Format, die Textfülle und nicht zuletzt den Schreibstil. Beginnt man zu lesen, spürt man die typische Zubereitung der Stoffe. Gut erzählte Geschichten über Sachen, die einem woanders noch nicht zugetragen worden sind. Obwohl sich mit diesem Gestaltungsmuster unverändert so vieles wiederholt, ist das Blatt doch jedes Mal ein anderes und nie langweilig. Denn innerhalb des feststehenden Musters werden die Inhalte ständig ausgetauscht, inklusive Titelbild und -story. Deren Spektrum erweist sich als überraschend breit. Kein Erfahrungsbereich des Humanen scheint vom Zugriff der *Spiegel*-Redaktion ausgeschlossen. Aber jedes Mal etwas Anderes und doch immer das Gleiche.

Sonderfall Medienmarke

Die eigenartige Mischung aus Stabilität und Dynamik ist das Geheimnis von »Marke«. Dieses Verständnis verträgt sich nicht ohne weiteres mit dem tradierten Markenartikel-Begriff, der nur identisch reproduzierte Produkte wie Coca-Cola oder Chanel zulassen möchte. Den Markenverband beispielsweise hat diese einschränkende Definition von Marke fast hundert Jahre geleitet und Dienstleister und Medien ausgeschlossen. Inzwischen greift auch hier eine modernere Auffassung Platz. Mit einer Marke haben wir es demnach auch dann zu tun, wenn ständig Neues produziert wird; allerdings unter der Voraussetzung, dass Produkte und andere Lebensäußerungen der Marke ein charakteri-

sierendes stabiles Muster erkennen lassen.

Damit es den Journalisten leichter fällt, sich mit einer Marke identifizieren zu lassen, sei gesagt, dass man sogar bei Künstlern von Marke sprechen darf. Maler beispielsweise produzieren ununterbrochen neue Bilder. (Wer will schon eine Kopie?) Zugleich ist bei vielen der serielle Charakter ihrer Produktion unübersehbar – ob Antes, Baselitz oder Chagall. Jeder von ihnen hat ein Gestaltungsmuster, eine eigentümliche Manier entwickelt, die für ihn typisch und in den unterschiedlichsten Realisierungen wieder zu finden ist. Und in demselben Maße, wie der Künstler die Gesellschaft und ein zahlungsbereites Publikum für sich gewinnen will, wird er dem Muster, das ihm die ersten wirklichen Erfolge gebracht hat, treu bleiben.

Vom Publikum geschaffen

Wie der Nestor der europäischen Soziologie Pierre Bourdieu bemerkt, erweist sich jedes Werk, dessen Entwurf auf Anerkennung bezogen ist, schließlich als unfähig, seinen gesellschaftlichen Sieg zu besiegen und unterwirft sich den Zwängen, die ihm die Definition eines einmal von Erfolg gekrönten Werkes auferlegt. »Die Gesellschaft interveniert noch im Herzen des künstlerischen Projekts und bekleidet den Künstler mit ihren Forderungen oder Zurückweisungen... So entstehen Erzeugnisse, die vom Publikum geschaffen werden, weil sie ausdrücklich für es geschaffen werden.« Auf diesem Wege reduziert Marke die Freiheitsgrade des Unternehmens; nicht zuletzt weil sie nur dadurch die Freiheitsgrade der Kaufenden einengen und eine Monopolstellung in ihrer Seele erringen kann.

So ist es am Ende auch dem *Spiegel* widerfahren, als er Marke wurde. Im Augenblick des Urknalls stand es Rudolf Augstein weitestgehend frei, ein Blatt mit welchem Namen und welcher Ausrichtung auch immer zu kreieren. Nachdem er sich aber entschlossen hatte, der bundesrepublikanischen Gesellschaft jeden Montag einen Spiegel vorzuhalten, und die Bespiegelten an



In Hannover startete vor 60 Jahren »Der Spiegel« seine Erfolgsgeschichte. Schon damals die beherrschende Fontfarbe Rot. Der Rahmen kam erst 1955

seiner Manier massenweise Gefallen fanden, begannen die Käufer und Leser, ohne sich dessen bewusst zu sein, an ihrem *Spiegel* mitzuwirken. Bewusst wurde dies eher dem Herausgeber und der Redaktion. In ihren Entscheidungen waren und sind sie niemals mehr so frei wie zu Beginn.

Montag bleibt »Spiegel«-Tag

Das gilt schon für ein so banal erscheinendes Faktum wie den einmal gewählten Verkaufstag. Der Montag ist es und wird es bleiben. Auch wenn der *Spiegel* dadurch mitunter ins Hintertreffen gegenüber Medien gerät, die jeden Tag auf ein großes Ereignis reagieren können. Die Rhythmisierung des Kaufs und Konsums ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsbaustein bei der Markenbildung. Auch Wimbledon und Weihnachten verdanken ihre Massensuggestion nicht zuletzt der regelmäßigen Wiederholung. Weil sie süchtig macht, bringt die rhythmische Wiederholung zuverlässig jene Käufermassen hervor, die zu wirtschaftlichen Zwecken benötigt werden. Will man sie binden, darf man sie nicht durch Unregelmäßigkeiten aus dem Takt bringen.

Diese Erkenntnis hat für ein Markensystem wie den *Spiegel* wiederum erhebliche Konsequenzen. Die aus Menschen und Maschinen gebildete Organisation muss nämlich mit blinder Notwendigkeit auf den Montag hin getaktet werden. Egal ob es um die Fertigstellung von Manuskripten und Titelbildern oder um die Druckmaschinen und die Kommissionierung für jede Verkaufsstelle geht. Längst haben sich um den *Spiegel* am Montagmorgen komplexe Lebenszusammenhänge aufgebaut, die genauso wirkmächtig sind, wie der arbiträre, aber unverrückbare Beginn des Abendprogramms im Fernsehen. Eine Diskussion darüber, welchem Teilsystem – der kaufmännischen Organisation oder der Redaktion – größere Bedeutung für den ökonomischen Erfolg zukommt, ist so müßig wie die Frage, ob für ein Auto die Benzinpumpe oder die Räder wichtiger sind.

Die Vorstellung, die sich die Gesellschaft – Freunde wie Feinde – vom *Spiegel* geschaffen hat, determiniert neben der Erscheinungsweise ebenso die Produktionsweise, nämlich die Bearbeitung der ausgewählten Themen. Wie immer man den Erzählstil dieser Marke im Einzelnen auch beschreiben mag, für den Markencharakter des Objekts ist entscheidender, dass es überhaupt einen solchen Stil gibt. Das wiederum wird mancher Journalist nicht gerne hören, dass er nämlich, wenn er für die Marke *Spiegel* zur Feder greift, nicht in seinem persönlichen, sondern im Stil des *Spiegel* zu schreiben hat. Sein Name am Ende zählt wenig. Welchen Stoff er sich auch vornimmt, am Ende muss eine große oder kleine *Spiegel*-Geschichte herauskommen. Dazu muss einer, der gut schreiben kann, erst einmal bereit sein. Denn auf dem Weg vom Dichter über den Erfolgsschriftsteller zum Redakteur verliert der Schreiber mit jedem Schritt ein Stück innerer Autonomie. Dafür schwingt er ein in einen Sprachduktus, der das Heft von Wettbewerbern unterscheidet, der den Lesern vertraut ist und ihnen bereits dadurch soviel Vertrauen einflößt, dass sie ihr Wissen unnachdenklich aus dem *Spiegel* schöpfen.

Auf dem Weg dahin wird die Marke ihre Mittel selektieren müssen, Materie wie Geist. Sie wird starke Geister brauchen, die für die gehörige Dynamik sorgen, und diese Individuen zugleich in ein stabiles überindividuelles System einschwören müssen. Evolution einer Marke bedeutet, Kreativität und Individualität innerhalb einer gegebenen Struktur zu entfalten; nicht diese zu zerstören. Sie zu kennen, sie bewusst zu machen und durchzusetzen, ist vordringlich Aufgabe des Markenmanagements. Das Erfolgsmuster immer wieder anziehungskräftig mit neuem Leben zu erfüllen, ist vordringlich Sache der Redaktion. Die stabilisierenden und die dynamischen Kräfte Woche für Woche in ein förderliches Verhältnis zueinander zu bringen, ist Aufgabe einer weisen Führung.

Klaus Brandmeyer