

# Treu bleibt man nur dem, der sich selber treu bleibt

dnp-Interview mit Prof. Dr. Alexander Deichsel, Institut für Markentechnik, Genf

Markenwachstum entsteht nicht durch billigere Menge, sondern durch wertigere Erträge; und die haben Top-Qualitäten zur Voraussetzung, für die wertgerechte Absatzkanäle gefunden werden müssen. Das gilt auch für Zeitschriften. Jede Redaktion hat potenziell die gleichen Nachrichten – aber es entstehen tausende von individuellen Gestaltsystemen, die durch ihre einzigartige Prägnanz Anziehung erzeugen, d. h. wirtschaftlich erfolgreich werden. Markenkraft entsteht durch den aufzubauenden guten Namen eines Unternehmens. Er bindet Kundschaft und ist die Wirkung von Ursachen im Unternehmen: seriöse Leistungen im Tagesgeschäft einer Zeitschrift bzw. eines publizistischen Produktes; an jedem stilistischen Leistungspunkt, bis zum POS.

**dnp:** Wie führt man Zeitschriften, um ihre Reichweite über welche Kanäle zu steigern?

**Alexander Deichsel:** Wachstum von öffentlichen Kommunikationsprodukten managed man durch vielerlei markentechnische Instrumente. Aufgabenstellung ist dabei immer, die Spezifik eines bestimmten Erzählstils ökonomisch wirkungsvoller durchzusetzen – sei er aus Papier, aus Klang oder Elektronik. Die unterschiedlichen Materialformen bilden dabei durchaus unterschiedliche Bindungsdichten zu ihren Nutzern – lesenden, hörenden, zappenden oder klickenden.

**dnp:** Was verstehen Sie unter öffentlichen Kommunikationsprodukten – Medien?

**Deichsel:** Ja, aber die Bezeichnung „Medium“ ist eher unglücklich; sie stammt aus dem anglo-amerikani-

schen Sprachgebrauch und wurde nach dem 2. Weltkrieg in Deutschland aufgegriffen. Sie suggeriert, Zeitungs-, Radio-, Fernseh- oder Internetredaktionen seien passive Durchlauferhitzer ohne eigenen Willen.

**dnp:** Das heißt: Beim Informieren – oder Erzählen, wie Sie sagen – erfolgt keine produktneutrale Weiterleitung eines Sachverhaltes; der Zustand des Mitgeteilten bleibt nicht identisch. Verwandeln, veredeln die Medien beim Durchlauf die Informationen?

**Deichsel:** Allerdings tun sie eben dieses. Die Anverwandlung von Agenturmaterial durch Redaktionen ist tatsächlich eine Veredelung innerhalb der Wertschöpfungskette derartiger Produkte. Das sogenannte Informieren ist keine neutrale Weiterreichung von Mitteilungen. Vielmehr handelt es sich bei der Publizistikwirtschaft um Unternehmen, die aus idealischem, also mit spezifisch geistigem Erzählmaterial, komplexe Wirtschaftskörper erschaffen. Wie jedes andere Markensystem müssen auch diese sorgfältig geführt werden, um freiwillige Zahlungsgemeinschaften dauerhaft um sich zu versammeln und zu vergrößern.

**dnp:** Sie sprechen von Spezifik – was meinen Sie damit?

**Deichsel:** Nun, bedenken Sie: Jede Redaktion hat potenziell die gleichen Nachrichten auf dem Ticker – aber es entstehen tausende von höchst individuellen Gestaltsystemen, die in dem Maße ökonomisch wirksame Anziehung erzeugen, in dem sie einen prägnant einzigartigen Erzählstil entwickeln. Die Art und Weise, wie von Vorgängen in Welt und Universum erzählt wird, lässt so unterschiedliche Leistungssysteme entstehen wie FAZ, SCHWARZWÄLDER BOTE, ATTLÄNDER TAGEBLATT und BILD, um nur bei den Zeitungen zu bleiben. Dass es sich bei ihnen um echte Wirtschaftssubjekte handelt, macht jede Presseschau im Rundfunk deutlich, wenn gesagt wird: Die SÜDDEUTSCHE schreibt ... der BERLINER TAGESSPIEGEL unterstreicht ... die OSTSEEZEITUNG hebt hervor ...

**dnv:** Woher kommt die Strategie, Medien als Marken zu führen? Hat das etwas damit zu tun, dass früher Verlagsleute und heute oft Markenartikler-Manager in den Medienhäusern agieren?

## Selbstähnliche Markenführung

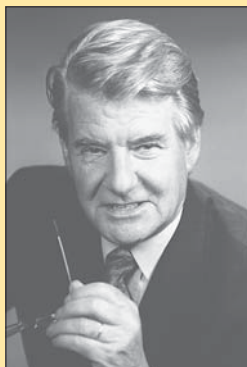
**Deichsel:** Ein publizistisches Markensystem ist entstanden, wenn um eine öffentliche Erzählleistung zahlende Kundschaft aufgebaut worden ist, wenn man also einen Guten Namen erzeugt hat. Das braucht seine Zeit und ist Resultat klugen Kaufmannsgeistes, schließlich gilt es, Redaktionen, Anzeigenkunden, Vertriebswege und schließlich Kundenschaften zu einem spezifischen Ganzen zu formen. Das geschah in der Regel, ohne dass die Verantwortlichen an "Marke" dachten – sie bauten sie de facto einfach auf. Dass neuerdings Markenführung ausdrückliches Managementthema geworden ist, liegt am zunehmenden Wettbewerb. Unter den in dieser Situation anempfohlenen Wachstums-Maßnahmen hat das Genfer Institut ein ganz bestimmtes Instrumentarium entwickelt, das wir als Selbstähnliche Markenführung bezeichnen und zum Erreichen sicherer Erlöse durch evolutives Wachstum einsetzen.

**dnv:** Wie gehen Sie bei dieser Selbstähnlichkeit vor?

**Deichsel:** Wir legen das spezifische Leistungsmuster eines Erzählsystems frei, also seinen Genetischen Code der Marke, und sorgen dann dafür, dass Bausteine und Komponenten dieses individuellen Leistungskörpers innerhalb des Unternehmens verstanden, beherzigt und im Tagesgeschäft ein- bzw. im Markt durchgesetzt werden. Ziel ist es, die Besonderheiten des Erzählstils noch stärker zur Wirkung zu bringen. Publizistische Erzeugnisse sind übrigens Musterbeispiele für selbstähnliche Reproduktion, sind doch etwa 95 Prozent in jeder Ausgabe neu und doch bleibt die Besonderheit erhalten. Ob Spartenkonzept oder Generalist – Eigenart ist höchstes Wirtschaftsgut und beste Grundlage für wirtschaftlich gesundes Wachstum.

**dnv:** Wie wird die Marke am POS erlebt? Hier bewerben sich ja Dutzende Regalmeter mit publizistischen Produkten um das Markenbe-

**Prof. Dr. Alexander Deichsel** ist Professor für Soziologie an der Universität Hamburg und Gründungsdirektor am Institut für Markentechnik Genf. Im Rahmen der Gesamtausgabe des Werkes von Ferdinand Tönnies hat er dessen Klassiker *Kritik der Öffentlichen Meinung* wissenschaftlich ediert. Sein Arbeitsgebiet ist die Rolle der Kundschaftsbildung beim Aufbau und Führen von Markensystemen, bei der die Öffentliche Meinung eine erhebliche Rolle spielt. Er gilt als Begründer der Markensoziologie, dem sozialwissenschaftlichen Fundament der Markentechnik. Als Senior Editor des Jahrbuch Markentechnik hat er zur Entwicklung markentechnischen Schrifttums maßgeblich beigetragen.





## INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

wusstsein des Käufers? Was aktiviert die Marke in ihm, damit aus der staunenden Kontemplation auch ein Kauf wird?

### Regalmeter als Leistungspunkte

**Deichsel:** Das ist gut gefragt. Markenbewusstsein entsteht im Laufe jahrelanger interessanter, letztlich guter Erfahrungen von Konsumenten. Sie werden von gelegentlichen Käufern zu Kunden und im besten Fall Teil treuer Kundschaft, mit der das Unternehmen dann wirtschaftlich rechnen kann. Die Regalmeter sind Ergebnis des Verdrängungswettbewerbs und können für eine Zeitschrift zu erfolgreichen Leistungspunkten nur dann werden, wenn der Suchende deutliche Vorstellungen von der Leistungsfacette des ausgestellten Erzählproduktes hat. Der Kauf einer wirtschaftlich erfolgreichen Zeitschrift ist also das Ergebnis beharrlicher selbständlicher Reproduktion ihres spezifischen Erzählmusters durch ein kundiges Management. Der Kaufende greift dann wie im Halbschlaf nach „seinem“, ihn in diesem Moment interessierenden Blatt beziehungsweise sucht es im Regalmeter heraus. Staunende Kontemplation sollte nicht stattfinden, denn sie ist wirtschaftlich ineffizient, allerdings wichtig für Start-ups.

### Online-Plünderung

**dnv:** Wie funktioniert der Transfer off-/online? Haben Online-Adaptionen – beziehungsweise Medien unter gleichem Titel wie die Zeitschrift – messbare Reichweitenzuwächse zur Folge?

**Deichsel:** Reichweite darf nicht mit Kundschaft verwechselt werden. Wenn ich die Online-Version einer Zeitschrift nutze, bin ich ja kein kaufender, also in das Markensystem einzahlender Kunde, sondern eher das Gegenteil: Heimlicher Plünderer. Möglicherweise ist meine Anhänglichkeit zur Zeitschrift so schwach, dass ich das mich Interessierende durch das kostenlose Ausschlagen der Online-Version nutze und den Kauf der Erzählleistung in Papierform einstelle. Die Reichweite steigt, aber die Wirtschaftskraft sinkt. Markentechnisch ist das ein keineswegs unproblematischer Weg, um Absatzrückgänge aufzufangen oder zu wachsen. Wenn die Unternehmen dann noch im Netz Werbung einsetzen,

um die Online-Version zu finanzieren, steigt die Fremdähnlichkeit der Markengestalt zusätzlich.

**dnv:** In welchen Medienkanälen und Medienverbänden können Zeitschriften-Inhalte/Marken zudem fließen: TV, Buch, Merchandising bis zum Müsli mit dem Zeitschrift-Titel?

### Nur Spezifisches hat Erfolg

**Deichsel:** Sicherlich scheint es manchem heutigen Marketingverantwortlichen interessant, in möglichst vielen Spielarten publizistischer Gestalt aufzutreten und um Anhänger zu kämpfen. Aber sind Breite und Diffusität wirklich attraktiv? Wirtschaftlicher Erfolg hat als naturgesetzliche Ursache immer und in jeder Branche die spezifische, abgegrenzte, einzigartige Leistung oder Leistungsnuance, zu der auch ein jeweils spezifischer Zugang gehört. Im Leistungssegment Publizistik gilt für die Erzählleistungsnuance gleiches. Nur um Spezifisches versammelt sich freiwillige Zahlungsgemeinschaft – eben Kundschaft.



Eine Zeitschrift sollte aus dem Regal heraus ihre „Marke“ erzählen

**dnv:** Wenn sich Medienkanäle ausdifferenzieren wie ein Delta: Welche Folgen hat das für den Verkauf im Laden? Wie wird die Marke an den Mann – und die Frau – gebracht, wenn sie facettenreicher wird?

**Deichsel:** Wenn Zeitschriften meinen, sie müssten sich öffnen – so nach dem Slogan-Spielchen: Der neue Vertrieb und mehr ... – gefährden sie ihre Prägnanz. Jedes „Mehr“ entschärft das Profil. Jeder Absatzkanal erzeugt seine eigenen Gestaltschlussfolgerungen im Publikum und die Würde nimmt graduell ab – vom schweinsleder gebundenen Folianten bis zum elektronischen Cliquematerial. Das sollte ein Management bei solchen Entscheidungen bedenken, weil es damit auch über die Preisstellung eines Erzählproduktes entscheidet.

**dnv:** Wie weit lassen sich Marken gummibandgleich dehnen, bevor ein publizistisch-reines Antlitz der Marke verunstaltet wird? Wie weit reicht die Methode „Expand your brand“, bevor es zur viel-ziterten Verwässerung kommt?

### Reinheit der Marke und volle Internetregale

**Deichsel:** Solange, bis sie niemand mehr kauft. Denn Kundschaft, umlagerndes Publikum und Öffentliche Meinung erkennen sie nicht mehr und beginnen, am Erzählten die gewohnte Spezifik zu vermissen. Das lässt den Kunden nach Wettbewerbern Ausschau halten, die Regale sind schließlich gut gefüllt und die Internetregale erst recht ... Erweiterung erzeugt auch bei dieser Art von Produkten nur unter ganz bestimmten Bedingungen gesundes Wachstum. Line-extension und Channel-extension beeinträchtigen durch die jeweils sich ändernde Nutzung die Bindungsstruktur innerhalb des Markenkörpers. Bereits die Frage weist in die falsche Richtung – der Aufweichung einzigartiger Erzählstile. Nicht „Was hält die Marke noch aus?“ sollte gefragt werden, sondern „Zahlt das, was wir vorhaben, in die aufgebaute Markenkraft ein?“. Die Reinheit des Antlitzes ist ursächlich für dauerhafte Erträge.

**dnv:** Kundentreue kann also gemanaged werden?

**Deichsel:** In der Tat: Kundentreue beginnt im Unternehmen. Marken sind kulturelle Substanzwesen, mit individueller Dynamik und Richtung. Wer ihre Eigenart in Austauschbares auflöst, zerstört ihre Wirtschaftskraft. Warum? Weil die Kundschaft ihnen untreu wird. Das Markensystem desaggregiert sich. Verdichtung jedoch ist das Erfolgsprinzip auch für das Wachstum zu verkaufender Erzählssysteme. Es ist wie im persönlichen Leben: Treu bleibt man nur dem, der sich selber treu bleibt. Um auf Ihre Leitfrage zurückzukommen: Die wirtschaftlich relevante Reichweite – also Kundschaft – sichert man allein durch evolutive Spezifik. Wie gewachsen werden kann, ist also immer für den Einzelfall zu entwickeln. ■