

Medientechnologie braucht Brand Management – werblich und journalistisch

Von Hubertus J. Müller

IN DER „ZEIT“ (2. Mai 2013, Seite 23) wurde die Aufgabe des neuen SPIEGEL-Chefredakteurs Wolfgang Büchner als „Vereinigungsbeauftragter“ beschrieben. Er soll das bisher journalistisch und werblich getrennt geführte SPIEGEL-Magazin mit SPIEGEL-Online, „SPON“ zusammenführen. Statt wie bisher durch zwei Chefs, zwei Vorstellungen und zwei auch durch Sachzwänge getrennte, partiell zusammenarbeitende, gleichzeitig konkurrierende, voneinander profitierende, getrennt kalkulierende Teams nun eine Gesamtgruppe, von einem Chef geführt... jetzt werden neben anderem auch neue „job descriptions“ fällig.

Große wie kleinere Zusammenführungen lösen ebenso wie „mergers“ stets auch ein Stück „Selbstorganisation“ aus, bei der Arbeitskultur und den Arbeitsabläufen. Dies vor allem, wenn man das als Vorteil erkennt, als erwünscht ansieht, zulässt und – neben den richtigen Führungskräften – so eine gute Balance zwischen Vorgaben und Freiräumen ermöglicht. Das nur etwa 50prozentige Gelingen großer Firmen-Mergers kann auch für „kleinere Zusammenlegungen“ wichtige Hinweise auf das für den Vereinigungserfolg Wichtige liefern. Übrigens: Zusammenlegen lassen sich – bei allen Schwierigkeiten – eher Organisationen und Firmen, seltener jedoch Technologien und Marken.

Im Zusammenhang mit der Online-Technologie stehen praktisch alle bestehenden Print- Medien vor diesen Problemen - und Chancen. Jedenfalls muss man in die neue Technologie rein, viele sind drin, haben Erfahrungen aller Art gesammelt. Jetzt müssen sie in Erkenntnisse umgemünzt werden.

BEIM ENTWICKELN des Modells „Zusammenführung“ ist die erste Schwierigkeit der dabei anzuwendende Blick: Aus der Innensicht, zum Beispiel des Konzerns oder der Firma? Aus der Außensicht des bisherigen oder künftigen Marktes? Aus der Sicht eines „bereits im Ganz- oder Teilmarkt etablierten“ Mediums? Aus Kunden- und Nutzersicht eines „neu im jeweiligen Markt dazukommenden“ Mediums? Wenn man in den Kategorien von „bekannte, vertraute Marke und gewohnte alte Technologie“ und „angebotene neue Technologie, Weiterführung oder Neuentwicklung der Marke“ denkt, öffnet sich der unverzichtbare Blick aus Sicht des Adressaten, des Kunden, des Lesers, des Nutzers, des Werbetreibenden. Wobei „Technologie“ sich hier auf „Produktion“ und auf „Nutzung durch den Kunden“ bezieht, also „zwei Enden“ hat.

Beim SPIEGEL kam das neue, den Lesern, wenn auch nicht den Inserenten kostenlos angebotene Medium „SPON“ zum kostenpflichtigen Verlagsangebot des SPIEGEL-Magazins dazu. Der zusätzliche Kurzname entspricht sowohl dem Bestreben, sich von der Basismarke abzusetzen als auch dem technoaffinen Trend, sich abzugrenzen und innerhalb des Mediums eigene Begriffe und Abkürzungen zu benutzen (was nicht immer sinnvoll oder nutzerfreundlich ist). Die begriffliche „Etikettierung und Differenzierung“ SPON trennte in Optik und Layout aber nicht die Verbindung zur Basismarke SPIEGEL und konnte sich zum Start auf die bundesweite Bekanntheit (nicht identisch mit Nutzung) einer starken „leader brand“ stützen. Die SPON-Reichweite geht weit über die von Print hinaus.

Die mit der Einführung der neuen Medientechnologie verbundene „Kostenloskultur“ und die unklare Zuordnung ihrer tatsächlichen Produktionskosten schob und schiebt die digitalen Finanzierungsfragen immer wieder hinaus, verschärft sie zusehends: Durch Print- und Abo-Preiserhöhung? (Wo ist die Schmerzgrenze?) Nur durch Werbung? Oder gemischt, durch Werbung, Abos und andere Bezahlweisen? Untrennbar verbunden mit der Bezahlweise ist auch der Einstufung des Mediums durch die Kunden: Ist es ein elektronisches Anzeigenblatt oder ein hochwertiges Medium, für das

man wegen seiner – ebenso generell wie individuell neu zu definierenden - Qualitäten bereit ist, über Abos oder im Einzelfall per unterschiedlichste Abruf- und Bezahltechniken zu bezahlen? Wobei die „medialen Qualitäten“ neu definiert und „wahrnehmbar“ realisiert werden müssen: journalistisch, informations-, arbeits-, beziehungs-, erlebnis-, life-style-, meinungs-, community-bezogen...

Es wird notwendig, sich mit access- and pay-walls zu befassen, dazu mit „Positioning“ und „Brand Management“. Das selten definierte „Positioning“ bedeutet eine Standortbestimmung im kompetitiven Umfeld, samt Stärken und Schwächen des eigenen Angebots sowie der Angebote der direkten und indirekten Mitbewerber. Mit „Brand Management“ ist die unternehmerische Anwendung von „Positioning“ verstanden, mit dem Auf- oder Ausbau von Bekanntheit, Anziehungskraft und Nachfrage, mit dem Ziel von Marktführerschaft und Unternehmenserfolg.

„**VERLAGSMARKEN**“ sind gleichzeitig „journalistische Marken“. Wegen der traditionellen Produktionsweise – Trennung von Redaktion und Verlag - haben sie das Problem, dass „die Steuerung als Marke“ vergleichsweise schwieriger ist als zum Beispiel bei Konsumgütermarken. Noch schwieriger wird es, wenn man sowohl die enorme Vielfalt und Differenzierung von werblichen und journalistischen Angeboten als auch die der jeweiligen Ziel- und Nutzergruppen betrachtet. Dabei muss zwischen „kontinuierlicher und fallweiser Nutzung“ unterschieden werden.

Hier soll auf die weitere Entwicklung von journalistischen Ganz- und Teilformaten hingewiesen werden sowie auf die durch die neuen Medien und ihre Art der Produktion und Nutzung eher auf „Trennungen“ als „ein größeres Gesamtverständnis“ hinauslaufende Entwicklung. Dies zieht – unabhängig von organisatorischen, Zuständigkeits- und Führungsfragen - die Notwendigkeit der Bildung eines journalistisch wie werblich übergeordneten „Brand Managements“ nach sich, aufbauend auf einer „neu formierten oder aktualisierten Positionierung samt der Bildung sinnvoller „Brand Extensions“ und „Untermarken“ für wichtige, oft angrenzende Teilmärkte, die mit relevant-hochwertigen (journalistischen und werblichen) Angeboten bedient werden.

Dass wegen Print-Auflagenrückgängen derzeit die Finanzierungsfrage im Vordergrund steht, ist nachvollziehbar. Aber für hochwertige, etablierte Leitmedien erübrigt sich wohl die Frage, ob neben kostenpflichtigem Print-Medium die technologische Ergänzung oder Alternative weiterhin kostenlos produziert und ohne access- and pay-walls angeboten werden kann. Hier ist jedenfalls großes Einfühlungsvermögen in die Kunden- und Nutzersituation geboten. Ich bin als Leser und vielfacher Mediennutzer Print und Digital schon an mehr als eine pay-wall geraten und habe den in diesem kritischen Moment angebotenen „gaaanz einfachen Klick-Schritt“ in irgendeine Bezahl- oder Abo-Situation bisher nicht genutzt (*Details hierzu überschreiten diese Anmerkungen*).

Bei den Stellenmärkten lässt sich die durch die neu hinzugekommenen Technologien (und Wettbewerber) geschaffene Problematik – samt Chancen – etwa so skizzieren: *Jobsucher* empfinden die Situation im Internet in vielerlei Hinsicht als „unbefriedigend“, ebenso *ausschreibende Firmen*. Die Beschäftigung mit den neuen Technologien hat viele Firmen davon abgehalten, sich intensiver mit den Wünschen und Erwartungen ihrer Kunden und Technologienutzer zu befassen: Die *Jobsucher* möchten in ihren „situativen Bedürfnissen“ besser erkannt und entsprechend im digitalen Jobmarkt „geführt“ werden. Die *Firmen* empfinden im Internet ihre Möglichkeiten „eingeschränkt“, ihre Jobprofile und Jobangebote, ihr Firmenprofil und ihre „Employer Brand“ zu kommunizieren. Wer hier „Kompetenz“ und „Imagination“ einsetzt, wird in beiden Feldern bessere Ergebnisse bekommen.■