

Gerhard Steidl für den Göttinger Marketingtag 2014

1.

Ein Produkt lässt sich auf verschiedene Weise zu einer Marke aufbauen. Zum Beispiel mit viel Geld: Dann ist plötzlich ein neuer Anbieter am Markt präsent, den vorher niemand vermisst hat und der jetzt so tut, als käme man gar nicht mehr um ihn herum. Und die Leute kaufen ihre Schuhe tatsächlich dort und nicht mehr wie zuvor im Schuhgeschäft. – Oder Man macht es mit Geschick: Da kann das Produkt ein Nichts sein, zum Beispiel einfach aus dem Wasserhahn kommen, und doch glauben die Menschen, was da in einer so schönen Flasche auf ihrem Tisch steht, sei sein Geld wert. – Oder ein Produkt setzt sich in der Weise durch, dass es zum Repräsentanten seiner Art wird: Dann will man keine beliebige scharf gewürzte Dosensuppe, sondern Bihunsuppe, und man kauft sich nicht irgendein Notizbuch, sondern ein Moleskine.

Markenbildung hängt mit der Entstehung einer Begehrlichkeit zusammen. Diese Begehrlichkeit kann auch einfach mit der Qualität des Produkts zu tun haben, die man sich über die Jahre erarbeitet und die dazu führt, dass man als Marke glaubwürdig ist. Und da möchte ich Ihnen kleine Einblicke in die Entwicklung und das Funktionieren meines Verlags geben.

Angefangen habe ich Ende der sechziger Jahre als Gestalter und Drucker. Ich habe eigene Plakate gestaltet, für das Göttinger Symphonie-Orchester etwa und das Junge Theater, sowie Plakate und Multiples für Kunden produziert, unter anderem für Joseph Beuys und Klaus Staeck. 1972 erschien das erste Buch in meinem Verlag, der sich zunächst auf politische Sachbücher konzentrierte, dann Literatur ins Programm nahm. Einen großen Entwicklungsschritt machte er, als ich 1993 die Weltrechte am Gesamtwerk von Günter Grass erwarb. Mein Verlag sitzt seit ewigen Zeiten in der Düsternen Straße in Göttingen. Dort habe ich kontinuierlich erweitert, angebaut, zugekauft, modernisiert. Und ich war ständig dabei, mir neues Wissen anzueignen.

In den neunziger Jahren lernte ich besonders von Walter Keller vom Zürcher Scalo-Verlag, er war der anspruchsvollste und beste Fotobuch-Verleger seiner Zeit. Mit ihm erkundete und erweiterte ich die technischen Möglichkeiten der Druckmaschinen, und wir beschäftigten uns intensiv mit der Frage, wie man den Inhalt eines Buchs, in diesem Fall die Fotografien, angemessen

ausstattet und einkleidet. Bücher sind ja seit Gutenberg nicht allein Träger von Information, sondern auch Objekte, die man gern in die Hand nimmt. Und solange man sie in der Hand hat, sollen sie etwas zur Freude am Lesen oder Betrachten beitragen.

Das gilt schon für den Roman und das Sachbuch, und das gilt noch weit mehr für das Fotobuch, das etwas anderes ist als ein Behälter, nämlich ein ästhetisches Gesamtkunstwerk. Meine „Unternehmensberater“ bei dieser Entwicklung waren Künstler, Autoren, Kuratoren, Sammler. Über viele Jahre hinweg lernte ich ständig Neues über die besten Materialien wie Pappe, Papier und Leinen.

Damit hatte ich leider nicht die perfekte Formel im Safe wie für einen Softdrink, Kräuterlikör oder andere sichere Umsatzbringer. Ich hatte es jeden Tag wieder mit der Aufgabe zu tun, das nächste Buch ebenso gut oder besser umzusetzen, um es zu einem begehrten Produkt zu machen. Wobei ich sagen muss, dass ich jedes Buch, das in meinem Verlag erscheint, gleich ob Literatur, Sach- oder Fotobuch, zuerst für den Autor oder Künstler mache, dann für mich, und zum Schluss hoffen wir beide, dass es darüber hinaus Menschen in der Welt gibt, die an diesem Buch Interesse haben.

Die permanente Selbstbefragung, ob man da auf dem richtigen Weg ist oder etwas anders machen sollte, ist die eine Konstante meiner Arbeit. Die andere ist, dass ich die vollständige Kontrolle über sämtliche Vorgänge in meinem Haus nie aus der Hand gegeben habe. Dazu habe ich ein gutsherrenartiges System etabliert. Es verlangt in jedem einzelnen Bereich die Fähigkeit zur Entscheidung, und es setzt voraus, dass das Gut, also die Firma nicht zu groß werden darf, damit man nicht den Überblick verliert.

2.

Ich möchte an dieser Stelle kurz über andere reden. Als erstes über Pablo Picasso. Nicht über seine Kunst, sondern über Picasso als Herr über sich selbst und seine schöpferischen Kräfte. Wenn er morgens aufgewacht ist, hatte er schon viele Ideen im Kopf, die er im Laufe des Tages umsetzen wollte. Das Gute für ihn: Er konnte fast alles tun, ohne auf andere angewiesen zu sein. Er hat sich vor die Leinwand gesetzt, vor ein Blatt Papier oder den Lithografiestein. Wenn er Lust und eine Idee hatte, hat er auch Skulpturen

geformt oder montiert. Für seine Kunst brauchte er keine Assistenten und kein Team, höchstens Leute, die ihm Materialien heranschafften, und dann natürlich Drucker, denn deren Fachwissen brauchte er zum Gelingen seiner Druckgrafik.

Picasso wurde nicht nur zu einem der größten Künstler der Moderne, sein Name wurde auch zu einer weltweit bekannten Marke, mit der sich bis heute glänzend Geschäfte machen lassen. Dabei saß oder stand Picasso einfach bis ins hohe Alter hinein in seinem Atelier und schuf seine unverwechselbare Kunst. Nun hatten Künstler zu der Zeit auch nicht die Möglichkeit, Niederlassungen zu eröffnen oder ihr Geschäft anders auszuweiten, aber nicht das ist hier mein Thema, sondern der erste Hinweis darauf, wie sich eine Marke in einem ganz überschaubaren Feld herausbilden, etablieren und halten kann. Und das man gut beraten sein kann, es bei diesem Menschenmaß zu belassen.

Diese Haltung lässt sich sogar in einem Weltkonzern umsetzen. Karl Lagerfeld ist als Chef der Firma Chanel in ähnlicher Weise Herr in seinem Haus. Wenn Lagerfeld morgens aufwacht, hat er bereits viele Ideen angesammelt, die er in Zeichnungen, Entwürfe und Konzepte umsetzt. Dann fährt er in die rue Cambon im Zentrum von Paris, wo Chanel sitzt, und zwar mit allen Ateliers, Werkstätten und Büros, die man zum Modemachen braucht. Als kreativer Kopf seines Teams ist Lagerfeld jeden Tag dort, um die präzise Ausführung seiner Ideen zu steuern. In handwerklichen Fragen macht ihm niemand etwas vor, er kann ohne Reibungsverluste und Einflussnahme arbeiten und seine Vorstellungen von Qualität umsetzen. Seine Modelle werden von leibhaftigen gelernten Schneidern und Schneiderinnen hergestellt. Es kommt kein Knopf an ein Chanel-Kleid, der Lagerfeld nicht gefällt. Er hat das Modell gezeichnet, gestaltet, Stoffe und Materialien auf seine Anweisung hin herstellen lassen, das Nähen und die Anprobe überwacht – und er stellt es auf seiner eigenen Modenschau vor. So entsteht seine Vorstellung von Haute Couture.

Und wie Picasso ist Lagerfeld zu einer weltweit bekannten Marke geworden – allein durch die Person und das, was sie macht. Nur für die Drucksachen, für seine Bücher und das aufwendige Werbematerial, braucht auch Lagerfeld jemanden, der ihm zur Hand. Weil ich mich mit Lagerfeld so gut auskenne, werden Sie sich bereits gedacht haben, dass dieser Drucker, von dem ich gesprochen habe, ich selbst bin. Ich bin häufig bei Chanel in der rue Cambon, aber dann bin ich tatsächlich mit Karl Lagerfeld und seinem Team beim Arbeiten, niemals am Konferenztisch und nie, um über irgendetwas zu verhandeln. Sondern immer zum Austausch über die Umsetzung seiner Ideen.

Bevor ich nach diesem Exkurs wieder auf meinen eigenen Geschäftsansatz zu sprechen komme, möchte ich noch ein kleines Beispiel dafür geben, wie man eine Marke auch überstrapazieren kann. Das bekannteste Restaurant auf Sylt ist die Sansibar von Herbert Seckler. Es ist so bekannt und mit dem Image der Insel derart verknüpft, dass es zur Marke wurde, und mit dieser Marke wurden nun weitere Geschäftsfelder erschlossen, eine Dependance in Düsseldorf, Sansibar-Stores auf Sylt und im Internet. Sansibar an jeder Ecke ist aber nicht mehr attraktiv für diejenigen, die mit dem Namen Exklusivität verbinden und genau deswegen kommen und zahlen. Einige Shops hat Seckler wieder geschlossen, und auch Fischhändler Gosch, ebenfalls aus Sylt, blieb nach einem erfolglosen Versuch mit einem Pasta-Lokal lieber bei seinem Fisch wie der Schuster bei seinem Leisten. Expansion kann auch ein Fehler sein.

3.

Was für Lagerfeld die rue Cambon in Paris, ist für mich die Düstere Straße in Göttingen. Wobei ich mir mein Konzept nicht bei ihm abgeschaut habe. Denn was ich wollte und was ich nicht wollte, habe ich durch einen langen Findungsprozess herausbekommen. Und an dessen Anfang stand die Idee, mich geschäftlich und damit als Marke breiter aufzustellen.

Als junger Mensch von etwas dreißig Jahren arbeitete ich wie erwähnt viel als Drucker für bedeutende Künstler, zum Beispiel für Joseph Beuys. Das lief sehr erfolgreich, und so kam die Idee auf, mit meinem Knowhow da vor Ort zu sein, wo die Kunst entstand, in Düsseldorf wegen der Kunstakademie und am besten auch in New York. Damals entstanden auch Pläne für ein großes Kultur-Werk draußen auf der grünen Wiese in der Siekhöhe, für das ich ein Grundstück kaufte. Aber zum Glück waren all diese schönen Pläne viel zu teuer, und ständig in Künstlerkreisen zu stecken, verträgt man auch nicht unbegrenzte Zeit. Es war klüger, die Künstler etwas auf Distanz zu halten und das Unternehmen so aufzustellen, dass es einen finanziell und nervlich nicht überfordert.

Die Umstände haben mir also dabei geholfen, zu erkennen, was ich wirklich wollte: nur das Original, nicht die Blaupause, die Filiale oder den Klon. Damit war der Kopf wieder frei für die Etablierung meines kleinen beherrschbaren Reichs. Es liegt eingezwängt in der Enge der Göttinger Innenstadt, die nicht nur mich inspiriert, sondern auch alle Künstler, mit denen ich zu tun habe. Die

kommen viel öfter zu mir, als dass ich zu ihnen hinfahre, und sie sind fasziniert vom mittelalterlichen Stadtkern und den vielen Fachwerkhäusern, vom universitären Flair und der wohltuenden Übersichtlichkeit. So wie ich selbst jeden Tag fasziniert davon bin, dass ich Zeit für Kreativität habe und meine Nachbarn kenne, dass ich mich nicht mit Größe und Masse herumschlagen muss, sondern nur mit Fragen der Qualität und ihrer Umsetzung.

Das ist der Kern der Marke Steidl. Die Marke Steidl wird dadurch mit Leben erfüllt, dass wirklich immer Steidl drinsteckt, wo Steidl draufsteht. In meinem Verlag sind sämtliche Produktionsschritte unter einem Dach vereinigt. Gestaltung, Lektorat, Satz, Bildbearbeitung, Druck – das passiert alles auf den Etagen meines Verlags in der Düsternen Straße. Stellen Sie sich das ruhig ganz räumlich vor: Oben werden Ideen hineingegeben und unten plumpst ein Buch heraus. Man könnte es auch eine vertikale Fabrik nennen. Ich steuere und überwache sämtliche Schritte der Produktion, vom Layout bis zum Druck. Das ist noch lange keine Garantie dafür, dass immer alles gelingt – es ist erst einmal mein Ansporn, wenn ich mich an die Arbeit mache. Ich habe meinen Namen an die Verantwortung geknüpft, jeden Tag an diesem Gelingen zu arbeiten.

Das Prinzip der Haute Couture, das ich Karl Lagerfeld abgeschaut habe, wende ich auf meine eigene Arbeit an, und meine Modenschau ist die Buchmesse. So wie die Mode der Haute Couture nicht für den Massenmarkt bestimmt ist, sind meine Produkte auch nur für diejenigen interessant, die sie richtig würdigen können. Den meisten Menschen ist der schöne Leineneinband egal, ihnen geht es um den möglichst niedrigen Preis, darum fragen sie nach einer Taschenbuchausgabe oder einem E-Book. Das ist der Grund, warum mein Geschäftsmodell allein im Bereich der Belletristik und des Sachbuchs heute nicht funktionieren würde, denn da gibt es reichlich Mitbewerber und ein Hauen und Stechen am Markt.

Im Feld des Fotobuchs als Spezialbereich des Kunstbuchs gibt es kein vergleichbares Hauen und Stechen. Das hat mehrere Gründe. Zum einen gibt es nur wenige Mitbewerber mit Niveau. Diese Verlage haben einen begrenzten Kundenkreis, er besteht im Kern aus den Sammlern, aus Leuten in aller Welt, die extensiv Bücher kaufen und sich intensiv mit der Materie beschäftigen. Man macht sich unter diesen Verlagen auch nicht in nennenswerter Weise die Künstler und Autoren abspenstig, wie es im klassischen Buchmarkt an der Tagesordnung ist. Als unabhängiger Verleger schaut man oft genug dabei zu, wie junge Autoren wachsen und gedeihen, und irgendwann sind sie

interessant genug, um mit Geld und den großen Versprechungen in einen Konzernverlag gelockt zu werden. Dann sind sie weg.

Im Fotobuchmarkt funktioniert das selten. Und im Übrigen: Ich war ja sozusagen einer der ersten, der ein Fotobuchprogramm konsequent aufgebaut und gepflegt hat. Zu mir kamen die Künstler, weil sie etwas erhielten, was ihnen zuvor unerreichbar gewesen war: sie bekamen höchste Qualität bei der Umsetzung ihrer Ideen bei gleichzeitig vollständigem Einfluss darauf. Klingt nach etwas Selbstverständlichem, aber das ist es nicht. Eine Druckkultur wie bei uns ist zum Beispiel in den USA unbekannt. Für die amerikanischen Fotografen und Künstler aus aller Welt wurde die Düstere Straße zu einem Pilgerort, weil hier etwas geht, was in ihrem großen Land nirgendwo geht.

4.

Wie das abläuft, können Sie in einem Dokumentarfilm sehen, der im Jahr 2010 entstanden ist: „How to make a book with Steidl“, den Sie sich übrigens auch über Netflix ansehen können. Der Film ist in der Szene ziemlich bekannt, man erfreut sich an dem darin aufscheinenden Wahnsinn, den das leidenschaftliche Verlegen mit sich bringt und der vielleicht auch ein Stück weit die Marke Steidl prägt. Aber im Kern zeigt er, was das individuelle gegenüber dem industriellen Büchermachen ausmacht: ein Ergebnis, das nicht die Folge zahlloser Kompromisse ist, sondern das kompromisslose Produkt aus der Hand von Künstler und Verleger.

Ich habe Ihnen beschrieben, dass das nicht von ungefähr kommt, sondern das Ergebnis eines langen und niemals abgeschlossenen Prozesses ist. Man gelangt nicht mit viel Geld an diesen Punkt, und auch die kreativsten Start-ups sind nicht mal eben da, wo ich jetzt stehe, sie sind also keine zu fürchtende Konkurrenz. Meine Art, mein Geschäft zu führen, empfiehlt sich allerdings nicht für eine Darstellung im Lehrbuch oder zur Nachahmung. Dazu gebe ich Ihnen einen kurzen Einblick in meinen Arbeitstag.

Um 5.15 ist für mich Arbeitsbeginn. Um diese Zeit mache ich besonders gern Zeichnungen und Entwürfe, die dann später von meinen Leuten am Bildschirm umgesetzt werden. Um 6 Uhr haben wir in der Druckerei Schichtwechsel. Ich liebe es, alle drei Schichten zu begrüßen und in die anstehenden Arbeiten

einzuweisen. Ab 8 Uhr kommen die Mitglieder meines Orchesters, wie ich den Verlag gerne nenne: Typographen, Designer, Bildbearbeiter, Techniker, Fahrer, Vertriebs- und Presseleute, Lektoren, Ausstellungskoordinatoren, Buchhalter. Ich dirigiere alle, damit wir einen harmonischen Klang zustande bringen.

Ab 9 Uhr ist der Künstler willkommen. In den meisten Verlagen ist er nur zur Besprechung mit dem Chef im Chefzimmer anwesend – und vielleicht bei einem Mittag- oder Abendessen. Bei uns wird der Künstler, der ja auch ein Schriftsteller sein kann, in alle Schritte der technischen Herstellung einbezogen. Deswegen nimmt er es auch ohne Nörgeln hin, manchmal stundenlang zu warten. Wir treffen uns in der Bibliothek ganz oben im Haus. Ich frage: Was ist deine Vision von dem Buch, das wir machen wollen? Und wie Kinder, die im Sandkasten spielen, beginnen wir zu arbeiten – wir lassen uns in den Tag trudeln. Wir diskutieren das Layout, basteln an Designideen, machen Bildbearbeitung, Textkorrekturen und Andrucke. Das ist fast das Schönste am Tag, wenn man, ohne jeden Zeitdruck, Papiere und Farben auf der großen Druckmaschine ausprobieren kann.

Mittlerweile ist es Abend geworden. Ich bin wieder allein, niemand darf mich stören, und mein größter Luxus ist es, für ein bis zwei Stunden den Schnabel zu halten, aufzuräumen und den nächsten Tag vorzubereiten. Um kurz vor 22 Uhr gehe ich in die Druckerei, um die Kollegen von der Nachtschicht auf Besonderheiten der jeweiligen Arbeit hinzuweisen. Dann geht's nach Hause. Das geht sehr fix, denn ich muss nur 50 Meter durch den Garten zum Wohnhaus gehen. Ich lese Zeitung, trinke dazu ein Glas Rotwein und bin um 11 Uhr im Bett. Denn ich brauche unbedingt 5 ½ Stunden Schlaf, um am nächsten Tag fit zu sein, 6 wären besser.

Vor wenigen Jahren sollte ich mir als Verleger von Büchern aus Papier und Druckfarbe ja vorkommen wie ein Exemplar einer aussterbenden Art: Vom Ende des physischen Buchs war die Rede, vom unausweichlichen Verschwinden dieses umständlichen Mediums, man sah es schon überrollt von der digitalen Welt mit ihrer universellen Verfügbarkeit und ihren endlosen Möglichkeiten. Das ist ein Sturm, der da draußen in der Tat tobt und über dessen Auswirkungen sich viele Branchenteilnehmer Sorgen machen. In meinen Breitengraden wirkt sich der aber kaum aus. Warum das so ist, habe ich Ihnen zu beschreiben versucht. Ich kann mich ganz meiner eigenen Nase nach weiter auf mein altes Geschäftsfeld konzentrieren: das Verlegen

schöner Bücher für einen Markt, der keineswegs kollabiert ist, der im Gegenteil blüht. Leserinnen und Leser sind nämlich etwas anderes als User, sie sehen im physischen Buch mehr als eine Quelle von Information oder Unterhaltung. Solange das der Fall ist, mache ich mir keine Sorgen um mein Geschäftsfeld und betreibe weiterhin Markenbildung auf meine ganz eigene Art.