



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

Vortrag Münchner Medientage 2003

Liften oder Einstellen

Was tun, wenn die Auflage fällt?

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
als einziger Erbsenzähler unter lauter Kreativen hat man es möglicherweise nicht ganz leicht mit dem Thema. Denn schon der Ausgangspunkt, die fallende Auflage, ist ja häufig ein Streitpunkt: liegt es an der Redaktion, liegt es am Vertrieb? Nun, statt uns auf diesen Streit einzulassen, sollten wir lieber auf mögliche externe Gründe schauen:

Folie 2

Der Markt hat sich verändert: das können zum einen Veränderungen bei den Marktteilnehmern sein (darunter fallen z. B. die beiden als nächste aufgeführten Gründe), es können sich aber auch Rahmenbedingungen ändern, seien es technologische Gegebenheiten, seien es juristische Rahmenbedingungen (stellen Sie sich vor, neben der Zigarettenwerbung würde auch noch die Darstellung spärlich bekleideter Damen verboten, wo bliebe dann z. B. der Playboy?).

Veränderungen bei den Marktteilnehmern können sich in schrumpfenden Zielgruppen ausdrücken, der Wettbewerb kann zunehmen oder – und da sind wir nun doch bei der Redaktion – das eigene Blatt entspricht nicht mehr den Bedürfnissen der Zielgruppe.

Am schwierigsten liegt der Fall

Folie 3



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

bei sich verändernden Märkten, vor allem, wenn möglicherweise gleich mehrere Parameter zusammentreffen.

Man hat dann zwar drei Handlungsoptionen, jedoch ist die Auswahl zwischen „weitermachen“, „in einen anderen Markt wechseln“ oder „aus dem Markt austreten“ sicher nicht so einfach. Wir kommen hierauf gleich noch im Einzelnen zu sprechen.

Etwas einfacher ist der Fall, wenn die Zielgruppe schrumpft:

Folie 4

Wenn Ihr Controlling funktioniert, müsste es gelingen, das Objekt so lange im Markt zu lassen, wie es sich rechnet, und es dann einzustellen.

Gleichzeitig sollten Sie aber darüber nachdenken, wie Sie Ihr Portfolio wieder erweitern können, indem Sie in einem anderen Markt mit einem neuen oder auch mit einem relaunchten Objekt tätig werden.

Eine weitere Form der Marktveränderung kann sich in zunehmendem Wettbewerb ausdrücken:

Folie 5

Auch hier haben Sie die Wahl zwischen „weitermachen“, „in einen anderen Markt wechseln“ oder „aus dem Markt austreten“ (oder einfacher ausgedrückt: das Objekt einstellen).

Sollte es an ihrem Blatt liegen, wenn sich also

Folie 6

Zielgruppenbedürfnisse geändert haben und Sie sie nicht mehr befriedigen können, weil Ihre Inhalte oder das Aussehen nicht mehr den Wün-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

schen und Gewohnheiten der Leser entsprechen, dann geht es um das, was landläufig als Relaunch bezeichnet wird.

Unsere Branche leidet aus meiner Sicht manchmal darunter, dass Begriffe verwendet werden, die entweder nicht eindeutig definiert sind, oder aber eine eindeutige Definition vorliegt, der Begriff aber anders oder zumindest etwas weiter gefasst oder verwendet wird. Es gehört zur Aufgabe der Erbsenzähler, hierauf ab und an, z. B. jetzt in diesem Vortrag, hinzuweisen. Manchmal wird von Facelift, manchmal von Redesign, am häufigsten aber von Relaunches gesprochen. Ich komme darauf gleich zurück, möchte mich aber zuerst noch mit dem „Einstellen“ befassen.

Folie 7

Einstellen ist sicherlich für Verleger eine der unangenehmsten Entscheidungen, aber man hat den Eindruck, dass dies manchmal weniger aus wirtschaftlichen Gründen als aus Angst vor dem vermeintlichen Geschäftsverlust in der Branche der Fall ist.

Man sollte es aber dennoch tun, wenn

- die Zielgruppe für ein Blattkonzept ausstirbt,
- Wettbewerber einen solchen Vorsprung erreicht haben, dass dieser kaum noch aufzuholen ist,
- man sich nicht zutraut, in einem veränderten Markt zu bestehen.

Nun zu Redesign und Facelift: im Zusammenhang mit einer Studie zum Thema Relaunch, an der wir gerade arbeiten, haben wir uns auch mit Zeitungen und hierbei auch mit dem bekannten Zeitungsdesigner Mario Garcia beschäftigt. Was ich jetzt zitiere, hat selbstverständlich nichts mit dessen unbestrittenen Fähigkeiten zu tun, unterstreicht aber die von mir eben behauptete Begriffsverwirrung:

Während auf der englischen Website www.garcia-media.com in erster Linie von Redesigns (161 Fundstellen) oder Facelift gesprochen wird (für Relaunch lassen sich nur 6 Fundstellen finden), steht auf der deutschen (www.garcia-media.de), dass Garcia Media weltweit schon über 500 Zeitungen relaunched hat. Im Falle des Handelsblatts wird auf der englischen



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

Site von einem Facelift gesprochen, auf der deutschen von einem Redesign, von einem Remake und in einer früheren Fassung von einem Relaunch.

Ohne nun an dieser Stelle den Unterschied (wenn es denn einen gibt) zwischen Facelift und Redesign herausarbeiten zu wollen,

kleiner Einschub - Zitat aus der Branche:

- Facelift ist das „Herumfeilen mit einer Nagelfeile“.
- Redesign ist „eher etwas Radikaleres“.

ohne dies also hier vertiefen zu wollen, möchte ich doch behaupten:

Folie 8

Wenn *nur* das eigene Blatt nicht mehr gut ankommt, reicht eventuell auch ein Facelift oder ein Redesign. Die Grenzen lassen sich nur schwer festlegen, jedoch steht fest, dass ein radikale Veränderung dazu führen kann, dass Altleser abspringen. Man sollte sich also einigermaßen sicher sein können, dass mit dieser Maßnahme auch neue Leser gewonnen werden können.

Im Gegensatz hierzu steht der echte Relaunch

Folie 9

Im ursprünglichen (marketingorientierten) Sinne bedeutet Relaunch eine Produktvariation als Ablösung vorhandener durch gleichartige neue Produkte. Dies ist in der Saturations- bzw. Degenerationsphase des Produkt-lebenszyklus erforderlich, um drohenden Ergebniseinbußen zuvorzukommen. Um zur gewünschten Umsatzbelegung zu gelangen, kommt es darauf an, dass die Nachfrager das variierte Produkt als hinlänglich neu empfinden. Facelifts oder geringe Produktaufwertungen reichen hierfür im allgemeinen nicht aus.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

Wir könnten an dieser Stelle diskutieren, was hinlänglich neu eigentlich bedeutet, aber ich befürchte, dafür wird die Zeit nicht reichen.

Versuchen wir es daher mit folgendem Ansatz:

Folie 10

Während Redesign also im Sinne des Liftens eher eine Schönheitsoperation ist, beinhaltet ein Relaunch auch eine Neupositionierung im selben oder den Wechsel in einen anderen Markt.

Für den Wechsel in einen anderen Markt mit dem selben Titel gibt es kaum Beispiele. Als eines der wenigen könnte man eventuell Max anführen. Hier hat jedoch inzwischen die Rückkehr in den ursprünglichen Markt stattgefunden.

Sie erinnern sich: Max war ursprünglich eine monatlich erscheinende Lifestyle, wechselte dann aber zu 14-täglicher Erscheinungsweise mit dem Anspruch eines „jungen Stern“. Seit Anfang des Jahres, nach einem erneuten Relaunch, erscheint man wieder monatlich und bezeichnet sich – back to the roots - als Trendmagazin in Sachen Lifestyle. Der Auflagenrückgang ist damit nicht gestoppt worden, jedoch kann bei entsprechendem Anzeigengeschäft die Rentabilität eines Monatsmagazins auch mit niedrigerer Auflage durchaus besser sein als vorher bei 14-täglichem, also doppeltem Erscheinen. Interessant wäre hier also ein Blick in die Deckungsbeitragsrechnung, der uns aber naturgemäß verwehrt bleibt.

Für eine Neupositionierung soll folgendes Beispiel dienen:

Folie 13

Young Miss hat sich, wie Sie sehen, älter positioniert. Die mit diesem Relaunch verbundenen Ziele lauteten

Folie 14



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

- Ausbau der Auflage
- Erhöhung der Reichweite
- Verlagerung der Leserstruktur in Richtung „volljährig“
- Steigerung des Anzeigenvolumens.

Ist dieser Relaunch erfolgreich?

Folie 15

Auf den ersten Blick ja, die Auflage ist vom 2. zum 3. Quartal 2003 von 151.447 auf 314.251 gestiegen. Einschränkend ist allerdings zu sagen, dass der Relaunch durch einen „Einführungspreis“ von 1 EURO (über drei Ausgaben) unterstützt wird, der jetzt auf 1,50 EURO gestiegen ist. Eine endgültige Aussage wird sich also frühestens nach dem aktuellen Quartal treffen lassen.

An diesem Beispiel – welches ich eigentlich ganz anschaulich finde – möchte ich aber nochmals verdeutlichen, dass in unserer Branche nichts unhinterfragt bleibt. So hat der Vertreter einer namhaften Mediaagentur in einem der Interviews für die Studie den Standpunkt vertreten, eigentlich handele es sich bei Young Miss ja doch nur um ein Redesign. Er habe während der Präsentation in einem alten und einem neuen Heft geblättert und so große Unterschiede nicht feststellen können, vielleicht hätte sich die ältere Positionierung ja auch nur dadurch ergeben, dass – wie bei jeder Zeitschrift – die Leserschaft mit dem Blatt gealtert sei. Nun, vielleicht lag es auch daran, dass er nicht zur Zielgruppe gehört, aber Sie sehen daran, dass etwas, was mir, eventuell auch Ihnen und anderen einleuchtet, nicht allen einleuchten muss.

Lassen Sie mich nun in einer kleinen Zusammenfassung zu den strategischen Optionen bei einem Relaunch kommen

Folie 16



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

Strategische Optionen sind u. a.

- Preis
- Qualität
- Pionier (neue Märkte, neue Produkte)
- Verdrängung
- Me too
- Marktnischen

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch kurz auf den Markt der Frauenzeitschriften eingehen. Dieser stellt sich für mich und andere als äußerst unübersichtlich dar. In der IVW wird über die Erscheinungsweise differenziert (wöchentlich, vierzehntäglich, monatlich), was aber als alleiniges Kriterium (wenn es denn überhaupt eines ist) nicht ausreicht. In den Objektbeschreibungen selbst wird die Positionierung über das Alter und - vereinfacht ausgedrückt - die Anspruchshaltung definiert. Ob dabei eine Zielgruppenbeschreibung wie z. B. bei der neuen Zeitschrift „flash“ (anspruchsvolle, unkonventionelle Frauen zwischen 20 und 39) zielführend ist, werden die Märkte (Vertrieb und Anzeigen) zeigen. Auf Anhieb würde ich sagen, dass schon zwischen 20 und 39 eine sehr breite Lebensspanne liegt.

Schließen möchte ich mit einem Überblick über die zwangsläufigen Voraussetzungen für einen Relaunch hinweisen:

Folie 17

Ich habe hier die Überschrift Erfolgsfaktoren gewählt, weil zwar auch ohne Beachtung dieser Punkte der Erfolg eintreten kann, dieser aber dann eher zufällig ist.

Ob Sie wirklich Erfolg haben, ist mit dieser Rezeptur aber noch nicht garantiert. Zum einen können Wettbewerber ebenfalls reagieren (siehe Pocketformat, welches ursprünglich ein USP war, mittlerweile aber durch diverse me too Strategien schon wieder in Frage gestellt ist), zum zwei-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH BDU

BEHRINGSTRASSE 28 A 22765 HAMBURG
TELEFON: 040/398 662-0 TELEFAX: 040/398 662-32
E-MAIL: INFO@HSPARTNER.DE INTERNET: WWW.HSPARTNER.DE

ten muss die Zielgruppe Ihr verändertes Produkt noch lange nicht mögen. Hier kann man mit etwas Marktforschung zwar die größten Unstimmigkeiten beseitigen, ein Garant ist aber dieses auch nicht.

Insofern wünsche ich Ihnen also unabhängig davon, wie Sie das Ganze schließlich nennen, dass Sie bei einer entsprechend systematischen Vorgehensweise anschließend auch den Erfolg ernten, schließe mich aber auch den Ausführungen meines Vorredners an: ein bisschen Rat von außen schadet dabei sicher nicht.