

# impresso

## Mehr als nur ein neues Kleid

Sieben Schritte, damit der Relaunch Ihrer Zeitschrift erfolgreich wird

> Seite 22

## Haben Sie schon gehört?

Interne Kommunikation in Verlagen: Hat der Schuster tatsächlich die schlechtesten Schuhe?

> Seite 30

## Pricing als Glücksspiel?

Bei der Preisbestimmung einer Zeitschrift ist nicht Bauchgefühl, sondern eine gute Strategie gefragt

> Seite 36



Herbstoffensive der Verlage

## Die Kinderstube ist voll

Selten wurden so viele Zeitschriften eingestellt wie

im ersten Halbjahr 2009. Doch seit dem Herbst füllen sich die Säuglingsstationen der Verlage wieder > Seite 10





**60 Jahre**  
Presse-Versorgung

# Aktion

**Bis 31. Dezember 2009**  
können Kinder von Versicherten,  
unabhängig von Alter und Beruf,  
eine Versicherung über die  
Presse-Versorgung abschließen

[www.presse-versorgung.de](http://www.presse-versorgung.de)

	Seite
<hr/>	
<b>VERLAGSLEITUNG</b>	
Neues aus der Fachzeitschriften-Welt <b>Von wegen tote Hose</b>	4
Herbstoffensive der Verlage <b>Die Kinderstube ist voll</b>	10
Bagatell-Diebstähle: Arbeitsrechtler verteidigen Kündigungen <b>Die Sache mit der Maultasche</b>	16
<hr/>	
<b>REDAKTION</b>	
Erfolgreicher Zeitschriften-Relaunch <b>Mehr als nur ein neues Kleid</b>	22
<hr/>	
<b>PERSONAL</b>	
Mauerblümchen oder Königsdisziplin: Interne Kommunikation in Verlagen <b>Haben Sie schon gehört?</b>	30
<hr/>	
<b>ANZEIGEN</b>	
Rechts-Rath.5 <b>Preislisten – und keiner hält sich daran?</b>	34
<hr/>	
<b>VERTRIEB</b>	
Zeitschriftenpreise: Schlummernde Potenziale ausschöpfen <b>Pricing als Glücksspiel?</b>	36
Digitaler Vertrieb: Den Leser im Internet ansprechen <b>Die neue Währung: Aufmerksamkeit</b>	42
 <b>Schlusswort / Impressum</b>	 47

Neues aus der Fachzeitschriften-Welt

# Von wegen tote Hose

Im Jahr der globalen Wirtschaftskrise erweisen sich längst nicht alle Fachverlage als entscheidungsunfähig. Sofern die Kasse es hergibt, werden ambitionierte Projekte mit strategischen Zielen angestoßen. Der eine oder andere investiert sogar bewusst antizyklisch. Ein Überblick anhand ausgewählter Beispiele.

**G**ründer: In Wiesbaden setzt Sellers Media auf die *Nachhaltige Produktion*. Das ist der Titel des laut Verlag „ersten deutschsprachigen Fachmagazins, das sich ausschließlich diesem Thema widmet“. Betont wird der gezielte Einsatz „aller journalistischen Darstellungsformen von der kurzen Nachricht über praxismgerechte Hintergrundinformationen und umfangreiche Anwendungsreportagen bis zu meinungsgebenden Interviews und Gastkommentaren“. Umsetzen muss das der neue Chefredakteur Peter Reinhardt, zuletzt vier Jahre in gleicher Funktion bei Carl Hanser. Am 3. November 2009 ging es mit einem Newsletter los, der nun alle 14 Tage erscheinen soll. Sechs Ausgaben sind für die gedruckte Zeitschrift geplant, die erste Nummer für den 12. Februar 2010.

Antizyklisch investiert der Verlag Werben & Verkaufen in ein weiteres Mitglied der Markenfamilie. *W&V Society* soll „all das beleuchten, was in *W&V* unter dem Druck der Tagesaktualität zwangsläufig zu kurz kommt“, erklärten Ende Oktober Chefredakteur Jochen Kalka und Redaktionsleiter Thomas Forster im Editorial der ersten Ausgabe. „Ein wenig mehr über die Macher, die Menschen dahinter, egal, ob CEO, Produkt-

Von  
Ralf Jaeckel,  
Jaeckel-Report,  
Lemgow



Vorhang auf für Deutschlands erste spartenübergreifende Kulturplattform aus dem Friedrich Berlin Verlag

manager, Redakteur oder Werber“, darum gehe es in der jüngsten *W&V*-Beilage. „Wie diese Menschen ticken, was sie bewegt, um- und antreibt, und manchmal, was sie fürchten.“

Für Ackerbau-Betriebe und Ackerbauern hat der Verlag Camponovo Medien eine Zeitschrift gegründet. *Acker+plus* reagiert laut Geschäftsführer Kay Philipper auf einen „besonders stark ausgeprägten Informationsbedarf dieser Zielgruppe“. Mehr noch: Der gelernte Landwirt sieht auch Potenzial für eine „verbandsunabhängige, objektive und ungefilterte Berichterstattung“. Sitz von Verlag und Redaktion ist Soest, die „heimliche Hauptstadt Westfalens“. Anlässlich der Fachmesse Agritechnica in Hannover ging der Verlag mit 110.000 Exemplaren an den Start. Ab 2010 soll im Wechsel mit dem E-Paper jeden zweiten Monat eine gedruckte Ausgabe erscheinen, deren Auflage mit 100.000 Exemplaren angegeben wird.

Drei Beispiele, drei neue Zeitschriften, mit einer auf den ersten Blick ausformulierten Alleinstellung. Nur der Verlag des Ackerbau-Titels setzt sofort auf Abonnements und will diese aktiv bewerben.

**Internet:** Auch Online lässt sich etwas machen. Aus der Hauptstadt etwa kommt die Nachricht, dass der Verlag Friedrich Berlin „Deutschlands erste spartenübergreifende Kulturplattform“ freigeschaltet hat. Dazu fasste das Klett-Unternehmen die Internetangebote von vier der insgesamt sieben Zeitschriften auf *kultiversum.de* zusammen. Geschäftsführer Thomas Klugkist betont: „Es sollen sich nicht nur die Künstler und Kulturprofis, sondern auch die Kunst- und Kulturliebhaber auf der Plattform wohlfühlen“. Der „im deutschsprachigen Raum bedeutendste Verlag für anspruchsvolle Kulturzeitschriften“ schwört auf die „einzigartige Mischung aus Fach- und Publikumszeitschrift“.

### Immer wieder entdecken Verlage neue Zielgruppen

Eine neue Zielgruppe hat IDG Deutschland entdeckt, die Finanzentscheider in Unternehmen, gerne auch als Chief Financial Officer (CFO) bezeichnet. Für diese will sich IDG als „Sprachrohr und Leitmedium“ etablieren. Immerhin: Weit über 20.000 CFO-Profile sind nicht nur intern verfügbar. IDG-Verlagsleiter Michael Beilfuß will sie nach eigenen Angaben „für die Lead-Generierung“ anbieten. Chefredakteur Horst Ellermann wiederum lädt Verbände und Unternehmensberatungen ein, „im Rahmen von Content-Partnerschaften“ Inhalte auf *cfoworld.de* „aktiv mitzugestalten“. Wie IDG ausdrücklich betont, sei *cfoworld.de* als „offene Wissens- und Meinungsplattform konzipiert und insofern als Mediengründung nach dem Open-Source-Prinzip zu verstehen“.

Die Stärken aller nutzen und die „Online-Rechtsinformationswelt“ gemeinsam gestalten. Das soll die übergreifende Allianz ermöglichen, die fünf der großen juristischen Fachverlage mit *juris.de* im Juni 2009 vereinbart haben. Ihr Kern: Die publizierten Inhalte können „nicht nur untereinander, sondern auch mit den von *juris.de* stammenden Urteilen, Gesetzen und Verwaltungsvorschriften

verknüpft werden.“ Die Partner von *juris.de* sind die Verlage De Gruyter Rechtswissenschaften, Stollfuß Medien, Erich Schmidt, Dr. Otto Schmidt und die Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Das Internet beschleunigt Kooperationen intern und extern – selbst unter Wettbewerbern.

**Akquisitionen:** Erst seit Juni 2008 auf dem Markt, konnte Ferdinand Freiherr von Wrede, Geschäftsführer der European Professional Publishing Group (EPPG), bereits vier Akquisitionen realisieren. Modefachinformationen sind das Thema der EPPG-Aktivitäten in Düsseldorf. Da wäre der Modebereich mit der B+B Media Company. So firmiert das Unternehmen seit der „Verschmelzung“ des ebenfalls von der EPPG übernommenen Verlages J’N’C mit dem Branche & Business Fachverlag. Dessen Flaggschiff ist das *TM Fashion Trend Magazin* (einst Textil-Mitteilungen). Mit den *fashion trends Books* habe der Verlag auch die „auflagenstärksten Publikationen im Trendbereich“ im Programm.

### Erfolgreich: Verknüpfung von Zeitschriften und Datenbanken

Das dritte EPPG-Engagement ist die Compact Gruppe in München mit zwei Geschäftsfeldern. Das Sach- und Fachbuchprogramm steht für jeweils rund 1000 lieferbare Titel und Lizenzen sowie mehr als 100 Partnerverlage in über 30 Ländern. Nicht zu vergessen: Der neue Mehrheitsgesellschafter erschließt sich auch die Verkaufskanäle Buchhandel und Nebenmärkte. „Bauen und Wohnen“ ist das zweite Compact-Geschäftsfeld mit den drei Special Interest-Zeitschriften *Der Bauherr*, *Fertighaus aktuell* und *Öko-Logisch* sowie sechs Sonderheften. Hier könnten sich Synergien ergeben mit der jüngsten Transaktion, der Info-Techno Baudatenbank in Mondsee bei Salzburg. Diese betreibt die *Österreichische Baudatenbank* mit Informationen über Baustoffe sowie Ausschreibungen.

EPPG-Geschäftsführer von Wrede verfolgt nach eigenen Angaben mit dieser Mehrheitsbeteiligung eine „klare Wachstumsstrategie.“ Denn solche Datenbanken seien „eine der wesentlichen Möglichkeiten, im Internet Umsätze zu generieren und Geld zu verdienen“. Er sieht mittelfristig Chancen, das Info-Techno-Konzept auch auf „andere Länder und Branchen“ zu übertragen. Hinter EPPG steht die Beteiligungsgesellschaft Management Capital Holding in München.

Zeitformat nennt sich ein neugegründeter Fachverlag in Heidelberg. Anfang August 2009 hat dieser die Zeitschriften *Der Kassenarzt*, *Gyne*, *Naturmedizin* und *Natura Med* übernommen. Verkäufer war die Medizinische Medien Informations GmbH MMI in Neulsenburg. Diese wolle sich auf gedruckte und elektronisch verfügbare Arzneimittelinformationen konzentrieren. Kernmarken sind die *Gelbe Liste Pharmindex* und *MMI Pharmindex*. Über den Gesellschafter CMP Medica Germany Holding gehört MMI zur Unternehmensgruppe United Business Media Plc (UBM) in London.

Zeitformat ist eine Tochtergesellschaft der DG Medien Gruppe in Heidelberg, die in der Medienproduktion und der Herstellung ihre Dienstleistungen anbietet. *MMI*-Geschäftsführer Uwe Axel Richter bleibt auch in der neuen Konstellation Herausgeber der Magazine *Gyne* und *Der Kassenarzt*.

Verwaltungsleiter, Ärztliche Direktoren oder Einkäufer im „Organisationssystem Krankenhaus“ sind Zielgruppen der *kma Medien* aus dem Wikom Verlag. Dessen Objekte und Aktivitäten hat Mitte 2009 Thie-

Mit Sach- und Fachbüchern schaffen sich Zeitschriftenverlage ein weiteres Standbein



me in Stuttgart übernommen. Flaggschiff ist das monatlich erscheinende *kma-Gesundheitswirtschaftsmagazin*. Ein zweiter Titel, die *kma Pflege*, erreicht als Organ der Bundesarbeitsgemeinschaft leitender Pflegepersonen (Balk) entsprechende Fachzielgruppen. Damit bewegt sich Thieme auch im Markt der Gesundheitswirtschaft, den die Industrie- und Handelskammer Ulm bei circa 4,5 Millionen Beschäftigten und einem Branchenumsatz von rund 260 Milliarden Euro sieht.

### Auch mit Fort- und Weiterbildung verdienen Verlage Geld

Für ganze Vertretergenerationen gehörte er zur Grundausstattung, der Newsletter *Außendienst Information* aus dem Verlag Norbert Müller. Das funktionierte, weil der Betrieb bezahlte und dann an seine Mitarbeiter verteilte. Verleger Müller expandierte auch mit weiteren Publikationen und der DVS-Deutschen Verkaufsförderer-Schule. Später übernahm das Ganze der Verlag moderne industrie (vmi). Anfang November 2009 hat der Verlag das Paket „DVS und Müller“ an Haufe verkauft. In Freiburg wird die Haufe Akademie zuständig für das DVS-

Programm. Damit sei sie „Marktführer“ beim Thema Vertriebsqualifizierung. Der Verlag Norbert Müller soll in die Haufe Mediengruppe integriert werden. Das sei „ein weiterer Schritt, der umfassende Lösungsanbieter und Partner für Unternehmen zu sein“, betonte Haufe-Geschäftsführer Markus Reithwiesner.

Der DLG Verlag übernimmt gleich sieben Agrarzeitschriften aus dem Th. Mann Verlag in Gelsenkirchen, darunter mit *Zuckerrübe* und *Kartoffelbau* auch zwei IVW-Auflagengeprüfte. Angesiedelt wird dieses Programm bei der neuen DLG AgroFood Medien GmbH in Bonn, einer Tochtergesellschaft des DLG Verlages. Dieser verlegt am Standort Frankfurt am Main unter anderem acht Zeitschriften, darunter drei wissenschaftliche Titel. Weitere Neuigkeit ist der *DLG-Agrar-Ticker*, der dienstags und freitags erscheint. Das Einzelabonnement kostet 90 Euro. Für DLG-Mitglieder gelten Kombi-Preise. Kooperationspartner für Marktberichte und Daten ist *Dow Jones News*.

**Fazit:** In einem lesenswerten Magazin zum 40-jährigen Jubiläum des GIT Verlags in Darmstadt äußert sich unter anderem *Welt*-Autor Benjamin von Stuckrad-Barre zur Zukunft des gedruckten Mediums: „Die Tageszeitung, die aus Papier, sollte an ihrem Nachteil gegenüber dem Internet die Vorzüge erkennen: Redaktionsschluss, verantwortliche Prüfer, mehrere Korrekturvorgänge, eine Form! Einen Anfang, einen Rand, ein Ende. Dies, liebe Leser, sollte die Zeitung aus Papier eingestehen und am liebsten sogar mit Stolz zu verkünden sich trauen, dies ist eine Auswahl dessen, was uns bis gestern Abend berichtenswert erschien, manches haben wir nicht ohne Grund weggelassen oder klein gehalten – anderes demgegenüber haben wir bewusst betont und unter unterschiedlichen Aspekten betrachtet.“

Ersetze nun Tageszeitung durch Fachzeitschrift – und alles andere kann stehen bleiben. □

Wer hätte gedacht, dass es Zeitschriften mit dem Titel *Zuckerrübe* oder *Kartoffelbau* gibt? Der moderne Landwirt kennt sie, außerhalb der Branche kaum einer



Aus der Praxis, für die Praxis.

### Training for Excellence

- ▷ Anzeigen
- ▷ Vertrieb
- ▷ Redaktion
- ▷ Digitale Medien
- ▷ Personal - Steuern - Recht
- ▷ Internationales



Herbstoffensive der Verlage

# Die Kinderstube ist voll

Selten wurden so viele Zeitschriften eingestellt wie im ersten Halbjahr 2009. Neue Titel kamen kaum mehr auf den Markt. Doch seit dem Herbst füllen sich die Säuglingsstationen der Verlage wieder.

Auch wenn die schlechten Nachrichten in den vergangenen Monaten eindeutig den Takt bestimmt haben: Es ist keinesfalls so, dass die Verlage das Publizieren komplett eingestellt hätten. Sie leben noch, und manche trauen sich sogar was. Nachdem im ersten Halbjahr 2009 reichlich Magazine – unter anderen *Vanity Fair*, *Amica*, *Maxim*, *Galore*, *Geldidee* – beerdigt wurden, gingen die Verlage nach einer Phase der Erstarung und Enthaltbarkeit wieder mit frischen Ideen schwanger.

Seit einigen Wochen ist die Säuglingsstation überraschend gut belegt. Und es

passt ins Bild: Viele der neugeborenen Magazine sind für Kinder und Jugendliche gemacht. Bauer hat sich mit *Twist* eine kleine *Bravo*-Schwester zugelegt. Gruner + Jahr (G+J) bedient mit *Geomini* die Kinder, für die *Geolino* noch zu schwierig ist. *Coverstar* von Visions Media führt Mädchen in die Welt der Topmodels, in einem ähnlichen Kosmos ist *Casting zu Hause*. Das zweiwöchentlich erscheinende Heft aus dem neu gegründeten Casting Magazin Verlag in München wendet sich an 16- bis 30-jährige Frauen, die mit einem Job als Model oder Musikerin, Schauspielerin oder Entertainerin liebäugeln. Die erst 23 Jahre

Von Roland Karle, Freier Journalist, Neckarbischofsheim



alte Chefredakteurin Niña-Katharina Paetow, ihr Stellvertreter Frank-Michael Wellner und Herausgeber Loan Brossmer kommen allesamt von Burdas *Focus Campus*. Auch Geschäftsführer Thorsten Ebertowski ist ein früherer Burda-Mann, er arbeitete mehrere Jahre in der *Focus*-Verlagsleitung.

„Nachwuchs für den *Spiegel*“ schreibt der gleichnamige Hamburger Verlag

über seine per Pressemitteilung versandte Geburtsanzeige. *Dein Spiegel* heißt der Sprössling, der vom Dezember an monatlich Mädchen und Jungen im Alter von neun bis zwölf Jahren Lesespaß bringen soll. Die *Spiegel*-Redakteure Martin Doerry, Ansbert Kneip und Bettina Stielke haben das Magazin entwickelt und dabei die klassischen Ressorts eines Nachrichtenmagazins übernommen, allerdings dem Interesse von

Kindern entsprechend gewichtet. So sind Geschichten aus Natur und Technik stärker vertreten als beispielsweise Wirtschaftsthemen.

**Publizieren auf Probe ist heute übliche Praxis**

Der *Spiegel* vertraut beim Auf-die-Welt-bringen von Nachkömmlingen, wie viele andere Verlage derzeit auch, auf die

Methode der sanften Geburt. Übertragen auf das Printgeschäft heißt das „Publizieren auf Probe“. Schließlich mag sich in diesen Zeiten niemand allzu frühzeitig festlegen. Das Prinzip funktioniert so: Zunächst wird eine Testausgabe entwickelt und auf den Markt gebracht. Sie wird nach allen Regeln und Erfahrungen der Verlegerzunft auf die Beine gestellt und bei den ersten Gehversuchen unterstützt. Manager und Markt-



**Magazin-Premieren 2009\***

Titel	Verlag	Start	Erscheinungsweise	Thema / Zielgruppe	Copypreis in Euro	Druckauflage
Alps	Gründerin: Charlotte Seeling, Ex-Vogue-Chefredakteurin	Herbst 2009	offen	Reportagemagazin über die Alpen, Architektur, Kultur, Gesundheit	über 5,00	k. A.
Beef	Gruner + Jahr	15.10.2009	4 Mal pro Jahr	Feinschmeckermagazin für kochende Männer	9,80	100.000
Berlin Block	Berlin Block Verlag / Heike Gläser, Michael Pöppel (Chefredaktion)	31.08.2009	monatlich	Berliner Stadtmagazin für Leute ab 30 Jahre	4,80	15.000
Business Punk	Gruner + Jahr	15.10.2009	offen	Business-Lifestyle-Magazin für Männer	6,00	100.000
Caraworld	Publimind (caraworld.de)	22.08.2009	offen	Marktplatz für Caravans, Wohnmobile und Zubehör	2,50	41.700
Casting - Be a Star	Verlag Casting Magazin	23.10.2009	2-wöchentlich	16- bis 30-Jährige mit (Karriere-)Interesse für Models, Schauspieler, Musiker, Entertainer	2,80	150.000
Coverstar	Visions Media	09.09.2009	vierteljährlich	Lifestyle der Top-Models, aufbereitet für 12- bis 18-jährige Mädchen	2,90	130.000
Dein Spiegel	Spiegel Verlag	01.09.2009	monatlich	Magazin - Untertitel „Die Welt verstehen“ - für 9- bis 12-Jährige	3,40	150.000
Gala Men	Gruner + Jahr	15.10.2009	offen	„Gala“-Ableger, Lifestyle-Magazin für Männer	5,00	120.000
Geomini	Gruner + Jahr	02.09.2009	monatlich ab März 2010	Erstlesemagazin für Kinder ab 5 Jahre. 2. Ausgabe im Dezember	2,90	90.000
Hamburg sammelt Hamburg	Alexander Böker / Oliver Wurm Juststickit GbR	27.10.2009	Sonderheft	Panini-Sammelalbum mit 216 Klebebildern samt Sticker-Kollektion für Hamburg	1,00 (Magazin), 0,50 (5er Bildtüte)	k. A.
Hörzu Wissen	Axel Springer	29.10.2009	2-monatlich	„Hörzu“-Ableger mit dem Anspruch: „Das Magazin, das schlauer macht“	3,50	300.000
Look	Klambt Verlag	11.02.2010	wöchentlich	Hochglanz-Magazin für Frauen mit Themen Mode, Menschen, Nachrichten	ca. 2,00	500.000
Lux	Süddeutscher Verlag	12.10.2009	2-monatlich	Energie-Supplement „Süddeutsche Zeitung“	gratis	450.000
Meinverein.de	Heinrich Vogel Verlag	November 2009	vierteljährlich	Print-Ableger der Community Meinverein.de für Vereinsfunktionäre	gratis	100.000
Nido	Gruner + Jahr	April / Oktober 2009	monatlich	General-Interest-Magazin für Eltern mit Kindern unter 6 Jahren	3,90	200.000
Querdenker Magazin	lccom International	Juni 2009	vierteljährlich	Wirtschaftsmagazin für interdisziplinäre Entscheider	14,90	10.000
Transfermarkt - Saison 2009 / 10	Axel Springer (transfermarkt.de)	17.09.2009	Sonderheft	Fußball-Magazin mit Aufgeboten aller Profi-Mannschaften	4,90	
Twist	Bauer Media Group	02.09.2009	offen	„Bravo“-Sonderheft über Stars, TV, Kino, Mode, Beauty; Superposter	1,80	100.000
World of Warcraft	Future Plus / Blizzard Entertainment	Oktober 2009	vierteljährlich (nur im Abo)	Hintergrundinfos zum Online-Spiel für rund 11,5 Mio. WoW-Spieler	34,95 (Jahresabo)	k. A.



Angehende Models können sich in *Casting* über ihren späteren Beruf informieren. Doch bevor sie ins Model-Alter kommen, sollten die jungen Damen mit *Geomini* und *Dein Spiegel* erst mal etwas für ihre Allgemeinbildung tun

\* Auswahl, Quelle: Verlage, eigene Recherche

forscher schauen aufmerksam zu, wie gut ihre Frischlinge in der rauen Medienwelt zurecht kommen. Dann wird der Daumen gehoben oder gesenkt.

Ersteres passierte bei *Dein Spiegel*, nachdem die Resonanz im Markt erfreulich genug ausgefallen war. Mehr als 72.000 Exemplare des Premierenhfts mit dem Schwerpunkt zur Bundestagswahl wurden verkauft. Außerdem erhielt es gute Noten von mehr als 3000 Junglesern und ihren Eltern, die sich an einer begleitenden Befragung beteiligten. Durchschnittlich rund sechsmal hat jeder Leser *Dein Spiegel* in die Hand genommen, die Dauer der Lektüre summierte sich auf zwei Stunden. Aus solchen Ergebnissen speist sich die Zuversicht, dass künftig ein Großteil der monatlich 150.000 gedruckten Exemplare zum Copypreis von 3,40 Euro gekauft werde. Zumal nicht nur die Leser, sondern auch die Redaktion großen Gefallen am jüngsten *Spiegel*-Ableger finden. „Das sind Gründe weiterzumachen. Kinder haben viele Fragen und wollen ernsthafte Antworten. Die wollen wir ihnen geben“, sagt *Spiegel*-Chefredakteur Georg Mascolo.

Den Wechsel von der Testphase in den Regelbetrieb hat auch *Nido* geschafft. „Hurra! Es wird ein Monatsmagazin!“, jubeln die Macher der Zeitschrift, die zur Medienmarke *Stern* gehört und ab April 2010 in Serie geht.



*Nido* zielt auf das Lebensgefühl moderner Eltern, ist so etwas wie *Neon* für junge Familien. Folgerichtig wird das Blatt auch von den *Neon*-Chefredakteuren Timm Klotzek und Michael Ebert geführt. Schon das erste Heft hat den Kaufleuten im Verlag gut gefallen

– immerhin zwei Dutzend voll bezahlte Anzeigenseiten, wie es heißt, tummelten sich im Heft. Und am Kiosk fanden sich zufriedenstellend viele Neugierige, die wissen wollten, was hinter dem Magazin-Slogan „Wir sind eine Familie, aber wir sind nicht gaga“, tatsächlich steckt. Laut G+J wurden 67.000 Exemplare abgesetzt, was bei einem Copypreis von 3,90 Euro einen Bruttovertriebsumsatz von gut einer Viertel Million Euro bringt. Vom „gesellschaftlichen Klima her“, sagt Klotzek, sei es ein guter Zeitpunkt, gerade jetzt ein Heft wie *Nido* zu starten. Trotz Krise.

Es ist Herbst, die Blätter kommen – und der Mann wird dabei besonders umschwärmt. So hat G+J zum Start Mitte Oktober gleich ein ganzes Paket mit drei Zeitschriften geschnürt: das Wirtschaft-Lifestyle-Magazin *Business Punk*, das Feinschmeckerheft *Beef* und den *Gala*-Ableger *Gala Men*. Werbungtreibende und Mediaentscheider, die schließlich das Geld für Anzeigen in den



Wer ein *Business Punk* werden will, muss gleichnamiges Magazin von G+J lesen. Mit *Nido* wendet sich der Hamburger Verlag an junge Eltern. Und der trendige Mann darf endlich auch zur *Gala* greifen

### Klambt wagt sich vor

Die Mediengruppe Klambt mit Standorten in Speyer, Baden-Baden, Nürnberg und Hamburg, wird zu Beginn des kommenden Jahres die Frauenzeitschrift *Look* starten. Sie soll vom 11. Februar 2010 an jeden Donnerstag erscheinen, die Druckauflage beträgt 500.000 Hefte, den Werbekunden wird ein Absatz von 150.000 garantiert. Für die Entwicklung und Einführung von *Look* kalkuliert der Verlag mit einer Summe von bis zu 20 Millionen Euro. Ein ähnlich ambitioniertes Magazinprojekt in dieser Größenordnung hatte zuletzt Condé Nast mit *Vanity Fair* gewagt. Die Zeitschrift feierte ihre Premiere im Februar 2007, zwei Jahre später wurde sie eingestellt.



Als „das bisher wichtigste Projekt für Klambt“, bezeichnet Verleger Lars-Joachim Rose den neuen Titel *Look*

Verleger Lars-Joachim Rose bezeichnet *Look* als „das bisher wichtigste Projekt für Klambt“ und als „nächsten großen Zeitschriften-Meilenstein“ nach der Einführung des People-Magazins *OK* zu Jahresanfang 2008. Die Chefredaktion des auf Mode, Menschen und News ausgerichteten Magazins – Verleger

Rose spricht in Kurzform von „News and Shoes“ – übernimmt Klaus Dahm, Redaktion und Verlag werden in Hamburg sitzen. Von den britischen Frauenzeitschriften *Gracia* und *Look* hat sich der Klambt-Chef inspirieren lassen, wie er in einem Pressegespräch verriet. Von Vorbildern oder Paten will er allerdings nichts hören. Was der Verlag im Februar 2010 präsentieren wird, sei eine echte Zeitschriften-Innovation, wie es sie auf dem deutschen Markt noch nicht gegeben habe. Große Worte. Man darf gespannt sein. rol

Titeln locker machen müssen, reagieren mit konträren und teils heftigen Kommentaren auf die Neulinge. „Wenn aus Kreativität Krampf wird, kommt so etwas wie *Beef* oder *Business Punk* dabei heraus“, wettet Jochen Preusche, Managing Director der Düsseldorfer Mediaagentur Optimedia. Deutlich milder gestimmt zeigt sich Mediaplus-Geschäftsführer Andreas Bahr. Er lobt die Experimentierfreude von G+J und den beherzten Versuch, „den Printmarkt zu beleben“. Die neuen Männer-Titel bedienen Nischen, was er für sinnvoll hält. „Es ist erfolversprechender, auf Teilzielgruppen statt auf Massenkommunikation zu setzen.“

Den bislang eher seltenen Weg aus der Online- in die Printwelt versuchen gleich mehrere Titel. So liegen die Wurzeln der Zeitschriften *Caraworld* und *Meinverein.de* im Web, auch das Fußball-Sonder-

heft *Transfermarkt – Saison 2009/10* von Axel Springer ist als Internet-Portal gestartet.

### Manche Titel haben ihren Ursprung in der Online-Welt

Ganz traditionell, gut kopiert und quer gedacht – dieser publizistische Dreisatz ist den Journalisten Alexander Böker und Oliver Wurm zu bescheinigen. Ihre Idee mündet im Magazin *Hamburg sammelt Hamburg*, einem Panini-Album samt Sticker-Kollektion. Sie umfasst 216 Menschen und Motive aus der Hansestadt. Das Sammlerheft kostet einen Euro, die Tüte mit fünf Klebebildern gibt's für 50 Cent. Das Gründerduo Böker/Wurm hat sich selbstbewusst gleich einen Platz unter den 216 Größen der Stadt gesichert. Sticker Nummer zwei ist für die beiden reserviert – unter der sinnigen Zeile „Die mit der Idee“. □

Bagatell-Diebstähle: Arbeitsrechtler verteidigen Kündigungen

# Die Sache mit der Maultasche

Von Nele Jung, Freie Journalistin, Stuttgart

Gekündigt wegen drei Brötchen. Entlassen wegen zwei Pfandbons. Sind das Überreaktionen auf Bagatellen, um unliebsame Mitarbeiter loszuwerden? Arbeitsrechtler verteidigen die Maßnahmen und raten dazu, klare Regeln aufzustellen und diese immer wieder zu kommunizieren.

**S**tifte, Pfandbons, Brötchen, Maultaschen oder Kinderreisebetten: Unternehmen kündigen langjährigen Mitarbeitern wegen Bagatellen. Von wegen Bagatellen, kontern Arbeitsrechtler. Ob zehn Cent, zehn Euro oder 1000 Euro – Diebstahl bleibt Diebstahl, betont der Münchner Arbeitsrechtler Volker Rieble.

Ob große Unternehmen oder kleine Betriebe und gleichgültig welche Branche – er rät zu klaren Regeln: Was ist erlaubt, was geht gar nicht?

Die Fälle scheinen sich zu häufen: Da wird einer Kassiererin gekündigt, weil sie zwei Pfandbons unterschlagen haben soll. Die Küchenhilfe in einem Krankenhaus soll drei Brötchen gestohlen haben und verliert deshalb ihren Job. Weil sie angeblich Brotaufstrich in einer Bäckerei-Kette gestohlen haben, fliegen zwei Mitarbeiterinnen raus. Ein Müllmann in Mannheim fischt ein Kinderreisebett aus dem Sperrmüll und nimmt es mit nach Hause. Auch ihm wird gekündigt. Und dann ist da noch die Sache mit den Maultaschen.

Seit dem Fall der Kassiererin Barbara E., die Pfandbons wegsteckte, sind sogenannte Bagatell-Kündigungen den Medien eine dicke Schlagzeile wert. Kein Wunder, sorgen sie doch immer wieder für heftige Emotionen. Wobei diejenigen, die Verständnis aufbringen für die Arbeitgeber, in der Minderheit sind. Das Gros der Leserbriefschreiber ist empört bis entrüstet ob der Ungerechtigkeit, ob der Unverhältnismäßigkeit, die sich so-

wohl in der Kündigung als auch in dem Urteil zeigen soll, wenn die Richter die Kündigungen bestätigen.

Geht es doch um 1,20 Euro oder gar noch weniger, um ein Kinderreisebett, das sowieso im Müll landen oder gar um Essen, das weggeworfen werden sollte. Die Arbeitgeber dagegen halten sich zurück – und lassen höchstens ihre Anwälte sprechen. Auch bei einer *impreso*-Umfrage zeigte sich: Das Thema ist offenbar heikel. Nicht jeder befragte Verleger mag sich dazu äußern, wie stark er darauf pocht, dass das Verlags-eigentum nicht in den Taschen der Mitarbeiter verschwindet.

## „Schandurteil“, rufen reflexhaft die Gewerkschaften

„Schandurteil“, so urteilen Vertreter der Gewerkschaft ver.di regelmäßig, wenn ein Gericht mal wieder eine Kündigung bestätigt hat. Und viele Beschäftigte stimmen zu. Ob sich in dieser Stimmung aber tatsächlich offenbart, dass Arbeit-

Der Maultaschen-Klau von Konstanz hat große Wellen geschlagen. Seitdem ist das Thema Kündigung wegen Bagatell-Diebstählen in den Medien und der Volkszorn richtet sich gegen scheinbar gnadenlose Arbeitgeber



Kassiererin Barbara E. beim Prozess gegen ihre Kündigung. Der 50-Jährigen wurde auf den Verdacht hin gekündigt, einen Pfandbon in Höhe von 1,30 Euro eingelöst zu haben

nehmer generell viel zu lax mit dem Eigentum ihres Arbeitgebers umgehen, wie Kommentatoren vermuten – das mag überinterpretiert sein. Vielmehr denkt der eine oder andere, der sich über die Bestätigung der Kündigung durch Richter dermaßen echauffiert, womöglich daran, dass auch er ab und zu Privatkopien auf dem Firmenkopierer gemacht hat, dass nicht nur ein Firmenkugelschreiber in seiner Tasche landete und er die Mittagspause schon mal über Gebühr verlängert hat. Eigentlich alles Kündigungsgründe. Dass viele Angestellte das so machen, mag stimmen. Wenn es aber hart auf hart kommt, ist dieses Argument keine Entschuldigung. Ebenso wenig wie der Verweis darauf, dass kein echter, kein hoher Schaden entstanden sei.

**Arbeitsrechtler: „Wer klaut, gehört gekündigt“**

Wenn es um Diebstahl geht, ist es vollkommen egal, ob das Diebesgut 1,50 Euro, 1.500 Euro oder 15.000 Euro wert ist. Es spielt keine Rolle, ob es um einen Billigkugelschreiber, eine Tasse,

Druckerpatronen, eine Handvoll Maultaschen, den Luxus-Laptop oder um einen direkten Griff in die Firmenkasse geht. Geklaut ist geklaut. Für Volker Rieble, Arbeitsrechtler an der Münchner Ludwig-Maximilian-Universität, steht das außer Frage. Ebenso die Konsequenz, die aus dem Diebstahl folgen muss: „Wer klaut, gehört gekündigt.“

Seine Begründung: Wenn solche Vergehen nicht geahndet werden, brechen Dämme, das Klauen schleift sich ein und es ist nicht mehr weit zum Kollegen-diebstahl. „Da geht man auch nicht an die Schublade und holt sich den Schokoriegel heraus.“ Generell undifferenziert will Rieble dann aber doch nicht alle Delikte dieser Art behandelt wissen: Er unterscheidet zwischen Fahrlässigkeit und Vorsatz. Unter Fahrlässigkeit verbucht der Arbeitsrechtler zum Beispiel den Bürostift, der in der Tasche verschwindet. Oder wenn das dienstliche Diktiergerät am Abend nicht auf dem Schreibtisch bleibt, sondern in der Eile in den Aktenkoffer wandert. Auch wenn eine private Notiz auf einen Dienst-Notizblock-Zettel notiert wird und der Zettel dann eingesteckt wird, reiht der Jurist das unter die Rubrik Problemfälle ein, die milder beurteilt werden sollten.

Beim Fall des Kinderreisebettes liegt für den Juristen der Fall anders: Warum hat der Mitarbeiter des Abfallunternehmens nicht gefragt? Warum nimmt er das Kinderreisebett einfach aus dem Müll und lädt es ein? Wenn der Chef nicht mehr mitbestimmen darf, wer was bekommt, dann gilt das Motto: Der Schnellste siegt – und Kollegialität wird zum Fremdwort. Oder der Fall mit den Maultaschen. Für Rieble ist das eindeutig Diebstahl. Seine Begründung: Die Altenpflegerin hatte die Maultaschen zunächst versteckt und sie habe verschiedene Versionen vorgetragen, was Rieble „Ausreden“ nennt. Die Altenpflegerin habe auch nie Einsicht gezeigt, dass sie etwas falsch gemacht habe. Auch im Berliner Pfandbon-Fall stößt dem Münchner Juristen besonders auf, dass die Kassiererin ver-



Für juristische Laien schwer nachvollziehbar: Einem Müllmann wird gekündigt, weil er ein Kinderbett aus dem Müll mit nach Hause genommen hat. Arbeitsrechtler sagen: Geklaut ist geklaut

schiedene Facetten des Vorgangs präsentierte und auch Kollegen angeschwärzt hat. „Da wird von einer Lüge zur nächsten gehüpft. Wie soll ich da noch vertrauen?“, fragt der Jurist.

**Vertrauensbruch: Wenn zum Diebstahl die Lüge kommt**

Bei solchen Bagatelldelikten geht es nicht nur um die Schwere des Vergehens. Das hebt auch der Stuttgarter Arbeitsrechtler Jobst-Hubertus Bauer in einem Beitrag für die *Sächsische Zeitung* hervor. Das Arbeitsrecht verlangt, auch in die Zukunft zu sehen und zu prognostizieren, ob eine „gedeihliche Zusammenarbeit“ noch möglich sein wird. Hat sich ein Arbeitnehmer am Eigentum des Arbeitgebers vergriffen, ist das Vertrauen, das für eine Zusammenarbeit nötig ist, erst einmal am Ende. Besonders dann, wenn der Mitarbeiter – obwohl er erappt wurde – sich mit mancherlei Ausreden versucht, herauszuwinden. Wie bei den Maultaschen: Die Altenpflegerin hatte bewusst gegen ein Verbot des Arbeitgebers verstoßen. Sie hätte für 3,35 Euro die Verpflegung erwerben können, die speziell für das Personal angeboten wurde. Und sie hat-



Mal ehrlich: Würden Sie Ihre Putzfrau weiterbeschäftigen, wenn diese zwei Euro, die auf der Vitrine liegen, einstecken würde?

te dem Arbeitgeber und dem Gericht verschiedene Versionen präsentiert, was und warum es geschehen war. „Vertrauensverlust“ – urteilten deshalb die Richter.

Beim Brotaufstrichfall lag die Sache anders. Hier hatte ein Bäckereimitarbeiter

**Maultaschenfall**

Besonders heikel war der Maultaschenfall, der diesen Herbst vor dem Arbeitsgericht Radolfzell verhandelt wurde. Der Grund: Viele Beobachter hatten zwar einerseits die Frau vor Augen, die 17 Jahre lang in dem Heim gearbeitet hatte, und nun wegen sechs Maultaschen oder einem Wert von drei Euro, ihren Job verliert und vermutlich keine neue Stelle mehr findet. Doch viele haben sich auch gefragt, ob das Essen den Heimbewohnern tatsächlich angeboten wurde.

Das Gericht hatte der Klägerin einen Vergleich und eine Abfindung von

25.000 Euro nahegelegt. Die 58 Jahre alte Altenpflegerin sah sich im Recht und lehnte ab. Nun ist sie ihren Job ohne Abfindung los.

Was war passiert? Die Altenpflegerin hatte Maultaschen beiseite gelegt – die eigentlich für die Heimbewohner bestimmt waren. Die Altenpflegerin hatte sich auch vor Gericht damit gerechtfertigt, dass das Essen sowie so weggeworfen worden wäre. Sie habe zudem an diesem Abend noch an einer internen Fortbildung teilnehmen müssen, aber die Zeit habe nicht mehr gereicht, um daheim zu Abend zu essen. Allerdings hätte die Frau auch auf das Personalessen für 3,35 Euro zurückgreifen können.

Und es gab eine klare Anweisung der Heimleitung, dass Essensreste nicht vom Personal mitgenommen werden dürfen.

Das Gericht argumentierte: Der Arbeitgeber braucht sich nicht zu rechtfertigen. Wenn er beschließt, dass Reste im Müll landen, muss der Arbeitnehmer dies akzeptieren. Indem sie die Maultaschen nicht in den Abfall warf, sondern mitnahm, hat sich die 58-Jährige über den ausdrücklichen Willen des Arbeitgebers hinweggesetzt und ihren eigenen Willen sowie ihre persönliche Einschätzung an dessen Stelle gesetzt. Für das Gericht stellt ein solches Verhalten eine schwere Pflichtverletzung dar.

Aufstrich im Wert von wenigen Cent aus der Produktion auf sein Brötchen geschmiert und gegessen. Entscheidend war aber, dass der Mitarbeiter sein Fehlverhalten zugab. Und: Er war krank gewesen, als die Arbeitsanweisung bekannt gegeben wurde. Das Gericht meinte: Die Kündigung ist unwirksam.

**Die Fälle häufen sich nicht, sie werden nur stärker beachtet**

Wer nach wie vor glaubt, bei den Bagatell-Delikten werde mit Kanonen auf Spatzen geschossen, den fragt Arbeitsrechtler Rieble: „Stellen Sie sich vor, Ihre Putzfrau nimmt bei Ihnen zu Hause zwei Euro, die auf der Vitrine liegen. Oder sie nimmt das Klopapier von der Rolle. Wollen Sie sie wirklich weiter beschäftigen, weil Sie sich sagen, die zwei Euro tun mir nicht weh? Oder haben Sie den Glauben an die Zuverlässigkeit der Frau verloren? – Na, sehen Sie.“

Siegfried Pabst vom Universum Verlag in Wiesbaden schüttelt bei all diesen Fällen nur den Kopf. Der Grund: Ihm sind solche Fälle in der Praxis noch nie untergekommen. Auch Christian Rotta

vom Deutschen Apotheker Verlag in Stuttgart kann sich an keinen Fall erinnern, in dem allzu laxer Umgang seiner Mitarbeiter mit Verlageigentum sich zu einem Problem entwickelt habe. „Da redet man mit den Leuten“, rät er.

Andrea Graf vom AT-Fachverlag in Fellbach dagegen schaut genauer hin: „Es gibt keine Bagatellgrenze“, betont sie und verweist auf den Vertrauensbruch, der eben auch dann gegeben sei, wenn es sich um Dinge von geringem Wert handele. Dass man nicht klaut, müsse für jeden Mitarbeiter selbstverständlich sein. Manuel Ickrath vom Verlag Kirchheim in Mainz hat beispielsweise den Schaden, der durch Langfinger jedes Jahr im Einzelhandel entsteht, vor Augen. Doch er plädiert dafür, die Kirche im Dorf zu lassen: „Wenn ich jemandem wegen einem Handkäs mit Musik kündigen würde, würde ich mich lächerlich machen“, meint er. Dass solche Fälle derzeit im Fokus stehen, „ist ein Medienhype“.

Ickrath hat Recht: Es scheint so, als ob sich in Zeiten der Krise solche Fälle häufen. Aber sie werden derzeit nur stärker

beachtet. Fachleute wissen, dass die Gerichte sich immer wieder mit solchen Bagatell-Delikten und mit den Kündigungen beschäftigen müssen. Derzeit seien es nicht mehr und nicht weniger als sonst, heißt es. Und es wird auch immer wieder vermutet, dass Arbeitgeber solche Ungenauigkeiten dazu nutzen, unliebsame Mitarbeiter loszuwerden. Der Rat der Experten an die Arbeitnehmer: Wer glaubt, dass der Arbeitgeber ihn auf dem Kieker hat, der sollte eben noch gewissenhafter sein als sonst und niemals fünf gerade sein lassen – was Stifte, die Spesenabrechnung oder private Internet-Nutzung betrifft.

**Von Bagatellgrenzen halten Experten nichts**

Generell eine Bagatellgrenze einzuführen, wie es bisweilen diskutiert wird – davon halten Experten gar nichts. Gleichgültig, bei welcher Grenze sie angesiedelt sein könnte. Das Gleiche gilt für Vorschläge, zunächst eine Abmahnung vorzuschalten. Denn sowohl Bagatellgrenze als auch Abmahnung würden bedeuten: Jeder hat zumindest einen Schuss frei. Wenn eine Abmahnung



Hand auf's Herz – wer hat noch nie einen Büro-Kuli eingesteckt? Vor Gericht könnte das gerade noch als fahrlässig durchgehen

vor der fristlosen Kündigung nötig wäre, dann wäre der Umgang mit den Betriebsmitteln künftig nicht mehr klar geregelt. So sieht es auch das Arbeitsgericht Radolfzell, das im Maultaschenfall urteilen musste.

Klarheit schaffen. Das ist auch der Rat von Arbeitsrechtler Rieble. Vor allem, wenn es um Internet-Nutzung, um das Aufladen des Privat-Handys, um Stifte, die private Nutzung des Computers oder ähnliches geht. Dass der Griff in die Kasse nicht geht, müsste jedem klar sein. Rieble: „Man muss auf jeden Fall verhindern, dass sich ein Zustand einschleift.“ Und er warnt: „Man darf nicht beide Augen zudrücken“ – nur weil es sich um vermeintliche Bagatellen handelt. Das heißt aber auch: „Die Chefs müssen Vorbild sein.“

Aber „auch die Realität vor Augen haben“, ergänzt Verleger Ickrath und plädiert für Augenmaß. Und die Realität sagt: Kaum ein Mitarbeiter eines Büros eines Verlages kauft seine Stifte selber. Ansonsten kann Ickrath Riebles Rat nur unterschreiben: „Es braucht klare Regeln.“ Ob Internet- oder Telefon-Nutzung, ob Privat-Kopien oder Büromaterial. Und diese Regeln sollen immer wieder kommuniziert werden – damit jeder weiß, woran er ist. Verstößt ein Mitarbeiter dann gegen die Regeln, muss der Verlag handeln – tut er das nicht, verspielt er jede Glaubwürdigkeit. □

**KOMMENTAR**



Von Michaela Schnabel, Chefredakteurin SZV impresso

**Mit dem Thema befassen. Und zwar vorher!**

Jeder. Wirklich jeder, den Sie fragen werden und der ehrlich antworten würde, würde zugeben, er habe schon mal einen Kugelschreiber, eine Briefmarke oder einen Post-it-Block aus dem Büro mit nach Hause genommen. Nicht weiter schlimm, meinen Sie? Das ist gemäß § 242 Strafgesetzbuch Diebstahl und kann, wie wir unlängst aus den Medien erfahren haben, zur fristlosen Kündigung führen.

Der Kleinst-Klau im Büro scheint, sofern es nicht um die spektakulären Fälle aus der Zeitung geht, ein so alltägliches Phänomen zu sein, dass es kaum zur Kenntnis genommen wird, geschweige denn, zum Thema gemacht wird. Das Ganze ist schlicht und einfach peinlich und auch der Chef hat garantiert einen nicht käuflich erworbenen Bürokuli neben seinem häus-

lichen Telefon liegen und niemand würde ihn deshalb entlassen wollen.

Doch sollte man den Diebstahl am Arbeitsplatz nicht gerade weil er so verbreitet ist, ernst nehmen und sich als Vorgesetzter darüber Gedanken machen? Immerhin verschwinden jährlich Gegenstände im Wert von vielen Millionen Euro durch Mitarbeiterhand auf Nimmerwiedersehen.

Die Chance, dass einem Vorgesetzten im Laufe seiner Berufsjahre einmal ein solches Bagatell-Vergehen unterkommt, ist groß. Deshalb sollte er zumindest eine Strategie in petto haben, wie er mit einem ertappten Kulidieb umgehen würde. Und das setzt voraus, dass er sich schon einmal gedanklich mit dem Thema befasst hat. Und zwar vorher! Sonst läuft er

Gefahr, dass ihn der Vertrauensbruch seines Mitarbeiters kalt erwischt und es zu Überreaktionen kommt, wie sie in den vergangenen Monaten in der Presse nachzulesen waren.

Die Recherchen zu diesem Beitrag haben gezeigt, dass viele der Befragten nicht offen über das Thema Diebstahl im Betrieb sprechen wollten. Warum? Weil es das bei ihnen nicht gibt? Wohl kaum. Vielleicht, weil der Vorgesetzte keine vorzeigbare Strategie, die rechtlich und moralisch in Ordnung wäre, parat hat?

Sollte er aber, denn das Problem ist Alltag und schon morgen könnte ihm ein zerknirschter Bürokammern-Dieb vor den Schreibtisch gezerrt werden – und dann muss er reagieren.

Erfolgreicher  
Zeitschriften-Relaunch

# Mehr als nur ein neues Kleid

Ein Relaunch bedeutet, alles auf den Prüfstand zu stellen. Wer seine Zeitschrift nur ein bisschen attraktiver machen will, erzielt keinen dauerhaften Erfolg. Medienberater Markus Reiter fasst für *impresso* zusammen, was für einen wirklich erfolgreichen Relaunch nötig ist.

Von  
Markus Reiter,  
Klardeutsch,  
Stuttgart

Wer ältere Zeitschriften durchblättert, wird sich gelegentlich wundern: So sah das damals aus? Kommt mir irgendwie veraltet vor. In der Tat haben viele Leser sehr schnell ein unbestimmtes Gefühl, wenn ein Medium nicht mehr zeitgemäß wirkt. Die wenigsten vermögen zu sagen, warum das so ist, welches grafische Element, welches Logo, welche Eigenart der Gestaltung und welche journalistische Herangehensweise ihnen unmodern vorkommen. Aber Lesegewohnheiten ändern sich mit der Zeit und da die meisten Menschen mehr als eine Zeitschrift vor Augen haben, entwickeln sie unterbewusst ein Gefühl für Trends.

In Zeiten des Internets wird es für Print-Objekte schwieriger, wenn der Leser den Eindruck gewinnt, der gestalterische Zug sei ohne seine Zeitschrift weitergefahren oder die Inhalte entsprächen nicht mehr seinen Bedürfnissen und seinem Informationsverhalten.

Bis vor zwanzig Jahren blieb Berufstätigen oder Laien, die sich für ein bestimmtes Fachgebiet interessierten und auf In-

formationen darüber angewiesen waren, nichts anderes übrig, als entsprechende Fachzeitschriften zu lesen. Deshalb erschienen (und erscheinen noch immer) sehr viele Titel selbst im kleinsten Markt. Deutschland ist der am engsten besetzte Printmarkt der Welt. Einige Schätzungen gehen davon aus, dass es um die 10.000 regelmäßig erscheinende Publikationen gibt. In manchen Märkten leben ein Dutzend Titel nebeneinander her, von denen sich einige mit einem sehr eng gefassten Themenspektrum befassen.

Das Problem ist: In der Vergangenheit waren in vielen Fällen alle Titel eines Segmentes mehr oder weniger schlecht und lieblos gemacht. In einigen Fällen lag das daran, dass kleine Fachverlage nicht über ausreichend Kapital verfügten. In anderen Fällen spürten Verlage keinen Veränderungsdruck, weil die Anzeigeneinnahmen ihnen ein gutes, manchmal sogar exzellentes Auskommen sicherten. Um die Leser musste man sich nicht sonderlich kümmern. Die Konkurrenz durch das Internet hat das alles verändert.

Die Verleger können im Netz aber nicht einfach ihr monopolistisches Informationsverständnis beibehalten, das sie bisher mit ihren gedruckten Medien gezeigt haben. Der Druck des Marktes gilt nämlich für Online-Seiten nicht minder: Stets gibt es irgendwo im Netz eine Informationsquelle, die besser aufbereitet ist, besser aussieht und eine überlegene Funktionalität hat. Zudem sind, anders als gedruckte Zeitschriften, die Informationen weltweit und mühelos zugänglich. Der User kann mit zwei, drei Klicks

in Sekundenschnelle zu einer amerikanischen, australischen oder südafrikanischen Website wechseln, wenn ihm eine deutsche nicht sofort zusagt.

Deshalb steht für viele Zeitschriften ein Relaunch an. Doch wie soll man dabei vorgehen?

## Redesign, Relaunch, Repositionierung

Zu Beginn eines Relaunchprozesses müssen sich der Verlag und die Redaktion darüber klar werden, wie weit die Umgestaltung reichen soll. Drei Möglichkeiten bestehen:

**Ein Redesign.** Zeitschriften, die davon überzeugt sind und anhand von Fakten aus der Marktforschung darauf vertrauen können, ein inhaltlich erfolgreiches Produkt anzubieten, mögen sich für ein schlichtes Redesign entscheiden. Es handelt sich dabei um eine Neu-

**Auch Online-Seiten müssen gut gemacht sein. Wenn's dem User nicht gefällt, dann ist er mit einem Klick weg**



gestaltung, bei der veraltete gestalterische Elemente modernisiert werden – also um ein Facelifting. Inhaltlich, konzeptionell und organisatorisch bleibt alles beim Alten.

„Viele Zeitschriften beschränken sich leider auf ein bisschen Kosmetik“, sagt

Jörg Künkel, einer der Geschäftsführer des Heidelberger Relaunchspezialisten KünkelLopka. „Dabei zeigt unsere Erfahrung, dass nur ein tiefgreifender Relaunch wirklich erfolgreich ist.“ Beim Redesign geht die Auflagen- und Zufriedenheitskurve kurzfristig nach oben, doch schon nach wenigen Ausgaben ist alles wieder wie zuvor.

**Ein Relaunch.** Ein Relaunch dürfte das übliche Vorgehen bei der Modernisierung von Titeln sein, die im Kern gesund sind. Der Relaunch verbindet die grafische Neugestaltung mit einer inhaltlichen Überarbeitung. Die Bandbreite reicht, je nach Voraussetzung, von einer Rückbesinnung auf journalistische Vielfalt bis zum kompletten Umbau der Redaktionsstrukturen. In den Relaunch sollte stets die Weiterbildung der Redaktion integriert sein. Zum einen bringen die Redakteure dabei ihr Fachwissen auf den neuesten Stand, zum anderen können sie motiviert werden, nach dem Relaunch neue Möglichkeiten und Formen auszuprobieren. Ein Relaunch ist für die Redaktion nicht unbedingt bequem, wenn er erfolgreich sein soll. Zudem müssen Vertriebskonzepte überprüft werden, Crossmedia-Strategien ausgebaut und das Marketing unter die Lupe genommen werden.

**Eine Repositionierung.** Wenn sich das Marktumfeld seit dem letzten Relaunch entscheidend gewandelt hat, kann eine Repositionierung nötig werden. Während nach dem Relaunch die gleiche Zielgruppe angesprochen werden soll wie vor dem Relaunch, spricht ein neu positioniertes Produkt eine veränderte Zielgruppe an. Eine Repositionierung ist risikoreich, kann aber in manchen Fällen die letzte Rettung sein.

**Sieben Schritte zum erfolgreichen Relaunch**

Wie könnte sich der Relaunchprozess gestalten? Exemplarisch finden Sie hier einen Ablauf, wie ihn der Autor bei mehreren Kunden durchgeführt hat. Natürlich

hängt der Aufwand vom jeweiligen Medium ab, der Plan kann aber einen Eindruck vom Vorgehen vermitteln. Nicht berücksichtigt sind bei diesen sieben Schritten zusätzliche Aufgaben, die für den Erfolg eines Relaunchs notwendig sind. Dazu gehört zum Beispiel eine gründliche Marktforschung, etwa mit Fokusgruppen-Interviews. So lassen sich wichtige Erkenntnisse über die Leserwünsche ermitteln. Viele Redaktionen glauben zwar, ihre Leser gut zu kennen. Sie sind jedoch überrascht, dass diese in Wirklichkeit ganz andere Wünsche und Vorstellungen haben.

**1 Benchmarkanalyse.** Der Prozess startet mit einer Benchmarkanalyse. Darin werden die journalistische und grafische Qualität der Zeitschrift analysiert. Dies erfolgt in der Regel durch einen externen Berater. Es geht dabei weniger um die fachliche Qualität, also ob die Artikel faktisch richtig sind, sondern um die Lesefreundlichkeit des Blattes. Einige der Fragen, die dabei gestellt werden können, lauten:

- Wie gut ist der Inhalt aufbereitet?
- Findet man sich in dem Magazin schnell zurecht?
- Erschließt sich auf Anhieb der Sinn von Rubriken, Unterteilungen, Gestaltungselementen?
- Gibt es eine überzeugende Heftdramaturgie?
- Ist erkennbar, welche Artikel der Redaktion wichtig sind, welche weniger wichtig?
- Fesseln die Bilder und Grafiken die Aufmerksamkeit?
- Sind die Bilder sinnvoll eingesetzt oder erschließt sich dem Leser ihr Sinn nicht?
- Sind journalistische Schwerpunkte gesetzt, zum Beispiel durch die Titelgeschichte?
- Handelt es sich bei den Artikeln um journalistische Leistungen oder um Marketing- und PR-Beiträge?
- Schreiben die Autoren profiliert, oder sind sie austauschbar?
- Ist der Nutzwert für den Leser auf Anhieb erkennbar?

- Ist die Darstellung für die Zielgruppe gut verständlich?
- Sind die Kurztexte (Überschrift, Vorspann, Bildunterschrift, Zwischentitel) anregend?

Die Qualität der Fachzeitschrift wird mit derjenigen der Mitbewerber im Markt verglichen. Gelungene Elemente der Konkurrenz können Anregung für eigene Weiterentwicklungen sein.

**VORHER NACHHER**



**SBZ – Alfons W. Gentner Verlag.** Die neue SBZ sieht nicht nur besser aus, sie ist besser. Zeitschrift und Onlineauftritt wurden 2009 grundlegend überarbeitet und in vielen Punkten erkennbar verbessert. Dafür gab es großes Lob von Lesern, Anzeigenkunden und aus dem Verband



**Altenheim – Vincenz Network.** Was der Titel nicht vermuten lässt: *Altenheim* ist eine moderne Management-Zeitschrift und eine sehr erfolgreiche dazu. Das handwerklich nach allen Regeln der Zunft exzellent konzipierte und produzierte Magazin bekam 2007 die Auszeichnung „Fachzeitschrift des Jahres“ der Deutschen Fachpresse

**VORHER NACHHER**



**Landtechnik – KTBL.** Auch wissenschaftliche Leser wollen sich nicht quälen. Die neue *Landtechnik* zeigt sich modern, lesefreundlich und attraktiv



**werbewoche – Media Daten AG.** Von der klassischen Zeitung zur crossmedialen Medienmarke. Beim Relaunch der bekannten Schweizer *werbewoche* wurde alles auf den Prüfstand gestellt. Aus einer klassischen Zeitung wurde eine moderne Informationsplattform

**2 Positionierungsworkshop.** Der Positionierungsworkshop dauert rund einen Tag. Sein Ziel ist es, dass alle Beteiligten am Ende eine gemeinsame, klare Vorstellung von der Positionierung des Objekts haben. Es sollte Einigkeit über zwei bis drei Alleinstellungsmerkmale geschaffen werden und Klarheit darüber, was in welchem Zeitraum von wem zu tun ist. Deshalb werden am Ende des Workshops Arbeitsaufträge vergeben und Termine festgesetzt.

**3 Relaunchworkshops.** In den Relaunchworkshops werden folgende Punkte behandelt:

- Festlegung der gewünschten und notwendigen Heftinhalte. Es geht darum, neue Rubriken und Inhalte festzulegen und Bestehendes auszumisten.

- Heftdramaturgie und Leserführung. Hier entscheiden die Teilnehmer des Workshops, wie das Blatt später aufgebaut sein soll.
- Journalistische Mittel (Darstellungsformen, Umfang, Elemente), die in Zukunft eingesetzt werden sollen. Dabei sind die Bedürfnisse der Leser und die Ressourcen der Redaktion abzuwägen.
- Elemente für die Verknüpfung von Print und Internet
- Grafische Grundlagen: Wie die Zeitschrift in Zukunft aussehen soll (unter Berücksichtigung der Wettbewerber). Dabei geht es nicht darum, bereits Schriften oder Gestaltungselemente auszusuchen. Vielmehr sollen den Grafikern eine Richtung vorgegeben werden, in die sich das Blatt entwickeln möchte.

**4 Redesign.** Im vierten Schritt geht es nun endlich an die Neugestaltung. Dazu entwickeln die Grafiker zwei bis drei sogenannte Anmutungen, das bedeutet, sie gestalten einige ausgewählte Seiten, anhand derer sich die Beteiligten ein Bild von der künftigen Zeitung, Zeitschrift oder Website machen können. Wir empfehlen, eine Linie zu entwerfen, die sich sehr vieler neuer und moderner Elemente bedient sowie eine konservativere Anmutung, die näher an der bisherigen Gestaltung verbleibt.

**5 Entscheidung für eine Gestaltungslinie.** Die Grafiker präsentieren nach der vierten Phase die Gestaltungslinien, die sie entwickelt haben. Am Ende steht eine Entscheidung für eine Gestaltung.



Beim Redesign entwerfen die Grafiker zwei bis drei sogenannte Anmutungen, aus denen dann eine Neugestaltung ausgewählt wird

**6 Ausarbeitung der Gestaltung.** Auf Grundlage der Entscheidungen nach der Präsentation der Gestaltungslinien entwickeln die Grafiker einen Blindtext-Dummy. Als Bildmaterial sollten Fotos aus bereits veröffentlichten Ausgaben verwendet werden, es sei denn, nach dem Relaunch steht ein wesentlich größerer Etat für Bilder zur Verfügung. Der Autor hat Fälle erlebt, in denen die Grafiker die Blindtext-Ausgaben mit hochwertigen Stock-Fotos bestückt haben – später musste die Redaktion feststellen, dass die Seiten mit dem üblichen Fotomaterial schäbig aussahen.

**7 Entscheidung über den Blindtext-Dummy.** Der Blindtext-Dummy ist die Grundlage für die wichtigste Entscheidung im Relaunchprozess. Bei den meisten Zeitschriften ist er die letzte Stufe vor der Produktion des relauncheden Produktes. Die Grafiker erarbeiten daraus die Templates für die erste Ausgabe im neuen Gewand. Redaktion und Verlag hoffen darauf, dass das neu gestaltete Objekt bei den Lesern ankommt. Sicherlich ist es auch hier möglich, im kleineren Rahmen mit dem Blindtext-Dummy Marktforschung zu betreiben. Es zeigt sich jedoch, dass der normale Leser von den Abstraktionsanforderungen durch die Blindtexte abgelenkt wird. Außerdem kann er ja nicht das überarbeitete journalistische Konzept beurteilen, hat also nur den halben Relaunch vor Augen.

**BUCHTIPP**



Der Medienberater **Markus Reiter** ist Koautor (zusammen mit Eva-Maria Waas) von: **Der Relaunch. Zeitung – Zeitschrift – Internet**  
Das Buch ist im Oktober im Verlag UVK in Konstanz erschienen und kostet 19,90 Euro.

**INTERVIEW**

**Einen Relaunch macht man nicht so nebenher**



Drei Fragen an **Jörg Künkel**, Geschäftsführer der Agentura KünkelLopka, Heidelberg

**Wann sollte man einen Relaunch ins Auge fassen?**

Am besten aus einer Position der Stärke heraus, also dann, wenn die Zeitschrift über ausreichend Geld und Zeit verfügt. Viele Verleger denken erst über einen Relaunch nach, wenn das Blatt schon mit dem Rücken zur Wand steht. Will man dann noch etwas retten, fehlt die Kraft und nicht selten das Geld, um einen erfolgreichen Sprung nach vorne zu machen. Außerdem sollte man bedenken, dass man mit einem umfassenden Relaunch immer auch einige Leser verärgert. Neue Ideen begeistern nicht jeden, zum Beispiel nicht die Gruppe der ewigen Bewahrer. Wenn die Zeitschrift unter Druck steht, bringen Verlag und Redaktion vielfach nicht mehr den Mut auf, einen wirklich tiefgreifenden Relaunch durchzustehen. Ein Relaunch, der allen gefällt, springt zu kurz.

**Wer sollte an einem Relaunch beteiligt werden?**

Das hängt von der Größe des Verlages und der Redaktion ab. Auf jeden Fall müssen die Chefredaktion, die Grafik, der Vertrieb, der Online-Chef und das Marketing in einem Relaunch-Team vertreten sein. Die Verlagsleitung würde ich hingegen in den meisten Fällen nicht unmittelbar beteiligen, weil sich das nach meiner Erfahrung hemmend auf die Kreativität auswirken könnte. Besser ist es, das Team erarbeitet einen Relaunch und präsentiert diesen dann der Verlagsleitung. Unsere Studie hat zudem gezeigt, dass für einen erfolgreichen Relaunch externe Berater hinzugezogen werden sollten. Sie verhindern den Tunnelblick und bringen wertvolle Erfahrung von außen ein. Gerade in der Analysephase benötigen sie jemanden, der schonungslos die Schwächen eines Titels benennt und dabei keine internen Empfindlichkeiten berücksichtigen muss.

**Was sind die gefährlichsten Fallstricke bei einem Relaunch?**

Dass es gar kein Relaunch wird, sondern nur ein Redesign. Unsere Studie hat gezeigt, dass ein wirklich erfolgreicher Relaunch nur zu erwarten ist, wenn alles, wirklich alles auf den Prüfstand kommt: also das redaktionelle Konzept, der Vertrieb, das Marketing, die Online-Strategie und so weiter. Schwache Relaunchs konzentrieren sich ausschließlich auf die Gestaltung – sie putzen das Heft ein wenig heraus, während die Redaktion weiterwurstelt wie bisher. Außerdem sind die Erwartungen oft zu hoch. Wir hatten einmal eine Anfrage, bei der ein Großverlag drei Titel für 3000 Euro relaunchen wollte. Das geht natürlich nicht! Einen Relaunch macht man nicht so nebenher. Er sollte mit ausreichend Zeit und Geld angegangen werden.

Bei sehr großen Zeitschriften muss hingegen die Marktforschung vorbereitet werden. Eine Arbeitsgruppe aus Redakteuren und Grafikern erstellt dazu einen Echttex-Dummy.

Die Gruppe kann sicherlich vereinzelt auf bereits veröffentlichtes Material zurückgreifen. Vieles wird allerdings neu geschrieben und fotografiert werden müssen, vor allem, wenn der Relaunch zum Beispiel neue Darstellungsformen (wie mehr und bessere Reportagen) vorsieht. Handelt es sich um umfangreiche Relaunches sehr großer Titel, wird man

vielleicht sogar mit zwei Alternativen in die Marktforschung gehen.

Eine Studie, die das Marktforschungsunternehmen Dima im Auftrag der Agentur KünkelLopka und unterstützt durch den SZV durchgeführt hat, zeigt: 94 Prozent der befragten 105 Entscheider in Verlagen waren mit den bisherigen Relaunchs zufrieden. Über die Hälfte plant demnächst weitere. Wirklich erfolgreich aber, so die Erfahrung sowohl des Autors als auch Jörg Künkels, sind Verlage nur, wenn der Relaunch mehr ergibt als alte Inhalte in neuem Gewand. □

### Relaunch-Studie veröffentlicht

Im Auftrag der Heidelberger Agentur KünkelLopka, die sich auf die Entwicklung und den Relaunch von Fachmedien spezialisiert hat und unterstützt vom SZV, hat Dima Marktforschung in diesem Jahr eine Befragung unter 105 Entscheidern der Verlagsbranche zum Thema Relaunch durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse:

- In 77 Prozent der Fälle haben sich keine der Bedenken bestätigt, die von den Beteiligten vor dem Relaunch gehegt worden waren (zum Beispiel hohe

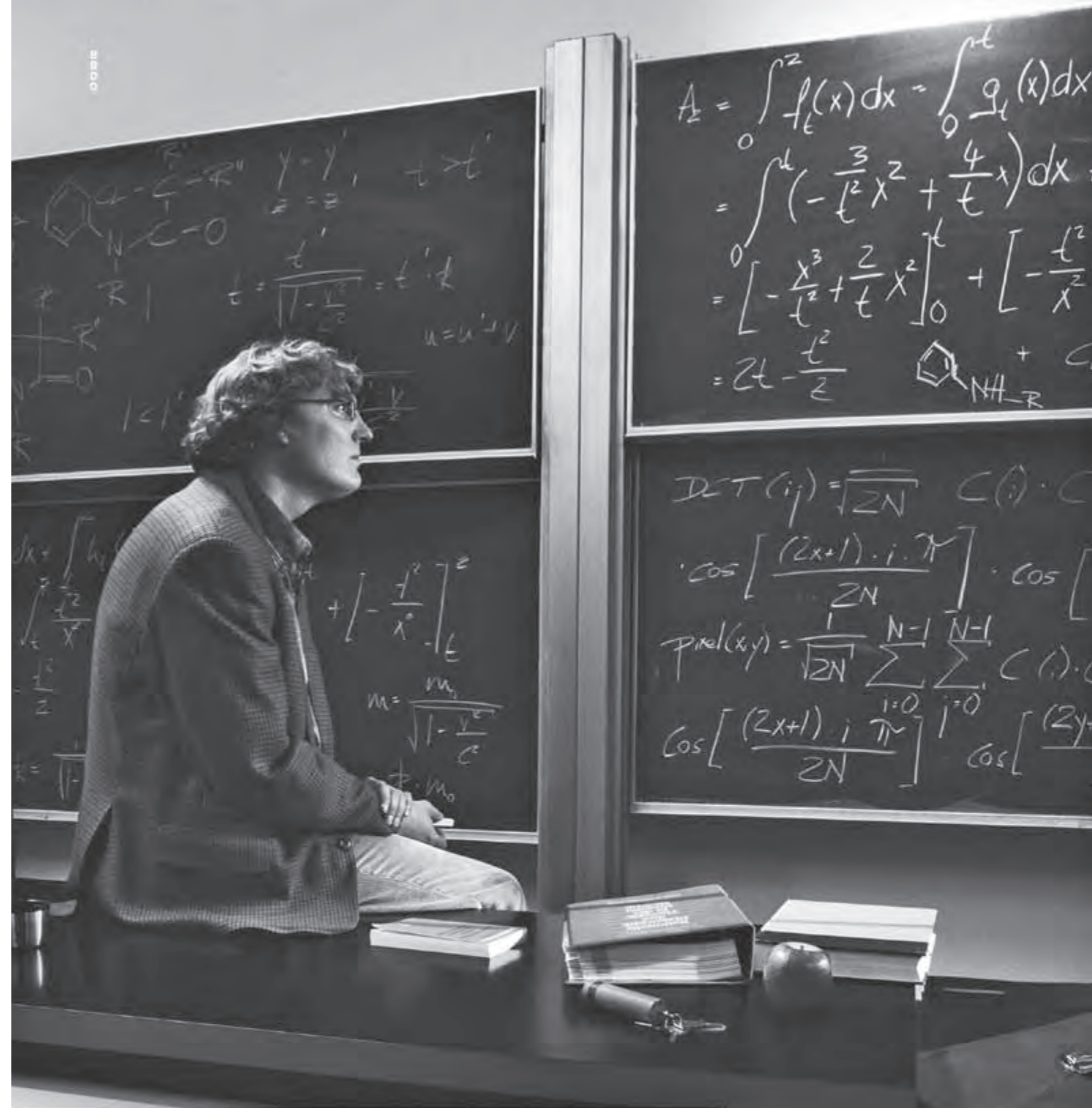
Kosten, Verlust von Lesern, zu hohe Belastung der Belegschaft).

- Rund 53 Prozent der Entscheider hatten externe Berater hinzugezogen. 94 Prozent dieser Entscheider waren mit den Beratern zufrieden. Auch die Zufriedenheit mit dem Ergebnis eines Relaunchs steigt, wenn externe Berater beteiligt waren.
  - Die Ziele des Relaunchs waren eher bescheiden: 87 Prozent streben nach einer attraktiveren Optik, aber nur 29 Prozent wollten die Auflage steigern. Die Markführerschaft strebten nur 23 Prozent mit Hilfe eines Relaunchs an.
  - Fast alle finden, dass ihr Medium nach dem Relaunch optisch attraktiver geworden ist. 53 Prozent bedauern, dass nur zu einem kleinen Teil neue Zielgruppen angesprochen worden sind.
  - 42 Prozent haben nicht mehr als 25.000 Euro für einen Relaunch ausgegeben, 30 Prozent zwischen 25.000 und 50.000 Euro, elf Prozent zwischen 50.000 und 75.000 Euro und 17 Prozent über 75.000 Euro. 94 Prozent konnten den vorgegebenen Kostenrahmen einhalten.
  - 65 Prozent planen, in nächster Zeit weitere Relaunchs durchzuführen.
- Die Ergebnisse der Studie können direkt bei Dima Marktforschung angefordert werden. SZV-Mitglieder zahlen 49 Euro, Nicht-Mitglieder 100 Euro. [www.dima-mafo.de](http://www.dima-mafo.de)

94 Prozent der Befragten waren mit dem Ergebnis des Relaunchs zufrieden. Fast alle finden, dass ihr Medium attraktiver geworden ist



Quelle: Relaunch-Studie, Dima Marktforschung



Kann man das Wesentliche nicht wesentlich einfacher formulieren?

Jetzt 'ne Zeitschrift.



Und wann fehlt sie Ihnen am meisten? [www.jetzt-ne-zeitschrift.de](http://www.jetzt-ne-zeitschrift.de)

Mauerblümchen oder Königsdisziplin:  
Interne Kommunikation in Verlagen

# Haben Sie schon gehört?

Die Interne Kommunikation in Verlagen ist ein Wettbewerbsfaktor, der immer wichtiger wird. Gleichwohl wird dieser besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen noch unterschätzt. Schade, wenn ausgerechnet in der Medienbranche der Schuster die schlechtesten Schuhe hat.

Überschaubare Strukturen und Mitarbeiterzahlen verleiten die Geschäftsführung oft zu der irrigen Annahme, dass ihre Kommunikation per se transparent sei. Dabei haben sich die Anforderungen an diese Disziplin in den letzten Jahren genauso rasant gewandelt, wie die Märkte, in denen die Verlags-häuser agieren.

Mittlerweile sind die Verlagswebsites state of the art, die Marketingmaschine befeuert die Kunden mit Newslettern, die Leser der Fachzeitschriften erfahren Neuigkeiten via Twitter und besonders interessante Artikel werden über Social-Bookmarking-Tools gespeichert. Und dem Dialog- und Communitygedanken wird mit regelmäßigem Gedankenaustausch bei Veranstaltungen – on- und offline – Rechnung getragen. Soweit die Außenansicht.

Gilt für Verlagshäuser das, was der Volksmund mit dem Spruch umschreibt: „Der Schuster hat die schlechtesten Schuhe“? Welchen Stellenwert besitzt die Interne Kommunikation im Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation? Und ist das Instrumentarium einigermaßen modern oder im Offline-Zeitalter stehengeblieben?

Zunächst gilt die Annahme, dass sich Verlagshäuser nicht wesentlich anders in der Unternehmenskommunikation positionieren, als dies bei Wirtschaftsunternehmen aus anderen Branchen der Fall ist. In dieser Hinsicht ist interessant: Branchenübergreifend beurteilen Unternehmenslenker die Interne Kommunikation weitaus positiver, als sie aus Sicht von Kommunikationswissenschaftlern tatsächlich umgesetzt wird. Vielfach werden Informationen für Mitarbeiter einfach nur „von oben nach unten“ weitergegeben – mit mehr oder weniger großen Risiken: Mühsam auf Geschäftsführungsebene errungene Formulierungskompromisse werden von den Empfängern nicht richtig gedeutet oder überhaupt verstanden – die Botschaft verpufft.

Bei Vogel Business Media in Würzburg ist man sich der Bedeutung des Themas bewusst: „Die Interne Kommunikation ist gerade für ein Medienhaus sehr wichtig. Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer und Wissensmanagement sind nur drei Stichworte von vielen wertvollen Aspekten, die Mitarbeiter über das Tun und die Ziele eines Unternehmens sorgfältig zu informieren“, so Gunther Schunk, Leiter Kommunikation und Corporate Marketing.

## Kommunikation auf Anlass und Empfänger zugeschnitten

Gerade der Erfahrungsaustausch darf nicht zu kurz kommen; eine große Gefahr bei Informationen, die einfach nur durch die Hierarchien gereicht werden: Der Kontext der Botschaft für einzelne Führungsebenen bleibt außen vor – mit der Konsequenz, dass der emotionale Bezug zu ihr fehlt. Dem begegnet man beim Deutschen Fachverlag, indem die Interne Kommunikation auf Anlass und Empfänger zugeschnitten ist: „Je nach Zielgruppe und Medium wird unterschiedlich informiert und die einzelne Nachricht entsprechend aufbereitet. Der Newsletter enthält andere Nachrichten als das gedruckte Magazin“, sagt Birgit Clemens, die die Unternehmenskommunikation der Frankfurter Verlagsgruppe leitet.

Vorsicht ist auch geboten, wenn Unternehmensinfos von Führungskräften aus der zweiten und dritten Reihe umgedeutet werden: Folgt eine Nachricht den Gesetzen der Schwerkraft durch die Hierarchieebenen, steht das mechanische, bürokratische Weiterreichen im Vordergrund. Wird die Mitteilung angereichert, dann nicht unbedingt, um einen Mehrwert zu erzielen, sondern um die persönlichen Interessen des jeweiligen Absenders zu befördern.

Eine weitere Gefahr bei solchen Top-Bottom-Aktionen: Das Feedback bleibt auf der Strecke. In Geschäftsführer-Treffen werde eine verfehlte Maßnahme der

Internen Kommunikation dann gerne mit der nicht umgesetzten Holschuld der Mitarbeiter begründet, weiß ein langjähriger Verlagsprofi. Und mit der Ursache sei man dann auch schnell bei der Hand: mangelndes Interesse der Mitarbeiter an betrieblichen Abläufen und Entwicklungen.

Im Umkehrschluss werfen Mitarbeiter der Verlagsführung vor, schlecht oder unzureichend zu kommunizieren. Dies ist häufig dann der Fall, wenn Veränderungen ins Haus stehen. Die Konsequenz ist oft ein anschwellender Flurfunk, den es rechtzeitig zu kanalisieren gilt. „Das beste Hilfsmittel ist, immer zeitnah und ehrlich, beziehungsweise authentisch zu kommunizieren“, erläutert Werner Neunzig, Geschäftsführer von Reader's Digest. Die Mitarbeiter müssten Veränderungen von einem Mitglied des Managements oder den verantwortlichen Auslösern direkt erfahren, bevor Informationen über ungewollte Kanäle und mit unkontrollierbarem Inhalt an die Belegschaft fließen.

Prinzipiell spielt in der Internen Kommunikation eine Rolle, welche Zielgruppe im Verlag mit der Maßnahme erreicht werden soll, ebenso die Funktion, der

Von  
Wolfram A. Zabel,  
red/Z redaktions-  
buero Zabel,  
Berlin

Auch Mitarbeiterfeiern  
und Betriebsausflüge  
sind wichtige Dialog-  
medien, die oft unter-  
schätzt werden



Inhalt und die Form. Daraus resultiert dann der zeitliche Einsatz. Anordnungsmedien wie Anschläge und Kurzinfoblätter, aber auch Unternehmensrichtlinien werden anders eingesetzt als Koordinationsmedien, die in den Bereich der persönlichen Kommunikation fallen und mit Bereichs-, Abteilungs- und Teamsitzungen oder Führungskräfte-treffen meistens einen festen Turnus besetzen. Mitarbeiterzeitschrift und -gespräch, Intranet und Pressespiegel, aber auch Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge und Instrumente zum Wissensmanagement und für effiziente Prozesse kommen als strategische Dialogmedien eine wichtige Rolle zu.

Der Deutsche Fachverlag setzt auf Kontinuität im Informationsfluss: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten alle zwei Wochen online einen Newsletter mit allen internen News und dfv-Pressemitteilungen. Zusätzlich nutzen wir die Möglichkeit, bei aktuellen Anlässen alle Mitarbeiter (auch die in- und ausländischen Tochtergesellschaften) online mit einem Newsflash zu erreichen“, berich-

tet Birgit Clemens. Das Mitarbeitermagazin *ML 251 intern* erscheint viermal jährlich. Diese interne Information hat im dfv eine lange Tradition, denn es gibt sie bereits seit 30 Jahren.

### Intranet: Das digitale Gedächtnis des Unternehmens

Außerdem setzt man in Frankfurt auch aufs Intranet. Die Verlagsmitarbeiter können sich immer aktuell über dfv-infonet informieren, das unternehmenseigene Intranet, das neben News auch Serviceelemente enthält – von der Bedienungsanleitung bis zum Urlaubsantrag. Für Gunther Schunk gibt es einen „tollen Nebeneffekt einer verlagseigenen Intranetlösung: Hier entsteht ein digitales Unternehmensarchiv, ein Gedächtnis.“ In der Tat hat das Intranet in vielen Verlagen einen Siegeszug bei den Instrumenten der Internen Kommunikation angetreten und dort Newsletter oder die klassische Mitarbeiterzeitung in den Hintergrund gedrängt. Dies bestätigt auch das Instrumentarium bei Vogel Business Media, das Schunk so beschreibt: „sparsam die Mitarbeiterzeitung, hochfrequent das Intranet, vereinzelt öffentliche Aushänge an schwarzen Brettern und gelegentlich Veranstaltungen (Mitarbeiterversammlung, Weihnachtsfeier)“.

Als Kommunikationsmaßnahme darf ein Intranet allerdings nicht zum stumpfen Werkzeug werden, sondern muss bei Planung, Durchführung und Betrieb stets scharf sein und bleiben. Oder anders ausgedrückt: Wer sein Intranet nicht hegt und pflegt, ist auf dem besten Weg, sich ein teures Instrument zum Ausdrucken von Kantinenplan und Urlaubsantrag anzuschaffen.

Besonders in Zeiten des Strukturwandels in der Medienbranche erhält die Interne Kommunikation in Verlagen eine besondere Bedeutung. Dass Krisenbewältigung und Veränderung nicht nach Befehl und Gehorsam, sondern nur mit Beteiligung und Dialog funktionierten,

habe sich als Erkenntnis weithin durchgesetzt, sagt Lutz Zimmermann, Managing Partner bei Deekeling Arndt Advisors. „Die wichtigere Frage ist: Welchen Stellenwert genießt Interne Kommunikation bei Vorstand und Management? Die Antwort darauf ist noch in vielen Unternehmen unbefriedigend“, so Zimmermann.

Nicht so bei Reader's Digest: „Die Kommunikation hat in unserem Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert, denn gerade in der heutigen Zeit heißt erfolgreich zu sein auch erfolgreich zu kommunizieren“, so Werner Neunzig. Für ihn ist es dabei unerheblich, in welchem konjunkturellen Fahrwasser sich ein Unternehmen gerade befindet. Es sei eine Frage der Einstellung, ob man solche Veränderungen als besondere Herausforderung sieht. Offene, zeitnahe, ehrliche beziehungsweise authentische Kommunikation und klare, nachvollziehbare Kommunikationsspielregeln seien nach wie vor das beste Rezept, um den Veränderungen erfolgreich begegnen zu können. Zu diesen Spielregeln gehört auch die Persönliche Kommunikation, die ein wesentlicher Bestandteil jeglicher Interner Kommunikation sein sollte. Bei Reader's Digest „steht der persönliche Austausch im Mittelpunkt, sei es bei Projekt-, Abteilungs- und Ad-hoc-Besprechungen, MD-Breakfasts (gemeinsames Frühstück von Geschäftsführer und einigen Mitarbeitern; Anm. d. Red.) oder bei lokalen und internationalen Town Hall Meetings (Betriebsversammlung, die durch das Management einberufen wird; Anm. d. Red.), die live an alle Standorte übertragen werden und bei denen das Konzernmanagement zum Beispiel Fragen beantwortet.“

Bleibt noch die offene Frage, wie mit dem Thema Social Media umgegangen werden soll. Können es sich die Verlage leisten, nur auf bewährte Instrumente der Internen Kommunikation zu setzen? Welche Spielregeln kann und soll man seinen Mitarbeitern setzen? Ist es für die Kommunikationsabteilung mit ihrem



**Das Intranet muss gehegt und gepflegt werden, sonst verkommt es zu einem teuren Instrument zum Ausdruck von Kantinenplänen und Urlaubsanträgen**

Auftrag vereinbar, ihre Kompetenzen mit den Mitarbeitern zu teilen? Der größte Vorzug von Social-Media-Werkzeugen wie Blogs, Wikis, Twitter, Social-Bookmarking und anderen liegt in ihrer Dialogfunktion und beim Wissensmanagement. Verlagshäuser befinden sich hier gegenüber anderen Branchen deutlich im Vorteil. Zumindest die Mitarbeiter in den Redaktionen praktizieren die Palette des Web 2.0 in ihrem Tagesgeschäft und vielfach auch privat.

### Die persönliche Kommunikation darf nicht zu kurz kommen

Eine moderne Interne Kommunikation muss berücksichtigen, dass die Mitarbeiter Vergleiche ziehen zwischen den Medien, die ihnen im Verlag angeboten werden und jenen, die sie aus der Freizeit kennen. Modernisierung der Kommunikationsmittel darf aber kein Selbstzweck sein. Ein Statement des Geschäftsführers per Webcast, eine designpreisverdächtige Mitarbeiterzeitung oder ein aktueller Newsletter stellen für sich alleine betrachtet noch keinen Wettbewerbsvorteil dar. Erst eine integrierte Interne Kommunikation, die auf Crossmedia setzt, Web-2.0-Elemente einbindet und die persönliche Kommunikation pflegt, kann den Verlag im Markt nach vorne bringen. □

### Ein erfolgreiches Intranet sollte ...

- ... ruhig die Erste Geige im internen Kommunikationsmix spielen, sofern dieser orchestriert ist.
- ... Redaktionsrichtlinien vorhalten und ein Rechte-Management, wer in welchem Umfang was publizieren darf.
- ... in erster Linie seine Stärke als Dialogmedium ausspielen.
- ... von Zeit zu Zeit darauf hin überprüft werden, ob die Navigation noch zeitgemäß ist und zur Unternehmensstruktur und -kultur passt.
- ... über eine einfache und effiziente Suche verfügen.
- ... benutzerfreundlich sein und einen schnellen Überblick über Neu und Alt ermöglichen.
- ... Web-2.0-Elemente wie Wikis, Blogs und Social-Bookmarking-Dienste einbinden.
- ... einen ersten Beitrag leisten auf dem Weg zum papierlosen Büro, also Formulare, Telefonbücher etc ersetzen.
- ... genau wie alle Kommunikationsmaßnahmen regelmäßig auf den Prüfstand hinsichtlich Effizienz und Effektivität gestellt werden.



**Rechtsanwalt  
Dr. Michael Rath-  
Glawatz, Hamburg**  
In unserer mehrtei-  
ligen Serie schreibt  
der Medienrechts-  
experte Rath-Glawatz  
über knifflige Rechts-  
fragen aus der ver-  
legerischen Praxis

## RECHTS § RATH.5

# Preislisten – und keiner hält sich daran?

Die Treue zur eigenen Preisliste scheint aus der Mode geraten zu sein. Einen Konkurrenten auf Einhaltung der Preisliste zu verklagen, ist heute kaum mehr möglich. Doch gibt es auch abseits juristischer Kniffligkeiten gute Gründe, der Preisliste treu zu sein: Nämlich sich selbst gegen unseriöse Billigheimer abzugrenzen.

War früher alles besser? Jedenfalls rührt von früher her der Begriff der Preislistentreue. Warum also verzagen? Darf doch der Begriff Treue in keinem Werbetext fehlen, der etwas auf sich hält – und die Gesellschaft sucht angeblich gerade wieder einmal nach Orientierung durch Werte.

Skeptisch stimmt allerdings der Umstand, dass es auch früher schon Untreue gab. Oder anders formuliert: Treue ist von Untreue umgeben. Böse Zungen behaupten, dass so manch einer nur deshalb treu bleiben konnte (geblieben ist), weil es an Versuchen gefehlt hat.

Nun mag es in Zeiten seligen Angedenkens auch auf dem Anzeigenmarkt Verhältnisse gegeben haben, in denen die Ein-

haltung der Preise, die sich die Verlage in ihren Preislisten selbst gesetzt haben (Preislistentreue), relativ einfach war, weil es an Versuchen durch Dritte gefehlt hat, die Preise zu unterlaufen. Ob und was allerdings auch damals schon im Dunkeln an untreuen Geschäften gelaufen ist, steht auf einem anderen Blatt.

Sicher scheint jedenfalls, dass es nicht besonders schwer fallen dürfte, preislistentreu zu sein, je gesünder das eigene Monopol ist oder das Gewicht der eigenen Branche im Medienkonzert. Verschärft sich dagegen der Wettbewerb und treten neben den etablierten Kaufleuten auch Quereinsteiger auf, denen überkommenes Denken wie etwa in den Kategorien der Preislistentreue fremd ist, so gelten die in den Preislisten veröffentlichten

Preise immer weniger. Es gewinnt die Ansicht an Zulauf, man müsse selbst eben auch an der Preisliste vorbei Anzeigenabschlüsse anbieten, wolle man nicht aus dem Markt gedrängt werden.

Nun wäre die Lösung ganz einfach, wenn man überhaupt keine Preislisten mehr hätte (wo nichts ist – sprich: kein Moralkodex – da kann man auch nicht untreu werden). Denn, und auch dies gilt es festzuhalten, kein Verlag ist rechtlich verpflichtet, überhaupt Anzeigenpreislisten zu veröffentlichen. Die Sache hat allerdings einen Haken. Massengeschäfte wie der Verkauf von Anzeigen sind ohne Preislisten kaum denkbar. Ein Beispiel: Ein Kunde schickt ein Anzeigenmanuskript an den Verlag, der es veröffentlicht. Über Preise wurde nicht geredet. Wie hoch ist dann

das Anzeigenentgelt? Existiert eine Preisliste, so hat der Kunde den Preis zu zahlen, der in der Preisliste ausgewiesen ist. Im Übrigen: Wie wollte sich die werbetreibende Wirtschaft orientieren, wenn die Verlage keine Preislisten incl. aller Rabattangebote mehr veröffentlichen würden?

AIso doch Preislisten. Und wäre es nicht geradezu paradox (wettbewerbsrechtlich gesprochen möglicherweise sogar irreführend), wenn sich derjenige, der seine eigenen Preise kundtut, selbst nicht daran halten würde? Andererseits ist die juristische Nische schnell gefunden. In die schöne saubere Preisliste wird der kleine Satz eingefügt: Sonderpreise für Sonderaktionen. Und jeder Anzeigenabschluss, der nicht zu den an sich in der Preisliste ausgedruckten Konditi-

onen erfolgt, wird schlicht zu einer „Sonderaktion“ deklariert und damit auch noch preislistentreu, da ja laut Preisliste für Sonderaktionen Sonderpreise gelten.

Bliebt die Frage, ob ein Verlag den anderen heute noch mit juristischen Mitteln dazu anhalten kann, dass er sich auch tatsächlich an die Preise hält, die er in seiner Preisliste ausgewiesen hat. Die Entscheidung, mit der der Bundesgerichtshof (BGH) die Einhaltung der Preislisten im Verlagsgeschäft bejaht hat, ist mittlerweile mehr als ein halbes Jahrhundert alt und basierte auf der Annahme, dass die Preislistentreue als verlegerische Standesregel anzusehen sei. Aktuell gilt es zu beachten, dass der BGH selbst den Wettbewerbsregeln der Verlegerverbände, die lange Zeit wie selbstverständlich als

bindend angesehen wurden, heute lediglich noch eine „indizielle“ Wirkung zuspricht, so dass ein Verstoß gegen diese Wettbewerbsregeln nicht mehr automatisch auch einen Wettbewerbsverstoß darstellt. Folglich dürfte auch eine verlegerische Standesauffassung wie die der Preislistentreue, so deren Akzeptanz tatsächlich noch zu belegen wäre, von der Rechtsprechung ebenfalls nicht mehr als allgemein verbindlich angesehen werden.

Wollte ein Verlag dennoch versuchen, seinen Mitwettbewerber rechtlich anzuhalten, die in der Preisliste ausgewiesenen Preise auch tatsächlich einzuhalten, so würde dies einerseits voraussetzen, dass der abmahnde Verlag selbst nicht von den eigenen Preisen aus der Preisliste abweicht (sonst droht der Einwand der „unclean hands“), und zum anderen müsste der Nachweis geführt werden, dass in dem jeweiligen Verlagssegment die Preislisten (noch) eingehalten werden und der abgemahnte Verlag eines der wenigen „schwarzen Schafe“ ist.

Zum guten Schluss: Es gibt auch ein Leben neben dem Juristischen. Selbst wenn es nicht (mehr) gelingen sollte, die Einhaltung der Preislistentreue auf gerichtlichem Wege einzufordern, so erscheint es nicht ganz ausgeschlossen, dass das eigene Beispiel der Preislistentreue nicht nur langfristig zu mehr und besseren Erlösen führt, sondern dieses Beharren auf der eigenen Preisglaubwürdigkeit auch dazu führt, dass Billigheimer eben doch als das wahrgenommen werden, was sie sind: unseriös. □

Zeitschriftenpreise:  
Schlummernde Potenziale ausschöpfen

# Pricing als Glücksspiel?

Die Erlössituation der Zeitschriftenverlage gerät gleich von zwei Seiten unter Druck: Die Verkaufszahlen stagnieren, die Anzeigenerlöse brechen ein. Spätestens jetzt haben die bisherigen Strategien zur Festlegung der Verkaufspreise ausgedient. Gefragt sind Ansätze, die das Optimum herausholen – ohne dabei die Auflage zu gefährden.

Von  
Dr. Florian Bauer,  
Vorstand Vocatus AG,  
Gröbenzell/München  
und  
Wolfgang Dittrich,  
Inhaber d.core GmbH  
Consulting and  
research, München

**M**omentan scheint es für viele Zeitschriftenverlage wenig Grund zur Freude zu geben: In der aktuellen wirtschaftlichen Situation stagnieren nicht nur die Verkaufszahlen, auch die Anzeigenverkäufe erodieren in Rekordgeschwindigkeit. Es wackeln somit beide Erlösquellen gleichzeitig, wobei der Verlust bei den Anzeigenerlösen nicht selten existenzbedrohliche Ausmaße annimmt. Davon sind Publikumszeitschriften meist sogar noch stärker betroffen als Fachzeitschriften.

Angesichts dieser Entwicklung geraten die Zeitschriftenverlage immer stärker unter Druck – insbesondere hinsichtlich ihrer Vertriebspreise: Hier schlummernde Potenziale müssen nun optimal ausgeschöpft werden. Die eher hemdsärmeligen Preisstrategien der Vergangenheit helfen nicht mehr weiter.

Ein kritischer Blick auf die Preisfindung zeigt, warum: Die Vertriebspreise wurden bislang oft aus dem Bauch heraus bestimmt, mit Blick auf vergangene Erhöhungen oder Steigerungen von Wettbewerbern festgelegt, durch Inflations- und Kaufkraftzahlen beziehungsweise

die Auflagenentwicklung festgelegt. Aber auch das Prinzip „Trial and Error“ war nicht selten: Mit Preiserhöhungen tastete man sich allmählich bis an die Grenze vor, bei der es tatsächlich zu spürbaren Veränderungen in den Verkaufszahlen kam. Sei es zunächst als Versuchsballon bei einigen Grossisten oder gleich flächendeckend.

Dabei gibt es durchaus Wege, ohne diese Hilfsmittel den optimalen Preis für eine Zeitschrift zuverlässig zu bestimmen – und zwar ohne teure Fehlentscheidungen zu riskieren und mit deutlich besserer Ausschöpfung des tatsächlichen Potenzials. Der Einzelverkaufs(EV)- oder Aboppreis wird schließlich nicht vom

Wettbewerb oder der Wirtschaftssituation bezahlt, sondern vom Leser. Deshalb lässt sich auch nur mit einer Methode verlässlich herausfinden, wie viel eine Zeitschrift kosten darf: Man muss den Leser fragen.

## Leser reagieren auf Preise oft nicht so rational wie vermutet

Allerdings darf man dabei auch nicht den Fehler begehen, ganz direkt zu fragen, im Sinne von: „Wie viel würden Sie maximal (mehr) bezahlen?“ Denn Leser reagieren auf Preise oft nicht so rational, wie aus Verlagssicht vermutet. So werden Preise beispielsweise als unangemessen bewertet, obwohl die Leser

eben diesen Preis schon seit Jahren bezahlen, sie die Vergleichspreise nicht kennen und der Preis bei ihrer eigentlichen Kaufentscheidung keine Rolle spielt. Blickregistrierungsstudien bei Publikumszeitschriften etwa zeigen regelmäßig, dass sich die Käufer nicht so intensiv mit dem Preis auseinandersetzen. Vielmehr entscheiden Titelseiten und -themen, Sonderplatzierungen, CDs und Booklets, die Macht der Gewohnheit oder das Markenversprechen über Kauf oder Nichtkauf.

Fachzeitschriften werden hingegen häufig abonniert. Für das Abonnement ist jedoch in der Regel die Qualität der Inhalte, die Zielgruppenaffinität der The-



men und ihre Aufbereitung oder das Zeitschriftenimage ausschlaggebend und nicht der Preis. Zumal Fachzeitschriften häufig von Abteilungen oder Firmen bezogen werden und die tatsächlichen Leser im Unternehmen somit wenig Berührungspunkte mit dem Preis haben.

Doch noch ein wesentlicher Aspekt spricht dagegen, die Leser so unverblümt nach einem Maximalpreis zu fragen: Die Befragten haben nämlich keinen Anreiz, wahrheitsgemäß zu antworten und ihre tatsächliche Preisbereitschaft zu offenbaren. Werden sie direkt



**Es hat keinen Sinn, die Leser direkt danach zu fragen, was sie bezahlen würden. Denn wenn es um den eigenen Geldbeutel geht, werden sie nicht ehrlich antworten**

danach gefragt, schrillen ihre inneren Alarmglocken, denn sie wissen, dass es um ihren Geldbeutel geht. Die Folge: Sie nennen einen niedrigeren Preis als sie eigentlich zu zahlen bereit wären.

Also muss die Antwort auf anderem Wege ermittelt werden. Hierbei helfen neuere Ansätze der Preispsychologie. Diese geht nicht von einem lehrbuchhaften Homo Oeconomicus aus, der stets rational und unter stark preisbezogenen Gesichtspunkten handelt. Vielmehr orientiert sich dieser Ansatz am tatsächlichen Entscheidungsprozess. Dazu sind zunächst Informationen über die mit dem Kauf beziehungsweise mit der Zeitschrift verbundenen emotionalen und motivationalen Faktoren wichtig. Also beispielsweise die Fragen: Welche Rolle spielt das Markenversprechen, Bequemlichkeit und die Macht der Gewohnheit? Will der Leser mit seiner Entscheidung Kompetenz, Prestige oder

Innovativität demonstrieren? Oder, ganz besonders bei Fachzeitschriften: Als wie (un)entbehrlich betrachtet der Leser die betreffende Zeitschrift?

Daneben ist aber auch die kognitive Ebene entscheidend. Hier geht es um Fragen wie: Wie gut kennen die Käufer die Preise überhaupt? Wie wichtig sind ihnen diese tatsächlich? Und schließlich: Wie bewerten sie diese Preise? Alle drei Aspekte – Preiswissen, Preisinteresse und Preisbewertung – sind gleich wichtig. So zeigt die Forschung immer wieder, dass ein großer Teil der Käufer sich nicht korrekt an den genauen Preis seiner Zeitschrift erinnert.

### Die wenigsten wissen, was sie Monat für Monat bezahlen

Bei Abonnenten sieht es mit dem Preiswissen in der Regel nicht besser aus, im Gegenteil. Gerade diese wissen erfahrungsgemäß in den meisten Fällen überhaupt nicht, wie viel sie Monat für Monat, Jahr für Jahr für ihre Zeitschrift bezahlen. Verlage sind immer wieder überrascht, wie gering das Preiswissen unter ihren Lesern ist. Gleiches gilt übrigens auch für vergangene Preiserhöhungen: An diese können sich die wenigsten korrekt erinnern.

Dieser Aspekt ist aber entscheidend, um verlässliche Empfehlungen für die Preisstrategie ableiten zu können: Denn wenn Leser die Preise nicht kennen, können auch ihre Aussagen zu ihrer maximalen Preisbereitschaft nicht genauso interpretiert werden wie bei Lesern, die ein sehr genaues Bild über die Preise haben.

Zudem gilt: Preis ist nicht gleich Preis. Viele Abonnenten interessieren sich beispielsweise häufig nur für einzelne Elemente, wie etwa die Abo-Prämie. Ein wichtiger Indikator für das Preisinteresse ist auch die Kauffrequenz: Bei Programmzeitschriften etwa ist die Kaufentscheidung häufig so habitualisiert, dass der Preis – hat man endlich sein

Liebblingsprogramm gefunden – kaum noch eine Rolle spielt. Aufschlussreich für das Preisinteresse ist ebenso, ob und wie intensiv ein Käufer die Preise bestimmter Titel verglichen hat. Denn wer vergleicht, für den scheint der Preis ein wichtiges Kaufkriterium zu sein.

Hingegen stellt sich bei Fachzeitschriften, die in erster Linie von Abteilungen beziehungsweise Unternehmen abonniert werden, nicht zuletzt die Frage, wie die Entscheidung für ein Zeitschriftenabonnement überhaupt gefällt wird: Schlagen Mitarbeiter – auch ohne genaue Kenntnis der Preise – die Zeitschriften vor, die sie abonnieren möchten? Können sie vielleicht sogar selbst darüber frei entscheiden? Oder reden hierbei Vorgesetzte, der Einkauf oder das Controlling mit? Und wie genau wird dabei auf den Preis geschaut und wo liegen die genehmigungspflichtigen Budgetgrenzen einzelner Abteilungen?

Als dritte Säule erfasst die Preisbewertung nicht nur das Urteil der Leser im Sinne von „preisgünstig“ oder „teuer“, sondern geht noch stärker in die Tiefe. So wird hier zum Beispiel ermittelt, ob bestimmte Referenzpreise eine Rolle spielen und wie preissensibel oder -unsensibel die Leser auf Preisanpassungen reagieren.

### Viele Experimente haben keinen Erfolg gehabt

Erst wenn all diese Aspekte zusammen betrachtet werden, lassen sich die Reaktionen der Käufer auf eine Preiserhöhung zuverlässig vorhersagen und folglich auch Preisspielräume optimal ausschöpfen. Mit der Preispsychologie wird auch ersichtlich, warum so viele Preisexperimente in der Vergangenheit nicht den gewünschten Erfolg gezeigt haben. Dazu zählen beispielsweise Kennlernpreise für die Hälfte des regulären Preises. Die Käufer haben natürlich ein Schnäppchen machen wollen. Das bedeutet aber nicht, dass sie eine spätere Erhöhung um 100 Prozent auf den regu-

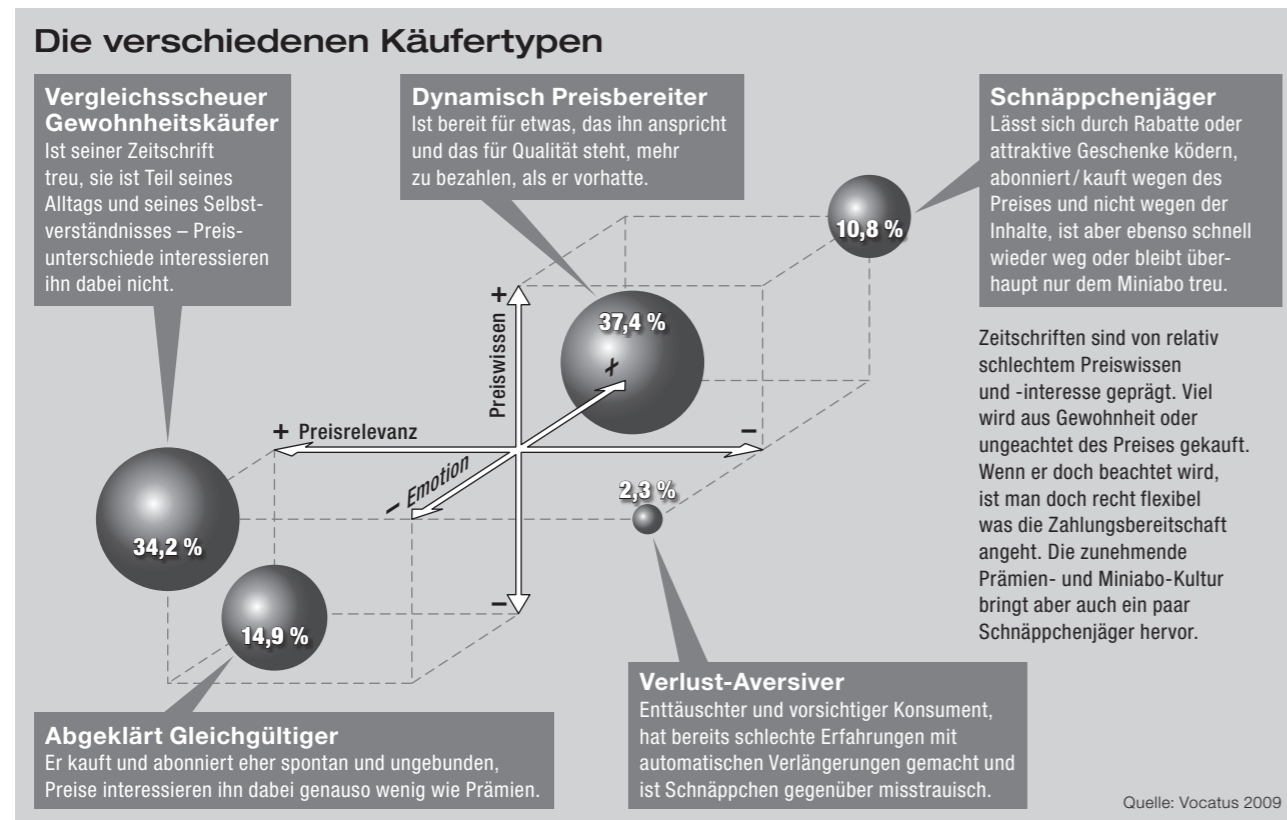


**Manche Käufer interessieren sich in erster Linie für die Abo-Prämie. Das sind oft die, die besonders sensibel auf Preiserhöhungen reagieren**

lären Preis nicht als unverschämt wahrnehmen könnten. Hohe Abo-Prämien rufen ähnlich motivierte Leser auf den Plan, die einzig und allein an der attraktiven Prämie interessiert sind und dafür auch notfalls die „gratis“ dazu gelieferte Zeitschrift für die Mindesthaltedauer in Kauf nehmen. Gleichzeitig werden auf diese Weise Bestandsabonnenten verärgert, weil sie das Gefühl haben, dass Untreue geradezu belohnt wird, wohingegen langjährige Treue mit keiner Prämie gewürdigt wird.

Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, dass in den Zeitschriftenpreisen noch viel ungenutztes Potenzial schlummert. Das lässt sich auch verdeutlichen, wenn man sich die preispsychologische Entscheidungstypologie von Zeitschriftenlesern vor Augen führt (siehe Abbildung Seite 40). Diese hat das Marktforschungsinstitut Vocatus auf Basis einer internationalen Studie in 16 Ländern über zehn Produktkategorien hinweg entwickelt.

Dabei zeigt sich, dass sich Zeitschriftenverlage – trotz der aktuellen finanziellen Situation – im Vergleich zu vielen anderen Branchen in Bezug auf die Preissetzung in einer eher komfortablen Ausgangslage befinden. So ist der Anteil der sonst so gefürchteten Schnäppchenjäger vergleichsweise gering. Hingegen dominieren Käufergruppen, bei



Die preispsychologische Konsumententypologie zeigt: Zeitschriftenverlage können noch viel Potenzial ausschöpfen

denen der Preis für ihre Zeitschrift eine eher untergeordnete Rolle spielt (Abgeklärt Gleichgültige) oder die sich durch Innovationen, Qualität, Exklusivität beziehungsweise einen anderen Zusatznutzen ansprechen lassen und bereit sind, dafür etwas tiefer in die Tasche zu greifen, als sie ursprünglich geplant hatten (Dynamisch Preisbereite).

#### Aggressive Rabattkampagnen sind meist wenig hilfreich

Entsprechend muss sich auch die Preiskommunikation auf eben diese Käufergruppen einstellen. Aggressive Rabattkampagnen und Prämien-Strategien im Sinne von „viel hilft viel“ sind folglich meist weder notwendig noch förderlich. Ganz im Gegenteil: Ein Blick auf andere Branchen zeigt, dass die Schnäppchenjäger gerade dort besonders häufig anzutreffen sind, wo intensiv mit Rabatten geworben wird. Denn Preissensitivität ist Kunden nicht angeboren – sie wird vor allem durch den Umgang mit dem Preis im Markt anezogen.

Detailliert die Preispsychologie seiner Leserschaft zu analysieren lohnt sich also für Verlage. Die Stellhebel für Preisadjustierungen sind äußerst vielfältig und unterscheiden sich von Objekt zu Objekt. Einfach nur die Wettbewerber zu kopieren und deren Fehler zu übernehmen, bringt nichts. Auch sich allein auf die direkt angegebene Preisbereitschaft der Leser zu verlassen, kann fatale Folgen haben, denn dies scheint nicht selten eine Preissenkung statt einer Erhöhung nahelegen. Ergänzt man hingegen die Preisbewertung der Leser mit Informationen zu ihrem Preiswissen und Preisinteresse, ergibt sich oftmals ein sehr viel vorteilhafteres und zugleich auch valideres Bild. Die Preiserhöhungen, die auf Basis eines solchen Verständnisses möglich sind, übersteigen oft die Erwartungen der Verlage – aber man muss eben genau wissen, welcher Preishebel zu dem gewünschten Ergebnis führt. Hier geht kein Weg an einer empirischen Studie vorbei, wenn man nicht weiterhin Pricing als Glücksspiel betreiben will. □



Tel.: 0800 - 50 30 300  
www.sos-kinderdoerfer.de



Digitaler Vertrieb: Den Leser im Internet ansprechen

# Die neue Währung: Aufmerksamkeit

Das Internet ist eine erhebliche Konkurrenz für klassische Printmedien und für bestimmte Titel sogar eine existenzielle Bedrohung. Da der Siegeszug der digitalen Web 2.0-Medien aber nicht aufzuhalten ist, stellt sich die Frage, wie die aktuelle Entwicklung gestaltet und für den Vertrieb von Medien genutzt werden kann.

Von  
Dr. Ralf Wagner,  
SVI-Stiftungs-  
lehrstuhl für  
Internationales  
Direktmarketing,  
Universität Kassel

**P**aid Content und Micropayments bilden den modernen Gralsmythos der Medienhäuser, doch in der Praxis scheitern viele Konzepte. Marktforschungsstudien, wie im Oktober von der Bitkom für deutsche Leser und im September von Harris Interactive für britische Leser vorgelegt, führen zu dem ernüchternden Ergebnis, dass weniger als jeder fünfte respektive weniger als jeder zwanzigste Proband überhaupt bereit wäre, wenige Cents oder Pennys für Inhalte im Internet auszugeben.

## Neue psychologische Erkenntnisse beachten

Vor diesem Hintergrund gilt es, die Geschäftsmodelle mit den aktuellen konsumentenpsychologischen Erkenntnissen in Einklang zu bringen. Dies betrifft sowohl die inhaltliche Ausgestaltung der Titel (Produktpolitik) als auch die Kundenansprache im Rahmen der Kommunikationspolitik.

Zur Produktpolitik: Bereits Anfang der 70er Jahre hat der spätere Nobelpreisträger Herbert A. Simon festgestellt, dass der Überfluss an Informations-



angeboten zu einer Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Leser führt. Warum sollte ein Leser die Tagesnachrichten, die er bereits in digitalen Medien auf die Minute aktuell vernommen hat, in Ergänzung zu Radio und TV auch noch einmal am Folgetag in der Zeitung lesen wollen? Und dafür auch noch bezahlen? Da Tagesnachrichten auf immer mehr Kanälen kostenfrei angeboten werden, drohen Titel und Geschäftsmodelle auf der Basis von Tagesnachrichten mit alternden Generationen von habitualisierten Lesern zu sterben.

## Jugendliche halten Zeitschriften für verzichtbar

Einer Untersuchung der Enigma GfK zufolge haben die Frage, auf welches Medium am wenigsten verzichtet werden kann, nur vier Prozent der Jungen und nur zwei Prozent der Mädchen im Alter von zwölf bis 19 Jahren mit dem Verweis auf die Zeitung beantwortet. Auch für die Zeitschriften sieht es mit lediglich zwei Prozent bei den Jungen und vier Prozent bei den Mädchen nicht besser aus.

Paid Content braucht daher eine Alleinstellung. Diese ist weder bei überregionalen Tagesnachrichten noch bei TV-Programmen im Zeitschriftensektor zu erreichen. Werbefinanzierte Gratiszeitungen und kostenlose TV-Programme, zum Beispiel *Einkaufaktuell*, sind die zukünftigen Geschäftsmodelle für diese Inhalte. Doch das sich abzeichnende Schicksal ist nicht unabwendbar.

Sollen die Leser für die Ausgabe zahlen, so müssen die Inhalte aufbereitet werden, indem beispielsweise Filmkritiken und ex-



**Gerade junge Leute haben Spaß am Mitgestalten. Dieses Bedürfnis der Selbstdarstellung sollte unbedingt berücksichtigt werden**

mationsquelle mit der expliziten Zielsetzung einer schnellen Information der Leser positioniert werden soll, essenziell für den Erfolg der Titel. Ein „sowohl als auch“ birgt die Gefahr, dass die Positionierung verwässert wird.

Der verhaltene Erfolg des neuen News-Readers der *New York Times* zeigt die Konsequenz einer unklaren Positionierung sehr deutlich. Demgegenüber ist die *Moscow-Times* als schnelles Informationsmedium, das Russland-relevante Nachrichten kurz und knapp für englischsprachige Leser aufbereitet, passend für ein digitales Erlösmodell positioniert. Folgerichtig wird die Printausgabe nur in Moskau selbst verbreitet. Alle anderen Leser erhalten den Zugang zur aktuellen Onlineausgabe auf jeweils gewünschten Ausgabegeräten nur gegen Entgelt.

Auch ein weiterer Trend bietet die Möglichkeit der Profilierung: der Spaß am Mitgestalten. Gerade die Digital Natives zeigen ein erhebliches Interesse daran, ihre digitale Umwelt mitzugestalten. Wikipedia und das Betriebssystem Linux sind bekannte Ergebnisse dieses Trends. Ergänzend ist der Drang zur Selbstdarstellung zu beachten. Die vielen Weblogs und liebevoll gestaltete private Homepages, aber auch der Erfolg von Mitmach-Communities wie Xing, StudiVZ oder Facebook dokumentiert das Ausmaß, in dem Aufmerksamkeit der Konsumenten in die Befriedigung dieser Bedürfnisse investiert wird.

Kaum ein Geschäftsmodell eines Print-Titels trägt diesem Trend Rechnung. Aufmerksamkeit ist die neue Währung der Werbung. Da die Geschäftsmodelle der Printmedien überwiegend noch auf die alten Erfolgsmetriken wie Auflage, Reichweite oder GRPs (Gross Rating Points) ausgelegt sind, ist es keinesfalls verwunderlich, sondern geradezu zwingend, dass die Werbebudgets vom Print ins Web und dialogorientierte BTL-Medien (Below-the-line) umgeschichtet werden. Aber auch diese Entwicklung

klusive Unterhaltungsangebote eingearbeitet werden. *Die Zeit* und auch die *Süddeutsche Zeitung* haben ihre Auflage in den vergangenen Jahren, im Fall der *Süddeutschen Zeitung* trotz substanzieller Preiserhöhungen, systematisch steigern können. Allerdings stehen hier nicht die Tagesnachrichten an sich, sondern die journalistische Aufbereitung und Einordnung in den Nachrichtenzusammenhang im Vordergrund.

Diese Titel bieten Orientierung, die im Web 2.0 derzeit noch fehlt. Nachrichten und Informationen sind im konkurrierenden Web nur dann kostenlos, wenn der eigenen Zeit für Suche und Auswahl ein Wert von Null beigemessen wird.

**Lesen braucht Zeit und Zeit ist kostbar für die Menschen**

Die Bewertung der Zeit, die für den Medienkonsum aufgebracht wird, ist durchaus kritisch für den Erfolg von Print-Titeln. Das Lesen auf Papier gedruckter Zeitungen und Zeitschriften ist eine Entschleunigung des Tagesablaufes. Eine Premium-Zeit, beispielsweise beim Frühstück, im Feierabend auf dem Sofa oder als Bestandteil eines entspannten Wochenendes. Daher ist die Entscheidung, ob ein Titel als Print- und damit als Premium-Medium oder als Online-Infor-

ist kein naturgesetzlicher Verlauf, sondern eine Handlungsaufforderung an die Verlagshäuser, die Interessen der Leser systematisch zu erkunden und mit ihnen in einen Dialog zu treten.

Der Dialog ist hier der Schlüssel zum Gewinn von Aufmerksamkeit. Wie erfolgreich Titel sind, die die Interessen der Leser aufgreifen und gezielt weiterentwickeln, zeigt in Deutschland die jüngste Entwicklung von *Landlust*. Eine Imitation wird auch bei geringfügigem Preisvorteil immer eine Imitation bleiben. Erfolgversprechend sind Innovationen, die erst in einer Nische wachsen müssen, bevor sie Massen begeistern. Allerdings sind gerade die Nischen nicht nur vor dem Hintergrund der Erprobung innovativer Titel, sondern auch im Hinblick auf die Aufmerksamkeit und den damit verknüpften Potenzialen zur Erzielung von Einnahmen, interessant. Ein Blick ins Ausland zeigt, wie vielfältig die Interessen der Menschen sind, die durch entsprechende Zeitschriftentitel bedient werden.

**Das Internet als neuer Weg zur Kundenansprache**

Zur Kommunikationspolitik: Die letzten Gesetzesänderungen zum qualifizierten Opt-In haben die Neukundenansprache erheblich erschwert. Unmittelbar drängt sich die Frage auf, ob nicht die neuen digitalen Medien einen Weg bieten, zusätzlich Leser anzusprechen. Können Abos erfolgreich über Blogs und Micro-Blogs vermarktet werden? Die Praxis zeigt, ja: Via Twitter werden die Interessenten zur Auktion von Abos (zum Beispiel Ebay) geleitet. Hier interessant: Ein Opt-In ist gar nicht nötig, da die Leser die digitalen Medien aktiv und mit hoher Aufmerksamkeit selbstständig explorieren. Weblogs, Micro-Blogs wie Twitter und auch soziale Netzwerke dienen nicht nur der Verlängerung des Informations- und Unterhaltungsangebots in die digitale Welt, sondern sind auch ein Vertriebsweg. Allerdings ist der Anteil der Nutzer, die von sich aus beispielsweise

via Twitter nach Abo-Angeboten suchen, derzeit noch ausgesprochen gering. Dies gilt insbesondere für deutsche Leser, die im internationalen Vergleich eher verhalten Web 2.0-Applikationen adaptieren.

Analog zum konventionellen Marketing ist also zwischen Push- und Pull-Marketingmaßnahmen zu unterscheiden. Pull-Maßnahmen stimulieren Leser, in dem jeweiligen Medium aktiv nach einem Angebot zu suchen. Hier kommt der Identifikation von Meinungsführern in den Communities besondere Bedeutung zu, da die Meinungsführer weitere Net-Citizens zu aktiver Recherche anregen.

Am SVI-Stiftungslehrstuhl für Internationales Direktmarketing der Universität Kassel werden derzeit Metriken evaluiert, anhand derer Individuen identifiziert werden können, die besonders einflussreich sind. Nicht nur die Anzahl der Kontakte, sondern auch die Anzahl der Kommunikationsbeziehungen, die über ein Individuum verlaufen, sind für das Pull-Marketing relevant. Ausgewählte Personen steuern, zumeist unbewusst, die Diskussion innerhalb einer digitalen



**Über Micro-Blogs wie Twitter können potenzielle Kunden direkt angesprochen werden, zum Beispiel auf attraktive Abo-Angebote**

**Mach's besser**

- Klare Positionierung herausarbeiten: Kurze und knappe Informationen digital positionieren. Einordnungen und Hintergründe als Print-Premium positionieren.
- Zahlungsbereitschaft für Inhalte prüfen: Angebote ohne Alleinstellung werden Free Content bleiben.
- Digital Communities involvieren: Weder das Klagen über die Verhaltensweise der Digital Natives, noch der Monolog zu ihnen ist erfolgversprechend. Ein offener Dialog entsprechend der Interessenlagen der wachsenden Zielgruppen ist Gebot der Stunde.
- Digitale Communities und die Dialogpartner in diesen sorgfältig auswählen.
- Vertriebsaktivitäten haben zwei Seiten: Reaktanzreaktionen beachten und die Form der Ansprache der Positionierung der Titel anpassen. Dabei zu beachten ist, dass den konkurrierenden Werbemedien unterschiedliche Vertrauenseigenschaften beigemessen werden.
- Positionierung und Vermarktung von Werbeplätzen auf die moderne Währung der „Aufmerksamkeit“ umstellen.



Ein verstärkter Einsatz von Vertretern ist riskant. Denn oft sind die Kunden eher verärgert als erfreut über den Besuch

Community. Werden diese identifiziert und involviert, so können Themen lanciert und Aufmerksamkeit gewonnen werden. Allerdings ist nicht nur die Identifikation geeigneter Dialogpartner für das Pull-Marketing eine Herausforderung für die Medienhäuser, sondern auch die Auswahl der Communities.

Geeignete Communities haben starke „Informationshubs“, ungeeignete Communities haben einen sehr ausgeprägten sogenannten „Fat Tail“, in der Verteilung, die die Interaktion der Nutzer beschreibt. Der Einsatz innovativer Analyseverfahren in der Auswahl der Communities trägt erheblich zum Erfolg im digitalen Vertrieb bei.

Im Push-Ansatz werden die eigenen Leistungen in den neuen Medien, beispielsweise als Banner auf einem Weblog oder in einer Community, beworben. Push-Maßnahmen sind auf den jeweiligen Plattformen bereits heute weit verbreitet. Auf Weblogs und sozialen Netzwerken wie Facebook und StudiVZ kann erfolgreich Bannerwerbung betrieben werden, die hohe Klickraten erzielen, wenn auf viel gelesenen Weblogs geworben wird.

Unternehmen ist allerdings davon abzuraten, eigene Weblogs exklusiv für den Vertrieb aufzubauen, da solche Web-

logs oft von Suchmaschinen als Spam-Blog kategorisiert werden. Somit sind diese Aktivitäten im Web nur schwer auffindbar. Der Mix aus Inhalten und Vertriebsangeboten sowie Einbindung in digitale soziale Netze ist maßgeblich für den Erfolg.

Einige Verlage suchen derzeit ihr Heil im forcierten Vertreterereinsatz. Empirische Studien, die unser Team in Deutschland, aber auch für die USA, Russland und China durchgeführt hat, belegen die Nachteile dieser Vertriebsform. Die ausgelöste Werbe-Reaktanz ist stärker als bei allen anderen Formen der Werbeansprache. Die Ansprache am Telefon birgt die zweithöchste Gefahr.

### Genervte Kunden projizieren ihren Ärger auf den Titel

Reaktanz entsteht, wenn ein wahrgenommener Beeinflussungsversuch als illegitimer Versuch der Einengung der individuellen Entscheidungsfreiheit aufgefasst wird. Reaktanz ist eines der stärksten Handlungsmotive, die in der Konsumentenpsychologie identifiziert worden sind. Sie ist von besonderer Bedeutung für Einstellungsänderungen, wobei sich diese meist nicht auf den Vertreter oder den anrufenden Mitarbeiter aus dem Call-Center, sondern auf den beworbenen Titel beziehen.

Das bedeutet, dass der potenzielle Leser eine Antipathie gegen einen angebotenen Titel entwickelt und die subjektiv beigemessene Glaubwürdigkeit der Berichte substanzial reduziert, nur weil er vom Vertrieb auf dem falschen Weg angesprochen wurde. Je nachdrücklicher die Werbeanzeige auf dem falschen Kommunikationskanal ist, desto häufiger und stärker treten Reaktanzreaktionen auf. Hier zeigen sich die Stärken der etablierten Leserkommunikation: teil- oder besser noch volladressierte Werbebriefe. Gerade im Vertrieb von Print-Titeln gilt der Slogan nach Herbert Marshall McLuhan: Das Medium der Ansprache ist die Botschaft. □

Noch etwas halte ich an Print im Vergleich zum Internet für sehr wertvoll: Das Internet ist ein ewiger Fluss. Ein Print-Produkt aber ist für einen Moment angehaltene Zeit. Und ab und zu sollte jeder mal anhalten, um den Überblick zu behalten.

Peter-Matthias Gaede,  
Chefredakteur und Herausgeber von „Geo“ (Gruner + Jahr)  
im Interview mit MEEDIA

## IMPRESSUM

Herausgeber:	Südwestdeutscher Zeitschriftenverleger-Verband e.V. (SZV) Hospitalstraße 22 - 24 70174 Stuttgart Tel. 0711 / 290618 Fax 0711 / 221915 info@szv.de
Redaktion:	Michaela Schnabel (Chefredaktion) Wolfgang Haas (verantwortlich i.S.d.P.)
Autoren dieser Ausgabe:	Dr. Florian Bauer, Wolfgang Dittrich, Ralf Jaeckel, Nele Jung, Roland Karle, Dr. Michael Rath-Glawatz, Markus Reiter, Dr. Ralf Wagner, Wolfram A. Zabel  Beiträge von Fremdautoren geben die Meinung des Verfassers und nicht unbedingt die des Verbandes wieder. Die in <i>impresso</i> enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Vervielfältigung und Verwertung ohne Einwilligung des SZV nicht gestattet.
Bezug:	<i>impresso</i> erscheint viermal jährlich als Mitgliederzeitschrift exklusiv für Mitglieder des SZV sowie für ausgewählte Meinungsbildner der Branche.
Layout und Produktion:	PW.GRAFIK, Peter Wurz, Flügelstraße 21, 72669 Unterensingen, pwurz@t-online.de
Druck:	InduPrint GmbH, Schellingstraße 24, 70174 Stuttgart



*impresso*

SZV

Südwestdeutscher Zeitschriftenverleger-Verband e.V.  
Hospitalstraße 22 - 24  
70174 Stuttgart  
Tel. 07 11 / 29 06 18  
Fax 07 11 / 22 19 15  
info@szv.de  
www.szv.de