

Wird das Blatt nur anders oder wirklich besser?

Aufpoliert

Wenn die Auflage fällt oder ein neuer Chefredakteur kommt, muss ein Relaunch her. Doch das Mittel wirkt oft nicht, wie zahlreiche aktuelle Beispiele belegen. Eine Bestandsaufnahme.

Von Helmut van Rinsum,
Medienjournalist,
München

Eine „neue, klarere Heftstruktur“ und eine „neue Optik“. Dazu „noch mehr schöne Fotos, humorvolle Betrachtungen, unkonventionelle Themen und Aufbereitungen“. Und außerdem: Zahlreiche neue Rubriken, ein Fotroman und mehr Platz für die Väter. Ganz klar: Der Relaunch der Zeitschrift *Eltern* Mitte Oktober 2013 war keine kleine Nummer, da steckte eine Menge Arbeit dahinter. Astrid Hamer, die zuständige Publisherin des Heftes aus dem Verlag Gruner + Jahr, war mit dem Ergebnis aber zufrieden. Begeistert ließ sie sich mit den Worten zitieren: „Ich gratuliere der Chefredakteurin und dem gesamten Team zu dem tollen, neuen Heft, welches voller wunderbarer Emotionen steckt.“

Den Rückgang der Auflage konnte die grundlegende Heftüberarbeitung aber nicht stoppen. Weshalb jetzt, keine einhalb Jahre später, ein neuer Relaunch folgte. Seit Mitte Januar liegt die erneut überarbeitete Zeitschrift *Eltern* am Kiosk, und wieder steckt eine Menge Arbeit dahinter. Es sei nicht einfach nur ein Relaunch, sondern eine Revolution, gibt Chefredakteurin Marie-Luise Lewicki zu Protokoll. *Eltern* sei nun „edler, wärmer, gefühlvoller, großzügiger – ein emotionales Erlebnis.“

Kein Zweifel, die Taktzahl im Verlagsgeschäft hat sich erhöht, die Kurzatmigkeit auch. Als die Zeitschriftenlandschaft noch nicht mit der Digitalisierung kämpfen musste, waren Relaunches noch selten. Seit sich immer mehr Leser abwenden, gelten sie als letzte Hoffnung im Kampf gegen die schwindenden Auflagen. Da werden im Vorfeld Leser befragt, Berater engagiert, Konzepte verabschiedet und interne Strukturen durcheinandergerührt. Ob *Capital*, *Guter Rat* oder *Auto Bild*: Am Ende hält schließlich der Leser ein Heft in den Händen, das er manchmal kaum wieder erkennt.

„Die Anforderungen unserer Zielgruppe an eine Elternzeitschrift ändern sich immer rascher und in im-



Der Relaunch vom Relaunch: Die Zeitschrift *Eltern* kämpft mit neuem Aussehen gegen den Leserschwund



mer stärkerem Maße“, erklärt Marie-Luise Lewicki, die Chefredakteurin von *Eltern*. Das Bedürfnis nach nackter Information schwinde, die Leser wollten sich aufgehoben fühlen. Lewicki: „Das muss sich auch in einer aktuellen, modernen Bildsprache widerspiegeln, deren Halbwertszeit heute immer kürzer wird.“

Der Titel *Eltern* ist keine Ausnahme. Die Jugendzeitschrift *Bravo* erreichte in den 90er Jahren einmal Zahlen von 1,4 Millionen Hefte, und das jede Woche. 25 Jahre später ist von diesem mächtigen Blatt nur noch ein Blättchen übrig: Ver-

kauft wurden zuletzt 125.000 Exemplare. Auch hier gab es zuletzt zahlreiche Versuche, mit Relaunches die Talfahrt zu stoppen. Deutlich macht das ein Blick auf die vergangenen fünf Jahre. Als im Oktober 2011 Stefan Gröner die Geschäftsführung der *Bravo*-Gruppe übernahm, überarbeitete er nach und nach das Heft und versuchte, den Bogen inhaltlich von Print auf die digitalen Plattformen zu schaffen. Den Verlagschefs dauerte dieser Prozess aber offenbar zu lange, ein Jahr später musste Gröner seinen Posten wieder räumen. Es folgte

eine Phase, in der *Bravo* ähnlich trashig wurde wie die große Schwester *Intouch*, was im September 2013 in einem neuen Heftkonzept mündete, das vom Verlag als „größter Relaunch der Markengeschichte“ gepriesen wurde. Begleitet wurde dieser von einer Kampagne und zahlreichen Aktionen, deren Bruttoinvestitionen nach Verlagsangaben im Millionenbereich lagen. „Die neue *Bravo* macht mehr Spaß als jemals zuvor und informiert auf unterhaltsame Art“, erklärt Chefredakteurin Nadine Nordmann.



Bravo ist leider vom Blatt zum Blättchen geschrumpft

Bravo relaucht um ihr Leben – mit mäßigem Erfolg

Doch die Leser fühlten diesen Spaßfaktor offenbar nicht, sie fanden sich durch den jungen People-Journalismus nicht angesprochen – die Auflage sank weiter. Weshalb im vergangenen Jahr erneut kräftig an der Relaunch-Schraube gedreht wurde. Seit der ersten Ausgabe dieses Jahres erscheint die *Bravo* nur noch alle 14 Tage, dafür ist der Umfang gewachsen und der Umschlag mit UV-Lackierung fühlt sich fester und

hochwertiger an – ein Schwenk in Richtung Edel-Marke. Die Musikkompetenz wurde wieder gestärkt und neue Social Media Features und Rubriken eingeführt.

„Der Relaunch und die daran gekoppelte Umstellung der Erscheinungsfrequenz ist eine logische Konsequenz der konzeptionellen und produktbezogenen Neuausrichtung der *Bravo* als hochwer-



Drei Fragen an Lukas Kircher, Editorial Designer und Geschäftsführer der Medienagentur C3.

„Leidenschaftlich für Verbesserungen kämpfen“

Sind die Ziele, die mit einem Relaunch erreicht werden sollen, immer klar definiert?

Lukas Kircher: Die Ziele sind oft relativ schwammig: Es soll „verjüngt werden“, man will auf die „geänderten Lese-

gewohnheiten reagieren“ oder „behutsam weiter entwickeln“. Wir lesen entsprechend viel Marktforschung, sind aber letztendlich auf einen Chefredakteur angewiesen, der sein Publikum perfekt kennt. Dann reichen meist wenige Worte, um

die richtige Stoßrichtung festzulegen. Wichtig ist es herauszufinden, ob es sich bei einem Relaunch um funktionale Verbesserungen handelt oder ob das Medium im Markt anders positioniert werden muss.

Welche Faktoren halten Sie dafür entscheidend, dass ein Relaunch gelingt?

Wichtig ist ein perfektes Zusammenspiel aus Marktkenntnis, Konzept und dazugehörigem Marketing; es geht also um eine klare Strategie. Marketing wird in Verlagen oft strategisch zu wenig ernst genommen. Dabei platzieren wir aber mit einer Publikation immer auch eine Haltung, ein Selbstverständnis, einen Charakter in den Köpfen

unserer Leser – da fällt jede Unstimmigkeit zwischen Produkt und begleitender Kommunikation sofort auf.

Was raten Sie Verlagen, die einen Titel relaunchen wollen?

Gibt es einen klaren Grund, warum das Aussehen des Mediums von einem zum nächsten Tag verändert werden soll? Wenn nein: Schrittweise Überarbeitung bis zum gewünschten Endzustand

in Struktur und Design, um bestehende Leser nicht zu verärgern. Wenn ja, klar verständliche Mehrwert-Kommunikation („Warum wir das machen.“ „Das haben Sie davon“). Und: Unterschätzen sie den Leser nicht! Leser können sehr genau unterscheiden, ob etwas wirklich „besser“ oder einfach nur „anders“ ist. Es lohnt sich immer, leidenschaftlich für echte Verbesserungen zu kämpfen.

Das Interview führte Helmut van Rinsum

Relaunch ist People Business

Wichtige Fragen für die Mitarbeiter

- Ist das gesamte Relaunch-Team (interne und externe Mitarbeiter, Dienstleister) motiviert und zieht an einem Strang?
- Wer gehört zum Team? Alle, die wichtig sind und mitarbeiten wollen. Ansonsten sollte das Team so klein wie möglich sein, damit es effektiv arbeitet und keine unnötigen Ressourcen verschwendet werden. Allerdings darf das Team auch nachher bei der Umsetzung keine Minderheit repräsentieren.
- Passt die Denkweise bei allen Mitarbeitern zu einer crossmedialen Medienmarke und ist das notwendige IT-Verständnis und -Wissen vorhanden?
- Welche Bereitschaft zu Commitments ist vorhanden, d. h. in welchem Maße werden Verantwortung bzw. Zuständigkeit übernommen?
- Welche Sichtweisen, Fähigkeiten und Rahmenbedingungen (auch gefühlte oder tatsächliche Überforderungen) bestimmen das Denken und Handeln des Teams oder einzelner Mitarbeiter?
- Sind einzelne Mitarbeiter bereit, ggf. Veränderungen ihrer Arbeitsinhalte oder Aufgaben zu akzeptieren?
- Werden dabei auch neue Rollen übernommen sowie angepasste Prozesse und Workflows entwickelt und umgesetzt?
- Ist das Team in der Lage, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen herbeizuführen?
- Überzeugt das Team Entscheider, schafft es Vertrauen für das Konzept und ist es bereit, für seine Überzeugungen (Ergebnisse des Prozesses) zu „kämpfen“?

Quelle: *Medien-Relaunches erfolgreich managen / Deutsche Fachpresse*

tiges Premium-Magazin, das auf das veränderte Mediennutzungsverhalten sowie die Lesebedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten ist“, erklärt Marc de Laporte, Verlagsgeschäftsführer der Bauer München Redaktions KG. Schon jetzt sei das Echo erfreulich. *Bravo* habe mit den letzten drei Ausgaben signifikant an Marktanteilen im Jugendsegment gewinnen können. De Laporte: „Insofern sind wir sehr zuversichtlich, dass wir mit dem neuen Produktkonzept einer positiven, stabilen Auflagenentwicklung entgegenblicken können.“

Es gibt wohl niemanden in der Branche, der der *Bravo* diesen Erfolg nicht gönnen würde. Doch Zweifel bleiben – zu viele Relaunches der Printbranche haben bislang ihr Ziel verfehlt. Die Muster

und Anlässe, die in den Verlagen zum Entschluss führen, einen Relaunch durchzuführen, ähneln sich: Probleme in der Auflagenentwicklung, Marktforschungsergebnisse, die dem Blatt ein verstaubtes Design und ein altbackenes Image bescheinigen oder ein Wechsel in der Chefredaktion. Meist lastet auf dem neuen Chef die Bürde, den Abwärtstrend aufzuhalten. Da eine Stabilisierung der Auflage ein mühevoller und zeitraubender Prozess ist, macht er sich erst mal an die Überarbeitung des Blattes und setzt damit schnell ein sichtbares Zeichen.

Beispiele für diesen Mechanismus finden sich viele. Das war bei Jörg Quoos so, als er im Oktober 2013 dem *Focus* seinen Stempel aufdrücken wollte. In-

zwischen übernahm Ulrich Reitz die redaktionelle Leitung und der *Focus* erscheint seit Jahresanfang am Samstag. Das war auch beim *Stern* so, als der frisch gekürte Chefredakteur Dominik Wichman Mitte März 2013 sein neues Blatt präsentierte. Der neue *Stern* sei in seiner Struktur und seinem Layout komplett modernisiert, teilte der Verlag offiziell mit. Der Journalismus sei nun „geschärfter, entschlossener, mutiger“.

Es folgte ein bemerkenswerter öffentlicher Rummel, eine 25-Millionen-Euro schwere Werbekampagne mit dem anmaßenden Slogan „Sorry Henri Nannen, es musste sein“ und ein Heft das nur einen Euro kostete. Schnell Entschlossene konnten den *Stern* sogar für 52 Euro das ganze Jahr abonnieren. Prompt dauerte es auch nur zehn Tage, bis Gruner + Jahr eine erste Erfolgsmeldung veröffentlichte: Die Auflage im Einzelverkauf habe sich verdreifacht, die 10.000 Billig-Abos seien ausverkauft und die Anzeigeneinbuchungen lägen über dem Vorjahr.

Auch der *Stern*-Relaunch hat sein Ziel verfehlt

Heute fällt die Bilanz freilich ernüchternder aus: Dominik Wichmann wurde inzwischen wieder verabschiedet, zahlreiche Änderungen wieder korrigiert, die redaktionelle Verantwortung auf Christian Krug übertragen – und die Einzelverkäufe und Abonnentenzahlen befinden sich weiter auf beängstigender Talfahrt. Der *Stern*-Relaunch kann sich in die Reihe gescheiterter Versuche einordnen, mit einem veränderten Konzept einem schlingernden Blatt neue Stabilität einzuhauchen.

Der Relaunch sei ein Beispiel dafür, wie man es nicht machen dürfe, sagt Ulrich Spiller, Geschäftsführer der Heinold, Spiller und Partner Unternehmensberatung. Man habe Alt-Abonnenten verschreckt und keine neuen dazu gewon-



Im März 2013 zeigte sich der *Stern* mit neuem Aussehen – Kritiker bezeichnen den Relaunch als „kontraproduktiv“

nen. Der Relaunch sei überflüssig, wenn nicht sogar kontraproduktiv gewesen.

Spiller berät seit vielen Jahren Verlage, wenn es darum geht, den Kurs eines Blattes zu überprüfen und ihm womöglich eine neue Richtung zu geben. Dabei plädiert er für einen ganzheitlichen Ansatz. Veränderungen einer Zeitschrift dürften nicht voreilig erfolgen und vor allem nicht isoliert betrachtet werden. Es gehe vielmehr um eine umfassende Standortbestimmung, um eine reflektierte Verlagsstrategie und eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen: eine klare Absage an all die hektisch durchgeführten Veränderungen und Optimierungen, die häufig eher der internen Beschwichtigung dienen und selten sich tatsächlich darum kümmern, was der Leser eigentlich erwartet.

Was interessiert den Leser, ist die entscheidende Frage

„Welche Inhalte interessieren die Leser und in welcher Form – das ist die zentrale Frage“, betont Spiller. Eine Antwort auf diese Frage kann überraschende Ergebnisse liefern: beispielsweise die Line Extension eines bisherigen Heftes, obwohl alle mit einem optischen Facelifting gerechnet hatten. Und sie beansprucht Zeit. Erst muss eine sorgfältige Bestandsaufnahme erfolgen, dann eine

LESE TIPPS



Holger Best, Dr. Hans-Joachim Hoffmann, Jörg Künkel und Ulrich Spiller:

Medien-Relaunches erfolgreich managen.

Brancheninformation 4 der Deutschen Fachpresse. 44 Seiten. 2013. Kostenlos für Mitglieder der Deutschen Fachpresse, Nichtmitglieder 49 Euro inkl. MwSt.

Kurzzusammenfassung (PDF): <http://bit.ly/1bOLj7v>

Der *Cosmopolitan* ist die Auffrischung gut gelungen



Ist-Analyse und schließlich die Marktforschung. „Nach einem halben Jahr weiß man in etwa, welche Ziele man künftig verfolgen will. Dann benötigt man noch weitere sechs Monate, um diese umzusetzen.“

Ulrich Spiller ist einer von vier Autoren, die für die Deutsche Fachpresse kürzlich den Leitfaden „Medien-Relaunches erfolgreich managen“ verfasst haben, der durchaus auch Gültigkeit für Publikumszeitschriften hat. Der Leitfaden ist keine Blaupause für Relaunches, sondern ein Plädoyer für einen sorgfältig durchdachten Prozess, der die Zeitschrift als Medienmarke begreift, in dessen Zentrum der Leser steht. Das aktuelle Chefredakteurs-Drama beim *Spiegel* zeigt, dass selbst in den renommiertesten Verlagshäusern crossmediale Strategien zu einem Streit ausarten können, der den ganzen Laden zu sprengen droht.

Spiegel verändert nach 18 Jahren sein Layout

Dabei ist auch der *Spiegel* vom sich ändernden Mediennutzungsverhalten massiv betroffen, auch hier geht die Gesamtauflage seit rund zehn Jahren kontinuierlich zurück. Auch dort wurde im Mai vergangenen Jahres das Layout behutsam modernisiert – das erste Mal seit 18 Jahren. Gleichzeitig wurden einige inhaltliche Neuerungen eingeführt, wie beispielsweise der Leitartikel, in dem das Blatt seine Haltung zu einem großen Thema der Woche formuliert. Das neue Erscheinungsbild sollte die Stärken des *Spiegel*, die investigative Recherche und exzellente Reportagen, noch besser zur Geltung bringen, sagt Michael Grabowski, im Verlag zuständig für Kommunikation und Werbung.

Von der Fachpresse und den Lesern habe man dafür überwiegend positive Reaktionen erhalten. In der Auflage macht sich das bislang allerdings nicht bemerkbar.

Dass Auffrischungen aber durchaus greifen können, zeigt die Frauenzeitschrift *Cosmopolitan*, deren Entwicklung der Auflagenkurve allerdings auch nie wirklich besorgniserregend war. Dennoch überprüften die Verantwortlichen vor zwei Jahren ihr Produkt und stellten fest, dass sich das Selbstverständnis der Leserin und damit die Erwartung an eine Zeitschrift in den vergangenen fünf Jahren deutlich verändert haben. „Die Frauen müssen sich ihren Platz auf der Karriereleiter nicht mehr mit Ellenbogen und aggressivem Sexappeal erstreiten“, sagt Verlagsgeschäftsführerin Monika Fendt.

Im April 2013 wurden daraufhin Look, Tonalität und der Markenauftritt der *Cosmopolitan* überarbeitet. Dabei waren alle relevanten Bereiche integriert. Das Kreativzentrum bildete die Chefredaktion mit ihrem Team, die in enger Abstimmung mit Marktforschung und Verlagsgeschäftsführung, Anzeigenmarketing und Vertrieb die Neuausrichtung entwickelte und umsetzte. Ein Relaunch ist immer auch People-Business, heißt es in dem Leitfaden des Fachpresse-Verbands.

Die überarbeitete *Cosmopolitan* kommt jedenfalls an. Der Titel liege als einziges Frauenmagazin im hochpreisigen Lifestyle-Segment seit einigen Monaten mit jeder Ausgabe über den Verkaufsergebnissen im Vorjahr, sagt Monika Fendt. „Wir freuen uns über dieses Wachstum in einem insgesamt rückläufigen Markt.“

Es wäre schön, wenn dies künftig noch andere Titel von sich behaupten können. □



Klasse der Hauptschule Weil der Stadt

»Kinder brauchen unsere besondere Fürsorge, weil sie unsere Zukunft sind.« Sir Peter Ustinov

Verstehendes Lesen ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung, Bildung und Ausbildung von Kindern. Es ist auch ein grundlegender Aspekt sinnvoller Mediennutzung. Deshalb legen wir den Schwerpunkt unserer Stiftungsarbeit auf die Verbesserung der Lesekompetenz bei Kindern und Jugendlichen.

Doch wie können wir sie trotz der Vielzahl medialer Angebote fürs Lesen begeistern?

Dieser Frage haben wir uns angenommen. In enger Zusammenarbeit mit dem baden-württembergischen Kultusministerium, engagierten Lehrern und Rektoren haben wir ein gemeinsames Projekt ins Leben gerufen: den **Lese-Alarm**.

Dabei statten wir Klassen mit Lesekisten aus, die jede Menge spannenden Lesestoff bieten. Die Kinder können in der im Unterricht integrierten »freien Lesezeit« in dem von ihnen ausgesuchten Buch in Ruhe schmökern. Darüber hinaus regen wir Einzel-

projekte an, die die Auseinandersetzung mit dem Lesestoff in Form von Buchvorstellungen, Lesepatenschaften und Lesetagebüchern fördern.

Nach dem erfolgreichen Start an drei Schulen in Bad Liebenzell, Weil der Stadt und Rutesheim, wo die roten Kisten begeistert empfangen wurden, wollen wir weitere Schulen in Baden-Württemberg mit unseren Buchkisten in Lese-Alarm versetzen.

Wir danken unseren Unterstützern und freuen uns auf Impulse, Ideen und weitere Kooperationspartner.

Weitere Informationen zur Stiftung finden Sie unter www.stiftung-kinder-foerdern.de

KINDER FÖRDERN
ZUKUNFT STIFTEN