

STARKER HEBEL IM ÜBERFÜLLTEN MARKT

Noch Titel oder schon Marke? Am Beispiel von „TV Hören und Sehen“ aus dem Bauer Verlag wird gezeigt, welche Folgen es hat, wenn in den Verlagshäusern nicht mehr nur über Leser und Konzepte, sondern über Zielgruppen und Positionierung nachgedacht wird.

Der TV-Programm-Zeitschriften-Markt gilt bei Verlagsmanagern und Redakteuren als eine der größten Herausforderungen. Einer Verdreifachung der Titellanzahl steht eine stabile Gesamtauflage und sinkendes Anzeigenvolumen gegenüber. Zudem ist die deutsche Bevölkerung übersorgt: 36 Millionen Haushalte erhalten über 38 Millionen TV-Programm-Zeitschriften und -Supplements, Quereinsteiger wie die kostenlose „Apotheken-Rundschau“ verschärfen den Wettbewerb zusätzlich. Waren 1980 noch sechs Programmtitel um die Gunst der Haushalte, so stieg die Zahl bis 2000 auf 19. Logische Konsequenz: intensiver Verdrängungswettbewerb mit Preiskampf, Dumping-Angeboten und hohem Werbedruck. Diese Entwicklung ging zunächst auch an „TV Hören und Sehen“ nicht spurlos vorüber. Die Ausgangslage vor 1998 war geprägt durch fallende Auflagen, sinkende Anzeigenvolumina, der Gefahr zu überaltern, gepaart mit höchsten Preisen. Eine Erfolgsperspektive im Premiumsegment erschien fraglich. Erst mit dem neuen Premiumkonzept erzielte „TV Hören und Sehen“ wieder eine fast stabile Auflage und steigende Anzeigenbuchungen. Wie kam es zu dem Erfolg? Am Anfang standen strategische Verlagsüberlegungen und Marktforschung. 1997 wurde Konzept & Analyse mit einer Grundlagenstudie beauftragt. Durch die Untersuchung sollten folgende Kernfragen beantwortet werden:



Das Cover von „TV Hören und Sehen“ vor und nach dem Relaunch

- Wie erschließt sich ein tieferer Zugang zu den emotional geprägten Verbraucherbedürfnissen der „TV Hören und Sehen“-Käufer?
 - Wie sieht der Leser „TV Hören und Sehen“ im Vergleich zur Konkurrenz?
 - Wie sollte „TV Hören und Sehen“ seine Käufer optimalerweise ansprechen?
 - Wie könnte eine Neupositionierung aussehen, die kaufrelevante Vorteile gegenüber den Wettbewerbern bringt?
 - Ist die Premiumstrategie der richtige Weg?
- Wollen Redaktion und Verlagsleitung einen Einfluss auf das Verhalten und die TV-Titelwahl des Konsumenten haben, dann müssen sie die ursächlichen rationalen und emotionalen Gründe, Motive und Hemmschwellen für das Kauf- und Leseverhalten kennen und verstehen. Darüber hinaus spielen Wahrnehmungen und Erwartungen eine Rolle. Die Kraft einer Marke oder eines Titels ist somit heutzutage primär eine emotionale Stärke. Die Kunst der Markenführung ist es, diese Gefühle im Kopf des Verbrauchers gezielt anzusprechen. Die Verbraucheranalyse zeigt, dass die soziodemografischen Profile von „TV Hören und Sehen“-Lesern und denen ihres Wettbewerbers A fast identisch sind. Die zwei beispielhaft ausgewählten Rollenspiele verdeutlichen aber, dass die „TV Hören und Sehen“-Leser erheblich unterschiedliche Bedürfnisstrukturen haben sowie andere Verwender-Leitbil-

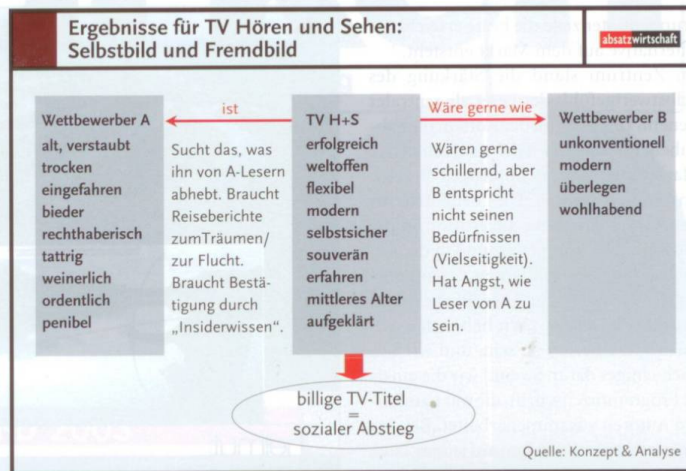
der mit Wettbewerber A und „TV Hören und Sehen“ assoziieren. Aufgabe für die Teilnehmer der Rollenspiele („Psychodrama“) war es, typische Verwendertypen und Verwendungssituationen der Leser von Wettbewerber A (gleich Fremdbild) und der „TV Hören und Sehen“-Leser (gleich Selbstbild) zu erarbeiten.

ROLLENSPIEL MIT LESERN VON WETTBEWERBER A

Eine Familie ist in ihrem Schrebergarten. Der Vater (Rentner) überlegt, wo der Gartenzwerg stehen sollte. Ihn drängt die Entscheidung, weil er endlich seinen Omega waschen möchte. Da kommt die Nachbarin und bringt Kaffee und Torte. Der Grill wird angeworfen, Bratwurst soll es geben wie jeden Sonntag. Dann sieht der Vater in der Zeitschrift von Wettbewerber A nach. Er will am Abend um 17 Uhr Fußball sehen. Zudem interessiert er sich für den Erotikfilm im Nachtprogramm. Mit anderen Nachbarn liegt die Familie seit Jahren im Rechtsstreit wegen der Löwenzahnsamen, die aus deren Garten herüberwehen. Der eigene Garten ist im Gegensatz dazu ordentlich. Wegen ihrer Rechtsschutzversicherung war die Anzeige kein Problem. Dennoch sehen sie zusätzlich bei Wettbewerber A nach Rechtstipps. Sie sind dem Modernen gegenüber durchaus aufgeschlossen. Ein Beleg dafür: Sie wollen sich einen größeren oder sogar einen schwarzen Gartenzwerg anschaffen.

ROLLENSPIEL MIT LESERN VON „TV HÖREN UND SEHEN“

Eine Familie sitzt im Ristorante „Da Luigi“, als ein befreundetes Ehepaar dazustößt. Es ist gerade von seinem Mexiko-Urlaub zurück. Die Neuankömmlinge sind erfahrene Weltenbummler mit sportlichen Interessen (Golf). Weil der GTI der Frau zerkratzt ist, beginnen sie ein Gespräch über ihre Autos: Mercedes, BMW, Zweitwagen. Im Urlaub will die erste Familie in diesem Jahr nur in die Toskana, im nächsten Jahr vielleicht nach Australien. Dann bestellt man beim Inhaber höchstpersönlich mit großer Sicherheit und Jovialität einen Aperitif (Prosecco, Campari). Luigi wird nach den Spezialitäten außerhalb der



In Rollenspielen (Psychodrama) wurde das Selbstverständnis der „TV Hören und Sehen“-Leser herausgearbeitet. Die darauf basierende Stärkung des Selbstwertgefühls durch das neue Konzept wurde zum Erfolgsfaktor.

Karte gefragt. Zuerst ordert man eine kleine Vorspeisenplatte und Knoblauchbrote, dann Luigis Spezialitäten. Man verabschiedet sich mit Küsschen: Alle sind moderne, aufgeklärte Menschen.

Wie lassen sich Selbst- und Fremdbild der „TV Hören und Sehen“-Leser interpretieren? Verkürzt etwa so: In der Realität sind die „TV Hören und Sehen“-Leser soziodemografisch wie die von Wettbewerber A. Sie möchten aber keinesfalls so sein wie diese, die sie als alt, verstaubt, trocken, eingefahren, bieder, rechthaberisch, tättrig, weinerlich, ordentlich und penibel erleben und auf anderem sozialen Niveau einordnen. Sich selbst sehen sie hingegen als erfolgreich, weltoffen, flexibel, modern, selbstsicher, souverän, erfahren, im mittleren Alter und aufgeklärt. Insofern suchen sie gezielt das, was sie von den Lesern von Wettbewerber A abhebt. Sie brauchen Reiseberichte zum Träumen, zur Flucht aus dem Alltag (Eskapismus) sowie Bestätigung durch „Insiderwissen“. Andere Rollenspiele verdeutlichten, dass die „TV Hören und Sehen“-Leser gerne so schillernd wären wie die Leser der Wettbewerber C und B (siehe Chart).

Die in den Rollenspielen herausgearbeiteten Hypothesen wurden anschließend in der quantitativen Untersuchung bestätigt. Dazu wurden zusätzlich die idealen Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der TV-Programm-Zeitschriften-Leser erfasst. Die rationalen Zeitschriften-Idealanforderungen wurden direkt erhoben, die emotionalen indirekt ermittelt. Angewendet wurde die GAP-Methode, die es ermöglicht, quantitativ die Wünsche, Motive, Bedürfnisse und Einstellungen im Sinne eines Anforderungsprofils des einzelnen Verbrauchers nachzuvollziehen. Die Handlungsaufgabe für Verlagsleitung und Redaktion ergibt sich aus der ermittelten Lücke zwischen den idealen Verbraucherwünschen und dem bisher in der Konsumentenwahrnehmung erreichten Zeitschriftenstatus sowie den anderen Alternativen im Markt.

VON DER MARKTFORSCHUNG ZUR REALISIERUNG IM MARKT

Der Bauer Verlag stellte die emotionalen und faktischen Verbraucherwünsche beim Relaunch der „TV Hören und Sehen“ in den Mittelpunkt. Die Erwartung war, dass so für fest umrissene Ziel-

gruppenpotenziale die beste erreichbare Alternative auf dem Markt entsteht. Im Zentrum stand die Stärkung des Selbstwertgefühls der Leser als zentraler Benefit. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, sollte der Titel als qualitativer Marktführer im hochpreisigen Bereich positioniert werden. Dies bedeutete für den Verlag eine hohe Investition in die redaktionelle Kompetenz und in die Aktualisierung des grafischen Gesamtauftritts. Chefredakteur Uwe Bockelmann drückte dies so aus: „Wir haben den Anspruch, die Besten zu sein, und wir tun auch einiges dafür. So sind wir die einzige Programmzeitschrift, die mit namhaften Autoren zusammenarbeitet. Bei uns steht nicht nur Premium auf jedem Titel, es ist auch Premium in jedem Heft.“ Das Konzept von „TV Hören und Sehen“ basiert auf sechs Säulen:

- „Klartext“: Politik aus erster Hand mit Autoren wie Joschka Fischer, Hans Dietrich Genscher, Helmut Schmidt.
- „Horizonte“ mit exklusiven Reportagen aus aller Welt von prominenten Journalisten: Ulrich Wickert, Peter Scholl-Latour, Gerd Ruge.
- „Aktuell“ mit Wirtschaftsthemen. Insiderwissen und Expertentipps führender Köpfe großer Industrieunternehmen, Versicherungen und Banken.
- „Serien“ mit Gastbeiträgen, beispielsweise der Mitglieder des Club of Rome. Michael Gorbatschow interviewt die zwölf einflussreichsten Persönlichkeiten unserer Zeit.
- „Ratgeber und Service“: Insiderwissen in Bereichen wie Reisen, Ernährung, Schönheit, Gesundheit, Forschung ...
- „Programmteil“: Sämtliche Sendungen werden übersichtlich auf acht Seiten pro Tag präsentiert und für sieben Regionen unterschiedlich aufbereitet.
- sowie „ein (ungewöhnliches) Foto und seine Geschichte“.

DER ERFOLG IM MARKT NACH DEM RELAUNCH
Die neue Positionierung nach dem Relaunch 1998 wurde redaktionell und optisch marktgerecht umgesetzt. Der angestrebte Imagewechsel wurde erreicht. Neue Anzeigenkunden wie TUI, Daim-

Horizonte
Der Fluss meiner Träume
Die wichtigste Schriftstellerin Schenkerin
schreibt neue Erzählungen am großen Strom
der Erde. **Kathrin Gröber** erzählt über **Sabel Alende**
über den Amazonasfluss zum **Amazonas**

helmut schmidt
Einmal, analysiert
unbekannt. Der
Altbundeskanzler
über den Terror, das
Verhalten der
Bundesregierung und
die Regeln einer
Fernseh-Demokratie

Klartext
„Bush überrascht mich total“

Das Selbstwertgefühl der „weltoffenen“ Leser wird durch exklusive Reportagen und prominente Autoren gestützt. Auch Insiderwissen und Expertentipps tragen dazu bei, die Nutzer in ihrer Selbsteinschätzung zu bestätigen.

ler-Chrysler und Opel konnten hinzugewonnen werden. „TV Hören und Sehen“ zählt zu den klarsten, schnellsten und erfolgreichsten Repositionierungen der letzten Jahre. Die marktpsychologischen Analysen haben herausgearbeitet, welches der weitaus wichtigste Benefit im Premiumsegment der Programmzeitschriften ist: die Stärkung des Selbstwertgefühls der Leser. Alle Elemente wurden gezielt darauf ausgerichtet, um die größte Hebelwirkung im überfüllten Markt zu erzielen. Das Resultat: „TV Hören und Sehen“ erreichte die stabilste Auflage aller etablierten Programmzeitschriften trotz höchster

Preise, intensivstem Wettbewerb und bislang ohne Werbeunterstützung. ■

AUTOREN
Jörg Tobuschat ist seit Anfang 2001 Verlagsleiter im Bauer Verlag und verantwortet dort das Premiummagazin „TV Hören und Sehen“ sowie „TV 14“.
Dr. Ralf Mayer de Groot ist seit 1999 Vorstand bei Konzept & Analyse – Marketingkonzeption, Marketing- und Mediaforschung in Nürnberg.