

HNU Working Paper

Nr. 11

Jens U. Pätzmann

Veronika Schröder

Markenführung bei Zeitschriften-Verlagen

–

Stiefkind oder Königsdisziplin?

2010

Abstrakt

Die Printmedienlandschaft ist geprägt von einem immer schärferen Wettbewerb. Zwischen zahlreichen Titeln, die sich immer weniger voneinander unterscheiden, gilt es, das eigene Produkt in den Fokus des Verbrauchers zu rücken. Die vorliegende Arbeit untersucht, inwieweit die Zeitschriften-Verlage hierfür das strategische Instrument der Markenführung nutzen können. Kurz gesagt: Ist es für Zeitschriften-Verlage sinnvoll, die Markenführung zur Königsdisziplin zu ernennen? Am Beispiel der Marke „stern“ wird gezeigt, wie erfolgreiche Markenführung für Zeitschriftenverlage gelingen kann. Es wird herausgearbeitet, dass das strategische Marketing durch eine fundierte Positionierung die Weichen für Redaktion und Kommunikation so stellen muss, dass die Marke mit jeder Ausgabe aufs Neue nachhaltig gestärkt wird. Der Fokus sollte deshalb auf dem langfristigen Aufbau einer starken Marke liegen, die in dem dynamischen Umfeld der Printmedienlandschaft nachhaltig bestehen kann.

Freie Schlagwörter:

Markenführung, Zeitschriften-Verlage, Markenidentität, Markenimage, stern.

Abstract

The print media industry is affected by an increasingly strong competition. Among numerous headings, which only vary slightly, it is important to place the own product in the spotlight. The present paper analyses how the magazine-publishing houses can use the strategic instrument of branding. Briefly, does it make sense for the publishing houses to see branding as the supreme discipline? Using the example of the brand “stern”, it demonstrates how branding for magazine-publishing houses can succeed. It is worked out that strategic marketing has to determine the course for editing and communication through a profounded positioning. As a result the brand is strengthened sustainably with each edition. That is why there should be an emphasize on the long-term setup of a strong brand which can survive sustainably in the dynamical surrounding of the print media industry.

Keywords:

Branding, magazine-publishing houses, brand identity, brand image, “stern”

JEL-Klassifikation: M 31

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung und Zielsetzung	4
2 Grundlagen Markenmanagement.....	4
2.1 Die Marke	4
2.2 Identitätsorientierte Markenführung	5
3 Management von Zeitschriftenmarken	9
3.1 Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung im Zeitschriftenmarketing	10
3.2 Markenpolitik für Zeitschriften auf dem Lesermarkt.....	10
3.3 Markenpolitik für Zeitschriften auf dem Anzeigenmarkt.....	11
3.4 Markenfamilie als strategische Option.....	12
3.5 Markentransfer auf TV	13
3.6 Markentransfer ins Internet.....	13
4 Identitätsorientierte Markenführung am Beispiel des <i>stern</i>	15
4.1 Die Markenidentität des <i>stern</i>	16
4.2 Kommunikation der Markenwerte	18
4.3 Line- und Brand Extensions als Teil der Strategie.....	21
4.4 Wirtschaftlicher Erfolg.....	22
5 Fazit.....	23
Abbildungsverzeichnis.....	24
Literaturverzeichnis	25

1 Problemstellung und Zielsetzung

„Von allen anderen kaufmännischen Tätigkeiten unterscheidet sich die des Verlagskaufmanns dadurch, dass sie nicht nur einer rein materiellen Bedürfnisbefriedigung dient. Die Produkte, mit denen der Verlagskaufmann handelt, [...] werden [...] nach dem immateriellen Inhalt [bewertet]. Diese geistige Komponente verleiht der verlegerischen Aufgabe ihr besonderes Gepräge und gibt ihr eine übergeordnete Bedeutung.“¹ Da liegt die Vermutung nahe, dass die Markenführung bei Verlagen eine untergeordnete Rolle spielt, schließlich ist es – so der Autor des Zitats – der Inhalt, der den Leser zum Kauf bewegt, nicht die Marke. Doch auch die Printmedienlandschaft ist geprägt von einem immer schärferen Wettbewerb. Zwischen zahlreichen Titeln, die sich immer weniger voneinander unterscheiden, gilt es, das eigene Produkt in den Fokus des Verbrauchers zu rücken. In der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, inwieweit die Zeitschriften-Verlage hierfür das strategische Instrument der Markenführung nutzen können. Kurz gesagt: Ist es für Zeitschriften-Verlage sinnvoll, die Markenführung zur Königsdisziplin zu ernennen? Oder wird diese zu Recht oftmals nur als Stiefkind gesehen? Dazu werden in Kapitel 2 zunächst theoretische Grundlagen der Markenführung erläutert, um anschließend in Kapitel 3 auf Zeitschriftenmarken im Speziellen einzugehen. Am Beispiel der Marke *stern* wird in Kapitel 4 gezeigt, wie Markenführung in der Praxis zum Erfolg beiträgt. In Kapitel 5 wird ein Fazit gezogen.

2 Grundlagen Markenmanagement

2.1 Die Marke

In einer Zeit, in der sich Produkte und Dienstleistungen in ihrer Funktionalität für den Konsumenten zunehmend austauschbar sind, ist die Marke für Unternehmen heute das stärkste Mittel, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Sie rechtfertigt höhere Preise ansonsten identischer Produkte². Die Marke ist zu einem wichtigen Vermögensgegenstand geworden, den es sorgfältig zu pflegen gilt, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.³

¹ Mundhenke (1981), zitiert nach Althans, Jürgen, Den Publikumszeitschriftenverlag managen, 2007, S. 173

² Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 12

³ Burmann, Christoph, Neue Perspektiven des strategischen Kompetenz-Managements, 2006, S. 477

Dabei wird sie hauptsächlich unter sozialpsychologischen Aspekten betrachtet: Die Marke transportiert Gefühle und ist mit Erfahrungen verknüpft, gleichzeitig vermittelt sie Sicherheit und gesellschaftliche Akzeptanz. Dadurch stiftet sie den Konsumenten symbolischen Zusatznutzen, Identifikationspotenzial und Orientierung.⁴ Nicht nur Unternehmen differenzieren sich durch eine starke Marke vom Wettbewerb, auch der Verbraucher versucht, sich durch die Wahl einer bestimmten Marke von der Masse abzuheben oder die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppierung zu demonstrieren. Konzerne und ihre Produkte, Geschäftsmodelle und Dienstleistungen, sogar Personen und Regionen können zur Marke werden, solange der Konsument sie als solche wahrnimmt. Entscheidend ist die positive Wirkung, die eine Marke in den Köpfen der Menschen hervorruft.⁵

In der Markenidentität müssen sich Visionen und grundsätzliche Wertvorstellungen des Unternehmens spiegeln, aber auch ein spezifisches Nutzenversprechen gegenüber dem Kunden. Während im Laufe der letzten Jahrzehnte gerade bei Entscheidungen zur Produkt- und Kommunikationspolitik die unbedingte Marktorientierung gepredigt wurde, ist der Bezug zur Markenidentität manchmal vernachlässigt worden. Ein Beispiel hierfür ist die Marke Citroën, die einst für französischen Lebensstil stand und dies mit Automodellen wie dem „Gangster“ oder der „Ente“ unterstrich. Aus einer authentischen und erfolgreichen Marke wurde ein Durchschnittsautomobilhersteller, als man sich von der Identität entfernte und die Marke in den 90er-Jahren über Attribute wie Sicherheit und Qualität zu definieren versuchte.⁶

2.2 Identitätsorientierte Markenführung

Die Kunst der identitätsorientierten Markenführung besteht darin, interne und externe Markenwahrnehmung in Einklang zu bringen, um der Marke Persönlichkeit, Einzigartigkeit und Anziehungskraft zu verleihen.⁷ Dem liegt die Idee zu Grunde, dass nur eine eindeutig von innen heraus definierte Identität glaubwürdig umgesetzt werden kann, um das Vertrauen zu generieren, das zu einer Loyalität gegenüber der Marke führt. Planung, Koordination und Kontrolle aller Maßnahmen zur Erreichung einer nachhaltigen Beziehung zwischen Marke und Kunde sind die zentralen Bestandteile der identitätsorientierten Markenführung, oberstes

⁴ vgl. Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 22ff

⁵ Pätzmann, Jens, Vorlesung „Strategische Markenführung und Markeninstrumentarium I“, 2008, S. 6

⁶ Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 81 f.

⁷ Vollhardt, Kai, Management von Markenportfolios, 2007, S. 17

Ziel ist die Umsatzmaximierung durch eine Steigerung des Markenwertes.⁸ Dies ist als dynamischer Prozess zu verstehen, der veränderte Rahmenbedingungen bei der langfristigen Entwicklung berücksichtigt, jedoch die Kontinuität im Markenkern wahrt.⁹

Ausgehend von der Identität ist die Marke so im Markt zu positionieren, dass sie langfristig eine dominierende Stellung in den Köpfen der Verbraucher einnimmt. Dafür muss sie den Wünschen und Bedürfnissen der relevanten Zielgruppe entsprechen und sich außerdem eindeutig vom Wettbewerb differenzieren.¹⁰ Das Positionierungskonzept wird also vom Wettbewerb sowie von Identität und Image gleichermaßen beeinflusst (Abbildung 1)¹¹. Grundsätzlich gilt, dass die Wünsche und Bedürfnisse einer Zielgruppe nicht allein aus aktuellen Marktforschungsergebnissen abgeleitet werden können, da die Positionierung langfristig angelegt sein soll.¹²

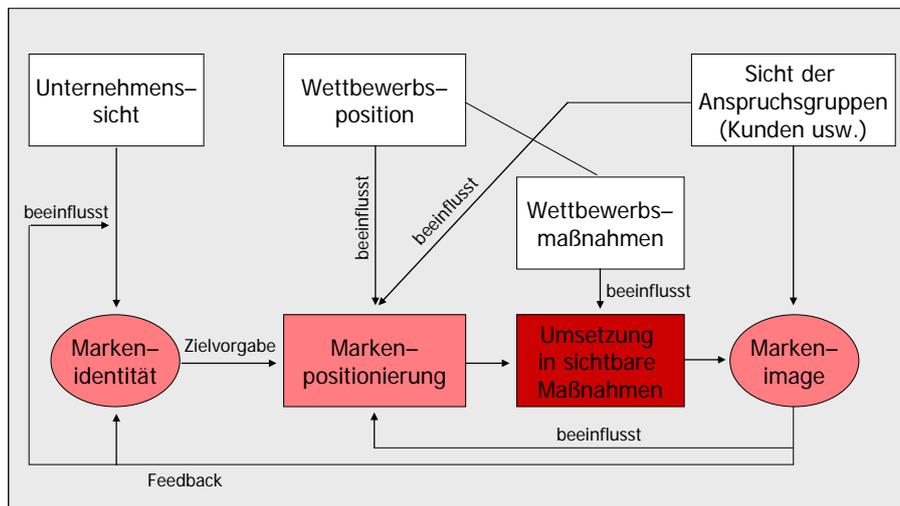


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung und Image

Um die für den Erfolg wesentlichen Merkmale einer Marke aus Sicht der Konsumenten, die so genannten Markentreiber, zu identifizieren, ist es hilfreich, sie in den Markendiamanten

⁸ Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph, Wandel in der Markenführung, 2005, S. 32

⁹ Köhler, Richard, Entwicklungstendenzen des Markenwesens, 2006, S. 5

¹⁰ vgl. Meffert, Heribert / Perrey, Jesko, Mehrmarkenstrategien, 2005, S. 232

¹¹ Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 91

¹² Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 152

von McKinsey einzuordnen (Abbildung 2).¹³ Dieses Modell beantwortet mit tangiblen und intangiblen Eigenschaften auf der rechten Seite sowie mit emotionalem und rationalem Nutzen auf der linken Seite die Fragen „Was ist die Marke?“ und „Wofür steht die Marke?“. Die tangiblen Eigenschaften einer Marke sind sichtbare Charakteristika wie Produktdesign, Verpackung oder werblicher Auftritt. Auf Basis dieser greifbaren Attribute bildet sich der Konsument eine Vorstellung von der Marke. Ergänzt wird dieses Fundament durch die eher unterbewusst mitschwingenden, intangiblen Eigenschaften wie Markenpersönlichkeit, Reputation oder Herkunft.

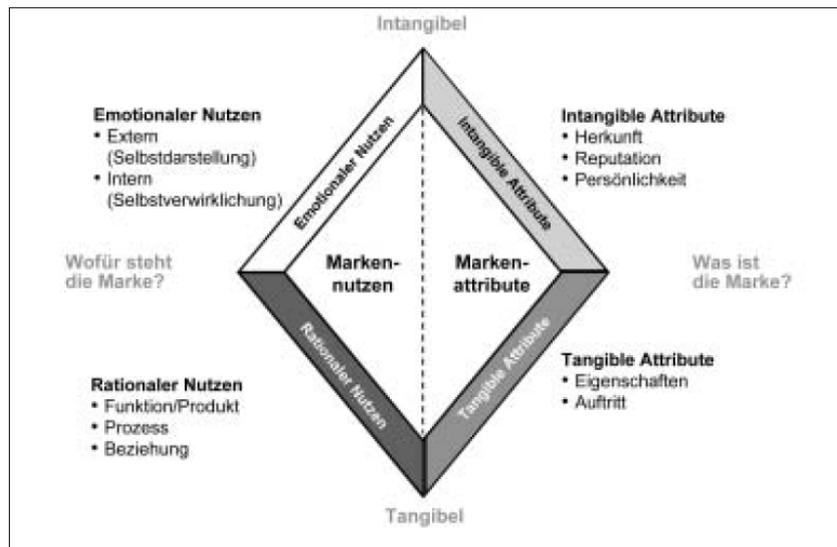


Abbildung 2: McKinsey-Strukturierungsansatz des Markenimages – der Markendiamant

Aber nicht nur Eigenschaften der Marke, sondern vor allem Nutzenvorstellungen, die mit ihr verbunden werden, beeinflussen das Markenimage. So kann eine Marke sowohl einen rationalen, physisch-funktionalen Nutzen stiften als auch einen ideellen, emotionalen. Dieser kann nach außen gerichtet sein oder nach innen wirken, also der Selbstverwirklichung dienen. Die durch den Markendiamanten identifizierten Merkmale müssen zur Marke passen und widerspruchsfrei miteinander verknüpft sein, um eine positive Wahrnehmung beim Verbraucher zu erzeugen. Sichtbar wird die angestrebte Positionierung durch den gesamten Marketing-Mix, also durch Produkt- und Servicepolitik, Distributionswege, Kommunikationsmaßnahmen und Preisgestaltung.

¹³ vgl. im Folgenden Caspar, Mirko, Metzler, Patrick, Entscheidungsorientierte Markenführung, 2002, S. 8 f. http://www.marketing-centrum.de/ias/de/forschung/arbeitspapiere/Dokumente/AP_McK_3.pdf

Maßstab für eine erfolgreiche Umsetzung des Positionierungskonzepts ist die positive Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten, die sich in der Regel in einem wirtschaftlichen Erfolg niederschlägt. Deshalb sollte ein ständiger Soll-Ist-Vergleich zwischen Aktions- und Wirkungsebene stattfinden, um die Positionierung zu optimieren (s. Abbildung 3).¹⁴

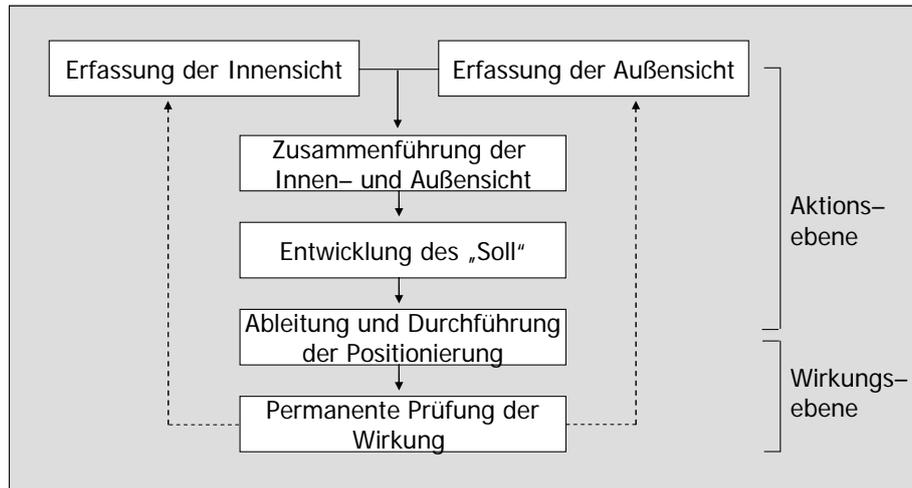


Abbildung 3: Synoptischer Prozess der Markenbildung

Zur Messung des Images können Assoziationen der Konsumenten zur Marke abgefragt werden, beispielsweise „Was gefällt Ihnen besonders gut an der Marke?“ oder „Welche der genannten Eigenschaften verbinden Sie am ehesten mit der Marke?“. So soll überprüft werden, ob die Positionierungsinhalte klar vermittelt wurden. Außerdem soll der Differenzierungsgrad zum Wettbewerb analysiert werden, durch Fragen wie „Welche der genannten Eigenschaften unterscheidet die Marke Ihrer Meinung nach besonders stark von anderen Marken?“. Des Weiteren werden die Relevanz dieser Eigenschaften für den Konsumenten überprüft und Emotionen, die er mit der eigenen Marke verbindet, identifiziert. So kann sichergestellt werden, ob die Marketing-Maßnahmen erfolgreich eingesetzt wurden und inwieweit die Markenführung ihr Ziel, die Steigerung des Markenwerts, erreicht hat.¹⁵ Negative Ergebnisse sollen Abbildung 3 entsprechend in geeignete Maßnahmen umgesetzt werden, angefangen bei einer Neuerfassung der Innensicht und der Abstimmung der selbigen mit der gewonnenen Außensicht.

¹⁴ Swoboda, Bernhard/ Giersch, Judith, Markenmanagement – Markenbildung in der Medienbranche, 2006, S.796

¹⁵ Esch, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, 2007, S. 557

3 Management von Zeitschriftenmarken

Das Marken-Management für Zeitschriftenverlage folgt grundsätzlich denselben Regeln wie in anderen Branchen. Allerdings gibt es einige Besonderheiten. Jede Ausgabe einer Zeitschrift ist ein Unikat. Verlage stellen sich mit jeder Ausgabe erneut der Herausforderung, ihre Positionierung im Markt zu bestätigen. Der Verlag muss sich zudem in zwei verschiedenen Märkten behaupten: dem Lesermarkt und dem Anzeigenmarkt. Das bedeutet, dass zwei unterschiedliche Strategien erforderlich sein können, auch wenn sich die Zielgruppen teilweise überschneiden. Die Ziele der Markenführung sind oft nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Art. So sind neben einer Steigerung des Umsatzes und des Marktanteils manchmal auch eine publizistische Grundhaltung oder Meinungsbildung wichtige Ziele der Verlagsleitung.¹⁶ Über die Gestaltung des Marketing-Mix kann nicht allein der Marketingleiter entscheiden, die Produktgestaltung liegt fast ausschließlich in der Hand der Redaktion (vgl. Abbildung 4).¹⁷ Zwar gibt die Positionierung der inhaltlichen Ausgestaltung und dem Design einen bestimmten Rahmen vor, doch durch die relative Einzigartigkeit jeder Ausgabe ist die Herausforderung für Verlage besonders groß, die Kontinuität in der Wahrnehmung ihrer Marken zu bewahren.¹⁸ Zunehmend werden digitalisierte Inhalte anstelle von Zeitschriften gelesen. Es gilt das Print-Produkt auch gegenüber Online-Medien nachhaltig zu positionieren.

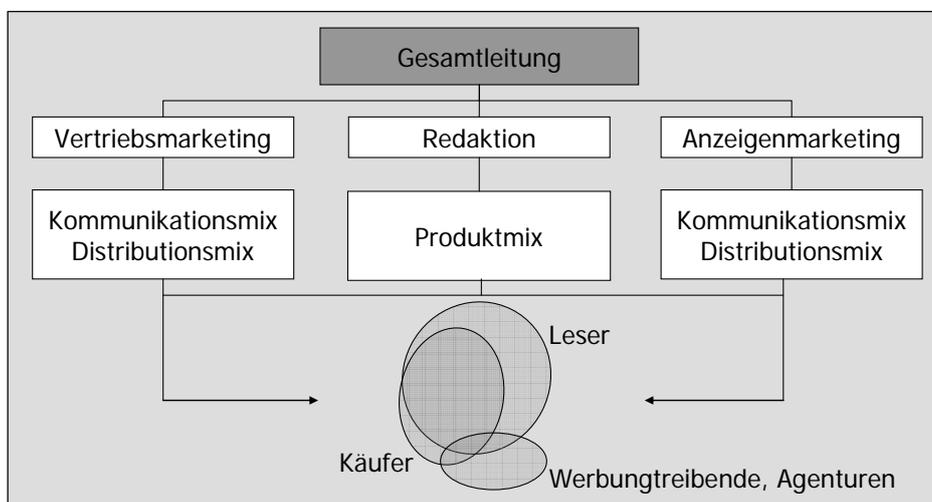


Abbildung 4: Besonderheiten des Verlagsmarketing

¹⁶ Althans, Jürgen, Den Publikumszeitschriftenverlag managen, 2007, S. 174

¹⁷ Althans, Jürgen, Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2060

¹⁸ Friedmann, Jacqueline, Medienmarken auf dem Prüfstand – Analysen und Optimierungen, 2007, S. 34

3.1 Bedeutung der identitätsorientierten Markenführung im Zeitschriftenmarketing

Die genannten Besonderheiten machen die Identität einer Zeitschriftenmarke zu einem zentralen Element der Markenführung. Diese ist die Grundlage für eine ausgewogene Balance im Auftritt auf den beiden Märkten. Gleichzeitig gibt sie Redaktion und Marketing die Orientierung vor, sodass Unstimmigkeit zwischen den beiden Abteilungen minimiert und ein grundsätzlich konstanter Markenkern trotz immer wieder neuen Inhalten erreicht werden kann. Auch der Aufbau eines starken Markenimages, geprägt von einer eindeutigen und einzigartigen Identität, kann das Überleben einer Zeitschriftenmarke im Umfeld der neuen Technologien sichern. Noch mehr als in anderen Sektoren ist gerade im Printbereich die Gründerperson einer Zeitschrift Identifikationsfigur für Mitarbeiter und Nachfrager. Sie bestimmt maßgeblich die Identität der Marke und damit das gesamte Positionierungskonzept.

3.2 Markenpolitik für Zeitschriften auf dem Lesermarkt

Die Wahrnehmung einer Zeitschriftenmarke wird im Lesermarkt durch die Produktpolitik bestimmt. Die Rubrizierung, die redaktionelle Ausrichtung, die Qualität der Recherche und auch das Verhältnis zwischen Bild und Text bilden den Kern, allgemeine Merkmale wie Format, Umfang und Auflagenhöhe sowie Markierungsmerkmale wie Name, Logo und Design runden das Konzept ab.¹⁹

Zwar gingen die Auflagen der großen Verlage in den letzten zehn Jahren stetig zurück, doch gleichzeitig kristallisierte sich ein harter Kern an Lesern heraus, der dem Medium treu blieb und sich durch eine besonders hohe Zahlungsbereitschaft auszeichnet: die Premium-Leser, deren Leseintensität bei Zeitungen und Zeitschriften sogar eine leicht steigende Tendenz aufweist.²⁰ Diese begehrte Leserschaft gehört zu dem Segment der Entscheider. Premium-Leser sind überwiegend männlich, im Kern zwischen 40 und 59 Jahren alt, überdurchschnittlich hoch gebildet und in leitenden Positionen beschäftigt oder selbständig.²¹ Deshalb sind sie sowohl als Leser aufgrund ihrer Preisbereitschaft als auch als Werbezielgruppe für Anzeigenkunden überaus interessant. Insbesondere überregionale Qualitätszeitungen und hochwertige Publikumszeitschriften sind die Gewinner dieser Entwicklung.

¹⁹ Althans, Jürgen/ Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2062

²⁰ Roland Berger Strategy Consultants, Studie „Totgesagte leben länger“, 2008, S.5 f.

²¹ LAE 2007, <http://www.immediate.de/LAE2007/Titleportraits/Site/default.html>

Aber auch in Nischenmärkten, im Magazin- und Special-Interest-Bereich, gibt es Wachstumschancen für Verlage. So beweist der Erfolg von Zeitschriften wie Brand Eins oder Neon, dass auch die so genannte „Generation Online“ bei passender Ansprache eine profitable Zielgruppe sein kann. Ein Format wie die WELT Kompakt, handlich und mit einem komprimierten Überblick über das Tagesgeschehen, zeigt beispielhaft wie Leser, die auf dem Weg ins Büro, im Zug oder im Flugzeug bisher auf Zeitungen im Riesenformat verzichtet haben, nun zur Zeitung zurück finden.²²

Die Positionierungsziele im Lesermarkt folgen also den bekannten Regeln. Es gilt, den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe zu entsprechen bei gleichzeitiger Differenzierung vom Wettbewerb. Dabei kann mit einer gesunden Mischung aus Emotionen, Einstellungen, Werten und Wissen, vor allem aber mit Glaubwürdigkeit und Ansehen gepunktet werden.²³

Da zwischen den Verlagen untereinander und auch zwischen Verlagen und TV-Sendern oft Gegengeschäfte vereinbart werden, gehören Print- und TV-Werbung zu den beliebtesten Kommunikationsmitteln der Verlage. Daneben werden die Möglichkeiten der Point of Sale-Werbung genutzt, um die Leserschaft gezielter anzusprechen.²⁴ Die Akzeptanz im Lesermarkt hat direkten Einfluss auf die Einnahmen aus den Anzeigengeschäften. Deshalb sollten die Aktivitäten auf diesem Markt für den Verlag langfristig vor denen im Anzeigenmarkt stehen, denn nur ein redaktionell erfolgreiches Produkt mit hoher emotionaler Bindung und steigender Auflage ist attraktiv für Werbetreibende.²⁵

3.3 Markenpolitik für Zeitschriften auf dem Anzeigenmarkt

Da die Entscheider in Werbeagenturen oder den werbetreibenden Unternehmen meist gleichzeitig Leser der Zeitschriften sind, wirkt sich die Positionierung im Lesermarkt auch auf das Anzeigengeschäft aus. Zusätzlich interessieren sich die Anzeigenkunden für weitere Parameter wie die Reichweite, die Leserschaftsstruktur und die Kosten. Ein fehlendes Markenprofil kann in diesem Markt noch verhängnisvoller sein als im Lesermarkt, da die relevanten Kunden meist Marketing-Profis sind. "Wir erwarten, dass Medienmarken genauso professio-

²² Roland Berger Strategy Consultants, Studie „Totgesagte leben länger“, 2008, S. 9

²³ Swoboda, Bernhard/ Giersch, Judith, Markenmanagement – Markenbildung in der Medienbranche, 2006, S.793

²⁴ Althans, Jürgen/ Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2063 f.

²⁵ Althans, Jürgen, Den Publikumszeitschriftenverlag managen, 2007, S. 176

nell geführt werden wie andere Markenartikel auch", so Anette Wagner, Geschäftsleitung der Mediaagentur „Die Media“ in Viernheim.²⁶ In dieser Agentur werden die Werbeträger nach eigen erarbeiteten Markenbildern beurteilt, die qualitative Komponenten wie inhaltliche Schwerpunkte, Bildsprache und Lesermilieus berücksichtigen. Die inhaltliche Ausrichtung der Zeitschrift ist ein wichtiges Kriterium für den Anzeigenkunden, da er seine Marke im passenden Umfeld platzieren möchte. Er sucht sich das Medium außerdem nach dem Grad der Überschneidung mit seiner Zielgruppe aus. Zusätzlich können Verlage Werbetreibenden umfangreiche Marktforschungsdaten zur Verfügung stellen und regionale Belegungsmöglichkeiten anbieten, außerdem können unterschiedliche Anzeigenformate wie zum Beispiel Titelklapper mit Anzeigenleporellos oder Inselanzeigen ein Anreiz für eine Werbeinvestition sein. Die Preissetzung im Anzeigenmarkt hängt ganz maßgeblich von der Reichweite einer Zeitschrift ab. Bei der Kommunikation steht das persönliche Verkaufsgespräch über den Außendienst im Vordergrund, unterstützt durch Direct Mailings aus der Anzeigenabteilung und anzeigenrelevante Informationen auf der Internetseite.²⁷

Doch: "Das Wachstum im Werbemarkt scheint an den Publikumsverlagen vorbei zu gehen", stellt Friedrich Wehrle, Geschäftsführer der Motor-Presse Stuttgart fest und meint damit die seit längerer Zeit stagnierenden Werbeinvestitionen in Zeitschriften.²⁸ Aufgrund dieser Entwicklung und des gleichzeitig gestiegenen Wettbewerbsdruck durch eine Zunahme an Titeln, wird es für Verlage noch wichtiger, ihre Marken zu stärken.

3.4 Markenfamilie als strategische Option

Die Markenfamilienstrategie vereint unterschiedliche Titel für unterschiedliche Märkte unter einer den Titeln übergeordneten Marke. Eine starke Marke ermöglicht es bei dieser Strategie, die neuen Titel schnell und kostengünstig im Markt zu etablieren, außerdem färbt ein positives Image auf die gesamte Markenfamilie ab. Ebenso hat auch eine erfolgreiche Positionierung der neuen Titel positive Rückwirkungen auf die Familienmarke. Um Synergieeffekte nutzen zu können, müssen sowohl die inhaltliche und optische Ausgestaltung der Titel als auch die mit den neuen Titeln anvisierten Segmente zum Grundkonzept der Marke passen. An-

²⁶ zitiert nach Karle, Roland, „Magazinen fehlt klares Profil“ in HORIZONT 10, 09.03.2006, S. 34

²⁷ Althans, Jürgen, Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2068

²⁸ Werben & Verkaufen, „Branche rechnet 2008 mit stabiler Werbemarkt-Entwicklung“, <http://www.wuv.de/news/agenturen/meldungen/2008/01/82970/index.php>

derndfalls kann das negative Auswirkungen auf die Familienmarke haben.²⁹ Die einzelnen Titel müssen also aufeinander abgestimmt sein, gleichzeitig aber auch wichtige thematische Unterschiede zueinander aufweisen, damit tatsächlich neue Märkte erschlossen werden können. Die Markenfamilienstrategie ermöglicht es dem Verlag so, unterschiedliche Segmente anzusprechen und Kunden, die sich für verschiedene Themenschwerpunkte interessieren, innerhalb des eigenen Markenportfolios zu halten. Daraus ergibt sich ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.³⁰

3.5 Markentransfer auf TV

Zahlreiche Zeitschriftenmarken versuchen, sich ein zweites Standbein mit der Entwicklung von TV-Formaten aufzubauen. Diese Markentransferstrategie bietet die Chance, die Bekanntheit zu steigern, denn über das neue Medium können viele Menschen außerhalb des Leserkreises erreicht werden. Im Gegensatz zur Zeitschrift verfügt das Fernsehen über die Macht der Töne und der bewegten Bilder.³¹ Auf der anderen Seite kann der Transfer der Marke in das neue Medium auch zur Gewinnung neuer Werbekunden führen, die ihre Marke im redaktionellen Umfeld beider Medien platzieren möchten und sich über attraktive Kombiangebote freuen. Der Markentransfer macht aber nur Sinn, wenn das Fernsehformat eine markenkonsequente Verlängerung des Printproduktes darstellt. Das erfordert sowohl die Auswahl einer passenden Sendermarke als auch die adäquate Übersetzung der Kernaussagen der Zeitschriftenmarke ins Medium Fernsehen.³² Dabei kann es durchaus Unterschiede zwischen Print- und TV-Auftritt geben. Wichtig ist, dass die Zeitschriftenmarke im TV-Format wieder erkannt wird und glaubwürdig ist. Die Fernsehsendung muss die Erwartungen erfüllen, die der Zuschauer an die Zeitschriftenmarke stellt.

3.6 Markentransfer ins Internet

Ob der Vormarsch des Internets eine Bedrohung für Verlage darstellt oder weitreichende Chancen bietet, hängt ganz maßgeblich davon ab, wie die Print-Verlage das neue Medium in ihre Markenstrategie integrieren. Laut einer Studie des VDZ (Verband Deutscher Zeit-

²⁹ Althans, Jürgen/ Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2070

³⁰ Vollhardt, Kai, Management von Markenportfolios, 2007, S. 94

³¹ Althans, Jürgen/ Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2072

³² Berkler, Simon/ Krause, Melanie, Zeitschriftenmarken im Fernsehen, 2007, S. 382

schriftenverleger e.V.) haben deutsche Verlage heute kaum Angst vor einer möglichen Kannibalisierung ihrer Printprodukte durch das Internet, sie sehen vielmehr Chancen in neuen Erlösquellen und der Online-Abonnement-Generierung sowie Einsparpotenzial durch die Mehrfachnutzung von Inhalten für beide Medien.³³ Das Beratungsunternehmen OC&C Strategy Consultants kommt in einer Studie allerdings zu dem Ergebnis, dass viele große Verlagshäuser mit der Umsetzung ihrer Online-Strategie noch recht zögerlich sind. Die Zeitungsverlage sind den Zeitschriften hier um Längen voraus, einzig der Spiegel hat die Online-Nutzer erfolgreich integriert (vgl. Abbildung 5).³⁴

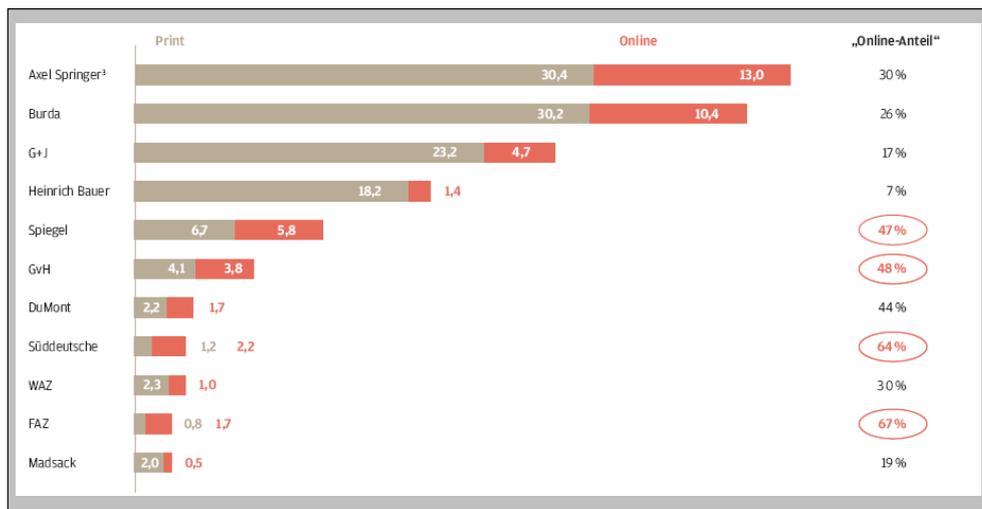


Abbildung 5: OC&C Analyse, Online vs. Printreichweite 2008

Die zentrale Herausforderung für große Printhäuser wie Gruner und Jahr, Burda und Axel Springer ist, das Internet für alle einzelnen Marken ihres Portfolios adäquat einzusetzen. Dabei ist die Glaubwürdigkeit der Marke zu bewahren.³⁵ Es reicht nicht, allein die Print-Inhalte wiederzuverwerten. So zeichnet sich das Internet durch eine hohe Aktualität aus. Dem Nutzer kann durch aktuelle Inhalte ein attraktiver Zusatznutzen zur Zeitschrift geboten werden. Im Internet kann zudem der Nachteil, dass in der Zeitschrift selbst weder Ton noch bewegte Bilder transportierbar sind, durch zum Beispiel Interview-Mitschnitte oder kleine Video-Reportagen ausgeglichen werden. Darüber hinaus wird die Beziehung zwischen Leser und Zeitschrift im Internet interaktiv. Der Leser kann in Foren seine Meinung einbringen, durch

³³ Werben & Verkaufen, „VDZ: Verlage haben keine Angst mehr vor Kannibalisierung durch Online“, http://www.wuv.de/studienbank/studien_detail.php?nr=1225803199

³⁴ OC&C Strategy Consultants, Studie „Fit für das Netz?“, 2008, S. 8

³⁵ Althans, Jürgen/ Brüne, Gerd, Markenführung im Zeitschriftenmarkt, 2004, S. 2072

Abstimmungen den Inhalt mit gestalten und Artikel kommentieren. Das Internet bietet auch den Vorteil, dass Inhalte personalisierbar sind.³⁶ Die über den Nutzer gewonnenen Daten sind für die Verlage zudem eine wichtige Grundlage für eine zielgruppenspezifische Vermarktung.

4 Identitätsorientierte Markenführung am Beispiel des *stern*

Am 1. August 1948 erschien die erste Ausgabe des *stern*, der damals der vom Zweiten Weltkrieg gebeutelten deutschen Bevölkerung ein „Stern der Hoffnung“ sein wollte. Gründer Henri Nannen prägte den radikalen und richtungsweisenden Journalismus der Zeitschrift bis 1980 als Chefredakteur maßgeblich.³⁷ Der *stern* prangerte Missstände nicht nur lauthals an, sondern wurde selbst aktiv. Zahlreiche Hilfsaktionen rief er ins Leben und blickt heute auf eine lange Tradition des sozialen Engagements in der ganzen Welt zurück.³⁸ Henri Nannen machte den *stern* in den 60er Jahren zur „ersten politischen Illustrierten“, zu einem „Forum für durchdachte und erwachsene Meinungen“, Grundwerte wie Menschlichkeit und Engagement, Haltung und Unterhaltung kennzeichneten das Gesicht der Zeitschrift.³⁹ Immer wieder sorgten auch skandalöse Titelthemen für Furore. So zum Beispiel 1971 mit der von Alice Schwarzer initiierten Reportage „Wir haben abgetrieben!“ (vgl. Abbildung 6).⁴⁰

Das über die Jahre gewonnene Ansehen des Titels litt jedoch ebenso wie sein Selbstbewusstsein dramatisch, als Ausgabe 18 im April 1983 mit dem angeblichen Fund der Hitler Tagebücher titelte (Abbildung 7)⁴¹, die kurze Zeit später vom Bundesarchiv und vom Bundeskriminalamt als bloße Fälschungen enttarnt wurden. Besonders brisant ist, dass dem Verlag lange Zeit vor Veröffentlichung der Geschichte mehrere Hinweise auf den Betrug

³⁶ Dirscherl, Katrin/ Eichhorn, Wolfgang, Online-Auftritte von Publikumszeitschriften im World Wide Web, 2007, S.393 ff.

³⁷ Friedmann, Jacqueline, Medienmarken auf dem Prüfstand, 2007, S. 46

³⁸ Stiftung stern – Hilfe für Menschen e. V., <http://www.stiftungstern.de/stiftung-stern.php>

³⁹ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 114

⁴⁰ Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland
http://www.hdg.de/lemo/objekte/pict/KontinuitaetUndWandel_zeitschriftSternWirHabenAbgetrieben/index.html

⁴¹ Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland
http://www.hdg.de/lemo/objekte/pict/NeueHerausforderungen_zeitschriftSternHitlerTagebuecher/index.html

vorlagen und dass sich der *stern*-Reporter Gerd Heidemann zudem offenbar persönlich an dem Erwerb der Bücher durch den Verlag bereichert hat.⁴²



Abbildung 6:
Titelblatt des *stern*,
24. Jg. Heft 24, 6. Juni 1971



Abbildung 7:
Titelblatt des *stern*,
36. Jg., Heft 18, 28. April 1983

Seit 1951 erscheint der *stern* im Hamburger Verlag Gruner und Jahr, der zur Bertelsmann Media Group gehört.

4.1 Die Markenidentität des *stern*

Nachdem die Zeitschrift in den Folgejahren des Skandals bei der Markenstrategie unter einer gewissen Orientierungslosigkeit litt, startete im Jahr 2000 ein umfangreicher Repositionierungsprozess. An dessen Anfang stand die Auseinandersetzung mit der Identität der Marke *stern*. Chefredaktion, Verlags- und Marketingleitung einigten sich auf Kernfragen, aus denen eine umfassende Marktforschung abgeleitet wurde. Die Ergebnisse wurden mit der intern wahrgenommenen Identität der Marke abgeglichen. Es wurde festgestellt, dass Innen- und Außensicht bei emotionalen Werten wie „Engagement“, „Unterhaltung“ und „Visualität“ durchaus überein stimmten. Nutzendimensionen wie „Orientierung“, „Lösungskompetenz“ und „Persönliche Relevanz“ wurden jedoch nicht mehr mit der Marke assoziiert.⁴³ Die Imagestudie „Fame“ der Verlagsgruppe Milchstraße fragte im Jahr 2000

⁴² Heise, Helene „Die Hitler Tagebücher – Chronik eines absehbaren Skandals“, <http://www1.ndr.de/kultur/geschichte/tagebuecher4.html>

⁴³ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 118

Nutzwert und Glaubwürdigkeit verschiedener Zeitschriftenmarken ab (vgl. Abbildung 8).⁴⁴ Im Ergebnis schnitt der *stern* enttäuschend ab, was ein Hinweis auf die Unausgeglichenheit zwischen rationalen und emotionalen Werten im Markenkern sein kann.

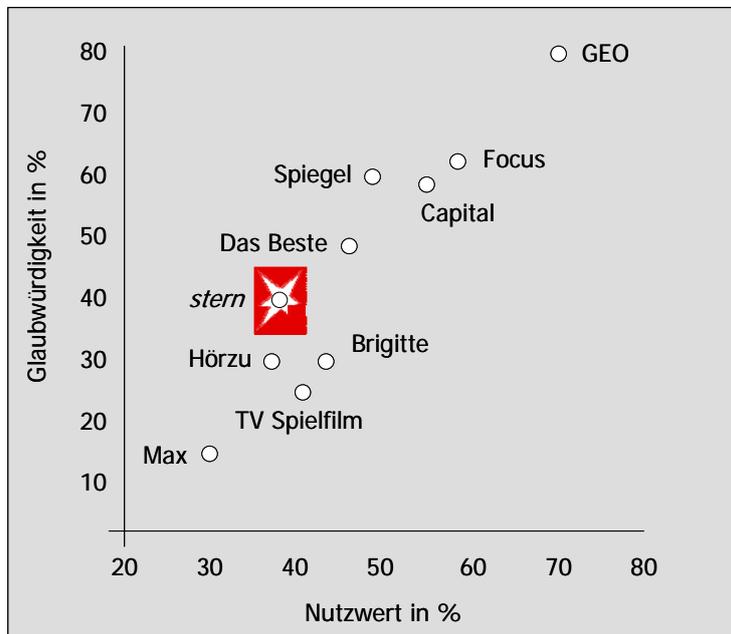


Abbildung 8: Fame 00/01 Nutzwert und Glaubwürdigkeit

Es galt also, die funktionalen Aspekte verbindlicher zu formulieren, um im Wettbewerb mit General-Interest-Titeln wie dem Spiegel oder dem Focus weiter bestehen zu können. Heraus kam ein neu definiertes, umfassendes Modell der *stern*-Identität mit den Werten „Orientierung“ und „Faszination“ im Zentrum. Diese zwei Dimensionen werden mit weiteren Merkmalen näher beschrieben: Die Faszination mit „Brisanz“, „Menschlichkeit“, „Visualität“ und „Unterhaltung“, die Orientierung mit „Haltung“, „Engagement“, „Lebenshilfe“ und „Fortschrittlichkeit“. Daraus leitet sich ein konkretes Nutzenversprechen an den Leser und eine eindeutige Positionierung ab, die mit der redaktionellen Kompetenz des Titels begründet wird. Fundament für die Glaubwürdigkeit der Marke bildet die Herkunft und ein klares Zukunftsbekenntnis (Abbildung 9).⁴⁵

⁴⁴ Fame 00/01 zitiert nach: Althans, Jürgen, Brüne, Gerd, Markenführung und Markentransfer der Zeitschrift GEO, 2005, S. 688

⁴⁵ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 119

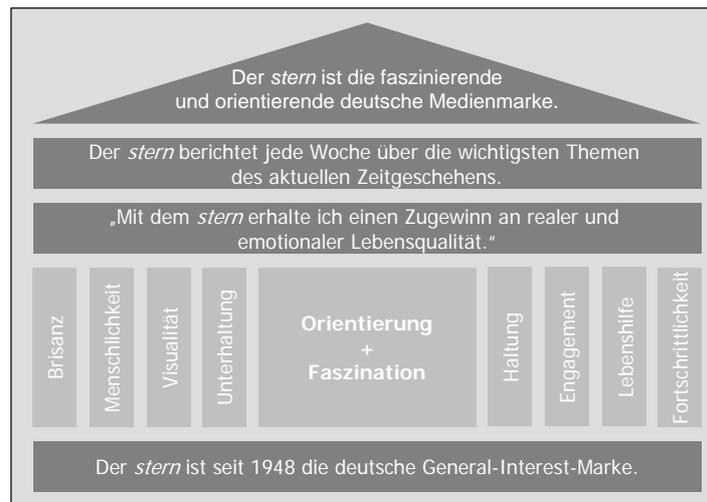


Abbildung 9: Die Markenidentität des *stern* im Jahr 2000

4.2 Kommunikation der Markenwerte

Ausgehend vom neu definierten Markenkern wurde eine zweistufige, über einen Zeitraum von mehreren Jahren angelegte Imagekampagne in Print und TV konzipiert. Diese Kommunikationsoffensive, sollte die beiden Grundwerte „Orientierung“ und „Faszination“ nachhaltig in den Köpfen der Menschen verankern. Im Jahr 2000 startete die erste Stufe, die sich ausschließlich auf die Kommunikation der „Orientierung“ konzentrierte. Thematisiert wurde dabei die permanente Informations- und Reizüberflutung, der der Leser tagtäglich ausgesetzt ist. Mit dem Claim „Behalten Sie den Überblick“ versprach der *stern*, diesen Informationsdschungel zu sortieren und den Leser nur mit den wichtigsten Nachrichten zu versorgen (Abbildung 10).⁴⁶

Die zweite Stufe, ab 2003, sollte die zweite Komponente des Markenkerns, die Faszination, transportieren – nicht losgelöst vom funktionalen Versprechen der Orientierung, sondern auf diesem aufbauend. Die ausdrucksstarken Motive zeigten Menschen in Situationen mit Bezug zur aktuellen Nachrichtenlage und enthielten, aufwändig gestaltet, Textfragmente der *stern* Reportagen. Das erste Motiv zeigte das Gesicht eines US-Soldaten und sollte damit auf den drohenden Irakkrieg aufmerksam machen.⁴⁷ Zusätzlich zum Claim „Behalten Sie den Überblick“ erschien auf diesen Anzeigen die Headline „Wir geben Nachrichten ein Gesicht“ (Abbildung 11).⁴⁸

⁴⁶ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 121

⁴⁷ Stern.de, „stern startet zweite Stufe seiner Imagekampagne“, <http://www.stern.de/presse/stern/:30.-Januar-2003-Stufe-Imagekampagne/503279.html>

⁴⁸ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 122

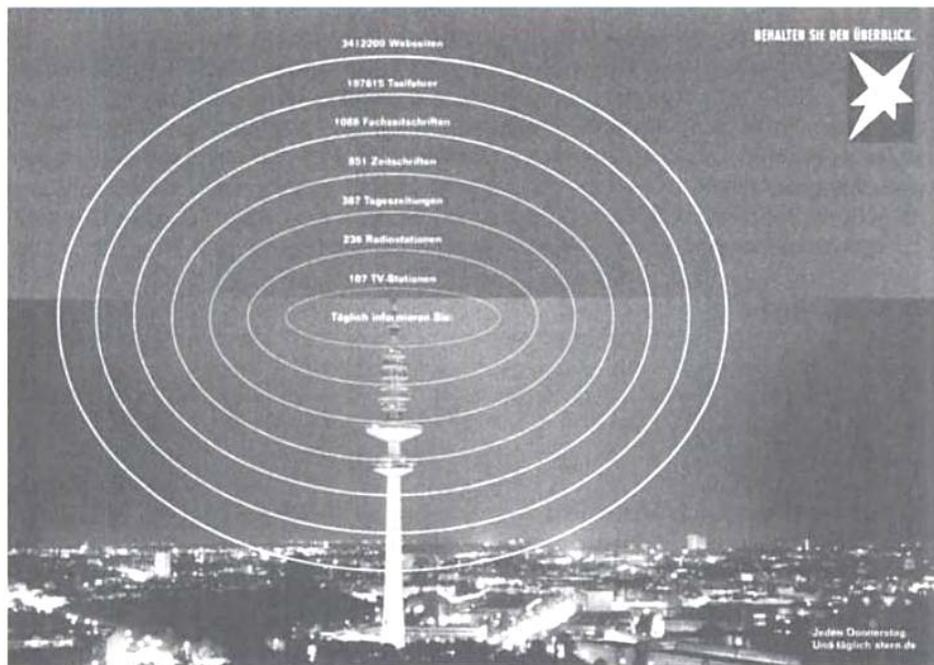


Abbildung 10: Beispiel Image Kampagne *stern* (2000)

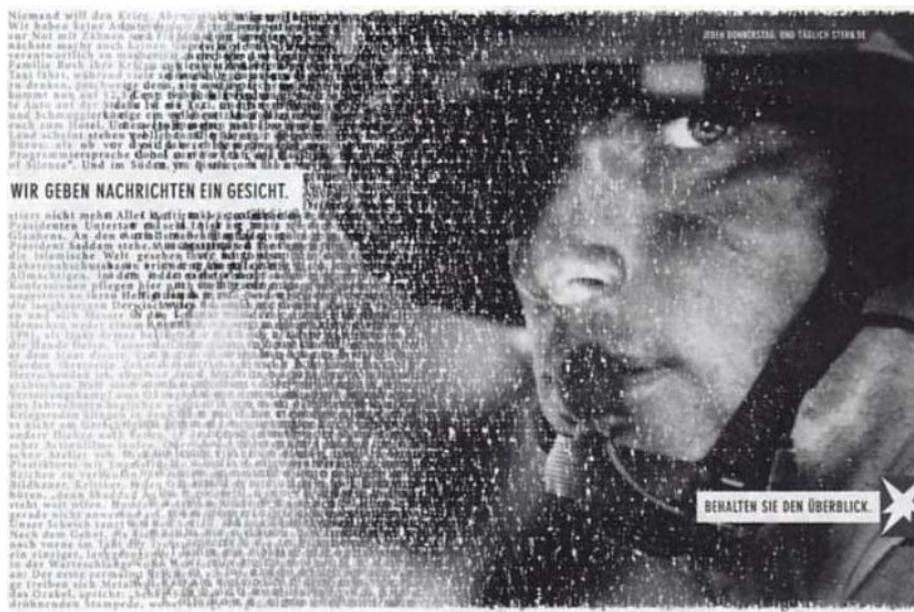


Abbildung 11: Beispiel Image Kampagne *stern* (2003)

Die Imagekampagne konnte sicherlich dazu beitragen, dass der *stern* in der externen Wahrnehmung wieder stärker mit seinen Grundwerten assoziiert wird. Eine Überprüfung des Images aus dem Jahr 2007 zeigt jedoch, dass die Außensicht in einigen wichtigen Punkten noch immer nicht mit der Innensicht übereinstimmt. Besonders hervorzuheben ist, dass sowohl regelmäßige *stern*-Leser als auch solche, die regelmäßig Zeitschriften lesen, aber nur maximal einmal im Monat den *stern*, dem Magazin eindeutig Boulevard-Charakter zu-

schreiben.⁴⁹ Das wirft die Frage auf, ob die betonte Menschlichkeit des Titels mit dem Fokus auf Unterhaltung und Brisanz nicht zu Lasten der orientierenden Seite des Markenkerns geht. Schließlich sind die Merkmale Haltung, Engagement und Fortschrittlichkeit kaum mit Boulevardjournalismus vereinbar. Diesem Image könnte vor allem durch eine Anpassung des redaktionellen Konzepts entgegengewirkt werden. Auf reißerische Reportagen wie die ausführlich dargestellte und stark bebilderte Story über den Kannibalen Armin M. in Ausgabe 31/03 (Abbildung 12)⁵⁰ könnte verzichtet werden, um die seriöse Komponente der Markenidentität nicht zu gefährden.



Abbildung 12:
Titelblatt des *stern*, Heft 31, 2003

Umgekehrt könnte auch eine neue Soll-Identität entwickelt werden, die dem derzeitigen Image eher entspricht. Konsequenterweise dürfte die Identität dann den Grundwert Orientierung mit seinen Ausprägungen nicht mehr enthalten und wäre damit nur noch eindimensional. Mittlerweile beschränkt sich die Kommunikation des *stern* auf die Bewerbung redaktioneller Inhalte in TV, Print und am Point of Sale in Verbindung mit dem Claim „Behalten Sie den Überblick“, was an der Diskrepanz zwischen Innen- und Außensicht kaum etwas ändern dürfte.

⁴⁹ Friedmann, Jacqueline, Medienmarken auf dem Prüfstand, 2007, S. 86

⁵⁰ Spiegel.de, <http://www.spiegel.de/panorama/0,1518,259549,00.html>

4.3 Line- und Brand Extensions als Teil der Strategie

Die Markentransferstrategie des *stern* beinhaltet Line Extensions, die Erweiterung des Printangebots um weitere Zeitschriften, und Brand Extensions, den Transfer der Marke ins Fernsehen und ins Internet. Alle diese Erweiterungen haben zum Ziel, die Dachmarke *stern* zu stärken. Es gibt deshalb immer einen direkten Bezug zu ihr. Das bedeutet, dass alle Subprodukte dem Corporate Design der Marke entsprechen. Durchgängiges Element ist die Bildmarke, das markante weiße Sternsymbol auf rotem Untergrund. Zum anderen folgt jede Erweiterung des Markenportfolios des *stern* genau definierten Regeln: Das Produkt muss im Kern einem der Hauptwerte der Dachmarke, also „Faszination“ oder „Orientierung“ entsprechen. Daneben muss es mindestens drei der dazu festgelegten Merkmale wie „Brisanz“, „Haltung“ und „Fortschrittlichkeit“ erfüllen.⁵¹

Zum derzeitigen Zeitschriftenportfolio gehört an der Seite des *stern* zunächst die Zeitschrift „View“, ein monatlich erscheinendes General-Interest-Magazin, das mit wenig Text auskommt, dafür stark und großformatig bebildert ist. Es soll dem Leser einen schnellen Überblick über aktuelle Geschehnisse vermitteln, die Unterhaltung überwiegt gegenüber der Information. Die hochwertige Foto-Edition „Fotografie“ erscheint viermal im Jahr und widmet sich in jeder Ausgabe den Arbeiten eines Fotografen von Weltrang. Dieser Titel setzt voll auf erstklassige Qualität und Ästhetik und richtet sich mit einem Copypreis von 18 Euro an eine ausgewählte Zielgruppe von Kunst- und Fotografieliebhabern. Sowohl „View“ als auch „Fotografie“ tragen mit ihrem Konzept dem Image des *stern* als bildorientiertes Nachrichtenmagazin Rechnung. Häufig wurde der *stern* bereits für seine anspruchsvollen Fotografien ausgezeichnet. Alle zwei Monate erscheint außerdem das Wellness-Magazin „Gesund leben“ und monatlich „Neon“, eine Zeitschrift, die gesellschaftliche und politische Themen für junge Erwachsene anspruchsvoll aufbereitet. Für April 2009 ist ein weiterer Titel angekündigt: „Nido“ soll sich an Eltern richten, aber keine „Elternthemen“ behandeln, sondern Politik, Kultur, Mode und Lifestyle aus der Elternperspektive betrachten.⁵²

⁵¹ Stempels, Jan-Piet, Die Markenführung des Stern, 2004, S. 123

⁵² Gujimedia.de, „stern in der MA 2007 II“, <http://www.gujimedia.de/portfolio/zeitschriften>

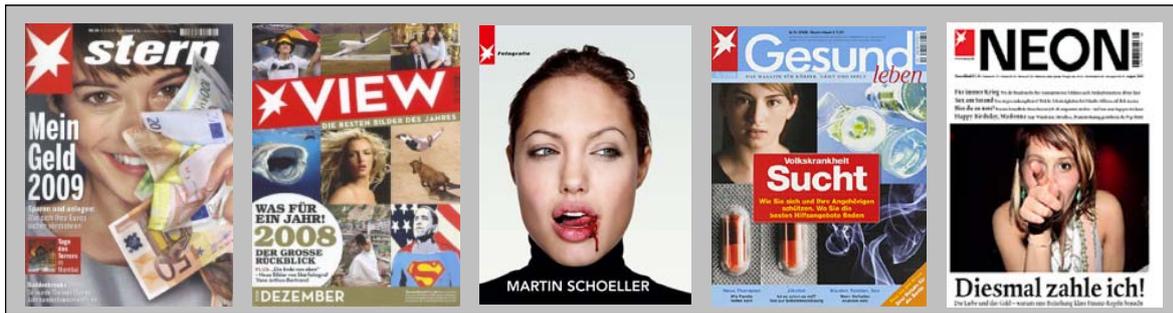


Abbildung 13: die *stern*-Zeitschriftenfamilie

Der Transfer der Marke ins Fernsehen ist mit der Sendung *stern* TV gut geglückt. Große Vielfalt in der Auswahl und große Emotionalität in der Aufbereitung der Themen repräsentieren die Marke *stern* in den Kanälen Zeitschrift und Fernsehen konsistent. Mit Günther Jauch wurde ein starkes Gesicht für die Sendung gefunden. Der hohe Sympathiewert, den Günther Jauch in der Bevölkerung besitzt, hat die Dachmarke nachhaltig bereichert.

Neben der Dachmarke verfügen lediglich die Zeitschriften „Neon“ und „View“ über eine eigene Präsenz im Internet. Das enorme Wachstumspotenzial, das dieses Medium bietet, schöpft der Verlag bisher kaum aus, so kann der *stern* mit seinem Auftritt im Internet nur 28 % seiner Printreichweite erzielen.⁵³

4.4 Wirtschaftlicher Erfolg

Bei der Gesamtbevölkerung ist der *stern* mit Abstand die reichweitenstärkste Publikumszeitung und kann wahrscheinlich auch deshalb höhere Werbeumsätze als der Spiegel verbuchen.⁵⁴ Auf lange Sicht könnte es aber sein, dass der *Spiegel*, ebenfalls ein Beispiel für gute Markenführung, den *stern* überholt, sowohl im Leser- als auch im Anzeigenmarkt. Im Verlauf der letzten drei Jahre ist beim *stern* ein Abwärts- und beim *Spiegel* ein Aufwärtstrend zu erkennen.

⁵³ OC&C Strategy Consultants, Studie „Fit für das Netz?“, 2008, S. 12

⁵⁴ Meedia.de, „Warum der „Stern“ im Web schwach aussieht.“, http://meedia.de/nc/background/meedia-blogs/dirk-manthey/dirk-manthey-post/article/warum-der-stern-im-web-schwach-aussieht_100013239.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1674

5 Fazit

Zuständig für die Markenführung im Hause *stern* ist an erster Stelle die Chefredaktion, danach die Verlagsleitung, die vermittelnde Funktion einnimmt, und erst an dritter Stelle die Marketingleitung. In diesem Bermuda-Dreieck muss die Marke überleben. Ziel der Markenführung sollte natürlich nicht das Überleben, sondern die Profilierung der Marke sein. Durch die branchenspezifischen Besonderheiten wird diese Aufgabe zu einer anspruchsvollen Herausforderung für alle Beteiligten. Schließlich ist die Marke eigentlich kein demokratisches System. Dass die redaktionelle Ausgestaltung ebenso Einfluss auf das Image nehmen kann wie aufwändige Kommunikationsmaßnahmen, heißt aber nicht, dass die Markenführung deshalb Stiefkind ist. Vielmehr macht sie genau das zur Königsdisziplin. Das strategische Marketing muss durch eine fundierte Positionierung die Weichen für Redaktion und Kommunikation so stellen, dass die Marke mit jeder Ausgabe aufs Neue nachhaltig gestärkt wird. Der Fokus sollte deshalb auf dem langfristigen Aufbau einer starken Marke liegen, die in dem dynamischen Umfeld der Printmedienlandschaft sicher bestehen kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung und Image.....	6
Abbildung 2: McKinsey-Strukturierungsansatz des Markenimages – der Markendiamant....	7
Abbildung 3: Synoptischer Prozess der Markenbildung.....	8
Abbildung 4: Besonderheiten des Verlagsmarketing.....	9
Abbildung 5: OC&C Analyse, Online vs. Printreichweite 2008.....	14
Abbildung 6: Titelblatt des stern, Heft 24/1971, 6. Juni 1971.....	16
Abbildung 7: Titelblatt des stern, Heft 18/1983, 28. April 1983.....	16
Abbildung 8: Fame 00/01 Nutzwert und Glaubwürdigkeit.....	17
Abbildung 9: Die Markenidentität des stern im Jahr 2000.....	18
Abbildung 10: Beispiel Image Kampagne stern (2000).....	19
Abbildung 11: Beispiel Image Kampagne stern (2003).....	19
Abbildung 12: Titelblatt des stern, Heft 31/2003, 24.Juli 2003.....	20
Abbildung 13: Die stern-Zeitschriftenfamilie.....	22

Literaturverzeichnis

Albers, Sönke, „Handbuch Produktmanagement“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2007), 3. Auflage

Althans, Jürgen, „Den Publikumszeitschriftenverlag managen“ in Friedrichsen, Mike, Brunner, Martin, „Perspektiven für die Publikumszeitschrift“. Verlag: Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg (2007), 1. Auflage, S. 173-188

Althans, Jürgen, Brüne, Gerd, „Markenführung im Zeitschriftenmarkt“, S. 2060 in Bruhn, Manfred, „Handbuch Markenführung“, Band 3. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2004), 2. Auflage, S. 2057-2080

Althans, Jürgen, Brüne, Gerd, „Markenführung und Markentransfer der Zeitschrift GEO“ in Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin „Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2005), 2. Auflage, S. 668-691

Baumgarth, Carsten, „Markenpolitik“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2008), 1. Auflage

Berkler, Simon, Krause, Melanie, „Zeitschriftenmarken im Fernsehen – Mediale Kooperationen als Herausforderung an die Markenführung“ in Friedrichsen, Mike, Brunner, Martin, „Perspektiven für die Publikumszeitschrift“. Verlag: Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg (2007), 1. Auflage, S. 371-390

Burmann, Christoph, „Neue Perspektiven des strategischen Kompetenz-Managements“. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden (2006), 1. Auflage

Caspar, Mirko, Metzler, Patrick, „Entscheidungsorientierte Markenführung – Aufbau und Führung starker Marken“ (2002) Online unter: http://www.marketing-centrum.de/ias/de/forschung/arbeitspapiere/Dokumente/AP_McK_3.pdf, 16.12.09

Clement, Michael, „Handbuch Produktmanagement“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2007), 3. Auflage

Heise, Helene „Die Hitler Tagebücher – Chronik eines absehbaren Skandals“, online unter: <http://www1.ndr.de/kultur/geschichte/tagebuecher4.html>, 07.01.10

Dirscherl, Katrin, Eichhorn, Wolfgang, „Online-Auftritte von Publikumszeitschriften im World Wide Web“ in Friedrichsen, Mike, Brunner, Martin, „Perspektiven für die Publikumszeitschrift“. Verlag: Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg (2007), 1. Auflage, S. 391-415

Esch, Franz-Rudolf, „Strategie und Technik der Markenführung“. Verlag: Franz Vahlen, München (2007), 4. Auflage

Friedmann, Jacqueline, „Medienmarken auf dem Prüfstand – Analysen und Optimierungen“. Verlag: VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken (2007), 1. Auflage

Gruner und Jahr Media Sales, <http://www.gujmedia.de/portfolio/zeitschriften>

Gujmedia.de „stern in der MA 2007 II“ online unter:

http://www.gujmedia.de/_content/20/03/200301/STERN_in_der_MA_2007_II.pdf?PHPSESSID=028c7c686462a40fa6dce0c062204158

Karle, Roland, „Magazinen fehlt klares Profil“ in HORIZONT 10 vom 09.03.2006, S.34

Köhler, Richard, „Entwicklungstendenzen des Markenwesens“ in Bartel, Henry, „Werbe- und Markenforschung“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2006), 1. Auflage

LAE Leseranalyse Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung e.V.

Mitgliederversammlung, Frankfurt (2007), online unter:

<http://www.immediate.de/LAE2007/Titelportraits/Site/default.html>

Meedia.de, 10.11.2008 „Warum der „Stern“ im Web schwach aussieht. Online unter:

http://meedia.de/nc/background/meedia-blogs/dirk-manthey/dirk-manthey-post/article/warum-der-stern-im-web-schwach-aussieht_100013239.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1674,
17.12.09

Meffert, Heribert u. Burmann, Christoph, „Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis“ in Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin, „Markenmanagement“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2005), 2. Auflage. S. 19-36.

Meffert, Heribert u. Perrey, Jesko, „Mehrmarkenstrategien – identitätsorientierte Führung von Markenportfolios“ in Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin, „Markenmanagement“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2005), 2. Auflage. S. 213-243.

Merkle, Wolfgang, Kreuzer, Ralf, „Die neue Macht des Marketing: Wie Sie ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2007), 1. Auflage

OC&C Strategy Consultants, Studie „Fit für das Netz? – Der Transfer von Print- und TV Marken ins Internet“ Hamburg (2008)

Pätzmann, Jens, Vorlesung „Strategische Markenführung und Markeninstrumentarium I“ (2008)

Presseportal.de, 23.01.2008, „ma 2008 I: Der stern steigert seine Reichweite um 0,1 Prozentpunkte auf 11,5 Prozent in der Gesamtbevölkerung - Führende Position im Zeitschriftenmarkt bestätigt“, Online unter:

http://www.presseportal.de/pm/6329/1122791/gruner_jahr_stern, 17.12.09

Roland Berger Strategy Consultants (Herausgeber), Studie „Totgesagte leben länger – Printmedien im digitalen Zeitalter“. InfoCom Competence Center Roland Berger Strategy Consultants, München (2008), online unter:

http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb_press/

[Roland_Berger_Totgesagte_leben_laenger_20080713.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb_press/Roland_Berger_Totgesagte_leben_laenger_20080713.pdf), 17.12.09

Stempels, Jan-Piet, „Die Markenführung des Stern“ in Baumgarth, Carsten, „Erfolgreiche Führung von Medienmarken – Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding“. Verlag: Gabler, Wiesbaden (2004), 1. Auflage, S. 111-127

stern Profil 2009, Online unter:

http://www.gujmedia.de/_content/20/03/200307/STERN_Profil_2009.pdf, 17.12.09

Stern.de, 30.01.2003, „stern startet zweite Stufe seiner Imagekampagne“, online unter:

<http://www.stern.de/presse/stern/:30.-Januar-2003-Stufe-Imagekampagne/503279.html>, 07.01.10

Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland „Exponat: Zeitschrift: stern zum §218, 1971“, online unter: http://www.hdg.de/lemo/objekte/pict/KontinuitaetUndWandel_zeitschriftSternWirHabenAbgetrieben/index.html

Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland „Exponat: Zeitschrift „Stern“ zur Veröffentlichung der angeblichen Hitlertagebücher, 1983“, online unter:

http://www.hdg.de/lemo/objekte/pict/NeueHerausforderungen_zeitschriftSternHitlerTagebuecher/index.html, 07.01.10

Stiftung Stern – Hilfe für Menschen e.V., „Stiftung Stern – der Verein“, online unter:
<http://www.stiftungstern.de/stiftung-stern.php>, 17.12.09

Swoboda, Bernhard, Giersch, Judith, „Markenmanagement – Markenbildung in der Medienbranche“ in: Scholz, Christian, „Handbuch Medienmanagement“. Verlag: Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg (2006), 1. Auflage, S. 791-811

Vollhardt, Kai, „Management von Markenportfolios - Gestaltung und Erfolgsauswirkungen aus Unternehmenssicht“. Verlag: Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden (2007),

Werben & Verkaufen, 07.01.2008, „Branche rechnet 2008 mit stabiler Werbemarkt-Entwicklung“, Online unter:
<http://www.wuv.de/news/agenturen/meldungen/2008/01/82970/index.php>, 17.12.09

Werben & Verkaufen, 04.11.2008, „VDZ: Verlage haben keine Angst mehr vor Kannibalisierung durch Online“,
http://www.wuv.de/studiendatenbank/studien_detail.php?nr=1225803199