

Strategiewechsel beim Spiegel

Das Führungsteam im Vertrieb der Spiegel Verlagsgruppe
(v.l.): Wiebke Meeder, Leiterin Abonnement,
Christoph Hauschild, Leiter Vertrieb,
Christina Berger-Elenkov, Leiterin Handel



ZEIT FÜR COOPETITION

Liebe Leserin, lieber Leser,

ein für den Pressevertrieb aufregendes Jahr neigt sich dem Ende zu. Auf allen Handelsstufen ist eine neue Haltung zu spüren. Statt puren Konkurrenzdenkens ist ein Kooperationswille zu sehen. Der Wettbewerber ist nicht mehr hauptsächlich der Verlag mit dem konkurrierenden Objekt, es sind die großen US-amerikanischen Technologiekonzerne. Für mich lautet das Stichwort, das die Entwicklung des Jahres abbildet, daher: Coopetition, also auf gut Englisch: Competition und Cooperation zur gleichen Zeit. Trotz Wettbewerbs um die Käufer und Abonnenten haben die Verlage das gemeinsame Ziel, Lösungen zu finden, die es allen ermöglichen, weiterhin die Leser zu erreichen. Die bekannte Blaupause lieferten schon vor einiger Zeit die Buchverlage, die mit dem Tolino gemeinsam Amazon entgegentraten. Der Wille zur Coopetition bei den Medienunternehmen ist unübersehbar: Gemeinsame Displays im Handel von Ehapa und Blue Ocean oder von *Spiegel*, *Stern* und *Zeit* wären noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Burda lässt Funke die Inhalte für seine Programmzeitschriften produzieren. Gruner+Jahr und die Bauer Media Group kommen überein, im Vertrieb zusammenzuarbeiten. Und die Grossisten gründen einen Gesamtverband der selbstständigen und verlagsbeteiligten Unternehmen, auch um leichter gemeinsam übergreifende Projekte zum Beispiel im Logistikbereich auf die Beine stellen zu können.

Eine Studie im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), an der vier Uni-Professoren gemeinsam gearbeitet haben, fordert aktuell, die deutsche Medienordnung so zu verändern, dass mehr Kooperation möglich wird. Ihr Fazit: „Eine kooperationsorientierte Weiterentwicklung der deutschen Medienordnung ist zur Sicherung eines publizistischen Wettbewerbs, der zu einer gesellschaftlich relevanten Medienqualität auch im digitalen Wandel führt, nicht nur sinnvoll, sondern sogar geboten. Der publizistische Wettbewerb würde unter den ökonomischen Bedingungen der digitalen Plattform- und Streaming-Revolution ansonsten auf Dauer ökonomisch gefährdet.“

Zum Gedanken der Coopetition gehört auch eine neue Offenheit. Christoph Hauschild, Vertriebschef der Spiegel-Gruppe, gibt im Interview daher gemeinsam mit seinem Führungsteam einen Einblick darauf, wie und warum der *Spiegel* den Vertrieb neu organisiert hat und welche Erkenntnisse daraus gewonnen wurden – und er ruft ganz deutlich zu einer stärkeren Kooperation der Medienunternehmen auf.

Ich wünsche Ihnen ein friedliches Weihnachtsfest, einen guten Rutsch ins neue Jahr und ein cooperitives Jahr 2020.

Ulf Krägenau



Auf dem Weg zu einer neuen Vertriebsidee

Der Spiegel hat interne Strukturen und Prozesse im Vertrieb neu aufgesetzt. Im Interview erklärt das Führungsteam aus Christoph Hauschild, Wiebke Meeder und Christina Berger-Elenkov, wie es mit den Marktveränderungen umgeht und warum die Branche umdenken muss.



Herr Hauschild, Sie haben das Jahr 2019 genutzt, um den Umbau im Vertrieb des Spiegels weiter voranzutreiben. Was hat sich verändert?

CHRISTOPH HAUSCHILD: Zum Beginn dieses Jahres haben wir uns zwei Tage für eine Strategiesitzung Zeit genommen. Am ersten Tag haben wir uns angeschaut, welche Herausforderungen es am Markt gibt und darauf aufbauend unsere Ziele synchronisiert und priorisiert. Am zweiten Tag haben wir dann analysiert, wie diese Ziele zu unserer heutigen Organisation passen. Wir haben dabei diverse Bereiche entdeckt, die wir optimieren können. Auch haben wir gesehen, dass sich Print und Digital bei uns im Abo teilweise gegenseitig beeinträchtigen. Wir haben deshalb im Abonnement diese Produktrivalität aufgehoben. Heute denken wir in Angebotsformen und Zielgruppen und nicht mehr in Digital oder Print. Das war ein Paradigmenwechsel.

Welche organisatorischen Folgen hatte das Umdenken?

HAUSCHILD: Wir haben das einstige Direktmarketing, das sich über viele Jahrzehnte um Print gekümmert hat, mit dem Digital-Team zusammengeführt. Wiebke Meeder wurde in diesem Zuge Leiterin Abonnement.

WIEBKE MEEDER: Grundsätzlich haben wir versucht, die Objekt- und Kanalperspektive aufzulösen und den Kunden ins Zentrum unseres Abonnementvertriebs zu stellen. Wir haben uns mit den Experten für die einzelnen Vertriebs-

kanäle zusammengesetzt und überlegt, welche Konstellationen Sinn machen, um Kunden bestmöglich an unser Produkt heranzuführen, unabhängig davon, welches Produkt es ist. Daraus haben sich zwei Fokus-Gruppen gebildet. Eine Fokus-Gruppe konzentriert sich auf die Akquise und Kampagnen und bucht diese Kampagnen über alle Kanäle und Medien hinweg. Die andere Fokus-Gruppe konzentriert sich auf das Customer Relationship Management und setzt sich intensiv mit Technologien wie von Salesforce auseinander. Diese Gruppe entwickelt außerdem Ideen, wie man die Nutzung des Abo-Produkts intensivieren kann, um positive Effekte auf Haltbarkeit, Loyalität und Retention zu erwirken. Außerdem arbeiten diese Teams an übergeordneten Themen, die wir unternehmensweit in crossfunktionalen Teams angehen. Wir haben mit dem Umbau innerhalb des Vertriebs also die übergeordnete Entwicklung – weg von Silos und hin zu Netzwerken – auf unsere operativen Geschäfte übersetzt.

Aus wie vielen Personen besteht Ihr Team im Abo-Vertrieb?

MEEDER: Aktuell sind wir zwölf Personen. Anfang Dezember ist eine neue Kollegin für das Customer Lifecycle Management hinzugekommen. Zum 1. Januar 2020 beginnt zudem ein Kollege im Bereich Conversion Management.

**Was hat sich dadurch in der Marktbe-
arbeitung geändert?**

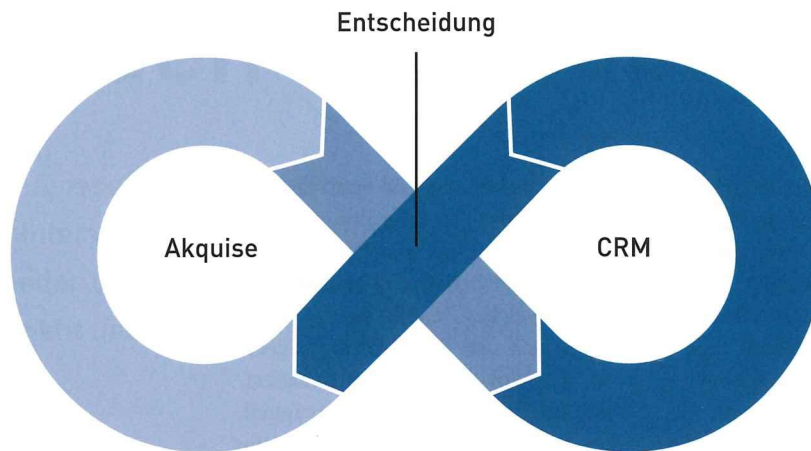
HAUSCHILD: In der Vergangenheit haben wir uns vordergründig auf die Neukundengewinnung und Kündiger-rückgewinnung konzentriert. Nach der Conversion war der Kunde da und wir haben ihn in Ruhe gelassen. Über viele Jahre hat das gut funktioniert – auch weil die Haltbarkeiten in Print sehr hoch sind. In den vergangenen Jahren hat sich aber einiges verändert: Zum einen sehen wir eine natürliche Erosion bei den

Wir freuen uns selbstverständlich über jeden Kunden, der zwei Jahre oder länger bei uns bleibt. Aber es soll doch bitte seine freie Entscheidung sein. Wir wollen aus der Welt der Abo-Fallen rauskommen

*Christoph Hauschild,
Der Spiegel*

Die führenden Köpfe im Spiegel-Vertrieb (v.l.): Wiebke Meeder, Leiterin Abonnement, Christoph Hauschild, Leiter Vertrieb, und Christina Berger-Elenkov, Leiterin Handel

Das richtige Maß aus Kundengewinnung und -bindung



QUELLE: DER SPIEGEL © PRESSE FACHVERLAG 2019

Schematische Darstellung der Vertriebsidee, nach der Der Spiegel Abonnenten gewinnen und binden will. Die neue Team-Struktur soll eine bessere Abstimmung der Prozesse und gemeinsame Zielsetzungen ermöglichen

älteren Lesern, und die jüngere Zielgruppe zeigt ein anderes Mediennutzungsverhalten. Zum anderen haben sich am Markt moderne Abo-Modelle etabliert, die zwar ein riesiges Wachstum verzeichnen, aber nicht dem entsprechen, wie wir mit diesem Geschäft umgegangen sind. Netflix, Amazon oder Spotify haben Angebote entwickelt, bei denen die Leute Lust haben, etwas zu abonnieren, es zwischendurch vielleicht auch mal abzubestellen. Dadurch wird Vertrauen zu dem Produkt aufgebaut, und die Nutzer lernen den Mehrwert zu schätzen. Wir standen dagegen eher in dem Licht, dass man aus unseren Abos nicht wieder rauskommt. Wir möchten jetzt Bindungsängste abbauen, von der Leichtigkeit einer On-Off-Beziehung profitieren. Bisher haben wir eher wie in einer 30-jährigen Ehe gelebt, in der man wenig miteinander spricht.

Das heißt, sie begrüßen den Gesetzesentwurf zur Reduzierung der Abo-Laufzeiten?

HAUSCHILD: Natürlich! Das finde ich vollkommen richtig. Denn es entspricht den Bedürfnissen des Marktes. Wir freuen uns selbstverständlich über jeden Kunden, der zwei Jahre oder länger bei uns bleibt. Aber es soll doch bitte seine freie Entscheidung sein. Wir wollen aus der Welt der Abo-Fallen rauskommen. Dann haben wir eine große Chance, denn wir haben eine starke Marke mit einer großen Tradition.

Wie verändern kürzere Abo-Laufzeiten den Kontakt zwischen Verlag und Kunde?

HAUSCHILD: Wir müssen uns auf den Lebenszyklus des Kunden konzentrieren – angefangen bei der Werbephase: Wie können wir Interesse wecken? Zum Beispiel über Personalisierung: Selbst wenn ein Nutzer noch kein Abo abgeschlossen hat, würden wir gern schon mal wissen, welche Affinitäten dieser Nutzer hat, was wir ihm liefern und wofür wir ihn begeistern können. An diesen Themen arbeiten wir, mit dem Ziel, den Nutzer zu der Angebotsform zu bringen, die zu ihm passt. Und wenn der Nutzer dann konvertiert ist, müssen wir dafür sorgen, dass er bleibt – indem wir mit ihm kommunizieren.

Wie wollen Sie das schaffen?

HAUSCHILD: Beispielsweise haben wir vor drei Jahren einen Data Scientist eingestellt, der sich mit Themen wie Kündigungswahrscheinlichkeit oder einem Scoring auseinandersetzt, das prognostiziert, ob jemand vom Gratis- in den Bezahlmonat konvertiert. Darauf aufbauend wollen wir dann Marketing-Ideen entwickeln, die zu bestimmten Zielgruppen-Clustern passen. Menschen sind verschieden, nicht alles wird immer gleich gut funktionieren.

MEEDER: Im Prinzip haben wir es im Abo-Geschäft mit einer Kundenbeziehung zu tun, die im Idealfall einer

Lemniskate, dem Zeichen für Unendlichkeit, entspricht. Auf der linken Seite dieser Schleife haben wir es übertragen auf den Customer Lifecycle mit der Akquisephase zu tun, auf der rechten Seite mit Customer Relationship Management. Alles, was auf dieser Seite passiert, ist vor allen Dingen für die Haltbarkeit digitaler Produkte immens wichtig – deshalb auch unser Versuch, das in der Teamstruktur abzubilden. Wir dürfen nicht vergessen, dass unsere Abonnenten jeden Monat wieder vor der Entscheidung stehen, ob sich unser Produkt für sie noch lohnt. Gewohnheiten in der Nutzung unserer Produkte zu etablieren, ist daher für die Strategie 2020 weit oben auf unserer To-Do-Liste.

Welche Rolle spielt der Einzelhandel als Vertriebsweg für den Spiegel?

HAUSCHILD: Wir verzeichnen dort jedes Jahr weniger Absatz. Diese Entwicklung wird sich vermutlich auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Wir können uns aber überlegen, wie wir diesen Absatzkanal nutzen können, um neue Ideen einzubringen. Beispielsweise testen wir derzeit zusammen mit Valora den Verkauf von Gutscheinkarten für unser Digital-Abo Spiegel+. Wir haben im Gespräch mit Handelspartnern gehört, dass der Absatz von Gutscheinkarten mancherorts inzwischen größer ist als der mit Presseprodukten. Deshalb wollen wir prüfen, wie wir zusammen mit den Kollegen im Handel – die ja auch stark unter Druck stehen – ein größeres Projekt starten können.

Wie genau muss man sich diese Gutscheinkarten im Handel vorstellen?

CHRISTINA BERGER-ELENKOV: Da es sich hier eher um einen klassischen Vertriebsweg handelt, haben wir uns für eine softe Variante entschieden: Wir haben ein Display produziert, in dem der gedruckte Spiegel und die besagten Gutscheinkarten angeboten werden. Der Kunde kann sich im Laden entscheiden, ob er den Spiegel im Zug lieber gedruckt oder auf seinem Tablet liest.

Welches Team steuert den Vertrieb über den Handel?

BERGER-ELENKOV: Das Team besteht im Moment aus fünf Personen und umfasst

alle Bereiche, die nicht zum Abonnement gehören. Den größten Block bildet der Einzelverkauf. Auch die Logistik gehört dazu, mit Dienstleistern wie der Deutschen Post und Ohl. Zudem ist das Vertriebs-Controlling hier angedockt. Dort werden über alle Sparten hinweg alle Datenquellen zusammengefasst und auf dieser Basis Reportings entwickelt, die uns dabei helfen, die richtigen Maßnahmen und Strategien abzuleiten. Hinzu kommen weitere Sparten wie der Lesezirkel und das E-Commerce-Geschäft mit Plattformen wie Amazon, über die wir Print-Produkte verkaufen.

Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich im Einzelhandel konfrontiert?

HAUSCHILD: Grundsätzlich stehen wir in dieser Sparte vor der Herausforderung, dass Verlage, NDs und auch das Grosso die Ressourcen hinterfragen, weil die Absätze im Einzelhandel zurückgehen. Wir gehen zum Beispiel davon aus, dass im Grosso künftig das Wissen über jeden einzelnen Einzelhändler und dessen persönliche Bedürfnisse geringer wird. Dafür müssen beim

Nationalvertrieb künftig noch stärker die vorhandenen Einzelhandels- und Strukturdaten genutzt werden. Deshalb haben wir bei uns im Vertrieb auch die Stelle des Vertriebs-Controllings aufgebaut. Dieser Mitarbeiter sorgt in allen Sparten dafür, dass wir einen genauen Blick auf die Wirtschaftlichkeit haben – seien es Auflagen, Erlöse oder Deckungsbeiträge. Davon ausgehend passen wir unsere Aktivitäten an, konsolidieren beispielsweise Logistik-Dienstleister. Grundsätzlich ist es uns ein wichtiges Anliegen, auch mit den nachgelagerten Handelsstufen in einen kreativen Austausch über solche Themen zu treten.

Wie stellen Sie sich diesen kreativen Austausch vor?

HAUSCHILD: Beispielsweise haben wir mit dem Grosso zuletzt das Thema der Anlieferzeiten diskutiert. Natürlich haben auch die Grossisten begrenzte Ressourcen, gerade zu Stoßzeiten, in denen viele Publikationen mit einem hohen Aktualitätsbedarf angeliefert werden. Es gibt aber auch viele Titel, aus

Print und Digital auch im Handel kombinieren: Der Spiegel testete mit Valora in einem Display den Verkauf von Gutscheinkarten für das Digital-Abo zusammen mit dem Print-Heft



© DER SPIEGEL

diesem Hause, zum Beispiel *Spiegel Geschichte*, bei denen es bei der Anlieferung nicht auf 24 Stunden ankommt. Diese Themen lassen sich im Sinne einer Systemstabilisierung ohne den Verlust von Marktausschöpfung umsetzen

BERGER-ELENKOV: Bilaterale Kommunikation mit den Partnern ist uns sehr wichtig. Wir wollen unmittelbar erfahren, was die Herausforderungen sind und welche Entwicklungen auf uns zukommen. Gleichzeitig wollen wir natürlich auch unsere Position in den Handel tragen. Weil wir aber nicht jeden Handelspartner besuchen können, um mit ihm über Veränderungen in unserem Haus zu sprechen, haben wir einen Video-Newsletter entwickelt, der quartalsweise an die Handelspartner geschickt wird, um sie über neue Produkte und Projekte zu informieren. Wir haben sehr positives Feedback auf diesen Newsletter und auch schon Themenwünsche erhalten.

Zurück zum Thema der Datenanalyse und Hilfestellung für den Einzelverkauf: Wie sieht das aus?

BERGER-ELENKOV: Uns geht es nicht darum, ein eigenes Regulierungssystem aufzubauen. Hier liegt die Erwartung eindeutig beim Nationalvertrieb, der auf operativer Ebene mit eigenen Systemen Regulierungsergebnisse auswertet und Maßnahmen ableitet. Gerade beim neuen Vertrieb DMV erwarten wir in diesem Bereich einen Schwerpunkt seiner Aktivitäten, auf den wir uns freuen. Vielmehr ist hier die Vogelperspektive gefragt. Da wir mit diversen Dienstleistern zusammenarbeiten, nutzen wir die Daten aus unserem Controlling, um die Wirtschaftlichkeit der Sparten sowie auf tieferer Ebene die Marktausschöpfung zu betrachten und bei Auffälligkeiten und Impulsen mit unseren Partnern in den Dialog zu treten.

HAUSCHILD: Ein Beispiel: Wir haben beim *Manager Magazin* gegenüber dem Vorjahr ein Plus im EV erzielt. Der Erfolgshebel ist die regionale Relevanz: Wenn der Chef von Audi zurücktritt, hat dieses Thema in Ingolstadt eine andere Bedeutung als in Berlin. Wir tauschen

uns mittlerweile frühzeitig mit der Redaktion darüber aus, welche Themen im Heft stattfinden und für welche Regionen diese besonders interessant sind. Daraufhin können wir in Zusammenarbeit mit den Grossisten kurzfristig Zweitplatzierungen buchen, die Mengen anpassen und so weiter. Das Regionalmarketing muss stärker von uns gesteuert werden, wozu wir Daten benötigen, auf deren Basis wir dann auf nationaler Ebene zusammen mit dem Nationalvertrieb arbeiten.

Verlag und ND würden damit Aufgaben der Grossisten übernehmen...

HAUSCHILD: Ich denke, dass wir nicht auf die Logistik-Leistung des Presse-Grosso verzichten können. Wir werden immer Anlieferstellen und Verteilzentren brauchen, die den Einzelhändler beliefern und Ansprechpartner für diesen sind. Wir brauchen für die Beziehung zum Einzelhändler jemanden vor Ort. Dieses Unternehmen muss nicht zwingend Spezialleistungen in der Disposition erbringen. Dort wird es eine Verschiebung hin zum Nationalvertrieb geben, der eher global auf EH-Ebene die Bezugsregulierung übernimmt. Ich denke, beim Grosso wird also künftig eher die logistische Leistung in den Vordergrund treten und beim Nationalvertrieb eher Themen wie Regulierung und Mengensteuerung.

Eines der Ziele aus Ihrer Strategie-Sitzung Anfang des Jahres lautet: Bündelung von Kräften durch die Zusammenarbeit von Verlagen und Dienstleistern. Können Sie Beispiele für diesen Austausch nennen?

HAUSCHILD: Wir reden beispielsweise mit der *Zeit* und der *FAZ* sehr offen über unsere Technologie bei Paid-Produkten. An dieser Stelle haben wir es mit Wettbewerbern wie Facebook, Amazon oder Google zu tun, die mit einer riesigen Technologie-Power in den Markt drängen. Wir haben dagegen nur dann eine Chance, wenn wir uns den Marktzugang gemeinsam mit anderen Qualitätsmedien erleichtern – durch den Einsatz und die Weiterentwicklung gemeinsamer Technologien. Über die Produkte bleiben wir natürlich weiterhin im Wettbewerb.



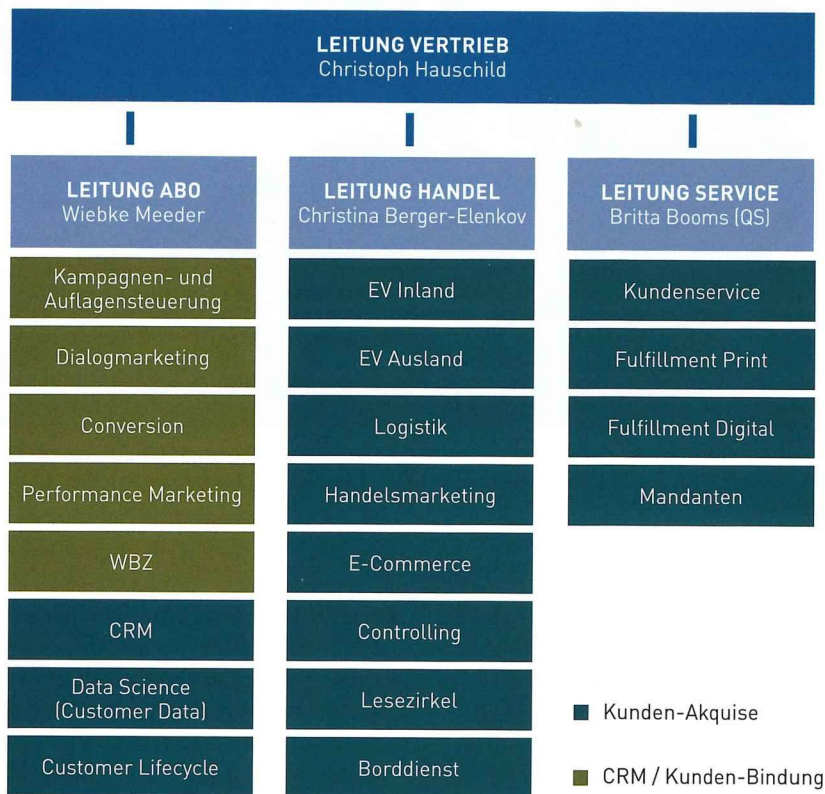
Kooperationsprojekt von Spiegel Verlag, Zeit Verlag und Gruner + Jahr: ein gemeinsames Display für Nachrichtenpresse

BERGER-ELENKOV: Im Handel haben wir in diesem Jahr zusammen mit der *Zeit* und dem *Stern* ein Boden-Display entwickelt, das an 400 Verkaufsstellen über den Nationalvertrieb akquiriert und ausgeliefert wurde. In dem Display sind *Der Spiegel*, *Die Zeit* und der *Stern* in Vollsicht platziert. Das Motto lautet „Die Besten Seiten des Qualitätsjournalismus“. Da im Endeffekt der Käufer entscheidet, welches Thema ihn am meisten anspricht, gibt es für uns überhaupt keine Hürden dafür, gemeinsam aufzutreten. Der Test war für uns aber auch deshalb sehr wichtig, weil wir herausfinden wollten, ob die unterschiedlichen EVT's eine Auswirkung auf die Verkauflichkeit und die Marktbearbeitung am P.o.S. haben. Kann man also so ein Display gut bespielen, wenn *Der Spiegel* samstags erscheint, *Die Zeit* und der *Stern* aber schon donnerstags? Weiß auch ein LEH-Mitarbeiter, was zu tun ist, um diese Titel wöchentlich auszutauschen? Für solche Fragen war das Projekt ein guter Testballon. Die Ergebnisse kommen demnächst. Wir sind aber sicher, dass wir auch im kommenden Jahr kooperieren und gemeinsame Aktionen am P.o.S. fahren werden.

MZV-Geschäftsführer Henning Ecker hat auf dem VDZ Distribution Summit ein Szenario skizziert, in dem ein Handlings-Fee für solche Sonderplatzierungen in einigen Jahren Standard wird. In den USA ist das schon so. Könnte diese Situation Ihrer Einschätzung nach auch stärker nach Deutschland kommen?

HAUSCHILD: Das ist schwierig zu beurteilen. Mit der Filialisierung des Einzelhandels geht natürlich eine wirtschaftlichere Betrachtung der einzelnen Angebotsstellen einher. Wenn wir früher mit dem Inhaber eines Geschäfts gesprochen haben, dann hat der sich darüber gefreut, dass seine Regale mit allen Titeln gefüllt sind und er auf dem Tresen zusätzlich noch etwas auslegen konnte, was er selbst gern liest. Im einem Discounter passiert das natürlich nicht. Diese Mitarbeiter setzen sich mit Flächenproduktivität auseinander. Aktuell besteht dort die Gefahr, dass wir nicht bedarfsgerecht agieren und nicht akzeptieren, dass die Absätze sinken, sondern

Wie Der Spiegel seinen Vertrieb strukturiert



QUELLE: DER SPIEGEL © PRESSE FACHVERLAG 2019

Die Vertriebsorganisation des Spiegel Verlags ist in drei Bereiche untergliedert: Abonnement, Handel und Services. Im Abonnement wurden 2019 die Print- und Digitalbereiche zusammengeführt. Im Handel arbeitet Der Spiegel mit diversen Dienstleistern zusammen

versuchen, über Menge den Verkauf zu stabilisieren – und damit den Handel überfrachten. Der filialisierte Handel hat eine viel höhere Sensibilität für diese Themen. Wenn aber nur ein Bruchteil dieser Ware tatsächlich verkauft wird, können Handelsketten schnell zu dem Schluss kommen, dass sich Presse nicht rentiert. Ob man sich dann mit Werbekostenzuschüssen retten will, ist Sache des einzelnen Verlags. Wir haben die Bereitschaft dazu nicht, denn wir sind erlösorientiert und wollen Angebotsstellen nutzen, um Geld zu verdienen und nicht um Sichtbarkeit zu erzeugen.

Aus Ihrer Sicht müssen sich die Verlage hinsichtlich der Mengensteuerung also noch verbessern?

HAUSCHILD: Ich würde es eher disziplinieren nennen. Mit der Medienallianz versuchen wir, solche Themen anzugehen und dieses Vertriebssystem zu erhalten. Es ist total luxuriös, dass man in Deutschland von heute auf

morgen einen Titel flächendeckend anbieten kann. Dieses Privileg darf man nicht mit Remissionsquoten von 80 Prozent und mehr aufs Spiel setzen. Man darf das System nicht überlasten und muss Kosten verursachungsgerecht weitergeben.

Was tut Der Spiegel selbst dafür?

BERGER-ELENKOV: Beispielsweise haben wir Anfang des Jahres das neue Sonderheft *Spiegel Coaching* herausgebracht. Wir haben eine Menge gedruckt, die exakt auf die Marktpartner zugeschnitten war. Wir sind dabei von gewissen Remissionsquoten ausgegangen und haben auch vorab zusammen mit dem Grosso definiert, in welche Verkaufsstellen das Heft geliefert werden soll, welche Geschäftsarten bedient werden sollen. Das Ganze sollte so effizient geschehen, dass es nicht mal im Ansatz zu einer Überbelieferung kommen kann. Dennoch hatten wir sehr hohe Frühremissionsquoten. Der Grund dafür ist,



Offener Austausch an der Ericusspitze (v.r.): Spiegel-Vertriebsleiter Christoph Hauschild und Wiebke Meeder, Leiterin Abonnement, sowie Christina Berger-Elenkov, Leiterin Handel, empfangen Wolfgang Rakel und Ulf Krägenau von DNV - Der Neue Vertrieb

dass die Händler es schlicht nicht anders gewohnt sind. Als einzelner Titel kann man diesen Weg nicht beschreiten – zumindest hat es bei uns in diesem Beispiel nicht funktioniert. Dazu muss die gesamte Medienlandschaft mitziehen.

Es dürfte schwer werden, dabei einen Konsens mit allen Marktteilnehmern zu finden.

HAUSCHILD: Das stimmt. Wir haben bereits auf verschiedenen Wegen versucht, eine bedarfsgerechte Belieferung des Einzelhandels zu erreichen. Doch all das hat nicht gefruchtet. Im Zweifelsfall findet der Einzelne doch immer einen Grund, warum sein Titel einen Mengenaufschlag braucht. Das Problem ist, dass der Handel die Ware immer früh zurückschickt – einfach aus Gewohnheit. Deshalb versuchen wir daran zu arbeiten, dass die Belieferung bedarfsgerechter wird. Der Einzelhändler soll das Vertrauen entwickeln, dass die Menge, die geliefert wird, aus gutem Grund geliefert wird – weil dahinter eine kluge Regulierung steckt, die dafür sorgt, dass der Händler das Optimum aus seinem Presseregal herausholen kann.

Beim VDZ Distribution Summit hieß es auch, dass die Zahl der Verkaufsstellen dramatisch sinken wird – von heute knapp 100.000 auf 60.000, und zwar innerhalb weniger Jahre. Schätzen Sie das auch so ein? Und wie geht man damit um?

HAUSCHILD: Diese Entwicklung liegt ganz in den Händen der Verlage. Wenn wir es weiter mit den Liefermengen übertreiben, wird dieser Prozess schnell vonstattengehen. Ein weiterer Punkt ist, mit den Absatzstellen kreativ darüber nachzudenken, welche Rolle sie für uns spielen können. Verkaufen wir dort nur Hefte, oder können wir noch mehr machen? Wenn uns dazu schlaue Dinge einfallen und Produkte wie die angesprochenen Gutscheinkarten funktionieren, dann werden Angebotsstellen auch erhalten bleiben.

Wie schätzen Sie die Bestrebungen des Presse-Grossos ein, neue Handelsformen wie Drogerien und Bio-Supermärkte als Verkaufsstellen für Presse hinzuzugewinnen?

HAUSCHILD: Man sieht leider, dass damit eine Sortimentsreduzierung einhergeht. Wenn wir nur an den Spiegel denken würden, wäre das kein Problem, da wir umsatzstärkster Titel im Handel sind und selbst in kleineren Presseregalen mit dabei wären. Aber natürlich leben wir auch von einem vielfältigen Sortiment. Mit Spiegel Geschichte und Spiegel Wissen haben wir beispielsweise zwei Titel, die im Special-Interest-Bereich angesiedelt sind. Den Harvard Business Manager werden wir künftig vermutlich nur noch im Bahnhofsbuchhandel verkaufen. Insofern sind diese Bestrebungen als Kompensation wichtig, da die inhabergeführten Geschäftsarten

vom Markt verschwinden. Um überhaupt noch eine Angebotsstelle zu haben, bietet sich der Lebensmittelhandel oder der Discounter an. Letztendlich werden damit aber die Sortimente kleiner, der Presseabsatz geht zurück und anderen Händlern wird die Butter vom Brot genommen.

Lassen Sie uns noch über das kommende Jahr und das Digitalgeschäft sprechen. 2020 soll die Website des Spiegel einen Relaunch bekommen, die Wortmarkte Spiegel Online soll verschwinden. Was genau ist geplant und welche Veränderungen wird es in diesem Zusammenhang beim Digital-Abo und bei Spiegel+ geben?

MEEDER: Die Website wird künftig unter der Marke Der Spiegel firmieren. Für die Nutzer des heutigen Spiegel Online also ein komplett integriertes Angebot geben. Spiegel+ wird sich im Frontend aus Sicht des Nutzers nahtlos auf allen Devices in das digitale Angebot einfügen. Wir haben dafür auch die App grundlegend überarbeitet und sehen dort ein überproportionales Wachstum der Digitalzugänge. Grundsätzlich ist Spiegel+ elementar für unsere Wachstumsstrategie. Insgesamt wachsen wir mit dem Spiegel in der Sparte Abo, wenn man Print und Digital zusammen betrachtet. Diesen Trend wollen wir 2020 fortsetzen.

Wird sich etwas an der Angebotsstruktur ändern?

MEEDER: Zum Start werden wir die jetzigen Angebote und Kombi-Angebote übernehmen. Wir werden dann verschiedene Experimente für eine dynamische Paywall durchführen. Recht frühzeitig wollen wir dabei prüfen, ob der Spiegel im Abonnement einen Gratisonat braucht, oder nicht. Aktuell steigt man über den Gratismonat in den Kunden-Lebenszyklus bei uns ein. Ich denke, es kann zu spannenden Ergebnissen führen, wenn man prüft, ob man dieses Angebot braucht.

Die Alternative wäre eine Strategie á la New York Times, die mit dem Angebot von einem Dollar pro Woche lockt?

MEEDER: Das wäre auf jeden Fall eines der Testsznarien, die wir uns anschauen.

Was hat sich seit der Einführung von Spiegel+ in der Arbeitsweise und den Inhalten auf der Website verändert?

MEEDER: Es gibt mittlerweile etablierte Workflows in der Redaktion. Ein Teil der Redaktion bzw. der jeweilige CvD sorgt dafür, dass Bezahlinhalte verfügbar und so ausgewählt sind, dass sie Leser für das Produkt begeistern. Seitens Produkt-Management, Vertrieb und Redaktion gibt es dann einen wöchentlichen Jour Fixe, wo geschaut wird, wie die letzte Woche lief und welche Themen Conversion-Treiber waren – aber auch, welche aktionsbasierten Kampagnen gerade im Markt platziert sind und wie die dort angenommen werden. Dieser Austausch ist für uns wichtig, um beispielsweise früh zu wissen, welche großen Geschichten geplant sind, damit die Kollegen im Hintergrund entsprechende inhaltsgetriebene Kampagnen aufsetzen können. Unsere Aufgabe ist es dann, Abschlüsse auf Basis dieser Themen mitzunehmen und die Haltbarkeit zu beobachten. Wir verkaufen am Ende des Tages eben keine einzelnen Artikel, sondern Abonnements. Diese Workflows werden sicherlich noch intensiviert.

HAUSCHILD: In der Vergangenheit haben wir beispielsweise im Social-Media-Bereich unsere Kampagnen

angebotsorientiert und überhaupt nicht Content-bezogen ausgespielt. Natürlich hat das nicht funktioniert. Auf der anderen Seite hat die Redaktion inhaltsgetrieben gepostet, war aber natürlich nicht abschlussorientiert. Die Leute lesen dann, kaufen aber kein Abo. Heute agieren diese beiden Welten deutlich vernetzter. Dieser offene Austausch mit der Redaktion ist eine vielversprechende Basis für eine erfolgreiche Entwicklung unserer vielfältigen Vertriebsaktivitäten.

Angesichts all dieser Projekte – wie würden Sie zusammenfassen, wie Der Spiegel die Veränderungen im Vertrieb denkt und gestaltet.

HAUSCHILD: Der Fokus unserer Aktivitäten im Vertrieb lässt sich mit drei Begriffen umschreiben: Transparenz, Vertrauen und Kooperation. Das betrifft die bereichsübergreifende Arbeit mit Vermarktung, Produktmanagement, Redaktion und IT in unserem Haus. Und das gilt für die Zusammenarbeit mit unserem Nationalvertrieb, unseren Fulfillment-Dienstleistern und natürlich auch für die mit anderen Verlagen. Vor dem Hintergrund des rasanten Medienwandels und der milliardenschweren Player wie Google, Facebook und Co. müssen wir partnerschaftlich unsere Kräfte bündeln, um die Verfügbarkeit von Qualitätsjournalismus in gedruckter und digitaler Form weiter flächendeckend zu gewährleisten.

Die hervorragenden Voraussetzungen für den Marktzugang über das Grosssystem, über die wir trotz aller gravierenden Veränderungen weiterhin verfügen, sollten wir gemeinsam verantwortungsvoll behandeln und nicht leichtfertig aufs Spiel setzen.

In unserer Abteilung wollen wir weiter eine kreative Atmosphäre aus großer Erfahrung, aber auch neuen Ideen und wachsender Kompetenz in technologischen Fragen schaffen. Damit schaffen wir eine exzellente Basis, um für die großen Herausforderungen gerüstet zu sein.

Man darf das System nicht überlasten und muss Kosten verursachungsgerecht weitergeben

*Christoph Hauschild,
Der Spiegel*

DIE FRAGEN STELLTEN
WOLFGANG RAKEL UND ULF KRÄGENAU