

Kundenbindung, Exklusivität, Markenerleben! Aufbau von Kunden-Clubs als neues Geschäftsmodell für Zeitungsverlage?

Goetz, Miriam

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Goetz, M. (2020). Kundenbindung, Exklusivität, Markenerleben! Aufbau von Kunden-Clubs als neues Geschäftsmodell für Zeitungsverlage? In C. Wellbrock, & C. Zabel (Hrsg.), *Innovation in der Medienproduktion und -distribution - Proceedings der Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPUK 2019, Köln* (S. 191-202). Stuttgart: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.68110>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Kundenbindung, Exklusivität, Markenerleben! Aufbau von Kunden-Clubs als neues Geschäftsmodell für Zeitungsverlage?

Miriam Goetz

IST Hochschule für Management

Zusammenfassung

Hinweis: Das Paper wurde bereits in der Medienwirtschaft 4/2019 veröffentlicht und ist ein genehmigter Reprint. Im Interesse der Lesbarkeit wurde auf geschlechtsbezogene Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird.

Die deutschen Zeitungsverlage befinden sich in einer Umbruchsituation: Die ZeitungleserInnen altern kontinuierlich und sterben auf Sicht aus. Schwindende LeserInnenzahlen und fortschreitende Digitalisierung korrelieren unmittelbar mit den Anzeigenpreisen und sorgen entsprechend für geringere Erlöse. Junge LeserInnen sind nur bedingt für das Medium Zeitung (analog und/oder digital) zu begeistern und tun sich schwer mit den angebotenen Preisen und/oder Abo-Modellen. Eine langfristig stabile, neue Erlösquelle muss gefunden werden, und dabei könnten KundInnenclubs, unter bestimmten Bedingungen, eine Lösung darstellen. Angesichts anhaltend schwindender Anzeigenerlöse, müssen Vertriebsinnahmen in Print und Online das entstehende Erlös-Delta der Verlage ausgleichen. Die Nachfrage nach Online-Angeboten wächst beständig, ergo setzen Verlage auf digitale Produkte, deren Erlöse aber bei weitem nicht die anfallenden Produktionskosten decken. Ferner soll das Abonnement für LeserInnen attraktiv gehalten bzw. gemacht werden. Mit steigender wirtschaftlicher Bedeutung des Abos und der dahinterstehenden AbnehmerInnen stehen die Verlage vor drei großen Herausforderungen: Erstens neue AbonnentInnen zu gewinnen, zweitens den bestehenden AbonnentInnenstamm langfristig zu halten und drittens die Kündiger-Rate („Churn Rate“) zu minimieren. Es soll in diesem Beitrag eruiert werden, ob AbonnentInnenclubs ein probates Mittel der AbonnentInnenbindung darstellen und wenn ja, welche Parameter diese enthalten sollten. Hierfür werden zunächst die Erwartungen der LeserInnenschaft an jetzige und künftige Abo-Modelle eruiert. Es folgt eine kurze, theoretische Einführung in die Mechanismen der KundInnenbindung, die dann anhand eines Best-Practice Beispiels in ihrer praktischen Umsetzung geprüft werden sollen. In einem abschließenden Vergleich von fünf Zeitungsverlagen sollen deren bis dato eingesetzten LeserInnenclubmodelle analysiert und ein Ausblick auf künftige Bindungstrends gegeben werden.

Keywords: Kundenclubs, Zeitungsverlage, Kundenpsychologie, Kundenbindungsinstrumente, Markenerlebnis

Summary

German newspaper publishers are in a state of upheaval: Loyal readers are ageing and total reader numbers are shrinking. Dwindling reader numbers and advancement of digitization correlate directly with current advertising rates, that cannot compensate overall reducing revenues. Young readers are only partially enthusiastic towards the newspaper medium (analog and/or digital). They struggle with prices and/or current subscription models offered. A long-term stable, new source of revenue must be found. Customer clubs could, under certain conditions, be a solution. Considering continued dwindling advertising revenues, sales revenues in print and online need to compensate the publishers' void of revenues. Demand for online product is growing steadily, so publishers have moved their reliance towards digital products. The proceeds of which, however, by no means cover incurred production costs of traditional printed newspaper. Furthermore, subscription offerings should be kept or maintain an attractiveness to readers. With an increasing economic importance of subscription and the customers base behind it, publishers are faced with three major challenges: First, winning new subscribers; second, to keep their long term existing subscriber base; and thirdly, to minimize their turnover rate of readers churn rate. The aim of this article is to determine whether subscription clubs would be an effective means of subscriber retention; and if so, which effective parameters they should contain. For this purpose, current expectations of the subscriber towards existing and future subscription models are shown. This is followed by a brief, theoretical introduction to the mechanisms of customer loyalty, which are then to be tested in their practical implementation using a best practice example. In a final comparison of five newspaper publishers, current customer club and/or reader-club models will be analyzed with a prediction given for future bond trends.

Keywords: Customer clubs, newspaper publishers, customer psychology, customer loyalty tools, brand experience

1. Anforderungen an das Abo

In der Distributionspolitik eines jeden Zeitungsverlags nehmen die Abonnenten eine Schlüsselfunktion für die langfristige Sicherung und solide Kalkulation der aktuellen und künftigen Einnahmen ein. Dies gilt insbesondere für die Qualitätsmedien, die, anders als das Boulevard, schon immer einen deutlich stärkeren Fokus auf Abonnements gelegt haben. Während in den neunziger Jahren die Anzeigen zwei Drittel und die Vertriebseinnahmen ein Drittel des Gesamterlöses im Zeitungsvertrieb ausmachten, ist die Situation heute spiegelverkehrt und eine Trendwende nicht realistisch (Mohring, 2017: 12ff.). Interessanterweise hat die Digitalisierung einerseits den Rückgang von Zeitungsauflagen und Zeitungsabos beschleunigt, andererseits durch die Beliebtheit der bekannten Streaming-Dienstleister zu einem regelrechten „Abo-Revival“ geführt. Die junge, digital-affine Zielgruppe zeigt jedoch eine andere Erwartungshaltung (z. B. im Bereich „Bezahlmanagement“) und ein anderes Nutzungsverhalten (z. B. Interesse am Abschluss eines Abos). Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Abos und dessen konkreter Ausgestaltung. Aufschluss gibt die Abonnentenstudie des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) und der Deutschen Post AG (2017/18). Die Befragten nannten altersübergreifend als Grund für ein Abo u.a. die bequeme pünktliche Lieferung und den Preisvorteil, während die langfristige Bindung und die gleichzeitige Verfügbarkeit kostenloser Inhalte im Internet gegen ein Abo sprachen (Lorscheid/v.Reibnitz, 2019: 15-17). Erstens erfreut sich das Presse-Abo trotz fortschreitender Digitalisierung anhaltender Nachfrage: Gemessen an der Verbreitung, ist das Presse-Abo nach dem Film-Abo die zweitbeliebteste Form des Abos. Zweitens zeigt die Studie, dass es einen generell Abo-affinen Menschentyp gibt, der jede Art von Abonnement befürwortet und entsprechend meist mehrere Abos besitzt. In einer daran anschließenden Abo-Typen-Analyse wurde dann mit Hilfe eines Clusters (Aufgeschlossenheit gegenüber Digitalisierung/ Affinität gegenüber Zeitschriften) innerhalb der Befragten die tieferliegenden, unterschiedlichen Motivationen für/gegen ein Abo eruiert. Die für Verlage interessanten Abo-Typen sollten quantitativ bedeutsam und prinzipiell an der Form des Abos interessiert sein. Entsprechend der Clusteranalyse aus Abbildung 1 (Anhang) sind dies der moderne Abo-Fan, der anspruchsvoll Informationsgetriebene und die traditionelle

Gewohnheitsleserin. Der moderne Abo-Fan (24 Prozent) zeigt sich digital und printaffin. Seine Motivationen für ein Abo sind klar preisgetrieben. Der anspruchsvoll Informationsgetriebene (15 Prozent) ist etwas weniger stark digital bzw. an Zeitschriften interessiert. Er wünscht sich von einem Abo anspruchsvolle, aktuelle Inhalte und eine starke Markenkommunikation. Die traditionelle Gewohnheitsleserin (15 Prozent) ist geringfügig digital interessiert. Sie bevorzugt traditionelle Abo-Formen und legt Wert auf regelmäßige, pünktliche Zustellung und einen zuverlässigen Kundenservice. Optional könnten sich die Verlage noch der printaffinen Nichtabonnentin (5 Prozent) widmen, die zwar gerne liest aber sich ungern bindet. Hier könnten flexible Abo-Modelle á la Netflix entgegenwirken. Auch ohne Letztgenannte bieten die drei Abo-Typen mit 54 Prozent eine ausreichende, ökonomisch vertretbare Grundlage um erstens in den Fortbestand des Abos, zweitens in Abonnenten-Ansprache und drittens in deren Bindung zu investieren.

Das Abo als Markenerlebnis?

Entscheidend wird sein, wie bei künftigen Abo-Modellen den unterschiedlichen Motivationen der Leserschaft Rechnung getragen wird (Keil, 2019, 57). In einem Konzepttest stellten die Autoren die Erwartungen von Lesern an künftige Abo-Modelle und Produkte systematisch wie folgt zusammen:

- Das Abo in seiner klassischen Variante welches durch anhaltenden Preisvorteil ebenfalls v. a. traditionell denkende Kunden anlocken kann.
- Das Artikel-Pricing-Modell: Ähnlich wie im Musik-/Film-Abo können hier einzelne Artikel erworben werden.
- Das Bundling-Modell, in dem verschiedene Verlage kooperieren und der Leser das gesammelte Angebot erwerben kann, wurde insbesondere seitens der jungen Leserschaft als digitales Abo in einer Print-Kombination favorisiert (Lorscheid/v.Reibnitz, 2019:15-17).
- Das Abo als Markenerlebnis, bei dem das traditionelle Abo durch Zusatzleistungen erweitert und aufgewertet wird und die Abonnenten zu einer exklusiven Gemeinschaft verwoben werden.

Diesem vierten „Markenerlebnis-Ansatz“ soll hier im Kontext der Kundenbindungsmöglichkeiten durch Clubmodelle nachgegangen werden. Dafür soll zunächst ein grundlegender Exkurs in die theoretischen Mechanismen der Kundenbindung

erfolgen, um dann die praktische Umsetzung dieser Kundenbindungsstrategien am Beispiel eines Zeitungsleserclubs konkret zu behandeln.

2. Kundenbindung

Kundenbindung kann durch Kennzahlen und Kundenbefragungen gemessen werden. Indikatoren wie Wiederkaufsrate, Kundendurchdringungsrate, Weiterempfehlung sind richtungsweisend für eine bereits vorhandene, Wiederkaufsabsicht, Weiterempfehlungsabsicht oder Preiserhöhungstoleranz (Bruhn, 2003). Kennzeichen gebundener Kunden sind eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter, das Interesse, die Beziehung zu dem Anbieter aufrechtzuerhalten, die Absicht zu Wiederkäufen und zur Weiterempfehlung sowie die Bereitschaft, nicht zur Konkurrenz zu wechseln (Jeker, 2002: 27-56). Kundenbindung kann aus verschiedensten wissenschaftlichen Perspektiven beleuchtet werden. In erster Linie unterscheiden sich die vorherrschenden Ansätze darin ob eher der Anbieter oder der Kunde im Fokus steht. Ist Letzteres der Fall, so wird dieser meist aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive gestreift und Kundenbindung wird mit Treue bzw. Kundenloyalität gleichgesetzt (Weinberg/Terlutter, 2003:46). Steht die Anbieterseite im Fokus, so ähnelt die Kundenbindung eher einem anbietergesteuerten System (Diller, 1996:81ff.). Bruhn verschmilzt beide Ansätze sodass die Kundenbindung hier entsprechend sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens umfasst, „[...] die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“ (Bruhn, 2003:104). Diesem ganzheitlichen Ansatz soll im Weiteren gefolgt werden.

Kundenbindung: Gebundenheit und Verbundenheit

Bindung zwischen Kunden und Unternehmen beinhaltet sowohl emotional-affektive (Verbindung) als auch kognitive (Gebundenheit) Komponenten. Dittrich (Dittrich, 2000:59) sieht die Beziehung geprägt von Attraktivität und Abhängigkeit. Bei der Gebundenheit geht das Bindungsinteresse primär vom Anbieter aus, der wiederum durch Wechselbarrieren versucht, die Kunden zu halten und damit deren Freiheit einzuschränken. Die Kunden akzeptieren diese

Wechselbarrieren meist nur dann, wenn sie seitens des Anbieters zusätzliche Vorteile erhalten (Eggert,1999:52). Sprechen wir von Verbundenheit, geht das Bindungsinteresse von den Kunden aus. Der Anbieter ist v. a. damit befasst das Kundenvertrauen und die Kundenzufriedenheit aufrecht zu erhalten (Jeker, 2002:103-110). Für das Abonnement von Zeitungen/Zeitschriften fallen meist beide Formen an (Dittrich, 2000:59). Die Kunden sind einerseits verbunden mit Marke und Angebot, gleichzeitig aber durch Abo-Regelungen/Vertragsgewerke auch gebunden an den Anbieter. Die hier zu untersuchenden Kundenclubs beinhalten im Idealfall sowohl kognitive als auch affektive und normative Komponenten und orchestrieren damit Ver- und Gebundenheit zwischen Kunden und Anbieter.

Ebenen der Kundenbindung

Kundenbindung entsteht in erster Linie durch Kundenzufriedenheit und Kundenvertrauen und muss stets als ein Konglomerat aus verschiedenen Motivationselementen gesehen werden, die allesamt auf die Bindung/Verbundenheit der Kunden einwirken. Peter (Peter, 2001: 24-32) unterscheidet fünf „Kundenbindungsebenen“ (die ökonomische, die soziale, die technisch-funktionale, die vertragliche und die psychisch-emotionale Ebene). Diese fünf sollen im nächsten Schritt erörtert und später als Parameter für die Analyse der existierenden Kundenbindungsprogramme in fünf Zeitungsverlagen herangezogen werden. Die ökonomische Ebene meint die ökonomischen Vorteile, die sich für Kunden ergeben, wenn sie z. B. besondere preisliche Konditionen erhalten haben, oder die erworbenen Produkte vielfältig einsetzen können oder auch besonders exklusive Produkte erhalten. Der Nettonutzen der Kunden wird auch gesteigert, wenn der direkte Wechsel zu anderen Anbietern keine finanziellen Vorteile bringt (Peter, 2001: 24ff.). Die soziale Ebene wird v. a. durch den sozialen Nutzen der Kunden aufgebaut, den diese empfinden, wenn sie den persönlichen Kontakt mit dem Anbieter pflegen (Jeker, 2002, 103ff.). Dazu zählen bereits persönliche Ansprache im Newsletter oder persönliche Ansprache im Beschwerdemanagement. Soziale Bindung erfolgt z. B. in Form von gemeinsamen Aktivitäten/Ausflügen oder Veranstaltungen, die von Unternehmen und Kunden gemeinsam durchgeführt werden (Peter, 2001: 24 ff.). Diese gemeinsamen Unternehmungen festigen die persönliche Beziehung beider Parteien und ermöglichen es den Unternehmen außerdem die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten frühzeitig zu erkennen und dann in Form von weiter bindenden

Maßnahmen einzusetzen und auszubauen. Es wird sich im späteren Vergleich der Leserclub-Modelle zeigen, dass alle untersuchten Verlags-Programme sinnvollerweise besonders diese Ebene berücksichtigen. Bei der technisch-funktionalen Bindung sind die Kunden beim Kauf eines Kernprodukts an den Kauf weiterer dazu passender Zusatzleistungen gebunden. Klassische Beispiele für die technisch-funktionale Bindung sind z. B. Druckerpatronen oder Rasierklingen, aber auch Serienproduktionen oder Kundenforen im Internet (Kenzelmann, 2003: 6-26). Bindungen auf vertraglicher Ebene führen zu einer beiderseitigen Sicherheit und Stabilität. Die Vertragslaufzeit bindet die Kunden in dem festgelegten Zeitrahmen an die (meist regelmäßige Abnahme) von Leistungen und die Anbieter an Lieferung und Bereitstellung dieser Leistungen (Homburg/Krohmer, 2003:424). Neben der vertraglichen Sicherheit erhalten die Kunden als Gegenleistung für die langfristige Bindung auch preisliche Sonderkonditionen (Peter, 2001, 26). Hier zeigt sich u.a., dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Ebenen fließend sind. Die Bindung auf der psychologisch-emotionalen Ebene tritt erst dann ein, wenn sich die Kunden intrinsisch motiviert für den Anbieter entschieden haben. Eine solche Verbindung seitens des Kunden wird primär durch Vertrauen und Zufriedenheit mit dem Anbieter bzw. dessen Leistungsspektrum getriggert. Zum bindenden Leistungsspektrum zählen neben Kundenorientierung und Service auch der Aufbau einer Marke (Jeker, 2002, 103ff.). KundInnen identifizieren sich stark darüber und erhalten durch die Bezugnahme auf eine Marke ein besonderes, exklusives Lebensgefühl. Kenzelmann (2003: 6ff.) betont, dass die psychologisch-emotionale Kundenbindung die wichtigste und sicherste Methode ist, Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden, denn diese Ebene wird kundenseitig mit dem höchsten, sozialen Nutzen gewertet. Leser suchen bei einem Medium neben dem konkreten Nutzen auch verstärkt nach Identifikationsmöglichkeiten (Bonfadelli, 2004: 53ff.). Alle fünf geschilderten Ebenen der Kundenbindung sind miteinander verwoben und treten in der Realität meist in Kombination auf, haben jedoch – wie ausgeführt – unterschiedliche Bindungsintensitäten (Peter, 2001: 28ff.). Um also bei den Kunden eine langfristige Bindung und echte Loyalität zu erzeugen, sollte der strategische Fokus eines Kundenclubs auf dem Auf- und Ausbau der sozialen und psychisch-emotionalen Bindungsebene und hier insbesondere auf der Pflege der Kundenbeziehung und dem Aufbau der Marke liegen. Dies gilt es im Folgenden an dem hier

ausgewählten Praxisbeispiel zu überprüfen.

3. Best-Practice: Freunde der ZEIT – ZEIT-Verlag

Die ZEIT und deren Leserclub *Freunde der ZEIT* wurden als Best-Practice-Beispiel herangezogen, da Verlag und Redaktion es hier anscheinend geschafft haben (fast) alle Ebenen der Kundenbindung in ihrem Kundenbindungs-Konzept zu berücksichtigen, die Leserblattbindung erkennbar steigern und die Marke ZEIT stärken konnten. „Die Freunde der ZEIT sind ein Kundenbindungsprogramm, das deshalb erfolgreich wirkt, weil es seinen Schwerpunkt auf die inhaltlichen Qualitäten des Produkts und der Kundenbeziehungen richtet“ (v. d. Kall/Schneider, 2019: 53-56). 2017 startete das Verlagsmanagement das Abonnenten-Programm *Freunde der ZEIT*, um die breite Abonnentenbasis (496.000 verkaufte Exemplare, davon 70 Prozent im Abo, vgl. IVW 2018) zu bewahren, zu stärken und die Kündigungsrate zu minimieren. Mit der Gründung des Clubs sollte eine Steigerung der Wandlungsquoten und der Abonnenten-Haltbarkeit erreicht werden. Für die Erstellung und Umsetzung dieses Kundenclubs investierte die ZEIT einen hohen sechsstelligen Betrag (HORIZONT 2017). Zwecks Stärkung der Abonnentenbasis richtet sich das Marketing des ZEIT-Verlages entsprechend hauptsächlich an Neukunden, die es in Abonnenten umzuwandeln gilt. Da statistisch gesehen jedes Abo in den ersten vier Wochen wieder gekündigt wird, setzt hier das Programm mit seinen Kundenbindungsfaktoren direkt an und demonstriert den Neu-Abonnenten die Vorteile, die mit der Clubmitgliedschaft (und nur indirekt mit dem Abo) einhergehen (v. d.Kall/Schneider, 2019: 53-54). Konzeptionell ist der ZEIT-Leserclub eine, für Verlage auch in heutiger Zeit noch unübliche, gemeinsame Schöpfung von Redaktion, Verlag und Lesern. Im Kontext des zunehmenden Misstrauens in der Bevölkerung gegenüber den Medien wollte die Redaktion mit dem Abonnentenclub direkteren Zugang zu ihren Lesern finden und diesen ein Verständnis für die Arbeitsweise der Redaktion vermitteln. Innovativ war und ist hier, die Einbindung der Lesern (also der Endkonsumenten) bei der Konzeption des Clubs. „In kleinen Gruppen wurden sie zu Design-Thinking Workshops in den Verlag eingeladen – zunächst zum gemeinsamen Brainstorming. Die daraus entstandenen Ideen wurden zu Projektskizzen und Prototypen, die im nächsten Schritt diskutiert, bewertet und immer weiter

konkretisiert wurden. Entstanden ist ein Programm, das sehr nah am ideellen Kern der ZEIT und ihrer Zielgruppe liegt“ (v. d. Kall/Schneider 2019: 54). *Freunde der Zeit* positioniert sich – anders als Clubprogramme anderer Titel – mit weniger Nutzwert und dafür mehr Begegnung und Dialog. Damit fokussiert sich der ZEIT-Leserclub erkennbar auf die soziale Ebene und bedient durch die stringent vorgetragene Marken- und Kommunikationsstrategie auch die wichtige, psychologisch-emotionale Ebene der Kundenbindung. „Im Mittelpunkt stehen der Austausch zwischen Lesern und Machern und ein exklusiver Blick hinter die Kulissen“ (v. d. Kall/Schneider, 2019: 54/55). Die Marke ZEIT wird ins Zentrum aller kommunikativen Maßnahmen gestellt und das Programm über verschiedene Kanäle an die Leser herangetragen: Analog finden die Leser in jeder Ausgabe der Zeitung einen Ausblick auf bevorstehende Veranstaltungen. Digital werden via Newsletter die aktuellen Angebote und anstehenden Events verschickt. Alle Stränge laufen auf der Subsite www.freunde.zeit.de zusammen. Diese bietet den aktuellen Überblick über das gesamte Programm und dient dazu, neue Interessenten anzulocken. Operativ manifestiert sich der strategische Fokus auf Austausch und Exklusivität erstens u. a. in sechzig jährlichen Abonnentenveranstaltungen, die deutschlandweit das ganze Jahr über in sechs Metropolregionen stattfinden und es den dort ansässigen Lesern ermöglichen ihre Zeitungsmacher und die Entstehung der Zeitung live mitzuerleben und sich auszutauschen. Dies führt den Lesern den sozialen Nutzen vor Augen und begünstigt durch besondere Service-Aspekte (z.B. das Live-Miterleben der Entstehung einer Zeitung vor Ort) und Stärkung der Marke die soziale und psychologisch-emotionale Ebene der Kundenbindung. Weiterer Eckpfeiler der ZEIT-Strategie sind die öffentlichen ZEIT-Veranstaltungen und Konferenzen. Hierfür erhalten Abonnenten kostenlose Tickets und Vorteile. Hier kommt das Clubmanagement der ökonomischen und psychologisch-emotionalen Ebene der Kundenbindung durch Exklusivität und Rabatte nach. Nächster Eckpfeiler der Strategie sind die sog. *ZEIT-Meisterklassen*, in denen die Leser in Form von Workshops gemeinsam mit Experten aus der Redaktion neue Fähigkeiten erlernen. Diese neu erlernten Kompetenzen stehen direkt mit der Zeitung und der Marke ZEIT in Verbindung (z. B. Newsletter schreiben oder Fake-News erkennen). Diese Seminare sind kostenpflichtig und auch für jeden zugänglich, Abonnenten zahlen allerdings weniger und werden bei Überbuchungen vorgezogen. Als neues Erlösmodell sollen die Bezahlseminare allerdings nicht fungieren.

Die Teilnehmer sollen sich nur anteilig an den Kosten beteiligen. Auch hier ist ein Fokus auf die psychologisch-emotionale, vertragliche, ökonomische und soziale Ebene erkennbar: Abonnenten erhalten bevorzugte Behandlung (z.B. Preisnachlass, besonderer Service), das Abonnement (vertraglich geregelt) und die Marke (psychologisch-emotional) gewährleisten exklusiven sozialen Austausch mit anderen Abonnenten und Redakteuren. Hier werden alle Kundenbindungsebenen gleichermaßen berücksichtigt. Die analog-eventhaften Elemente werden durch digitale Angebote flankiert. Auch hier erhalten Abonnenten exklusiv kostenlose E-Books mit gesammelten ZEIT-Artikeln zu verschiedenen Schwerpunktthemen. Wiewohl die erkennbare Haupt-Zielgruppe der klassische und anspruchsvoll informationsgetriebene Abonnent ist, kommt die ZEIT hier explizit den Ansprüchen der digital affinen Leserschaft nach, die – wenn man der zu Beginn erörterten Abo-Typen-Analyse folgt – künftig noch mehr Bedeutung haben wird. Podcasts, besprochen von Redakteuren, vermitteln den Lesern persönlich die Hintergründe und Entstehung von Geschichten, die sie dann in der aktuellen Ausgabe lesen können. Auch hier steht erkennbar das Live-Momentum bei der Entstehung eines Produkts, besonderer Service und der Austausch im Zentrum der Kundenbindung und Markenstrategie. Die Kommunikations- und Werbestrategie gewährleistet durch fortlaufende Maßnahmen für die Abonnenten ein durchgängiges Grundrauschen. Die ZEIT setzt auch einmalige Austausch- und Mitmach-Aktionen ein, wie z. B. den WhatsApp-Tag, an dem die Leser live im Chat mitverfolgen können wie „ihre“ Zeitung entsteht. Dabei werden alle verfügbaren Kanäle bespielt (Video, Foto, Audio, Texte) (v. d. Kall/Schneider, 2019:55/56). Veranstaltungs-dramaturgisch besonders interessant, ist der jährlich stattfindende *Tag der ZEIT* als medial bespielter Höhepunkt aller Veranstaltungen des Verlags in ihrem Kundenbindungsprogramm. An diesem Tag kommen über 2000 Leser an einem Ort zusammen und haben die Möglichkeit im Rahmen von elf Programmpunkten mit der Redaktion ins Gespräch kommen. Die Veranstaltung ist exklusiv Abonnenten vorbehalten. Diesen wird nochmals durch ein fulminantes Programm und v. a. durch Austausch mit der Redaktion zu Produkten und Verbesserungswünschen, ihr mit dem Zeitungs-Abo einhergehender sozialer- und psychisch-emotionaler Nutzen demonstriert. Hier tritt die (vertragliche) Gebundenheit in den Hintergrund, während die Verbundenheit der Abonnenten mit dem Anbieter verstärkt wird.

Die Leserbindung entsteht laut Chefredakteur Giovanni di Lorenzo (Giovanni di Lorenzo, In: HORIZONT 2017) auch durch die besondere Hervorhebung einzelner Autoren, die beim Lesepublikum besonders beliebt seien. Deshalb wird bei diesen die Begegnung mit dem Publikum gezielt gefördert. „Früher glaubte man, je weniger ein Blatt Einblicke in seinen Mythos gibt, desto besser sei das für den Mythos – das gilt schon lange nicht mehr“ (Giovanni di Lorenzo, In: HORIZONT 2017). Auch der Redaktion sollen die Begegnungen mit den Lesern etwas bringen, einen schärferen Blick heraus aus der Medienblase. Wie entscheidend der Faktor des Redaktionsaustausches hinsichtlich Leserbindung und entsprechend minimierter Churn Rate ist, zeigt neben der ZEIT auch das Beispiel des *Fudder Clubs* - einer Tochter der *Badischen Zeitung* aus Freiburg: Durch Einbindung in den Club kündigten weniger als 15 Prozent der Mitglieder nach dem ersten Jahr - also eine erstaunlich gute Haltbarkeit (Hoffmann, 2019: 25/26). Ähnlich wie bei der ZEIT sind die Eckpfeiler dieser Kundenclubstrategie der Austausch mit der Redaktion, Zugang zu exklusiven Events durch Mitgliedschaft im Club, kanalübergreifende Kommunikation an die Leser und die Marke „Fudder“ im Fokus aller kommunikativen und markenstrategischen Entscheidungen. Wirtschaftlich und mit Blick auf die Leserbindung kann der ZEIT-Leserclub soweit von außen sichtbar als ein Erfolgsmodell gewertet werden: Systematisch durchgeführte A-/B-Tests konnten darlegen, dass die Wandlung von Lesern zu Neuabonnenten signifikant höher war, wenn diese das Programm durchlaufen hatten im Vergleich zu den Abonnenten-Gewinnungsmaßnahmen ohne Kundenclub. Die ZEIT hat sich durch den Leserclub und dessen Fokus auf Emotionen und Austausch, bei den Abonnenten anscheinend als eine nahbare Marke positioniert und deren Leserbindung langfristig verankert. KPIs wie Anzahl an Registrierungen, Teilnehmerzahlen bei Veranstaltungen, Bekanntheit bei Umfragen und das qualitative Feedback per Mail und vor Ort, belegen, dass das Programm bei den Abonnenten sehr erfolgreich ist. „Endlich ein Kundenbindungsprogramm, das nicht wie ein Kundenbindungsprogramm aussieht und aus dem Herzen des Blattes kommt“ (v. d. Kall/Schneider, 2019:56).

4. Vergleich: Leserclubmodelle deutscher Zeitungsverlage

Nach diesem Best-Practice-Beispiel sollen nun als Stichprobe die Leserclubmodelle vier weiterer

überregionaler Qualitäts-Zeitungen mit Blick auf ihre Kundenbindungsansätze analysiert werden. Auswahlkriterien waren eine überregionale Erscheinungsweise, einsehbar offizielle Leserveranstaltungen und Qualitätsjournalismus. Nicht unterschieden wurde zwischen wöchentlicher und täglicher Erscheinungsweise, da dies mit Blick auf das Kundenbindungspotenzial der Leserclubs allenfalls geringfügige Unterschiede nach sich zieht. Ausgewählt wurden neben der ZEIT die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), das Handelsblatt, die Süddeutsche Zeitung (SZ) und die Neue Züricher Zeitung (NZZ) (vgl. Tabelle 2 im Anhang). Die Parameter, die mit Blick auf Kundenbindungsansätze untersucht wurden, bezogen sich auf ökonomische (Rabatt, Gewinnspiele u. a.), soziale Faktoren (Events/Veranstaltungen/Austauschformate u. a.), zusätzliche Inhalte und Sonderformate (wie z. B. Clubkarten). Mit dem Beispiel der ZEIT vor Augen fällt zunächst auf, dass alle untersuchten Zeitungsmarken, bis auf die Marke FAZ, den Schwerpunkt auf exklusive Events/Veranstaltungen als Kernpunkt ihrer Kundenbindungsaktivitäten legen. Damit tragen sie der sozialen Ebene der Kundenbindung Rechnung und bedienen bei den Abo-Typen v. a. die traditionelle Abonnentin und sekundär auch den an Informationen Interessierten. Letzteren tangieren v. a. die Redaktionsbesuche, die ebenfalls auf Austausch und Interaktion zwischen Lesern/Redaktion abzielen. Dieses Format wird jedoch nur von drei der fünf Verlage eingesetzt. Dabei hat das Beispiel der ZEIT gezeigt, dass genau dieses eines der stärksten, bindenden Elemente zwischen Leserschaft und Marke ist. Hier geht es jedoch auch um die inhaltliche Ausgestaltung dieser Redaktionsbesuche, die nicht museal anmutende Führungen durch das Verlagsgebäude meinen, sondern einen tatsächlichen Austausch zwischen Redakteuren und Lesern beinhalten. In einigen der hier aufgeführten Fällen ist dies aus unterschiedlichen Gründen so nicht gegeben. Das Handelsblatt fokussiert sich in seiner gesamten Leserclub-Strategie z. B. deutlich mehr auf die B2B-Zielgruppe und bietet hier statt Redaktionsaustausch mehr Netzwerk-Events an. Oft begreifen die Verlagsredaktionen ihre Aufgabe auch nicht in der Auseinandersetzung mit den Wünschen der Leser, sondern sehen dies als eine originär vertriebliche Aufgabe.

Die vorgestellten Clubmodelle von ZEIT und FUDDER zeigten die Bedeutung eines authentischen, redaktionellen Austausches für eine langfristige und (v. a. auf psychologisch-emotionaler Ebene) tiefgreifende Leserbindung auf. Gleichzeitig muss

betont werden, dass hier keinesfalls ein kausaler Zusammenhang nachgewiesen werden konnte. Alle fünf untersuchten Marken berücksichtigen die ökonomische Ebene der Kundenbindung indem die Abonnenten durch das Abonnement in den Genuss von Rabatten und Sonderkonditionen kommen. Quantitativ sticht hier die NZZ mit über 52 Rabattaktionen (Stand 2018) hervor. Den prozentual größten Rabatt innerhalb der einzelnen angebotenen Aktionen wiederum bieten die FAZ und die Süddeutsche Zeitung mit bis zu 50 Prozent. Das Best Practice Beispiel ZEIT setzt nicht besonders stark auf Rabatt-Aktionen, sondern auf Austausch und exklusive Veranstaltungen und schafft es dennoch, die Kunden über einen längeren Zeitraum zu binden. Damit bestätigt sich, dass langfristige Kundenbindung nicht primär über ausschließlich, ökonomische Vorteile funktioniert. Dies zeigt sich auch am Parameter Gewinnspiele: Die ZEIT bietet im betrachteten Zeitraum nur eines, die FAZ und die SZ jeweils zwei Gewinnspiele an. Auch dies scheint im im Fall der ZEIT nicht der Kundenbindung zu schaden. Markenpsychologisch betrachtet, macht dies als Marke, die sich über Qualitätsjournalismus behaupten will, auch wenig Sinn. Allerdings gewinnt die ökonomische Ebene der Kundenbindung an Bedeutung, wenn wir uns die im ersten Teil des Aufsatzes erörterten Motivationen von künftigen, jungen Abo-Fans vergegenwärtigen. Für diesen Typus werden künftige Abo-Modelle im Kontext von Leserclubs Rabattaktionen beinhalten müssen, um ihn zu erreichen und zu halten. Die ZEIT wiederum punktet neben der NZZ und dem Handelsblatt mit zusätzlichen Inhalten für ihre Leser, intensiviert damit die jeweilige Markenbindung und entspricht damit den Bedürfnissen des anspruchsvoll-Informationengetriebenen Abo-Typen. Bezogen auf die Bindungsebenen kommt hier die emotional-psychologische Ebene stark zum Tragen, welche im theoretischen Teil als die Ebene mit der stärksten Bindungskraft ausgemacht werden konnte. Die Neue Züricher Zeitung befolgt hier mit der hauseigenen Folio-Ausgabe eine ähnliche Strategie, die sich langfristig auszahlen dürfte. Das Handelsblatt richtet sich mit dem Research Institute, dem kostenpflichtigen Archivzugang und den exklusiven Dossiers, wie zuvor erörtert, eher an die Zielgruppe der B2B-Kundschaft. Wie stark sich die Markenstrategie der ZEIT auf die sozialpsychologische Ebene der Kundenbindung fokussiert, zeigt sich an ihrem Seminarangebot und den Podcasts für ihre Leser, welche sie als einzige der fünf analysierten Medienmarken anbietet. Damit lässt sich mit einiger Sicherheit sagen, dass die ZEIT v. a. den anspruchsvollen Lesertypen als Abonnenten

festigen und ihre Abonnentenbasis unter diesen Lesertypen ausbauen will. Mit dem starken Angebot an Online-Podcasts/Seminaren versucht die ZEIT aber gleichzeitig auch dem modernen Abo-Fan gerecht zu werden. Auf den Newsletter als Bindungselement setzen alle fünf untersuchten Marken. Auch hier gilt es auf qualitative Unterschiede in Aufbau, strategischer Positionierung und Kundenansprache zu achten, die sich allesamt auf die erörterten Ebenen der Kundenbindung auswirken. Dies soll im folgenden Praxisbeispiel kurz aufgezeigt werden.

5. Exkurs: Leseransprache im Newsletter von ZEIT (August 2018)

Kundenbindung beginnt bereits vom technischen Aufbau damit, dass der Newsletter der ZEIT und das in ihm enthaltene Angebot ähnlich wie einer Menükarte im Restaurant für die Leser im Gesamtgefüge der Site offen einsehbar ist und den interessierten Lesern direkt die Möglichkeiten aufzeigt, die sie als Abonnenten erhalten würden. Die ZEIT festigt ihre Marke und den dahinterstehenden Kundenclub zusätzlich durch eine eigene Landing Page mit Key Visual, Logo und Unterverzeichnissen. Nicht zuletzt durch den gewählten Titel "Dialog zwischen Lesern und Redaktion" (ZEIT ONLINE) steht die Redaktion/Marke der ZEIT für das verbindend-interaktive zwischen Lesern und Redaktion. Damit kräftigt die ZEIT durch einfache Onsite- und Direktmarketing-Maßnahmen die emotional-psychologische Kundenbindungsebene. Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass nicht jede Marke und die dahinterstehende Redaktion automatisch für Nahbarkeit und Austausch stehen muss. Für ein Kundenbindungsprogramm aber sollte das Thema Interaktion, und sei es der Austausch mit Lesern auf sach- bis fachlicher Ebene, eindeutig im Vordergrund der Kunden-Kommunikation und des Marketings stehen. Alle fünf behandelten Zeitungsverlage haben sich die Leserbindung zum Ziel gesetzt, dafür allerdings unterschiedliche Schwerpunkte gewählt. Alle fünf betrachteten Marken berücksichtigen mit Blick auf Kundenbindung die ökonomische, vertragliche und (durch die Event-Schwerpunkte) auch die soziale Ebene. Letztere wird in ihrer interaktiv-bindenden Tiefenwirkung allerdings nur teils umgesetzt. Hier sticht die ZEIT als behandeltes Best-Practice- Beispiel hervor. Die emotional- psychologische Ebene wird auch v.a. durch die ZEIT mit ihrem starken Fokus auf die Marke und

die Interaktion von Leserschaft und Redaktion bedient sowie der konsequenten „Freund“-schaftlichen Lesersprache noch vertieft. Hier gäbe es bei den anderen Verlagen noch Ausbaumöglichkeiten. Die technisch-funktionale Ebene wird von allen Verlagen vereinzelt bespielt. Hier wäre mit Blick auf Serienproduktion (z. B. bei den Podcasts o. ä.) allerdings noch Ausbaupotenzial. Ebenfalls fällt auf, dass nur zwei der fünf analysierten Marken mit Clubkarten arbeiten (SZ und Handelsblatt). Keil (2019: 57/58) betont in seiner Analyse die gesteigerte Kundenbindungswirkung, die von dem Einsatz einer intelligenten Abo-Card ausgeht. Vor allem lokale und regionale Zeitungsverlage stützen ihre Leserclubansätze stark und durchaus erfolgreich auf den Einsatz von Kundenkarten, mittels derer Daten sie die Kundenanliegen noch direkter erkennen, nutzen und außerdem lokale Werbepartner gewinnen können (Hoffmann, 2019: 25ff.). Aus Kundenbindungssicht sind dabei zwei Dinge wichtig: „[...] zum einen die nachträgliche Ausschüttung der Rabatte (Bonusprogramm) und die Auszahlung der Boni durch das Medienhaus. Insoweit stehen nicht der einzelne Einkauf und die Ersparnis bei einer Partnerfirma im Fokus, sondern das Ziel, einen erheblichen Anteil der Abonnementgebühren zu refinanzieren. Ein emotionaler Anreiz, der sich dadurch verstärkt, dass die Abo-Card exklusiv Abonnenten vorbehalten ist“ (Keil, 2019:58).

6. Zusammenfassung

Programme, die die Abonnenten binden sollen sind in der Verlagsbranche kein Novum, v. a. im internationalen Bereich (New York Times, Guardian u.a.) als aber auch bei den regionalen Titeln (z. B. Fudder aus Freiburg) wurde das publizistische und kaufmännische Potenzial sog. *Membership-* oder *Bonusprogramme* schon früh erkannt. Allgemeine Kundenclubs können, auf Printmedien übertragen, als Abonnenten-Bindungsinstrument und Ansatz für die Gewinnung neuer Kunden herangezogen werden (Münzberg/Könning, 2003: 40). Es wurde gezeigt, dass das Abo, verknüpft mit dem Leserclub, als Vertriebsmodell nach wie vor zukunftsfähig und von den Lesern gefragt ist. Bei der Betrachtung der dahinterstehenden Motivationen zeigte sich auch, dass weniger die Form des Abos (Print/Digital) entscheidend ist. Die künftigen Abo-Bestände werden v.a. davon abhängen, dass nicht nur inhaltlich, sondern auch bei den Geschäfts- und Erlösmodellen die

Erwartungen der Leserschaft getroffen werden. Hier gilt es, den flexiblen Nutzungsgewohnheiten v. a. der digital-affinen Leserschaft zu entsprechen und die eigenen Produkte gleichzeitig durch hochwertigen Content und gute Leserbindung als so entscheidend zu positionieren, dass die Abonnenten darauf nicht mehr verzichten wollen. Vor allem die Informationsgetriebene, anspruchsvolle Leserschaft wünscht sich von ihrer *Hausmarke* vermehrt eine besondere, exklusivere Behandlung (vgl. Burmann et al., 2018). Deshalb sollten gut konzipierte Leserclubs diesen Erwartungen gemäß dem Uses- und Gratification-Ansatz nachkommen, indem sie den Lesern neben dem ökonomischen/vertraglichen auch den sozialen und psychologisch-emotionalen Nutzen demonstrieren, den sie als Abonnenten erhalten (Bonfadelli, 2004, 53ff.). Diesem Versprechen muss jedoch auch nachgekommen werden und eine abgestimmte Markenstrategie und Zusammenarbeit zwischen Redaktion, Vertrieb und Leserschaft umgesetzt werden. Ein oft bekanntes Phänomen aus der Praxis: Einzelne Unternehmenseinheiten agieren siloartig und nicht orchestriert bereichsübergreifend im Sinne der Kundenbindung. Der vorliegende Fall der ZEIT gibt jedoch Anlass für die Hypothese, dass gut konzipierte Leserclubs es schaffen könnten, kaufmännische und redaktionelle Ziele zu erreichen, verlegerisch möglichst alle Abo-Typen mit Ihren Wünschen zu berücksichtigen und in der Markenstrategie und Kundenansprache auf alle Ebenen der Kundenbindung einzuwirken und die Abonnenten langfristig zu halten. Zahlen des Verlags werden mutmaßlich in ein paar Jahren belegen können, inwieweit sich die gestarteten Maßnahmen tatsächlich auch betriebswirtschaftlich rechnen.

7. Ausblick: Künftige Leserbindung

Der große, allgemeine Trend der Datengenerierung wirkt sich im Besonderen auf die Trends der Kundenbindung aus. Streaming-Anbieter, große Handelsunternehmen und eben auch Verlage setzen zunehmend auf Kundenbindungsinstrumente, da sich mit ihrer Hilfe wertvolle Daten der Kunden (wie Einkaufsverhalten, Motivationen und Interessen) gewinnen lassen. Künftige Leserclubprogramme werden so aufgestellt sein, dass sowohl der traditionelle als auch der moderne, junge Leser sich hier abgeholt fühlt und der Anbieter gewinnbringend Daten sammeln kann. Darunter fällt ein verstärkter Austausch zwischen Anbieter und Kunden sowie

Veranstaltungen, die auf Emotionen und Exklusivität abzielen (Keil, 2019:49). Strategisch wichtig wird es auch sein, die Leser zu Markenbotschaftern zu machen und jede Form des Kundenengagements zu belohnen (Keil, 2019:51). Auch hier fallen wiederum Daten an, die für künftige Werbeaktionen genutzt werden können. Eine besondere Stärkung der Marken-Leser-Partnerschaft kommt z. B. durch die Förderung sozialer Projekte im direkten Umfeld der Leser zustande. Dies ist besonders häufig bei regionalen und lokalen Zeitungen anzutreffen, da hier die lokale Verankerung besonders hoch ist. Hier tritt nochmals mehr die mit einem Abonnement einhergehende, (vertragliche) Gebundenheit in den Hintergrund, während die Verbundenheit der Abonnenten mit dem Anbieter verstärkt wird (Jeker, 2002:103ff.). Ein Beispiel ist auch hier erneut *Fudder* aus Freiburg. *Fudder* unterstützt lokale Organisationen wie die freiwillige Feuerwehr in dem diese kostenlos Werbung in den *Fudder*-Kanälen präsentieren können. *Fudder* Mitglieder unterstützen folglich durch ihre Mitgliedschaft die lokale Gemeinschaft und lokale Anbieter und der Verlag erhalten wertvolle Daten der Kunden (Hoffmann, 2019: 25). Leicht zugängliche und immer verfügbare Rabatte, so zeigte das Beispiel der englischen *Sun*, zahlen hingegen nicht langfristig auf Kundenbindung ein (Keil, 2019:49). Gerade angesichts der neuen, digital-affinen nachwachsenden (potenziellen) Abonnenten dürfen Verlage nicht nur auf Preisnachlässe setzen, sondern die Kernprodukte den digitalen Nutzungsgewohnheiten und Interessen der Leser anpassen. Ein gezielter Ausbau der Kundenbeziehung, beinhaltet neben gezielter Steuerung des Kontakts auch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Maßnahmen zur Kundenbindung: Entsprechend muss auch das Management der Kundenbeziehungen, dem neuen digitalen Zeitgeist entsprechen (Keil, 2019:51). Der intelligente Einsatz von Touch-Points und die Nutzung neuer Technologien wird hier an Bedeutung gewinnen. Darunter fällt z. B. das nahtlose Kommunizieren über verschiedene Kanäle (Omnichannel). Hier zeigt sich auch der Wert einer intelligenten, mit einem CRM verbundenen, Abo-Card. Indem KundInnen über alle Kanäle ganzheitlich erfasst werden, generiert das Unternehmen wiederum neue Daten, die Werbetreibenden die Möglichkeit geben, den Lesern persönlich zugeschnittene Angebote zu unterbreiten. Dies signalisiert den Kunden Individualität und Wertschätzung und das wirkt sich, wie das Beispiel der *ZEIT* vermuten lässt, entsprechend auf die Stärkung der Markentreue und Leserbindung aus.

Literatur

- Becker, R./Daschmann, G. (2015): Das Fan-Prinzip – Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern, Wiesbaden, S. 2; S.181–190.
- BDZV Jahresbericht 2018.
- BDZV & SCHICKLER Trends der Zeitungsbranche 2018.
- Bonfadelli, H. (2004): Mediennutzungsforschung. In: Medienwirkungsforschung H. 1, 3, S. 53–83.
- Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen, Wiesbaden.
- Breyer-Mayländer, T. (2019): Bedeutung des Abonnements im Verlagsgeschäft als Säule des Paid Content, In: Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen, Wiesbaden, S. 2–18.
- Bruhn, M/Homburg, C. (Hrsg.)(2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management. München, S. 104.
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. (Hrsg.)(2018): Identitätsbasierte Markenführung – Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden, S. 3; S. 45–50; S. 75–90.
- Diller, M. (1996): Kundenbindung als Marketingziel. In: Marketing ZFP, H. 2, S.81–94.
- Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Kundenpotentialelangfristig ausschöpfen. St. Gallen, S. 59.
- Eggert, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht. Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Wiesbaden, S. 52.
- Esch, F. (Hrsg.)(2005): Moderne Markenführung.

- Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. Wiesbaden, S. 61.
- Hoffmann, M. (2019): Ein Clubmodell aus Freiburg – Fudders Club der Freunde, In: Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, S. 25–26.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 424.
- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171939/umfrage/abonnementeiner-tageszeitung-im-haushalt/>, zuletzt geprüft am 24.06.2019.
- <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Die-Zeit-Wie-Giovanni-di-Lorenzo-seine-Leser-ueber-die-moegliche-Heftrevolution-abstimmen-laesst-161701>, zuletzt geprüft am 16.08.2019.
- IVW 2018.
- Janowski, J. M. (2003): Kundenbindung durch kundenindividuelle Logistik im Konsumgüterbereich. Lohmar, Köln.
- Jeker, K. (2002): Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen. Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht. Bern, Stuttgart, Wien, S. 27–56; S. 103–110.
- Keil, M. (2019): Trends in der Kundenbindung – Wo geht die Reise hin? In: Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, S. 47–50.
- Keil, M. (2019): Abocard-Bonusprogramme für Zeitungs-Verlage; In: Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, S. 57–58.
- Kenzelmann, P. (2003): Kundenbindung. Kunden begeistern und nachhaltig binden. Berlin, S. 6–26.
- Lorscheid, P. / v. Reibnitz, A. (2019): Zukunft Abo – das wollen die Leser, In: Breyer-Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, S. 15–17.
- Mikos, L./ Wegener, C. (Hrsg.)(2017): Qualitative Medienforschung – Ein Handbuch, 2. Aufl., Konstanz/München, S. 146–156.
- Mohring, A. (2017): Zeitungsverlage zu neuem Wachstum führen. S. 12–18, Wiesbaden.
- Münzberg, C./Könning, S. (2003): Speerspitze in Kundenbindung und Kundenfindung, In: Absatzwirtschaft, 2003, H. 7, S. 40–43.
- Peter, S. I. (2001): Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. Wiesbaden, S. 24–32.
- Quality Alliance 2018 Studienbericht.
- v. d. Kall, N./Schneider, L. (2019): FREUNDE der Zeit – Journalismus der verbindet; In: Mayländer, T./Keil, M. (Hrsg.)(2019): Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements- Aktuelle Methoden und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, S. 53–56.
- Tzuo, T.(2019): Das Abo-Zeitalter. Warum das Abo-Modell die Zukunft Ihres Unternehmens ist – und was Sie dafür tun müssen“, Plassen-Verlag, Kulmbach.
- Weinberg, P. / Terlutter, R. (2003): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.)(2003): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden, S. 46.

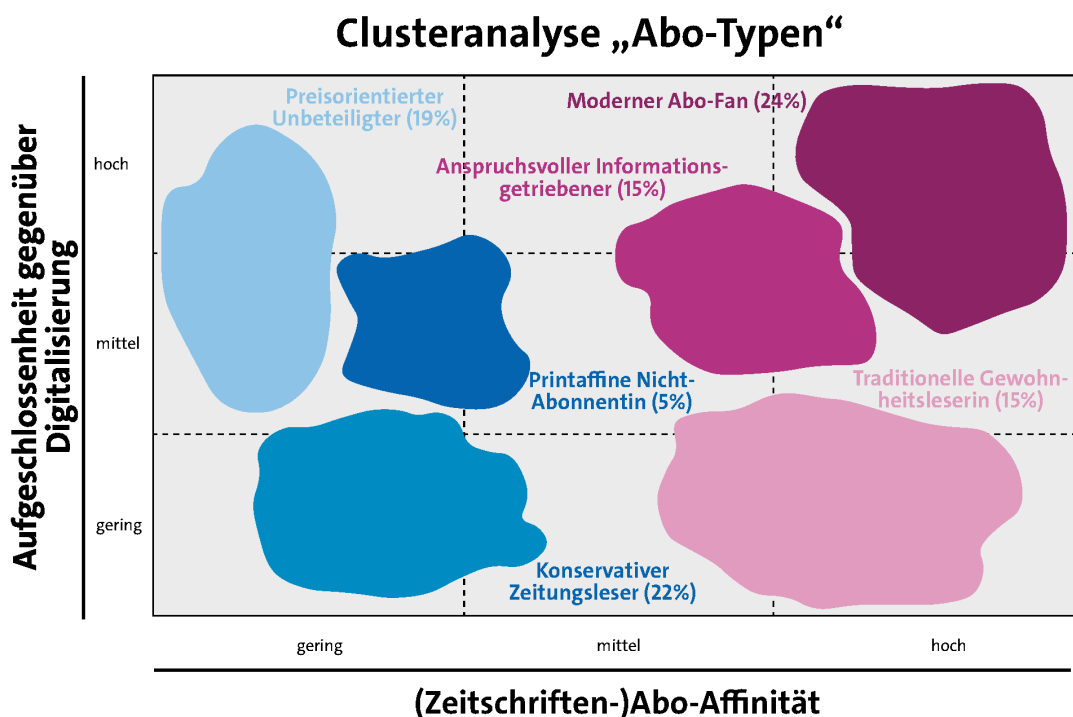


Abb.1.: Clusteranalyse auf Basis einer repräsentativen Befragung von 2109 Personen im Juli 2017; Quelle: VDZ & Deutsche Post AG: Abo-Studie 2017, in: Lorscheid & v. Reibnitz, 2019, 16.

	Clubkarte	Exklusive Events	Redaktionsbesuche	Anzahl Rabattaktionen	Zusätzliche Inhalte	Archivzugang	Newsletter	Online-Seminare / Podcasts	Gewinnspiele
Frankfurter Allgemeine <small>ZEITUNG FÜR DIE REGION</small>	-	-	7	4 <small>(10-50%)</small>	-	-	✓	-	2
DIE ZEIT	-	12	3	1 <small>(3 Monate Musik)</small>	13 E-Books	-	✓	42	1
Handelsblatt	✓	31	-	12 <small>(5-20%)</small>	70 Dossiers + Research Institute	✓	✓	-	-
Süddeutsche Zeitung	✓	10	6	~4 <small>(5-20%)</small>	-	-	✓	-	2
Neue Zürcher Zeitung		13	-	52 <small>(bis zu 10%)</small>	3 Ausgaben NZZ Folio	-	✓	-	-

Abb. 2.: Vergleich Leserveranstaltungen deutschsprachiger Zeitungsverlage 2018; Quelle: Vischer, G. & Goetz, M. Eigene Erhebung