

1 Strategie? Wozu Strategie?

»Denken Sie doch mal strategisch!«

»Wir machen eine strategische Promotion!«

»Ich verlange von Ihnen, dass Sie unsere Strategie umsetzen.«

Mit Sätzen wie diesen werden öffentlich-rechtliche und private Radiomacher heute zunehmend konfrontiert. Wer das erste Mal mit dem Begriff Strategie, der alles und doch nichts sagt, konfrontiert wird, reibt sich die Augen. Strategisches Denken, was heißt das genau? Und wie sollen, wie können wir im Alltag strategisch denken, strategische Entscheidungen treffen und Sendungen strategisch planen? Dieses Buch vermittelt Radiomachern strategisches Denken und zeigt ihnen, wie sie anerkannte und bewährte Werkzeuge des Managements für sich nutzen können.

Ein Radioprogramm, das einer klaren Strategie folgt, erkennt man daran, dass die Moderatorenansprache auf die Musik genauso abgestimmt ist wie die Inhalte, die Promotions und der Außenauftritt. Radioprogramme, die keiner klaren Strategie folgen, lassen sich daran erkennen, dass die einzelnen Komponenten zueinander nicht stimmig sind. Typische Beispiele für unstimmige Strategien sind:

- Ein Sender zielt mit seiner Musikauswahl auf eine bodenständige konservative Landbevölkerung zwischen 30 und 50, ist in der Ansprache jedoch jung, hip und cool, die Moderatoren sind laut und aufdringlich.
- Ein Sender spielt Musik für eine junge Zielgruppe, orientiert sich in der Themenauswahl jedoch an der klassischen dpa-Nachrichtenauswahl und sendet damit an den Themen, die die Hörer bewegen, zum großen Teil vorbei.
- Ein Sender greift seinen Mitbewerber genau dort an, wo dieser am stärksten ist. Später wundern sich die Programmverantwortlichen, dass sie sich am Konkurrenten die Zähne ausbeißen.

Eine klare Senderstrategie setzt auf Einzigartigkeit und betont die Stärken. Sie umfasst sämtliche Bereiche des Programms: Die Musik, die Positionierung, den Grundcharakter des Programms, die Art der Moderation, Nachrichtenauswahl und -präsentation, Themen im Programm, Jingles sowie Kampagnen etc. Alle diese Bereiche müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden.

Der Grundgedanke von Strategie ist ganz einfach: Niemand käme auf die Idee, zu einer Werft zu gehen und ein Schiff zu bestellen, ohne zuvor zu wissen, wozu das Schiff dienen wird. Soll am Ende ein Segelschiff oder ein Öltanker entstehen?

Ein Sportboot oder ein Binnenschiff? Ein Passagierschiff oder ein Containerfrachter? Ähnlich ist es beim Radio: Wie soll jemand ein Radioprogramm gestalten, wenn er nicht weiß, für wen es sein soll, wie Hörer das Programm nutzen und welche Alternativen sie zur Auswahl haben?

Die Grundsätze strategischen Denkens, wie sie heute an Business-Hochschulen gelehrt und in Unternehmen weltweit angewandt werden, liegen im Militär. Ein fast 2500 Jahre altes Buch gilt als frühestes Buch über Strategie: »Die Kunst des Krieges«. Geschrieben wurde es von dem chinesischen General und Militärstrategen Sun Tzu. Eigentlich eine militärische Schrift, liefert das Buch Weisheiten und Tipps, die bis heute als Grundlage unternehmensstrategischen Denkens betrachtet werden. So schreibt Sun Tzu: »Wenn du den Feind und dich selbst kennst, musst du die Resultate von hundert Schlachten nicht fürchten. Wenn du dich selbst kennst aber den Feind nicht, wirst du für jeden Sieg auch eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind, noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.«

An dieser Stelle werden Sie sich vielleicht fragen: Was hat das mit Radio zu tun? Tauschen Sie das Wort »Feind« gegen das Wort »Mitbewerber« und »Schlacht« gegen »MA-Welle«. Wenn Sie ihr eigenes Programm und das ihrer Mitbewerber (aus Sicht der Hörer!) kennen, ihre Stärken und Schwächen (noch einmal: aus Sicht der Hörer!) realistisch einschätzen und eine klare Strategie haben, sind Erfolge berechenbar. Wenn Sie weder sich noch ihre Mitbewerber kennen und keine genaue Vorstellung davon haben, was ihr Programm am Markt eigentlich darstellt, bedeutet es nicht, dass Sie keine Hörer haben. Aber Sie fliegen blind und Erfolg ist mehr oder weniger eine Frage des Zufalls.

Um gleich ein Vorurteil auszuräumen, das häufig von Kollegen in Sendern zu hören ist, die sich noch nicht näher mit Strategie auseinandergesetzt haben: Strategisches Wissen anzuwenden bedeutet nicht, den Bauch auszuschalten und ein Radioprogramm nach dem Prinzip »Malen nach Zahlen« zu gestalten. Und es heißt auch nicht, dass jeder Mitarbeiter das Ergebnis sämtlicher Umfragen jederzeit abrufbar im Kopf haben muss. Im Gegenteil: Während das Management (Programmdirektion, Leitung der Musikredaktion etc.) eines Senders in der Lage sein muss, relevante Fragestellungen zu entwickeln, die dann unter Mithilfe eines Marktforschungsinstituts in Studien münden aus denen interpretierbare Erkenntnisse gewonnen werden, ist es für CvDs beispielsweise ausreichend, eine Interpretation der Daten zu erhalten, die es ihnen ermöglicht, eine Senderstrategie umzusetzen.

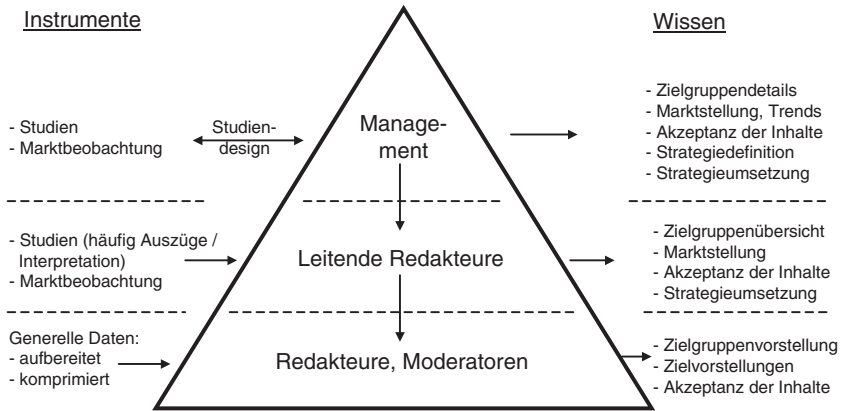


Abb. 1: Strategische Anforderungen

Redakteure, Reporter, Moderatoren und Produzenten sollten auf jeden Fall ein Mindestverständnis für die Zielgruppe des Programms und ihre Präferenzen aufbringen. Sie müssen eine Vorstellung davon haben, wie sich die Zielgruppe des Senders zusammensetzt, welche Bedürfnisse und Wertvorstellungen die Mitglieder dieser Zielgruppe haben, und mit welchen Strategien der Sender die Zielgruppe erreichen will. Strategisches Verständnis zu entwickeln ist auch deshalb so wichtig, weil unterschiedliche Radiomärkte unterschiedliche Herangehensweisen erfordern: Eine Strategie, die einen Sender im Berliner Markt nach oben bringt, kann für einen Lokalsender in NRW vollkommen untauglich sein und umgekehrt. Eine Strategie, die für eine öffentlich-rechtliche Popwelle entwickelt und erfolgreich umgesetzt wird, kann nicht einfach auf ein älteres Format übertragen werden – und schon gar nicht auf eine öffentlich-rechtliche Kulturwelle, die ganz anderen Gesetzmäßigkeiten folgt wie beispielsweise ein privates Hitradio.

Dieses Buch vermittelt deshalb keine dogmatische Philosophie. Es ist nicht ein weiteres Buch, das ein klares Rezept liefert, wie Radio funktioniert. Sondern es zeigt, wie Radiomacher das strategische Wissen, das in Studiengängen wie dem Medien-MBA der Steinbeis-Hochschule Berlin und an Business-Hochschulen weltweit gelehrt wird, Schritt für Schritt anwenden können. Es gibt einen Einblick in die Arbeitsweise von Beratungsunternehmen und dem Radio-Netzwerk der ARD.ZDF medienakademie. Dieses Buch ist auch keine Anleitung hand-

werklicher Fähigkeiten, beispielsweise wie im Radio moderiert wird, wie Nachrichten aufgebaut und wie Beiträge gestaltet werden. Zu diesen Fragen gibt es unzählige Literatur. Die Grundfrage dieses Buchs lautet nicht WIE, sondern WAS. WAS muss ein Radiosender über seinen Markt und seine Zielgruppe wissen? WAS kann ein Sender tun, um im Markt ein einzigartiges Produkt anzubieten, das die Hörer honorieren?

Programmmacher, die dieses Buch lesen, werden erfahren, wie sie die richtigen Stellhebel identifizieren, die sie benötigen, um ein Radioprogramm auf eine bestimmte Zielgruppe auszurichten. Es gibt gängige Radiophilosophien, die jede Form von Wort als Störfaktor sehen, andere, die dem Wort einen großen Wert beimessen. Die Frage dieses Buches ist nicht: Ist Wort gut oder schlecht? Sondern: Warum macht ein Sender Wort? Was wollen die Macher damit erreichen? Und wie muss Wort gestaltet werden, damit es für den Sender zum Wettbewerbsvorteil wird? Redaktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, die in der Wahl ihrer Programmstrategie nicht vollkommen frei sind, sondern die einen gesetzlichen Auftrag haben, wird dieses Buch dabei unterstützen, Wort als strategischen Wettbewerbsvorteil zu identifizieren und zu nutzen.

RADIOSTRATEGIE gibt leitenden Radioredakteuren, On Air Designern, Chefmoderatoren und Programmchefs praktische Hilfe bei der Entwicklung und der Umsetzung einer individuellen Strategie für ihr Programm. Es ermöglicht Volontären und Redakteuren den Blick für das »große Ganze« und weckt Verständnis für strategische Entscheidungen. Und es zeigt Studenten, wie Radioprogramme strategisch geführt werden können.

1.1 Ein Plädoyer für das Formatradio

Als ich 1990 bei ANTENNE NIEDERSACHSEN anfang, saßen wir in der späteren Redaktion auf Pappkartons und dachten uns ein Programm aus. Es waren noch knapp vier Wochen bis zum Sendestart und wir bekamen eine Grundphilosophie mit auf den Weg: »Du sollst Deinen Hörer nicht irritieren.« Es war Ad Roland, einer der ersten Formatberater in Deutschland, der diese Weisheit unablässig predigte und in dessen Übungsstudios in Holland wir die Kunst des Three-Element-Breaks trainierten: Uhrzeit, Senderkennung, Tagesgruß. Oder: Musiktitel, Tagesgruß, Interpret. Bloß nicht auffallen. Bloß nicht anecken. Einer der ersten Frühmoderatoren des Senders arbeitete mit Karteikarten: Auf jeder Karte waren Elemente wie »Uhrzeit«, »Musiktitel«, »Sendername«, »Slogan« etc. vermerkt. Vor jeder Moderation legte er genau drei Karten vor sich hin. Bei der nächsten Moderation mischte er die Karten und tauschte eine aus, so dass nun nicht mehr Uhr-

zeit, Tagesgruß und Sendername aufeinander folgten, sondern Musiktitel, Sendername und Slogan. Wow, echte Abwechslung!

Die Kunst des unauffälligen Three-Element-Breaks war das Resultat einer Strategie, das Medium durchhörbarer als den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu gestalten. Das wesentliche kommunizierte Differenzierungsmerkmal waren Slogans und Claims wie »viel mehr Musik«: aaglatte Programme ohne Ecken und Kanten mit Moderatoren, die sich profillos zwischen den Titeln meldeten. Das oberste Prinzip war die Vermeidung von Ausschalgründen. In diesen Jahren entstand der Begriff Dudelfunk, der den Privatrundfunk bis heute prägt. Heute sind fast alle Programme besser als ihr Ruf, doch damals dudelfunkten wir vor uns hin. Der Begriff des »Formatradios«, der in Deutschland damals neu war, wurde zum Inbegriff des kantenlosen Linercard-Radios. Noch heute werden Diskussionen über unser Medium gerne mit Überschriften wie »Formatradio contra Personality« (Münchener Medientage 2004) versehen, ein Zeichen dafür, dass der Begriff des Formatradios nach wie vor falsch verstanden wird. Formatradio hat nichts mit glattem Linercard-Radio zu tun: Formatradio kann kreativ sein, kann intelligent sein und kann Personality haben, die Linercard-Version ist nur eine von vielen Möglichkeiten, einem Sender ein Format zu geben.

Formatradio – so eine der ersten Definitionen von Klaus Goldhammer – »verfolgt das Ziel, im Hörfunkmarkt auf der Grundlage von Marktforschungsinformationen und einer daraus entwickelten Marketingstrategie ein unverwechselbares Radioprogramm als Markenprodukt zu etablieren, das genau auf die Bedürfnisse einer klar definierten Zielgruppe abgestimmt wird.«¹ Diese Definition sagt nichts von Langeweile und Eintönigkeit, sie widerspricht keiner Persönlichkeit, sondern kann sie geradezu fordern, sie fordert weder Volksverdummung noch Dudelfunk, um die gängigen Klischees an dieser Stelle noch einmal aufzugreifen. Positiv interpretiert heißt Formatradio, sich für eine Strategie zu entscheiden und diese umzusetzen.

An dieser Stelle ein kleines Gedankenspiel: Sie sind Programmdirektor eines landesweiten Radiosenders. Ihr Mitbewerber beginnt plötzlich, Ihre Musikplayliste haargenau zu kopieren, er übernimmt Ihre Rotationsregeln und ist somit selbst für den Profi musikalisch nicht mehr von Ihrem Programm zu unterscheiden. Welche Gründe würde es dann für einen Hörer geben, Ihren Sender dem Mitbewerber vorzuziehen? Welche zusätzlichen Einschaltgründe geben Sie ihm? Angenommen, WDR 2, Radio FFH und SWR 3 würden sich entschließen, ab sofort exakt die gleiche Musik zu spielen. Es wären trotzdem drei unterschiedliche

1 Goldhammer, Klaus. Formatradio in Deutschland – Konzepte, Techniken und Hintergründe der Programmgestaltung von Hörfunkstationen. Berlin: Wissenschaftsverlag Volker Spiess, 1995, S. 142

Sender mit unverwechselbaren Programmen: Dem informationsorientierten Magazinradio klassischer Machart würden das freundliche regional – und unterhaltungsorientierte Familienradio und das selbstironische freche Spaßradio mit Info-Anteilen gegenüberstehen. Alle drei Sender würden in ihrem Überschneidungsgebiet verschiedene Hörerzielgruppen anziehen und – um noch einmal die Definition von Klaus Goldhammer heranzuziehen – »ein unverwechselbares Radioprogramm als Markenprodukt ... etablieren, das genau auf die Bedürfnisse einer klar definierten Zielgruppe abgestimmt wird«. Also, trotz deckungsgleicher Musik hätten wir drei unterschiedliche Radioformate. Hurra, ein Beweis dafür, dass Formatradio keine Eintönigkeit bedeutet!

So gesehen sind auch Sender wie NDR Info und HR 2 Kultur Formatradios. Auch sie haben ein »unverwechselbares Radioprogramm«, das »genau auf die Bedürfnisse einer klar definierten Zielgruppe abgestimmt ist.« Die Frage ist also nicht: Ist der Sender ein Formatradio? Sondern: Wie konsequent und zielgruppenorientiert wird das Format umgesetzt? Und: Schöpft der Sender das Hörerpotenzial aus, das im Markt vorhanden ist? Dieses Buch ist ein Plädoyer für das Formatradio!

1.2 Strategische Programmplanung – was ist das?

Einer der wichtigsten Punkte bei der strategischen Programmplanung ist es, die verschiedenen Instrumente der strategischen Planung sorgfältig auszuwählen und aufeinander abzustimmen. Ein managementtheoretischer Satz, den ich mit einem kurzen Beispiel erläutern möchte: Ein Radiosender führt einen Archivtest durch, das heißt, er überprüft, welche Musiktitel im Markt akzeptiert werden und welche nicht. Zwei Monate später gibt er eine Marktstudie in Auftrag, bei der Hörern unter anderem verschiedene Musikstile vorgespielt werden und die dem Sender zeigen soll, welche unterschiedlichen Musikgeschmacksgruppen (sogenannte »Zielgruppencluster«) im Markt existieren. Die Chance, dass hier gerade richtig viel Geld unsinnig ausgegeben wurde, ist groß: Möglicherweise zeigt die Marktstudie, dass der Sender einen Teil der Musiktitel gar nicht testen musste, weil die Musikstile für die Zielgruppe gar nicht relevant sind. Ein strategisch planender Radiosender forscht zunächst, welche Musikstile im Markt akzeptiert werden und leitet dann weitere Marktforschungsmaßnahmen ein, um herauszufinden, welche Musiktitel aus diesen Stilen bei den Hörern akzeptiert werden.

In einem Unternehmen, das strategisch arbeitet, folgt das Management immer wieder den gleichen Abläufen. Es gibt Schritte, die aufeinander folgen und Maßnahmen, die aufeinander abgestimmt sind. Dieser immer wieder gleiche Ablauf, der in vielen Management-Hochschulen gelehrt wird, ist der Strategiekreislauf

eines Unternehmens. Der nachfolgend dargestellte Strategiekreislauf stammt aus dem Studiengang zum Medien MBA der Steinbeis Hochschule Berlin. Er hat sich in vielen Unternehmen – innerhalb und außerhalb der Medienbranche – bewährt.

Zu Beginn des strategischen Kreislaufs muss zunächst versucht werden, die Leistung eines Radiosenders so objektiv wie möglich zu bewerten: Stimmt die Stundenreichweite des Senders? Sind die Hörer mit der Musik zufrieden? Steigt oder fällt die Beliebtheit von Moderatoren? Haben Radiopromotions zum gewünschten Erfolg geführt? Und so weiter und so weiter. Hier zeigt sich eines der großen Probleme von Radiomachern: Im Gegensatz zu einem Unternehmen lassen sich Radioprogramme nicht schwarzweiß als gut bzw. schlecht bewerten. Es gibt keine Kennzahlen, wie sie zum Beispiel in Unternehmen verwendet werden, an denen Verantwortliche die Programmqualität ablesen können. Programminhalte sind weiche Werte: Die Aussage, dass ein Sender verstärkt über Wirtschaft berichtet, der andere nicht, kann weder als gut noch als schlecht bewertet werden: Es kommt darauf an, ob es hilft, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen oder an das Programm zu binden. Und natürlich auf die Umsetzung. Damit ist schon wieder das nächste Problem geschaffen: Die Form der Umsetzung unterliegt – das Beherrschen des Handwerks vorausgesetzt – dem persönlichen Geschmack dessen, der bewertet und ist damit in vielen Redaktionen höchst umstritten. Radiomanager versuchen sich in der Phase der Leistungsmessung deshalb bewusst von der Subjektivität zu lösen.

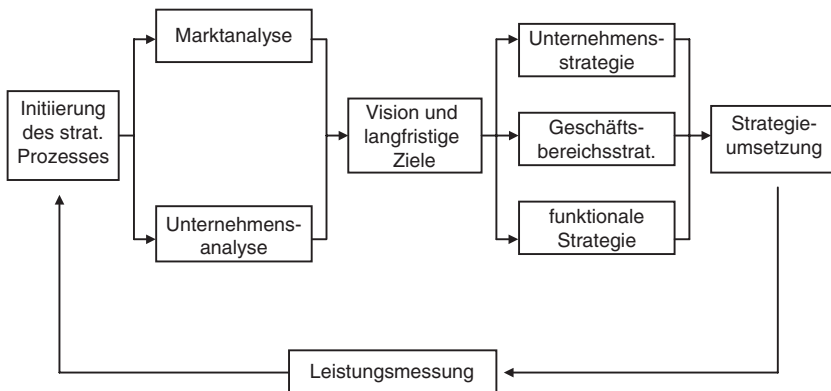


Abb. 2: Strategieprozess

Auf die Leistungsmessung folgt die Initiierung des strategischen Prozesses. An dieser Stelle gilt es vor allem, sich gegen die diejenigen zu wehren, die jetzt bereits glauben, alles zu wissen. Frei nach dem Motto: Um 9 Uhr morgens kommen die Ergebnisse der Media-Analyse, um 10 Uhr glauben die Ersten zu wissen, warum es bergauf oder bergab ging und spätestens nach der Mittagspause in der Kantine weiß jeder, woran es gelegen hat. Wenn es doch so einfach wäre ... In dieser Phase des strategischen Prozesses geht es nicht darum, schnelle Lösungen zu finden, sondern Fragestellungen zu entwickeln, Prioritäten zu setzen und damit die Grundlage für den Strategieprozess zu legen. Frei nach Johann Wolfgang von Goethe: »Wenn Du eine weise Antwort verlangst, musst Du vernünftig fragen.«

Der darauf folgende Abschnitt MARKTANALYSE setzt sich mit Fragestellungen wie diesen auseinander: Welche Rolle spielt die Marktforschung im Radio? Welche Funktion haben Positionierungsstudien? Wie lassen sich Focus Groups nutzen? Welche strategischen Hilfestellungen bieten Musiktests, wo sind ihre Grenzen? Zu einer Marktanalyse gehört auch die Auswertung der konkurrierenden Programme. Genauso wichtig wie profunde Marktkenntnisse ist eine Analyse der eigenen Ressourcen im Haus. Welches Wissen steckt in den Mitarbeitern? Welche Fähigkeiten haben sie? Wie gut sind die Arbeitsabläufe in der Redaktion organisiert?

Auf Grundlage der Ergebnisse dieses Prozesses entwickeln Programmverantwortliche die Vision für ein Programm, Langfristziele und ein sogenanntes »Mission Statement« oder auch Leitbild genannt. Einige Leser werden jetzt wahrscheinlich in sich hineinlächeln, wenn sie an die lustigen bunten Plakate denken, die in vielen Unternehmen herumhängen und suggerieren: »Wo wir sind, ist vorne.« Oder so ähnlich. Bitte nicht zu früh lachen! Vision und das Leitbild sind keine hohlen Phrasen! Sie bilden die Grundlage für die Umsetzung der Strategie.

Danach geht es an den schwierigsten Teil des Strategieprozesses: die Umsetzung. Wenn man einen Programmdirektor als Flugkapitän betrachtet, geht es nun darum, die verschiedenen Steuerungsinstrument und Schalthebel im Programm so zu bedienen, dass die Maschine in die richtige Richtung fliegt. Es geht darum, das Programm im Markt richtig zu positionieren, Stundenuhren zu gestalten, Sendungskonzepte und Promotions zu entwickeln, Programmmarken zu etablieren etc. Dabei geht auch um Fragen wie diese: Welchen zusätzlichen Nutzen kann der Sender für Zielgruppen schaffen, die sich bei einem anderen Sender musikalisch ebenso gut aufgehoben fühlen? Welche wiederkehrenden Elemente, Aktionen oder Aktivitäten kann der Sender entwickeln, um bestimmte Cluster seiner Zielgruppe zu binden? Auch auf die Methodik und Wirkungsweise von Radiopromotions wird in diesem Abschnitt näher eingegangen.

Die Kommunikation der Strategie ist dabei eine der wichtigsten Fragen. An diesem Punkt entscheidet sich, ob die Umsetzung der Programmvision tatsächlich gelingt. Schließlich sind es die Mitarbeiter, die die Strategie jeden Tag umsetzen

müssen. Und aus der Logik eines 24-Stunden-Mediums ergibt sich von selbst, dass der Vorgesetzte nicht jeden Schritt kontrollieren kann. Mit welchen Instrumenten kann die Programmvision an die Mitarbeiter vermittelt werden? Welche Funktion erfüllt ein Styleguide, und wie sollte er aufgebaut sein? Mit welchen Maßnahmen kann eine Senderstrategie bei den Mitarbeitern vertieft werden? So wird beispielhaft die Entwicklung sogenannter »Musterhörer« beschrieben, deren Radionutzungsverhalten, Musikgeschmack und Lebensstil eine Essenz der umfangreichen Marktforschungsergebnisse eines Senders ist.

Die Umsetzung einer Strategie ist häufig mit Wandel verbunden: Organisationsstrukturen werden überarbeitet, Arbeitsabläufe werden verändert, Mitarbeiter bekommen neue oder veränderte Aufgaben zugewiesen und müssen neue Dinge dazulernen. Dabei geht es um Themen wie:

- Organisationsstrukturen von Radiosendern,
- Qualifikationsprofile von Mitarbeitern,
- Arbeitsabläufe innerhalb einer Radiostation.

Ein typischer Fall von Change Management. Strategien lassen sich nur dann wirkungsvoll umsetzen, wenn optimale Strukturen geschaffen werden und der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz mit den richtigen Aufgaben betraut ist.

Am Ende dieses Strategiekreislaufs steht wieder die Leistungsmessung: Denn alle Maßnahmen, die getroffen werden, unterliegen einer ständigen Kontrolle. Der Kreislauf beginnt von vorne.

1.3 Was tun Berater?

Ein typischer Tag in einem deutschen Radiosender: Die Berater kommen ins Haus. Entschlossener Blick, Laptop unter dem Arm und dann sind die Türen der Programmdirektion für Stunden verschlossen. Manch ein Mitarbeiter reibt sich verwundert die Augen und fragt sich, was stundenlang hinter diesen Türen passiert. Die Assistentin des Programmdirektors sagt leise »Strategiemeeting« und schaut dabei so geheimnisvoll, als gehe es um die Papstwahl. Also, was passiert hinter den Türen wirklich?

Beratungsunternehmen haben Kreisläufe für Radiostationen entwickelt, die sich im Schwerpunkt – aber nicht ausschließlich – auf die Musik konzentrieren. Wenn die Berater mit dem Laptop kommen, wird wahrscheinlich gerade eine Studie vorbereitet oder ausgewertet, ein Archivtest mit Titeln bestückt, oder es werden neue Regeln für die Musikrotation aufgestellt. Oder es werden gerade neue Ziele für den Sender und die einzelnen Abteilungen erarbeitet bzw. geprüft, ob Ziele eingehalten wurden.

Berater sorgen dafür, dass Programmentscheider der Betriebsblindheit vorbeugen und dass Know-how aus verschiedenen Märkten genutzt werden kann, um einen Sender voranzubringen. Was hinter den verschlossenen Türen der Programmdirektion bzw. Musikredaktion gerade passiert, kommt darauf an, an welcher Stelle im Strategiekreislauf sich der Sender gerade befindet. Im Strategiekreislauf einer Musikredaktion sind alle Instrumente sorgfältig aufeinander abgestimmt. Ob der Sender eine Marktforschungsstudie durchführt oder nicht, darf sich nicht danach entscheiden, ob er sich in einer Krise befindet. Momentaufnahmen sind zwar hilfreich, doch Marktforschung entfaltet nur dann ihre volle Wirkung, wenn Sender Entwicklungen im Markt verfolgen und auf Grund dieser Entwicklungen Entscheidungen treffen können.

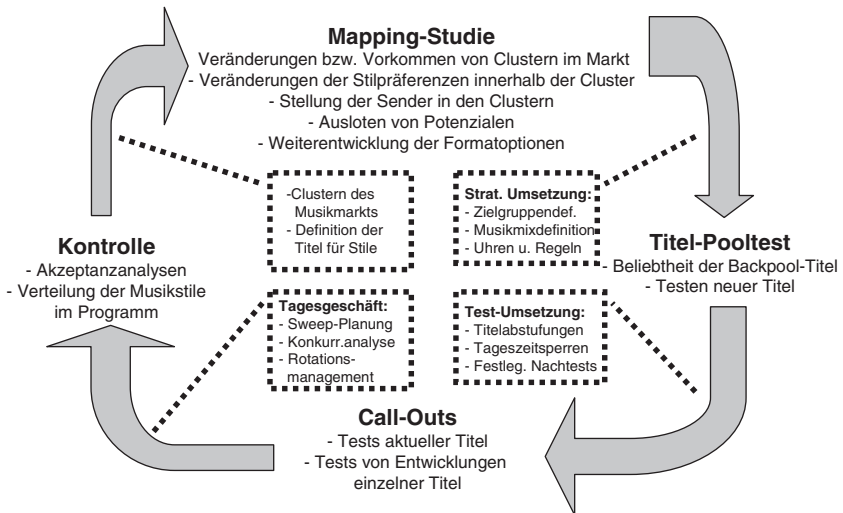


Abb. 3: Strategiekreislauf einer Musikredaktion

Die einzelnen Instrumente dieses Kreislaufs werden später in diesem Buch erklärt. Mit Hilfe einer Marktstudie wird die Zielgruppe bestimmt, daraus der zu spielende Musikmix. Dann werden Stundenuhren für die Musik definiert. Anschließend wird mit Hilfe eines Titel-Pooltests die Beliebtheit von Musiktiteln, die in den Musikmix passen, ermittelt. Aufgrund der Testergebnisse werden die Titel abgestuft, so dass beliebtere Titel häufiger laufen. Mit Hilfe von regelmäßigen Call-Outs wird die Beliebtheit von aktuellen Titeln getestet. Außerdem wird regelmäßig kontrolliert, wie oft welche Musiktitel im Programm gelaufen sind. In

der Regel wird eine neue Marktstudie nach einem Jahr in Auftrag gegeben, der Kreislauf beginnt von vorne.

Eine andere Philosophie in der Radioberatung ist das kontinuierliche sogenannte »Tracking«: Statt einer jährlichen bzw. zweijährigen Marktstudie und einem darauf aufbauenden Archivtest werden Veränderungen der Musikstilpräferenzen ständig beobachtet.

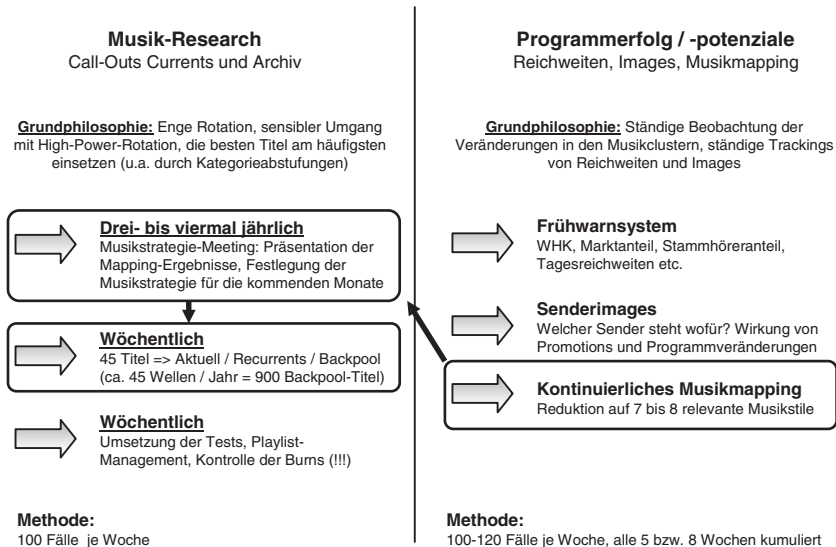


Abb. 4: Tracking

Diese Methode berücksichtigt zusätzlich zur Musik die Images und Angebote eines Programms: So werden unter anderem die Beliebtheit von Moderatoren und Rubriken regelmäßig abgefragt, hauptsächlich um der besagten Betriebsblindheit vorzubeugen. Denn es besteht immer die Gefahr, im Zuge einer Programmverjüngung ausgerechnet einen Moderator abzusetzen, der bei den Hörern seit Jahren zunehmende Beliebtheit verzeichnet oder zu glauben, dass eine Comedy ihren Zenit erreicht hat, während die Hörer sie gerade anfangen zu akzeptieren.

Denn nicht selten kommt es in Sendern, die die Bewertung von Moderatoren und Inhalten ausschließlich ihrem Bauch überlassen, zu Szenen wie diesen: Drei Redakteure versammeln sich gemeinschaftlich vor dem Radio und lästern über die »blöde Kuh« von der Konkurrenz, die »so strotzend dumm ist, dass sie uns mit ihrem dämlichen Gegacker die Hörer scharenweise ins Programm treibt.«

Dummerweise sehen die Hörer das ganz anders: Sie finden das Lachen mehrheitlich frisch und motivierend. Das, was ihr die Kollegen als Dummheit attestieren, empfinden die Hörer als authentisch, bodenständig und sympathisch. Die dumme Kuh von der Konkurrenz treibt die Hörer in der Tat scharenweise zum Wechsel, nur leider nicht in die Richtung, die die drei Redakteure dachten.

Einen ganzheitlichen qualitativen Beratungsansatz verfolgt das Radio-Netzwerk der ARD.ZDF medienakademie. Hier steht die inhaltliche und handwerkliche Qualität im Vordergrund. Jeder Sender, jede Marktsituation wird als einzigartig begriffen. Es gibt keine Patentrezepte oder vorgefertigten Strategieschemata, die nach dem Gießkannenprinzip auf jeden Sender und jede Problemstellung angewendet werden. Die Musik ist nur eine von vielen Stellschrauben.

Ziel der Beratung ist die Entwicklung optimaler und maßgeschneiderter Trainings von Teams sowie Coaching der Leitungsebene, damit der Sender aus eigener Kraft die gesteckten Ziele erreichen kann und keine Konzepte von außen übergestülpt werden müssen. Konsequentes Training ist nur möglich, wenn Ausrichtung, Strategie und Identität des Senders schlüssig sind. Das Radionetzwerk unterstützt Sender bei der Entwicklung und bei der Umsetzung einer Strategie. In der Beratung haben Inhalte, Visionen und Marktforschung gleichen Stellenwert. Erfahrungen öffentlich-rechtlicher und privater Sender aus dem In- und Ausland fließen ein.

Das Radionetzwerk analysiert, berät und trainiert mit einem individuell auf die Bedürfnisse zugeschnittenen Experten-Team, organisiert durch einen zentralen Ansprechpartner, der Beratung und Trainingsstrategie koordiniert. Je nach Wunsch arbeitet das Radionetzwerk diskret im Hintergrund oder in offenen Prozessen.

Dabei leistet die ARD.ZDF medienakademie »Hilfe zur Selbsthilfe«. Langfristige Abhängigkeiten sind nicht notwendig und auch nicht vorgesehen. Für die dauerhafte Qualitätssicherung können ausgewählte Sendermitarbeiter zu Qualitätsmanagern und Tutoren fortgebildet werden.