

/// Der erfolgreiche Weg des Bayerischen Rundfunks

Wertorientierte Zukunftskonzepte des Marketings

Das Marketing hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einem produktionsorientierten zu einem wertorientierten Konzept hin entwickelt. Im wertorientierten Marketingkonzept spielt sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlich-rechtlichen Bereich die Gemeinwohlorientierung mittlerweile eine entscheidende Rolle. Für den von Haus aus gemeinwohlorientierten öffentlich-rechtlichen Rundfunk liegt damit die Notwendigkeit eines wertorientierten Marketingansatzes geradezu auf der Hand. Wie ein gemeinwohlorientiertes Marketing in einem öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen konkret aussehen kann, wird anhand des Zukunftskonzepts des Marketings für den Bayerischen Rundfunk dargestellt.

Es steht außer Frage, dass das Marketing in den vergangenen 60 Jahren einen beachtlichen Aufstieg in Wissenschaft und Praxis hinter sich hat. Das gilt insbesondere für einen Ansatz, der auch die Gesellschaft als Ganzes im Blick hat: „Marketing umfasst die Aktivität, das Netz von Einrichtungen und die Verfahren zur Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von werthaltigen Angeboten für Verbraucher, Kunden, Partner und die Gesellschaft als Ganzes.“¹

Dass diese neue Definition inzwischen auch die „Gesellschaft“ inkludiert, ist auch Ausdruck des Wandels des Marketingverständnisses über mehrere Jahrzehnte in verschiedenen Etappen. Angekommen in den globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts hat sich das Marketing mit den Triebkräften Digitalisierung und Konvergenz auseinanderzusetzen, die als wesentliche Indikatoren der Ökonomisierung nahezu aller bedeutenden Branchen, insbesondere der Medienbranche gelten.

Das Marketing erfuhr in den letzten 60 Jahren einen beachtlichen Aufstieg.

Denn das Einzige, was in der Medienbranche konstant bleibt, ist die dynamische Veränderung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie der Werbemärkte. Sie stehen in einem interdependenten Dreiecksverhältnis zueinander.² Die Besonderheit der werbefinanzierten Medienbranche liegt darin, dass Inhalte und Werberaum auf unterschiedlichen Teilmärkten abgesetzt werden. Die Inhalte – in der Praxis wird häufig das angelsächsische Wort „Content“ verwendet – haben den Zuschauer im Fokus. Der so genannte Werberahmen – der Raum in und zwischen den Inhalten – wird dagegen auf den Werbemärkten der werbetreibenden Wirtschaft angeboten. Und da die Medienunternehmen die Inhalte nur zum Teil selbst produzieren, spielen die Beschaffungsmärkte eine tragende Rolle.

**Das Marketing nimmt
eine wichtige
Schlüsselfunktion ein.**

Medienunternehmen konkurrieren dabei um das knappe Gut Aufmerksamkeit. Im Kampf um die viel zitierte Ökonomie der Aufmerksamkeit von Georg Franck³ haben die Medienunternehmen strategisches Handeln implementiert. Die langfristige Planung des Einsatzes von Real-, Kultur- und Sozialkapital bestimmt daher maßgeblich, welche Medien die Aufmerksamkeit der Gesellschaft erreichen. Das Marketing nimmt dabei eine wichtige Schlüsselfunktion ein.

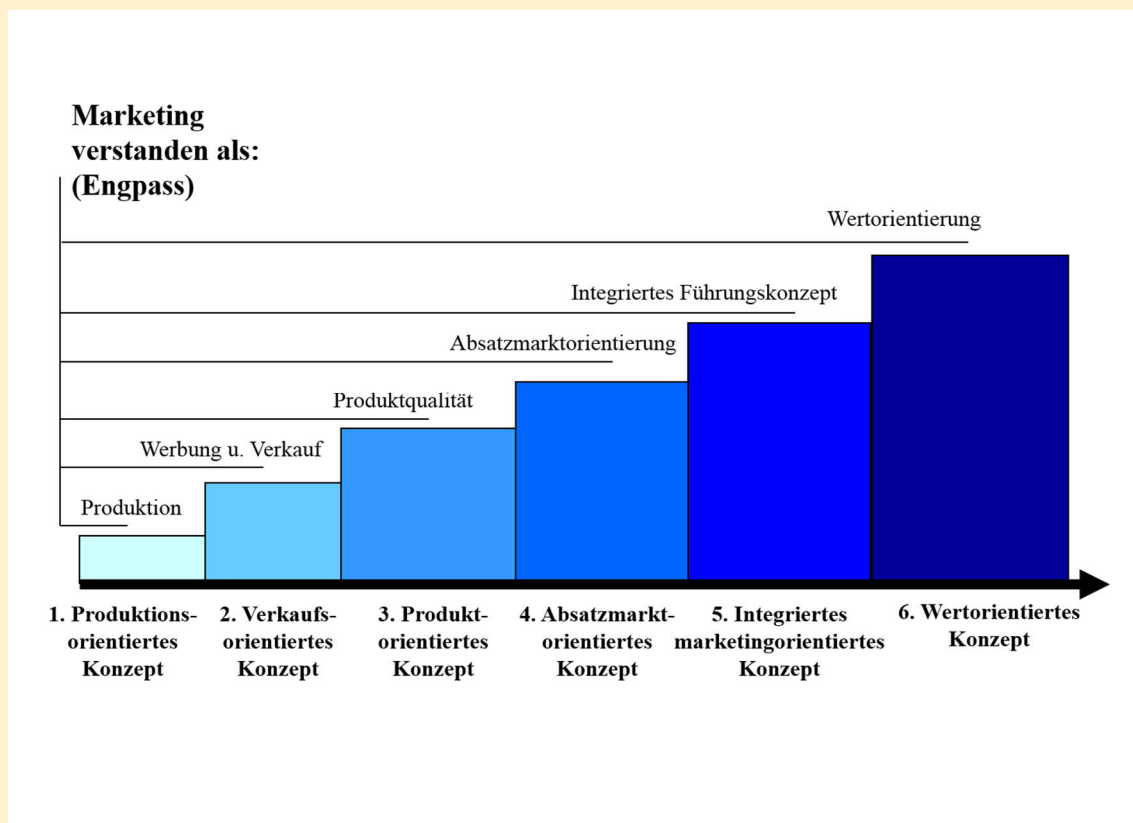
Im Folgenden soll die historische Entwicklung des Marketings hin zu einem wertorientierten Konzept dargestellt werden.

Eine kurze Geschichte des Marketings in sechs Entwicklungsstufen

Seit Neil Borden in den 50er-Jahren den allseits bekannten Begriff „Marketing-Mix“ eingeführt hat und Jerome McCarthy in den 60er-Jahren mit den „4 P des Marketings“ die Praxis im Produktmanagement präzise auf den Punkt brachte (ein Produkt entwickeln, den Preis bestimmen, es bewerben (Promotion) und für die richtige Platzierung sorgen (Distribution)), haben sich die Marketingkonzepte im Zuge ihrer dynamischen Anpassungen an die Umwelt drastisch gewandelt.

Dies kann vereinfacht anhand der folgenden Entwicklungsphasen des Marketings im deutschsprachigen Raum verdeutlicht werden.

Abbildung 1: Sechs Entwicklungsstufen des Marketings



Quelle: Eigene Darstellung

In den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts galt es in erster Linie, den enormen Nachfrageüberhang zu befriedigen. Es handelte sich um einen typischen Verkäufermarkt, der sich dadurch kennzeichnete, dass das Angebot kleiner war als die Nachfrage, wodurch die Anbieter eine dominante Stellung im Markt einnehmen konnten. Da es keine Nachfrageengpässe am Absatzmarkt gab, konzentrierten sich die Unternehmen vor allem im Rahmen eines produktionsorientierten Konzepts auf die Massenproduktion von Gütern und den Verkauf ihrer Leistungen im Markt zur Befriedigung der Grundbedürfnisse der Konsumenten. Das Ziel war, durch Standardisierung und Größendegressionseffekte die Produktionskosten zu minimieren, damit diese Güter günstiger angeboten werden konnten und für mehr Käufer leicht erschwinglich waren. Henry Fords Model T steht hier stellvertretend für diese Strategie.

Das Modell T von Ford (umgangssprachlich auch Tin Lizzy, dt. Blechliesel) war das meistverkaufte Automobil der Welt, bis es diesen Titel im Februar 1972 an den VW Käfer verlor. Zwischen 1908 und 1927 wurden in den USA 15 Mio. Stück gebaut. Das Modell T war für die Massenmotorisierung gedacht, somit war es mit europäischen Fahrzeugen, die mit hohem handwerklichen Können hergestellt wurden, kaum zu vergleichen, da der am Fließband gefertigte Wagen in puncto Qualität und Ausführung eher bescheidenen Ansprüchen gerecht wurde.

Die Tin Lizzy war das erste Auto, das auf einem Fließband gefertigt wurde. Um die Fertigung zu beschleunigen, wurde zwischen 1915 und 1925 nur in Schwarz produziert, da man so nur eine Lackierstraße brauchte und diese Farbe am schnellsten trocknete. Fälschlicherweise wird behauptet, dass Henry Ford damals den berühmten Satz „You can have it in any color as long as it's black.“ („Sie können es in jeder Farbe haben, sofern sie schwarz ist.“) geprägt hat. Dieses Zitat wurde ihm angeblich jedoch lediglich untergeschoben.

**Orientierung auf
Verbraucherbedürfnisse
ist Geburtsstunde des
Marketings.**

Dieser Marketingansatz wurde folglich primär als Distributionsfunktion interpretiert. Die Schwächen des produktionsorientierten Ansatzes lagen insbesondere in der einseitigen Konzentration auf den Preis und der Vernachlässigung der Nutzererwartungen der Kunden.

Aufgrund des Wandels vom Verkäufer- zum Käufermarkt mit einem entsprechenden Angebotsüberhang wurde in den 60er-Jahren die dominante Funktion des verkaufsorientierten Marketings erkannt. Insbesondere durch die Arbeiten von Philip Kotler und der von ihm geforderten konsequenten Orientierung an den Verbraucherbedürfnissen war dies die eigentliche Geburtsstunde des Marketings (Kotler 1967).⁴ Angesichts der steigenden Nachfrage machte es, den Anforderungen der Konsumenten möglichst optimal

zu entsprechen. Der Verbraucher und die optimale Befriedigung seiner Bedürfnisse rückten in den Fokus des Marketings. In dieser Phase wurde das Marketing vor allem als eine operative Beeinflussungstechnik verstanden – mit Fokus auf den Instrumenten des Marketing-Mix. Damit einher ging die Implementierung von Marketingabteilungen.

Die Schwächen des verkaufsorientierten Ansatzes lagen insbesondere in verstärkt auftretenden Einmaleffekten, die die Kundenbindung erschwerten.

In den 1970er-Jahren rückten aufgrund der wachsenden Macht des Handels als „Gatekeeper“ zwischen Hersteller und Konsument Aspekte des produktorientierten Marketings in den Mittelpunkt des Interesses. Der Fokus wurde auf Produktinnovationen, Produktverbesserung und Produktdifferenzierung gelegt. Daher erfolgte ein systematischer Aufbau handelsgerichteter Instrumente des Marketings, die besonders auf die Produktqualität ausgerichtet waren. Während die strategische Unternehmensführung in dieser Phase noch überwiegend als eigenständige betriebswirtschaftliche Managementaufgabe aufgefasst wurde, zeigten sich „schrittweise Berührungspunkte zu einem sich emanzipierenden Marketing“⁵, so dass sich Marketing zunehmend als Führungsfunktion etablierte.

Marketing etabliert sich zunehmend als Führungsfunktion.

Die Schwächen des produktorientierten Ansatzes lagen vor allem in der Vernachlässigung der Präferenzen der Kunden und im Verpassen von Trendänderungen am Markt.

Der mittlerweile zum Klassiker avancierte Beitrag „Marketing Myopia“ beantwortete die Leitfrage, wie Unternehmen kontinuierliches Wachstum sicherstellen können, auf neue und herausfordernde Weise.⁶ Etablierte und erfolgreiche Unternehmen dürfen den Markt, den sie heute bearbeiten, nicht als gegeben hinnehmen. Neue Wachstumsmöglichkeiten können dann vorteilhaft genutzt werden, wenn die Grenzen des eigentlichen Industriezweigs soweit wie möglich gesteckt werden.

Aus heutiger Sicht mögen die in dem Beitrag gewählten Beispiele von der amerikanischen Eisenbahn und den Filmgesellschaften etwas befremdlich wirken. Die amerikanischen Eisenbahnen steckten nicht deshalb in Schwierigkeiten, weil der Mobilitätsbedarf von Autos, Lastwagen oder Flugzeugen gedeckt wurde, sondern weil sie selbst diesen Bedarf nicht gedeckt haben. Sie gestatteten anderen den Marktzutritt in ihr eigenes Geschäft. Ein Kardinalfehler bestand darin, dass die Eisenbahngesellschaften die Grenzen ihres Geschäftszweigs zu eng gesteckt und ihre Branche falsch interpretiert hatten. Sie dachten eisenbahnorientiert und nicht transportorientiert, ihre Politik war produkt- und nicht kundenbezogen. Auch bei den Filmgesellschaften zeichnete sich das gleiche Bild ab: Die Filmgesellschaften gerieten

nicht wegen des Markteinbruchs, der vom Fernsehen ausging, in die Schiefelage, sondern wegen der eigenen Kurzsichtigkeit des Topmanagements. Wie bei den Eisenbahnen hatte die Filmindustrie ihre Branche falsch definiert. Die Hollywood-Studios glaubten, sie seien in der Filmindustrie tätig, obwohl es tatsächlich der Unterhaltungssektor war.

Passend zu dieser Fehleinschätzung ist das Zitat von Darryl F. Zanuck, Mitbegründer von 20th Century Pictures aus dem Jahr 1946: „Television won't be able to hold on to any market it captures after the first six months. People will soon get tired of staring at a plywood box every night.“⁷

Unternehmen müssen die Wünsche ihrer potenziellen Kunden definieren.

Dennoch bleibt Levitts Grundgedanke stringent: Um weiter zu wachsen, müssen Unternehmen die Wünsche und Bedürfnisse ihrer potenziellen Kunden definieren und auf sie eingehen, anstatt auf eine vermeintliche Unsterblichkeit ihrer Produkte zu bauen. Das gesamte Unternehmen muss „als ein Kunden schaffender und Kundenwünsche befriedigender Organismus gesehen werden“⁸.

Aufgrund der Stagnation zahlreicher Märkte, eines geänderten Kundenverhaltens und der dynamischen Umweltbedingungen waren die Unternehmen in den 1980er-Jahren gezwungen, in ihren absatzmarktorientierten Marketingüberlegungen nicht nur die Kunden zu berücksichtigen, sondern vielmehr alle Marktpartner wie Wettbewerb, Handel und die allgemeine Umwelt miteinzubeziehen. So entwickelte sich das strategische Marketing mit einer verstärkt kompetitiven Ausrichtung, einer langfristigen Orientierung sowie einem Fokus auf Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbspositionierungen. Hinzu kam der verstärkte Einsatz von strategischen Analysemethoden für die Analysefelder globale Umwelt (globale Umweltanalyse, Szenarioanalyse), Branche (Branchenstrukturanalyse und Konkurrenzanalyse), Markt (Marktsystemanalyse, Marktlebenszyklusanalyse) und Unternehmen (Wertkettenanalyse, Portfolioanalyse und Stärken-Schwächen-Analyse).⁹ Vor allem die bahnbrechenden Publikationen von Porter prägten das wissenschaftliche Fundament, den Fokus der allokativen Unternehmensressourcen langfristig auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen zu legen.¹⁰ Angesichts der fortschreitenden Globalisierung gewannen auch internationale Aspekte des Marketings zunehmend an Bedeutung.

Die Schwächen des absatzmarktorientierten Ansatzes liegen im selbstreferentiellen Fokus auf das Marketing selbst, bei der nicht an erster Stelle der Kunde im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten steht.

Anfang der 1990er-Jahre wurde das Anspruchsspektrum des Marketings durch eine zunehmende Orientierung an rechtlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen erweitert. In dieser Zeit entwickelte

sich das Verständnis des Marketings als integriertes marketingorientiertes Konzept der marktorientierten Unternehmensführung. Die funktionale Sichtweise des Marketings als Absatzfunktion wurde mit dem Verständnis des Marketings als Unternehmensphilosophie verbunden. Die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, der verschärfte Wettbewerb sowie uneinheitliche Konsumstrukturen haben in den 2000er-Jahren wiederum zu neuen Herausforderungen an das Marketing geführt. Es zeigt sich ein Trend zu einem individuellen, multioptionalen und vernetzten Beziehungsmarketing. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Fähigkeit von Unternehmen, in Netzwerken zu agieren, an Bedeutung. In der jüngsten Zeit steht zudem das interne Marketing verstärkt in der Diskussion. Dabei wird der Marketinggedanke über die externe Umwelt hinaus auch auf die Zielgruppen der Mitarbeiter und internen Kunden übertragen. Auch der Stellenwert einer systematischen Markenführung steigt bedeutsam. Eine Schwäche des integrierten marketingorientierten Konzepts liegt in der Wohlfahrtsorientierung, die sich auf „Alibi-Maßnahmen“ beschränkt.

Kotler verdichtet in seiner wegweisenden Publikation „Die neue Dimension des Marketings – vom Kunden zum Menschen“ die bisher dargestellten fünf Entwicklungsstufen auf zwei Stadien: das Industriezeitalter mit der wichtigsten Technologie der Industriemaschinen und das Informationszeitalter, bei der die Informationstechnologie im Mittelpunkt steht. Kotler trennt diese beiden Phasen auch in Marketing 1.0 und Marketing 2.0. Nun sind wir Zeitzeugen des Aufstiegs von Marketing 3.0, also des wertorientierten Zeitalters.

Die sechste Entwicklungsstufe des Marketings reicht im Zuge drastischer sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Veränderungen bis in die Gegenwart. Im wertorientierten Ansatz werden Menschen nicht länger nur als Verbraucher, sondern als ganze Menschen wahrgenommen. Sie wünschen sich von den Produkten und Dienstleistungen, die sie wählen, Erfüllung – nicht nur in funktioneller und emotionaler Hinsicht, sondern auch in seelischer.

Unternehmen bieten Lösungen für gesellschaftliche Probleme an, also Missionen, Visionen und Werte, die den ureigenen Bedürfnissen der Menschen nach sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Gerechtigkeit entsprechen.

Eine Pionierin dieses ethischen Ansatzes ist die verstorbene Anita Roddick, Gründerin von The Body Shop.¹¹ Obwohl sie den Markennamen und die Idee für Recyclingverpackungen 1976 von einem US-Unternehmen übernahm und erst zehn Jahre später eher zufällig zur Sozialaktivistin wurde, war Roddick Vorreiterin der Idee, Kosmetikprodukten eine Hintergrundgeschichte zu geben, indem sie ausschließlich aus natürlichen Bestandteilen und ohne

Menschen wünschen sich von Produkten und Dienstleistungen seelische Erfüllung.

Tierversuche hergestellt sowie umweltfreundlich verpackt wurden. Sie suchte in Folge des starken Wachstums ihres Unternehmens für ihren Franchising-Ansatz nach Menschen, denen es eher darum ging, etwas zu bewirken, als Gewinn zu erzielen.

Es reicht also einfach nicht mehr, dass Unternehmen erfolgreiche Bilanzzahlen vorweisen können. Die Zeiten, in denen sich die unternehmerische Verantwortung darauf beschränkte, Gewinne zu machen, sind eindeutig vorbei – basierend auf den wirtschaftsliberalen Ideen von Milton Friedman und anderen Vertretern der sogenannten Chicagoer Schule als theoretischem Fundament.¹²

Über die Erfüllung von materiellen Konsumentenwünschen hinaus geht es inzwischen auch darum, individuelle Sinnbedürfnisse und ethische Ansprüche von Kunden zu erfüllen. Unternehmen sollen nun auch deutlich zum Gemeinwohl der Gesellschaft beitragen. Gemeinsame Werte sind Sympathieträger und Bindeglieder zwischen Marken und Kunden. „Ethical Brands“ sind auch für die Trendforscher von Trendone einer der „Megatrends“ im aktuellen Trendbook 2021.¹³ Auch der Schlüsselbegriff Sustainability beeinflusst eine Vielzahl globaler Diskurse. Darin bündelt sich der Anspruch an Unternehmen, einer übergeordneten Verantwortung Rechnung zu tragen. Die gesamte Ökonomie, die Energieerzeugung, die Produktion, die Landwirtschaft sowie jeglicher Konsum werden intensiv auf den Aspekt Nachhaltigkeit geprüft.

Großkonzerne werben mit umweltbewusstem Konsum für eine bessere Welt.

Ethisch sollen am besten alle unsere Konsumententscheidungen sein. Produkte und Händler, die sich diesen Maßstab auf die Fahne geschrieben haben, stehen bei den Konsumenten hoch im Kurs. Die Konsumenten trauen dem vorgegebenen Wohlwollen großer Unternehmen nicht mehr. Die als Feigenblatt wahrgenommene Corporate Social Responsibility hat beim Kunden seine Wirkung verloren. Um sich wieder glaubwürdiger zu positionieren, werben Großkonzerne für konsensfähige Werte und Normen wie umweltbewussten Konsum, um den Weg für eine bessere Welt zu ebnet. Auch Start-ups setzen vermehrt auf neue Produkte mit sozialer Mission.

Elementar ist die emotionale Note der neuen Markenbotschaft: Je höher die Betroffenheit des Konsumenten, desto höher ist seine mögliche Identifikation. Marken greifen so die politischen Positionen der Öffentlichkeit auf und etablieren sich als moralische Instanzen. Dass viele Konsumenten wissen wollen, wofür Unternehmen eigentlich stehen, belegt eine Umfrage, die das Meinungsforschungsinstitut Civey im Herbst 2018 publiziert hat. Die Tendenz: Je jünger die Konsumenten sind, desto mehr Bedeutung messen sie der politischen Haltung eines Unternehmens bei.¹⁴ Unter den Studenten etwa erwartet mehr als jeder zweite eine klare Positionierung von Konzernen.

Den wesentlichen Ergebnissen des GemeinwohlAtlas Deutschland 2019 kann eine bemerkenswerte Erkenntnis vorweggenommen werden: 91 % der Befragten sind tendenziell bereit, für gemeinwohlförderliche Dienstleistungen und Produkte mehr Geld zu bezahlen – 26 % der Befragten sogar mehr als 10 %. Gar keine Haltung nach außen zu vertreten, kann inzwischen zu wirtschaftlichen Risiken führen.

In jüngster Zeit gibt es daher immer mehr Kampagnen, die nicht bestimmte Produkte bewerben, sondern eine Haltung ausdrücken wollen. Konzerne vertreten inzwischen politische Überzeugungen. Lufthansa fertigte auf einem Airbus A320 mit dem Schriftzug „Say yes to Europe“ eine Speziallackierung an. Außerdem wurde die Standardlackierung aller Lufthansa-Flugzeuge geändert: Ergänzend zur deutschen Flagge, die auf dem hinteren Teil des Rumpfs neben der Registrierung des Flugzeugs lackiert ist, ist inzwischen auch die europäische Flagge zu sehen. Volkswagen klebte an seine Konzernzentrale ein überdimensionales Plakat mit der Botschaft „Volkswagen wählt Europa“. Und die Deutsche Bahn tauchte in ihrer Euphorie den Berliner Hauptbahnhof europäisch in Blau-Gelb. Das sind plakative Beispiele für eine gemeinsame Aufforderung, nicht nur an der Europawahl teilzunehmen, sondern auch proeuropäisch zu wählen – ein klares Statement gegen Populisten und Nationalisten.

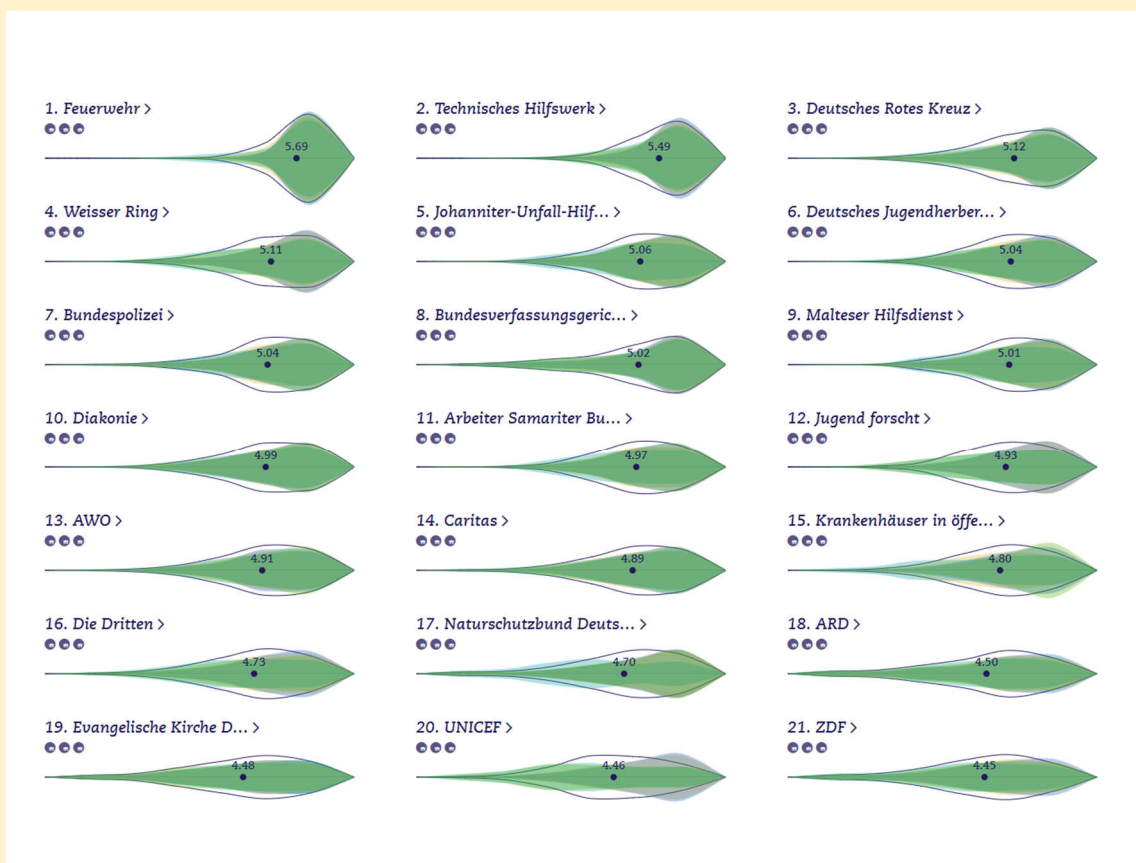
Werbekampagnen wollen eine Haltung ausdrücken.

Gemeinwohlorientierung

Die Bedeutung der Gemeinwohlorientierung zeigt eindrucksvoll der bereits erwähnte GemeinwohlAtlas Deutschland 2019 der Handelshochschule Leipzig in Kooperation mit der Universität St. Gallen.¹⁵

Bei einer repräsentativen Befragung mit fast 12.000 teilnehmenden Personen sollten diese aus einer Liste von 137 Unternehmen und Institutionen bewerten, wer ihrer Meinung nach einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl in Deutschland leistet. Gefragt wurde nach vier Faktoren:

Abbildung 2: Beitrag der untersuchten Organisationen und Unternehmen zum Gemeinwohl

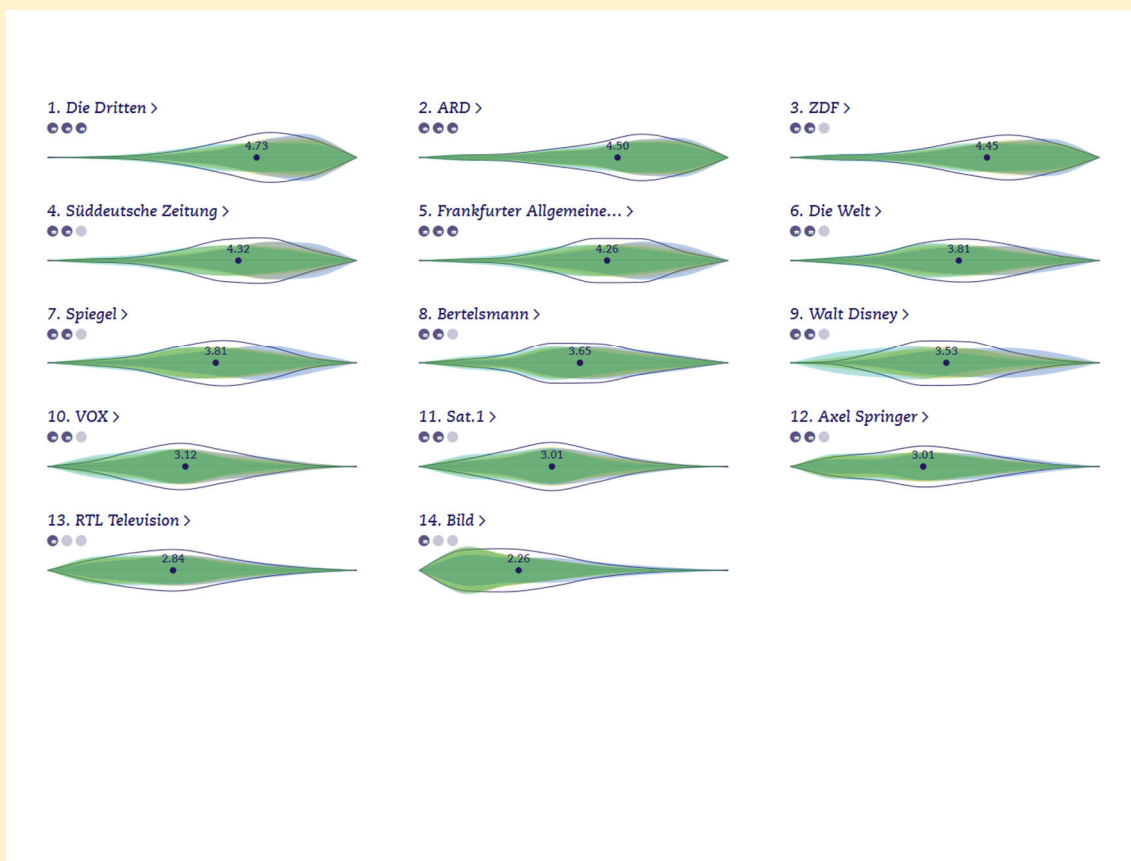


Quelle: www.gemeinwohlatlas.de

1. Verhalten sich die Genannten moralisch anständig?
2. Leisten sie im Kerngeschäft gute Arbeit?
3. Fördern sie mit ihrer Arbeit den Zusammenhalt in der Gesellschaft?
4. Tragen sie zur Lebensqualität bei?

An der Spitze des Rankings stehen Katastrophenhelfer wie die Feuerwehr oder das Technische Hilfswerk, gefolgt von gemeinnützigen Vereinen und Verbänden.

Abbildung 3: Beitrag der Medienorganisationen zum Gemeinwohl 2019



Quelle: www.gemeinwohlatlas.de

Als erste Medienorganisation nehmen die „Dritten“ der ARD, also beispielsweise das BR Fernsehen, den Platz 16 im Gesamtranking ein. Es folgen auf Platz 18 die ARD und auf Platz 21 das ZDF. Im Ranking der Medienorganisationen belegen die Institutionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks die ersten drei Plätze. Auf den weiteren Plätzen folgen die Flaggschiffe der Verlage SZ (32), FAZ (36), Die Welt (65), Der Spiegel (67). Erst dann reihen sich die Medienkonzerne Bertelsmann und Disney auf den Plätzen 79 und 91 ein. Die privat-kommerziellen TV-Sender Vox (120), Sat1 (122) und RTL (129) reihen sich im hinteren Drittel ebenso wie der Axel-Springer-Verlag ein. Die Bild nimmt gar den drittletzten Platz im Ranking ein (135).

Das erste Wirtschaftsunternehmen, Carl Zeiss, landet auf Platz 30, gefolgt vom Drogeriemarkt dm (33) und Miele (35). Alle drei stehen für gute Produkte und zeigen großes Engagement für Mitarbeiter und Gesellschaft. Eine klare Rüge erteilen die Deutschen der Autoindustrie, die durch den Diesel-Skandal die ganze Branche in eine tiefe Vertrauenskrise gebracht hat. Ganz klar die rote Laterne bekamen die Fußballverbände wie FIFA, DFB und UEFA sowie die Sozialen Netzwerke Twitter und Facebook.

Medien sind publizistische Leistungsträger.

Es lohnt sich also der Blick auf das jeweilige konkrete ethische Handeln des Unternehmens. Medienunternehmen sollten sich daher zum Ziel setzen, in „vernünftiger Form ein sinnstiftendes Wertesystem zu definieren und damit einer werteppluralen, postmodern geprägten Beliebigkeit ein überzeugendes ethisches Konzept entgegenzusetzen“¹⁶. Das Spannungsfeld wird aus publizistikwissenschaftlicher Sichtweise aufgeladen, da Medien grundsätzlich eine doppelte Funktion zugesprochen wird. Sie sind publizistische Leistungsträger und verkörpern industrielle, also profitorientierte Unternehmen. Sie sind Kulturgut und Wirtschaftsgut zugleich, kommerziell organisiert, und haben dennoch eine öffentliche Aufgabe.¹⁷ Weischenberg spricht daher von der „Schizophrenie“ der Medien als grundlegendem Merkmal, die von den Medienunternehmen bewältigt werden muss.¹⁸ Letztendlich sollen sie Medienangebote erstellen, die ökonomisch (auf dem Werbemarkt) wie publizistisch (auf dem Rezipientenmarkt) erfolgreich sein müssen.

Notwendigkeit eines wertorientierten Marketingansatzes für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Wenn die so bedeutsam gewordene Gemeinwohlorientierung bereits in der Privatwirtschaft eine so herausragende Rolle spielt, muss das erst recht für die per se gemeinwohlorientierten öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen gelten.

Der Rundfunk als Teilsystem der Medien muss sich seiner Macht und seiner Auswirkungen auf die Gesellschaft noch stärker bewusst werden. Es geht um die Verantwortung der Medienunternehmen in der digitalen Welt. In „Verantwortung“ steckt das Wort „Antwort“. Für das Marketing des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gilt es, die richtigen Zukunftskonzepte zu finden und die eingeschlagenen wertorientierten Ansätze so weiterzuentwickeln, dass die Ziele der Sicherung von Vielfalt und publizistischer Leistungsfähigkeit erreicht werden können und dass die demokratierelevanten Kulturgüter Fernsehen, Radio und digitale Plattformen in Zukunft stärker im Fokus der persönlichen Mediennutzung der Bürgerinnen und Bürger stehen.

Die Lage auf den Medienmärkten ist durch eine teilweise dramatische Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. So ist es auf der Angebotsseite zu einer Vervielfachung der Programmangebote gekommen, was zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck führt. Auf der Nachfrageseite ist demgegenüber keine fundamentale Ausdehnung der Nutzungszeiten festzustellen, dafür ein erhöhter Bedarf an Orientierungs- und Navigationshilfen. Deswegen hat das Bundesverfassungsgericht in seiner jüngsten Entscheidung nochmals betont, dass es die Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist, das verlässliche Gegengewicht zu den privat-kommerziellen Medien zu sein. Gerade in der digitalen Welt sind nach Ansicht des Gerichts inhaltliche Vielfalt, authentischer Journalismus und Orientierungshilfe von unverzichtbarem Wert für den Einzelnen und die Demokratie.

Die Notwendigkeit und Fähigkeit, sich bemerkbar zu machen, wird zum elementaren strategischen Erfolgsfaktor und zum Überlebensprinzip für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In einer derart veränderten Wettbewerbslandschaft wird Marketing und insbesondere dasjenige Instrumentarium immer wichtiger, das zu einer klaren Profilierung der eigenen Programmangebote und zur Abhebung von der Konkurrenz führt. Kein Medienunternehmen kann sich den Trends des Digitalmarketings mehr verschließen, so auch nicht die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Für sie war die Hinwendung zu einer zunehmenden Marketingorientierung freilich stets umstritten, vor allem getrieben von der These, nur privat-kommerzielle Medienunternehmen hätten es nötig und seien berechtigt, Marketing zu betreiben. Diese These wird schon lange von keinem Fachexperten mehr vertreten.

Medienunternehmen haben eine Verantwortung in der digitalen Welt.

**Öffentlich-rechtliche
Rundfunkanstalten
haben einen
Grundversorgungsauftrag.**

Die Auffassung, Qualität spreche für sich, und öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten hätten es nicht nötig, ihre Angebote durch öffentlichkeitswirksame Marketingmaßnahmen zu unterstützen, ist Geschichte. Das wäre auch gleichbedeutend mit einem Rückfall in das Marketingverständnis des produktorientierten Ansatzes der 70er-Jahre. Gerade in Zeiten des immer stärker werdenden Kampfes um Aufmerksamkeit ist die Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale des öffentlich-rechtlichen Rundfunks von entscheidender Bedeutung.

Dem Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten fällt somit die Aufgabe zu, seinen Markenkern und seine Markenpersönlichkeit sowie seine jeweiligen Programm-Marken so zu positionieren und zu kommunizieren, dass auch auf diese Weise der Sicherstellung des Grundversorgungsauftrags nachhaltig Rechnung getragen wird.

Das Marketing für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk ist in seinem ganzheitlichen Ansatz als ein legitimes Instrumentarium

- notwendig, weil der Gedanke des öffentlich-rechtlichen Rundfunks als „Rundfunk für alle“ im kollektiven Gedächtnis der Bevölkerung verankert werden muss und weil seine Marken im täglichen Selektionsprozess des Zuschauers und Zuhörers als wählbare Alternative auf der Agenda stehen;
- zulässig, weil im Sinne des öffentlich-rechtlichen Auftrags Transparenz über das Leistungsangebot des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und Chancengleichheit im Verdrängungswettbewerb hergestellt werden muss;
- angemessen, weil die Marketingmaßnahmen zielgerichtet, kostenbewusst und effizient eingesetzt werden, um nachhaltig den gesellschaftlichen Nutzen herauszustellen.

Kurzum: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist für alle Menschen wichtig, bietet ein einzigartiges Programm mit dem von der Bevölkerung attestierten und durch eine aktuelle Studie belegten höchsten Gemeinwohlbeitrag der Medienbranche und trägt mit seinem gesamten Programmangebot, seinen zentralen digitalen Plattformen sowie seiner notwendigen Präsenz auf Drittplattformen auch nachhaltig zur Bildung und Identitätsstiftung in Deutschland bei.

Wertorientierte Zukunftskonzepte des Marketings für den BR

Der Bayerische Rundfunk feierte am 25. Januar 2019 seinen 70. Geburtstag. 70 Jahre gibt es den öffentlich-rechtlichen Rundfunk schon – das bedeutet 70 Jahre Gemeinwohlorientierung und auch 70 Jahre steter Wandel. Von den Anfängen nach dem Zweiten Weltkrieg mit Radiosendungen, vom Schwarz-Weiß- zum Farbfernsehen, vom Analogen ins Digitale – der öffentlich-rechtliche Rundfunk war und ist im „Flow“.

Gleiches gilt für das Marketing im BR. Im Fokus steht gemäß Kotler ein „neues Verbrauchervertrauenssystem“. Verbraucher treffen sich heute in eigenen Gemeinschaften, wirken an der Entwicklung eigener Produkte und Erfahrungen mit und suchen außerhalb dieser Gemeinschaften nach Vorbildern. Unternehmen, die nachhaltigen Erfolg erzielen wollen, müssen begreifen, dass Verbraucher immer mehr Wert auf Mitwirkung an der Entwicklung, auf Vergemeinschaftung und auf Charakter legen. Im Grunde wird sich das Marketing also in den drei Disziplinen des Produktmanagements, Kundenmanagements und Markenmanagements weiterentwickeln müssen. Etablierte Marketingpraktiken werden aber nach wie vor ihre Bedeutung in bestimmten Anwendungsfeldern nicht verlieren.

Es wird also auch weiterhin um die zielgruppenaffine Auswahl, um die Definition einer Positionierung, um die Umsetzung der vier P und um den Aufbau einer Marke rund um ein Produkt gehen. Die Veränderungen im Unternehmensumfeld werden aber innovative Marketingpraktiken erfordern.

Tabelle 1: Zukunftskonzepte des Marketings

Die Disziplin des Marketings	Heutiges Marketingkonzept	Künftiges Marketingkonzept
Produktmanagement	Die vier P (Produkt, Preis, Platzierung, Promotion)	Co-Kreation
Kundenmanagement	STP (Segmentierung, Targeting und Positionierung)	Vergemeinschaftung
Markenmanagement	Markenaufbau	Charakterbildung

Quelle: Kotler / Kartajaya / Setiawan 2010, S. 50

Diese drei Aspekte bilden drei wichtige Leitlinien für die künftige Marketingpraxis, die im Folgenden mit Best-Practice-Beispielen des Bayerischen Rundfunks dargestellt werden.

Co-Kreation

„Co-Creation“ ist der von C.K. Prahalad eingeführte Begriff, der das künftige Marketingkonzept auf der Ebene des Produktmanagements beschreibt. Prahalad und Krishnan haben in „The New Age of Innovation“¹⁹ konstatiert, dass neue Methoden der Produktentwicklung durch die Kollaboration zwischen Unternehmen, Verbrauchern und Stakeholdern wie Zulieferern und Vertriebs- und sonstigen Kooperationspartnern entstehen, die in einem Innovationsnetzwerk untereinander in Beziehung stehen. Die aggregierten Erfahrungen jedes einzelnen Nutzers des Produktes verleihen dem Produkt einen sehr hoch ausgeprägten Nutzwert.

Kotler beobachtet dabei drei relevante Prozesse des aktiven Einbeziehens:²⁰ Erstens sollen Unternehmen eine Plattform einrichten, auf der zweitens die einzelnen Nutzer ihre spezifischen Interessen ausrichten. Schließlich liefert das aggregierte Feedback für die Plattform die gewünschten Optimierungen, die von den Nutzern vorgenommen wurden. Dieser aus der Softwareentwicklung marktübliche Ansatz der aktiven Einbeziehung in die Produktentwicklung sollten sich Unternehmen verstärkt zu Nutze machen.

Publikumsaktion „Mitmischen“ im Bayerischen Rundfunk

Der BR braucht Publikum, das ihn unterstützt.

Seit einiger Zeit steht der öffentlich-rechtliche Rundfunk verstärkt in der Kritik – sei es von Teilen der Politik, Verlagen und kommerziellen Sendern oder einer wachsenden Zahl von Bürgerinnen und Bürgern, die nicht mehr bereit sind, den Rundfunkbeitrag zu bezahlen. In dieser Situation kommt es für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk mehr denn je darauf an, sich verlässliche Verbündete zu sichern. Und das ist zuallererst das Publikum – Menschen, für die der BR ein täglicher Begleiter in ihrem Leben ist, Menschen, die den BR schätzen und ihn erhalten wollen. Es geht auch darum, Menschen, die den BR nicht nutzen (v. a. junge Menschen) bzw. ihm kritisch oder distanziert gegenüberstehen, wieder für sich zu gewinnen.

Im Juni 2019 fand im BR zum zweiten Mal die Publikumsveranstaltung „Mitmischen!“ statt. Mitmischen steht für die Haltung des BR gegenüber seinem Publikum: Der BR nimmt sein Publikum ernst und begegnet ihm auf Augenhöhe. Mitmischen steht für Transparenz, Offenheit und Partnerschaft.

Der BR lud Menschen aus allen bayerischen Regionen zu sich ein, und zwar an allen größeren Standorten wie München, Augsburg, Regensburg, Nürnberg sowie einzelne Korrespondentenbüros. 300 Plätze in rund 50 Redaktionen aus Hörfunk, Fernsehen und Online wurden vergeben. Die Besucher hatten Gelegenheit, intensive Einblicke in die Arbeit im BR zu bekommen,

waren einen Tag lang Teil der jeweiligen Redaktion und haben aktiv mitgearbeitet. Sie äußerten differenzierte Kritik und lieferten viele Anregungen für die Redaktion, die den direkten Austausch mit ihrem Publikum als sehr bereichernd erlebte.

Die Publikumsaktion „Mitmischen!“ wird im Jahr 2020 fortgeführt, die Möglichkeiten der Mitwirkung des Publikums sollen auch außerhalb des Aktionszeitraums verstärkt stattfinden. Die Menschen sollen Nähe und die Bereitschaft zum direkten Austausch erleben sowie „ihren“ Rundfunk mitgestalten können. Prof. Klaus Meier von der Universität Eichstätt erscheint eine Rückbesinnung auf ein traditionelles Leitbild für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als „unser aller Rundfunk“ besonders hilfreich.²¹ Die Bürgerinnen und Bürger sind gemäß diesem Leitbild seine Gesellschafter.

Das Publikum soll die Möglichkeit des Mitwirkens haben.

Es gibt bereits eine Reihe von weiteren Überlegungen, das Publikum aktiv einzubeziehen (z. B. Sendungen allein mit Themenvorschlägen des Publikums zu gestalten, mehr Menschen von nebenan in Talkrunden und Sendungen, Bürgersendungen in eigener Sache, öffentliche Redaktionssitzungen). Ziel ist es, das Konzept von „Mitmischen!“ als Haltung des BR gegenüber seinem Publikum weiter zu implementieren und nach außen zu kommunizieren. Angedacht ist hierbei, die Beiträge oder Inhalte, die von Teilnehmern initiiert wurden, durch ein Label oder einen Schriftzug zu kennzeichnen, damit die Nachhaltigkeit des Projektes „Mitmischen!“ sichtbar wird.

Kurzum: Die Publikumsaktion „Mitmischen!“ ist eine mögliche Antwort auf die von Prof. Meier eingeforderten Ideen und Experimente für einen „Mitmach-Rundfunk“. Besonders der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist aufgefordert, seine partizipativen und dialogorientierten Beteiligungsmöglichkeiten am öffentlichen Diskurs für das Publikum zu öffnen und in der digitalen Medienwelt vorbildhaft Qualitätsmaßstäbe zu setzen.²²

Vergemeinschaftung

Digitale Technik bildet die technologische Voraussetzung der Konvergenz, da alle Stufen des digitalen Wertschöpfungsprozesses (Content-Entwicklung, Produktion, Distribution, Nutzung) sektorübergreifend einbezogen werden. Die Digitalisierung wirkt somit wie ein Wachstumshormon unterschiedlicher Medienindustrien hin zu einem kollaborativen Verbund, seien es die Inhalte-Anbieter, die Vertreter der Computerindustrie, die Endgerätehersteller oder die Telekommunikationsunternehmen (Konvergenz auf den TIME-Märkten). Die Folgen der Digitalisierung verschärfen den Wettbewerb, der durch eine Vervielfachung der Anbieter auch aus ursprünglich medienfremden Branchen und einer verstärkten Ausrichtung auf globale Märkte

intensiviert wird. Mit der Digitalisierung geht somit ein Trend zur flächendeckenden Vernetzung der Medienangebote der gesamten Wirtschaft einher. Digitale Technik verbindet somit nicht nur Unternehmen, sondern verbindet auch die Verbraucher und stärkt die zentrifugalen Kräfte der Vergemeinschaftung. Das Smartphone nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Es ist persönlich viel näher am Menschen als alle bisherigen Endgeräte der Mediennutzung. Es ist das „Schweizer Taschenmesser des 21. Jahrhunderts“²³ und ermöglicht aus der Hosentasche den Zugang zur digitalen Welt. „Das Smartphone als der zentrale Hub für die tägliche orts- und zeitunabhängige Mediennutzung potenziert den Wunsch nach persönlicher, individueller, dialogorientierter, vernetzter und offener Aussprache.“²⁴ Es vereinfacht und unterstützt somit die Bildung von Communitys.

Das Phänomen der Bildung von Communitys ist eng mit dem Marketingkonzept des Tribalismus (Stammestum) verwandt. Die grundsätzlich tribalistische Neigung des Menschen findet sich in modernen Gesellschaften in Form von Clubs, Fans, Vereinen und auch Gesellschaften und kommerziellen Unternehmungen. Seth Godin liefert frühzeitig die bemerkenswerte Erkenntnis, dass Verbraucher untereinander vernetzt werden möchten, nicht mit Unternehmen.²⁵ Godin stellt zudem die Behauptung auf, dass geschäftlicher Erfolg nur mit Unterstützung von Gemeinschaften möglich ist. Verbraucher sind also entweder untereinander vernetzt (in Webs), kreisen um eine starke Leitfigur und bilden eine loyale Fangemeinde (in Hubs) oder teilen dieselben Werte und bilden eine homogene Gruppe von Markenenthusiasten (in Pools).²⁶

Communitys erleben derzeit eine Wertentwicklung.

Communitys erleben derzeit eine beachtliche Wertentwicklung und haben sich als feste Größe neben den reinen Corporate Websites etabliert (inklusive des weiterhin stark genutzten Zuspielens von Neuigkeiten aus dem Unternehmen über Newsletter). Gläser spricht in diesem Zusammenhang von einer „Emanzipation“ des Konsumenten.²⁷

Ein anschauliches Community-Beispiel, das mehr ist als nur der nächste Newsletter mit Links, ist das innovative BR-Storytelling-Projekt „Ich, Eisner“ von Bayern 2. Das Messenger-Projekt machte die packende Geschichte der Revolution in Bayern von 1918 hautnah erfahrbar. Nutzer bekamen Texte, Bilder, Videos und Sprachnachrichten von Kurt Eisner, dem Anführer der Revolution und ersten bayerischen Ministerpräsidenten, auf ihr Smartphone über die Messenger-Dienste WhatsApp und Instagram – quasi in Echtzeit, nur 100 Jahre später. Das Projekt basierte auf historischen Recherchen, nahm sich aber auch die Freiheit, Kurt Eisner als Figur der Geschichte emotional und atmosphärisch zu verdichten. Über Messenger wie WhatsApp schaffte es ein Qualitätsprogramm wie Bayern 2, Nähe zu seinem Publikum herzustellen. Denn dort findet Kommunikation statt, die der Nutzer wirklich möchte.

Das Projekt startete am 14. Oktober und lief bis zum 26. Februar 2019, auf den Tag genau 100 Jahre nach Eisners Beerdigung. In diesem Zeitraum bildete sich eine Community von mehr als 15.000 Nutzern, die mehr als 10.000 Nachrichten absetzten. Ein für dieses Projekt eingerichteter Chatbot arbeitete nochmals so viele Nachrichten ab. Der direkte Dialog mit der Community hatte auch einen hohen Nutzwert für weitere Recherchen und Themen. Beispielsweise ist durch einen direkten Whatsapp-Kontakt zu einer Urenkelin Kurt Eisners ein exklusives Radiostück entstanden. Im Verlauf des Projekts bauten die User immer mehr eine persönliche Bindung zu Kurt Eisner auf. Alleine an Weihnachten erhöhte sich signifikant die Zahl an Nachrichten und Wünschen, flankiert von konstruktivem Feedback zum Projekt. Besonders emotional wurde es beim virtuellen Kondolenzbuch für Kurt Eisner, das von PULS, dem jungen Programm des Bayerischen Rundfunks, entwickelt wurde. Innerhalb von wenigen Tagen kamen mehrere hundert Abschiedsnachrichten zustande. Ebenso viele Anfragen erhielt über einen Live-Chat ein Eisner-Experte.

Geschichten über Messenger zu erzählen, beschreitet einen innovativen Weg, hochwertige Inhalte einem neuen, jüngeren Publikum zu erschließen und in kurzer Zeit eine Community aufzubauen. Und das Projekt „Ich, Eisner“ ist inzwischen zweifach ausgezeichnet. Das verantwortliche Team erhielt nicht nur den ersten Preis des Wettbewerbs „Pressefreiheit“ des Bayerischen Journalistenverbands, sondern auch den Deutschen Digital Award in Bronze in der Kategorie „Social/Dialog – Dialog (inkl. Chatbots)“. Dieses Messenger-Projekt inspirierte schon viele ähnliche Projekte in Deutschland, u. a. „Guter Rat – Ringen um das Grundgesetz“ vom WDR, „70 Jahre Grundgesetz – Die Entstehung des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz“ sowie „Hallo Joseph #WHATSNEXT“ der Fraunhofer-Gesellschaft.

Gerade für starke, im bayerischen Hörfunkmarkt etablierte Radiomarken wie Bayern 1 und Bayern 3 stellt der kontinuierliche Ausbau von Communitys ein sehr wichtiges Instrument der Markenbildung dar.

Messenger-Projekte erschließen einem jüngeren Publikum hochwertige Inhalte.

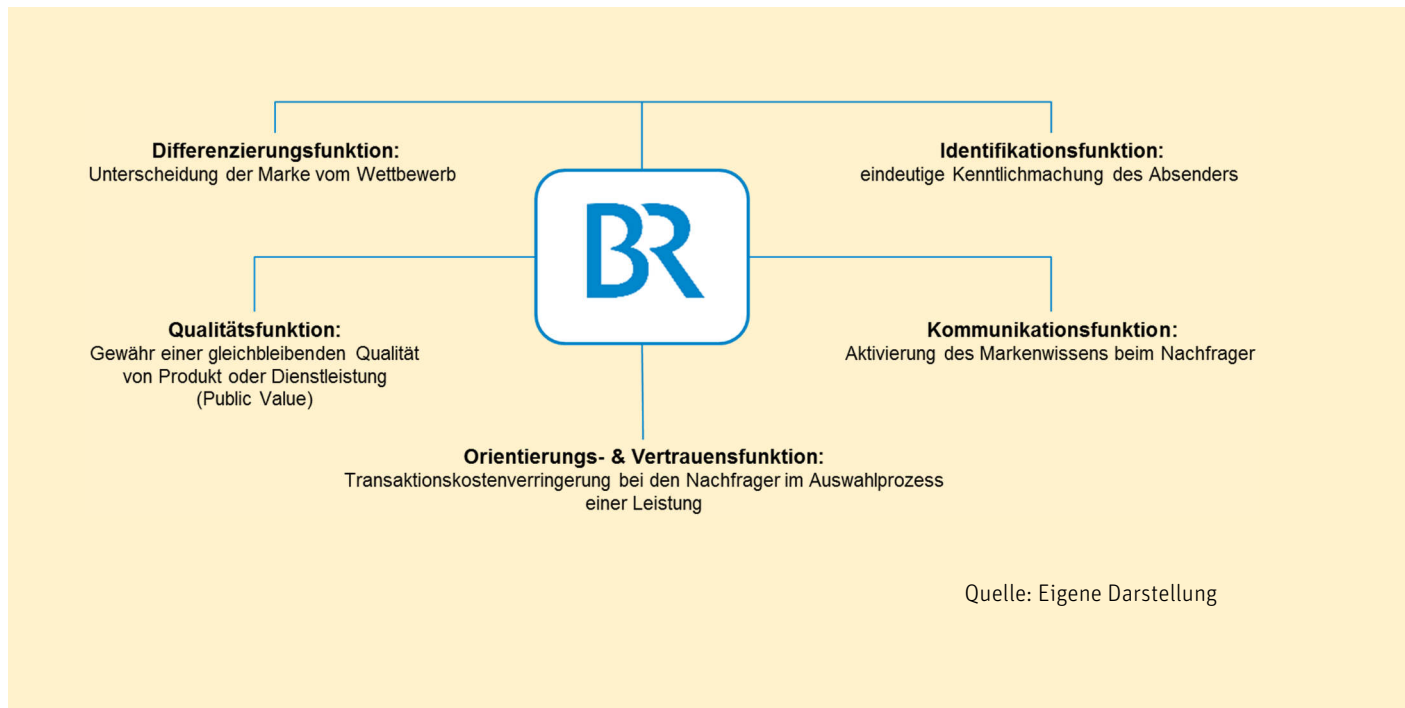
Charakterbildung

Franz-Rudolf Esch prägte den Markenbegriff mit Vorstellungsbildern in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.²⁸

Wie bedeutsam das Markenmanagement für ein künftiges Marketingkonzept ist, soll in den folgenden fünf Thesen zur Relevanz der Markenführung zum Ausdruck kommen. Sie stellen zugleich die Leitlinien des „Brandbooks“ des Bayerischen Rundfunks dar.

In Abbildung 4 sind die zentralen Funktionen einer Marke dargestellt, die insbesondere in der digitalen Welt für den täglichen Selektionsprozess des Nutzers von entscheidender Bedeutung sind: von der Orientierungs- und Vertrauensfunktion über die Public-Value-Dimension Qualität, über die Markenkommunikation und das Markendesign (Identitätsfunktion) bis hin zur Positionierung der Marke im Wettbewerbsumfeld (Differenzierungsfunktion).

Abbildung 4: Funktionen einer Marke am Beispiel des Bayerischen Rundfunks



Fünf Thesen zur Relevanz der Markenführung

These 1: Marken müssen Charakter haben

Marken dürfen sich nicht dem Mainstream unterwerfen. Stromlinienförmigkeit führt zu Austauschbarkeit. Neben der Förderung der originären Stärken braucht jede Marke eine Betonung ihrer Ecken und Kanten. Das haucht der Marke Leben ein und verleiht ihr das ersehnte Profil. Polarisierende Markenpersönlichkeiten werden in unserer Medienlandschaft stärker wahrgenommen, weil sie Charakter haben.

These 2: Marken müssen unvergleichlich sein

Erfolgreiche Marken sind unvergleichbar. Für sie gibt es nur eine Benchmark: sich selbst. Das führt zwangsläufig zur Konzentration auf die eigenen Stärken. Diese müssen so aufgebaut werden, dass die Marke einen Spitzenplatz im Kopf des Zuschauers, Hörers oder Online-Nutzers besetzt – dabei geht es nicht primär um eine Führungsposition im Marktanteil. Neben quantitativen Kriterien gibt es auch qualitative Kriterien, die den Erfolg einer Marke bestimmen.

These 3: Markenwerte schafft man evolutionär, nicht revolutionär

Je besser sich eine Marke den Anforderungen des Marktes anpasst, desto erfolgreicher ist sie. Diese Anpassung an die Umwelt ist ein langsamer Prozess. Ein Prozess, der kreativ denkenden Menschen oft als viel zu langatmig vorkommt. Der Markenverantwortliche muss dem mit Beharrlichkeit entgegenwirken, ohne dabei die Kernwerte – sozusagen die DNA des Lebewesens „Marke“ – zu verändern.

These 4: Marken brauchen einen Führungsmix aus strikten Regeln und Freiheit

Es bedarf einiger weniger, einfacher Schlüsselregeln für Marken. Diese Regeln sind allerdings unumstößlich. Die richtige Mischung aus Regeln, also notwendiger Statik, und Freiheit, also Dynamik, sorgt für den Markenerfolg.

These 5: Marken brauchen ganzheitliche Führung

Marken benötigen klare Leitlinien und Weichen, die es möglich machen, die Marke – mit Ecken und Kanten – zu entwickeln. „Marke“ fordert auch Mut zum Risiko und verlangt manchmal unpopuläre Entscheidungen. Eine Marke lebt dann, wenn jeder Einzelne im Unternehmen sich ihrer bewusst ist. Markenführung wirkt sich daher auf das ganze Unternehmen als lebendes System aus.

Exemplarisch für eine erfolgreiche Erfüllung der dargestellten Markenfunktionen und eine gelungene Evolution einer Markencharakterbildung soll hier eine der etabliertesten und die in puncto Reichweite erfolgreichste Radiomarkte des Bayerischen Rundfunks Erwähnung finden. Bayern 1 ist mit einem Marktanteil von rund 25 % das meistgehörte Radioprogramm in Bayern (Mediaanalyse 2019 Audio II). Täglich schalten 3,14 Millionen Hörerinnen und Hörer Bayern 1 bundesweit ein. Kein Programm in Bayern wird so lange und intensiv gehört. Davon zeugt die tägliche Verweildauer von 208 Minuten. Diese Führungsposition lag vor vielen Jahren noch in weiter Ferne. Über Jahrzehnte galt Bayern 1 als das altbackene und biedere Radio der Großeltern. Schlager- und Volksmusik prägten das Programm. Heute präsentiert Bayern 1 unter dem Motto „Die beste Musik für Bayern“ internationalen Pop & Rock vor allem aus den 70er- und 80er-Jahren.

Bayern 1 ist der Wandel zu einem Multi-Channel-Unterhaltungsangebot gelungen.

Die Programminhalte sind inzwischen geprägt von einem „konstruktiven“ bzw. lösungsorientierten Journalismus und einem starken Fokus auf regionale Informationen. Unterhaltung mit beliebten bayerischen Kabarettisten, Eventreihen wie das Bayern 1 Sommerfestival und die Bayern 1 Disco sowie umfangreiche Social-Media-Angebote heben die Marke von Wettbewerbern ab und bieten bei gleichbleibender Programmqualität Orientierung und Vertrauen bei ihrem Publikum, das sich in erster Linie aus der Generation der „Babyboomer“ rekrutiert. Mit stringenter Markenführung und der tiefenpsychologischen Validierung von Zielgruppenwünschen ist dieser Wandel vom Schlager- und Volksmusikimage zu einem Multi-Channel-Unterhaltungsangebot, die intelligente Nutzung von Smart Speakern inkludiert, sehr erfolgreich gelungen.

Fazit

Im Gründungsjahr des Bayerischen Rundfunks hat noch niemand geahnt, wie rasant sich die Technik und unsere Gesellschaft weiterentwickeln würden.

Umso bemerkenswerter ist es, dass die Werte, die die Gründungsväter damals geleitet haben, heute in der globalisierten Welt nichts an ihrer Bedeutung verloren haben: Dazu gehören vor allem die Teilhabe (gleicher Zugang für alle), Unabhängigkeit (von politischen und wirtschaftlichen Einzelinteressen unabhängige Berichterstattung), Qualität (hochwertiger und authentischer Journalismus), Vielfalt (Programm für alle Menschen, in allen Genres, auf allen Wegen), Innovation (neue Inhalte auf neuen Plattformen), Wertschöpfung (starker Partner für die deutsche Medien- und Kulturlandschaft) und Verantwortung (gemeinwohlorientierte und transparente Mittelverwendung) sowie die regionale Nähe zur Lebenswirklichkeit der Menschen in den einzelnen Regionen (identitätsstiftend und zugleich verbindend):²⁹

Das sind Werte und Ansprüche, die nicht nur den BR, sondern die ARD als Medienverbund auszeichnen und mit derselben Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und einer kontinuierlichen Gemeinwohlorientierung auch künftig belegt werden müssen.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk dient der Gesellschaft. Dieses Selbstverständnis prägt die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden. Ein gemeinsamer freier Rundfunk bietet den Menschen Zugang zu Information, Bildung, Kultur und Unterhaltung.

Die vielfältigen öffentlich-rechtlichen Angebote leisten einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Im Fernsehen, im Radio, im Internet bzw. auf digitalen Plattformen werden positive Impulse für das Gemeinwesen gesetzt. Dass das Publikum von diesen umfassenden Leistungen für die Gesellschaft erfahren und diese für sich nutzen kann, ist wesentliches Ziel des wertorientierten Marketings.

///

Die Werte des BR wie Unabhängigkeit und Qualität haben weiterhin ihre Gültigkeit.

Anmerkungen

- 1 Vgl. The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing, American Marketing Association, Pressemitteilung vom 14.1.2008.
- 2 Vgl. Heinrich, Jürgen: Medienökonomie. Bd. 2 Hörfunk und Fernsehen, Opladen-Wiesbaden 1999, S. 278.
- 3 Vgl. Franck, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf, München 1998.
- 4 Vgl. Kotler, Philip: Marketing Management, Englewood Cliffs 1967.
- 5 Vgl. Meffert, Heribert: Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden 1994, S. 4.
- 6 Vgl. Levitt, Theodore: Marketing-Myopia, in: Harvard Business Review, 4/1960.
- 7 Vgl. „Worst tech predictions of all time“, <https://www.telegraph.co.uk/technology/O/worst-tech-predictions-of-all-time/darryl-zanuck-in-1964/>
- 8 Vgl. Levitt: Marketing-Myopia, 4/1960.
- 9 Vgl. Hermanns, Arnold / Kiendl, Stephanie / Overloop, Pascal: Marketing. Grundlagen und Managementprozess, München 2007.
- 10 Vgl. ausführlich Porter, Michael: Competitive Advantage, Englewood Cliffs 1985.
- 11 Vgl. ausführlich Kotler, Philip / Kartajaya, Hermawan / Setiawan, Iwan: Die neue Dimension des Marketings, Frankfurt 2010.
- 12 Chicagoer Schule bezeichnet eine bestimmte Denkrichtung in der Wirtschaftswissenschaft, die als prägende Merkmale die neoklassische Preistheorie und die freie Marktwirtschaft als effizientestes Mittel zur Ressourcenallokation und Einkommensverteilung aufweist; vgl. ausführlich Reder, Melvin: Chicago School, in: The New Palgrave-Dictionary of Economics, Bd. 1, hrsg. von Steven N. Durlauf und Lawrence E. Blume, New York, 2. Aufl., 2008, S. 760-765.
- 13 Trendbook 2021. Das Zukunftslexikon der wichtigsten Trendbegriffe, Hamburg 2019, S. 79.
- 14 Slavik, Angelika: „Ladys first“, in: Süddeutsche Zeitung (SZ) vom 25./26.5.2019.
- 15 Siehe die gesamte Studie unter www.gemeinwohlatlas.de.
- 16 Gläser, Martin: Medienmanagement, Stuttgart 2008, S. 1052.
- 17 Vgl. Kiefer, Marie Luise: Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München / Wien 2001, S. 19.
- 18 Vgl. Weischenberg, Siegfried.: Das neue Mediensystem. Ökonomische und publizistische Aspekte der aktuellen Entwicklung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ vom 22.6.1990, S. 34; vgl. ebenso Kiefer: Medienökonomik, S. 18 f.

- ¹⁹ Vgl. Prahalad, Coimbatore / Krishnan, Mayuram.: The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value through Global Networks, New York 2008.
- ²⁰ Vgl. Kotler / Kartajaya / Setiawan: Die neue Dimension des Marketings, S. 51.
- ²¹ Vgl. Meier, Klaus: Unser aller Rundfunk, in: Public Open Space. Zur Zukunft öffentlich-rechtlicher Medien, hrsg. von Konrad Mitschka und Klaus Unterberger, Wien 2018, S. 35.
- ²² Ebd., S. 37.
- ²³ Grußwort des BR-Intendanten bei der Public Broadcasting Conference (PBI) in München am 10.9.2015, <https://www.br.de/unternehmen/inhalt/pbi-welcome-address-100.html>.
- ²⁴ Meier: Unser aller Rundfunk, S. 37.
- ²⁵ Vgl. Godin, Seth.: We need you to lead us, New York 2008.
- ²⁶ Vgl. Kotler / Kartajaya / Setiawan: Die neue Dimension des Marketings, S. 52 f.
- ²⁷ Gläser: Medienmanagement, S. 146.
- ²⁸ Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, Wiesbaden 2012, S. 23.
- ²⁹ Vgl. „Wir sind deins. ARD“, in: ARD-Broschüre 2019, https://www.ard.de/download/4898208/ARD_Broschuere.pdf.