

Radio – mehr als nur ein Begleitmedium

Crossmediale Strategien von Hörfunksendern am Beispiel
Kronehit

Von

Charlotte Dallago Fasolin

Mm161810

Begutachter

FH-Prof. Dr. Andreas Gebesmair

Zweitbegutachter

FH-Prof. Dr. Jan Krone

St. Pölten, Dezember 2019

Ehrenwörtliche Erklärung

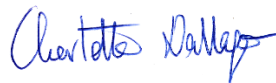
Ich, Charlotte Dallago versichere, dass

- Ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe
- Ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe

Diese Arbeit stimmt mit der von den Begutachtern beurteilten Arbeit überein.

Wien, 13.12.201

Ort, Datum



Unterschrift

Zusammenfassung

Als Folge der Digitalisierung haben sich eine große Anzahl an neuen Medien am Markt etabliert, wodurch der Kampf um Aufmerksamkeit immer härter wird. Klassische Medien wie der Hörfunk lassen sich jedoch nicht von den digitalen Medien verdrängen, sondern nutzen diese zu ihrem eigenen Vorteil. Dies geschieht vor allem durch die Implementierung von Social Media Strategien, durch die Medienunternehmen ihre Kompetenzen auf neue Medienkanäle ausweiten. Ziel der vorliegenden Arbeit war es zu analysieren, welche Crossmedia Strategien Hörfunkunternehmen anwenden und welche Vorteile sich daraus ergeben. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Einzelfallstudie am Beispiel des österreichischen Privatradiosenders Kronehit durchgeführt. Die Studie umfasste ein Experteninterview mit dem Programmchef von Kronehit und die Analyse der Kanäle, die der Sender crossmedial nutzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es sich beim Großteil der Crossmedia Strategien, die von Hörfunksendern angewandt werden, um eine konvergenzgetriebene Diversifikation handelt, bei der ein klassisches Medienunternehmen in einen digitalen Medienmarkt eintritt. Zu diesen konvergenzgetriebenen Strategien gehören Social Media Strategien, die Produktion von Web-Radios und Podcasts, die App sowie die Webseite von Hörfunkunternehmen.

Zu den wichtigsten Vorteilen, die sich aus der Implementierung von Crossmedia Strategien ergeben können, zählen die Steigerung des Markenwerts und die Stärkung der Kundenbindung.

Abstract

As a result of digitalization, a large number of new media have established themselves on the market, making the fight for attention increasingly fierce. Classical media such as radio, however, are not being replaced by digital media, but rather use them for their own advantage. This is achieved through the implementation of cross-media strategies, through which media companies expand their competencies to new media channels. The aim of this thesis was to analyse which cross-media strategies radio companies use, and which advantages result from them. To answer the research questions, a single case study was carried out using the example of the Austrian private radio station Kronehit. The study included an expert interview with the programme director of Kronehit and the analysis of the channels that the station uses for cross-media purposes.

The results show that the most cross-media strategies used by radio stations are part of a convergence-driven diversification in which a traditional media company enters a digital media market. These convergence-driven strategies include social media strategies, the production of web radios and podcasts, the app and the website of radio companies.

The most important benefits that can result from the implementation of cross-media strategies include increasing brand value and strengthening customer loyalty.

Inhalt

1. Einleitung.....	6
1.1. Problemstellung und Forschungsstand.....	6
2. Radio.....	8
2.1. Radio – Eine Definition	9
2.2. Geschichte.....	10
2.2.1. Von der RAVAG zum Reichssender Wien	10
2.2.2. Die Nachkriegszeit und die Gründung der Österreichische Rundfunk GesmbH 11	
2.2.3. Volksbegehren und Rundfunkgesetze	12
2.2.4. Der private Hörfunk in Österreich	14
2.3. Marktstruktur in Österreich	14
2.3.1. ORF.....	15
2.3.2. Privatradios.....	15
2.4. Rechtliches und regulatives Umfeld	16
2.4.1. ORF-Gesetz (ORF-G) und Privatradiogesetz (PrP-G)	16
2.4.2. KommAustria	17
2.5. Radionutzung.....	18
2.6. Digitalisierung.....	19
2.6.1. DAB+	19
2.6.2. On-Demand-Streaming.....	21
3. Radio-Management.....	23
3.1. Wertschöpfung.....	23
3.2. Strategisches Management	25
3.3. Marken- und Positionierungsstrategien	27
3.4. Programmstrategien	29
4. Medienkonvergenz	31
4.1. Die Ebenen der Medienkonvergenz.....	33
5. Crossmedia.....	35
5.1. Definition	36
5.2. Begriffsabgrenzung.....	37
5.2.1. Multimedia	37
5.2.2. Transmediales Storytelling.....	38

5.3.	Crossmedia-Management	39
5.4.	Crossmedia-Strategien	41
5.4.1.	Planung, Umsetzung und Kontrolle	43
6.	Methode.....	46
6.1.	Das Forschungsdesign	47
6.2.	Untersuchungsgegenstand – Radio Kronehit	48
7.	Crossmediale Strategien von Kronehit.....	49
7.1.	Die Webseite.....	50
7.1.1.	Online Auftritt von Medienunternehmen	50
7.1.2.	Webseiten.....	54
7.1.3.	Radiosender im Web	55
7.1.4.	Kronehit.at.....	56
7.2.	Kronehit-TV	63
7.3.	Web-Radio	65
7.3.1.	Kronehit Web-Radios	66
7.4.	Podcasts	67
7.4.1.	Podcast vs. Radio.....	68
7.4.2.	Kronehit Podcasts.....	69
7.5.	Social Media.....	70
7.5.1.	Social Media Management	72
7.5.2.	Nutzung von Social Media	73
7.5.3.	Social-Media-Aktivitäten von Kronehit.....	73
7.6.	Mobile App.....	78
7.6.1.	Die Kronehit Smart App	79
7.7.	Life Events	81
8.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	83
9.	Fazit & Ausblick.....	87
	Literaturverzeichnis.....	88
	Anhang.....	97

1. Einleitung

Das Radio wurde im Laufe der Zeit schon des Öfteren totgeglaubt. „Video Killed The Radio Star“ sangen The Buggles bereits in den 1980er Jahren, als angenommen wurde, dass das Fernsehen den Hörfunk verdrängen wird. Mittlerweile, fast 30 Jahre später, wissen wir, dass der Hörfunk seinen Platz neben dem TV gefunden hat und immer noch ein sehr beliebtes Medium darstellt. Der TV sollte jedoch nicht der einzige Konkurrent bleiben, der das Radio vor neue Herausforderungen stellt.

Durch die rasche Entwicklung neuer Technologien und der daraus folgenden Digitalisierung, erlebte die gesamte Medienbranche einen Umschwung. Es entstanden eine Fülle an neuen digitalen Medien, die plötzlich am Markt mitmischten. Der Hörfunk, sowie auch die anderen klassischen Medien, war dadurch dazu gezwungen seine Kompetenzen zu erweitern und die Vorteile und Chancen, die sich durch die Digitalisierung ergeben haben, zu seinem Vorteil zu nutzen.

Im Zuge der Digitalisierung sind nicht nur neue Medien entstanden, sondern auch das Verhalten und die Erwartungen der Konsumenten und Konsumentinnen haben sich verändert. Die neuen Technologien ermöglichen es den Kunden und Kundinnen ihre Informationssuche aktiver und selektiver zu gestalten, wodurch der Kampf um die Aufmerksamkeit immer intensiver wird. Hörfunkunternehmen müssen daher ihre Inhalte an das veränderte Kundenverhalten anpassen.

Gegenstand dieser Arbeit sind die Crossmedia Strategien, die Hörfunkunternehmen anwenden und die Vorteile, die sich daraus ergeben.

1.1. Problemstellung und Forschungsstand

Dem Radio wird häufig zugeschrieben, dass es sich um ein Nebenbeimedium handelt, dass keiner aktiven Aufmerksamkeit der Nutzer und Nutzerinnen bedarf. Diese Vorstellung des Radios passt jedoch nicht in eine Zeit, in der Nutzer und

Nutzerinnen eine immer aktivere Rolle einnehmen. Es stellt sich also die Frage, wie sich das Radio, als passives Medium, an die Erwartungen der aktiven Rezipienten und Rezipientinnen anpassen kann.

Der moderne Nutzer und die moderne Nutzerin sind nicht nur aktiver, sondern auch anspruchsvoller und erwarten Schnelligkeit und Individualität (Vgl. Weissmann & Wegerer 2018, S. 50). Grund dafür ist die Digitalisierung, die es den Kunden erlaubt jederzeit und an jedem Ort auf Informationen zuzugreifen. Dadurch wird die Aufmerksamkeit des Kunden oder der Kundin zu einer knappen Ressource, die für den Erfolg eines Medienunternehmens von zentraler Bedeutung ist (Vgl. Kreutzer 2018, S.12).

Um im digitalen Zeitalter weiterhin die Aufmerksamkeit der Kunden und Kundinnen auf sich zu ziehen, reicht es nicht mehr aus, nur auf einem Medienkanal aktiv zu sein. Hörfunkunternehmen müssen daher neben ihrem On-Air Programm zusätzliche Touchpoints einrichten, über die sie ihre Nutzer und Nutzerinnen erreichen können.

Diese Arbeit befasst sich mit der Kompetenz von Hörfunkunternehmen, verschiedene Medienkanäle erfolgreich miteinander zu kombinieren, um dem Kunden ein medienübergreifendes Angebot zur Verfügung zu stellen. Um dies zu erreichen bedarf es erfolgreicher Crossmedia Strategien

Die Forschungslage zu Crossmedia-Management im Allgemeinen ist gut. Im Zuge der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Crossmedia und Crossmedia Management bezieht sich diese Arbeit hauptsächlich auf die Autoren Müller-Kalthoff und Sjurts.

Die Nutzung von Crossmedia Strategien von Seiten der Hörfunkunternehmen ist hingegen noch ein weitgehend unerforschtes Thema.

Lediglich eine österreichische Studienarbeit befasst sich mit diesem Thema. Armin Rogel (2012) untersucht in seiner Arbeit die crossmedialen Zukunftsperspektiven des Radios. Er geht dabei von der These aus, dass das Radio in Zukunft visualisiert und partizipativer gestaltet werden muss und konnte diese Annahmen anhand seiner Forschungsergebnisse bestätigen. Während Rogel in seiner Forschungsarbeit untersucht hat, wie Radios in Zukunft Crossmedia nutzen

werden, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit damit, welche Strategien bereits jetzt genutzt werden und welche Vorteile sich daraus ergeben.

Der vorliegenden Arbeit liegen folgende Forschungsfragen zugrunde:

Forschungsfrage 1: Welche crossmedialen Strategien wenden Hörfunkunternehmen an?

Forschungsfrage 2: Welche Vorteile ergeben sich für Hörfunkunternehmen durch die Implementierung crossmedialer Strategien?

Der erste Teil dieser Arbeit befasst sich mit den theoretischen Grundlagen, die für das Verständnis der Thematik relevant sind. Der zweite Teil konzentriert sich auf die Beantwortung der beiden Forschungsfragen. Dies erfolgt durch die Analyse der Crossmedia Strategien des Radiosenders Kronehit. Dafür werden die wichtigsten Kanäle untersucht auf denen Kronehit aktiv ist. Im Vorfeld wurde zudem ein Experteninterview mit dem Programmchef von Kronehit geführt, das ebenfalls in die Analyse miteinfließt.

2. Radio

Dieses Kapitel beginnt mit einer Definition des Begriffes Radio und gibt anschließend einen Überblick darüber wie das Medium entstanden ist und wie sich die österreichische Radiolandschaft entwickelt hat. In einem nächsten Schritt wird näher auf das duale System Österreich eingegangen und die rechtlichen und regulativen Rahmenbedingungen beschrieben. Einen weiteren Punkt in diesem Kapitel stellt die Mediennutzung in Österreich dar. Abschließend wird die Digitalisierung in Bezug auf die Verbreitung und Nutzung von Musik kurz angerissen.

2.1. Radio – Eine Definition

„Radio ist Kino im Kopf“

Carmen Thomas

Der Begriff Radio findet im täglichen Sprachgebrauch häufig Anwendung, jedoch erweist es sich als Herausforderung eine tragfähige Definition dafür zu finden, da die Grenzen des Mediums mittlerweile immer stärker verschwimmen (Vgl. Kleinsteuber 2012, S.15).

Neben dem Begriff Radio findet im deutschsprachigen Raum häufig auch die Bezeichnung Hörfunk Anwendung. In der Literatur, sowie im Alltag, werden die beiden Wörter als Synonym gebraucht. Eine mögliche Differenzierung findet sich darin, dass für das Empfangsgerät ausschließlich die Bezeichnung Radio verwendet wird. Ist hingegen von Hörfunk die Rede, wird immer das gesamte Medium gemeint (Vgl. Kleinsteuber 2012, S.20).

Aus technischer Sicht ist das Radio ein Sender, der mittels elektromagnetischer Schwingungen ein rein akustisches Signal ausstrahlt. Dieses Signal ist unmittelbar für all diejenigen empfangbar, die über ein geeignetes Empfangsgerät verfügen und sich innerhalb des Versorgungsgebietes befinden. Die Technik ist die Basis, auf der das Medium aufbaut, ohne sie gäbe es kein Radio. Mittlerweile gibt es ein Vielfaches an Verbreitungswegen, die zur Übertragung von Radioprogrammen genutzt werden. Neben den UKW-Frequenzen wird Radio unter anderem auch über DAB, Satellit und Internet verbreitet (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon/ Krug 2010, S. 9). Die Technik ermöglicht es, dass ein breiter Personenkreis erreicht werden kann und macht das Radio somit zu einem elektronischen Massenmedium und einem Mittel öffentlicher Kommunikation. Zusammen mit dem Fernsehen lässt es sich unter dem Begriff Rundfunk zusammenfassen (Vgl. Häusermann 2013, S.1).

Ebenso wichtig wie die Technik ist die Vielfalt an Inhalten, die über das Radio verbreitet werden. Das richtige Programm sorgt in erster Linie dafür, dass das Medium genutzt und eine Hörerschaft generiert wird. Die übertragenen Inhalte

erfüllen die Unterhaltungsfunktion, die Informationsfunktion, sowie den Servicecharakter, die dem Radio zugesprochen werden (Vgl. Krug 2010, S. 10-11 / Häusermann 2013, S.7).

2.2. Geschichte

Das nachfolgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick, über die wichtigsten Etappen in der Entwicklung des Hörfunks in Österreich. Dieser Rückblick in die Geschichte ist grundlegend, um die heutigen Strukturen des Hörfunkmarktes nachvollziehen zu können.

Mit der Erfindung des Radios, wurde das erste Medium entwickelt, welches zur Verbreitung von Musik dient. Einer der ersten dem es gelang neben Sprache auch Schallplattenmusik zu senden, war der Kanadier Fessenden. 1906 unterlegte er eine Lesung mit der Musik von Händel und legte so den Grundstein für die Entwicklung von Musiksendungen (Vgl. Schramm et al. 2017, S.21/22).

In Österreich markiert das Jahr 1923 einen wichtigen Meilenstein in der Geschichte des Hörfunks. Der im selben Jahr gegründete Rundfunksender „Radio Hekaphon“ startete seinen Betrieb und übertrug die erste offizielle Rundfunksendung (Braunbeck & Schlögl, 2004, S. 16).

2.2.1. Von der RAVAG zum Reichssender Wien

Ein Jahr nach der Inbetriebnahme von „Radio Hekaphon“ wurde der Rundfunksender durch die Gründung der Radio-Verkehrs-Aktiengesellschaft (RAVAG) abgelöst. Zum Generaldirektor der RAVAG wurde Oskar Czeija, der bereits an der Gründung von „Radio Hekaphon“ beteiligt war (Braunbeck & Schlögl 2004, S.23/31).

Am 1. Oktober 1924 sendete die RAVAG unter dem Namen „Radio Wien“ das erste Mal ihr Rundfunkprogramm. Das Phänomen Radio erweckte das Interesse

vieler Zuhörer und Zuhörerinnen und die Anzahl der Rundfunkteilnehmer und -teilnehmerinnen wuchs rasch an. Im Jahr 1925 erreichte die RAVAG bereits über 100.000 Hörer und Hörerinnen (ebd.). Nicht jedem jedoch schien das neue Phänomen geheuer zu sein. So erhoben sich auch kritische Stimmen aus Kreisen Intellektueller gegen das Radio. Darunter zum Beispiel der Autor Hermann Hesse, der in seinem Roman „Steppenwolf“ (1973, S.230) schrieb:

„Es war aber ein Radioapparat, den er da aufgestellt hatte und in Gang brachte, und jetzt schaltete er den Lautsprecher ein und sagte: »Man hört München, das Concerto Grosso in E-Dur von Händel.« In der Tat spuckte, zu meinem unbeschreiblichen Erstaunen und Entsetzen, der teuflische Blechtrichter nun alsbald jene Mischung von Bronchialschleim und zerkautem Gummi aus, welchen die Besitzer von Grammophonen und Abonnenten des Radios übereingekommen sind, Musik zu nennen...“

Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte des österreichischen Hörfunks, war der 2. Weltkrieg. Das nationalsozialistische Regime erkannte das Potenzial des Hörfunks große Massen zu erreichen und nutzte dies für propagandistische Zwecke. 1938 wurde auch die RAVAG übernommen und unter dem Namen „Reichssender Wien“ weitergeführt. Von dem Zeitpunkt an wurde der Sender von Berlin aus geleitet und bot ein Programm, das sich hauptsächlich aus Propaganda und seichter Musik zusammensetzte (Dusek 2004, S.44-45).

2.2.2. Die Nachkriegszeit und die Gründung der Österreichische Rundfunk GesmbH

Nachdem der Krieg zu Ende war, feierte der Rundfunk in Österreich einen Neuanfang. Die RAVAG nahm ihren Betrieb wieder auf und Czeijka war fest dazu entschlossen den Sender wieder genauso aufzubauen, wie vor der Übernahme. Bald bemerkte er aber, dass dies nahezu unmöglich war. Österreich war in der Nachkriegszeit in vier Besatzungszonen unterteilt und die Alliierten zeigten kein Interesse daran, die Hörfunksender, die sich auf ihrem Gebiet befanden, an das Wiener Funkhaus anzuschließen (Vgl. Ergert et al. 1999, S. 50/55).

In Salzburg, das zu dieser Zeit Gebiet der amerikanischen Besatzungsmächte war, wurde der Sender Rot-Weiß-Rot gegründet, der sich durch seine innovativen Ideen auszeichnete. Besondere Aufmerksamkeit bekam der Sender wegen seines Programms „Wir bringen Suchmeldungen“, welches Vermisstenmeldungen mit Musik kombinierte. Durch den Einfluss aus den USA hatten sie ein Auge darauf, was im amerikanischen Hörfunk erfolgreich war und passten dies an Österreich an. Aufgrund des großen Erfolges wurde auch in Wien eine Sendezentrale eröffnet. Rot-Weiß-Rot war, was den österreichischen Hörfunk betrifft, in vielerlei Hinsicht ein Vorreiter. Er war der erste Sender, der jede Stunde ein 10-minütiges Nachrichtenangebot in die Sendung mitaufnahm und strahlte auch als erster im Jahr 1948 bezahlte Rundfunkwerbung aus (Vgl. Ergert et al. 1999, S. 71-77 & 131).

Das Jahr 1953 markiert einen Wendepunkt in der Geschichte des Österreichischen Rundfunks. Es beginnen die ersten Versuche Sendungen via UKW zu übertragen. Außerdem beschließt die RAVAG den Sender Radio Wien in Radio Österreich umzubenennen, wodurch sich ihre Absicht eines vereinten Rundfunks erstmals deutlich macht (Vgl. Ergert et al. 1999, S. 174-186).

Nachdem die Alliierten aus den Besatzungszonen abgezogen waren, wurde der Rundfunk Schritt für Schritt wieder vereinheitlicht. 1957 wurde schließlich die „Österreichische Rundfunk Ges.m.b.H.“ gegründet (ebd.).

2.2.3. Volksbegehren und Rundfunkgesetze

1963 fanden in Österreich Nationalratswahlen statt, die zu einer erneuten Koalition von SPÖ und ÖVP führten. Die beiden Parteien einigten sich im Geheimen darauf, den österreichischen Rundfunk zur Gänze ihrer Kontrolle zu unterstellen. Der damalige Chefredakteur des Kuriers, der von diesem Abkommen Wind bekam, veröffentlichte einen Artikel, in dem er dazu aufrief, den Rundfunk von der Proporzkontrolle zu lösen. Sein Artikel schlug große Wellen, was dazu führte, dass auch weitere Printmedien sich dem Protest anschlossen (Vgl. Portisch 2004, S.65-69).

Nach Absprache mit der Regierung, gestattete diese die Durchführung eines Volksbegehrens „zur Durchsetzung eines proporzfreien unabhängigen Rundfunks“. Hörfunk und TV, die zu diesem Zeitpunkt stark kontrolliert wurden, verschwiegen das Volksbegehren, was es schwierig gestaltete, die breite Masse darauf aufmerksam zu machen. Nichts desto trotz erhielt das Volksbegehren 1946 eine Zustimmung von über 832.000 Österreichern und Österreicherinnen, wurde jedoch vom Parlament abgelehnt (Vgl. ebd.).

Erst als 1966 erneut die Nationalratswahlen stattfanden, erkannte die ÖVP das Potenzial eines möglichen Rundfunkgesetzes nach Vorlage des Volksbegehrens und machte die Umsetzung zu einem ihrer Wahlversprechen. Der ÖVP gelang es die absolute Mehrheit zu erzielen und so wurde im Juli 1966 das erste Rundfunkgesetz verabschiedet, das die Unabhängigkeit des Rundfunks sicherte. Zudem legte das Gesetz erstmals einen Programmauftrag für den Österreichischen Rundfunk fest, der die Verbreitung und Förderung von Bildung, Kultur und Wissenschaft vorsah. Außerdem hatte der Rundfunk von nun an auch den Auftrag, den Bürgern und Bürgerinnen eine objektive Information zur Verfügung zu stellen (Vgl. Twaroch 2004, S. 201-202).

Mit 1. Jänner 1967 trat das neue Rundfunkgesetz in Kraft, was mit der Einführung von insgesamt drei Strukturprogrammen einher ging: der Kultursender Ö1, der Unterhaltungssender Ö3 und ÖR für die regionalen Programme, die von den Bundesländern erstellt wurden. Im Jahr 1979 brachte der österreichische Rundfunk ein viertes Programm auf den Markt, das Blue Danube Radio, das später auf FM4 umbenannt wurde (Vgl. Zink et al., S.15).

Im Juli 1974 beschloss die Regierung ein neues Rundfunkgesetz, welches den Programmauftrag des österreichischen Rundfunks erweiterte. Als wichtigster Punkt galt der Informationsauftrag, der dazu verpflichtete, die Hörer und Hörerinnen mit objektiven Informationen über Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport zu versorgen. Des Weiteren wurden erstmals die Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die journalistische Freiheit gesetzlich festgelegt (Vgl. Twaroch 2004, S. 203-205).

2.2.4. Der private Hörfunk in Österreich

Der 1. April 1998 war in Österreich die Geburtsstunde der Privatradiosender. Dies macht Österreich zu einem der letzten europäischen Länder, die das duale Rundfunksystem eingeführt hat. Die ersten Versuche dem öffentlich-rechtlichen Hörfunk in Österreich Konkurrenz zu machen, begannen schon mit Ende der 1980er Jahre. Es handelte sich dabei in erster Linie um Sender, die im Ausland ihren Standort hatten, aber versuchten, ihr Programm auch in Österreich empfangbar zu machen (Vgl. Grinschgl, 2003, S. 7).

Im Sommer 1993 wurde im Nationalrat das Privatradiogesetz (PRG) beschlossen und somit der erste Schritt Richtung duales Rundfunksystem unternommen. Anfangs wurden lediglich 10 Lizenzen ausgeschrieben, für die sich private Rundfunkveranstalter bewerben konnten. Wider Erwarten gab es einen enormen Ansturm - insgesamt gab es 154 Interessenten. Nach Bekanntgabe der Lizenzvergabe, kam es zu zahlreichen Beschwerden beim Verfassungsgerichtshof. Dies führte dazu, dass der Großteil der Rundfunkanbieter nicht mit dem Senden beginnen konnte. Lediglich die beiden Sender Radio Melody und Antenne Steiermark nahmen bereits 1995 ihren Betrieb auf. Nach einer Überarbeitung des Regionalradiogesetzes, konnten 1998 auch weitere Privatradiosender in Österreich endlich ihren Betrieb aufnehmen (Vgl. Zink et al. 2003 S. 17 ff.).

2.3. Marktstruktur in Österreich

Eines der zentralen Merkmale der österreichischen Radiolandschaft ist ihre duale Anbieterstruktur, d.h. die Koexistenz von öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Sendern. Diese unterscheiden sich in erster Linie durch ihre Finanzierungsstruktur. Die privaten Anbieter finanzieren sich hauptsächlich durch Werbeeinnahmen, während bei öffentlich-rechtlichen Sendern die Rundfunkgebühren den Großteil der Finanzierung ausmachen (Vgl. Wirtz 2016, S. 527 / Birkel et al. 2016, S.8).

2.3.1. ORF

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ORF genoss in Österreich sehr lange Zeit eine Monopolstellung, denn wie bereits in Kapitel 1. erörtert, ist die Privatradiolandschaft noch vergleichsweise jung und ein duales System hat sich hierzulande nur sehr langsam entwickelt. Derzeit betreibt der ORF drei Programme, die bundesweit ausgestrahlt werden (Hitradio Ö3, Österreich 1 und FM4) und weitere neun Radioprogramme, die regional empfangen werden können und von den jeweiligen Landesstudios gestaltet werden (Vgl. ORF o.J.).

Die ORF-Radios dominieren den österreichischen Radiomarkt und erreichen laut aktuellem Radiotest einen Marktanteil von insgesamt 74% bei den Hörern und Hörerinnen ab zehn Jahren. Unter den Sendern des ORF ist Hitradio Ö3 der klare Spitzenreiter mit einem Marktanteil von 31%. Betrachtet man hingegen die Marktanteile auf regionaler Ebene, erreichen in den Bundesländern Burgenland, Kärnten, Tirol und Vorarlberg die jeweiligen Regionalradios des ORF den höchsten Marktanteil (Vgl. Radiotest 2019/2).

Der teils fremdsprachige Sender FM4 hat bei der Zielgruppe der 14 bis 49 – jährigen in ganz Österreich einen Marktanteil von 5%. Besonders beliebt ist der Sender in Wien, wo er einen Marktanteil von 9% erreicht, was im Vergleich zum letzten Jahr einen Anstieg von 3% ausmacht. Der Kultursender Ö1 hat bei der Zielgruppe der 14 bis 49 – jährigen einen Marktanteil, der mit dem von FM4 (4% österreichweit und 9% in Wien) der vergleichbar ist. Wirft man jedoch einen Blick auf die Reichweite unter den Hörern und Hörerinnen aller Altersgruppen (10+), so ist zu erkennen, dass Ö1 besonders bei Hörern und Hörerinnen der älteren Generation besonders beliebt ist - in Wien erreicht Ö1 hier einen Marktanteil von 12% (Vgl. Radiotest 2019/2).

2.3.2. Privatradios

Seit im Jahr 1998 die ersten Privatradiosender in Österreich ihren Betrieb aufgenommen haben, stieg die Anzahl der Sender von den anfänglichen 15 auf

über 70 verschiedene Sender, die Großteiles nur regional empfangbar sind. Lange war der Privatradiosender Kronehit der einzige, der die Lizenz erhalten hatte, sein Programm bundesweit auszustrahlen. 2019 wurde bekannt, dass die Antenne "Österreich" und Medieninnovationen GmbH ebenfalls die Zulassung für eine bundesweite Ausstrahlung erhalten haben (Vgl. Horizont 2018 / RTR 2019).

Den Privatradiosendern gelang es im Jahr 2018 in der Zielgruppe der 14 bis 49 – jährigen einen Marktanteil von 37% zu erreichen. Auf Bundesebene ist der Privatradiosender Kronehit mit Abstand der Reichweitenstärkste mit einer Tagesreichweite von 16,4%, was einem Marktanteil von 14% entspricht. Was die Bundesländer betrifft, so kann sich Kronehit in Wien, Niederösterreich, Oberösterreich und im Burgenland gegen die restlichen Privatradiosender durchsetzen. In Tirol ist Life Radio der beliebteste Privatradiosender mit einem Marktanteil von 11%. In Salzburg, Vorarlberg, Kärnten und der Steiermark sind die jeweiligen Antenne Radios die Reichweitenstärksten (Vgl. Radiotest 2019/2).

Ein Blick auf die österreichischen Radiolandschaft macht deutlich, dass obwohl die privaten Radiosender zahlreicher am Markt vertreten sind, die öffentlich-rechtlichen Sender den Markt eindeutig dominieren.

2.4. Rechtliches und regulatives Umfeld

In diesem Kapitel werden die wichtigsten rechtlichen und regulativen Rahmenbedingungen, sei es für öffentlich-rechtliche Sender als auch für Privatradios, beschrieben.

2.4.1. ORF-Gesetz (ORF-G) und Privatradiogesetz (PrP-G)

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Hörfunk in Österreich sind im ORF-Gesetz und im Privatradiogesetz verankert.

Das ORF-Gesetz definiert unter anderem den öffentlich-rechtlichen Kernauftrag, den der österreichische Rundfunk erfüllen muss. Dieser besteht in erster Linie darin „ein differenziertes Gesamtprogramm von Information, Kultur, Unterhaltung und Sport für alle anzubieten. Das Angebot hat sich an der Vielfalt der Interessen aller Hörer und Seher zu orientieren und sie ausgewogen zu berücksichtigen. Die Anteile am Gesamtprogramm haben in einem angemessenen Verhältnis zueinander zu stehen.“ (ORF-G 2019 Stand 2019). Der ORF wird zudem dazu verpflichtet, stets objektiv zu sein und den Nutzern und Nutzerinnen umfassende und sorgfältig recherchierte Informationen zu bieten. Was den Radiosender FM4 betrifft, sieht das ORF-Gesetz zudem vor, dass der Wortanteil überwiegend fremdsprachig sein muss (Vgl. ORF-G Stand: 2019).

Im Privatradiogesetz sind hingegen die rechtlichen Grundlagen für alle privaten Sender verankert. Hier finden sich auch die Bestimmungen bezüglich der Programmgrundsätze, die vorsehen, dass Privatradios mit ihrem Programm zur Meinungsvielfalt beitragen und ihre Berichterstattungen stets den journalistischen Grundsätzen entsprechen müssen. Außerdem legt das Privatradiogesetz die Rahmenbedingungen für die Zulassung und Frequenzvergabe fest, die durch die Regulierungsbehörde KommAustria erfolgt (Vgl. PrP-G Stand 2019).

2.4.2. KommAustria

Die 2001 gegründete Kommunikationsbehörde Austria (KommAustria) ist zuständig für die Regulierung der elektronischen Audiomedien und der elektronischen audiovisuellen Medien (Vgl. KOG Stand 2019). Die genauen Zuständigkeiten der Regulierungsbehörde sind im KommAustria Gesetz (KOG) verankert. Zu den wichtigsten Aufgaben der KommAustria zählen unter anderem (Vgl. ebd):

- die Abwicklung des Zuordnungs- und Zulassungsverfahrens nach dem Privatradiogesetz
- die Verwaltung und Verteilung von Frequenzen
- die Rechtsaufsicht über die privaten Hörfunkveranstalter und den ORF

- die Beobachtung der Einhaltung werberechtlicher Bestimmungen durch den ORF und durch private Rundfunkveranstalter.

Die Aufgaben der KommAustria dienen dazu, die Meinungsvielfalt am österreichischen Rundfunkmarkt zu sichern und die Qualität der Programme zu fördern. Auch im Bereich der Digitalisierung übernimmt die KommAustria eine besondere Rolle - sie ist dafür zuständig, den digitalen Hörfunk in Österreich einzuführen und für dessen Weiterentwicklung zu sorgen (Vgl. ebd).

2.5. Radionutzung

Dieses Kapitel befasst sich mit der allgemeinen Radionutzung der Österreicher und Österreicherinnen.

Im Jahr 2018 verbrachten die Österreicher und Österreicherinnen im Schnitt 138 Minuten am Tag mit Radiohören. Dies bedeutet einen leichten Anstieg im Vergleich zum Vorjahr, wo durchschnittlich 179 Minuten am Tag Radio gehört wurden. 2017 war somit das Jahr mit der geringsten täglichen Radiohördauer in den letzten 10 Jahren (Vgl. RMS, 2019).

Bei den jüngeren Zielgruppen genießt das Medium Radio geringere Beliebtheit als bei den älteren. Während über 70% der 60-Jährigen und Älteren Nutzer und Nutzerinnen täglich Radio hören, sind es bei den 16 bis 29-Jährigen lediglich rund 40%. Knapp 28% in dieser Zielgruppe geben an nie Radio zu hören (Vgl. RTR, 2018 S. 43).

Der Großteil der österreichischen Radionutzer und -nutzerinnen (43%) hört direkt nach dem Aufstehen schon Radio. 21% der Hörer und Hörerinnen schalten das Radio das erste Mal während des Frühstückes ein und 19% auf dem Weg in die Arbeit oder Ausbildungsstätte. Nur ein kleiner Anteil hört erst im Laufe des Nachmittags, bzw. abends das erste Mal Radio (Vgl. IMAS International 2017, S.12).

Als Nachrichtenquelle ist das Radio bei den Österreichern und Österreicherinnen immer noch sehr beliebt. Lediglich TV-Nachrichtenprogramme und Print-Zeitungen werden öfters zur Information herangezogen. Interessant ist auch festzustellen, dass die Onlineangebote von Radiosendern sowie auch von Zeitungen und TV-Sendern nicht häufig als Nachrichtenquelle genutzt werden (Vgl. RTR, 2018 S. 63).

2.6. Digitalisierung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Veränderung der Verbreitung und Nutzung von Audio-Inhalten, die auf die Digitalisierung zurückzuführen sind. Dabei wird ein besonderer Fokus auf DAB+ und Streaming Dienste gelegt.

2.6.1. DAB+

Die analoge Übertragung via UKW bleibt die dominante Distributionsform für Hörfunkprogramme, dennoch wurden im Zuge der Digitalisierung neue Distributionswege und Endgeräte entwickelt, welche die Nutzungsmöglichkeiten von Hörfunkprogrammen für den Nutzer und die Nutzerin erweitern (Vgl. Birkel et al. 2016, S.2-5).

Ein ausschlaggebender Grund dafür, dass der Empfang über UKW noch die wichtigste Distributionsform darstellt, liegt an der Einfachheit der Empfangstechnik. Der digitale Empfang sieht den Kauf neuer Geräte vor, was dem Großteil der Rezipienten und Rezipientinnen nicht notwendig erscheint, da die Qualität von UKW meist als hochwertig genug empfunden wird. Zudem spielt es eine Rolle, dass das Radio zum Großteil nicht im eigenen Haushalt genutzt wird (Becker S. 131-132 / Wirtz 2016, S. 536)

Es gibt jedoch mehrere Nachteile, die das Empfangen via UKW mit sich bringt. Die Frequenzen für die Übertragung sind begrenzt und die Verbreitung ist mit hohen Kosten verbunden. Zudem hat UKW mittlerweile seine technischen Grenzen

erreicht. Als Alternative wurde der terrestrisch/digitale Übertragungsstandard DAB (inzwischen DAB+) entwickelt (Vgl. Birkel et al. 2016, S.5 / Wirtz 2016, S. 542).

DAB+ hat den Vorteil, dass es aus technischer Sicht mehr Programmen einen Platz bieten kann und so dem Problem der Frequenzknappheit entgegenwirkt. Außerdem führt es zu einer erheblichen Verbesserung der Klangqualität, die zudem unabhängig vom Standort des Hörers oder der Hörerin ist. DAB+ bietet dem Rundfunkveranstalter außerdem die Möglichkeit zusätzliche Informationen zu seinem Programm auf dem Display darzustellen. In Europa wurde DAB+ schon in den meisten Ländern, zumindest auf regionaler Ebene in Betrieb genommen, doch ein vollständiger Umstieg auf DAB+ wird schwierig, da die benötigten Empfangsgeräte noch kaum verbreitet sind (Vgl. Wirtz, S. 542 /Fischer 2018, S. 481 ff.).

In Österreich erteilte die KommAustria im August 2018 erstmals eine Zulassung für eine bundesweite Multiplex-Plattform für digitalen terrestrischen Hörfunk im Standard DAB+. Die Lizenz gilt für eine Dauer von 10 Jahren. Im Mai 2019 startete der nationale Ausbau von DAB+, der einen Netzausbau in drei Phasen vorsieht. Die erste Ausbauphase umfasste unter anderem die Inbetriebnahme von insgesamt sechs Sendeanlagen rund um Wien, Graz, Linz und Bregenz. Dies ermöglicht es rund 60% der Österreicher und Österreicherinnen mit DAB+ zu versorgen. Die zweite Phase startet voraussichtlich im März 2020 und sieht den Ausbau drei weiterer Senderanlagen vor, durch die die Versorgungsquote auf 70% steigen wird. Die dritte und letzte Phase hat die Versorgung des Südens und Südostens Österreichs zum Ziel, sowie eine allgemeine Verdichtung der Signale. In dieser Phase wird die Versorgung der österreichischen Bevölkerung mit DAB+ auf über 80 % steigen. Vorerst sollen 11 Radioprogramme über DAB+ zu empfangen sein. Dazu zählen unter anderem Radio 88.6, Radio Energy und Lounge FM. Die ORF-Sender und Kronehit sind bei diesem Projekt vorerst nicht mit dabei (Vgl. RTR, 2018 / Horizont, 2019).

2.6.2. On-Demand-Streaming

Die Art und Weise wie Musik produziert, verbreitet und rezipiert wird, hat sich mit der Entwicklung des Internets grundlegend verändert. On-Demand-Streamingdienste (z.B. Spotify) als digitale Distributionskanäle, ermöglichen es den Nutzern und Nutzerinnen auf Musikinhalte zuzugreifen, ohne dass diese dauerhaft auf dem Rechner gespeichert werden müssen. Anbieter von Streaming-Diensten können auf verschiedene Arten Erlöse erzielen: Es kann z.B. eine monatliche Pauschale von den Verbrauchern und Verbraucherinnen erhoben werden, oder der Dienst wird den Verbrauchern und Verbraucherinnen kostenlos zur Verfügung gestellt und die Einnahmen stattdessen durch Werbung generiert (Vgl. Schramm et al. 2017, S.10).

Die Musikwirtschaft investiert im Zuge der Digitalisierung viel in die Entwicklung und den Ausbau von Online-Musikangeboten, wodurch eine bisher nie da gewesene Vielfalt an Angeboten entstand. Dadurch wurde es Konsumenten und Konsumentinnen ermöglicht zu jeder Zeit mühelos und kostengünstig auf musikalischen Content zuzugreifen. Mittlerweile werden das breite Angebot und die ständige Verfügbarkeit der Musik als selbstverständlich angesehen. Hörer und Hörerinnen schätzen vor allem die Tatsache, dass sie auf Streaming-Plattformen Zugriff auf ein nahezu unbegrenztes Musikrepertoire haben. Ein weiterer Vorteil ergibt sich daraus, dass die Musik auf einer Vielzahl von Geräten abgespielt werden kann. (Vgl. IFPI, 2018)

Der aktuelle (2018) Marktbericht des Verbandes der österreichischen Musikwirtschaft (IFPI Austria) zeigt, dass die vom Online-Musikmarkt generierten Umsätze, die des physischen Musikmarktes erstmals überholt haben. Mit einem Umsatzplus von 58,3% sind Streaming Abos zum beliebtesten Musikformat aufgestiegen (Vgl. ebd)

2018 wurden in Österreich insgesamt rund fünfeinhalb Milliarden Songs gestreamt. Den größten Anteil der Umsätze machten Abo-Dienste wie Spotify und Apple Music aus. Insgesamt konnten 47,2 Millionen Euro erwirtschaftet werden, was einem Umsatzanteil von 91,5% entspricht. Die Umsätze von Video-Streams

kommen hauptsächlich von YouTube und machen insgesamt 5,6% der Einnahmen aus (Vgl. ebd).

Spotify

Der digitale Musikdienst Spotify wurde im Jahr 2016 in Schweden entwickelt. Seither hat sich Spotify zur wohl bekanntesten Marke am Musikstreaming-Markt entwickelt (Vgl. Raukamp 2015, S. 11). Spotify bietet den Nutzern und Nutzerinnen „personalisierte Dienste mit sozialen und interaktiven Funktionen zum Streamen von Musik und anderen Inhalten wie auch andere Produkte und Dienste, die bisweilen entwickelt werden“ (Spotify Webseite). Spotify stellt den Kunden zwei Abo-Modelle zur Verfügung: Spotify Free und Spotify Premium. Das Free Modell finanziert sich durch Werbeeinnahmen, weshalb es zwischen den Songs immer wieder zu Werbeunterbrechungen kommt. Das Premium Modell hingegen ist frei von Werbung und hat zudem den Vorteil, dass die Nutzer und Nutzerinnen Songs herunterladen und offline darauf zugreifen können. Der Zugriff auf Spotify ist über eine Vielzahl an Geräten möglich, dazu zählen unter anderem der Webplayer und die Spotify-App (Vgl. Spotify o.J.).

In Österreich gibt es 850.000 Nutzer von Spotify Free (Stand: 2018). Die Premium User werden von Spotify nur auf globaler Ebene kommuniziert, wo es insgesamt 157 Millionen Nutzer gibt, davon verfügen rund 71 Millionen über Spotify Premium. In Österreich werden pro Woche auf Spotify insgesamt 21 Millionen Songs gestreamt. Die durchschnittliche Nutzungsdauer liegt bei 145 Minuten am Tag. Damit liegen die Österreicher über dem globalen Durchschnitt von 120 Minuten am Tag (Vgl. Horizont 2018).

Eine Studie aus dem Jahr 2019 zum Thema Musik und Audio Apps zeigt, dass Spotify sowohl im Google Play Store, als auch im App Store von Apple nach Anzahl der Downloads die beliebteste App ist (Vgl. Priori Data 2019).

3. Radio-Management

Das Management von Hörfunkunternehmen umfasst eine große Bandbreite an Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette. Hier soll ein besonderer Fokus auf das strategische Management von Radiosendern gelegt werden. Zu Beginn ist es jedoch notwendig, die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette genauer zu betrachten.

3.1. Wertschöpfung

Im Allgemeinen umfasst die Wertschöpfungskette von Medienunternehmen all jene Aktivitäten, die den Nutzen eines Medienproduktes für den Endkonsumenten und die Endkonsumentin steigern und somit dem Produkt einen Wert geben. Sie ist eine strukturelle Darstellung aller inhouse Aktivitäten und verhilft dem Unternehmen dazu, die Qualität der Produkte stetig zu verbessern und an die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen anzupassen (Vgl. Beck 2018, S. 16-17 & Wirtz 2016, S. 75).

Die Wertschöpfungsketten können je nach Unternehmen variieren, im Falle eines Hörfunkunternehmens wird die Wertschöpfungskette nach Wirtz (Vgl. 2016, S. 547-548) in fünf aufeinanderfolgende Stufen unterteilt:

Die erste Stufe umfasst die **Beschaffung aller notwendigen Input-Faktoren**. Darunter fallen die technische Ausstattung des Unternehmens, sowie die Inhalte und das Personal. Bei der Beschaffung der Inhalte ist es für den Sender von großer Bedeutung die eigene Zielgruppe genau zu kennen, um diese bestmöglich bedienen zu können. Ein zentraler Inhalt für den Hörfunk ist die Musik. Da sich jedoch der Musikgeschmack unterschiedlicher Zielgruppen häufig überschneidet, kommt es dazu, dass verschiedene Sender das nahezu über selbe Musikrepertoire verfügen. Weitere Inhalte zur Information und Unterhaltungsmöglichkeiten es den Sendern ihr Programm bestmöglich auf die für sie relevante Zielgruppe auszurichten. Diese Inhalte können via Content Sourcing

extern beschafft werden oder selbst produziert werden (Vgl. Wirtz, 2016 / Raff 2007, S. 25 – 34).

Die **Programmproduktion** bildet die zweite Stufe der Wertschöpfungskette und umfasst die Planung, Steuerung und Ausführung der Produktion von sendefähigen Beiträgen. Hierbei kommt die Content-Creation-Kompetenz der Sender zum Einsatz, die es ihnen ermöglicht, für ihre Zielgruppe relevante Themen zu ermitteln und diese in verschiedenen Programmelementen gut zu verpacken. Diese Programmelemente beinhalten unter anderem Informationssendungen, wie z.B. Nachrichten und Unterhaltungssendungen. (Vgl. Wirtz S. 547 – 549).

Auf der dritten Stufe findet sich der **Programmhandel**, genaugenommen der Handel mit Programmlizenzen. Diese Stufe ist jedoch für die Wertschöpfung von geringerer Bedeutung als die anderen Stufen (Vgl. ebd.).

In der vierten Stufe erfolgt die **Programmgestaltung**, die das Hörerverhalten maßgeblich beeinflusst. Ziel ist es den Programmablauf so zu gestalten, dass die Hörer und Hörerinnen beim Einschalten jedes Mal das Gefühl haben, es läuft genau das, was sie gerade hören möchte. Es darf zu keinem Zeitpunkt das Gefühl entstehen, sie hätten etwas Wesentliches verpasst. Die richtige Kombination der Programmelemente ermöglicht es dem Sender, die Aufmerksamkeit der Hörer und Hörerinnen möglichst lange Zeit aufrecht zu erhalten. Wenn es gelingt, dass sie nach Ende einer Sendung nicht ausschalten und das darauffolgende Programm weiter anhören, entsteht ein Audience Flow und die Hörerbindung wird gestärkt (Vgl. ebd.)

Die **technische Produktion und Programmdistribution** an die Nutzer und Nutzerinnen bilden die fünfte und letzte Stufe der Wertschöpfungskette. Wichtig ist hierbei anzumerken, dass im Radio Produktion und Distribution der Inhalte meist zeitgleich erfolgen. (Vgl. ebd.).

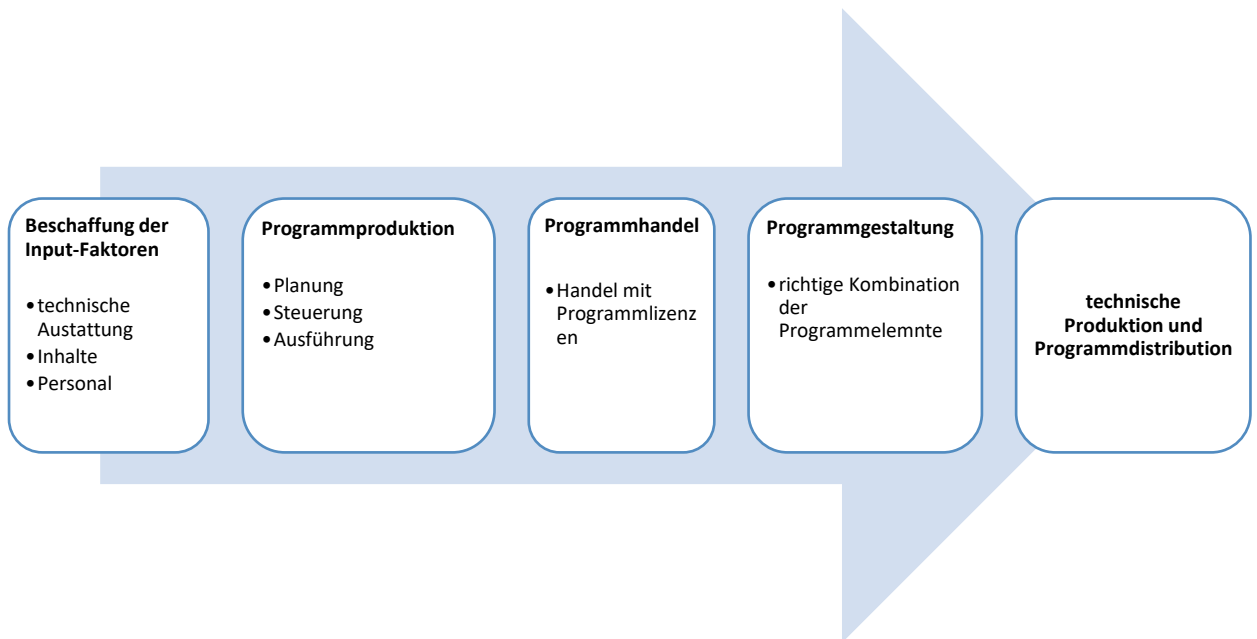


Abb.1: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen nach Wirtz (2016, S. 547 ff.)

3.2. Strategisches Management

Bei der Gründung eines Hörfunkunternehmens müssen wesentliche Entscheidungen darüber getroffen werden, welche mittel- und langfristigen Ziele das Unternehmen verfolgt. Grundlage für diese Ziele bildet die Unternehmensleitlinie, in der unter anderem Vision und Mission verankert sind. Die Vision bildet den Kern der Unternehmenskultur und verdeutlicht die Ideale, die verfolgt werden. Sie verdeutlicht den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wofür das Unternehmen steht und dient als Orientierung für ihr Handeln.

Die Mission hingegen richtet sich in erster Linie an die Kunden und beinhaltet den Auftrag, den das Unternehmen erfüllen will und den Zweck, den es verfolgt (Vgl. Wirtz 2016, S. 557 ff./ Business-Wissen o.J.).

Erst wenn das Unternehmen seine Vision und Mission klar definiert hat, können Unternehmensstrategien entwickelt werden. Die Ausarbeitung einer Strategie

folgt laut Wirtz (2016) einer Systematik, die den Entwicklungsprozess in vier verschiedene Schritte unterteilt (Vgl. S. 557 ff.):

1. **Unternehmensziele:** Die Vision und Mission dienen dem Unternehmen als Ausgangspunkt für die Formulierung der Unternehmensziele. Erst wenn klare Ziele gesetzt wurden, können strategische Handlungen zu Erreichung dieser Unternehmensziele definiert werden.
2. **Situationsanalyse:** Die Unternehmensziele allein sind nicht ausreichend, um eine passende Strategie für das Unternehmen zu finden. Dafür bedarf es einer genauen Analyse externer und interner Einflussfaktoren (SWOT-Analyse). Dabei werden unter anderem der Markt, die Wettbewerber und die eigenen Kompetenzen und Ressourcen analysiert. Aufgrund dieser Analyse werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz deutlich, sowie die Chancen und Risiken am Markt. Diese Erkenntnisse sind ausschlaggebend für die Entwicklung von Unternehmensstrategien.
3. **Strategieformulierung:** Auf Grundlage der Unternehmensziele und der Ergebnisse der SWOT-Analyse werden vorerst mögliche Handlungsalternativen formuliert. Diese Alternativen werden in einem nächsten Schritt beurteilt und daraus die für das Unternehmen passenden Strategien abgeleitet.
4. **Strategieimplementierung:** Bei der Implementierung gilt es die ausgewählten Strategien zu operationalisieren und in konkrete Handlungsanweisungen zu überführen, sowie die notwendigen Ressourcen zuzuteilen. Außerdem bedarf es einer kontinuierlichen Kontrolle des Realisierungsfortschritts.



Abb.2: Ausarbeitung der Unternehmensstrategie nach Wirtz (2016, S. 557 ff.)

3.3. Marken- und Positionierungsstrategien

Ähnlich wie bei einem Markenartikel, müssen auch Hörfunkunternehmen eine Markenidentität mit klarem Wiedererkennungswert aufbauen. Nur mit der richtigen Marken- und Positionierungsstrategie gelingt es einem Radiosender die Hörer und Hörerinnen auf sich aufmerksam zu machen (Vgl. Koidl 1995, S. 21).

Die Markenidentität spiegelt die wesentlichen Eigenschaften eines Unternehmens wider, also die Unternehmensidentität. Die Entstehung der Markenidentität erfolgt erst „durch die Beziehung der internen Zielgruppe untereinander sowie deren Interaktion mit den externen Zielgruppen der Marke“ (Gabler Wirtschaftslexikon o.J.).

Die Zielsetzung eines Unternehmens determiniert, mit welcher Intensität die Unternehmensidentität auf die Markenidentität Einfluss nehmen soll. Koidl (1995) unterscheidet zwei verschiedene Alternativen beide Identitäten miteinander in Verbindung zu bringen: die gestützte Identitätsstruktur und die monolithische Identitätsstruktur (Vgl. S. 31).

Eine **gestützte Identitätsstruktur** fasst alle Tätigkeiten innerhalb einer Organisation unter einer Dachorganisation zusammen. Jede Marke des Unternehmens benötigt hierbei einen ähnlichen Kommunikationsaufwand wie die Dachmarke (Vgl. ebd.).

Bei einer **monolithische Identitätsstruktur** hingegen, fallen Unternehmen und Marke zusammen, d.h. dass innerhalb der Organisation immer derselbe Name und visuelle Stil verwendet werden. Der Großteil der Hörfunkunternehmen setzt bei der Wahl ihrer Markenstrategie auf eine monolithische Identitätsstruktur, um einen klaren Wiedererkennungswert zu schaffen (Vgl. ebd.).

Der Wert, den der Namen einer Radiostation, also die Marke, für den Hörer einnimmt, wird nicht allein durch die Qualität des Programmes bestimmt. Auch emotionale Faktoren spielen hierbei eine bedeutende Rolle. Das Unternehmen hat daher die Aufgabe ein Markenimage zu kreieren, welches positive Emotionen hervorruft. Das Markenimage ergibt sich aus einer Reihe von Assoziationen, die von Hörer zu Hörer unterschiedlich sein können. Anders als bei audio-visuellen Medien, müssen Bilder und Assoziationen im Radio rein durch auditive Reize geschaffen werden. Dies stellt das Hörfunkunternehmen vor die Herausforderung, den optischen Auftritt des Senders mit den Vorstellungen der Hörer und Hörerinnen in Übereinstimmung zu bringen (Vgl. Koidl 1995, S. 31 ff.).

Die richtige Positionierungsstrategie ermöglicht es einem Sender sich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen. Wichtig ist es einen USP zu finden und zu kommunizieren, der sich an den Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe orientiert. Es gibt verschiedene Alleinstellungsmerkmale, über die ein Sender sich positionieren kann (ebd.):

- **Name:** Die Wahl eines einprägsamen Sendernamens ist essenziell für eine erfolgreiche Positionierung. Durch zahlreiche Nennungen während des Radioprogrammes, werden die Hörer und Hörerinnen ständig damit konfrontiert. Dem Sender muss es gelingen, dass der Hörer und die Hörerin unmittelbar positive Emotionen und Bilder mit dem Namen assoziiert, sodass dieser auch gleichzeitig zu einem Qualitätsgarant wird.

- **Slogan:** Ein kurzer und prägnanter Slogan hilft dem Sender seine Kernpositionierung seiner Zielgruppe mitzuteilen. Wie auch beim Namen, spielen hier Assoziationen eine maßgebliche Rolle. Die Positionierung muss daher nicht direkt angesprochen werden, wichtiger ist es Bilder in den Köpfen der Hörer und Hörerinnen zu erzeugen. Das Image, das der Sender dadurch für jeden einzelnen seiner Nutzer und Nutzerinnen bekommt, ist individueller und näher an seinen / ihren persönlichen Bedürfnissen. Es ist dennoch wichtig, dass der Slogan realistisch bleibt, er darf den Hörern und Hörerinnen nichts versprechen, was er nicht auch tatsächlich einhalten kann.
- **Corporate Design:** Beim Corporate Design handelt es sich um einen einheitlichen visuellen Stil, der sich durch den gesamten optischen Auftritt des Senders zieht. Hierzu zählt unter anderem auch das Logo, welches meistens mit dem Namen in Verbindung auftritt. Ein Logo ist jedoch erst dann erfolgreich, wenn der Hörer es auf den ersten Blick mit dem jeweiligen Hörfunkunternehmen assoziiert.

3.4. Programmstrategien

Das klassische Formatradio hat seinen Ursprung in den USA, wo in den 50er Jahren das Format „Top 40“ entstand. Das Konzept des „Top 40“ Formats war es lediglich die Hits zu spielen, die gerade beliebt waren und gute Verkaufszahlen generierten. Der große Erfolg dieses Formates führte dazu, dass immer mehr Radiosender dem Beispiel folgten und selbst neue Formate entwickelten (Vgl. Haas et al. 1991, S.160 –161 / Raff 2007, S.29).

Bevor auf die gängigsten Programmformate eingegangen wird, die am Markt vorhanden sind, wird definiert, was unter Formatradio zu verstehen ist und wodurch es sich im Allgemeinen kennzeichnet.

Der Erfolg eines Radiosenders ist stark von der Wahl des richtigen Formates abhängig. Ein formatiertes Radioprogramm entsteht dann, wenn sowohl die inhaltliche Ausrichtung als auch die Struktur und die Präsentation des Programmes auf den für den Sender relevanten Markt abgestimmt ist. Wichtig ist es deshalb im Vorfeld genau zu definieren, welche Zielgruppe erreicht werden soll. Außerdem spielt die Wahl des Programmformates auch eine erhebliche Rolle bei der Positionierung des Senders am Hörfunkmarkt (Vgl. Haas et al. 1991, S. 158 / Raff 2007, S.29).

Ein Format wird im Wesentlichen durch das Musikrepertoire eines Senders bestimmt, beeinflusst jedoch auch die Wahl und Aufarbeitung weiterer Programmelemente, z.B. aus dem Bereich Information und Unterhaltung, die Formatierung (Vgl. Raff 2007, S.29).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Wort-Musik-Mischung eines Hörfunkprogrammes das Format des Senders definiert.

Die zwei Formate die am österreichischen Hörfunkmarkt am häufigsten vertreten sind, sind das AC Format und das CHR Format.

1. AC (Adult Contemporary)

Dieses Formatradio richtet sich an die Kernzielgruppe der 25 – 49-Jährigen und spielt hauptsächlich Popmusik aus verschiedenen Jahrzehnten. Außerdem zeichnet sich ein AC-Sender durch häufige Werbeblöcke aus. Weitere typische Programmelemente sind Promotions und Gewinnspiele. Es gibt verschiedene Unterformen des AC-Formats, die das musikalische Angebot klarer eingrenzen.

Bei einem Oldie Based AC-Format z.B. liegt der Fokus auf Pophits der 60er, 70er und 80er während Sender mit einem Current Based AC-Format hauptsächlich moderne Popmusik spielen (Vgl. Krug 2010, S. 47 / Haas et al. 1991, S. 167).

2. CHR (Contemporary Hit Radio)

Das CHR-Format entstand auf der Basis des Top 40 Formats und spricht die Kernzielgruppe der 14-25-Jährigen an. Bei der Musikauswahl setzt es

auf Titel, die aktuell in den Charts sind. Es wird stark selektiert, welche Hits in die Playlist kommen, was dazu führt, dass nur eine geringe Anzahl an Hits ins Repertoire aufgenommen wird. Charakteristisch für dieses Format ist deshalb die schnelle Rotation der Hits. Wortbeiträge sind nur in geringer Anzahl vorhanden, meistens handelt es sich dabei um Promotions. Wie auch beim AC-Format gibt es verschiedene Unterformen des CHR-Formats, darunter Rock Oriented CHR, Dance Oriented CHR und Mainstream CHR (Vgl. Krug 2010, S. 48 / Vgl. Haas et al. 1991, S.179 ff.).

Weitere gängige Formate sind das Arabella-Format, das auf melodische Evergreens setzt, das Klassik-Format und das DOM-Format (Deutsch Oriented melodiöse Musik), wo der Fokus auf Schlagern und Volksmusik liegt (Vgl. Krug 2010, S. 48 / Haas et al. 1991, S.166 ff.).

Damit ein Sender sich auf ein bestimmtes Programmformat festlegen kann, sind mehrere Analysephasen notwendig. Der Sender muss Kenntnisse über seine Umwelt, die Mitbewerber und die potenzielle Zielgruppe sammeln. Zusätzlich bedarf es einer Analyse der Eigensituation des Unternehmens. Erst mithilfe dieser Analyseerkenntnisse kann eine Positionierungsstrategie formuliert werden und in einem zweiten Schritt das passende Format definiert werden.

4. Medienkonvergenz

*“Convergence probably has as many definitions
as the number of people who attempt to define it.”
Stephen Quinn*

Dem Begriff Medienkonvergenz kamen im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Bedeutungen zu. Mit dem Aufkommen innovativer Technologien sprach man von Konvergenz oft im Zusammenhang mit der Annahme, dass die „alten Medien“ von den neuen verdrängt würden.

Mit der Zeit stellte sich jedoch heraus, dass die „alten Medien“ in der Lage sind Wege zu finden mit den „neuen Medien“ zu koexistieren. Damit sich bereits bestehende Medien ihre Berechtigung am Markt weiterhin sichern können, ist es notwendig, dass sie flexibel sind und teils grundlegende Veränderungen an der Unternehmensstruktur vornehmen. Hat sich ein Medium allerdings erst einmal etabliert und befriedigt es die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe, hat es auch in einer Welt des stetigen medialen Wandels forthin Bestand. Die Medienkonvergenz kann also keinesfalls mit einem Verdrängen von Medien gleichgesetzt werden (Vgl. Jenkins 2006, S.13 ff.).

Es ist kaum möglich, eine allgemeingültige Definition von Medienkonvergenz zu finden, da es sich dabei um ein sehr umfassendes Konzept handelt. Der Medienwissenschaftler Henry Jenkins, der sich ausführlich mit diesem Thema befasst hat, schreibt in seinem Werk „Convergence Culture“ (2006): „Convergence alters the relationship between existing technologies, industries, markets, genres and audiences. Convergence alters the logic by which media industries operate and by which media consumers process news and entertainment. Keep this in mind: convergence refers to a process, not an end point.“ (S. 15-16). Die Medienkonvergenz ist demnach nicht rein ein unternehmensorientierter Prozess, sondern auch ein verbrauchsorientierter Prozess. Es verändert sich sowohl die Art und Weise wie Medien produziert werden, als auch wie diese von den Nutzern und Nutzerinnen konsumiert werden (Vgl. Jenkins 2006, S.18).

Aus Unternehmenssicht bringt die Medien Konvergenz die Möglichkeit mit sich neue Märkte zu erschließen, die Bindung zu den Kunden und Kundinnen auszubauen und die Umsatzmöglichkeiten zu steigern. Die Medienunternehmen müssen dafür jedoch in der Lage sein die Prozesse zu verbessern und zu beschleunigen, mit denen ihre Inhalte über alle Vertriebskanäle hinweg verbreitet werden (Vgl. Jenkins 2006, S.18 ff.).

Aus der Sicht der Verbraucher und Verbraucherinnen, bietet die Medienkonvergenz eine Möglichkeit von der Vielzahl an neuen Technologien zu profitieren und somit das Nutzererlebnis zu verbessern. Der Wandel des Verhaltens der Konsumenten, z.B. bei der Informationssuche, ist eine der

Ursachen, die Konvergenz vorantreiben. Die Medienunternehmen müssen sich stetig ändern, um dem Bedarf ihrer Nutzer gerecht zu werden (Vgl. ebd.).

Die Marktfragmentierung ist ein weiterer wichtiger Faktor, der zur Medienkonvergenz führt. Das Wachstum des World Wide Web hat nicht nur einen weiteren Wettbewerber an den Markt gebracht, es sind gleichzeitig auch eine Vielfalt an neuen Nischenmärkten entstanden, die zu einer stärkeren Fragmentierung des Marktes geführt haben. Ein fragmentierter Markt bietet zudem ein hohes Potenzial, eine Vielzahl von möglichen Zielgruppen abzudecken. Dies kann für die Positionierung am Markt ausschlaggebend sein. Die Konvergenz verbessert die Chance eines Medienunternehmens, so viele Menschen wie möglich zu erreichen, was letztendlich darüber entscheidet, ob sich ein Unternehmen am Markt etabliert und überlebt (Vgl. Quinn 2005, S. 34).

4.1. Die Ebenen der Medienkonvergenz

Ein Grund dafür, dass es für das Konzept der Medienkonvergenz keine allgemeingültige Definition gibt, ist die Tatsache, dass es sich dabei um einen fortlaufenden Prozess handelt, der auf mehreren Ebenen stattfindet. Die Medienkonvergenz umfasst unter anderem technologische, wirtschaftliche, soziale und inhaltliche Veränderungen (Vgl. Jenkins, 2001).

1. Technologische Konvergenz

Die Konvergenz als technologischer Prozess ist eine Folge der Digitalisierung. Wenn Wörter, Bilder und Töne in digitale Informationen umgewandelt und komprimiert werden, entstehen für die Unternehmen neue Möglichkeiten ihre Inhalte zu verbreiten. Die Datenkomprimierung führt zu einer erhöhten Übertragungsgeschwindigkeit, wodurch die Inhalte schneller und einfacher über verschiedene Verbreitungskanäle an die Nutzer übertragen werden können. Beispiel hierfür ist die Entwicklung von DAB. Die technologische Konvergenz führt außerdem dazu, dass mehrere

Medienfunktionen innerhalb desselben Ausgabegerätes zusammengeführt werden. Zum Beispiel ist ein Handy nicht mehr ein reines Telekommunikationsgerät. Es ermöglicht den Nutzern und Nutzerinnen unter anderem auf Informationen aus dem Internet zuzugreifen und diese zu downloaden, Fotos zu machen und zu verschicken und Spiele zu spielen (Vgl. Jenkins 2001 / Oehmichen & Schröter 2000, S. 359).

2. Wirtschaftliche Konvergenz

Die wirtschaftliche Konvergenz beschreibt die horizontale Integration innerhalb der Medien- und Unterhaltungsindustrie. Dies führt zu einer Neustrukturierung der Unternehmen und zur Entstehung von großen Medienkonzernen. Ein Beispiel dafür ist Warner Bros., die neben Filmen und TV-Shows unter anderem auch Computerspiele, Webseiten, Spielzeug und Zeitungen produziert.

Die Fusion mehrerer Zweige der Medienindustrie ermöglicht zudem transmediales Franchising, wie es z.B. bei Harry Potter und Tomb Raider der Fall war (Vgl. Jenkins 2001).

3. Konvergenz der Nutzung

Die Medienkonvergenz stellt einen kulturellen Wandel dar, da die Nutzer und Nutzerinnen durch die Vielzahl an neuen Technologien und Verbreitungskanälen die Möglichkeit haben über verschiedene Wege auf Informationen zuzugreifen. Sie lernen, wie sie die neuen Medientechnologien nutzen, um Verbindungen zwischen den, über diverse Kanäle verstreuten, Medieninhalten herzustellen. Die Rolle der Nutzer und Nutzerinnen in der Medienlandschaft hat sich durch die Konvergenz geändert, sie haben eine bessere Kontrolle über ihren eigenen Medienkonsum. Die Aufgabe der Medienunternehmen ist es, sich bestmöglich an die neue Form der Mediennutzung anzupassen. Früher wurden Nutzer als passiv und vorhersehbar wahrgenommen. Im Zuge der Medienkonvergenz haben sie jedoch eine aktivere Rolle eingenommen und ihre Loyalität zu einzelnen Medien oder Netzwerken hat stark abgenommen. Die Konvergenz der Nutzung bezieht sich außerdem auf die

neue partizipatorische Rolle der Konsumenten und Konsumentinnen. Sie können Inhalte nicht mehr lediglich abrufen, sondern unter anderem auch kommentieren, adaptieren und weiterleiten. Unternehmen können dies nutzen, um die Bindung zu ihren Kunden zu stärken und kostengünstige Inhalte zu generieren (Vgl. Jenkins 2001 / Oehmichen & Schröter 2000, S. 359 - 360).

4. Inhaltliche Medienkonvergenz

Im digitalen Zeitalter stehen Medienunternehmen vor der Herausforderung ihre Inhalte an multimediale Ausspielwege anzupassen. Dies erfordert die Entwicklung neuer Strategien zur optimalen Nutzung aller relevanten Kanäle für die zielgruppengerechten Verbreitung der Inhalte. Bei der inhaltlichen Medienkonvergenz spielt das Crossmedia Management eine wichtige Rolle, welches in Kapitel 4.3. genauer unter die Lupe genommen wird (Vgl. Jenkins 2001 / Oehmichen & Schröter 2000, S. 359).

Die Medienkonvergenz fördert auch das transmediale Storytelling, also die Entwicklung von Inhalten über mehrere Verbreitungskanäle hinweg. Medienunternehmen haben die Möglichkeit jeden Kanal zu nutzen, um verschiedene Arten und Ebenen von narrativen Inhalten zu kommunizieren (Vgl. Jenkins 2003).

5. Crossmedia

Im Zuge der Digitalisierung und der daraus resultierenden Konvergenz, kommt es zu einer Verschärfung des Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit der Kunden und Kundinnen. Außerdem führt die stetige Entwicklung neuer Endgeräte zu einer Segmentierung der Reichweite von einzelnen Medien und bereits etablierte Kundenbindungen werden aufgelockert. Medienunternehmen müssen daher crossmediale Managementkonzepte und Strategien entwickeln, um die Vorteile der Medienkonvergenz zu ihren Gunsten zu nutzen (Vgl. Müller-Kalthoff 2002, S.19).

5.1. Definition

Der Begriff Crossmedia beschreibt die Kompetenz der Unternehmen verschiedene Medien erfolgreich miteinander zu kombinieren (Vgl. Kracke 2002 S.11).

Richard Crux (2001) definiert Crossmedia als die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle. Wichtig dabei ist, dass die Kanäle stets aufeinander abgestimmt sind und sich gegenseitig ergänzen. Crux geht davon aus, dass das Nutzungsverhalten der Konsumenten und Konsumentinnen sich durch das breite Angebot an Informationskanälen stark verändert hat. So können Nutzer und Nutzerinnen gezielt auf jene Kanäle und Medien zugreifen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt am ehesten ihren Bedürfnissen entsprechen. Medienunternehmen müssen auf das veränderte Nutzungsverhalten reagieren, indem sie sich nicht ausschließlich auf einen Kanal konzentrieren. Es bedarf einer crossmedialen Kommunikation, bei der Unternehmen alle für sie relevanten Kanäle nutzen und sie miteinander verknüpfen, um erfolgreich ihre Rezipienten und Rezipientinnen zu erreichen (Vgl. S. 17-19).

Laut Müller-Kalthoff (2002) ist Crossmedia „im Kern ein Konzept zur Steigerung von Gewinn und Unternehmenswert“ (S.20). Den crossmedialen Aktivitäten eines Unternehmens liegt immer eine Vermarktungsabsicht zu Grunde, egal ob auf Content- oder der Werbeebe gehandelt wird. Damit ein solches Vermarktungskonzept als crossmedial gilt, muss es mindestens zwei Medienformen umfassen. Müller-Kalthoff weist des Weiteren darauf hin, dass eine crossmediale Aktivität eines Unternehmens erst dann erfolgreich ist, wenn sie dazu beiträgt, die Anforderungen der Kunden und Kundinnen erfolgreich zu befriedigen (Vgl. S.20).

5.2. Begriffsabgrenzung

5.2.1. Multimedia

Der Begriff Multimedia beschreibt Kommunikationssysteme, die mehrere, meist digitale Medien nutzen, um die Kommunikationsziele eines Unternehmens umzusetzen. Die Inhalte werden dabei jedoch nur über einen Kanal ausgespielt.

Aerni und Bruhn (2008) definieren drei zentrale Eigenschaften, die erfüllt werden müssen, damit Inhalte als multimedial bezeichnet werden können (Vgl. S. 233):

1. **Multikodalität:** Eine Voraussetzung für Multimedialität ist die Verwendung unterschiedlicher Kodierungsformen. Texte z.B. nutzen eine andere Kodierung als Bilder und Tonelemente. Werden diese parallel eingesetzt so ist die Multikodalität gegeben.
2. **Multimodalität:** Inhalte sind dann multimedial, wenn sie mehrere Sinnesmodalitäten ansprechen. Das heißt, dass beim Konsum eines medialen Angebotes nicht nur ein Sinnesorgan des Menschen zum Einsatz kommt, sondern, dass Inhalte z.B. gleichzeitig visuell und auditiv wahrgenommen werden.
3. **Interaktivität:** Multimediale Inhalte zeichnen sich einerseits durch die Interaktion verschiedener digitaler Elemente, wie z.B. Texte, Bilder, Bewegtbilder und Ton. Andererseits nutzen Unternehmen multimediale Maßnahmen, um mit den Nutzern in Interaktion zu treten. Die umfasst unter anderem die Möglichkeit Inhalte zu manipulieren oder Wiedergabeelemente zu steuern.

Multimedia und Crossmedia unterscheiden sich dadurch, dass crossmediale Inhalte über mehrere Vertriebskanäle ausgespielt werden. Bei multimedialen Inhalten hingegen werden mehrere Medien wie Videos, Bilder und Texte, eingesetzt, jedoch setzt der Begriff Multimedia nicht die Verbreitung über diverse Kanäle voraus.

5.2.2. Transmediales Storytelling

Der Universitätsprofessor Henry Jenkins hat maßgeblich zur Prägung dieses Begriffes beigetragen. Jenkins (2010) beschreibt transmediales Storytelling als einen Vorgang, bei dem fiktive Geschichten über unterschiedliche Kanäle vertrieben werden, um ein einheitliches und aufeinander abgestimmtes Unterhaltungserlebnis zu schaffen (Vgl. S. 944).

In einem Artikel im Magazin „MIT Technology Review“ (2003) schrieb Jenkins, dass transmediales Storytelling nur dann funktioniert, wenn jedes Medium seinen individuellen Beitrag dazu leistet, dass eine Geschichte sich über mehrere Kanäle hinweg entfalten und erweitern kann. Diese Geschichten finden ihren Ursprung z.B. in einem Film und werden in einem weiteren Schritt unter anderem durch Romane, Spiele oder Fernsehen erweitert. Jenkins spricht von transmedialem Storytelling im Zusammenhang mit Franchise, wie z.B. Herr der Ringe und Pokémon. Er weist darauf hin, dass es für ein gelungenes transmediales Storytelling notwendig ist, dass den Nutzern und Nutzerinnen ein unabhängiger Konsum der Geschichten ermöglicht wird, d.h. der Konsument und die Konsumentin kann über jegliches Medium in die Geschichte einsteigen, ohne jegliche Vorkenntnisse haben zu müssen. Eine erfolgreiche Franchise-Strategie schafft es eine breite Zielgruppe zu erreichen, indem die Inhalte unterschiedlich aufbereitet werden, sodass den Nutzern und Nutzerinnen auf jedem Medium ein neues Unterhaltungserlebnis geboten wird.

Die Begriffe Transmedia und Crossmedia werden Häufig als Synonyme verwendet. Laut Giovagnoli (2011) beschreiben beide Begriffe ein Storytelling, das immer derselben Leitidee folgt, aber dem jeweiligen Vertriebskanal angepasst wird. Während in Europa dafür häufig der Begriff Crossmedia verwendet wird, hat sich in z.B. in den USA der Begriff Transmedia durchgesetzt (Vgl. S.12-13).

Jenkins (2013) hingegen schreibt den beiden Begriffen unterschiedliche Bedeutungen zu. Transmedia hat einen ergänzenden Charakter, d.h. die Nutzer und Nutzerinnen erfahren immer neue Aspekte einer Geschichte, wenn sie diese

über mehrere Medien hinweg verfolgen. Bei Crossmedia hingegen werden diverse Medienplattformen lediglich dazu genutzt, denselben Content zu verbreiten.

Wird Crossmedia in einen größeren Kontext eingebettet und als eine integrierte Management Aufgabe verstanden, so bezieht es sich nicht ausschließlich als eine Form des medienübergreifenden Storytellings, sondern als „die integrierte Planung, Implementierung und Steuerung medienübergreifender Vermarktungskonzepte mit dem Ziel, vorhandene Marken, Inhalte und Kundenbeziehungen wertsteigernd zu nutzen“ (Kalthoff 2002, S. 25).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die beiden Begriffe bezogen auf das Storytelling sich nur schwer voneinander unterscheiden lassen und ihnen deshalb in der Theorie, sowie auch in der Praxis, häufig dieselbe Bedeutung zukommt. Crossmedia umfasst jedoch weitaus mehr Ebenen als das Transmediale Storytelling.

5.3. Crossmedia-Management

Damit Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung dem immer größeren Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden und Kundinnen standhalten können, ist ein zielgerichtetes Crossmedia-Management notwendig. Dieses umfasst alle notwendigen Prozesse, sei es auf strategischer als auch auf operativer Ebene, die notwendig sind, um mediale Produkte über mehrere Medienkanäle hinweg zu vermarkten. Ein fokussiertes Crossmedia-Management dient der Verfolgung der Langzeitziele eines Unternehmens, die nur durch die erfolgreiche Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle von crossmedialen Strategien erreicht werden können (Vgl. Wirtz, S. 887-890).

Kalthoff (2002) definiert Crossmedia-Management als einen wert- und kundenorientierten Steuerungsansatz crossmedialer Prozesse. Ziel ist es dabei, die bereits vorhandenen Kernkompetenzen des Unternehmens crossmedial einzusetzen und erfolgreiche Vermarktungsstrategien voranzutreiben. Die

integrierte Steuerung aller wertrelevanten Prozesse führt im Idealfall zu einer nachhaltigen Steigerung des Marken- und Unternehmenswertes (Vgl. S. 26 ff.).

Crossmedia-Management zeichnet sich durch einen starken Kundenbezug aus und muss daher konsequent an die Anforderungen der Kunden und Kundinnen angepasst werden. Sei es die Content-Kunden und -Kundinnen als auch die Werbekunden und Werbekundinnen verhalten sich crossmedial, was die Unternehmen vor die Herausforderung stellt, sich an das veränderte Kundenverhalten anzupassen. Zu den Managementaufgaben gehören daher die Entwicklung crossmedialer Marketingaktivitäten und die systematische Bewertung und Fortentwicklung des crossmedialen Content-Portfolios. Dadurch können Unternehmen am Content- und Werbemarkt strategische Wettbewerbsvorteile erzielen (Vgl. Kalthoff 2002, S.21 ff.).

Laut Kalthoff (2002) sind bei der Steuerung crossmedialer Vermarktungskonzepte vier verschiedene Betrachtungsebenen von zentraler Bedeutung (Vgl. S. 36):

1. **Profitebene:** Diese Ebene umfasst den finanziellen Erfolg crossmedialer Vermarktungsstrategien.
2. **Produktebene:** Um einen finanziellen Erfolg gewährleisten zu können, bedarf es einer erfolgreichen und kundennahen Gestaltung crossmedialer Inhalte und Marketingprodukte.
3. **Prozessebene:** Der Erfolg eines Unternehmens hängt, neben der Produktgestaltung, auch von der effizienten Abwicklung aller komplexen Prozesse innerhalb eines Unternehmens ab. Diese Prozesse umfassen unter anderem die Produktion und Vermarktung der crossmedialen Produkte.
4. **Profilebene:** Crossmedia-Marketing kann nur funktionieren, wenn ein starkes Grundgerüst vorhanden ist. Diese Basis bildet die Unternehmensorganisation. Teams, die für die Produktion und

Vermarktung zuständig sind, müssen crossmedial handeln und dabei immer auf dem aktuellen Stand sein. Neben kompetenten Mitarbeitern bedarf es auch adäquater technischer Systeme für die Verbreitung crossmedialer Produkte.

5.4. Crossmedia-Strategien

Die von Medienunternehmen angewandten Crossmedia-Strategien verfolgen das Ziel, sich auf andere Medienteilbranchen auszuweiten und zählen somit zu den Diversifikationsstrategien. Diversifikation lässt sich als der Eintritt eines Unternehmens in einen oder mehrere zusätzliche Märkte oder Marktsegmente definieren. Damit dies gelingt, müssen Unternehmen ihre Kernkompetenzen ausbauen (Vgl. Sjurts 2002, S.5).

Laut Sjurts (2002) lassen sich in der Medienbranche drei unterschiedliche Formen der Diversifikation identifizieren: intramediäre, intermediäre und extramediäre Diversifikation. Bei der Klassifizierung spielt der Verwandtschaftsgrad der Ausgangs- und Zielbranche eine entscheidende Rolle (Vgl. S. 5-7).

1. Die **intramediäre Diversifikation** von Medienunternehmen umfasst alle strategischen Maßnahmen, bei denen das Unternehmen in einer vor- oder nachgelagerten Stufe der eigenen Wertschöpfungskette aktiv wird.
2. Die **extramediäre Diversifikation** findet dann statt, wenn Medienunternehmen sich auf andere Märkte außerhalb der Medienbranche ausweiten.
3. Bei der **intermediären Diversifikation** treffen Medienunternehmen die strategische Entscheidung andere Medienteilbranchen zu erschließen. Die intermediäre Diversifikation zählt somit zu den Crossmedia-Strategien. Die Diversifikations-Strategien lassen sich anhand der

Verwandtschaft zwischen der Ausgangs- und Zielbranche weiter unterscheiden:

- **Verwandte Diversifikation:** Diese Form der Diversifikation beschreibt die strategische Entscheidung eines Medienunternehmens in einer technologisch verwandten Medienteilbranche tätig zu werden.
- **Unverwandte Diversifikation:** Bei dieser Crossmedia-Strategie treten Medienunternehmen in eine andere klassische Medienteilbranche ein, zu der keine technologische Verwandtschaft besteht.
- **Konvergenzgetriebene Diversifikation:** Wie der Name schon vermuten lässt, wurde diese Diversifikation erst im Zuge der technologischen Konvergenz möglich. Hierbei erschließen Medienunternehmen neue Medienmärkte, wie z.B. das Internet und die mobile Kommunikation.

Durch den Einsatz von Crossmedia-Strategien gelingt es Medienunternehmen Synergien zu schaffen, die im Idealfall zu einer Steigerung des Unternehmensgewinns führen. Die Synergien führen dazu, dass die Kosten des Unternehmens sinken und gleichzeitig die Erlösmöglichkeiten steigen. Dadurch, dass Content über mehrere Medienkanäle hinweg verbreitet werden kann, erhöht sich auch das Erlöspotenzial für das Unternehmen. Das Erstellen medialer Inhalte ist oftmals mit hohen First Copy Costs verbunden, welche durch die zusätzlichen Erlösmöglichkeiten besser abgedeckt werden können. Die Verbreitung der Inhalte gestaltet sich aufgrund der Digitalisierung für die Medienunternehmen sehr kostengünstig (Vgl. Wirtz 2016, S. 887 ff.).

Ein weiteres Potenzial von Crossmedia-Strategien ist der Markentransfer. Medienunternehmen verbreiten nicht nur Inhalte auf mehreren Medienkanälen, sondern weiten über diese auch ihre Marke und das damit verbundene Image aus. Dies trägt auch zu einer erhöhten Kundenbindung ein, da die Marke die Konsumenten und Konsumentinnen medienübergreifend begleitet. Ein solcher

Markentransfer ist mit weitaus geringeren Kosten verbunden als z.B. eine neue Markenbildung (Vgl. Wirtz 2016, S. 887 ff.).

5.4.1. Planung, Umsetzung und Kontrolle

Dieses Kapitel verschafft einen Überblick über den Prozess der Einführung einer Unternehmensstrategie. Zu den Hauptaufgaben des Crossmedia-Managements zählen die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Crossmedia-Strategien, unter Berücksichtigung interner Unternehmensstrukturen und externer Einflüsse der Konvergenz (Vgl. Schneider & Ermes 2013, S. 19).

Die Planung einer Crossmedia-Strategie stellt einen langfristigen und zukunftsorientierten Prozess dar. Bevor Medienunternehmen ihre strategische Ausrichtung festlegen können, ist es notwendig, dass sie Erkenntnisse über ihre Ausgangssituation gewinnen. Dafür bedarf es ausführlicher Unternehmens- und Umweltanalysen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysen, können Medienunternehmen Ziele definieren, die den strategischen Handlungsrahmen festlegen (Schneider & Ermes 2007, S. 19 / Wirtz 2016, 895 ff.)

Nach dem Planungsprozess erfolgt die Strategieimplementierung, also die Umsetzungsphase. Die Einbettung der Crossmedia-Strategie ist ein Transformationsprozess, bei dem die geplanten Maßnahmen in konkrete Handlungen umgewandelt werden. Dabei ist es wichtig, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in alle Phasen des Einführungsprozesses miteinbezogen werden, damit sie die geplanten Strategien auch erfolgreich umsetzen können. Bei der Strategieimplementierung gilt es zunächst die Wertschöpfung des Unternehmens in einem crossmedialen Kontext zu betrachten und zu analysieren, um die passenden aufbauorganisatorischen Strukturen zu bestimmen. Anschließend wird ein Kostenplan erstellt, in dem das Budget festgelegt wird, das den Abteilungen zur Implementierung der Crossmedia-Strategie zur Verfügung steht (Vgl. Schneider & Ermes 2007, S. 19).

Um die Risiken bei der Umsetzung von Strategien zu minimieren, müssen die Prozesse der Planung und Implementierung stetig überwacht und gesteuert werden. Die Kontrolle ist nicht die letzte Phase der Strategieentwicklung, sondern findet parallel zu den beiden vorhergenannten Prozessen statt, um mögliche Fehlentwicklungen zu identifizieren und rechtzeitig dagegenwirken zu können. Die Steuerung der crossmedialen Prozesse ist nur dann möglich, wenn die Ziele messbar gemacht werden. Durch eine Balanced Scorecard können Unternehmen, auf Basis der Performance in unterschiedlichen Steuerungsdimensionen, ihre Strategien kontrollieren und anpassen (Vgl. Schneider & Ermes 2007, S. 19).

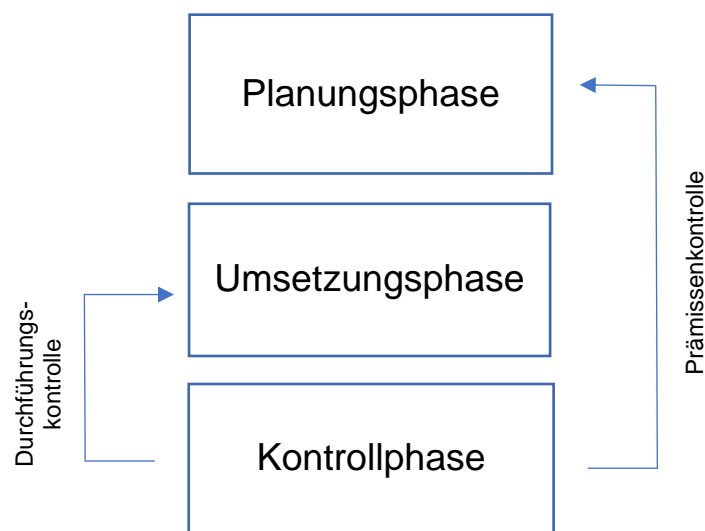


Abb.3: Strategieentwicklung nach Schneider und Ermes (2017, S.19)

Crossmedia zeichnet sich durch rapide Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen aus, weshalb Kalthoff (2002) die klassische Balanced Scorecard zu einer Crossmedia Scorecard erweitert. Dieses an Medienunternehmen angepasste Steuerungsinstrument hat unter anderem das Ziel, crossmediale Vermarktungsstrategien zu konkretisieren und zu operationalisieren, sowie das Crossmedia-Portfolio des Unternehmens stetig zu verbessern, um eine Wertsteigerung zu generieren. Des Weiteren hilft die Crossmedia-Scorecard den Medienunternehmen, Produktions- und Publishing-Prozesse effizienter zu gestalten und die Customer Lifetime Values zu erhöhen. Auf der Ebene der Unternehmensorganisation sorgt sie durch Crossmedia-

Management Reporting für mehr Leistungstransparenz und für eine bessere Kommunikation der Crossmedia-Strategie (Vgl. S.37).

6. Methode

Nachdem im ersten Teil der Arbeit die theoretischen Grundlagen erläutert wurden, befasst sich dieser Teil nun mit der empirischen Auseinandersetzung des Themas. Anhand einer Fallstudie wird versucht, die zwei zentralen Forschungsfragen, die schon zu Beginn der Arbeit formuliert wurden, zu beantworten. Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

FF1: Welche crossmedialen Strategien wenden Hörfunkunternehmen an?

FF2: Welche Vorteile ergeben sich für Hörfunkunternehmen durch die Implementierung crossmedialer Strategien?

Dadurch, dass es kaum Forschungen zu crossmedialen Strategien von Hörfunkunternehmen gibt, wurde zur Untersuchung der Forschungsfragen eine qualitative Einzelfallstudie gewählt. Die wohl bekannteste Definition von Fallstudie ist auf Yin (2018) zurückzuführen. Er beschreibt diese als „an empirical method that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident “(S.50). Fallstudien zeichnen sich durch ihre Offenheit und Flexibilität aus. Dies ermöglicht es das Forschungsdesign in Hinblick auf die Zielsetzung variabel zu gestalten (Vgl. Pflüger 2013, S.40).

Als Gegenstand der Fallstudie wurde der Privatradiosender Kronehit gewählt, da er als reichweitenstärkster Privatradiosender von großer Relevanz für die österreichische Medienlandschaft ist und einen ausreichenden Zugriff auf die Daten gewährleistet war.

6.1. Das Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden insgesamt drei Analyseeinheiten herangezogen: die theoretischen Grundlagen, die crossmedialen Strategien von Kronehit und ein Experteninterview.

Im Mittelpunkt der Analyse stehen die crossmedialen Strategien von Kronehit. Dafür wurden alle Kanäle, über die Content verbreitet wird, untersucht, die über das klassische On-Air Radioprogramm hinausgehen. Dazu gehören die Webseite, die Webradios und Podcasts, die App und die Social Media Auftritte von Kronehit. Außerdem wurden auch die von Kronehit veranstalteten Live Events in die Untersuchung mitaufgenommen, damit auch eine offline Crossmedia Strategie berücksichtigt wird.

Die unterschiedlichen crossmedialen Tätigkeitsbereiche von Kronehit werden zunächst getrennt voneinander analysiert und erst am Ende des empirischen Teils werden diese zu einem Gesamtbild zusammengetragen, welches zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen wird.

Die theoretischen Grundlagen dienen in der Analyse dazu, die Potenziale der unterschiedlichen Kommunikationskanäle, die Kronehit nutzt, zu erfassen. Die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse sind von zentraler Bedeutung bei der Untersuchung der Vorteile, die sich für Kronehit durch die crossmediale Nutzung dieser Kommunikationskanäle ergeben.

Um zu erfahren welche Absichten und Ziele Kronehit mit den Crossmedia Strategien verfolgt wurde ein Experteninterview mit Rüdiger Landgraf durchgeführt. Herr Landgraf ist ein Pionier der österreichischen Radiobranche und seit 2007 Programmchef von Kronehit. Durch seine fachliche Kompetenz und sein bereichsspezifisches Wissen qualifiziert er sich als Experte. Die Inhalte des Interviews stellen einen wichtigen Bestandteil der Analyse dar und ermöglichen einen genaueren Einblick in die Strategieentscheidungen von Kronehit.

Durch die gemeinsame Betrachtung aller drei Analyseeinheiten ist eine ausführliche Darstellung und Untersuchung des Falles möglich. Die Ergebnisse der Fallstudie dienen neben der Beantwortung der Forschungsfrage auch als Grundlage für die Entwicklung von Hypothesen. Diese werden am Ende der Arbeit formuliert und geben einen Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungen bezüglich crossmedialer Strategien von Hörfunkunternehmen.

6.2. Untersuchungsgegenstand – Radio Kronehit

Der Radiosender Kronehit wurde 2001 von den Verlegern der Kronen Zeitung und des Kuriers gegründet, mit dem Ziel, den ersten österreichweit empfangbaren Privatradiosender auf den Markt zu bringen. Anfangs wurde das Programm über das Sendernetz der Donauwelle Privat NÖ gesendet, die das Programm auch gestaltete. In den ersten zwei Jahren hatte der Radiosender mit großen Rückschlägen zu kämpfen und konnte den Erwartungen nicht gerecht werden. Dies führte im Jahr 2003 zu massiven Umstrukturierungen. Im Zuge des Relaunches wurde das Musikformat erneuert, dieses sollte ab sofort einen höheren Anteil an aktuellen Hits beinhalten. Zudem wurde der Radiosender auf eine wesentlich jüngere Zielgruppe ausgerichtet. Im Dezember 2004 erhielt Kronehit die angestrebte österreichweite Lizenz und wurde somit das erste Privatrado, das im ganzen Land zu empfangen ist (Vgl. Superbrands 2012).

Laut aktuellem Radiotest, ist Kronehit der am meisten gehörte Privatradiosender in Österreich. In der Hauptzielgruppe der 14 bis 49-Jährigen konnte österreichweit eine Tagesreichweite von 16,6% erreicht werden, der aktuelle Marktanteil bleibt wie im letzten Jahr konstant auf 13%. In Wien feiert der Radiosender einen historischen Erfolg, mit 21% Marktanteil erreicht Kronehit als erster Privatradiosender einen derart hohen Marktanteil in Wien. Die Tagesreichweite in Wien liegt bei 15,9% und liegt somit 3,3% über dem Ergebnis vom letzten Jahr. Neben Wien konnte Kronehit auch im Burgenland und in Tirol seinen Marktanteil weiter ausbauen (Vgl. Radiotest 2019/2).

Die Zielgruppe von Kronehit sind junge Erwachsene um die 30 Jahre. Der Sender definiert seine Zielgruppe als überdurchschnittlich gebildet und mit einem hohen Einkommen. Die Interessensgebiete der Hörer und Hörerinnen erstrecken sich von Lifestyle über Technik, bis hin zu Sport (Vgl. Kronehit/Mediadaten o.J.).

Kronehit versteht sich als Unterhaltungssender für erwachsene Österreicher und Österreicherinnen im Adult Contemporary Format. Die zentralen Programmpunkte sind Musik, zielgruppenrelevanten Content, Informationen mit hohem Unterhaltungswert aus Österreich und der Welt, sowie diversen Serviceangeboten. Kronehit bietet den Hörern und Hörerinnen ein 24-Stunden Vollprogramm (Vgl. RTR, 2004).

7. Crossmediale Strategien von Kronehit

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Kanäle vorgestellt, die von Kronehit crossmedial genutzt werden. Jeder Medienkanal wird einzeln betrachtet und in theoretische Grundlagen eingebettet. Dadurch werden die Besonderheiten der unterschiedlichen Kanäle beschrieben und analysiert und wie Kronehit diese zu seinem Vorteil nutzt.

Die Entscheidung des Senders Crossmedia Strategien zu implementieren folgt dem Ziel, Aufmerksamkeit zu generieren. Dafür ist es notwendig verschiedene Touchpoints zu entwickeln, durch die der Kunde und die Kundin häufig mit der Marke Kronehit in Kontakt kommen. Bisher bleibt aber das Lineare Radio der größte und wichtigste Touchpoint. Dem Sender ist es wichtig, dass die Marke bei den Kunden und Kundinnen stets präsent ist, damit diese am Radiotest teilnehmen und im besten Fall Kronehit angeben (Vgl. Interview Anhang 1).

Bei der Auswahl der Kanäle, die Kronehit crossmedial nutzt, ist das bedeutendste Kriterium die Zielgruppe. Es muss beobachtet werden wo die Kunden und Kundinnen von Kronehit hinströmen und auf diesen Kanälen präsent sein. Wichtig ist es, dass auf jedem Medium, das bespielt wird, eine eigene virale Reichweite aufgebaut wird, um zu verhindern, dass die UKW-Reichweite des Senders

abnimmt. Durch die Crossmedialen Strategien sollen Hörer und Hörerinnen nicht vom linearen Radio weggebracht werden, sondern zum Radio Hören hinbewegt werden (Vgl. Interview Anhang 1).

7.1. Die Webseite

Bevor im Detail auf die Webseite von Kronehit eingegangen wird, befasst sich dieses Kapitel mit den theoretischen Grundlagen des Online- und Webseiten-Managements, mit einem besonderen Fokus auf Hörfunkunternehmen.

7.1.1. Online Auftritt von Medienunternehmen

Klassische Medienunternehmen, darunter auch der Hörfunk, haben aufgrund der Digitalisierung mit einem intensiveren Wettbewerb zu kämpfen. Das Internet bietet zahlreichen neuen Informationsdienstleistern eine Plattform, wodurch sie durch ihren teils innovativen Content im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden einen starken Mitbewerber darstellen. Klassische Medienunternehmen müssen daher Maßnahmen setzen, um auf diese Marktveränderungen zu reagieren und sich im Online-Markt zu positionieren. Diese Maßnahmen umfassen die Erweiterung des Leistungsspektrums und der Kernkompetenzen des Unternehmens. Außerdem bedarf es einer Anpassung der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung digitaler Prozesse (Vgl. Sigler 2010, S. 12).

Die online Wertschöpfungskette von Medienunternehmen ist auf fünf aufeinanderfolgende Stufen aufgeteilt. Die erste Stufe umfasst die Beschaffung von Content. Dabei kann es sich um bereits fertig produzierte Inhalte handeln oder Informationen, die dazu benötigt werden, eigenen Content zu generieren. Die Produktion von eigenen Inhalten findet auf der zweiten Stufe statt. Um diesen Prozess kümmert sich in den meisten Fällen die Online-Redaktion. Es folgt das Packaging, also die Aufbereitung und Bündelung der Inhalte. Auf der vierten Stufe findet die technische Produktion statt. Dafür sind in erster Linie Programmierer,

Webdesigner und Grafiker zuständig. Sobald die Website programmiert wurde, geht es an die Distribution der Inhalte über das Internet (Vgl. Wirtz S.756).



Abb.4: Die Online-Wertschöpfungskette nach Wirtz (2017, S. 756)

Die Digitalisierung nimmt nicht nur Einfluss auf den Markt und die Mitbewerber, sondern führt auch zu einem veränderten Kundenverhalten. Die Nutzer und Nutzerinnen sind nicht mehr rein passiv, sondern erwarten eine aktive Einbindung in den Informationsprozess. Sie stellen ihre Erwartungen dem tatsächlichen Online-Angebot gegenüber und wenn das Angebot den Erwartungen entspricht, sind die Kunden und Kundinnen zufrieden, dies wird auch Konfirmation genannt. Werden die Erwartungen übertroffen, entsteht eine positive Diskonfirmation. Kann das Angebot hingegen nicht mit den Erwartungen mithalten, werden die Rezipienten und Rezipientinnen enttäuscht (negative Diskonfirmation). Medienunternehmen müssen daher in der Lage sein ihren Online-Auftritt an die Bedürfnisse und Erwartungen der Rezipienten und Rezipientinnen anzupassen. Dies verlangt, dass Medienunternehmen ihrer Zielgruppe genau kennen und auch in der Lage sind, deren Bedürfnisse zu antizipieren. Die Inhalte, die über das Internet verbreitet werden, müssen gezielt auf die Zielgruppe abgestimmt sein und einen Mehrwert darstellen, um auf eine langfristige Kundenbindung aufbauen zu können. Nur durch eine erfolgreiche Kundenorientierung schaffen es traditionelle Medienunternehmen im digitalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. (Vgl. Sigler 2010, S.12 ff.).

Online, genau wie offline, ist die zentrale Funktion der Medienunternehmen, die Erstellung von Produkten und Inhalten, also die Produktion. Durch die Digitalisierung haben Medienunternehmen die Möglichkeit für ihr Online-Angebot unterschiedliche Formate zu erstellen und diese interaktiv und multimedial miteinander zu verknüpfen. Dies führt dazu, dass Inhalte im Internet nicht nur linear erlebbar sind. Im Idealfall haben User die Möglichkeit ihr Online-Erlebnis individuell zu gestalten. (Vgl. Plica & Schultz 2016, S. 84 / Vgl. Wiedemann & Noack 2016, S. 238-239)

Der Produktionsprozess von Inhalten für das Internet wird laut Wirtz (2016) in sechs Phasen aufgeteilt (Vgl. S. 780-781):

1. **Die Konzeptionsphase:** Die Ideenfindung bildet den Ausgangspunkt der ersten Phase des Produktionsprozesses. Bei der Idee kann es sich entweder um die Entwicklung eines neuen Angebots handeln oder um die Neuauflage eines bereits bestehenden Angebots. Um ein Konzept rund um diese Idee entwickeln zu können muss zunächst eine Zielgruppe definiert werden. In einem nächsten Schritt, wird die Art des Contents, das Design und die Technologie bestimmt. Abschließend müssen Ablauf, Zeitplan und Budget festgelegt werden.
2. **Die Content-Phase:** Nachdem das Konzept erstellt wurde, muss das Unternehmen entscheiden, ob die redaktionellen Inhalte extern bezogen oder inhouse produziert werden sollen. Grundlage für diese Entscheidung bilden unter anderem die Kernkompetenzen und Core Assets des Unternehmens. Des Weiteren wird in der Content Phase die Qualität und Quantität der Inhalte bestimmt. Das Unternehmen orientiert sich dabei an Erwartungen der zuvor festgelegten Zielgruppe.
3. **Die Designphase:** Die ausgewählten Inhalte gilt es in der Designphase visuell aufzubereiten und es wird das Layout bestimmt. Wichtig ist, dass die Inhalte und das Layout aufeinander abgestimmt sind.

4. **Die Technologiephase:** Nach der inhaltlichen und graphischen Aufbereitung des Contents, muss das Unternehmen Entscheidung bezüglich Hardware und Software treffen. Es bedarf einer leistungsfähigen Plattform, die sich mit den Technologiestandards der Nutzer und Nutzerinnen vereinbaren lässt. Außerdem spielt die Wahl des passenden Content-Management-Systems eine erhebliche Rolle, um die Inhalte optimal verwalten zu können.
5. **Die Produktionsphase:** Ziel der Produktionsphase ist es die konzeptionelle Vorarbeit erfolgreich umzusetzen und das Online-Angebot zu erstellen. Dafür muss sichergestellt werden, dass die Hardware- und Softwarearchitekturen kompatibel sind, um einen einwandfreien Daten- und Informationsfluss zu ermöglichen.
6. **Die Phase der Qualitätssicherung:** Die letzte Phase umfasst die stetige Aktualisierung des Contents, sowie die Überwachung und Sicherung der Qualität.

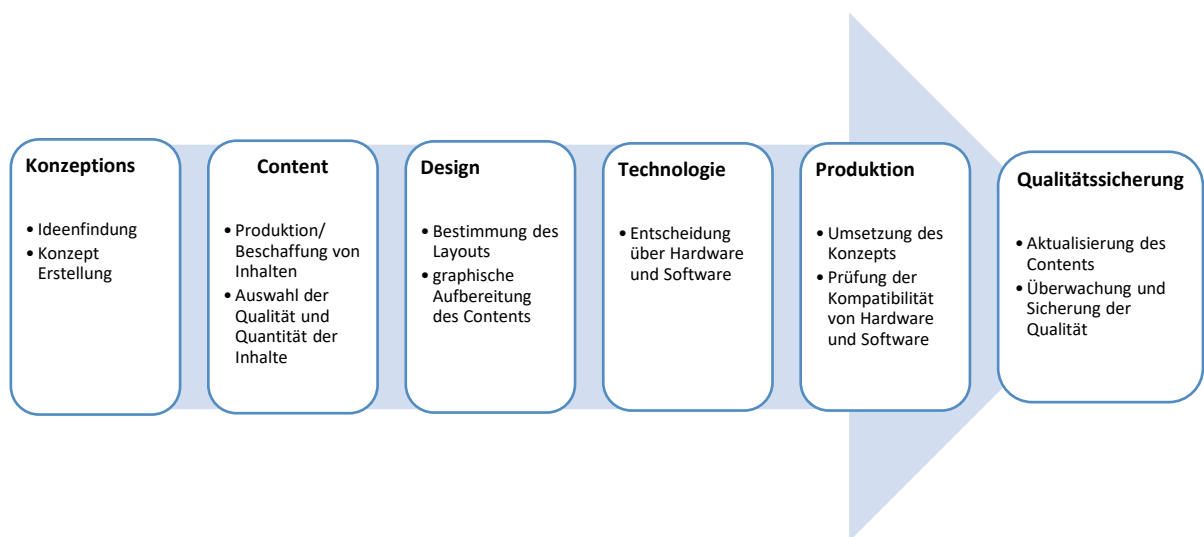


Abb.5: Der Produktionsprozess von Inhalten für das Internet nach Wirtz (2016, S 780ff.)

7.1.2. Webseiten

Sigler (2010) gliedert die Produktion von Webseiten in sechs Phasen (Vgl. S.113-114):

1. Diese erste Phase zeichnet sich durch den Prozess der Ideenfindung aus. Dieser umfasst unter anderem gezielte Marktforschung und Benchmark-Studien. Aufgrund der Erkenntnisse aus den verschiedenen Untersuchungen, wird eine Auswahl getroffen.
2. In der zweiten Phase geht es darum, ein Corporate-Design für die Website festzulegen. Dieses betrifft neben der Gestaltung des Layouts, auch die Struktur der Website und die Interfaces. Das Ergebnis ist die Entwicklung eines Prototyps. Dieser wird teilweise auch bereits als Beta-Version einer Testzielgruppe zur Verfügung gestellt. Somit können Erkenntnisse über die Benutzerfreundlichkeit der Webseite gesammelt und gegebenenfalls Verbesserungen vorgenommen werden.
3. Wird der Prototyp zur Produktion freigegeben, kommt es in der dritten Phase zur detaillierten Programmierung der Webseite. Außerdem werden alle erforderlichen technischen Installationen vorgenommen.
4. Die fertig programmierte Webseite, wird im Zuge einer Testphase diversen Tests unterzogen. Dabei wird unter anderem die Performance geprüft und es werden Erkenntnisse über eventuelle Probleme (Bugs) gesammelt.
5. Going Live: Nach erfolgreicher Testphase, wird die Website freigegeben und live geschaltet. Ab diesem Zeitpunkt wird der Zugang ermöglicht.
6. Die letzte Phase stellt keine abschließende Phase dar, sondern einen Prozess der kontinuierlichen technischen Überwachung. Somit wird die Qualität der Webseite durch durchgehende Verbesserungsprozesse, gewährleistet.

Laut Jacobsen (2011) ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren von Webseiten ihre Usability. Es gibt zahlreiche Faktoren, die ausschlaggebend für die Benutzerfreundlichkeit sind. Dazu zählen eine gute Lesbarkeit, die klare Kennzeichnung von Links und Buttons, sowie eine für den Nutzer und die Nutzerin intuitiv verständliche Navigation. Wer auf der Website navigiert, muss jederzeit wissen wo er sich befindet und dafür muss eine klare Struktur gegeben sein. Wichtig ist auch, dass die Usability auf allen Endgeräten gegeben ist, das heißt, dass die Inhalte für die Desktop Version, sowie für die Mobile Version passend aufbereitet werden müssen. Durch eine benutzerfreundliche Website erhöht sich die Chance einer erfolgreichen Kundenbindung (Vgl. S. 215-217).

Die Erstellung einer Website bringt Medienunternehmen den Vorteil multimediale Inhalte integrieren zu können, welche maßgeblich zur Usability der Seite beitragen. Das Einbetten von Audio- und Videoelemente ergänzt hierbei die klassischen schriftlichen Inhalte. Multimedialer Content hat einen großen Einfluss auf das Kundenerlebnis. Er ermöglicht es eine Website interaktiver zu gestalten und spricht die User auf mehreren sensorischen Ebenen an. Bei der Gestaltung der Inhalte müssen Unternehmen jedoch darauf achten, dass das Verhältnis zwischen Text- und Multimediaanteilen stimmt und es die Ergonomie der Webseite nicht negativ beeinflusst (Vgl. Sigler 2010, S. 171 ff.).

7.1.3. Radiosender im Web

Heutzutage gibt es kaum einen Radiosender, der keine eigene Website betreibt. Diese nutzen sie einerseits als ein Marketinginstrument, andererseits als eine digitale Erweiterung ihres On-Air Programmes. Durch eine Webseite bieten Hörfunkunternehmen ihren Hörern und Hörerinnen eine zusätzliche visuelle und multimediale Plattform, die über das rein auditive Erlebnis hinaus geht. Exklusive Online-Inhalte, wie zum Beispiel Podcasts (vgl. Kapitel 7.4), erweitern das Angebot der Radiosender. Die Möglichkeit über die Webseite das aktuelle Radioprogramm zu verfolgen bringt Sendern den Vorteil, dass eine breitere Zielgruppe erreicht werden kann, da das Radiohören nicht mehr unbedingt ein

Radiogerät erfordert. Eine Website kann außerdem dazu genutzt werden, den Hörern und Hörerinnen einen Blick hinter die Kulissen zu gewähren, z.B. durch Live-Übertragungen aus dem Studio oder Infos über die Moderatoren und Sendungen (Vgl. Keith 2007, S. 118ff.)

Potter (2002) hat eine Studie durchgeführt, in der er unter anderem untersucht hat, welche Content Radiosender über ihre Website verbreiten. Dafür hat er die Webseiten von über 300 Radiosendern miteinander verglichen und analysiert, wie häufig verschiedene Arten von Inhalten vorkommen. An erster Stelle befanden sich die Kontaktinformationen. Der Großteil der untersuchten Seiten bot mindestens eine Möglichkeit, den Sender oder die Moderatoren zu kontaktieren, meist durch die Angabe einer Email-Adresse. Am zweithäufigsten waren auf den Webseiten Informationen über die Moderatoren des Senders zu finden. Die Studie zeigte außerdem, dass nur wenige Hörfunkunternehmen die Fülle an technischen Möglichkeiten, die das Web bietet, zu ihrem Vorteil nutzten. Kaum eine Website hatte Videos implementiert oder bot Nutzern und Nutzerinnen die Möglichkeit direkt mit dem Sender zu interagieren, z.B. über Live-Chats. Des Weiteren stellte Potter fest, dass weniger als 30% der untersuchten Webseiten über ein Live-Audio-Streaming verfügte. Neben der Analyse über die Art von Content, die Radiosender im Web verbreiten, untersuchte Potter auch, wie die Sender das Internet zur Erweiterung und Stärkung des eigenen Markenimages nutzten. Die Ergebnisse zeigten auf, dass die meisten Hörfunkunternehmen auf ihrer Website sowohl ihr Logo als auch ihre Positionierung den Kunden und Kundinnen deutlich zu erkennen gaben (Vgl. Potter S.373 ff.).

7.1.4. Kronehit.at

Bei der strategischen Entscheidung, den Content von Kronehit auch crossmedial über eine Webseite zu verbreiten, handelt es sich um eine konvergenzgetriebene Diversifikationsstrategie, da hier ein klassisches Medium einen neuen, digitalen Markt erschließt.

Die Homepage von Kronehit ist unter der Domäne www.kronehit.at abrufbar. Auf der Startseite erscheint gleich zu Beginn ein Pop-Up, welches die Nutzer und Nutzerinnen darüber informiert, dass sie die Möglichkeit haben Kronehit zu abonnieren, um up-to-date zu bleiben. Dieser Call-to-Action erlaubt es den Usern und Userinnen bereits eine aktive Rolle auf der Website anzunehmen. Das gesamte Webseiten-Design wurde im Zuge der Neupositionierung von Kronehit Anfang 2019 an das neue Corporate Design des Senders angepasst (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

Durch einen Klick auf die Worte „Krone auf – Musik an“ erscheint eine Oberfläche, auf der Rezipienten und Rezipientinnen auf verschiedene Digitalradios (Vgl. Kapitel 7.3) von Kronehit zugreifen können, sowie auf das Programm, das aktuell on Air läuft. Bevor die User und Userinnen jedoch eine Auswahl darüber treffen können, was sie gerne hören möchten, startet ein Video des Sendereigenen TV-Senders – Kronehit-TV (vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

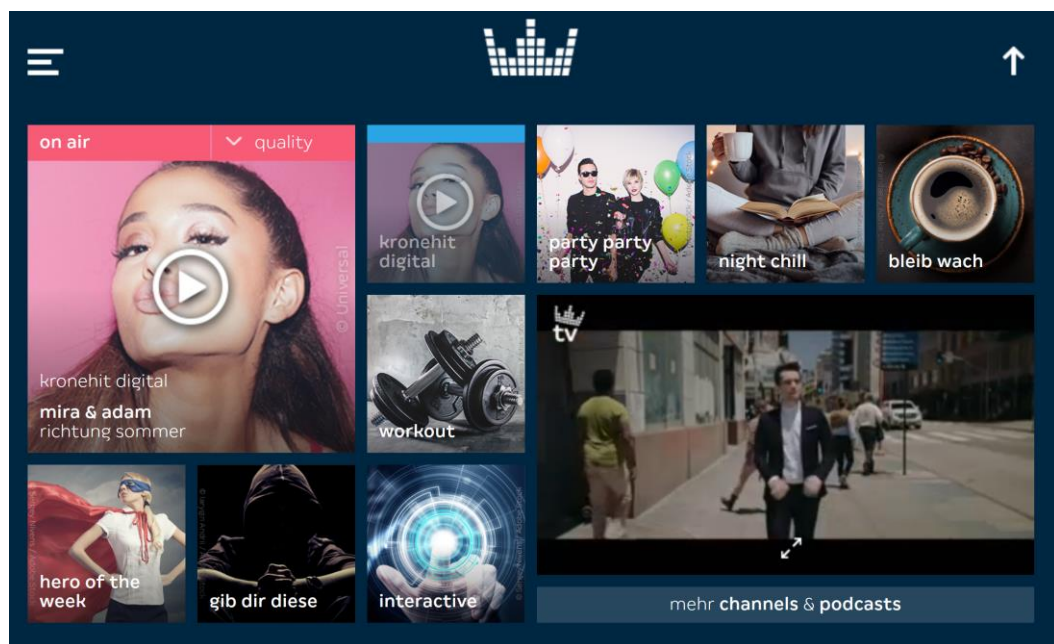


Abb.6: Screenshot Homepage Kronehit.at

Auf dem gesamten Body der Homepage überwiegen die visuellen Reize. Bilder stellen den Großteil des Contents dar, sie zeigen in kachelförmiger Aufreihung diverse Inhalte, die auf der Webseite zu finden sind. Diese Inhalte sind den Kategorien „News“, „Win“ und „Podcast“ zugeteilt. Jedes Bild wird von einem kurzen Text begleitet, der den Nutzern und Nutzerinnen anteasen soll, welcher Inhalt sie hinter dem Bild erwartet. Scrollt man durch die Homepage, findet man auch Foto und Namen des Moderators, der gerade On-Air ist. Diese Kachel unterscheidet sich gestalterisch nicht von den anderen. Die kachelförmige Anreihung der Inhalte zieht sich wie ein roter Faden durch alle Unterseiten der Webseite (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.)

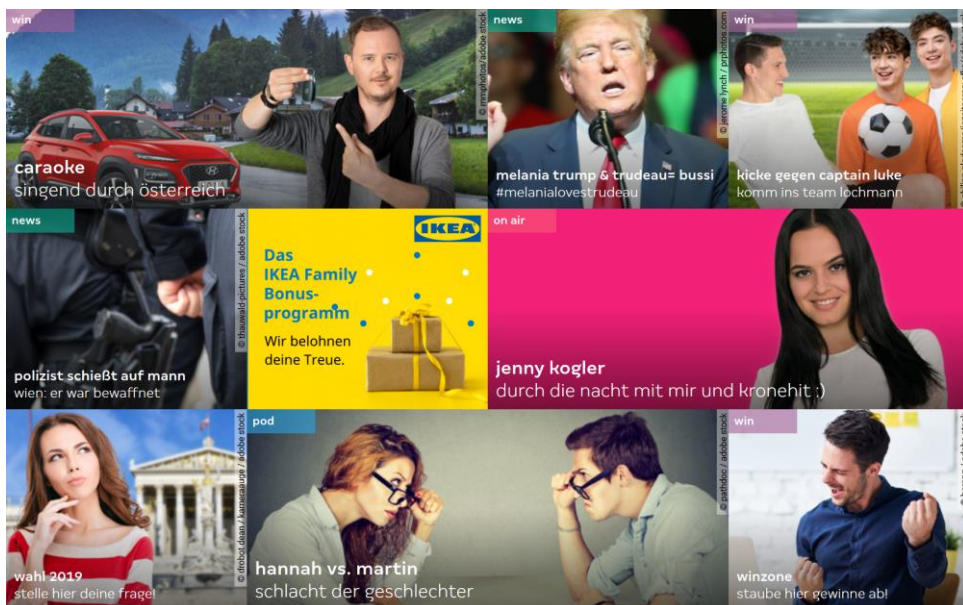


Abb.7: Screenshot Body Homepage Kronehit.at

Header und Footer der Website bleiben auf jeder Seite ident. Im Header befinden sich das Kronehit-Logo, sowie die Navigation zu den verschiedenen Sub-Domains. Im Footer hingegen finden die User und Userinnen Icons, die auf die diversen Social-Media-Kanäle verlinken, auf denen Kronehit aktiv ist (vgl. Kapitel 7.5), sowie Verlinkungen zum Apple und Google Store, über die die sendereigene App heruntergeladen werden kann (Vgl. Kapitel 7.6). Des Weiteren befinden sich

in der Fußzeile auch interne Verlinkungen, z.B. auf das Impressum und die Kontaktinformationen (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

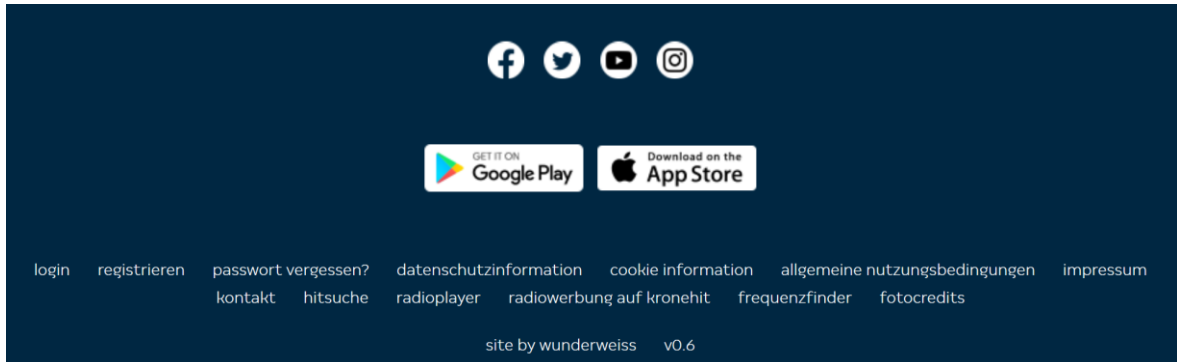


Abb.8: Screenshot Footer Homepage Kronehit.at

Die Navigation bietet einen Überblick über die Inhalte, die auf der Webseite zur Verfügung stehen und ermöglicht es den Rezipienten und Rezipientinnen direkt auf die von ihnen gewünschte Seite zu gelangen. Das Webseiten-Menü gliedert sich in sechs Hautkategorien: Home, Winzone, die meiste Musik, News, Service und Info (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.)

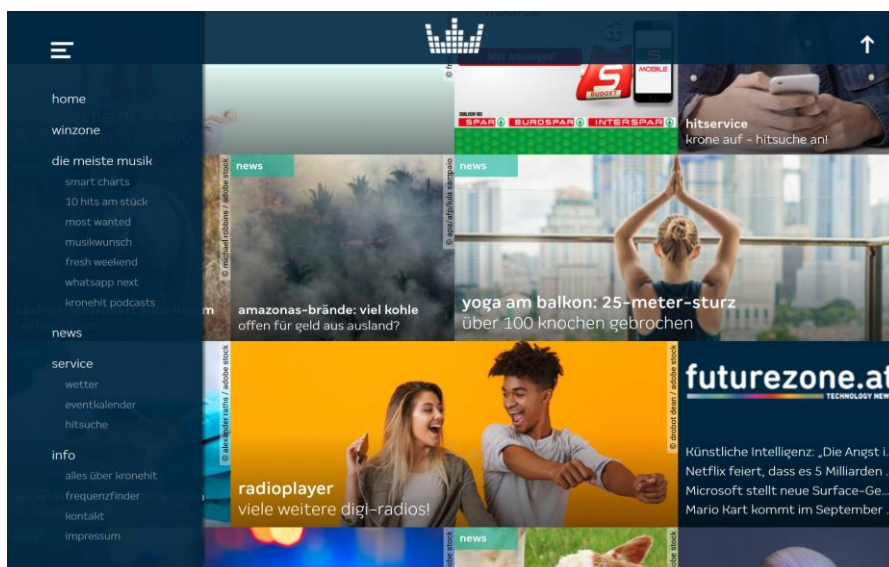


Abb.9: Screenshot Navigation Homepage Kronehit.at

Unter dem Menüpunkt „Winzone“ finden sich alle aktuellen Gewinnspiele des Senders, die auch On-Air beworben werden. Mittlerweile können sich die Hörer und Hörerinnen ausschließlich online für die Teilnahme an den Gewinnspielen anmelden. Für die Anmeldung ist eine Registrierung auf der Webseite notwendig. User und Userinnen haben die Wahl zwischen einer Anmeldung mit ihrem Facebook Account oder via Email-Adresse. Bei dem Großteil der Gewinnspiele handelt es sich um Promotions in Kooperation mit externen Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist die Major-Promotion „Das Jahr deines Lebens“, die bereits seit 2014 von Kronehit, mit dem Wettanbieter „Mr. Green“ als Hauptsponsor, ausgetragen wird (Vgl. Kronehit/Winzone o.J.).

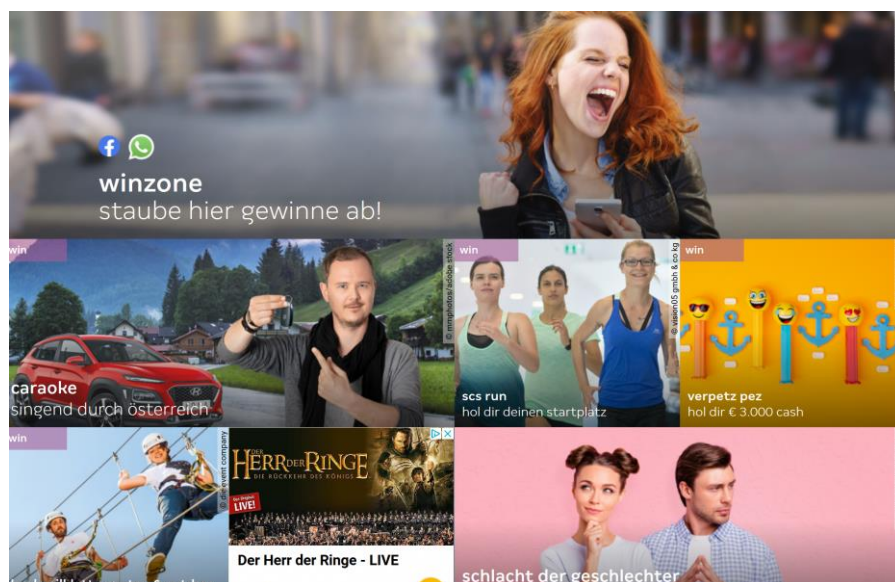


Abb.10: Screenshot Winzone Homepage Kronehit.at

Die Kategorie „die meiste Musik“ umfasst all jenen Content, der sich auf die Musik bezieht. Darunter fallen z.B. die „Smart Charts“, die aufgrund von Likes und Swipes der App-Benutzer und Benutzerinnen ermittelt werden. Außerdem finden User und Userinnen auf dieser Seite Informationen dazu, wie sie Musikkünsche abgeben können, und zwar entweder telefonisch, via Mail, über Facebook oder per WhatsApp. Dieser Menüpunkt verlinkt auch zu den verschiedenen Podcasts,

auf die in Kapitel 7.4. näher eingegangen wird (Vgl. Kronehit/Musik und Podcasts o.J.)

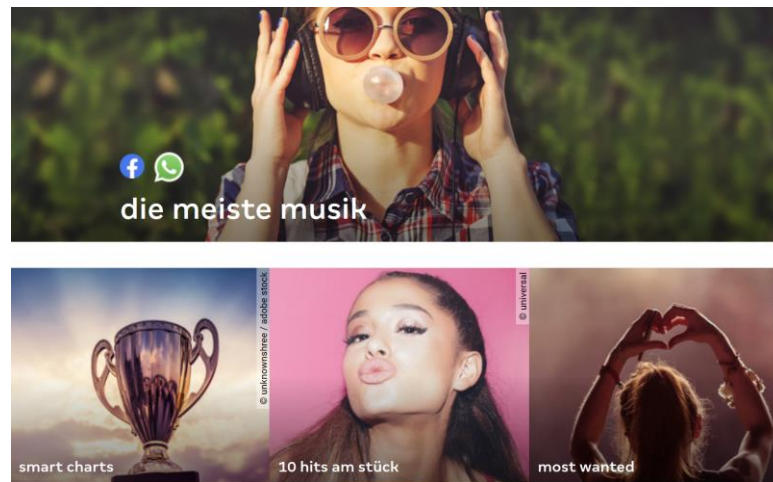


Abb.11: Screenshot Musik und Podcasts Homepage Kronehit.at

On-Air laufen auf Kronehit stündlich die Nachrichten und das Wetter. Dieser Content wird den Rezipienten und Rezipientinnen auch online bereitgestellt. Auf der Unterseite „News“ sind alle aktuellen Nachrichten zu finden, das Wetter hingegen wird unter dem Menüpunkt „Service“ zur Verfügung gestellt. Dort haben Nutzer und Nutzerinnen außerdem Zugang zu einem Eventkalender und zum Hitservice. Anhand der Hitservices können Hits gesucht werden, die auf Kronehit in der letzten Woche zu hören waren. Dafür müssen der Tag, die genaue Uhrzeit und der Radio Channel (On-Air oder Digital-Radio) angegeben werden (Vgl. Kronehit/Service o.J.).

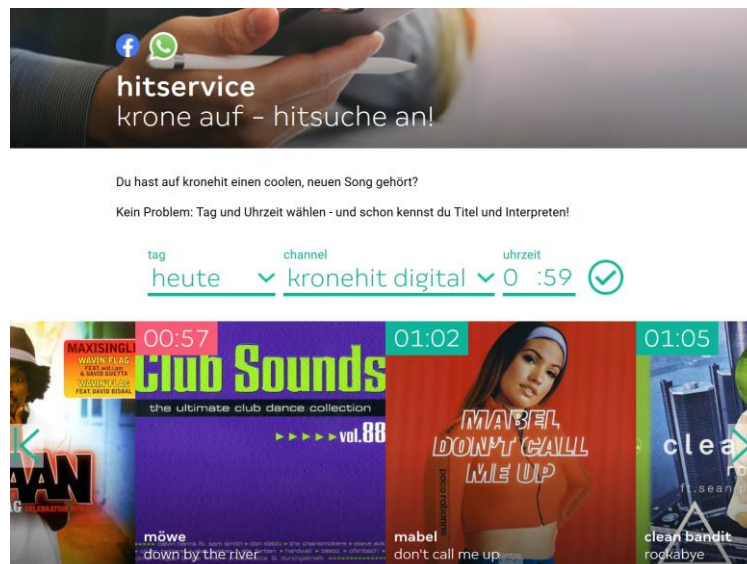


Abb.12: Screenshot Hitservice Homepage Kronehit.at

Alle Informationen rund um den Sender sind unter dem Menüpunkt „info“ abrufbar. Auf der Unterseite „Alles über Kronehit“ bekommen die Nutzer und Nutzerinnen unter anderem Informationen über die Moderatoren und Moderatorinnen und alle Sendungen von Kronehit. Außerdem gibt es die Möglichkeit sich für eine Führung durch den Sender oder ein Praktikum anzumelden. Weitere Unterseiten des Menüpunktes „info“ sind der Frequenzfinder, die Kontaktdaten und das Impressum (Vgl. Kronehit/Info o.J.).

Die Website von Kronehit wurde auch an eine Mobile Ansicht angepasst. In der mobilen Version wurde Kronehit-TV nicht auf der Homepage eingebettet, sondern es kann lediglich das aktuelle On-Air Programm mit einem Klick gestartet werden. Die Übersicht über den Content, der auf der Webseite zur Verfügung steht, ist nicht kachelförmig angeordnet, sondern erinnert hier eher an einen Feed, durch den die User und Userinnen scrollen können. Header und Footer sind dieselben, wie in der Desktop Version, mit dem einzigen Unterschied, dass der Header in der mobilen Ansicht fixiert ist. Dies ermöglicht es den Kunden und Kundinnen immer auf die Navigation zuzugreifen, ohne zum Seitenanfang zurückkehren zu müssen (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).



Abb.13: Screenshot Homepage Kronehit.at Mobile

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass auf der Webseite von Kronehit viel multimedialer Content integriert wurde. Die Kunden und Kundinnen können auf der Webseite eine aktive Rolle einnehmen, die es ihnen auch ermöglicht, den On-Air Content zu beeinflussen. Bei den Inhalten finden sich viele Überschneidungen mit dem On-Air Programm von Kronehit. Vor allem bei Gewinnspielen fordern Moderatoren die Hörer und Hörerinnen aktiv auf, die Website zu besuchen, wo sie ergänzende Informationen finden und ihnen die Möglichkeit einer Anmeldung zur Verfügung steht.

7.2. Kronehit-TV

Bereits 2005 startete Kronehit den ersten Versuch in den TV-Markt einzutreten und produzierte in Kooperation mit RTL II eine TV-Sendung mit dem Namen „KroneHit Charts“. Die Sendung lief jeden Samstag von 18 bis 19 im Österreich Fenster von RTL II. Zu den Inhalten der Sendung zählten Interviews mit Künstlern, Veranstaltungstipps und die beliebtesten Hits, die von den Kronehit Hörern und Hörerinnen online gevotet wurden. Zielgruppe dieses Formates, welches als „Advertainment“-Format bezeichnet wurde, waren die 12- bis 29-Jährigen. Nach

einem Jahr wurde die Sendung jedoch eingestellt (Vgl. APA, 2005 / Der Standard, 2005).

Zehn Jahre später, im April 2015, ging Kronehit erneut mit einem visuellen Musikprogramm On-Air. Diesmal handelte es sich nicht um eine einzelne Show, sondern um den Online TV-Sender Kronehit TV. Dieser ist bis heute Bestandteil des Angebotes von Kronehit und sendet 24 Stunden am Tag Musikvideos. Auch wenn das Programm auf Kronehit TV von dem Hörfunkprogramm entkoppelt ist, sind die musikalischen Inhalte jedoch weitgehend dieselben. Auch die gestalterische Aufmachung des TV-Senders entspricht dem Corporate Design von Kronehit. Der Online Sender kann auf unterschiedlichen Geräten empfangen werden: Auf dem Desktop Rechner und dem Smartphone Browser kann Kronehit TV über die Homepage empfangen werden. Mobil steht außerdem auch eine eigene Kronehit TV App zur Verfügung. Über diese App haben User und Userinnen lediglich die Möglichkeit das Programm zu verfolgen, es werden keine zusätzlichen Services geboten. Über die Kronehit Smart App (Vgl. Kapitel 7.6.) ist kein Zugriff auf Kronehit TV möglich. Der Empfang ist außerdem auch über Apple TV, Google Chromecast und Amazon Fire TV möglich (Vgl. Kronehit/Info o.J.).

Mit Kronehit TV hat sich der Privatradiosender ein neues Medium aufgebaut, mit dem Ziel, die Musikkompetenz der Marke noch weiter auszubauen. Kronehit hat damit ein Produkt geschaffen, welches über das reine Audioangebot hinausgeht und der Zielgruppe ermöglicht, ihren musikalischen Content auf mehreren Plattformen empfangen zu können. Kronehit TV ist ein weiterer, entscheidender Schritt in der Erweiterung der Markenstrategie des Senders. Bei der Entscheidung von Kronehit zusätzlich in der TV-Branche tätig zu werden handelt es sich um eine verwandte Crossmedia-Strategie, da die Radiobranche und die TV-Branche technologisch verwandt sind (Vgl. Interview Anhang 1).

7.3. Web-Radio

Becker (2013) beschreibt das Web-Radio als eine alternative Distributionsform, bei der sowohl eigene Webradiosender als auch analoge Radiosender, ihr Programm über das Internet verbreiten. Beim Web-Radio spielen die zu Verfügung stehenden Serverkapazitäten eine erhebliche Rolle, diese bestimmen die mögliche Anzahl an Hörern, die gleichzeitig auf das Programm zugreifen können und die Kosten, die für den Anbieter anfallen. Durch die Verbreitung über das Internet haben die Rundfunkveranstalter die Möglichkeit genau zu tracken, wie viele Hörer sich ihr Programm anhören und aus welcher Region diese stammen (Vgl. S. 135).

Die Verwendung des Internets als Distributionsform von Radioprogrammen ist mit vielen Vorteilen verbunden. Im Gegensatz zur Verbreitung via UKW haben Hörfunkunternehmen im Internet nicht mit Frequenzknappheit zu kämpfen. Außerdem gibt es keine hohen Markteintrittsbarrieren, da für die Verbreitung von Audio-Inhalten im Netz keine Lizenzierungen und keine großen Investitionen notwendig sind. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass es aufgrund der niedrigen Kosten einfacher ist rentabel zu bleiben, ohne dafür hohe Erlöse erzielen zu müssen. Somit sind Unternehmen bei der Distribution von Web-Radio nicht auf eine hohe Reichweite angewiesen. Dies ermöglicht die Produktion von Nischenprogrammen, die teilweise auch nur eine sehr kleine Zielgruppe bedienen (Vgl. Schramm et al. 2017, S.36).

Schramm, Spangardt und Ruth (2017) unterscheiden zwischen drei verschiedenen Angebotsformen von Web-Radio (Vgl. S. 36-37):

1. **Livestream:** Diese Angebotsform umfasst unter anderem Web-Radios, bei denen das Onlineprogramm zeitgleich mit dem On-Air Programm gesendet wird. Ein Livestream ist an einen zeitlichen Ablauf gebunden, somit hören alle Nutzer und Nutzerinnen zur selben Zeit dasselbe Programm.

2. **On-Demand-Streaming:** Das On-Demand-Streaming ermöglicht es den Hörern und Hörerinnen das gewünschte Programm zu jeder Zeit abzurufen. Diese Form des Streamings ist somit individueller und flexibler gestaltet, da die Nutzer und Nutzerinnen selbst bestimmen können, was sie wann hören möchten.
3. **Podcasts:** Darunter fallen jene Audiodateien, die über einen Web-Feed bezogen werden und auf einem Endgerät gespeichert werden können. Auf das Thema Podcasts wird in Kapitel 7.4. genauer eingegangen.

7.3.1. Kronehit Web-Radios

Kronehit stellt online neben dem Live-Stream des On-Air Programmes noch über 20 weitere Web-Radios zur Verfügung. Diese unterscheiden sich in erster Linie durch ihre Musikrichtung und bieten daher den Hörern und Hörerinnen ein Nischenprogramm. Das Programm des Web-Radios „Kronehit Black“ z.B. fokussiert sich auf Hip-Hop und R'n'B, während auf „Kronehit 90s dance“ ausschließlich Partyhits aus den 90ern gespielt werden. Inhalte der Web-Radios sind neben unterschiedlichen Musikgenres auch die UK und US Charts, sowie Neuerscheinungen (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

Mit „Kronehit Interactive“, hat der Sender ein interaktives Web-Radio geschaffen, mit dem Claim „you say, we play“. Hier werden ausschließlich Musikwünsche gespielt, die von Hörern und Hörerinnen an die Redaktion z.B. per E-Mail oder WhatsApp gesendet werden. Das Ziel ist es dadurch die Bindung zum Hörer und der Hörerin zu stärken, indem ihnen eine aktive Rolle bei der Musikauswahl zukommt und sie das Programm somit personalisieren können (Vgl. Kronehit/Info o.J.).

Die Nutzer und Nutzerinnen können die verschiedenen Web-Radios online, über den Web-Player hören, der auf der Kronehit Webseite zur Verfügung steht. Außerdem verlinkt Kronehit auf die Plattform Radioplayer.at, auf der die Web-Radios ebenfalls verfügbar sind. Auch über die App haben die Hörer und

Hörerinnen Zugriff auf die Web-Radios. Insgesamt fanden 1.800.000 Sessions in den Kronehit Web-Radios statt (Vgl. Kronehit/Meidadata o.J. Stand Dezember 2018).

Der Web-Player weist die Besonderheit auf, dass er auch Web-Radios vorschlägt, die thematisch zur Situation der Nutzer und Nutzerinnen passen, in dem Moment, in dem sie auf die Webseite zugreifen. So werden z.B. am Abend die Web-Radios „night chill“ oder „bleib wach“ vorgeschlagen. Diese Web-Radios stehen ausschließlich über den Web-Player zur Verfügung und sind auch sonst nirgendwo auf der Webseite auffindbar. Auch auf Radioplayer.at sind nur die Standard Web-Radios verfügbar (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

Wenn die Web-Radios von Kronehit über die Webseite oder Radioplayer.at gehört werden, handelt es sich um Live-Streams, die einem zeitlichen Ablauf folgen. Wird jedoch über die App auf die Web-Radios zugegriffen, so haben die User und Userinnen die Möglichkeit Songs zu überspringen und somit mehr Kontrolle darüber, was sie tatsächlich hören möchten. Auf die Besonderheiten der Smart App wird in Kapitel 7.6. näher eingegangen.

7.4. Podcasts

Podcasts sind Audio- und Videodateien, die den Nutzern und Nutzerinnen meist kostenfrei im Internet zur Verfügung gestellt werden. Der Begriff setzt sich aus den Wortteilen „Pod“, kurz für „play on demand“, und „cast“, abgekürzt von Broadcast, zusammen. Die stetige Entwicklung neuer Techniken ermöglicht es, dass Audio-Podcasts relativ einfach und kostengünstig produziert werden können. Bei Video-Podcasts, auch Vodcasts genannt, ist die Produktion mit weitaus höheren Kosten verbunden (Vgl. Gabler o.J. / Vgl. Krugmann und Pallus 2008, S. 12-13). In diesem Kapitel werden ausschließlich Audio-Podcasts behandelt.

Eine Besonderheit von Podcasts liegt darin, dass sie über ein elektronisches Nachrichtenformat verfügen, wodurch die Rezipienten und Rezipientinnen die Möglichkeit haben Podcasts zu abonnieren. Dadurch werden regelmäßige

Aktualisierungen durchgeführt und neu erschienene Folgen automatisch heruntergeladen. Bei diesem elektronischen Nachrichtenformat handelt es sich um den RSS-Feed (Vgl. Krugmann und Pallus 2008, S. 12). „RSS steht dabei für „Really Simple Syndication“ und stellt Inhalte einer Website und/oder deren Änderungen in einer standardisierten, maschinenlesbaren Form bereit“ (Gabler o.J.). Krugmann und Pallus (2008) sind der Ansicht, dass die Integration von Podcasts in den Kommunikationsmix von Unternehmen eine Chance darstellt auf das veränderte Mediennutzungsverhalten zu reagieren. Kunden und Kundinnen setzen bei ihrem Medienkonsum viel Wert auf Flexibilität, die ihnen durch Podcasts geboten werden kann (Vgl. S.17).

Auch in Österreich genießen Podcasts einer immer größeren Beliebtheit. Eine Studie, die von Meta Communication International 2019 durchgeführt wurde, hat rund 800 österreichische Podcasts untersucht, um herauszufinden, von wem diese produziert werden und welche Themengebiete sie behandeln. Die Studie ergab, dass 40% der Podcasts von Medienhäusern produziert werden und 12% von Firmen oder Organisationen. Die restlichen 48% werden von unabhängigen Betreibern produziert. Was die Themengebiete betrifft, so beschäftigt sich der Großteil der Podcasts mit dem Thema Gesellschaft. Beliebte sind auch Themen aus dem Bereich Kunst und Kultur (14%) und Lifestyle und Persönlichkeiten (10%) (Vgl. Meta Communication 2019).

7.4.1. Podcast vs. Radio

Radio und Podcasts sind eng miteinander verwandt, weshalb es nicht leicht ist zu definieren, wie die beiden Mediengattungen sich voneinander unterscheiden. Podcasts werden stark vom Radio beeinflusst und teilen sowohl institutionelle als auch technologische und inhaltliche Merkmale. Genau wie das Radio bieten auch Podcasts den Nutzern und Nutzerinnen ein auditives Erlebnis und können als Nebenbeimedium genutzt werden. Trotz der vielen Übereinstimmungen sollten Radio und Podcast nicht als dasselbe Medium angesehen werden, sondern als koexistent definiert werden (Vgl. Berry S. 20ff.).

Im Gegensatz zu UKW-Radio werden Podcasts nicht durch eine strikte Programmplanung eingeschränkt und sind an keinen zeitlichen Rahmen gebunden. Die Hörer und Hörerinnen können somit selbst entscheiden, wann sie eine Podcast Folge anhören möchten, ohne dabei etwas zu verpassen. Ein weiterer Vorteil von Podcasts liegt in der Tatsache, dass sie Einzelpersonen oder Personengruppen ohne Vorkenntnisse den Einstieg in die kreative Audioproduktion ermöglichen. Um einen Podcast zu produzieren, ist es daher nicht notwendig Erfahrung in der Radiobranche gesammelt zu haben (Vgl. ebd.)

„The greatest challenge and the greatest asset for podcasting is the fact that it is (like the internet) a decentralised space deploying open-sourced tools without organisational structure“ (Berry 2018, S. 20). Es gibt keine international festgelegten Standards und keine Regulierungsbehörden für Podcasts. Sie werden ausschließlich von Mitwirkenden, Konsument und Konsumentinnen und Vermittlern verwaltet. Dies ermöglicht es, dass sowohl Massenmärkte als auch Nischenmärkte bedient werden können (Vgl. Berry 2018, S.20).

Auch immer mehr Radiosender betreiben eigene Podcasts, um ihre Markenkompetenz weiter auszubauen. Um Content für die Podcasts zu generieren wird entweder das eigene Radioprogramm angepasst oder es werden neue Inhalte produziert.

7.4.2. Kronehit Podcasts

Im Bereich Podcast befindet sich Kronehit noch in der Anfangsphase. Zurzeit werden sehr viele verschiedene Podcasts produziert und das Ziel ist es durch Feedback im digitalen Bereich das Angebot stetig zu verbessern und an die Wünsche der Nutzer und Nutzerinnen anzupassen. Rüdiger Landgraf ist der Ansicht, dass Podcasts in einigen Jahren einen geringen, aber messbaren Anteil der gesamten „audio consumption“ ausmachen werden und plant, auch Kronehit Podcasts daran zu beteiligen (Vgl. Interview Anhang 1).

Insgesamt produziert Kronehit 25 verschiedenen Podcasts, die sich anhand ihres Inhaltes in drei verschiedene Kategorien unterteilen lassen: Zum einen gibt es

Podcasts, deren Fokus auf musikalischem Content liegt, wie z.B. die US- und UK-Charts. Die Kategorie besteht aus Podcasts, für die On-Air Inhalte adaptiert wurden. Dazu gehören unter anderem „Absolut Anita“, der Podcast zur Radioshow, in der jeden Sonntagabend auf Kronehit mit Hörern Themen besprochen werden, die Frauen bewegen oder der „Kronehit Newsbeat“, in dem die wichtigsten Nachrichten des Tages zusammengefasst werden. Die letzte Kategorie umfasst alle Podcasts für die eigens neuer Content produziert wurde, wie „Success Stories“, ein Podcast, der jede Woche von einer neuen Erfolgsgeschichte erzählt, oder „Stars & Stories“, in dem Interviews mit Künstlern geführt werden (Vgl. Kronehit/Musik und Podcasts o.J.).

Die Kronehit Podcasts sind online auf der Website, in der Kronehit App, sowie auf iTunes und Spotify verfügbar. Die Hörer und Hörerinnen haben außerdem auf der Webseite die Möglichkeit über den RSS-Feed einen Podcast zu abonnieren (Vgl. ebd.).

7.5. Social Media

Bevor in diesem Kapitel speziell auf die Social Media Strategien von Kronehit eingegangen wird, ist es notwendig, den Begriff Social Media zu definieren. Außerdem wird ein Überblick über das Social Media Management im Allgemeinen gegeben.

Der Begriff Social Media beschreibt online Plattformen und Applikationen. Diese erleichtern die Bereitstellung, Verbreitung und Bearbeitung von unterschiedlichem Content im Internet. Dazu sind meist keine oder nur geringe technische Vorkenntnisse notwendig. Das Potenzial der Social-Media-Kanäle liegt somit darin, Inhalte, wie z.B. Texte, Bilder und Videos im Internet zu veröffentlichen und diese somit einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Social Media zeichnet sich außerdem durch dialogische und partizipatorische Merkmale aus. Nutzer und Nutzerinnen können sich online miteinander austauschen, sowie miteinander Inhalte gestalten (Vgl. Wirtz 2016, S. 798-799/ Schmidt 2018, S.7ff.). Wirtz (2016)

definiert als Ziel von Social Media-Anwendungen „die Verteilung von Inhalten bei gleichzeitiger Vernetzung der Nutzer“ (S.799).

Schmidt (2018) unterscheidet zwischen fünf unterschiedlichen Formaten von Social Media (Vgl. S.11 ff.):

1. **Netzwerkplattformen:** Diese Plattformen werden häufig auch als Online-Communities bezeichnet. Diese Netzwerke setzen sich aus Usern und Userinnen zusammen, die über soziale Beziehungen miteinander in Verbindung stehen. Das Prinzip, dem die Netzwerkplattformen folgen ist relativ simpel: Nutzer legen Profil an und hinterlegen darin Angaben zur eigenen Person, wie z.B. Kontaktinformationen, Interessen und berufliche Kompetenzen. Dieses Benutzerprofil dient als Ausgangspunkt, um mit anderen Nutzern und Nutzerinnen in Verbindung zu treten und somit das eigene Netzwerk zu erweitern. Die Plattformen bieten außerdem auch die Möglichkeit, sich mit seinen Kontakten zu Unterhalten. Die weltweit wohl bekannteste und meist genutzte Netzwerkplattform ist Facebook.
2. **Multimediaplattformen:** Während bei Netzwerkplattformen Benutzerprofile im Vordergrund stehen, richten Multimediaplattformen ihren Fokus auf multimedialen Content. Neben der Möglichkeit Inhalte auf die Plattform zu laden, stehen Usern und Userinnen auch weitere Funktionen zur Verfügung. Die Inhalte können z.B. geliked, kommentiert und geteilt werden. Somit ist auch auf Multimediaplattformen ein Austausch mit anderen Nutzern und Nutzerinnen möglich. Die bekanntesten Plattformen für das Teilen von Fotos und Videos sind derzeit Instagram und YouTube.
3. **Weblogs:** Weblogs, oder auch Blogs, sind Plattformen auf denen Autoren, sogenannte Blogger oder Bloggerinnen, Inhalte teilen. Es handelt sich dabei also um eine Art Web-Tagebuch. Die Einträge in einen Blog werden meist chronologisch dargestellt, somit werden die neuesten Beiträge in Evidenz gehalten. Die Inhalte auf einem Blog werden häufig durch einen Kommentarbereich oder durch Diskussionsforen ergänzt. Für einen Blog sind keine inhaltlichen Rahmenbedingungen vorgegeben, weshalb die Inhalte von persönlichen Erfahrungen bis hin zu Expertenbeiträgen reichen.

Eine Sonderform der Weblogs stellen die **Mikroblogs** dar. Der wesentliche Unterschied liegt in der Länge der Beiträge, die bei Microblogs nur sehr kurzgehalten sind. Ein Beispiel für einen solchen Mikroblog ist Twitter.

4. **Wikis:** Zu den ältesten Social Media Plattformen zählen die Wikis. Diese wurden bereit Ende der 90er Jahre dazu verwendet, Softwareprogramme zu erstellen, die keine Programmierkenntnisse voraussetzen, um Webseiten gemeinsam zu bearbeiten. Bekannt wurden Wikis durch die Online-Enzyklopädie Wikipedia.
5. **Instant-Messaging-Dienste:** Instant-Messaging-Dienste vereinen die Merkmale von Netzwerkplattformen mit denen von Chat- oder SMS-Systemen. Dazu zählen unter anderem WhatsApp und Facebook Messenger, die vor allem mobil genutzt werden.

7.5.1. Social Media Management

Die Implementierung von Social Media Strategien stellt für Unternehmen ein großes Potenzial dar. Diese Potenziale können allerdings nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn die Nutzung von Social-Media-Kanälen zu Erreichung von einem oder mehreren Unternehmenszielen beiträgt. Somit leiten sich Social Media Strategien auch aus Vision und Mission des Unternehmens ab. Beim Prozess der Strategiefindung müssen die zentralen Maßnahmen und Verhaltensweisen bestimmt werden, die dazu führen, dass die langfristigen Ziele des Unternehmens mithilfe von Social Media erreicht werden. Es ist wichtig die Vorteile und Chancen der verschiedenen Social-Media-Kanäle zu kennen, um einschätzen zu können welche strategische Bedeutung sie für das Unternehmen haben. Die Entwicklung von Social-Media-Richtlinien können dabei helfen, die Ziele zu konkretisieren und operative Schritte festzulegen. Sobald eine Strategie implementiert wurde, sollte sie ständig evaluiert werden und gegebenenfalls angepasst werden (Vgl. Looy 2016, S.50 ff.).

Ziele einer Social Media Strategie auf Kundenebene können unter anderem die Gewinnung von Neukunden, sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit sein. Außerdem ergibt sich aus der erfolgreichen Umsetzung der Strategie das Potenzial bereits bestehende Beziehungen zu den Kunden und Kundinnen weiter auszubauen und dadurch die Kundenbindung zu stärken. Auch markenbezogene Ziele können mittels Social Media Strategien erreicht werden. Dazu gehören unter anderem die Steigerung der Bekanntheit der Marke und des Markenengagements (Vgl. Friedrichsen 2013, S.29 / Looy 2016, S.50 ff.).

7.5.2. Nutzung von Social Media

Eines der grundlegenden Potenziale von Social Media liegt darin, dass sie es Unternehmen ermöglichen, mit wenig Vermögensaufwand eine große Anzahl an Usern und Userinnen zu erreichen.

Allein in Österreich nutzen 4,4 Millionen Menschen regelmäßig Social Media Plattformen, das entspricht in etwa 50% der Gesamtbevölkerung. 42% Der Nutzer und Nutzerinnen verwenden Social Media vorwiegend auf einem mobilen Endgerät (Vgl. ATA Reportal 2019).

Eine Befragung von Österreichern im Alter zwischen 15 und 49 ergab, dass WhatsApp die beliebteste Social Media Plattform ist. Während in der Altersgruppe der 15 bis 25-jährigen Instagram am zweithäufigsten genutzt wird, bevorzugen die 40 bis 49 -jährigen Facebook. In der Altersgruppe der 26 bis 39-Jährigen ist YouTube beliebter als Instagram und Facebook (Vgl. Marktagent 2018).

7.5.3. Social-Media-Aktivitäten von Kronehit

Kronehit ist auf mehreren Social-Media-Kanälen aktiv. Der Sender betreibt eine eigene Facebook- und Instagram-Seite, einen Twitter Account und einen YouTube Channel. Außerdem ist Kronehit auch über WhatsApp für die Hörer und Hörerinnen erreichbar.

In erster Linie nutzt Kronehit die Social-Media-Kanäle als Touchpoints, wo die Hörer und Hörerinnen mit der Marke in Kontakt kommen. Der Content, der über Social-Media ausgestrahlt wird, überschneidet sich teilweise mit den On-Air Inhalten, jedoch wird auch eigens Content produziert. Die Inhalte passen jedoch immer zu Kronehit als eine junge Entertainment Marke und tragen dazu bei, die Wahrnehmung als solche zu steigern. Durch die Nutzung von Social Media können Hörer und Hörerinnen aktiver in den Kommunikationsprozess miteinbezogen werden und Kronehit profitiert von user-generated Content (Vgl. Interview Anhang 1).

Facebook

Die Facebook-Seite von Kronehit hat über 500.000 „Gefällt mir“-Angaben (Stand: August 2019). Kronehit ist sehr aktiv auf Facebook und postet mehrmals am Tag unterschiedliche Inhalte. Diese Inhalte können in zwei Kategorien unterteilt werden: Content, der eigens für Facebook produziert wurde und Inhalte, die lediglich für Facebook angepasst wurden (Vgl. Kronehit Facebook-Seite).

Bei den Inhalten, die speziell für Facebook konzipiert sind, handelt es sich in erster Linie um Bilder, auf denen kurze Sprüche zu lesen sind. Sie folgen alle demselben Design, welches wiederum das Corporate Design des Unternehmens aufgreift. Um diesen Inhalten einen Bezug zum Sender und zum On-Air Programm zu geben, finden sich in der Bildüberschrift meistens Grüße von dem Moderator oder der Moderatorin, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung im Studio stehen (Vgl. ebd.).



Abb.14: Screenshot Kronehit Facebook Page

Kronehit produziert auch eigenen Video-Content für Facebook. Hauptsächlich werden die Videos dazu genutzt, die aktuellen Promotions und Gewinnspiele des Senders zu unterstützen. Ein Beispiel dafür ist die Promotion „CarAoke“, bei der die Hörer und Hörerinnen sich online anmelden können, um gemeinsam mit einem Moderator im Auto die Hits zu singen, die auch im Radio gespielt werden. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden dabei gefilmt und die Videos werden täglich auf der Kronehit Facebook-Seite veröffentlicht (Vgl. ebd.).

Facebook spielt bei Promotions und Gewinnspielen nicht immer nur eine unterstützende Rolle, sondern steht auch manchmal im Mittelpunkt dieser Aktionen. Das wohl bekannteste Beispiel dafür ist das „Das KRONEHIT 25.000 € Facebook Posting“. Das Konzept dahinter war es, dass der Kommentar eines Nutzers oder einer Nutzerin für länger als drei Minuten der Neueste sein muss. Die Promotion wurde On-Air beworben, mit dem Ziel mehr Interaktionen auf Facebook zu generieren, was Kronehit auch gelang. Mit 2,5 Millionen Kommentaren und 4,8 Tausend Shares wurde das Posting im Jahr 2017 zum erfolgreichsten Facebook-Bild in Österreich (Vgl. Storyclash, 2018)

Zu den Inhalten, die für Facebook angepasst werden, zählen unter anderem Informationen zu den Promotions und Gewinnspielen, denen ein Link beigelegt wird, der die Nutzer und Nutzerinnen direkt zur Webseite weiterleitet. Auch

Nachrichten werden direkt von der Kronehit Webseite in ihre Facebook-Seite eingebettet. Die Hörer und Hörerinnen werden von Kronehit via Facebook auch über Neuerscheinungen von Künstlern informiert, die von Kronehit On-Air gefeatured werden (Vgl. Kronehit Facebook-Seite).



Abb.15: Screenshot Kronehit Facebook Page

Instagram

Auf Instagram hat Kronehit über 95 Tausend Abonnenten und Abonnentinnen. Die Inhalte des Instagram Feeds sind denen auf Facebook sehr ähnlich. Auch hier werden Sprüche gepostet, jedoch weitaus seltener als auf Facebook. Zusätzlich werden auch eigens für Instagram Bilder produziert, bei denen die Sprüche durch den Einsatz von GIPH's ergänzt werden (Vgl. Kronehit Instagram-Profil).

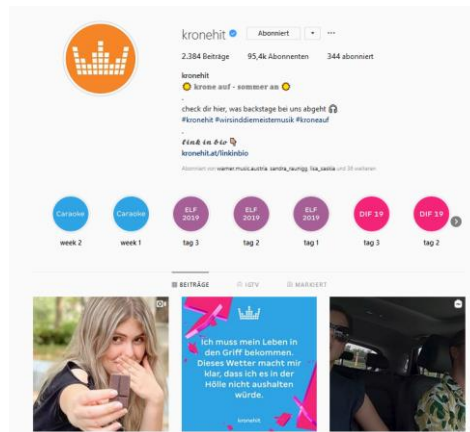


Abb.16: Screenshot Kronehit Instagram Profil

Neben dem Feed sind auf Instagram auch die Stories ein wichtiges Tool, um Aufmerksamkeit zu schaffen. Kronehit nutzt diese Stories zum Großteil dazu, den Kunden und Kundinnen einen Einblick hinter die Kulissen von Kronehit zu ermöglichen. So werden häufig kurze Videos aus der Redaktion und dem Studio geteilt. Auch werden in den Stories Einblicke von Events geteilt, die Kronehit veranstaltet oder sponsert. Die Story-Funktion ermöglicht es dem Sender außerdem mit den Hörern und Hörerinnen zu interagieren, in dem z.B. die Umfrage-Funktion genutzt wird. Seit diesem Jahr hat Kronehit auch eigene GIPH's erstellt, die von Instagram Usern und Userinnen in den eigenen Stories verwendet werden können (Vgl. ebd.).

Wie Facebook wird auch Instagram als zusätzlicher Kanal genutzt, um Promotions und Gewinnspiele zu bewerben. Bei der Promotion „OIDA!? Österreich Im Detail Abgefragt“, wurden z.B. eigens für Instagram Videos erstellt, in denen jeweils ein Moderator oder eine Moderatorin den Hörern und Hörerinnen eine Frage zu ungewöhnlichen Fakten über die Österreicher und Österreicherinnen stellt. Kronehit versucht dadurch Follower und Followerinnen dazu zu animieren, im Radio anzurufen und mitzuraten, sowie das Interesse am aktuellen On-Air Programm zu erhöhen (Vgl. Kronehit Instagram-Profil).

WhatsApp

Kronehit nutzt den Nachrichtendienst WhatsApp als eine weitere Plattform, um mit seinen Hörern und Hörerinnen in Verbindung zu treten. Außerdem haben diese im Rahmen der Aktion „WhatsApp-Next“ die Möglichkeit, sich aktiv an der Gestaltung des On-Air Programms zu beteiligen. Mehrmals täglich werden die Hörer und Hörerinnen im On-Air Programm dazu aufgefordert per WhatsApp abzustimmen, welcher Song als nächstes gespielt werden soll (Vgl. Kronehit/Homepage o.J.).

7.6. Mobile App

Mit der Einführung von Smartphones entwickelte sich ein neuer Markt für mobile Applikationen, sogenannter Apps. Den grundlegenden Unterschied zwischen Apps und Desktop Anwendungen stellt das Endgerät dar. Dadurch dass Apps Anwendungen für mobilen Endgeräte sind, stehen sie den Kunden schneller und ortsungebundener zur Verfügung. In Unternehmen werden Apps als Erweiterung der bestehenden Medienprodukte genutzt (Vgl. Albarran, 2017, S. 279 / Aichele & Schönberger 2016, S. 1).

Der Erfolg einer App wird maßgeblich von der Idee beeinflusst, die ihr zu Grunde liegt. Im Zuge der Ideenfindung ist es wichtig, ein für die Zielgruppe des Unternehmens relevantes Problem zu definieren, das durch die Entwicklung der App gelöst werden soll. (Vgl. Ott 2018, S.7). Nachdem die Zielgruppe und das Problem definiert wurden, kann eine App-Strategie entwickelt werden. Aichele und Schönberger (2016) definieren die App-Strategie als „eine konzipierte Vorgehensweise zur Entwicklung und Etablierung mobiler Applikationen in Bezug auf definierte Ziele“ (S. 19).

Durch die Entwicklung einer eigenen App ergeben sich für die Unternehmen verschiedene Vorteile. In erster Linie trägt eine App zu Wertsteigerung des Unternehmens bei. Außerdem kann ein Unternehmen durch eine App seinen Kunden und Kundinnen einen Mehrwert bieten und sich so von der Konkurrenz abheben. Integriert ein Unternehmen unterschiedliche Interaktionsmöglichkeiten

in seine Applikation, kann diese dazu genutzt werden die Kundenbindung zu stärken. (Vgl. Aichele & Schönberger 2016, S. 8).

7.6.1. Die Kronehit Smart App

Die Kronehit Smart App ist in Österreich ein Vorreiter seiner Art, da sie die Vorteile des traditionellen Radios, mit denen der Streaming-Dienste verbindet. Nutzer und Nutzerinnen haben in der App die Möglichkeit Songs zu überspringen, seit 2019 können die Songs sogar unlimited oft übersprungen werden. Durch einen integrierten Like und Dislike Button können die Hörer und Hörerinnen die Songs markieren, die sie gerne hören und die, die sie nicht mehr hören möchte. Diese Songs werden in einer Love- und Hate-List gespeichert, wo sie von den Nutzern und Nutzerinnen verwaltet werden können. Dadurch wird das Programm individuell an die Kunden und Kundinnen angepasst, die dadurch an der Gestaltung eines für sie idealen Programmes beteiligt sind. Um auf diese Funktionen zugreifen zu können, ist jedoch eine Registrierung notwendig (Vgl. Futurezone 2017 / Horizont 2017).

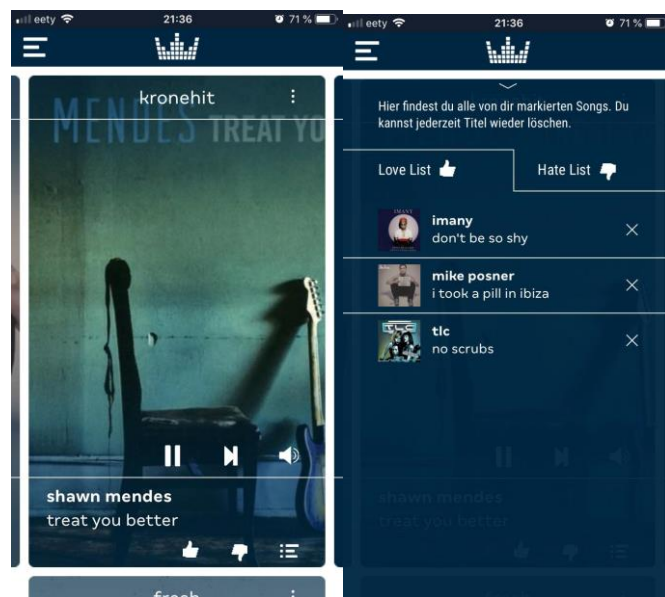


Abb.17: Screenshot Kronehit Mobile App

Trotz des interaktiven Charakters der App, wird das Programmschema von Kronehit beibehalten. Auch in der App hören die Nutzer und Nutzerinnen neben der Musik auch andere Programmelemente, wie Moderationen, Nachrichten und Werbeblöcke. Diese werden jedoch nicht für jeden zeitgleich ausgespielt, sondern passen sich an das individuelle Programm des/der Einzelnen an. Das Musikrepertoire bleibt dasselbe wie auf UKW (Vgl. Horizont 2017).

Das Unternehmen profitiert selbst auch von den Funktionen, die die App zur Verfügung stellt. Mithilfe der gesammelten Daten können sie die Hörergewohnheiten ihrer Zielgruppe analysieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Programmgestaltung hineinfließen lassen (ebd).

Der inhaltliche Aufbau und die optische Gestaltung der Kronehit Smart App sind an die Webseite angelehnt. So finden sich in der Navigation der App dieselben Inhalte, die auch auf der Webseite angeboten werden. Der größte gestalterische Unterschied zwischen App und Webseite findet sich auf der Startseite. Gleich nach dem Öffnen der App gelangen der Nutzer und die Nutzerin auf den Smart Player und es startet sofort die Musik. Innerhalb dieses Smart Players können die User und Userinnen auf insgesamt 13 Kronehit Digitalradios zugreifen. Alle 13 Kanäle unterstützen die interaktiven Funktionen. Weitere Channels von Kronehit und die Podcasts stehen ebenfalls in der App zur Verfügung, diese können jedoch nicht interaktiv genutzt werden (Vgl. Kronehit App).

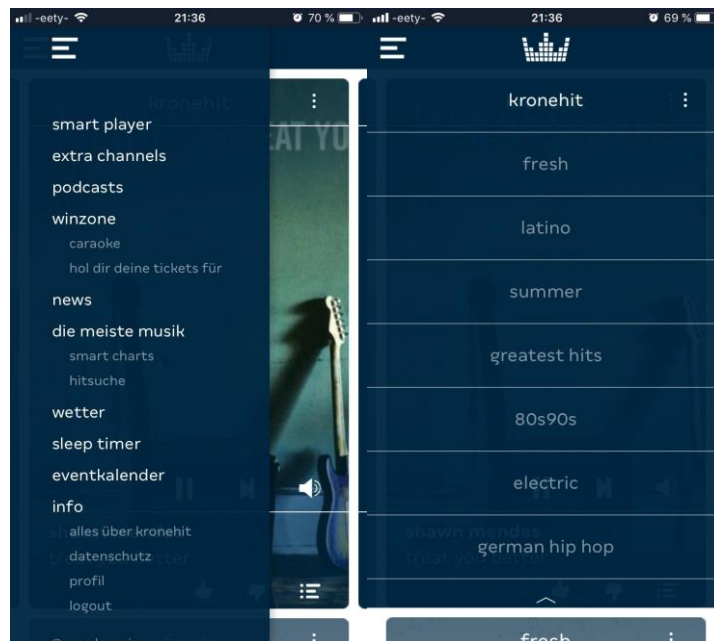


Abb.18: Screenshot Kronehit Mobile App

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass die Kronehit-Smart App den Hörern und Hörerinnen einen Mehrwert gegenüber dem linearen Radioprogramm bietet. Der Nutzer und die Nutzerin nimmt aktiv an der Programmgestaltung teil und bekommt Inhalte zur Verfügung gestellt, die optimal an seine/ihre Vorstellungen angepasst sind. Dadurch, dass Kronehit der einzige Radiosender in Österreich ist, der eine derartige App anbietet, kann er sich deutlich von der Konkurrenz abheben. Durch die App weitet Kronehit sein Angebot von reinem Live-Streaming auf On-Demand-Streaming aus und verbindet dieses mit Programmelementen des linearen Radios. Dadurch schafft das Unternehmen einen Hybriden zwischen Radio und Streamingdienst.

7.7. Life Events

Die Crossmedialen Strategien von Kronehit beschränken sich nicht nur auf den Online - Bereich, auch offline hat der Sender Touchpoints, bei denen die Kunden mit der Marke in Kontakt kommen. Ein Beispiel dafür sind die Live Events, wie z.B. die Kronehit U-Bahn Party.

Bereits seit 2011 organisiert Kronehit jährlich eine Party, für die die Wiener U-Bahnlinie U2 als Location dient. Kronehit ist europaweit der einzige Veranstalter eines solchen Events. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen gute Laune und Musik, was zu Kronehit als junge Entertainment Marke passt. Die Wahrnehmung von Kronehit als ein Musikmedium wird dadurch gesteigert, dass der Sender für das Event DJ's bucht, deren Musik auch auf Kronehit zu hören ist. Die Karten für die Kronehit U-Bahn Party werden nur über die Webseite verteilt. Schon Wochen im Voraus wird die Kronehit U-Bahn Party auf allen Kanälen, die Kronehit betreibt, beworben (Vgl. Kronehit/Radiowerbung o.J.).

Neben der Veranstaltung von Events, spielt auf das Sponsoring eine große Rolle. Die Zusammenarbeit mit den Veranstaltern des Electric Love Festivals zählt zu den wichtigsten Kooperationen von Kronehit.

Bei den Live Events steht nicht crossmediale Verbreitung von redaktionellen Inhalten im Vordergrund, sondern es geht vielmehr darum, den musikalischen Content des Senders in den Mittelpunkt zu stellen. Die Veranstaltungen sind zum Großteil Konzerte, wodurch sich Kronehit klar als Musikmedium positioniert (Vgl. Interview Anhang 1)

8. Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die zuvor festgelegten Forschungsfragen anhand der Erkenntnisse, die im Zuge dieser Arbeit gewonnen wurden, beantwortet.

F1: Welche crossmedialen Strategien wenden Hörfunkunternehmen an?

Anhand der Beispiels Kronehit wurde deutlich klar, dass es im digitalen Zeitalter für Hörfunkunternehmen nichtmehr ausreicht nur auf einem Medienkanal präsent zu sein. Die Auswirkungen der Medienkonvergenz auf das Nutzungsverhalten erfordern es, neue, crossmediale Strategien zu entwickeln, um den Anforderungen der Hörer und Hörerinnen gerecht werden zu können. Die Hörfunksender müssen überall dort vertreten sein, wo sie ihre Zielgruppe erreichen können. Die Auswahl der Medienkanäle, die von den Sendern crossmedial genutzt werden, ist daher stark von ihrer Zielgruppe abhängig.

Bei Sendern, die dem Modell von Kronehit ähneln und eine jüngere Zielgruppe ansprechen, stellen z.B. Social-Media-Kanäle wie Instagram oder Facebook einen wichtigen crossmedialen Touchpoint dar. Radio und Social Media können von den Hörerinnen und Hörern konvergent genutzt werden, somit kann auf Social-Media eine eigene virale Reichweite aufgebaut werden, ohne dafür UKW-Reichweite einbüßen zu müssen. Die Inhalte, die den Usern und Userinnen in den sozialen Medien zur Verfügung gestellt werden, dienen in erster Linie als Erweiterung des On-Air Programmes. Ein komplettes Nutzererlebnis ist daher nur möglich, wenn beide Medienkanäle genutzt werden.

Im Zuge der Medienkonvergenz werden Nutzer und Nutzerinnen auch zunehmend mobil und erwarten sich dementsprechend überall und zu jeder Zeit über ihr mobiles Endgerät auf Inhalte zugreifen zu können. Dies gilt auch für das Hörfunk Programm, weshalb dieses zusätzlich über das Internet, via Live-Stream zu Verfügung gestellt werden muss. Kronehit hat seine Musikkompetenz dazu genutzt, gleich mehrere Online Radios zu produzieren, die sich durch ihr

Musikangebot voneinander unterscheiden. Dadurch gewährleisten sie dem Hörer und der Hörerin eine selektivere Auswahl dessen, was sie gerne hören möchten.

Kronehit stellt als einziger Radiosender in Österreich neben dem Live-Stream des Programms und der Internet-Radios, auch On-Demand-Streaming zur Verfügung. Die Kronehit App vereint die Vorteile des Radios mit denen der Streaming-Dienste und bietet den Hörern und Hörerinnen dadurch ein individuelles und personalisiertes Programm. Diese Möglichkeit des On-Demand-Streamings stellt einen bedeutenden Mehrwert dar, den die App gegenüber dem linearen Radio und der Webseite hat. Dieser Mehrwert ist maßgeblich für den Erfolg der Webseite verantwortlich.

Eine weitere Crossmedia Strategie, die in Österreich bisher nur von Kronehit angewandt wird, ist die Ausweitung des Programms auf den TV-Markt. Durch Kronehit TV baut der Sender seine Musikkompetenz weiter aus und bietet den Kunden eine zusätzliche Plattform, über die Musikinhalte konsumiert werden können.

Ausgehend vom Beispiel von Kronehit kann behauptet werden, dass es sich beim Großteil der Crossmedia Strategien, die von Hörfunksendern angewandt wird, um eine konvergenzgetriebene Diversifikation handelt, bei der ein klassisches Medienunternehmen in einen digitalen Medienmarkt eintritt. Zu diesen konvergenzgetriebenen Strategien gehören Social-Media Strategien, die Produktion von Web-Radios und Podcasts, die App sowie die Webseite von Hörfunkunternehmen.

FF2: Welche Vorteile ergeben sich für Hörfunkunternehmen durch die Implementierung crossmedialer Strategien?

Anhand von Crossmedia-Strategien erweitern Medienunternehmen ihre Markenkompetenz. Sie entwickeln sich von einem rein auditiven Medium hin zu einem visuellen und digitalen Medium.

Crossmedia-Strategien tragen dazu bei, die Kundenbindung zu steigern und neue Kunden und Kundinnen auf die Marke aufmerksam zu machen. Dadurch, dass ein Radiosender auf mehreren Kanälen aktiv ist, ergeben sich auch mehrere Möglichkeiten mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten. Ziel ist es, mit der eigenen Marke so präsent wie möglich zu sein und den Kunden und Kundinnen auf mehreren Kanälen Inhalte zur Verfügung stellen, die der Identität der Marke entsprechen und einen Mehrwert bringen. Nur so ist es möglich, Nutzer und Nutzerinnen dauerhaft an das Hörfunkunternehmen zu binden.

Ein erfolgreiches Crossmedia-Management von Medienunternehmen wirkt sich positiv auf den Wert der Marke aus. Durch eine medienübergreifende Markenkommunikation können Radiosender ihre Positionierung verdeutlichen. Kronehit z.B. positioniert sich als eine junge Entertainment Marke und kommuniziert dies auch auf allen Crossmedia Kanälen. Dies erfolgt in erster Linie durch die Inhalte, die zur Verfügung gestellt werden. Diese müssen auf die übergeordnete Markenstrategie abgestimmt sein und die Wahrnehmung der Marke positiv beeinflussen.

Crossmedia Strategien bringen Hörfunkunternehmen den Vorteil, dass Kunden und Kundinnen aktiver in den Kommunikationsprozess eingebunden werden können und Inhalte interaktiver gestaltet werden können. Auf der Webseite von Kronehit zum Beispiel, können Hörer und Hörerinnen aktiv entscheiden, ob sie lieber online Radio hören, Kronehit-TV schauen oder sich für ein Gewinnspiel anmelden möchten. Auf Social Media hingegen haben die Nutzer und Nutzerinnen die Möglichkeit via Direktnachricht oder über die Kommentarfunktion mit dem Sender zu interagieren oder im konkreten Fall von „WhatsApp Next“ das On-Air Programm aktiv mitzugestalten. Im Zuge der Arbeit hat sich außerdem ergeben, dass durch crossmediale Strategien, den Kunden personalisierte Inhalte zu Verfügung gestellt werden können. Kronehit nutzt diesen Vorteil indem es den Kunden eine Smart App zu Verfügung stellt, in der sie die Möglichkeit haben die Inhalte individuell nach den eigenen Vorlieben zu gestalten.

Anhand der Ergebnisse dieser Arbeit können folgende Hypothesen generiert werden:

H1: Die Implementierung von Crossmedia Strategien in das Management von Hörfunkunternehmen fördert die Kundenbindung.

H2: Crossmedia Strategien beeinflussen das Markenimage von Hörfunkunternehmen.

H3: Die Implementierung von Crossmedia Strategien hat einen positiven Einfluss auf die Radionutzung.

9. Fazit & Ausblick

Als Folge der Digitalisierung haben sich eine große Anzahl an neuen Medien am Markt etabliert, wodurch der Kampf um die Aufmerksamkeit der Nutzer und Nutzerinnen immer härter wird. Klassische Medien wie der Hörfunklassen sich jedoch nicht von den digitalen Medien verdrängen, sondern nutzen diese zu ihrem eigenen Vorteil.

Zu den wichtigsten Vorteilen, die sich aus der Implementierung von Crossmedia Strategien für den Hörfunk ergeben, zählen die Steigerung des Markenwerts und die Stärkung der Kundenbindung. Hörfunkunternehmen nutzen mehrere diverse Medienkanäle, um ihr On-Air Angebot zu unterstützen und ihre Positionierung am Markt zu stärken.

In dieser Arbeit wurde das Augenmerk auf nur einen Radiosender gelegt, um einen ersten Einblick davon zu bekommen, wie crossmedial Hörfunkunternehmen sind. Im Zuge weiterführender Studie wäre es z.B. möglich die Strategien österreichischer Sender miteinander zu vergleichen. Des Weiteren bilden die, am Ende dieser Arbeit formulierten Hypothesen eine Basis für zukünftige quantitative Forschungen.

Die Crossmedialität von Hörfunk Unternehmen ist ein sehr aktuelles und bisher noch weitgehend unerforschtes Thema. Diese Arbeit war ein erster Ansatz die Forschungslücke zu dem Thema zu verringern.

LITERATURVERZEICHNIS

A

AERNI, M.; BRUHN, M.; PIFKO C. (2008): „Integrierte Kommunikation: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar“. Wernetshausen: Compendio Bildungsmedien AG

AICHELE, C.; SCHÖNBERGER, M. (2016): „App-Entwicklung – effizient und erfolgreich : Eine kompakte Darstellung von Konzepten, Methoden und Werkzeugen“. Wiesbaden: Springer Fachmedien

ALBARRAN, A. B. (2017): “Management of Electronic and Digital Media”. Clifton Park, NY: Cengage Learning

APA (2005): „KRONEHIT starte eigene TV-Show“. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20050907_OT0236/kronehit-starte-eigene-tv-show Zugriffen: 25. August 2019

ATA REPORTAL (2019): „Anteil der Internetnutzer und der Social Media-Nutzer an der Gesamtbevölkerung in Österreich von 2016 bis 2019“

B

BECK, K. (2018): „Das Mediensystem Deutschlands: Strukturen, Märkte, Regulierung“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag

BECKER, J. (2013): „Die Digitalisierung von Medien und Kultur“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

BERRY, R. (2018): “‘Just Because You Play a Guitar and Are from Nashville Doesn’t Mean You Are a Country Singer’: The Emergence of Medium Identities in Podcasting”. In: LLINARES, D.; FOX, N.; BERRY R.: “Podcasting. New Aural Cultures and Digital Media”. Cham: Springer International Publishing

BIRKEL, M.; GOLDHAMMER, K.; LÜBKE, S.; (2016): „Hörfunk“ In: KRONE, J., PELLEGRINI, T: „Handbuch Medienökonomie“. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden S. 1-18

BRAUNBECK, J.; SCHLÖGL, R. (2004): „Sturm- und Drangzeiten des Radios“. In: GODLER, H. et al.: „Vom Dampfradio zur Klangtapete: Beiträge zu 80 Jahren Hörfunk in Österreich“. Köln: Böhlau S. 11-31

BUSINESS-WISSEN (o.J.): „Was Mission und Vision im Unternehmen bewirken“. <https://www.business-wissen.de/hb/was-vision-und-mission-im-unternehmen-bewirken/> Zugriffen: 25. August 2019

C

CRUX, R. (2002): „Crossmedia-Marketing - Kommunikation auf allen Kanälen“. In: KRACKE, B.: „Crossmedia Strategien. Dialog über alle Medien“. Wiesbaden Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

D

DER STANDARD (2005): „RTL II startet Österreich-Programmfenster“. <https://www.derstandard.at/story/2137786/rtl-ii-startet-oesterreich-programmfenster> Zugriffen: 26. August 2019

DUSEK, P. (2004): „Wunschkonzert und Propaganda“. In: GODLER, H. et al.: „Vom Dampfradio zur Klangtapete: Beiträge zu 80 Jahren Hörfunk in Österreich“. Köln: Böhlau S.43-51

E

ERGERT, V. et al. (1999): „Die Geschichte des Österreichischen Rundfunks 2: 1945 – 1955“. Wien: Österreichischer Rundfunk

F

FRIEDRICHSEN, M. (2013): „Social Media in Companies. Integrated Approach for a Social Media Strategy“. In: FRIEDRICHSEN, M.; MÜHL-BENNINGHAUS, W. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

G

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (o.J.): „Markenidentität“. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markenidentitaet-40451> Zugriffen: 26. August 2019

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (o.J.): „Podcast“.
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/podcast-53629> Zugriffen: 23.
September 2019

GIOVAGNOLI, M, (2011): „Transmedia Storytelling: Imagery, Shapes and Techniques“. Raleigh, North Carolina: Lulu.com

GRINSCHGL A. (2003): „Fünf Jahre Privatrado in Österreich. Versuch einer Standortbestimmung“ In: Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH. (2003) „5 Jahre Privatrado in Österreich“. Wien: Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH (RTR-GmbH) S. 7-14

H

HAAS, M. H.; FRIGGE, U.; Zimmer, G. (1991): „Radio Management. Ein Handbuch für Radio Journalisten“. München: Verlag Ölschläger GmbH

HÄUSERMANN, J. (2013): „Radio“. Berlin: Walter de Gruyter

HESSE, H.: Der Steppenwolf. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1973.

HORIZONT (2018): „Österreich feiert 20 Jahre Privatrado“. <https://www.horizont.at/home/news/detail/oesterreich-feiert-20-jahre-privatrado.html> Zugriffen: 25. August 2019

HORIZONT (2018): „Spotify: Was sagt Österreich zum ‚Netflix der Musik‘?“ <https://www.horizont.at/home/news/detail/spotify-was-sagt-oesterreich-zum-netflix-der-musik.html> Zugriffen: 20. Oktober 2019

I

IFPI (2018): „Marktbericht - Österreichischer Musikmarkt 2018“. <https://ifpi.at/website2018/wp-content/uploads/2019/04/ifpi-musikmarkt2018.pdf> Zugriffen: 20. Oktober 2019

IMAS International (2017): „Zu welcher Tageszeit hören Sie in der Regel hauptsächlich Radio?“ http://imas.at/images/imas-report/2017/10_Radio_Medienforschung.pdf Zugriffen: 26. Oktober 2019

J

JACOBSEN, J. (2011): „Website-Konzeption: erfolgreiche Websites planen, umsetzen und betreiben“. München: Pearson Deutschland GmbH

JENKINS, H. (2010): „Transmedia Storytelling and Entertainment: An annotated syllabus“. In: Continuum: Journal of Media & Cultural Studies. Vol.24 S.943-958

JENKINS, H. (2003): „Transmedia Storytelling “. In: MIT Technology Review <https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/> Zugriffen: 25. September 2019

JENKINS, H. (2001): „Convergence? I Diverge “. In: MIT Technology Review <https://www.technologyreview.com/s/401042/convergence-i-diverge/> Zugriffen: 25. September 2019

K

KEITH, M. C: (2007): “The Radio Station: Broadcast, Satellite and Internet”. Oxford: Elsevier Inc.

KLEINSTEUBER, H. J. (2012): „Radio. Eine Einführung“. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

KOG (geltende Fassung 2019)
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001213> Zugriffen 26. August 2019

KOIDL, R.M. (1995): „Radio Business. Radiostationen unternehmerisch führen“. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

KRACKE, B. (2002): „Crossmedia Strategien. Dialog über alle Medien“. Wiesbaden Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

KREUTZER, R.T. (2018): „Führungs- und Organisationskonzepte im digitalen Zeitalter kompakt: Agilität erreichen, Prozesse beschleunigen, Change-Management implementieren“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag

KRONEHIT App

KRONEHIT Facebook Seite: <https://www.facebook.com/kronehit/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Homepage (o.J.): <https://www.kronehit.at/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Info (O.J.): <https://www.kronehit.at/info/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT Instagram Profil: <https://www.instagram.com/kronehit/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Mediadaten (o.J.): <https://www.kronehit.at/home/radiowerbung/mediadaten/zielgruppe/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Musik und Podcasts (o.J.): <https://www.kronehit.at/musik-und-podcasts/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Radiowerbung (o.J.): <https://www.kronehit.at/assets/radiowerbung/U-Bahn-Party-2019.pdf> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Service (o.J.): <https://www.kronehit.at/service/> Zugriffen: 28. August 2019

KRONEHIT/Winzone (o.J.): <https://www.kronehit.at/die-kronehit-winzone/> Zugriffen: 28. August 2019

KRUG, H. (2010): „Radio“. Stuttgart: UTB GmbH

KRUGMANN, D.; PALLUS, D. (2008): „Podcasting - Marketing für die Ohren: Mit Podcasts innovativ werben, die Marke stärken und Kunden rund um die Uhr erreichen“. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH

M

MARKTAGENT (2018): „Wie beliebt/populär sind die folgenden sozialen Netzwerke in Ihrer Altersgruppe?“
<http://www.marketagent.com/webfiles/MarketagentCustomer/pdf/f0838967-cc1b-41b9-b6a9-c62cbfb87b76.pdf> Zugriffen: 20. Oktober 2019

META COMMUNICATION (2019): „Podcasts: Ein Medium ist erwachsen geworden“
<https://www.metacommunication.com/wp->

content/uploads/META_Podcast_Erhebung_012019-1.pdf Zugriffen: 20. Oktober 2019

MÜLLER-KALTHOFF, B. (2002): „Cross-Media als integrierte Management Aufgabe“. In: MÜLLER-KALTHOFF, B.: „Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag S.19-40

O

OEHMICHEN E.; SCHRÖTER C. (2000): „Fernsehen, Hörfunk, Internet: Konkurrenz Konvergenz oder Komplement?“ In: Media Perspektiven S. 359 – 368
http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2000/Online00_Folgerungen.pdf
Zugriffen: 28. September 2019

ORF (o.J.): „Die ORF-Radios“. <https://der.orf.at/unternehmen/programmangebote/radio/index.html> Zugriffen: 28. August 2019

ORG-G (geltende Fassung 2019): <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000785> Zugriffen: 26. August 2019

OTT, M. (2018): „Apps effektiv managen und vermarkten: Die eigene App erfolgreich veröffentlichen: Von der Konzeption bis zur Vermarktung“.

P

PFLÜGER, J. (2013): „Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext: Wissenschaftliche Teamarbeit im internationalen Vergleich“. Wiesbaden: Springer-Verlag

PLICA, M.; SCHULTZ, F.O. (2016): „Medienlehre Onlinemedien“. In: ALTENDORFER, O.; HILMER L.: „Medienmanagement: Band 2: Medienpraxis - Mediengeschichte – Medienordnung“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag S. 71 - 100

PORTISCH, H. (2004): „Das Volksbegehren zur Reform des Rundfunks 1964“. In: GODLER, H. et al.: „Vom Dampfradio zur Klangtapete: Beiträge zu 80 Jahren Hörfunk in Österreich“. Köln: Böhlau S. 65-71

POTTER, R. F. (2002) „Give the People What They Want: A Content Analysis of FM Radio Station Home Pages“. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media. S.369-384

PR-G (Geltende Fassung 2019)
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001215> Zugriffen: 26. August 2019

PRIORI DATA (2019): „Ranking der beliebtesten Musik- und Audio-Apps im Google Play Store nach der Anzahl der Downloads in Österreich im September 2019“. In Statista <https://ezproxy.fhstp.ac.at:2081/statistik/daten/studie/690820/umfrage> Zugriffen: 20. Oktober 2019

Q

QUINN S. (2005): „Convergence’s fundamental question “. In: Journalism Studies London: Taylor an Francis S. 29-38.

R

RADIOTEST (2019/2) <https://www.rms-austria.at/radiotest/> Zugriffen: 26. August 2019

RAFF, E. (2007): „Wie funktioniert Radio?“. In: MÜLLER, D. K.; RAFF, E.: „Praxiswissen Radio: Wie Radio gemacht wird - und wie Radiowerbung anmacht“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag S. 25-36

RMS (Austria) (2019): „Dauer der täglichen Radionutzung in Österreich von 2008 bis 2018 (in Minuten)“. In Statista. <https://ezproxy.fhstp.ac.at:2081/statistik/daten/studie/315028/umfrage/taegliche-radionutzung-in-oesterreich/> Zugriffen: 15. Oktober 2019

ROGEL, A. (2012): Radio Future. „Die crossmedialen Zukunftsperspektiven des Radios.“ Norderstedt: Books on Demand GmbH

RTR (2018): „KommAustria gibt Startschuss für bundesweites DAB+ Digitalradio“
<https://www.rtr.at/de/pr/PI03082018Medien> Zugegriffen: 26. August 2019

RTR (2019): „KommAustria erteilt Zulassung für zweites nationales Privatrado“.
<https://www.rtr.at/de/pr/pi21022019medien> Zugegriffen: 26. August 2019

RTR (2004): „Bescheid der KommAustria vom 06.12.2004“.
<https://www.rtr.at/de/m/KOA1011-04-01-KRONEHITbwZulassung> Zugegriffen: 26. August 2019

RTR (2018). „Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene im Vod-Zeitalter“.
https://www.rtr.at/de/inf/Studie_VOD-Zeitalter2018/Studie_VOD-Zeitalter.pdf
Zugegriffen: 28. August 2019

S

SAMER, B. (2019): „Aufbruch ins digitale Radiozeitalter“ In: HORIZONT
<https://www.horizont.at/home/news/detail/aufbruch-ins-digitale-radiozeitalter.html>
Zugegriffen: 26. August 2019

SCHMIDT, J. (2018): „Social Media“. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

SCHNEIDER M.; ERMES, C. (2013): „Einleitung: Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia“. In: SCHNEIDER, M.: „Management von Medienunternehmen: Digitale Innovationen - crossmediale Strategien“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag

SCHRAMM, H., SPANGARDT, B., RUTH, N. (2017): „Medien und Musik“. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag

SIGLER, C. (2010): „Online-Medienmanagement: Grundlagen - Konzepte - Herausforderungen. Mit Praxisbeispielen und Fallstudien“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag,

SJURTS, I. (2002): „Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche“. In: MÜLLER-KALTHOFF, B.: „Cross-Media Management: Content-Strategien erfolgreich umsetzen“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag S. 3-1

SPOTIFY (o.J.): <https://www.spotify.com/at/> Zugegriffen: 28. Oktober 2019

T

TWAROCH, P. (2004): „Im Spiegel der Politik“. In: GODLER, H. et al.: „Vom Dampfradio zur Klangtapete: Beiträge zu 80 Jahren Hörfunk in Österreich“. Köln: Böhlau S.43-51

V

VAN LOOY, A. (2016): „Social Media Management. Technologies and Strategies for Creating Business Value“. Schweiz: Springer International Publishing

W

WEISSMANN A., WEGERER S. (2018): „Unternehmen 4.0: Wie Digitalisierung Unternehmen und Management verändert“. In: ERNER, M.: (2018): „Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag

WIEDEMANN, H.; NOACK, L. (2016): „Mediengeschichte Onlinemedien“. In: ALTENDORFER, O.; HILMER L.: „Medienmanagement: Band 2: Medienpraxis - Mediengeschichte – Medienordnung“. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag S. 213 – 248

WIRTZ, B. W. (2016): „Medien und Internetmanagement“. Wiesbaden: Springer Gabler

Y

YIN, R.K. (2018): „Case Study Research and Applications: Design and Methods“. London: Sage Publications

Z

ZINK H., RAGETTÉ D., HOFSTETTER C. (2003) „Privater Hörfunk im Werbemarkt - Eine Zwischenbilanz aus werbewirtschaftlicher Sicht“. In: Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH. (2003) „5 Jahre Privatrado in Österreich“. Wien: Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH (RTR-GmbH) S. 15-38

Anhang 1

Experteninterview

I: Welche Chancen ergeben sich für Hörfunkunternehmen durch die Implementierung crossmedialer Strategien?

RL: Ich glaube, dass wir in einer Welt leben, in der es um Aufmerksamkeit geht und für Radio ist es sehr wichtig weiterhin so viel Aufmerksamkeit zu generieren, dass es im Radiotest, sprich einer Befragung, messbar bleibt. Das heißt wir müssen immer wieder versuchen Touchpoints zu entwickeln, die dazu führen, dass Leute mit der Marke in Kontakt kommen. Trivialerweise ist der größte Touchpoint natürlich bei Weitem die Nutzung des Radios als solches, aber die muss begleitet werden, z.B. durch Social-Media-Aktivitäten, z.B. durch Off-Air-Aktivitäten, z.B. auch durch Cross-Promotions mit Zeitungen, Zeitschriften, was auch immer du findest, um einfach dafür zu sorgen, dass die Marke bei den Menschen so präsent bleibt, dass sie A beim Radiotest teilnehmen und B vielleicht sogar unseren eigenen Sender angeben.

I: Welche Crossmedia Strategien nutzt ein Radiosender, um die Kundenbindung zu stärken?

RL: Ich glaub, dass es sehr wichtig ist dort vertreten zu sein, wo deine Kunden hinströmen. Das heißt, die Frage welche Medien du wählst, kannst du dir gar nicht mal bewusst aussuchen, sondern es hängt stark davon ab wo deine eigenen Hörer oder User, wie man heutzutage schon sagen kann, sind. Das ist bei Kronehit, mit einer eher jüngeren Zielgruppe, natürlich sehr stark Facebook und Instagram, aber auch Angebote im Bereich Apps und Streaming.

I: Inwieweit nutzen Radiosender Crossmedia Strategien, um die Rolle des Hörers aktiver zu gestalten?

RL: Das passiert natürlich sehr, sehr stark über Social Media, also da hast du halt wirklich eine sehr starkes Feedbackinstrument. Das geht von Competitions und Promotions bis hin, dass du wirklich Inhalte bekommst, die du dann wiederum in deinem On-Air Programm verwenden kann. Gutes Beispiel wäre „WhatsApp Next“,

was wir ein paar Mal am Tag spielen, wo wir Leute einladen darüber zu bestimmen welchen Titel wir als nächstes spielen.

I: Wie schafft es Radio durch crossmediale Strategien dem Kunden personalisierte Angebote zur Verfügung zu stellen?

RL: Die Personalisierung ist genau der Unterschied, den Spotify oder YouTube gegenüber den klassischen Broadcast Medien bieten. Da wissen wir im Prinzip schon, dass wir mehr Personalisierung anbieten müssen. Die Limitation besteht da weniger in dem was wir uns vorstellen können oder was wir technisch bauen können, als in der Frage der Musikrechte. Die Personalisierung von Musik führt zu extrem hohen Kosten und es gibt bis Heute, meines Wissens nach, kaum einen Service, der personalisierte Musik gratis für den Endkunden, werbefinanziert, ökonomisch erfolgreich bestreitet. Also mit Audio Services, die nur über Werbung refinanziert werden, ist es sehr schwer ein funktionierendes Geschäftsmodell aufzubauen.

I: Welche Rolle spielt das Radio in der Event-Veranstaltung?

RL: Das hängt wieder vom Radiosender ab. Bei uns ist es so, dass für uns die Musik ein ganz zentraler Punkt ist, sowohl die Wahrnehmung dafür ein Musikmedium zu sein, als auch gewisse Musikstile zu besetzen, meistens durch Kooperationen mit Konzertveranstaltern, um auf die Art eben das Gefühl zu geben, dass wir näher an den Stars dran sind. Zum Teil ist es auch so, dass man selbst auch kleinere Events veranstalten kann, um mit diesen Events auch tatsächlich Geld zu verdienen.

I: Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für Hörfunkunternehmen durch das Web 2.0.?

RL: Dass du natürlich im Kampf um die Aufmerksamkeit des Users einen ganz neuen Wettbewerb hast. Früher konnten die Leute, wenn sie im Büro waren, wenn sie im Auto waren oder wenn sie in der Früh aufgestanden sind de facto nur Radio konsumieren, weil es gab kein Social Media, es gab kein Day-Time TV, es gab kein Internet in der Arbeit etc. Heute hingegen gibt es da eine Fülle anderer Medien, die Aufmerksamkeit oder unmittelbare Nutzung kosten. Da würde ich immer differenzieren zwischen den Medien, die man konvergent zum Radio nutzen

kann, also ich kann Radio hören und gleichzeitig facebooken oder instagrammen, und den Medien die quasi Nutzung verdrängen, ich kann nicht gleichzeitig Radio hören und YouTube nutzen, oder Radio hören und Spotify nutzen. Das muss man unterscheiden, das heißt die Kooperation mit den Medien, oder die Nutzung der Medien, die Konvergent nutzbar sind, das ist der leichte Teil der Aufgabe. Schwierig ist es in den Bereichen, wo man wirklich verdrängt wird durch eben Streaming Services vor allem. Wichtig ist in jedem Fall, dass du es schaffst innerhalb des Mediums, das du versuchst zu bespielen, eine eigene virale Reichweite aufbaust und nicht praktisch UKW-Reichweite dagegen eintauscht. Also es geht weniger darum, Leute vom Radio hören wegzubringen, sondern viel mehr darum, sie zum Radio hören zu bewegen.

I: Ist es Sinnvoller den Content für die crossmediale Nutzung anzupassen oder zu erweitern?

RL: Du musst ihn auf jeden Fall erweitern, da du ihn auf verschiedenen Plattformen ausspielen musst. Wenn wir zum Beispiel auf Facebook arbeiten, in dem wir „animated GIFs“ rausspielen, oder indem wir Sprüche rausspielen, dann hat das mit unserem eigentlichen Programm nicht immer viel zu tun, passt aber dazu, dass wir eine junge Entertainment-Marke sind und hilft uns damit die Wahrnehmung von Kronehit als solche zu steigern. Das heißt, da muss man extra was produzieren. Wenn man vom Audio-Content spricht, da gibt es mit Spotify keine wirklichen Kooperationsmöglichkeiten, weil es ja daraus hinausläuft, dass ich Content produziere und Spotify dafür das Geld nimmt. Das ist unbefriedigend, denn ich würde ganz gerne Content produzieren und selbst kapitalisieren.

I: Welche Idee steckt hinter Kronehit TV?

RL: Die Idee hinter Kronehit TV ist einfach ein neues Medium aufzubauen, dass dazu beiträgt, die Musikkompetenz der Marke weiter zu steigern und auf den Orten wo man nicht jetzt nicht unbedingt nur Audio konsumiert, wie zum Beispiel auf einem Smart TV auch ein Produkt zu haben, das für dieses Dispositiv eine bessere und passendere Antwort ist, als reines Audio anzubieten.

I: Welche Rolle werden Podcasts spielen?

RL: Das ist eine super Frage, die glaub ich niemand wirklich beantworten kann. Ich versuch es trotzdem. Es gibt einen ziemlichen Hype im Moment, rund um Podcasts. Wir versuchen dieses Thema selber im Moment zu erlernen, indem wir sehr viele Podcasts produzieren und durch das Feedback im digitalen Bereich lernen wollen, was funktioniert wie gut. In der Phase sind wir gerade. Ich glaube das Podcasts einen geringen, aber doch messbaren Anteil an der „audio consumption“ haben, wäre schön, wenn Kronehit auch seinen Fair-Share davon hätte. Ich glaube nicht, dass es möglich ist mit Podcasts in einem kleinen Markt wie Österreich ein Geschäftsmodell aufzubauen, dass sich alleine durch digitale Werbung refinanzierbar macht.

I: Wie sehen Sie das Radio der Zukunft?

RL: Ich glaube, dass in den nächsten paar Jahren Broadcast-Radio noch immer eine sehr große Rolle spielen wird. Die Frage wie die Zukunft aussehen wird ist von mehreren Parametern abhängig. Ich glaube, dass Massenmedien ja entstanden sind durch technische Limitation. Der Grund warum wir Leute beschäftigen, die sich damit auskennen, wie man Musik zum Beispiel so programmiert, dass es für eine möglichst große Anzahl an Menschen die möglichst gute Lösung darstellt, liegt ja daran, dass wir nicht in der Lage waren, technisch, jedem einzelnen genau das zu bieten, was er möchte, weil wenn ich über einen Broadcast-Mast aussende, bekommt nun mal jeder das Gleiche. Diese Limitation fällt durch Streaming weg und die Frage ist, wie viel von dem Massenmedium bleibt dann eigentlich übrig, wenn es als solches nichtmehr die technisch beste Lösung für den Anwender darstellt. Und da sehen wir schon, dass durch Spotify und YouTube eine starke Verdrängung stattfindet, gerade im jungen Segment. Das was man machen muss, ist zu versuchen auch in diesen Dispositiven, die von diesen Zielgruppen genutzt werden, im konkreten Fall wären das dann Smartphones, wenn man von Teenagern redet, Produkte anzubieten, die auf diesen Plattformen kompetitiv eine Chance haben.