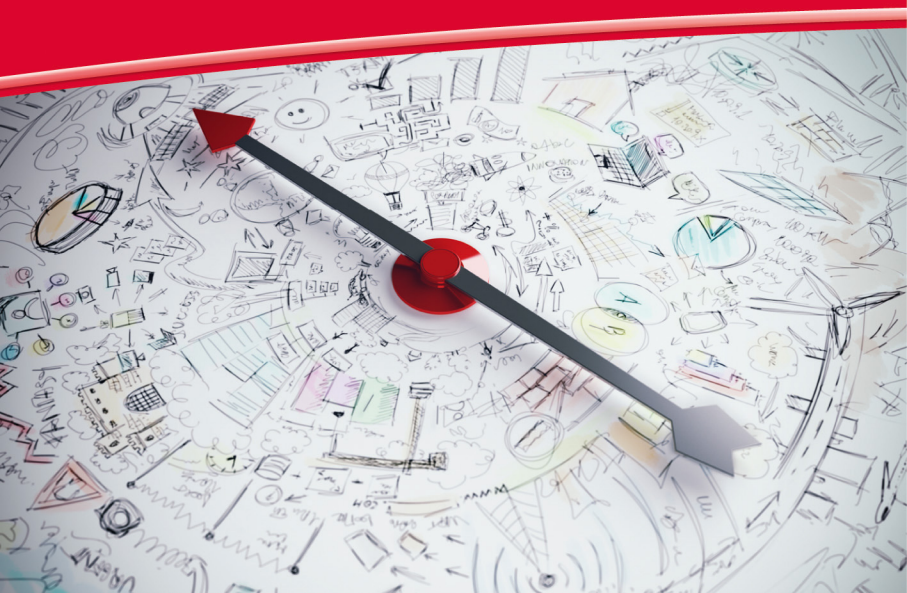


Lars Rinsdorf

# Redaktionelle Strategien entwickeln





Prof. Dr. Lars Rinsdorf lehrt Journalistik an der Hochschule der Medien in Stuttgart und leitet dort den Studiengang Crossmedia-Redaktion/Public Relations.

Lars Rinsdorf

# Redaktionelle Strategien entwickeln

Analyse – Geschäftsmodelle – Konzeption

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz  
mit UVK Lucius · München

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter  
[www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede  
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Lektorat: Klose Textmanagement, Berlin  
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Coverbild: [alphaspirit/Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: Pustet Regensburg

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · D-78462 Konstanz  
Tel.: 07531-9053-0 · Fax: 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

UTB-Band Nr. 4834  
ISBN 978-3-8252-4834-5

# Vorwort

»Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von der Straße fern, liefern Vorwände für [das] Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.« Diese Einsicht von Weick (1995: 375) passt gut zu diesem Buch. Schließlich sollen Strategien zwischen Organisationen und ihrer Zukunft vermitteln.

Auch wenn die Hochschule der Medien mich mitunter mehr beschäftigt als gewünscht, möchte ich deren kreative Atmosphäre ebenso wenig missen wie meine Kolleginnen und Kollegen des Studiengangs Crossmedia-Redaktion/PR, deren Humor ich ebenso schätze wie deren fachlichen Rat. Dass dieses Buch so unterhaltsam ist wie manch ein Team-Meeting, ist aber eher unwahrscheinlich. Mein Ziel ist, mit diesem Band Studierenden vielfältige Eindrücke von Strategiearbeit zu vermitteln. Falls dies misslingen sollte, hält es sie immerhin während der Lektüre von der Straße fern. Das erledigen für mich die Deutsche Bahn, die Schweizerischen Bundesbahnen, die Société Nationale des Chemins de fer Français und die Nederlandse Spoorwegen, in deren komfortablen Wagen dieses Buch über weite Strecken entstanden ist.

Vorwände für Geschichten würde meine Zeit in der Verlagswelt durchaus bieten. Aber obwohl viel Praxiserfahrungen in diesem Buch stecken, erspare ich Ihnen die Anekdoten. Und ich hoffe, dass man meine berufliche Sozialisation als Journalist diesem Buch anmerkt, obwohl es überwiegend um Management geht. Ob es sonst noch etwas zu bieten hat, möge jede Leserin und jeder Leser selbst entscheiden.

Stuttgart, im April 2017



# Inhalt

|                  |   |
|------------------|---|
| Vorwort .....    | 5 |
| Einleitung ..... | 9 |

## Abschnitt 1

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1 Journalismus und Digitalisierung .....                        | 15 |
| 2 Strategie als Bindeglied von Organisation<br>und Umwelt ..... | 37 |

## Abschnitt 2

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3 Zentrale Dimensionen redaktioneller Strategiewarbeit ..                    | 55  |
| 4 Strategieprozesse initiieren .....                                         | 75  |
| 5 Analyse: Daten sammeln und verdichten .....                                | 87  |
| 6 Analyse: Szenarien entwickeln und strategische<br>Fragen formulieren ..... | 111 |
| 7 Umsetzung: Wertschöpfung verstehen .....                                   | 123 |
| 8 Umsetzung: Produkte entwickeln und Strukturen<br>ausprägen .....           | 135 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Literaturverzeichnis | 153 |
|----------------------|-----|



# Einleitung

Der Vesuv gilt als einer der gefährlichsten Vulkane Europas. Die Ruinen von Pompeji sind ein eindrücklicher Beleg für seine Zerstörungskraft. Ein erneuter Ausbruch hätte gravierende Folgen für die Menschen in seiner Umgebung. Vulkanologen halten einen Ausbruch innerhalb der nächsten Jahrzehnte sogar für ziemlich wahrscheinlich. Gleichwohl bauen Menschen neue Häuser in der Gefahrenzone, bestellen die fruchtbaren Äcker an den Hängen des Vesuvs oder genießen den grandiosen Ausblick auf den Golf von Neapel. Und das aller Anstrengungen der Regierung in Rom zum Trotz, Menschen aus der Gefahrenzone in sichere Gebiete umzusiedeln.

Warum tun Menschen so etwas? Verhaltensökonomern bezeichnen dieses Phänomen als »Experience Bias« (Grüne-Yanoff/Hertwig 2016): Entscheidern fällt es generell schwer, Wahrscheinlichkeiten richtig einzuschätzen. Deshalb verlassen Sie sich auf Heuristiken. Persönliche Erfahrungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Wenn selbst die eigene Urgroßmutter sich nicht mehr an einen Ausbruch des Vesuvs erinnern kann, hält man diese Gefahr für unbedeutend.<sup>1</sup>

Alles klar, typisch Italien, hier bei uns könnte so etwas nicht passieren, mag man denken. Stereotype und mitteleuropäische Überheblichkeit sind gerade in diesem Kontext reichlich deplatziert. Dafür reicht ein Blick auf mittelständische Zeitungsverlage in Deutschland. Mögen die Renditen auch nicht mehr so groß sein wie in früheren Jahren, sind die Erträge aus dem etablierten Geschäftsmodell doch noch immer so groß, dass man zumindest dann noch sehr gut davon leben kann, wenn man seine Prozesse auf Effizienz trimmt. Und obwohl man weiß, dass das eigene Geschäftsmodell zu implodieren droht, tut man sich schwer damit, Alternativen zu entwickeln. Es hat doch alles so gut funktioniert in den vergangenen einhundert Jahren. Und zur Ehren-

---

1 Mein Dank für dieses anschauliche Beispiel geht an Ralph Hertwig, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, Berlin.

rettung der Zeitungsbranche: Radio- und TV-Unternehmen verhalten sich grundsätzlich nicht anders.

Gleichwohl: Metatrends wie Datafizierung, Mediatisierung und künstliche Intelligenz stellen Gewissheiten infrage, die in Redaktionen über Generationen von Journalisten Bestand hatten. Und manchmal reibt man sich verwundert die Augen, in welchem Tempo sich die Rahmenbedingungen für redaktionelles Arbeiten fundamental verändern. Fast noch mehr erstaunt es im Nachhinein, als wie stabil sich ein institutionelles Arrangement erwiesen hat, in dem eine vielfältige Berichterstattung nicht nur Garant für hohe Reichweiten und stabile Werbeerlöse, sondern auch für eine funktionierende politische Öffentlichkeit war (Jarren 2016).

Je dynamischer sich aber die institutionelle Umwelt journalistischer Organisationen entwickelt, desto eher lässt sich der Sinn von Planung und Strategieentwicklung infrage stellen. Was nützt die sorgfältige Marktanalyse, wenn alle paar Monate bislang unbekannte Player den Markt aufrollen? Was bringt es uns, eine strategiekonforme Struktur zu implementieren, wenn sich die Anforderungen an Prozesse und Qualifikationen schneller ändern, als man Organigramme ändern kann?

Die Antwort auf diese Frage ist: Planvolles Handeln und redaktionelle Strategien sind unter hoher Ungewissheit wichtiger denn je. Anachronistisch ist allenfalls ein traditionelles Strategieverständnis, das unter den Rahmenbedingungen relativ stabiler Anbietermärkte entwickelt worden ist (Bruhn 2009: 35). Diese Position wird im vorliegenden Lehrbuch zunächst genauer begründet. Anschließend wird entlang eines idealtypischen Strategieprozesses dargestellt, was redaktionelle Strategiearbeit im Einzelnen bedeutet und wie eine journalistische Organisation davon profitieren kann.

Das Buch gliedert sich in acht Kapitel. In den Kapiteln 1 und 2 werden die theoretischen Grundlagen für das weitere Vorgehen gelegt. Kapitel 1 umreißt zunächst die zentralen Herausforderungen, vor denen der Journalismus im 21. Jahrhundert steht, und skizziert die theoretischen Ansätze, mit denen sich dieser Wandel beschreiben lässt. Daraus ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte an das Kapitel 2. Hier geht es um die Entwicklung eines

zeitgemäßen Strategieverständnisses, das Strategien als »Set von Regeln und Ressourcen« (Ortmann 2010: 10) einer Organisation beschreibt, die in der Lage ist, auch kurzfristig Antworten auf strategische Fragen zu finden, die sich aus geänderten Umweltbedingungen ergeben, zum Beispiel die Erosion eines bestehenden Erlösmodells.

In den Kapiteln 3 bis 8 steht der redaktionelle Strategieprozess im Mittelpunkt. Hierzu werden zunächst die theoretischen Überlegungen zum Wandel des Journalismus einerseits und zum Strategieverständnis andererseits zu einem integrativen Ansatz zusammengeführt (Kapitel 3). Dieser Ansatz betont den reflexiven und zyklischen Charakter redaktioneller Strategiearbeit, in dem sich Phasen der Offenheit und Phasen der Verdichtung abwechseln: angefangen bei der Initiierung und aktiven Steuerung von Strategieprozessen (Kapitel 4) über die breite strategische Analyse (Kapitel 5), die Verdichtung dieser Befunde zu handlungsleitenden Szenarien (Kapitel 6), die Entwicklung eines Sets realistischer Handlungsalternativen (Kapitel 7) bis hin zur Auswahl und Umsetzung von Handlungsoptionen (Kapitel 8).

Der hier vorgestellte Ansatz ist nicht als Blaupause geeignet, die sich auf jede strategische Fragestellung im redaktionellen Bereich anwenden lässt. Das hieße, die Vielfalt der Umweltbedingungen, Zielvorstellungen und Organisationsvarianten in westlich geprägten Mediensystemen zu unterschätzen. Vielmehr benennt der Ansatz zentrale Aspekte praktischer Strategiearbeit. Die Schwerpunkte ergeben sich aus der jeweiligen Herausforderung. Sinnvoll anwenden lässt er sich gleichwohl nur unter den Voraussetzungen eines freien Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit, das Geld, die Daten oder andere wertvolle Ressourcen des Publikums. Dessen implizite und explizite Bedürfnisse stehen letztlich im Fokus jeder redaktionellen Strategiearbeit.

Zu diesen Bedürfnissen zählt zweifellos der Wunsch, sich in kurzer Zeit schnell einen Überblick über die wichtigsten Fakten verschaffen zu können. Dem versucht das Buch durch Zusammenfassungen zu Beginn jedes Kapitels gerecht zu werden. Jedes Kapitel arbeitet lediglich zentrale Aspekte des jeweiligen Schritts im Strategieprozess heraus. Für Leser, die tiefer in die Thematik

einsteigen wollen, schließt jedes Kapitel mit einer Literaturempfehlung für ein theorie- und ein praxisorientiertes Buch zum jeweiligen Thema ab.

# Abschnitt 1



# 1 Journalismus und Digitalisierung

Die Metatrends der Digitalisierung und Mediatisierung verändern Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend und weit über das hinaus, was bislang als Medienkonvergenz beschrieben wird. Ein hohes Innovationstempo führt zu Hyperwettbewerb und ungewissen Umwelten, in denen Medienunternehmen und Redaktionen agieren müssen. Dies legt generell einen stärker unternehmerisch geprägten Managementstil nahe. Vor allem bringt die Digitalisierung aber tiefgreifende Veränderungen hinsichtlich der Rolle des Journalismus in der Gesellschaft, der Mediennutzungsmuster seines Publikums, der professionellen Praktiken in Redaktionen und den Geschäftsmodellen von Medienunternehmen, die journalistische Angebote vertreiben, mit sich.

Redaktionelle Strategien sind Bindeglieder zwischen journalistischen Organisationen und ihrer Umwelt. Sie skizzieren zukünftige Veränderungen in der Umwelt und entwickeln Vorstellungen davon, wie sich die Organisation an diesen Wandel anpassen kann. Eine passende Strategie kann aber wiederum nur aus einem Strategieprozess entstehen, der Dynamiken in der organisationalen Umwelt angemessen abbildet. Bevor ein idealtypischer Strategieprozess entwickelt werden kann, müssen daher die Dynamiken beschrieben werden, die diese Umwelt prägen. Und gerade weil gute redaktionelle Strategien ein umfassendes Bild der Umwelt zeichnen, erscheint es sinnvoll, nicht nur auf neue Mediennutzungsmuster und Prozessinnovationen zur Produktion journalistischer Inhalte einzugehen. Vielmehr werden in diesem Kapitel zunächst technologische und gesellschaftliche Metatrends vorgestellt, die die gesamte Gesellschaft und damit auch den Journalismus prägen. Anschließend werden die generellen Konsequenzen dieser Trends für den Charakter von Märkten dargestellt, denen zeitgemäße Strategiearbeit gerecht werden muss. Innerhalb dieses Rahmens lassen sich dann aktuelle Herausforderungen für den Journalismus besser einordnen.

Auf der Ebene der Metatrends lässt sich berechtigt darüber streiten, ob nun technologische Innovationen gesellschaftlichen Wandel determinieren oder erst die Aneignung einer Technologiedurch Menschen bzw. deren Einbettung in kulturellen Praktiken Marktdynamiken auslösen. Unbestritten ist aber, dass sich gesellschaftliche Veränderungen im 21. Jahrhundert nicht mehr erklären lassen, ohne technologischen Wandel zu berücksichtigen. Aktuelle Vertreter der Akteur-Netzwerk-Theorie gehen sogar so weit, Technologien als Aktanten einen gleichberechtigten Status zu menschlichen Akteuren zuzusprechen, um gesellschaftliche Veränderung zu erklären (Domingo et al. 2015). Diese theoretische Position lässt sich zwar durchaus kritisieren, etwa bezogen auf die Verschleierung von gesellschaftlichen Machtpositionen, die sich aus der Verfügbarkeit über Technologien ergeben (Hammond 2015: 14f.). Aber sie sensibilisiert in jedem Fall dafür, technologischen Entwicklungen einen größeren Stellenwert beizumessen, statt sie lediglich als Komponente einer Wertschöpfungskette zu betrachten.

Bezogen auf Medienhäuser und Redaktionen ist die Digitalisierung der mit Abstand wichtigste Treiber für Veränderung. Hierunter ist zunächst die Kombination von vier technologischen Trends zu verstehen, die die Medienlandschaft nachhaltig verändert haben:

- erstens die Ablösung von bestimmten Inhalten an spezifische Übertragungsmedien;
- zweitens die stetige Steigerung der Leistungsfähigkeit von Speichermedien und Prozessoren, die zahlreiche neue Optionen eröffnet haben, Medieninhalte zu produzieren;
- drittens die Vernetzung von (mobilen) Endgeräten mit kontinuierlichen Bandbreitenzuwächsen, die wesentlich dazu beigetragen haben, Medieninhalte tiefer denn je in alltägliche Routinen einzubetten;
- viertens schließlich die Etablierung von Standardprotokollen und offenen Schnittstellen als Basis für eine umfassende Vernetzung von Inhalten.

Gemeinsam haben diese vier Trends Medienkonvergenz im Sinne einer Serie tiefgreifender Veränderungen in Technologie, Infra-