

Kunden sind selbstbewusster geworden. Sie bestimmen, was, wann und in welcher Form sie Informationen erhalten möchten. Auch Redaktionen müssen sich darauf einstellen.

Medienunternehmen im Umbruch

Schritt halten mit neuen Bedürfnissen

Neues technisches Know-how führt auch und gerade in der Medienbranche zu Verbesserungen und effizienterer Gestaltung von Produktionsprozessen. Die neue Technik führt darüber hinaus zu neuen Produkten. Neue Endgeräte (Nachrichten auf's Handy) und multimediale Plattformen (Internet, Datenbank) bieten Vernetzungen und Mobilität bei Kommunikation, Information und beim Datenzugriff. Und die Technik erfüllt bereits jetzt die Voraussetzungen für individuell verfügbaren Content. Das ist der Grundstein für eine serviceorientierte und vernetzte Informationsgesellschaft.

Um mit den neuen Bedürfnissen ihrer Kunden Schritt zu halten, müssen sich die Medienunternehmen auf diese Veränderungen (rascher) einstellen.

Kreislauf der Veränderung

Der Prozess der Veränderung lässt sich als Zyklus darstellen. Die technischen Veränderungen führen zu veränderten Nutzungsgewohnheiten und Kommunikationsverhalten. Das wirkt sich wiederum auf Inhalte und ökonomische Bedingungen/Einnahmequellen aus. Auch gegenüber Verbraucherinformationen reagiert der Nutzer selektiver und vor allem aktiver. All das führt zwangsläufig zu veränderten Organisations- und Kostenstrukturen. Und es bedarf wiederum der Technik zur Unterstützung, um diesen Kreislauf der Veränderung bewerkstelligen zu können (siehe Grafik).

Technische Entwicklungen haben im Medienbereich nicht nur zu neuen Übertragungsformen geführt, sondern vor allem die Nutzungsgewohnheiten der Leser/Hörer/Seher insgesamt drastisch verändert. Das erfordert ein Umdenken gegenüber dem Kunden.



© www.bigfoto.com

Veränderte Nutzungsgewohnheiten

Die Bedürfnisse und das Nachfrageverhalten der Medienkunden haben sich geändert. Informationen werden gezielt gesucht. Die verfügbare Zeit wird bewusst und strategisch eingesetzt. Der Konsument ist aktiv, er wird immer individueller und anspruchsvoller. Es steuert nicht mehr der Kommunikator – Journalist –, sondern zunehmend der Rezipient – Leser/Hörer/Seher. In traditionellen Massenmedien werden Nachrichten und Informationen durch Redakteure gesammelt, ausgewählt, aufbereitet und dann an das Publikum gesendet. Innovati-

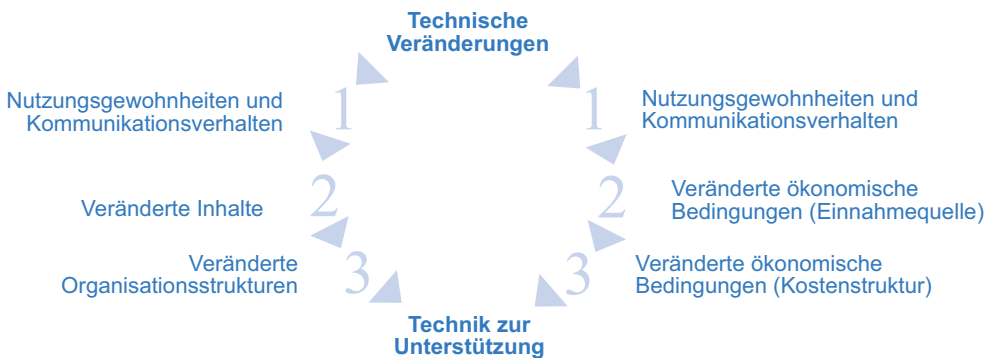
ve Formen ermöglichen dem Empfänger, dass er die Informationen gezielt sucht. Das gilt nicht nur für Nachrichten, sondern im zunehmenden Maße ebenso für Informationen über Produkte. Auch Verbraucherinformationen werden bewusst gesucht, der Nutzer reagiert selektiver und vor allem aktiver. Auch die Werbebranche wird sich darauf einstellen müssen.

Die Individualität siegt

Auch Massenkommunikationskanäle, wie zum Beispiel das Fernsehen, werden immer individueller. Digitalisierung ist hier das Schlüsselwort. Diese neue Technik ermöglicht es, die Inhalte zielgenau an interessierte Zuschauer zu senden. Zunehmend wichtiger wird auch die Interaktivität. Durch die Nutzung der Vorteile verschiedener Informationskanäle (Cross Media) – zum Beispiel Zeitung und Internet – lässt sich Interaktivität und Serviceorientierung sicherstellen. Die Mehrzahl der Leserbriefe und/oder Zuschauerreaktionen erfolgt heute bereits per E-Mail. Chatforen ermöglichen nicht nur die Antwort auf das Gelesene/Gehörte/Gesehene, sondern die Diskussion und die gezielte Nachfrage zu den Inhalten.

Der Leser/Hörer/Seher wird zunehmend zum individuellen Kunden, der erwartet, dass ihm Informationen zielgenau, seinen Interessen entsprechend zu dem Zeitpunkt geliefert werden, wann er sie braucht. Er möchte gleich antworten und sich aktiv an Diskussionen beteiligen können. Die Technik ermöglicht es und die Medienun-

Zyklus der Veränderung



ternehmen werden ihre Leistungen dahin gehend anpassen müssen.

Veränderte Organisationsstrukturen

Für die Organisationsstrukturen von Medienunternehmen bedeutet das ein Umdenken im Content-Produktionsprozess. Die Basis bildet zunehmend eine (digitale) Datenbank, aus der je nach Interesse der Nutzer ein individueller Content für die unterschiedlichen Plattformen und Distributionswege (Internet, Zeitung, Fernsehen oder Radio) generiert wird. Das erfordert in viel größerem Maße ein Umdenken in Richtung Kundenorientierung, als das bisher – in der zumeist schwerfälligen Organisation von Medienunternehmen – der Fall war.

Heute beginnt der Produktionsprozess in Medienunternehmen bei der Generierung der Nachricht und endet beim Rezipienten. Dieser Prozessverlauf muss in Zukunft umgekehrt werden – beginnend bei den Bedürfnissen der Mediennutzer, endend in der individuell abrufbaren, auf den Konsumenten zugeschnittenen Nachricht. Allein hier zeigt sich schon die Not-

wendigkeit des Umdenkens: Nicht nur das Informationsbedürfnis (was?), sondern auch die Nutzungsgewohnheiten (wie?) müssen Redaktionen bekannt sein. Die Umkehrung des bisherigen Prozesses bedingt also ein aktives Interesse am Kunden.

Eine solche Organisationsform erfordert das Zusammenspiel von Allroundern und Spezialisten. Schnelligkeit, Aktualität, Kürze sowie Hintergrundinformation, Archiv und Datenbank müssen vernetzt sein. Die Befüllung einer zentralen Datenbank kann in diesem Modell eher als eigener, paralleler Prozess gesehen werden.

CRM: Strategie auch für Redaktionen

Bisher begegnete man Customer Relationship Management (CRM) eher nur in Anzeigen- und Vertriebsabteilungen von Verlagen, wo der direkte Bezug zu Erlösen hergestellt werden kann, also Kundendaten analysiert und gespeichert werden.

CRM richtig verstanden ist jedoch ein Management- bzw. Strategieansatz, der eine Organisation grundlegend und übergreifend bestimmt und

der nicht auf Datenbanken und IT-Systeme reduziert werden kann. Um den – vorhin geschilderten – neuen Anforderungen gerecht zu werden, werden sich (auch) Redakteure in Zukunft vermehrt mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinander setzen müssen.

Strukturierte Kundendaten, strukturiertes Beschwerdemanagement und vor allem eine individualisierte Kundenbindung – drei wesentliche Kriterien des CRM – werden dann nicht nur für den Vertrieb von Interesse sein, sondern ein integrierter Bestandteil der Beziehung zum Kunden (Leser/Hörer/Seher) sein. Um das zum integralen Bestandteil zu machen, müssen auch die Prozessverläufe dahin gehend angepasst werden.



Angela Fritz ist Medienexpertin der ICG und Leiterin des Studiengangs Medienmanagement an der Fachhochschule St. Pölten.