

Journalisten als Innovatoren

Kundenorientierung im Qualitätsjournalismus

Prof. Dr. Miriam Meckel
MCM – Institut für Medien-
und Kommunikationsmanagement
Universität St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 224 24 24
Fax: +41 (0)71 224 34 54
www.mcm.unisg.ch
Email: miriam.meckel@unisg.ch

Stephanie Grubenmann
MCM – Institut für Medien-
und Kommunikationsmanagement
Universität St.Gallen
Blumenbergplatz 9
CH-9000 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 224 24 01
Fax: +41 (0)71 224 34 54
www.mcm.unisg.ch
Email: stephanie.grubenmann@unisg.ch

Journalisten als Innovatoren

Kundenorientierung im Qualitätsjournalismus

Schlüsselbegriffe: *Qualitätsjournalismus, Kundenorientierung, Produkt- und Dienstleistungsinnovation, Rezipientenforschung*

Zusammenfassung

Medienhäuser müssen sich in ihren Angeboten und Strategien im digitalen Zeitalter neu ausrichten. Teil dieser Herausforderung ist es, zu einer stärkeren Innovationskraft zu finden. Ein potentieller Lösungsansatz besteht darin, auf eine stärkere Kundenorientierung aufzubauen, indem Journalist(inn)en in Marktforschungs- und Innovationsprozesse einbezogen werden. Durch die Beteiligung an Marktforschungsprozessen sollen Journalisten einerseits latente Bedürfnisse der Leser selber erkennen, und dadurch andererseits die Notwendigkeit für konkrete Veränderungen (und Innovationen) am Produkt und im Unternehmen identifizieren. Dieser Ansatz versteht Innovation als Veränderungsprozess, der im Innern journalistischer Organisationen ausgelöst werden kann, indem die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitarbeiter(innen) beeinflusst wird. Durch die Sensibilisierung für latente Kundenbedürfnisse sollen Journalist(inn)en selber erkennen, welche Veränderungen notwendig sind, um den Bedürfnissen der Nutzer(innen) entgegen zu kommen. Innovation entsteht somit an der zentralen Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfragendem – im Kontakt zwischen Journalist(inn)en und den Nutzern.

Einleitung

Das klassische journalistische Geschäftsmodell ist bedroht. Das duale System, das sich auf den Verkauf von Werbefläche gestützt hat, verspricht keine nachhaltige Finanzierung von Qualitätsjournalismus mehr. Doch bisher wartet man vergeblich auf bahnbrechende Innovationen aus der journalistischen Branche: Verschiedene Modelle, die versuchen neue Finanzierungsformen für die bestehenden Produkte zu finden, scheitern bisher daran, Journalismus nachhaltig zu finanzieren. In unserem Forschungsprojekt, das auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis basiert, sehen wir Potential darin, bei den Bedürfnissen der LeserInnen anzusetzen: Welche unbefriedigten Bedürfnisse bestehen bei den Lesern und Nutzern? Mit welchen Produkten und Dienstleistungen können diese befriedigt werden? Um die Bedürfnisse der Leser- und NutzerInnen zu erforschen setzt die bestehende Forschung vorwiegend auf quantitative Methoden (Leserbefragungen, online Tracking). Diese orientieren sich stark am bestehenden Produkt und analysieren die Bedürfnisse der Leser oft eher auf einer oberflächlichen Ebene. Im Forschungsprojekt wird das Potential von qualitativen Marktforschungsmethoden untersucht, um die Bedürfnisse der Leser in Bezug auf journalistische Produkte zu erforschen. Die Innovationsforschung zeigt dabei, dass es eine intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden bedarf, um innovative Lösungsansätze erarbeiten zu können und eine gewisse Offenheit erforderlich ist, um ein tatsächlichen 'Sprung' in der Weiterentwicklung von Angeboten zu erreichen.

Die bisherige Forschung zu Innovation im Journalismus im Zuge der Entwicklung insbesondere um Soziale Medien war durch einen Technologie-Determinismus geprägt, der den Eindruck erweckt hat, technologische Innovationen könnten sozusagen per Knopfdruck zu Innovationen im Journalismus führen. Die dabei vernachlässigten sozialen Aspekte sollen in diesem Projekt einbezogen werden, indem Journalisten aktiv in Innovationsprozesse einbezogen werden: Journalisten werden von beteiligten Wissenschaftlern in qualitativen Marktforschungsmethoden geschult und setzen diese selber um. Durch die intensive Auseinandersetzung mit ihren Kunden, sollen sie eine stärkere Kundenorientierung erfahren und erleben, wo die Bedürfnisse ihrer Kunden liegen. Dadurch können die Journalisten selber die Notwendigkeit konkreter Anpassungen und Neuerungen erkennen, was ihre Akzeptanz von damit einhergehenden Veränderungen steigern kann. Ein weiterer Aspekt, der im Projekt einbezogen wird, ist die Frage der Vereinbarkeit einer stärkeren Kundenorientierung mit der demokratiepolitischen Funktion des Journalismus. Das Projekt stellt einen Rahmen dar, diese

Frage in einem Diskurs zwischen Journalisten, Wissenschaftlern und Lesern konstruktiv auszuhandeln und über das Projekt hindurch immer wieder aufzugreifen.

Kundenorientierung im Journalismus

Eines der Kernelemente erfolgreicher Innovationen ist das Verstehen von Kundenbedürfnissen (siehe bspw. Cooper, 1999; Montoya-Weiss & Calatone, 1994; Szymanski & Henard, 2001) – eine zentrale, aber herausfordernde Aufgabe. In der Vergangenheit war ein Grossteil der journalistischen Organisationen lange Zeit nicht darauf angewiesen, die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Leser wirklich proaktiv als Ressource und Differenzierungsmerkmal zu verstehen. Doch gerade in einer Zeit, in der sich der Nachrichten- und Informationskonsum der Rezipienten durch das Internet und die Sozialen Medien zunehmend verändert, angefangen bei sozialen Aspekten, die immer stärker mit dem Medienkonsum verbunden werden (z.B. das Teilen und Liken von Beiträgen) (vgl. bspw. Associated Press, 2008; Rainie, 2010), bis hin zu einer Verschiebung der Rezeptionsintensität und –orte, ausgelöst durch neue Informationstechnologien wie Smartphones oder Tablet Computer (vgl. bspw. Fischer & Bochow, 2012), wird es für journalistische Organisationen zunehmend wichtig zu wissen, was ihre Leser jetzt und in Zukunft wollen, um diesen spezifischen und stark ausdifferenzierten Bedürfnissen gerecht zu werden.

Die wissenschaftliche Forschung zur Verwendung von Marktforschungsmethoden im Journalismus stellt jedoch einen vergleichsweise vernachlässigten Forschungsbereich dar (Anderson, 2011; Hujanen, 2008). Dies mag damit zusammenhängen, dass vorhandenen Studien über Markt- und Kundenorientierung im Journalismus vorgeworfen wird, Leser auf 'Kunden' zu reduzieren, anstatt sie als (aktive) Bürger zu sehen (Hujanen, 2008). Bestehende Studien fokussieren entsprechend die Divergenz zwischen dem Angebot von 'Hard News' (Fokus auf öffentliche Angelegenheiten) und 'Soft News' (stärker unterhaltungsorientiert, 'Soft News', 'Infotainment'), und versuchen zu eruieren, was die Leser eher präferieren (Baum, 2003; Boczkowski & Peer, 2011; Hamilton, 2004; Patterson, 2003; Prior, 2003; Rosenstiel et al., 2010). Die deutschsprachige Wissenschaft befasst sich in einem alternativen Ansatz konstruktiv mit der einen Perspektive der Thematik, indem sie auch auf redaktioneller Ebene Möglichkeiten erforscht, die zur Qualitätssicherung beitragen können (siehe bspw. Keel & Wyss, 2012; Neuberger, 2012; Fengler & Russ-Mohl, 2008; Russ-Mohl, 2006; Wyss, 2002; Wyss & Zischek, 2004).

Eine Reihe von weiteren Studien konnte sich zu einem gewissen Grad von der Unterscheidung zwischen ‚Soft‘ und ‚Hard News‘ lösen und beschäftigt sich aus einer objektiveren Perspektive mit der Möglichkeit, das Verhalten von Lesern bzw. ihre Prioritäten zu *quantifizieren* (durch

Onlinetracking) (siehe bspw. Anderson, 2011; Boczkowski, 2004; Gans, 2004; Hermans, 2004; MacGregor, 2007). Diese Studien zeigen, dass, ausgelöst durch die Möglichkeiten neuer Technologien, scheinbar in einzelnen Redaktionen eine gewisse Transformation stattgefunden hat, (Anderson 2011, S. 554). Auch wenn damit Hinweise darauf bestehen, dass die Interessen der Leser zu einem gewissen Grad die Arbeit der Journalisten beeinflussen, ist dieser Einfluss dennoch beschränkt: Auch das Tracking von Leserverhalten und –prioritäten orientiert sich an bestehenden Produkten, womit keine zusätzlichen Daten generiert werden, wie bestehende Angebote weiterentwickelt werden bzw. welche zusätzlichen Bedürfnisse bei den Lesern vorhanden sein könnten.

Die Orientierung an latenten Nutzerbedürfnissen

Um die Bedürfnisse der Leser zu verstehen, ist es notwendig, sich intensiv mit diesen auseinander zu setzen: mit ihnen zu sprechen, sie zu beobachten – sie zu erforschen. Dadurch kann es gelingen, mehr und mehr zu den eigentlichen Bedürfnissen der Kunden durchzudringen, den sogenannten latenten Bedürfnissen. Diese latenten Bedürfnisse sind häufig unbewusst und stehen sozusagen 'hinter' oberflächlicheren Bedürfnissen. Sie beinhalten, was Kunden wirklich wertschätzen bzw. welche Produkte und Dienstleistungen sie eigentlich brauchen - mit welchen sie aber keine Erfahrungen besitzen und daher nicht wissen, dass sie nach ihnen verlangen (Senge, 1990). Durch eine systematische Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen potentieller Zielgruppen, die sich an dem Design-Thinking Ansatz orientiert, sollen innovative Lösungsansätze erarbeitet werden können. Dabei kommen qualitative Marktforschungsinstrumente zum Einsatz, die sich an ethnografischen Forschungsmethoden orientieren (z.B. Shadowing). Damit das Wissen und die Erkenntnisse, die dabei gewonnen werden, bei den Journalisten und nicht bei den Wissenschaftlern liegt, sollen die Journalisten die Marktforschungsinstrumente selber anwenden, die Daten auswerten und sich Gedanken über mögliche Lösungsansätze machen. Dabei werden sie von einem Team von Wissenschaftlern begleitet und unterstützt.

Forschungsfrage und Ziel des Projekts

Das Ziel des vorliegenden Projektes ist es, journalistischen Organisationen zu einer Innovationskraft zu verhelfen, die auf einer stärkeren Kundenorientierung der Journalist(inn)en durch deren Integration in Marktforschungs- und Innovationsprozesse aufbaut. Indem sich Journalist(inn)en an Marktforschungsprozessen beteiligen, sollen sie einerseits latente Bedürfnisse der Leser selber erkennen, und dadurch andererseits die

Notwendigkeit für konkrete Veränderungen (und Innovationen) am Produkt und im Unternehmen identifizieren. Der Ansatz des Forschungsprojekts ist es, Innovation als Veränderungsprozess zu verstehen und zu versuchen, diesen im Innern von journalistischen Organisationen auszulösen, indem die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst wird. Durch die Sensibilisierung auf latente Kundenbedürfnisse sollen Journalist(inn)en selber erkennen, welche Veränderungen notwendig sind, um den Bedürfnissen der Nutzer entgegen zu kommen. Wir gehen davon aus, dass das selbständige Erkennen der Notwendigkeit gewisser Anpassungen, bzw. die Entwicklung von Innovationen, welche auf Basis erhobener Daten entstehen, zu einer Erleichterung damit verbundener Veränderungsprozesse führt. Es soll damit erreicht werden, dass das Verständnis und der Impuls für Innovation im System selber entspringt, damit die Veränderung auslöst und deren Initiierung erleichtert. Journalist(inn)en sollen durch das Projekt befähigt werden, selber Möglichkeiten für Veränderungen und Weiterentwicklung zu erkennen und Methoden kennen lernen, um selber Lösungsansätzen zu realisieren, die sich im Alltagsgeschäft (und darüber hinaus) verwirklichen lassen.

Drei Forschungslücken im Forschungsfeld „Innovationen im Journalismus“ werden adressiert: (1) Einerseits geht es darum, das Potential qualitativer Marktforschungsmethoden in journalistischen Kontexten zu untersuchen. Auch wenn der Leser unter diesem Forschungsziel, rein konzeptionell, verstärkt als 'Kunde' behandelt wird, soll im Projekt die demokratiepolitische Funktion von Qualitätsjournalismus keinesfalls vernachlässigt werden. Vielmehr soll das Projekt einen Rahmen für Diskussionen bieten, wie diese Funktion unter der stärkeren Berücksichtigung der Bedürfnisse von Lesern erfüllt werden kann. (2) Innovationen in journalistischen Organisationen sollen unter Einbeziehung sozialer und kultureller Faktoren untersucht werden. Um in den Journalist(inn)en eine stärkere Kundenorientierung auszulösen, sollen sie verstärkt an Innovationsprozessen beteiligt werden. Dazu sollen sie Marktforschungsinstrumente anwenden, um selber latente Bedürfnisse ihrer Leser zu erarbeiten und davon notwendige Veränderungen und Innovationen abzuleiten. Indem die Journalist(inn)en, die Notwendigkeit für konkrete Innovationen selber entdecken, soll das soziale Umfeld für die Akzeptanz von Veränderungen geschaffen werden. (3) Als ein dritter Aspekt wird untersucht, wie unterschiedliche Journalist(inn)en mit neuen Anforderungen in ihrem Beruf umgehen. Resultate, die unter diesem Forschungsfokus gewonnen werden, sollen Erkenntnisse zu einer zeitgemässen Rollentheorie im Journalismus beitragen.

Methode und Sample

(1) In einem ersten Schritt werden Journalisten einer Schweizer Regionalzeitung mit qualitativen Marktforschungsmethoden vertraut gemacht und sie bei der Realisierung von Erhebungen zu unterstützen. Anschliessend werden die erhobenen Daten gemeinsam ausgewertet, um (latente) Bedürfnisse (potentieller) Leser und Nutzer zu identifizieren. Basierend auf den identifizierten Bedürfnissen entwickeln die Journalisten Angebote, welche sich auf ein gewählte Bedürfnis beziehen und dabei von bestehenden Fähigkeiten der Journalisten ausgehen. Auf einer zweiten Ebene (2) wird dieser Prozess wissenschaftlich begleitet und untersucht. Damit handelt es sich bei diesem Projekt um ein qualitatives Experiment (Kleining, 1986), bei dem es darum geht, „eine Veränderung des sozialen Gegenstandes“ zu bewirken, um dessen Struktur nach wissenschaftlichen Regeln zu erforschen (Lamnek, 1995, S. 321).

Durch einen gezielten Eingriff in den sozialen Gegenstand, der in diesem Forschungsprojekt journalistische Organisationen darstellen, sollen Verhältnisse, Relationen, Beziehungen und Abhängigkeiten aufgedeckt werden (Kleining, 1986, S. 725). Der Eingriff erfolgt dabei kontrolliert und gegenstandsadäquat und unter möglichst natürlichen Bedingungen (Mayring, 1993, S. 41). Der gezielte Eingriff stellt im vorliegenden Projekt die Vermittlung qualitativer Marktforschungsmethoden und deren Umsetzung dar. Damit wird eine Adjektions-Technik gewählt zur Veränderung des Gegenstandes, indem ein Element zum Untersuchungsgegenstand hinzugefügt wird (qualitative Marktforschungsmethoden in journalistischen Organisationen) (vgl. Lamnek, 1995, S. 324). Wie verändert sich dadurch der Untersuchungsgegenstand? Auf diese Frage soll durch die Kombination mit ethnographischen Erhebungselementen, welche den gesamten Prozess begleiten werden, um die Folgen des Eingriffs zu dokumentieren, Antworten gefunden werden. Über den gesamten Prozess hinweg werden die Forscher das Projekt durch ihre Beobachtungen und Interviews mit den Teilnehmern (insbesondere den Journalisten) begleiten. Ausserdem wird der Prozess fotografisch dokumentiert und auch Daten, welche die Projektpartner anhand der unterschiedlichen Marktforschungsmethoden erheben, werden im Sinne von Artefakten in die Datensammlung einbezogen. Die Beobachtungen werden von den Wissenschaftlern in Forschungstagebüchern festgehalten, um die Selbstreflexion der Forscher zu ermöglichen, welche durch den hohen Grad des Involviertseins im Projekt Gefahr laufen, sich durch das Forschungsfeld einnehmen zu lassen (*going native*) (Bergold & Thomas, 2010, S. 338). Diese Gefahr stellt zwar eine gewisse Schwäche des gewählten Forschungsdesigns dar, kann aber zugleich als Stärke ausgelegt werden, da gerade diese intensive Auseinandersetzung mit dem

Forschungsobjekt, welche durch das Design ermöglicht wird, die Rekonstruierbarkeit real beobachtbarer Handlungsweisen ermöglichen und die Analyse von Sinnzuschreibungen der Akteure über Bedeutungs- und Handlungsstrukturen zulässt (Thomas, 2010, S. 472). Zusätzlich wird von einer quantitativen Befragung begleitet, die vor und nach dem ‚Eingriff‘ (die Arbeit der Wissenschaftler mit den Journalisten) angesetzt wurde (Pre-/Postbefragung).

Die Umsetzung des Projekts erfolgt in enger Zusammenarbeit mit einer Schweizer Regionalzeitung. Involviert sind rund 50 JournalistInnen, rund zehn Mitarbeitenden aus dem Bereich Marketing und Leserbindung, sowie die Geschäftsleitung (Chefredaktor, Verlagsleiter, Geschäftsführer).

Diskussion der Ergebnisse

Zwischen Oktober 2013 und April 2014 werden insgesamt neun Workshops mit jeweils fünf bis acht JournalistInnen einer Schweizer Regionalzeitung realisiert. An der SGKM können dreierlei Ergebnisse präsentiert werden, die heute teilweise bereits vorliegen und in den nächsten Monaten weiter ergänzt werden: (1) Einerseits werden Beispiele innovativer Lösungsansätze vorgestellt, die von JournalistInnen in den Workshops erarbeitet wurden. Dabei liegen sowohl Umsetzungskonzepte als auch gebastelte Prototypen vor, die von den Journalisten in den Workshops selbstständig erarbeitet werden. (2) Als eine zweite Form der Erkenntnisse werden Leser-/Nutzerbedürfnisse präsentiert, die von JournalistInnen durch die Anwendung qualitativer Marktforschungsmethoden identifiziert werden konnten. (3) Als drittes Element möchten wir qualitative und quantitative Resultate diskutieren, die uns einen Eindruck davon vermitteln, wie unterschiedliche Journalisten mit der im Projekt erzeugten, neuen Herausforderung umgehen, selber Marktforschungsmethoden anzuwenden, und sich an Innovationsprozessen aktiv zu beteiligen.

Literatur

Associated Press, & the Context-Based Research Group. (2008). *A New Model for News. Studying the Deep Structure of Young-Adult News Consumption*.

Bennet, W. L. (2003). *News: The politics of illusion* (5th ed.). New York: Longman.

Boczkowski, P. J., & Peer, L. (2011). The Choice Gap: The Divergent Online News Preferences of Journalists and Consumers. *Journal of Communication*, 61(5), 857–876.

- Cooper, R. G. (1999). From Experience. The Invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115–133.
- Crawford, M. C., & Di Benedetto, A. C. (2003). *New Product Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Fischer, T., & Bochow, D. (2012). *Was Nutzer wollen - Ergebnisse der BDVZ-Tabletstudie*. Berlin.
- Klinenberg, E. (2005). Convergence: News production in a digital age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 48–64.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calatone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397–417.
- Otto, K., & Wood, K. (2001). *Product Design: Techniques in Reverse Engineering and New Product Design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Project for Excellence in Journalism. (1998). *Changing definitions of news*. Washington, DC. Retrieved from <http://www.journalism.org/node/442>
- Rainie, L. (2010). How media consumption has changed since 2000. News is pervasive, portable, personalized, participatory - and a social experience. *Pew Internet Project*. Retrieved August 06, 2012, from http://pewinternet.org/~media/Files/Presentations/2010/Jun/2010_-_062410_-_syracuse_newhouse_MOB_conf_NYC_pdf.pdf
- Schudson, M. (2003). *The sociology of news*. New York: W. W. Norton.
- Shillito, L. M. (2001). *Acquiring, Processing, and Deploying Voice of the Customer*. New York: St. Lucie Press.
- Squires, S., & Byrne, B. (2002). *Creating Breakthrough Ideas: The Collaboration of Anthropologists and Designers in the Product Development Industry*. Westport, CT: Bergin and Garvey.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2004). *Product Design and Development*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products* (2d ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.