

Planungsansätze den Gegebenheiten anpassen

Die heutigen Technologien haben verschiedene Medienkategorien in Schiefelage gebracht. Diese ermöglichen eine gegenüber dem Status quo fundamentale andere Medienlandschaft. Die angestammten Abgrenzungen der Medienmärkte versagen, wenn es darum geht, tragfähige Geschäftsmodelle zu definieren. Neue Planungsansätze sind gefordert.



1. Ausgangslage und Herausforderungen

Es liegt im Medienbereich kein Mangel an Marktstudien vor. Diese gehen allerdings von weitgehend überholten Abgrenzungskriterien aus. Bei den Medienmärkten unterscheidet man vorerst zwischen Printmärkten und elektronischen Medien. Danach zwischen Zeitungen und Zeitschriften, Büchern, den TV-, Film-, Radio-, Internetmärkten usw. Wenn das Mediennutzungsverhalten bei den Rezipienten fast ausschließlich auf Grund dieser Abgrenzungen abgeklärt wird, so erhält man kein taugliches Fundament für die Planung. Diese Abgrenzungskriterien sind im Zeitalter der zunehmenden Konvergenz der Medien überholt. Die besten Perspektiven ergeben sich für die Leistungsangebote in der geschickten, bedürfnisbezogenen Verknüpfung der Leistungsangebote. Hierüber geben diese Marktforschungsansätze, welche sich intensiv mit den Mediennutzungszeiten der verschiedenen Zielgruppen auseinandersetzen, keine befriedigenden Antworten.

Wir haben es derzeit nicht bloß mit einem schweren konjunkturellen Einbruch zu tun. Dieser wird gleichzeitig von einem tiefgreifenden strukturellen Wandel überlagert. Es läßt sich nicht wegdiskutieren: Die monolithischen Blöcke im Medienbereich werden sich partiell auflösen und in selbstständige Dienste zerfallen. Diese werden danach neu gebündelt. Hinzu treten viele neue Services, für die es keine direkten Vorläuferdienste gibt. Das heißt, es wird sich eine nie gekannte Vielfalt von Diensten des öffentlichen und massenkommunikativen Angebots entwickeln. Das bedeutet andererseits auch - es entsteht marktseitig eine neue, bisher nie gekannte Divergenz der Medien. Und was nicht vergessen werden darf - die verfügbaren Werbeflächen nehmen erheblich zu.

Als Ausfluß einer (zu) starken Innenbetrachtung und aus einer Defensivposition heraus neigen viele Medienunternehmen dazu, zwecks Ertragssteigerung aus den vorhandenen, überholten Angeboten heraus immer weitere Services anzubieten und nach der Versuch-Irrtummethode laufend Neues zu erproben. Noch eine Gratiszeitung, weitere Services bei den Online-Auftritten usw. Dabei verbergen sich mit einer intelligenten Verknüpfung der Datenbestände und deren kundenfreundlicher Aufbereitung erhebliche unausgeschöpfte Potentiale. Dies sowohl im Bereich der redaktionellen Inhalte wie der Anzeigen. Diese Verhaltensweise bewirkt, daß der Mehrwert bescheiden ausfällt, die Übersichtlichkeit verloren geht, die Bedienerfreundlichkeit abnimmt, das Profil schwindet, die Marke leidet.

Bei den Bestrebungen zur erfolgreichen Positionierung haben Medienunternehmen primär nach einer gültigen Antwort auf folgende Frage zu suchen: In welcher Rolle finde ich zu einer zentralen Position innerhalb der Wettbewerbssituation zurück?

2. Der neue Planungsansatz

Wesentliches Kriterium eines erfolgversprechenden Planungsansatzes ist es demzufolge, ob dieser das Medienunternehmen mit seinem Leistungsangebot in eine zentrale Position hineinzuführen in der Lage ist. Eine Reihe von Fehlhaltungen der Medienunternehmen erleichtert Quereinsteigern den Markteinstieg. So beispielsweise:

- daß viele Verleger die Philosophie und die Positionierung der globalen/lokalen Suchmaschinen in ihren Planungen nicht angemessen eingearbeitet haben
- man zu stark von eigenen Ressourcen und nicht vom Bedarf ausgeht
- und wie erwähnt, daß das Denken zu stark von den klassischen Medienkategorien geprägt ist.

Erfolgversprechend sind demzufolge Planungsansätze, welche

- die Erarbeitung einer klaren Vorstellung verfolgen, das heißt, wie sieht die relevante Medienlandschaft von heute und morgen aus? Welcher Medienformen werden sich die Rezipienten- und Inserentenkategorien bedienen? Wie sehen diese konkret aus?
- Definition von entsprechenden Geschäftsmodellen
- (gedankliches) Einbringen derjenigen Elemente aus bestehenden Medienkategorien, welche in der neuen Strategie eine tragende Rolle spielen können
- Entwickeln eines Stufenmodells für die Umsetzung

Bei einer rechtzeitigen Planung ist es durchaus möglich, diese Entwicklung evolutionär und prozeßorientiert, das heißt in kleinen, gut geplanten Schritten zu vollziehen. Das wurde in der Praxis mehrmals vorexerziert.

3. Schlußfolgerungen

Diese lauten wie folgt:

- Es bedarf eines die einzelnen Medienkategorien überlagernden Planungsansatzes
- Die heutige Abgrenzung der Medienmärkte und die angewandten Methoden des Mediennutzungsverhaltens taugen als Grundlage für neue Geschäftsmodelle nicht mehr
- Wir müssen vom Bedarf her - ohne Berücksichtigung der heutigen Abgrenzungsmethoden - nach der optimalen medialen Versorgung suchen
- Danach gilt es die Rolle der bestehenden Medienkategorien im Rahmen der optimalen Versorgung zu definieren
- Mittels Zukäufen und strategischen Allianzen ist ein zweckmäßiges Leistungsangebot zu definieren, welches überdurchschnittliche Gewinne verspricht.

4. Ihr Ansprechpartner

Dr. Andreas Würgler
WDP Würgler & Partner
Ruttigerweg 4
CH-4600 Olten
Tel. 062 216 61 01
E-Mail: wuergler@wdpmc.ch
Internet: www.wdpmc.ch

