

Vorabfassung des Artikels

*Beule, Vanessa, Stefan Hirschmeier, and Detlef Schoder. "Der Digitale Wandel Im Hörfunk,"
Medienwirtschaft Nr. 1 (2020): 29–37.*

Die Digitale Transformation des Rundfunks

Immer mehr News-Angebote des "klassischen" Angebots werden laut "Digital News Report 2019" (Newman, 2019) in Deutschland de-abonniert. Viele 18- bis 24-jährige konsumieren Nachrichten vor allem digital, über Facebook, WhatsApp, Youtube und inzwischen auch Instagram. Neue Medien-Formate etablieren sich und Storytelling wird wichtiger. Das Produktangebot für VerbraucherInnen verändert sich (Drnevich & Croson, 2013), und eine Vielzahl digitaler Produkte entsteht, die eine neue Art des Zugangs zu Inhalten ermöglichen. Medienorganisationen müssen sich breit aufstellen, um auffindbar zu sein, nach dem Motto "disrupt or be disrupted".

All dies sind Auswirkungen der Digitalen Transformation im Medienbereich. Auch der Rundfunk befindet sich mitten darin. Das Phänomen der Digitalen Transformation beschreibt den Einsatz neuer digitaler Technologien zur Verbesserung der Leistung oder Reichweite von Unternehmen (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Im Hinblick auf Unternehmen ist es "der Einsatz von Technologie zur radikalen Verbesserung der Leistung oder Reichweite von Unternehmen" (Westerman et al., 2014). Man kann aber auch komplexere und weitreichendere Veränderungen beobachten, die von einer Kombination mehrerer digitaler Technologien und deren Verbreitung abhängen. Das heißt, mit der Digitalisierung von immer mehr Bereichen von Unternehmen, Volkswirtschaften und Gesellschaften entstehen neue systemische Möglichkeiten, die nicht auf ein einzelnes Element und seine Digitalisierung zurückzuführen sind, sondern von einem Wechselwirkungseffekt der Digitalisierung von mehreren Elementen abhängen.

Übertragen auf den Rundfunk lassen sich bzgl. der Unterscheidung von lokalen Veränderungen gegenüber komplexen Veränderungen bisher vor allem lokale Veränderungen durch die Digitalisierung z.B. von Programmproduktionen oder Vertriebskanälen beobachten (Dubber, 2013). Im Hinblick auf die Programmproduktion im Radio z.B. haben digitale Technologien analoge Technologien zum Speichern und Abrufen von Musik und anderen Audioaufzeichnungen, zur Nachbearbeitung von Audioaufzeichnungen und zum Mischen mehrerer Kanäle ersetzt (Keith, 2012). Zudem wurde im Rahmen der Einführung von Digital Audio Broadcasting (DAB) und Digital Video Broadcasting (DVB) das Übertragungssignal digitalisiert. In diesem Sinne hat der Rundfunk bereits einen ersten digitalen Wandel durchlaufen. All diese Veränderungen waren jedoch eher infrastruktureller Natur. Rundfunkanbieter unterliegen in der Digitalen Transformation hingegen viel weitreichenderen technischen, organisatorischen und prozessualen Änderungen. Mit der Kombination von digitalen Infrastrukturen, sich ändernden Einstellungen der Rezipierenden, intelligenten Übertragungsgeräten (u.a. Mobiltelefone, Car-

Systeme, Smart Speaker) und anderen Veränderungen fällt der Digitale Wandel für den Rundfunk wesentlich größer und komplexer aus. Digitalen Produkten kommt - da sie stark in der Wahrnehmung der NutzerInnen stehen - eine besondere Bedeutung zu. Produkte und Services des Rundfunks müssen neu gedacht werden, um in der von digitalen und innovativen Angeboten durchdrungenen Welt mithalten zu können. Nicht zuletzt bedrängt auch die Popularität von neuen Streaming-Services und Plattformen den Rundfunk, denn schließlich ist die Zeit der Nutzer für mediale Aufmerksamkeit begrenzt – je mehr Stunden die NutzerInnen mit Streaming-Services und Plattformen verbringen, desto weniger Zeit bleibt für den Konsum von Rundfunkinhalten.

So manch ein Sender musste sich eingestehen, bereits gewisse Nutzersegmente verloren zu haben, und dass es schwieriger wird, die Zielgruppe allein über den linearen Kanal anzusprechen. Dies betrifft insbesondere jüngere NutzerInnen - diese bewegen sich lieber mit ihren Smartphones auf Social Media Plattformen und nutzen angesagte Video- und Audio-Streaming-Dienste, anstatt ein lineares Rundfunkprogramm zu verfolgen.

Ein Plan der Sender ist, die NutzerInnen dort zu treffen, wo sie sich (virtuell) aufhalten. Dazu werden spannende Beiträge in Social-Media-Plattformen integriert, um die NutzerInnen von dort aus in die Mediatheken zu locken. Und diese Mediatheken müssen ansprechend sein. Youtube, Spotify und weitere schaffen es, dass sich NutzerInnen teilweise stundenlang auf einer Plattform aufhalten und sich mit Hilfe von empfohlenen Inhalten von Beitrag zu Beitrag hangeln. Wenig gewonnen hat man hingegen, wenn die NutzerInnen nach einem Beitrag die Plattform des Senders wieder verlässt. Digitale Produkte und Services des Rundfunks müssen mit anderen Angeboten nicht nur in einer inhaltlichen Attraktivität, sondern auch in der Attraktivität des Zugangs zu diesen Inhalten konkurrieren können. Dabei reicht es oft nicht, die Erwartungen der NutzerInnen nur zu erfüllen, sondern es gilt sie zu übertreffen, um aus Interessierten nicht nur gelegentliche NutzerInnen sondern regelmäßige NutzerInnen zu machen. Die Entwicklung von Softwareprodukten wird für den Rundfunk ebenso wichtig wie die Produktion von hochwertigen Inhalten. Leider sind viele Rundfunkanbieter hier noch schlecht aufgestellt, aber Softwareentwicklungsabteilungen und Data Scientist Teams werden langsam aufgebaut. Die Erkenntnis, dass es nicht mehr reicht, hochqualitative Inhalte zu produzieren, sondern es genauso wichtig geworden ist, passende und zeitgemäße Produkte und Services zu entwickeln, damit der Inhalt die Zielgruppe überhaupt erreicht, ist nicht jedem Sender genehm. Und diese Produkte und Services sind, wie jedes Softwareprodukt, Strömungen unterworfen, die sich durch veränderten Bedarf oder neue technische Möglichkeiten ergeben. Das Erstellen von Digitalen Produkten und Services ist deswegen kein Einmalaufwand, sondern ein fortlaufender, der den Aufbau von Kompetenzen in den Rundfunkanbietern benötigt. Die Zeiten, in denen sich der technische Rahmen der linearen Ausspielung jahrzehntelang nicht änderte, sind für immer vorbei und kehren nie mehr wieder.

Die Entwicklung konkurrenzfähiger digitaler Produkte ist noch aus einem anderen Grund unerlässlich: Bietet der Rundfunk zwar hochqualitative Inhalte, aber keine ansprechenden digitale Produkte, so werden diese Inhalte über Drittanbieter-Apps aggregiert und dort konsumiert (z.B. TuneIn oder Spotify im Radiobereich). Die Rundfunkanbieter laufen dann Gefahr, zu bloßen Inhaltslieferanten zu verkommen, ohne Kontrolle über die Ausspielung, während Drittanbieter, die die ansprechenden Apps haben und den Zugang zu NutzerInnen, mit dem zugeliferten Inhalt auch noch Geld verdienen, z.B. durch Werbung. Auch Vorschläge wie *“weil Dir das gefallen hat, könnte Dir auch das gefallen”* können Rundfunkanbieter dann nicht beeinflussen, da dies ebenfalls von der Drittanbieter-Plattform bestimmt wird. Dies war z.B. mit ein Grund für die Entstehung der Initiative Radioplayer.de, eine gemeinschaftliche Plattform von öffentlich-rechtlichen und privaten Radiosendern, die zur Aufgabe hat, die digitale Auffindbarkeit der Mitgliedssender sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Metadaten fehlen an allen Ecken. Neue digitale Services im Rundfunk benötigen Metadaten, um die produzierten Medien zu beschreiben. Diese Metadaten werden z.B. benötigt, um Inhalte durchsuchbar zu machen, um auf einer Webseite oder in einer App eine Navigation zu erlauben (über Metadaten in Form von Tags) und um Empfehlungssysteme bereitstellen zu können. Leider sind solche Metadaten kaum, zu spät, oder gar nicht vorhanden, da die bestehende technische Infrastruktur auf lineare Ausspielung ausgerichtet ist und Metadaten dabei kaum nötig waren. Es fehlen sowohl die Systeme zur Speicherung und Verwaltung von Metadaten, als auch die zugehörigen Prozesse zur Erfassung der Daten. Rundfunkanbieter verfügen zwar über einen Archivierungsprozess - dieser wird jedoch aus der Perspektive einer linearen Ausspielung heraus oft erst Tage nach der Veröffentlichung eines Beitrags angestoßen - und dann auch nur für eine Teilmenge aller produzierten Inhalte. Die wenigen Metadaten, die in Archivierungsprozessen manuell erstellt werden, sind deswegen oft nicht rechtzeitig oder in zu geringer Menge vorhanden, um sie für digitale Produkte und Services einsetzen zu können. Denn was nützt es, wenn NutzerInnen erst Tage später einen Beitrag auffinden können, weil vorher die Metadaten dazu fehlten? Für den steigenden Bedarf an zeitnah verfügbaren Metadaten müssen deswegen nicht nur neue Technologien eingesetzt werden, sondern auch Prozesse verändert werden. Es ist erforderlich, Metadaten frühzeitig, d.h. bereits im Produktionsprozess zu erfassen. Neben der Vorverlagerung des Archivierungsprozesses vor die Inhaltsdistribution ist es ratsam, Prozesse zunehmend zu automatisieren, um Metadaten flächendeckend über alle Beiträge zu generieren. **Audio- und Video-Mining-Systeme** treten an Stelle der manuellen Kategorisierung von Manuskripten oder Transkripten. Dadurch verändert sich mit zunehmender Automatisierung auch das Berufsbild des Archivars. Der Archivar muss nicht mehr Schlüsselwörter selbst ersinnen, sondern vielmehr automatisch gefundene Schlüsselwörter bestätigen oder verwerfen, und dies in vermutlich höherer Taktzahl als bisher. Der Archivar wird gleichzeitig aber zum Manager einer der wichtigsten Datenquellen im Unternehmen.

Diverse Projekte und Produkte versuchen, eine Antwort auf den steigenden Bedarf an Metadaten im Rundfunk zu finden. Die Fédération Internationale des Archives de Télévision / The International Federation of Television Archives (FIAT/IFTA) unterstützt diesen Findungsprozess z.B. durch Konferenzen und Seminare. An Universitäten und Forschungseinrichtungen (so auch bei uns an der Universität zu Köln) wird eingehend die Generierung von Metadaten aus Volltexten oder Audios erforscht, denn die Transkription von Videos, Audios, Personen- und Sprechererkennung und die Identifikation von Schlüsselwörtern aus Dokumenten bietet enormes Potenzial und bedarf fortlaufender Verbesserung (insbesondere für die deutsche Sprache). Es sind bereits Softwares auf dem Markt, die mit diversen Verfahren im Bereich des Natural Language Processings Metadaten zu vorhandenen Beiträgen generieren, und ständig werden in der Forschung neue Verfahren entwickelt. Insbesondere die Nutzung von neuronalen Netzen hat in den letzten Jahren signifikante Erfolge im Bereich des Natural Language Processings erzielen können, darunter Word Embedding Verfahren wie Word2Vec (Mikolov, Sutskever, Chen, Corrado, & Dean, 2013) und Bidirectional Encoder Representations from Transformers (BERT) (Devlin, Chang, Lee, & Toutanova, 2018).

Personalisierte Auspielung durch Feedback-Kanäle. Ebenso neu für Rundfunkanbieter ist die Möglichkeit, einen inhaltsgenauen Feedback-Kanal zur Verfügung zu haben und zu nutzen. Schon Bertold Brecht hat in seinen Radiotheorien von den Möglichkeiten geschwärmt, die ein Rückkanal ermöglichen würde (Brecht, 1967). Heute ist es soweit. Während Umfragen über die Medienanalyse im linearen Programm auf Stichprobenbasis nur einen vergleichsweise groben Überblick über die Rezeption der Programme zulässt, gewährleisten digitale Services die Auswertung genauer Nutzungsmuster. Dabei können NutzerInnen vollständig anonym bleiben. Mit Daten dieses Rückkanals lernen Algorithmen, welche Inhalte für welche NutzerInnen relevant sind, und können ein individuelles Programm zusammenstellen, das die jeweiligen Interessen trifft, oder NutzerInnen Vorschläge unterbreiten. Die Nutzung von solchen Empfehlungssystemen hat den Vorteil, dass bereits produzierte Inhalte nicht einfach nur nach ihrer Ausstrahlung in Mediatheken bereitgestellt werden, sondern über Empfehlungssysteme regelmäßig ihren Weg zu (teilweise auch speziellen) Interessen der NutzerInnen finden. So erhalten die NutzerInnen ein für sie persönlich relevanteres Programm als im linearen Rundfunk. Empfehlungssysteme werden immer wichtiger als Navigationsinstrument in einem riesigen Angebot an medialen Inhalten, weil sie im Vergleich zu Suchschlitzen und Browsing mehr Inspiration für NutzerInnen bieten. Zudem helfen sie, den Long Tail an produzierten Inhalten zu aktivieren, indem sie auch spezielle Interessen bedienen können und so den ewigen Konflikt auflösen, der im linearen Programm existiert, nämlich die Programmentscheidung für die gesamte Zielgruppe, welcher Beitrag zu welcher Zeit läuft. Beispiele für die Anwendung von Empfehlungsdiensten im Hörfunk findet man z.B. in den Apps des National Public Radio (NPR One) und des Bayerischen Rundfunks (Bayern2). Eine übergreifende Initiative

von der European Broadcasting Union (EBU) treibt mit PEACH ein Personalisierungsprojekt voran, in das sich Mitglieder der EBU einklinken können. PEACH stellt ein Empfehlungssystem im Baukastenformat bereit, das Mitglieder für ihre Zwecke anpassen können und ihre Weiterentwicklungen jeweils den anderen Mitgliedern zur Verfügung stellen.

Einfluss der Feedback-Kanäle auf die Inhaltsproduktion. Der Feedback-Kanal kann jedoch nicht nur die individuelle Zusammenstellung von bereits produzierten Inhalten nutzen - es können auch Rückschlüsse auf die Produktion neuer Inhalte oder neuer Formate durch Nutzungsstatistiken gezogen werden. Können Rundfunkanbieter Abrufstatistiken auf Inhalte und Nutzersegmente genau auflösen, ermöglicht dies ihnen, zu lernen, welche Sendungen, Formate und Inhalte bei welcher Zielgruppe und in welchen Situationen gut ankommen. Dies kann zu der Änderung in der Inhaltsproduktion oder des Formates führen. Eine solche Änderung zeigt beispielsweise der Radiosender Deutschlandfunk Nova bereits beim Format "Eine Stunde History". Die geschichtswissenschaftliche Sendung wird inzwischen primär für die Ausspielung als Podcast zur nicht-linearen Rezeption produziert und zusätzlich im linearen Programm ausgestrahlt. Das Podcast-Portfolio zeigt, dass hohe Abrufzahlen bereits viele Rundfunkanbieter dazu angeregt haben, Inhalte auch als Podcast anzubieten oder neue Formate zu produzieren (Beispiel Deutschlandfunk: "Der Tag" oder "Radfunk"). Solche Trends können jedoch sehr kurzlebig sein - darum müssen Rundfunkorganisationen in der digitalen Welt fähig sein, solche Änderungen frühzeitig zu erkennen und ihre Inhalte anzupassen.

Die Nutzung von Rückkanälen birgt jedoch nicht nur Möglichkeiten, sondern auch Herausforderungen und Risiken in sich. Eine Inhaltsproduktion, die sich zu sehr an Nachfragemustern orientiert, könnte zu verzerrten Programmangeboten führen und Sender stark in die Kritik bringen. Auch kann eine Orientierung an Nachfragemustern mit dem Selbstverständnis eines Senders in Konflikt geraten.

Markenwahrnehmung in einer personalisierten Welt. Es stellt sich die Frage, wie die Marke eines Senders rezipiert wird, wenn Inhalte personalisiert ausgespielt werden. In der traditionellen Rundfunkwelt produziert der Sender ein Programm für eine vorab definierte Zielgruppe, und baut eine Marke auf, mit der er sich von anderen Programmen, die dieselbe Zielgruppe ansprechen, differenzieren kann. In einer personalisierten Welt hingegen ist es eher umgekehrt: Rezipierende definieren, was ausgespielt wird. Die Wahrnehmung der Marke eines Rundfunksenders dürfte sich somit verändern und möglicherweise in die Richtung gehen, wie man heute die Marken von Netflix, Spotify oder anderen Streaming-Diensten wahrnimmt: Eine Medien-Plattform, die scheinbar unendliche viele Inhalte bietet, und es darüber hinaus schafft, NutzerInnen daraus ein paar wenige Inhalte interessengerecht vorzuschlagen. Sowohl in der linearen als auch in der nichtlinearen Welt will man NutzerInnen Inhalte

mundgerecht servieren, aber auf sehr unterschiedliche Art und Weise - in einem Fall durch redaktionelle Auswahl, die in ein lineares Programm gepackt wird, im anderen Fall durch algorithmische Auswahl.

Public Value im nichtlinearen Angebot. Eine spezielle Herausforderung ergibt sich für die Sender des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Die Werte, die im öffentlich-rechtlichen Auftrag niedergeschrieben sind und den demokratisch legitimierten Willen der Gesellschaft widerspiegeln, beißen sich zuweilen stark mit der Idee der Personalisierung. Während die Personalisierung zum Ziel hat, die Interessen und Wünsche einer Nutzerin bzw. eines Nutzers gezielt zu bedienen, und damit Gefahr läuft, eine Filter Bubble um sie herum aufzubauen, ist die Intention des öffentlich-rechtlichen Auftrags genau entgegengesetzt, nämlich Filter Bubbles zu verhindern. Öffentlich-rechtliche Sender müssen also im Spannungsfeld leben, einerseits die Interessen von NutzerInnen zu bedienen, andererseits dem Rundfunkstaatsvertrag gerecht zu werden, und mittendrin noch ihre Marke in der Medienlandschaft zu positionieren.

Darüber hinaus muss früher oder später die Frage der Compliance einer individualisierten Ausspielung von Medien mit den gesetzlichen und staatsvertraglichen Anforderungen diskutiert werden. Sieht man das nichtlineare Programm nur als Zweitverwertung des linearen Programms an, kann man diese Frage argumentativ in den Hintergrund drücken. Nimmt man die individualisierte Ausspielung, und damit eine algorithmische Vorfilterung der Medien seitens des öffentlich-rechtlichen Senders, jedoch als gleichwertigen Rezeptionskanal wahr, müssen Antworten auf Compliance-Fragen gefunden werden. Für das lineare Programm wird regelmäßig, nach §11 e (2) RStV alle zwei Jahre, ein Bericht veröffentlicht, in dem die Compliance des linearen Programms mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag betrachtet wird. Für tausende von nichtlinearen individuellen Ausspielungen ist eine Berichterstattung in dieser Form hingegen nicht möglich. Ein Ausgang dieser Debatte könnte sein, dass Sender einen zweigeteilten Bericht anfertigen müssen - mit einem Teil für die lineare Ausspielung und einem Teil für die nichtlineare Ausspielung. Im Teil für die nichtlineare Ausspielung würde dann Bezug auf die Personalisierungsalgorithmen genommen werden, die der Sender einsetzt, und die zugehörigen algorithmischen Mechanismen, die die Entstehung von Filterblasen verhindern oder abmildern. Es muss sozusagen auf die Demokratieförderlichkeit der Algorithmen Bezug genommen werden. Bezüglich solcher Public-Value-Personalisierungsalgorithmen besteht noch Forschungsbedarf (auch dazu forschen wir an der Universität zu Köln). Ein Ansatz, um Filterblasen zu vermeiden, sieht heuristische Einspielungen von Inhalten vor, die nicht den identifizierten Interessen des Nutzers entsprechen oder sogar gezielt möglichst divers dazu sind. Ein anderer Ansatz ist, den NutzerInnen die vorgenommene Filterung transparent zu machen (z.B. durch Darstellung der Ausgewogenheit der ausgespielten Inhalte oder Erklärung der jeweiligen Empfehlungen) und mehr NutzerInnenkontrolle anzubieten (z.B. indem NutzerInnen Einfluss auf die verwendeten Algorithmen und die gespeicherten Daten nehmen können). In diesem Fall kann den Sender einen Teil der Verantwortung für die Ausspielung auf die NutzerInnen

übertragen - auch eine Möglichkeit, die neu für Rundfunkanbieter ist. Transparenz wird also - egal ob auf der Ebene des Rundfunkrats oder der Ebene der Nutzerin bzw. des Nutzers - eine große Rolle für öffentlich-rechtliche Sender spielen.

Das Konsumerlebnis auf Smart Devices. Das auditive und visuelle Erlebnis auf Smartphones und Tablets wird laufend optimiert, so dass der mobile Konsum audiovisueller Medien NutzerInnen zunehmend Freude bereitet. Beim Radio ergibt sich hier erstmals flächendeckend die Situation, dass Audio-Inhalte auf Endgeräten mit Bildschirm abgespielt werden. Radio hat - zunächst durch technische Beschränkungen - seine Qualitäten als reines Audio-Medium entwickelt, und muss nun auf neue technische Möglichkeiten wie einen Bildschirm adaptiert werden. So stellt sich hin und wieder die Frage, welche Inhalte man über das Audiosignal hinaus auf dem Bildschirm präsentiert. Interessant für Radio zu adaptieren ist die Ausspielung über Smart Speaker. Diese könnten es schaffen, den RadionutzerInnen durch die reine Audio-Fokussierung und die Einfachheit der Bedienung noch stärker als Smartphones in denjenigen Charakteristika abzuholen, die traditionelles Radio bislang ausmachen. Smart Speaker sind für das Radio die Chance, wieder ins Wohnzimmer von HörerInnen zurück zu kommen, denn dort stehen Alexa und Co. zunehmend als Infrastruktur zur Verfügung, während Radiogeräte in Küche, Bad oder Auto verortet sind. Viele Rundfunksender stellen Skills für Amazon Alexa bereit. Allerdings müssen die HörerInnen die Sprachbefehle lernen und ggf. neu lernen, falls sich solche Befehle anbieterseitig ändern sollten.

Synergien aus alter und neuer Welt. Das lineare Programm des Rundfunks ist durch zwei Charakteristika geprägt, die nicht einfach in einer nichtlinearen Welt zu ersetzen sind: i) Das Gemeinschaftsgefühl durch das One-to-Many-Prinzip der linearen Ausspielung und ii) die redaktionelle und kuratierte Zusammenstellung von Inhalten. Dennoch gibt es Beispiele, wie ein geeignetes Blending von alter und neuer Welt gelingen kann.

RadiomacherInnen wissen z.B., wie eine Sendung aufgebaut ist, wie Themen platziert werden und wie die Zielgruppe angesprochen werden möchte. Podcaster hingegen sind von derartigen Strukturen weitestgehend befreit, gehen dafür schneller auf NutzerInnen-Feedback ein und sind flexibler in der Formatgestaltung. Tech-ExpertInnen bieten Expertise in der digitalen Aufbereitung von Inhalten und helfen dabei, Kommunikationspotentiale zu nutzen. Erfolgreiche Formate wie zum Beispiel die Podcast-Serie "Dunkle Heimat" von Antenne Bayern (<https://www.antenne.de/podcast/dunkle-heimat>) zeigen, dass Kollaborationen zwischen klassischen AudiomacherInnen und innovativen DienstleisterInnen ein Erfolgsrezept sein können. Aber auch bei Spotify werden Synergien aus alter und neuer Welt geschaffen. Neben Algorithmen gibt es auch bei Spotify Musikredaktionen, die für den deutschen Markt rund 400 Playlists kuratieren, um verschiedene Musikfarben- und Stimmungen zu bedienen. Die Rap-Playlist

“Modus Mio” feiert on-demand so große Erfolge, dass Spotify daraus das Offline-Event “Modus Mio Live On Stage” ins Leben gerufen hat. Das für Segmentierung und Personalisierung bekannte Tech-Unternehmen schafft es so, ein Gemeinschaftsgefühl bei HörerInnen zu erzeugen.

Wissenschaftliche Sicht auf Veränderungen im Rundfunk.

Im Fokus für wissenschaftliche Betrachtungen der Veränderungen im Rundfunk stehen neben dem Phänomen der Digitalen Transformation die Konzepte Service-Innovation, Service Dominant Logic und Value Co-Creation.

Dienstleistungsinnovationen wurden wissenschaftlich aus verschiedenen konzeptionellen Blickwinkeln betrachtet. Einige Forscherteams betrachten Dienstleistungen als immaterielle Angebote von Unternehmen, die zusätzlich zu analogen und physischen Produkten angeboten werden (Miles, 2001). Eine grundlegend andere Perspektive widerspricht der Unterscheidung zwischen Produkten und Dienstleistungen, da ein wirtschaftlicher Austausch sowohl Dienstleistungen als auch physische Produkte umfasst (Bryson, Daniels, Warf, Daniels, & Warf, 2013; von Nordenflycht, 2010). Die von Vargo und Lusch (2008) aufgestellte Marketingtheorie **Service Dominant Logic** (SDL) argumentiert, dass Dienstleistungen bzw. Services (nicht Waren) die grundlegende Basis des wirtschaftlichen Austauschs sind. Das zentrale Konzept der SDL ist die Value Co-Creation. Die Value Co-Creation bezeichnet die gemeinsame Wertschöpfung der KundInnen und des Unternehmens. Service ist definiert als die Anwendung von Wissen und Fähigkeiten durch Taten, Prozesse und Leistungen zugunsten einer anderen Einheit oder der Einheit selbst (Vargo & Lusch, 2004). Das bedeutet, dass der Wert einer Leistung nicht bei der Herstellung in ein Produkt eingebettet und dann ausgetauscht wird (Value-in-Exchange), sondern vielmehr, dass ein Wert gemeinsam geschaffen wird, wenn Anbietende und Nutzende interagieren (Value Co-Creation) - also wenn KundInnen Wettbewerbsfähigkeit in die Leistung des Angebots integrieren (Value-in-Use oder Value-in-Context), wodurch KundInnen zu Co-ProduzentInnen werden (Vargo & Lusch, 2004). So kann man sich Service als die Integration von Ressourcen vorstellen. Dies unterstreicht, dass der Wert von Waren nicht aus dem Besitz, sondern aus der Nutzung der von ihnen erbrachten Dienstleistung resultiert (Kotler, 1997). Da der Wert im Gebrauch mit kreierte wird, können Dienstleistende keinen Wert schaffen, sondern nur Wertangebote machen (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Ausgehend von dieser Perspektive auf den Service kann Service-Innovation als die Bündelung verschiedener Ressourcen verstanden werden, die neue Ressourcen schaffen, die für einige AkteurInnen in einem bestimmten Kontext von Vorteil (d.h. Werterfahrung) sind (Lusch & Nambisan, 2015). Digitale Technologien sind für Dienstleistungsinnovation von entscheidender Bedeutung, weil sie für die Digitalisierung immer mehr Ressourcen ermöglichen, wodurch die Notwendigkeit der Übertragung von Menschen oder materiellen Gütern entfällt und es einfacher wird, sie zu bündeln und in neue Dienste zu integrieren (Lusch & Nambisan, 2015). In Anbetracht der digitalen Transformation von Diensten ist die SDL ein

multidisziplinäres Feld, das sich der Schaffung neuer und innovativer Dienste widmet (Grenha Teixeira et al., 2017; Holmlid & Evenson, 2008; Ostrom et al., 2010; Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, & Constantine, 2011) und in den Kontext der Digitalisierung des Rundfunks passt. Während Mediendienste Wertversprechen bieten, ist es den Nutzenden überlassen, ob sie dieses Wertversprechen akzeptieren oder nicht (Vargo & Lusch, 2004). Die Brille der Service-Dominant Logic und der Value Co-Creation kann Rundfunkanbietern deswegen helfen, über die Rolle der NutzerInnen und anderer Ressourcen-liefernder Akteure (z.B. Podcaster) für die Value Co-Creation innerhalb ihres Service-Systems nachzudenken.

Quellen

- Brecht, B. (1967). *Gesammelte Werke in 20 Bänden—Band 18*. Berlin: Suhrkamp.
- Bryson, J., Daniels, P., Warf, B., Daniels, P., & Warf, B. (2013). *Service Worlds: People, Organisations, Technologies*. <https://doi.org/10.4324/9780203389676>
- Devlin, J., Chang, M.-W., Lee, K., & Toutanova, K. (2018). BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. *ArXiv:1810.04805 [Cs]*. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/1810.04805>
- Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective. *MIS Quarterly*, *37*(2), 483–509.
- Dubber, A. (2013). *Radio in the Digital Age*. John Wiley & Sons.
- Grenha Teixeira, J., Patrício, L., Huang, K.-H., Fisk, R. P., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2017). The MINDS Method: Integrating Management and Interaction Design Perspectives for Service Design. *Journal of Service Research*, *20*(3), 240–258. <https://doi.org/10.1177/1094670516680033>
- Holmlid, S., & Evenson, S. (2008). Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. In B. Hefley & W. Murphy (Eds.), *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century* (pp. 341–345). https://doi.org/10.1007/978-0-387-76578-5_50
- Keith, M. C. (2012). *The Radio Station* (8th ed.). Retrieved from <http://proquest.tech.safaribooksonline.de/9780240811864>
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, *39*(1), 155–176. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100717563&site=ehost-live>
- Mikolov, T., Sutskever, I., Chen, K., Corrado, G. S., & Dean, J. (2013). Distributed Representations of Words and Phrases and their Compositionality. In C. J. C. Burges, L. Bottou, M. Welling, Z. Ghahramani, & K. Q. Weinberger (Eds.), *Advances in Neural Information Processing Systems 26* (pp. 3111–3119). Retrieved from <http://papers.nips.cc/paper/5021-distributed-representations-of-words-and-phrases-and-their-compositionality.pdf>
- Miles, I. (2001). *Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies*. PREST, University of Manchester.
- Newman, N. (2019). *Reuters Institute Digital News Report 2019*. 156.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, *13*(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Patrício, L., Fisk, R., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, *14*, 180–200. <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- von Nordenflycht, A. (2010). *What is a Professional Service Firm? Towards a Theory and Taxonomy of Knowledge Intensive Firms* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1407347). Retrieved from Social Science Research Network website: <https://papers.ssrn.com/abstract=1407347>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review (Opinion & Analysis)*. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>