



## Themen dieser Ausgabe:

- **Online-Erfolg durch Reichweite und Qualität**
- **Prozessoptimierung bei der Zeitschriften-Erstellung**

### Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold  
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU  
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg  
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232  
E-Mail: [Ehrhardt.Heinold@hspartner.de](mailto:Ehrhardt.Heinold@hspartner.de), Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

---

## Online-Erfolg durch Reichweite und Qualität

*Von Ehrhardt F. Heinold*

**Was macht ein erfolgreiches Online-Angebot aus? Am Ende des Tages ist sicher der wirtschaftliche Erfolg der einzige Maßstab. Doch um diesen Erfolg zu erreichen, muss ein klarer Kurs eingeschlagen werden. Dass letztlich nur eine konsequente und langfristig angelegte Strategie zum Erfolg führt, zeigen die beiden Online-Angebote von Spiegel Online und Manager Magazin Online.**

### Reichweite, Reichweite, Reichweite

Im Rahmen der verdienstvollen AKEP-Reihe „Blick hinter die Kulissen – AKEP Verlage laden ein“ ([www.akep.de](http://www.akep.de)) erläuterten die Chefredakteure von Spiegel Online und Manager Magazin Online ihre Erfahrungen und Pläne. Beide Angebote haben von Beginn an auf ein kostenloses, registrierungsfreies Angebot gesetzt. Der Spiegel hat dabei als eines der ersten Magazine in die Qualität seines Online-Angebotes investiert. Mittlerweile sind 14 Redakteure damit beschäftigt, Tag für Tag eine der besten deutschen Nachrichten Websites zu gestalten. Ihr Anspruch wird dabei durch das Printmedium als Leitmarke bestimmt. Durch diese Investition in ein eigenständiges Onlineangebot ist Spiegel Online zu einer der reichweitestärksten Websites geworden. Eine ähnliche Erfahrung macht das Manager Magazin, das seit 2000 in ein eigenständiges, nach journalistischen Kriterien gestaltetes Online-Angebot investiert.

Der Verzicht auf Registrierung oder kostenpflichtige Zugriffe bringt den beiden Angeboten hohe Reichweiten. Mit 1,5 Mio. Unique Usern ist Spiegel Online das drittgrößte Nachrichtenmedium in Deutschland. Die Qualität der Zielgruppe ist noch besser als beim Printmedium (Alter, Einkommen, Bildung: alles höher). Diese exzellenten Kennziffern lassen sich mittlerweile immer besser in Werbeeinsparungen umsetzen. Dabei geht es nicht nur um Banner, sondern um Sonderwerbeformen wie gesponserte Themenchannels oder Sonderforen. Die Werbetreibenden erkennen dabei mittlerweile die Vorteile, die ihnen Onlinewerbung gegenüber klassischer Werbung bietet: Neben der Resonanzkontrolle ist es vor allem die Möglichkeit, direkt mit den Interessenten in Kontakt zutreten. Dies gilt auch für eine Werbeform, die nach Aussage von Mathias Müller von Blumencron, dem Spiegel-Online-Chefredakteur, eine stark wachsende Bedeutung hat: Kontextbezogene Links werden jeweils passend zum Inhalt unter dem Artikel platziert. Die Werbetreibenden sind nach Aussage von Blumencron sehr zufrieden mit der erzielten Clickrate.

### Paid Content folgt

Das Ziel, auch Online-Inhalte zu verkaufen, haben beide Anbieter noch nicht aufgegeben. Nach eher schwacher Resonanz auf den Einzelartikelverkauf macht Spiegel Online jetzt bessere Erfahrungen mit sogenannten Dossiers. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Artikeln zu einem Thema. Das



Manager Magazin versucht, sein Artikelarchiv zu vermarkten. In beide Angebote wird von Redaktionsseite Arbeit investiert. Damit zeigt sich einmal mehr, dass nur durch redaktionelle Bearbeitung und zielgruppenorientierte Bündelung Inhalte vermarktet werden können.

Insgesamt wird auf absehbare Zeit Werbung die Haupteinnahmequelle bleiben. Keiner der beiden Chefredakteure sieht darin ein Problem, weil nach ihrer Aussage die inhaltliche Unabhängigkeit nicht gefährdet sei.

### **Erfolgsfaktoren: Qualität und Marke**

Die Erfolgsfaktoren dieser beiden Online-Angebote, die sich auf dem Weg in die komplette Eigenfinanzierung befinden, lauten Qualität und Marke. Die Marke besteht in beiden Fällen aus einem Printprodukt, dessen Qualitätsanspruch die Website abbildet. Die Qualität basiert auf einer journalistischen Arbeit, die jeden Tag den Anspruch der Leitmarke neu einlösen muss. So werden durch das Online-Angebot neue Leser an die Marke herangeführt, und den Werbetreibenden eröffnen sich ganz neue Wege der Kundenansprache.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Aber es ist beeindruckend zu sehen, wenn sie von einem Verlag konsequent und beharrlich umgesetzt werden.

---

## **Prozessoptimierung bei der Zeitschriften-Erstellung**

Von Albrecht Rossmann, freier Projektmanager und Berater, [albrecht.rossmann@web.de](mailto:albrecht.rossmann@web.de)

**Zahlreiche Zeitschriften befinden sich seit ca. drei Jahren in einer Krise: Nach den fetten 90er Jahren sind die Erträge durch den Einbruch des Anzeigenaufkommens und verstärkten Verdrängungswettbewerb zurückgegangen. Damit steigt der Druck, Kosten zu reduzieren. Die ersten Schritte haben die meisten Verlage gemacht. Sie straffen ihre sekundären Bereiche wie Verwaltung, IT-Abteilungen etc. durch Personalreduzierung. Doch diesem Verfahren sind Grenzen gesetzt. Nachhaltiger Erfolg kann nur durch Reorganisation von internen Unternehmensprozessen erreicht werden. Deren Optimierung muss den Spagat vollbringen, Kosten einzusparen, ohne die Aktualität und inhaltliche Qualität der Zeitschriften zu verschlechtern. Das kann gelingen, wenn alle wertschaffenden Potenziale, Ressourcen, Prozesse und die Mitarbeiter der Verlage miteinbezogen werden.**

### **Optimierungsanalyse**

Eine Bestimmung der Optimierungspotenziale muss an zwei Punkten ansetzen. Am Content einer Zeitschrift und an ihrem Herstellungsprozess bzw. den dahinter liegenden Organisationsstrukturen. Zuerst soll auf den Begriff Content näher eingegangen werden. Content bedeutet hier das Dreieckverhältnis von Inhalt (Bild und Text), Gestaltung (Layout, Typographie, Farbe etc.) und Struktur (z. B. die Hierarchie Head-, Subheadline, Rubrik etc.), die den „Charakter“ einer Zeitschrift bestimmen. Diese Faktoren, ihre Bedeutung, wechselseitigen Abhängigkeiten und Freiheitsgrade stecken die Bedingungen einer Optimierung ab.

So bilden bei Lifestyle-Magazinen, wie z.B. „MAX“, Inhalt und Gestaltung eine kongeniale Einheit. Die Standardisierung des Layouts wäre daher ihr Tod. Da sowohl der Content als auch die Herstellungsprozesse in hohem Maß flexibel strukturiert sind, muss eine Prozessoptimierung diese Spezifika unbedingt berücksichtigen.

Dagegen zeichnen sich Fernsehprogrammzeitschriften durch eine extreme Strukturierung des Textes und der Programmlistings aus. Der „Datencharakter“ der Texte wird noch durch beschreibende und inhaltliche Metainformationen zu den Sendungen wie Regisseure oder Filmkategorie verstärkt. Die Gestaltung ist stark standardisiert und weit gehend von Inhalt unabhängig. Änderungen, wie wechselnde Anordnung von Senderplätzen führen zur Desorientierung und lösen regelmäßig wütende Le-



serproteste aus. Unter Maßgabe von spezifischen Geschäftszielen wie Vollständigkeit, sachliche Richtigkeit, Nutzbarkeit und vor allem Aktualität (85%-90% aller Sendedaten müssen in einer Heftproduktion geändert werden), besteht das Optimierungspotenzial in einer weitgehenden Automatisierung des Herstellungsprozesses mittels datenbankgestützter Produktion. Die Contentstruktur bestimmt also wesentlich die Optimierungspotenziale.

### Herstellungsprozess und Organisationsstruktur

Eine Zeitschriftenproduktion vollzieht sich in 5 Teilprozessen:

- Heft-Planung
- der Informationsbeschaffung (inkl. Bilder)
- Texterstellung
- Layouterstellung
- Qualitätssicherung durch die Text- und Schlussredaktion.

Diese Phasen der Herstellung sind organisatorisch in der Redaktion angesiedelt. Die Strukturen sind auf spezifische Qualitätsziele ausgerichtet wie: kurze Durchlaufzeiten, ein hohes Maß an Flexibilität und Qualität. Die Hierarchien sind flach, aber die einzelnen Ressorts grenzen sich thematisch ab. Die nachgeordneten Prozesse der Herstellung und des Vertriebs sind meist in eigenständigen, funktionsorientierten Abteilungen zusammengeführt, d.h. ressourcenintensive und gleichartige Tätigkeiten werden für mehrere Zeitschriften effizienter in einer Abteilung ausgeführt.

Es lassen sich also im Verlagsbereich zwei parallele Organisationskonzepte festhalten: funktionsorientierte Strukturen, die ressourceneffizient sind im Sinne von effektiver Nutzung der Unternehmensressourcen mit dem Ziel einer Kostenminimierung; und prozessorientierte Strukturen, die flexibel hinsichtlich der Arbeitsabläufe sind und sich ausrichten auf Aktualitäts- und Qualitäts-Ziele.

### Optimierungsstrategien

Eine allgemeingültige Optimierungsstrategie für Zeitschriften unter dem Ziel „Kostenminimierung“ zu erarbeiten, ist wenig sinnvoll. Dazu ist die Gemengelage aus Kosten-, Zeit- und Qualitätszielen zu widersprüchlich. Je nach Focus der Unternehmensziele bieten sich jedoch drei ergänzenden Strategieoptionen an: Die Funktions- und/oder die Prozessoptimierung der Herstellung sowie die IT- Unterstützung der einzelnen Prozessphasen

Eine zentrale Zielsetzung der Funktionsoptimierung sollte sein, ressourcenintensive Prozesse in funktionsorientierte Abteilungen zu zentralisieren:

- So kann z.B. die Informationsbeschaffung von Bild und Text in redaktionsübergreifenden Rechercheabteilungen zusammengefasst werden, um Kostenvorteile (günstige Konditionen bei Agenturen etc.) zu realisieren.
- Es könnte auch die Qualitätssicherung in einer zentralen Schlussredaktion gebündelt werden. Das bietet den Vorteil einer kontinuierlichen statt periodischen Belastung, unter der Voraussetzung, dass nicht alle Publikationen den gleichen Erscheinungszyklus haben.
- Eine weitergehende Überlegung ist die Errichtung eines blattübergreifenden Redaktionspools, in dem Redakteure gleichgelagerte Themen für verschiedene Zeitschriften bearbeiten, mit Synergieeffekten durch Wiederverwendung der Ressource Know-How. Voraussetzung wäre allerdings, dass Redakteure Inhalte in eine publikationsspezifische „Schreibe“ umsetzen können.

Organisiert man Arbeit entlang von Prozessen, z. B. in Teams, die über Ressortgrenzen hinaus und thematisch übergreifend zusammenarbeiten, Hintergründe recherchieren und Zusammenhänge herstellen, so können mit dieser Prozessoptimierung entscheidende Qualitäts- und Zeitvorteile erzielt werden.



Für die Optimierung von Prozessen durch Informationstechnologie gilt die Bedingung: Je größer die Standardisierung von Struktur und Gestaltung und je geringer ihre wechselseitige Abhängigkeit, um so höher der Grad der Automatisierung von Produktionsprozessen. Oder umkehrt formuliert: Je individueller der Content und die Arbeitsabläufe sind, um so mehr unterstützenden und weniger substituierenden Charakter hat die EDV.

### Optimierung durch EDV-Einsatz

Angesichts einer komplexen IT-Landschaft kann hier nur sehr allgemein auf die DV für einzelne Prozessphasen eingegangen werden. Informationsbeschaffung kann optimiert werden durch automatisierte Retrievalsysteme mit Schnittstellen zu Informations Providern und durch medienneutrale Asset-Management-Systeme, die die Bereitstellung durch strukturierte Archivierung und Thesauri erleichtern. Die Unterstützung von Schreiben und Layouten reicht von gängiger Software zur Text- und Layoutbearbeitung bis zur automatischen Layouterstellung durch datenbankgestütztes Publishing. Die geringste DV Unterstützung findet sich im Bereich Qualitätssicherung. Zwar können optimierte Linguistic Engines im Bereich Korrektur auch Grammatikfehler erkennen, die Verbesserung von Stil und Sinngehalt der Artikel bleibt jedoch weiterhin noch menschliche Arbeit. Contentmanagementsysteme, in denen fein granulare Textstrukturen via XML beschrieben und gespeichert werden, ermöglichen aus einer Quelle das medienspezifische Publizieren für die verschiedenen Medien wie Print, Internet etc. Die Steuerung und Überwachung des Gesamtprozesses ist Aufgabe von Work-Flow-Managementssystemen, die eine Verringerung der Herstellungszeiten ermöglichen und Transparenz über den aktuellen Zustand und Arbeitsfortschritt eines Artikels liefern können.

### Fazit

Die richtige Optimierungsstrategie für Herstellungsprozesse hängt wesentlich von den Geschäftsprozesszielen und dem spezifischen, durch den Content bedingten Charakter einer Zeitschrift ab. Die EDV kann zwar den Effizienzgrad von Prozessen erhöhen, prinzipiell muss jedoch jeder IT-Einsatz Hand in Hand mit einer Prozessoptimierung gehen.

---

### Unser Beratungsangebot

Egal, ob Sie Ihr Internet Geschäftsmodell oder Ihre Geschäftsprozesse optimieren wollen, wir unterstützen Sie dabei! Profitieren Sie von unseren zahlreichen Projekterfahrungen. Gerne nennen wir Ihnen Referenzen oder erstellen Ihnen ein unverbindliches Angebot. Fragen Sie uns: [ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de).

---

### Das aktuelle Seminar: Direktmarketing für Fortgestrittene

Vom 22. – 23. April 2004 veranstalten wir ein Seminar für alle, die noch mehr Erfolg mit Direktmarketing haben möchten: Unter dem Motto „Mehr Profit durch mehr Professionalität beim Direktmarketing im Verlag“ zeigt unsere Referentin Claudia Schramm, wie Direktmarketing-Aktionen noch erfolgreicher geplant, durchgeführt und kontrolliert werden können. Mehr Informationen zum Seminar finden Sie auf unsere Website unter <http://www.hspartner.de>.