

Die Antwort auf aktuelle Herausforderungen

Viele Marketing- und Kommunikationsverantwortliche sehen sich derzeit mit der An- und Herausforderung konfrontiert, mit tendenziell weniger Ressourcen und Budgets mehr zu erreichen («Doing more with less»). Cross-Media kann dieser Situation begegnen, wenn es langfristig geplant und nachhaltig umgesetzt wird.



■ Christian Kleiner, Hannes Zaugg*

Die Möglichkeiten einer digitalen, multimedialen und interaktiven Informationsdarstellung und Übermittlung haben in den letzten Jahren erfreulicherweise zu einer Differenzierung in der Kommunikation und zu einer grossen Vielfalt an Marketing- und Kommunikationsprodukten geführt.

Diese Entwicklung hat allerdings die Komplexität für Steuerung und Abwicklung von Marketing- und Kommunikationsprozessen deutlich erhöht und negative Auswirkungen in Bezug auf Kosten und Nutzen mit sich gebracht. Insofern sehen sich derzeit viele Marketing- und Kommunikationsverantwortliche mit der An- und Herausforderung konfrontiert, mit tendenziell geringeren Budgets mehr zu erreichen («Doing more with less»).

Wie kann diesem scheinbaren Widerspruch in der Praxis begegnet werden?

Verbesserungen in der Planung

Die Verantwortlichkeit für Planung, Entscheidung und Budgetzuordnung bezüglich der Marketing- und Unternehmenskommunikation muss auf Ebene der Unternehmensführung verankert werden. Die Pla-

nung muss langfristig angelegt und mit den Unternehmenszielen abgestimmt sein. Sie muss im Hinblick auf ihre weitere Konkretisierung und Umsetzung über mehrere Hierarchiestufen und Geschäftsbereiche hinweg konsistent sein sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zuordnen. Dazu gehören auch grundlegende Entscheidungen (z.B. «make or buy») zur Marketinginfrastruktur (Personelles, anlagenmässiges, finanzielles und rechtliches Potenzial, Führungssystem, Marketing-Informationssystem).

Konzept der integrierten Kommunikation

In einem nächsten Schritt sollte das Konzeptpapier zur integrierten Kommunikation erstellt werden. Auf dieser Ebene werden, ebenfalls mit langfristigem Charakter, in Bezug auf die Cross-Media-Thematik ganz entscheidend die Rahmenbedingungen und Vorgaben definiert. Beispielsweise sollten hier die Unternehmenspositionierung und die Kerninstrumente der Marketing- und Unternehmenskommunikation, aber auch die Kommunikations- und Organisationsregeln festgelegt werden. Innerhalb der Kommunikationsregeln sind die Gestaltungs-, Verbindungs-, Konsistenz-, Kongruenz- und Kontinuitätskomponenten zu definieren.

Bei den Organisationsregeln sind die Regelungen bezüglich der internen und externen Zusammenarbeit festzulegen. Je nach Komplexität der Organisation empfiehlt es sich Kommunikationsprozesse zu entwickeln bzw. entsprechende Workflows zu implementieren, welche die klassischen Schnittstellen einer funktional gegliederten Aufbauorganisation durchbrechen (z.B. für Freigabe- und Reviewprozesse).

Cross-Media-Strategie

Eine Cross-Media-Strategie beschreibt die Realisierung einer medienübergreifenden Marketing- und Unternehmenskommunikation. Die Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen legen hier die kurzfristigen operativen Massnahmen und Instrumente im Bereich der Marketing- und Unterneh-

menskommunikation fest. Abgesehen von der Medienwahl müssen die zuvor definierten Kommunikationsregeln, etwa die formalen Gestaltungskomponenten oder die Verbindungslinien zwischen den Kommunikationsinstrumenten, in einem konkreten Kontext (zielmarktbezogen) umgesetzt und ausformuliert werden.

Cross-Media-Konzept

Hier geht es um die geschickte Bewirtschaftung multimedialer Assets. Auf dieser Ebene werden die Inhalte zu den Kommunikationsbotschaften abgestimmt und festgelegt. Dabei ist auf eine inhaltliche und zeitliche Koordination zu achten. Die Konzeption von neuen Marketingprodukten muss im Hinblick auf eine langfristige und crossmediale Nutzung erfolgen («Create once, publish everywhere»).

Im Unternehmen bereits vorhandene Medienbausteine (Text, Bild, Grafik, Animation, Audio-, Video-Komponenten...) und fertig konfigurierte Marketingprodukte (Powerpoint-Präsentation, Inserate, Broschüren, Fact Sheets, Poster etc.) müssen in einem zentralen Repository strukturiert und medienneutral verfügbar gemacht werden. Erst dies schafft die Voraussetzung für eine langfristige und crossmediale Nutzung/Mehrfachnutzung und Wiederverwendung von Medienbausteinen.

Die geschickte Bewirtschaftung multimedialer Medienbausteine in einem Media Asset Management System optimiert also zum einen die Verfügbarkeit. Andererseits können dadurch die Herstellungs- und Transaktionskosten signifikant minimiert werden. Ebenfalls kann die «time-to-market» verkürzt und die Anpassungsgeschwindigkeit (aktiv und reaktiv) erhöht werden.

Cross-Media-Publishing

Bei der Implementierung von Controlling-Prozessen gilt es zu beachten, dass die Erfahrung an der Basis liegt, bei den Verantwortlichen für die Umsetzung. Hier wartet man noch immer auf die bessere Koordination aller vorgelagerten Tätigkeiten.

Wird die Verantwortung auf den jeweiligen Ebenen nicht oder nur ungenügend

* **Christian Kleiner**, Gründer und Geschäftsführer der marketinghub AG, Basel/Therwil. Die marketinghub AG erbringt aus betriebswirtschaftlicher Perspektive hochwertige Beratungsleistungen in den Bereichen Marketing und Kommunikationsprozess-Management sowie Media Asset Management vornehmlich zugunsten von Marketingauftraggebern. Als Partner von NewMedia-Sales.com hat das Unternehmen die erste Media Asset-Management-Marktstudie Schweiz realisiert.

Hannes Zaugg, Gründer und Geschäftsführer der HZW für effiziente Medienproduktion, Zürich. Zaugg ist seit 18 Jahren als Berater für Produktionsbetriebe, Lieferanten und Auftraggeber der Medienbranche tätig. Als Partner der Media.Re-search.Group hat er die erste umfassende Studie zum Crossmedia-Publishing durchgeführt. Gemeinsam offerieren Christian Kleiner und Hannes Zaugg Marketingauftraggebern und Dienstleistern eine systematische Standortbestimmung und Identifikation von Erfolgspotenzialen im Rahmen eines Crossmedia-Assessments.

wahrgenommen, führt dies im Rahmen der folgenden Planungs- und Umsetzungsebenen zu enormen Reibungsverlusten und Doppelspurigkeiten bzw. zu Ineffektivität und Ineffizienz. Im Idealfall sind an den entsprechenden Schnittstellen Controllingprozesse zu implementieren, welche eine konsistente Umsetzung der jeweiligen Vorgaben und Rahmenbedingungen sicherstellen (z.B. für Review- und Freigabeprozesse).

«Doing more with less» ist also kein Widerspruch, aber durchaus ambitiös und komplex. Für den Erfolg ist nicht zuletzt das geschickte Zusammenspiel verschiedener Fachleute auf unterschiedlichen Ebenen notwendig. Erschwerend dabei sind die vielfach kurzfristig angelegten Kommunikationsstrategien, die etwas im Widerspruch stehen zur eher längerfristigen Planung von Cross-Media-Projekten bzw. der Planung entsprechender Infrastrukturen.

Es besteht die Gefahr, dass im Rahmen der kurzfristigen und operativen Umsetzungshektik der längerfristige Fokus in den Hintergrund gedrängt wird. Wobei ja genau dieser längerfristige Fokus letzten Endes auch die kurzfristige Aktions- und Reaktionsfähigkeit deutlich positiv beeinflusst (Anpassungsgeschwindigkeit). Hinzu kommt

eine technisch anspruchsvolle Infrastruktur im Cross-Media-Publishing, welche, gemäß Erkenntnissen aus der Crossmedia-Publishing-Studie 2002, die Auftraggeber immer weniger ausgliedern möchten.

Bedeutung für Dienstleister/Productioner

Einige Cross-Media-Dienstleister haben ihren Ursprung in der grafischen Industrie. Dies erstaunt wenig, da hier bereits eine grosse Kompetenz in Bezug auf das Datenmanagement vorhanden ist. Andererseits ist die Entwicklung zum Cross-Media-Dienstleister für viele Unternehmen aus der grafischen Industrie von strategischer Bedeutung, da im bisherigen Kerngeschäft (Druck) je länger, je weniger akzeptable Margen erzielt werden können.

Wer sich als Lieferant auf das Cross-Media-Publishing konzentrieren will, der muss sich primär Gedanken darüber machen, wie er sich am besten in die Workflows einbringen kann, welche vermehrt von Auftraggeberseite geplant und dirigiert werden. Voraussetzung dazu ist sicherlich zunächst die Beherrschung des innerbetrieblichen Workflows, erst dann können sich entsprechende Dienstleister flexibel und kompetent

■ Cross-Media

Ein Begriff, zwei Bedeutungen

Im Rahmen der Mediaplanung erarbeiten Marketingorganisationen oder spezialisierte Mediaagenturen Konzepte, bei denen die optimale Werbewirkung durch die geschickte Medienauswahl im Vordergrund steht. In diesem Kontext hat sich der Begriff Cross-Media durchgesetzt, gemeint ist damit der Einsatz mehrerer möglichst synergetisch wirkender Medien (Print, Web, TV, Radio).

Im Unterschied zur vorstehenden Sichtweise stehen nun nicht die Transportmedien, sondern die einzelnen Medienbausteine (Text, Bild, Grafik, Audio-/Videokomponenten) im Vordergrund. Diese zweite Perspektive fokussiert auf die medienneutrale Bewirtschaftung und medienübergreifende Nutzung sowie die Wiederverwendung von Medienbausteinen ab einer einmaligen digitalen Informationserfassung. Diese Mehrfachnutzung wird als Cross-Media bezeichnet.

in die Prozesse der Auftraggeber einbringen. Interessanterweise bildet die Workflow-Thematik auch im Rahmen der diesjährigen Print-Media-Messe drupa einen wesentlichen Eckpfeiler (drupa 2004, Düsseldorf, 6.–19. Mai 2004).

CROSS-MEDIA-PLANUNGSEBENEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

