

Crossmedia Publishing – Von der Konzeption zur Umsetzung

Für Verlage, aber auch Unternehmen und Institutionen werden die Anforderungen an das Content Management durch die wachsende Zahl von Publikationsplattformen und Lesegeräten immer komplexer. Grundlage für die Umsetzung einer mehrmedialen Kommunikations- und Publikationskonzepte sind crossmediale Workflows, doch diese erfolgreich einzuführen, ist weit mehr als ein rein technisches Projekt.

Zwar ist die Digitalisierung bei vielen Verlagen und Unternehmen schon weit fortgeschritten, aber über durchgehende, medienbruchfreie Workflows verfügen nur wenige. Die Ursache: Arbeitsabläufe und Daten-Workflows sind historisch gewachsen und entsprechend vielfältig. Die verschiedenen Bereiche wie z.B. Produktmanagement, Marketing, PR und Vertrieb haben dabei eigenständige Workflows herausgebildet, die nur selten integriert sind. Marketing- und PR-Abteilungen verstehen zudem sich eher als Handwerker bzw. Kreative denn als Industriebetrieb. Es werden Einzelstücke gefertigt, kreative Freiräume sollen durch z.B. Standards nicht eingeschränkt werden.

Die Digitalisierung und die dadurch veränderten Möglichkeiten, Inhalte crossmedial zu kommunizieren, können jedoch nicht ohne eine Workflow-Reorganisation gemeistert werden. Dazu zwei Beispiele: Ein Verlag möchte zukünftig nicht mehr nur ganze Bücher und Zeitschriften, sondern granulare Inhalte auf einer integrierten Internetplattform anbieten. Damit sich Kunden z.B. aus einzelnen Inhalten eigene Newsletter oder E-Magazine zusammenstellen können, müssen die Inhalte auch entsprechend digital, modular und mehrmedial aufbereitet vorliegen. Oder ein Versicherungsunternehmen will seine Außendienstmitarbeiter nicht mehr nach dem Motto „One Size fits all“, sondern auf Basis individueller Kriterien mit Informationen versorgen. Dann müssen auch hier die Inhalte entsprechend digital, modular und mehrmedial vorliegen.

www.hspartner.de

Ehrhardt F. Heinold ist Geschäftsführer der **Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH**. Die Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung (HSP) berät seit 1995 Verlage und publizierende Unternehmen. HSP unterstützt seine Kunden bei allen für das Publizieren relevanten Themen, von der Strategieentwicklung über das Publikationskonzept bis hin zu Change Management und zur technischen Umsetzung.



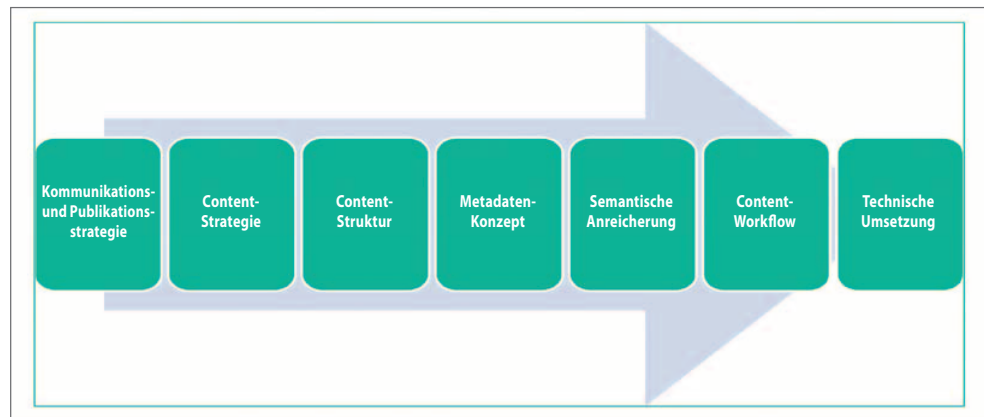


Bild 1: Vorgehensweise bei der Konzeption und Umsetzung von crossmedialen Workflows

Von Single Source zu Hyperdistribution – oder: Vielfalt durch Struktur ermöglichen

Das erste Ziel einer Crossmedia-Strategie ist das Single Source Publishing, also das Publizieren gleicher Inhalte in verschiedenen Medien. Zwar sind auch hier kanalspezifische Anpassungen erforderlich (etwa für eine Internetausgabe), aber der zentrale Gedanke lautet: Ein Inhalt in alle Medien. Dieses Konzept hat sich im Lauf der Jahre bewährt und ist für viele Medieninhalte noch immer ein effizientes Publikationsmodell.

Dass der Single Source-Ansatz nicht der alleine selig machende Weg sein kann, wurde jedoch schnell klar. Als eines der ersten Medienhäuser hat der Spiegel Verlag das verstanden – und mit Hilfe der Multi Channel-Strategie seine Medienmarke Spiegel crossmedial aufgebaut und dabei die Erfahrung gemacht: Zeitschrift, Internetangebot, Apps, TV-Formate – in jedem Medienkanal unterschieden sich Inhalte und Arbeitsweise, selbst wenn einzelne Artikel oder Themen in unterschiedlichen Medien wiederverwendet werden können.

Durch Social Media-Kommunikation wird diese Vielfalt nochmals erweitert: Nun können Inhalte nicht mehr nur auf eigenen Plattformen publiziert werden, sondern auf Kanälen der Social Media-Welt; zudem Antworten die Leser. So entsteht eine fragmentierte Kommunikationswelt, die Echtzeitkommunikation erwartet und in der „User Generated Content“ eine zentrale Rolle spielt. Diese Form der Hyperdistribution stellt neue Anforderungen, deren Dimensionen viele Unternehmen erst zu ahnen beginnen. Bisherige Inhalte und Arbeitsweisen reichen nicht mehr aus, um in einer vernetzten Kommunikationswelt zu bestehen.

Um diese wachsende Vielfalt zu bewältigen, müssen alle Content-Prozesse möglichst weitgehend automatisiert und standardisiert werden. Gefragt ist letztlich ein „industrielles Content Management“ für die kreativen Prozesse im Bereich Kommunikation und Publikation. Was nach der Quadratur des Kreises klingt, lässt sich mit Hilfe moderner Workflows und Softwaretools umsetzen.

Form follows Function:

Von der Strategie zur technischen Umsetzung

Eine Re- oder auch Neuorganisation von Workflows ist jedoch nur möglich, wenn diese im Zusammenhang mit den unternehmerischen Geschäftsprozessen und vor allem den übergreifenden Zielsetzungen betrachtet werden. Um herauszufinden, welche Anforderungen an das crossmediale Publizieren und damit an die entsprechenden Workflows gestellt werden, muss eine Kommunikations- und Publikationsstrategie vorhanden sein, die definiert, welche Inhalte in welcher Form für welche Empfänger und in welchen Medienkanälen kommuniziert werden sollen. Im Mittelpunkt dieser Strategie sollten zukünftige Anforderungen stehen, damit kein reines Abbild der bestehenden Prozesse entsteht. Dieser Analyseprozess betrifft vier Schichten:

- 01 Die erste Schicht beschreibt die unternehmerischen Zielsetzungen und die Strategie, die letztlich festlegt, mit welchen Wertschöpfungen und Geschäftsmodellen der Verlag heute und morgen am Markt erfolgreich sein will.
- 02 Die zweite Schicht beschreibt die Geschäftsprozesse, die definieren, wie die unternehmerischen Ziele umgesetzt werden. Beispiel für einen Geschäftsprozess wäre die ►

Baustein	Funktion	Umsetzung
Kommunikations- und Publikationsstrategie	Bildet die Grundlage für die gesamte Kommunikation und beschreibt die Zielsetzungen	Wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet
Content-Strategie	Beschreibt die inhaltliche Umsetzung der Kommunikations- und Publikationsstrategie: Welche Inhalte sollen in welcher Form für welche Empfänger und in welchen Medienkanälen kommuniziert werden?	Wird aus der Kommunikations- und Publikationsstrategie abgeleitet
Content-Struktur	Beschreibt die Strukturierung der Inhalte	Definition von allen im Rahmen der Strategie benötigten, granularen Content-Einheiten
Metadaten-Konzept	Beschreibt die Stichwörter, mit denen Inhalte verschlagwortet werden	Entweder manuelle und/oder softwareunterstützte Verfahren
Semantische Verknüpfungen	Schafft Beziehungen zwischen Inhalten	Die Beziehungen können entweder manuell oder maschinell (semantische Analysen) erstellt werden.
Content-Workflow	Beschreibt zum einen den <i>technischen Fluss</i> der Inhalte und Metadaten (Welche Daten werden wann wo erzeugt, verändert, gespeichert publiziert?), zum anderen die <i>organisatorische Umsetzung</i> (Wer ist für was verantwortlich?)	Unter Verwendung von Darstellungskonzepten (wie z.B. Flowcharts) und Software werden zusammen mit den Beteiligten die Workflows modelliert und im Rahmen eines Change-Prozesses in den Abteilungen umgesetzt.
Technische Umsetzung	Die <i>technische Umsetzung</i> ist die Basis für das Funktionieren crossmedialer Workflows.	<i>Content-Strukturierung</i> : Speicherung der Inhalte im XML-Format und/oder in einer Datenbank <i>Workflow-Unterstützung</i> : Spezielle Softwaretools <i>Crossmediales Content Management</i> : Systeme mit medienneutraler Datenhaltung und Publikationsfunktionen

Bausteine einer crossmedialen Publikations- und Kommunikationsstrategie

Erstellung eines Buches von der Idee bis zur Fertigstellung des physischen oder digitalen (multimedialen, modularen) Produktes.

- 03 Die dritte, darunter liegende Schicht definiert die Arbeitsabläufe, die durch den Geschäftsprozess entstehen.
- 04 Die vierte Schicht schließlich beschreibt die Datenflüsse bzw. Workflows, die den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse ermöglichen.

Letztlich besteht die Aufgabe darin, aus der Kommunikations- und Publikationsstrategie eine leistungsfähige und zukunftssichere technische Umsetzung zu erarbeiten. Dieser Umsetzungsweg besteht aus einer Reihe von Schritten (siehe Bild 1). Deutlich wird: Crossmediale Workflows sind nur ein Element in dieser Kette, allerdings ein zentrales.

Die einzelnen Bausteine dieser Umsetzungskette erfüllen unterschiedliche Funktionen – fehlt ein Baustein, wird das Gebäude instabil (siehe Tabelle). Um nur drei Beispiele zu nennen:

- 01 Ohne Zielsetzungen in der Kommunikation kann nicht entschieden werden, wie Inhalte zu strukturieren sind.
- 02 Ohne ein inhaltliches Strukturierungskonzept kann keine medienneutrale XML- oder Datenbankumsetzung erfolgen.
- 03 Ohne Metadaten können Inhalte nicht semantisch verknüpft werden.

Vom Chaos zur Flexibilität: Freiheit durch Industrialisierung

Um crossmediale Workflows zu konzipieren und vor allem umzusetzen, muss industriell gedacht und gehandelt werden. Diese „Denke“ basiert auf drei Grundprinzipien:

- 01 **Standardisierung:** Nicht nur für Arbeitsabläufe, sondern vor allem für ihre digitale Abbildung (Workflow) müssen Standards definiert werden, damit die verschiedenen Arbeitsschritte (und die unterstützenden Systeme) reibungslos ineinander greifen.
- 02 **Automatisierung:** Die Standardisierung ist eine Voraussetzung für die Automatisierung, bei der durch definierte Regeln bestimmte Prozesse ausgelöst werden. Beispiel eines solchen Automatismus wäre die Auslieferung von Produktmetadaten an Handelspartner in Standardformaten.
- 03 **Integration:** Die unterschiedlichen Workflows werden von verschiedenen Softwaresystemen abgebildet, die so integriert werden müssen, dass medienbruchfreie Abläufe ohne manuelle Eingriffe möglich werden.

Kreativität und Flexibilität werden so gleichzeitig möglich, und der Kunde erhält ganz neue Optionen für den Abruf von Inhalten in vielen Formaten und mit immer neuen Lesegeräten.

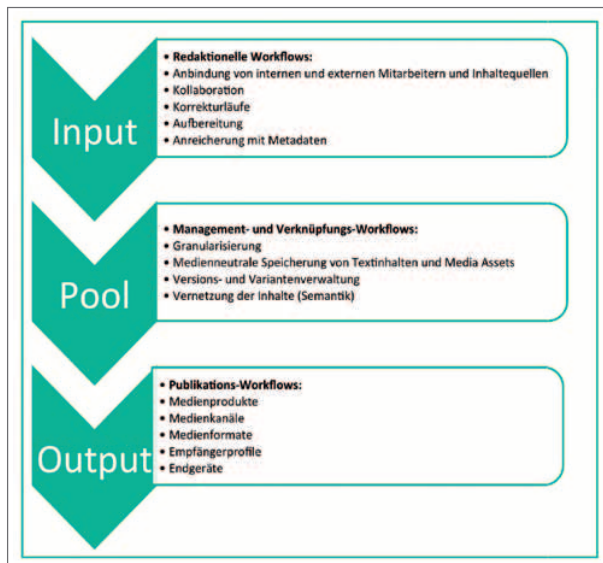


Bild 2: Von der Inhaltsgenerierung zum Publishing:
Die verschiedenen Content-Workflows

Von crossmedialen Workflows zur technischen Umsetzung

Auch wenn bisher übergreifend von Workflow die Rede war, so müssen bei Analyse und Umsetzung drei unterschiedliche Workflow-Bereiche unterschieden werden (siehe Bild 2):

- 01 **Redaktionelle Workflows** beschreiben, wie Inhalte erstellt und bearbeitet werden.
- 02 **Management- und Verknüpfungs-Workflows** beschreiben, wie Inhalte granular und medienneutral gespeichert und miteinander verknüpft werden.
- 03 **Publikationsworkflows** beschreiben, wie Inhalte zusammengestellt und crossmedial publiziert werden.

Die technische Umsetzung dieser vielfältigen Anforderungen erfordert eine IT-Infrastruktur, die den gesamten Prozess modellieren und unterstützen kann. Dabei handelt es sich im Kern um Komponenten für das Redaktions-, Content-, Workflow- und Publikationsmanagement, die bei verschiedenen Lösungsanbietern unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Entscheidung für eines oder mehrere Systeme sollte immer auf einer genauen Anforderungsanalyse basieren, die sich im Kern aus den genannten Workflowfunktionalitäten ableiten lässt.

Technische Änderungen erfordern Change Management

Die Einführung von crossmedialen Workflows erfordert nicht nur eine Veränderung der technischen Voraussetzungen, sondern hat auch massive Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter. In einer 2010 durchgeführten Studie konnte die Unternehmensberatung Heinold, Spiller und Partner zusammen mit dem Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen zeigen, dass sich bei der Einführung eines Redaktionssystems nicht nur die Technik ändert, sondern ebenso die Bereiche Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Kultur betroffen sind [1]:

- 01 **Aufbauorganisation:** Bestehende Funktions- und Hierarchiestrukturen müssen in Frage gestellt werden, wenn Inhalte dynamisch und crossmedial erzeugt, gemanagt und verbreitet werden sollen. Dabei kann es zu derart massiven Funktionsverschiebungen in oder zwischen Abteilungen kommen, dass sogar die bestehende Organisationsstruktur angepasst werden muss.
- 02 **Ablauforganisation:** Dieser Bereich wird sich durch eine crossmediale Arbeitsweise komplett ändern. Inhalte werden jetzt nicht mehr nur gezielt für eine Verwendung erstellt, sondern bilden kleinste Content-Einheiten. Diese werden in einem Pool gemanagt, Metadaten müssen vergeben und diverse Medienkanäle bespielt werden – all das sind Veränderungen, die von den Mitarbeitern nicht nur verstanden, sondern auch aktiv umgesetzt werden müssen. ▶

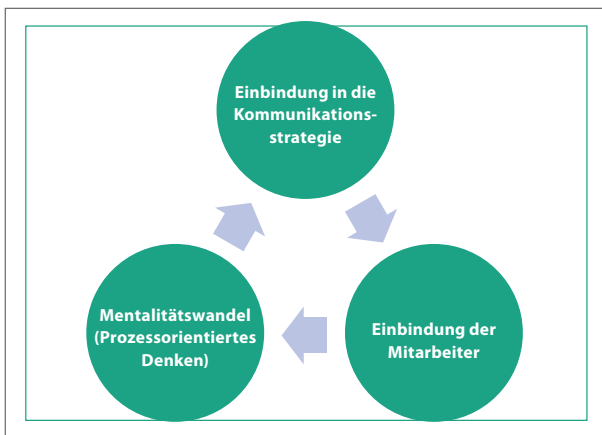


Bild 3: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung crossmedialer Workflows

03 Kultur: Kommunikation wird nicht nur crossmedial, sondern auch dynamisch. Das verändert auch die Arbeitskultur, also die Art und Weise, wie kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Insgesamt ist ein Mentalitätswandel erforderlich, bei dem ein produkt- durch ein prozessorientiertes Denken abgelöst wird.

Fazit

Die Einführung von crossmedialen Workflows ist ein komplexes Projekt, das nur gelingt, wenn nicht die IT-Abteilung, sondern alle betroffenen Mitarbeiter beteiligt werden. Change Management bildet hier, wie bei allen anderen Veränderungsprozessen, die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung. Damit sollte ein Mentalitätswandel einhergehen, der die Umsetzung einer kundenorientierten Kommunikations- und Publikationsstrategie ermöglicht (siehe Bild 3). ■

Literaturhinweise

- [1] Ehrhardt F. Heinold, Svenja Hagenhoff: Change Management in Fachverlagen. Am Beispiel Einführung eines Redaktionssystems, hg. V. der Deutschen Fachpresse, Wiesbaden 2010.

Veranstaltung zum Thema

Das **16. CrossMediaForum am 10. Juli 2014 in München** geht der Frage nach, wie Inhalte am intelligentesten und effektivsten vom Erzeuger auf die vielen Endgeräte der Nutzer kommen. Unter dem Motto „Alles im Fluss: Crossmedia-Workflows für effektive Publikationsprozesse“ wird anhand von Fallbeispielen und innovativen Lösungskonzepten diskutiert werden.

www.crossmediaforum.de