

Cross-Media II

Schritt für Sch

Eine Untersuchung der Cross-Media-Strategien führender Qualitätsmedien legt offen, welche Faktoren zum Scheitern führen und wie Print und Online erfolgreich vernetzt werden können.

VON MICHAEL BRÜGGEMANN

Cross-Media kann ein großes Potenzial Kosten sparender Zusammenarbeit (Synergien) freilegen und die journalistische Qualität verbessern. Um herauszufinden, wie Verlage dies erreichen, sind in explorativen Fallstudien Redaktionsleiter und Verlagschefs der Online- und Print-Angebote von *Spiegel*, *Financial Times Deutschland*, *Süddeutscher Zeitung*, *New York Times*, *Wall Street Journal* und *Time Magazine* befragt worden.

Das Ergebnis ist ernüchternd: Crossmediale Visionen und redaktioneller Arbeitsalltag gehen auch bei den führenden Qualitätsmedien weit auseinander.

Fünf Faktoren konnten als Ursachen für das Scheitern von Cross-Media-Strategien identifiziert werden.

Doch diese Hürden sind überwindbar: Ziel von Cross-Media-Strategien muss es sein, sich einerseits auf die Besonderheiten von Online und Print einzulassen und andererseits Ressourcen einzusparen. Drei Modelle der Vernetzung wurden auf ihre Praxistauglichkeit untersucht. Die zentrale Frage lautet: Welche Zielgruppen will ich mit meiner Zeitung und meinem Online-Angebot ansprechen?

Drei Strategien

■ **Mehrfachverwertung.** Die *New York Times* setzt diese Strategie erfolgreich um, mit weit über einer Million »unique visitors« am Tag ist sie die

weltweit führende Website einer Zeitung. Sie liefert online wie offline im Prinzip das gleiche Angebot. Durch Mehrfachverwertung können neue, aber interessensverwandte Zielgruppen erschlossen werden. Das Online-Angebot der *New York Times* erreicht zu 80 Prozent User außerhalb New Yorks, denn in der City wird die Zeitung gelesen. Rund 15 Prozent der über 10 Millionen registrierten Nutzer kommen aus dem Ausland.

■ **Autonomie.** Papier- und Web-Ausgaben sind beispielsweise bei *Spiegel Online* getrennte Welten. Die Web-Redaktion produziert ihren eigenen »Content«. Die wenigen Artikel des gedruckten Spiegels, die online stehen, reichern die Online-inhalte mit Tiefe an. Mit seinem Web-Angebot eroberte der *Spiegel* eine viel jüngere Zielgruppe.

■ **Komplementarität:** Die Onliner liefern originäre Inhalte, die die Zeitung ergänzen. Sie richten sich an eine Zielgruppe, die surft und Zeitung liest und rundum mit Informationen versorgt wird. Pionier dieser Entwicklung war die *Chicago Tribune*. Paradigmatisch für eine komplementäre Cross-Media-Strategie ist die *Financial Times Deutschland*. In der Arbeitsorganisation bemüht sich die *FTD* um eine konsequente Vernetzung. Crossmediales Publizieren wird durch die verknüpften Redaktionssysteme von Print und Online erleichtert.

Verbindung zwischen Print und Online

Vier »Links« verbinden Print und Online bei allen untersuchten Angeboten: die gemeinsame Marke, Inhalte, crossmediale Verweisstruktur und



Services, die das Web aufgrund seiner Interaktivität ermöglicht. Keines der Angebote verzichtet vollständig auf Mehrfachverwertung von Inhalten, denn sie sind ein zentraler Quell von Synergien. Die untersuchten Medien benutzen Verweise online und gedruckt, um Aufmerksamkeit für das andere Angebot zu wecken. Nach wie vor dienen die Websites als Werbeplattformen, wo aggressiv mit Bannern um Abonnenten geworben wird. Die *FTD* hat – eigenen Angaben zufolge – in ihrem ersten Jahr ein Viertel ihrer Abonnenten online gewonnen. Jeden Monat gewinnt die *NYT* so 7000 Probe-Abos, die auch noch überdurchschnittlich oft in permanente Abos umgewandelt werden.

Woran Cross-Media scheitert

Am Horizont erscheint die Vision einer vielfältigen Zusammenarbeit auf allen Ebenen des Produktionsprozesses. Erst könnten sich Print- und Online-journalisten gegenseitig auf Themen hinweisen, dann gemeinsam ausarbeiten, welche für Print und Online geeignet sind, Recherchematerial austauschen und am Ende auf das Produkt des jeweils anderen hinweisen. Warum aber geschieht das nicht? Fünf Faktoren bestimmen den Stand der crossmedialen Zusammenarbeit:

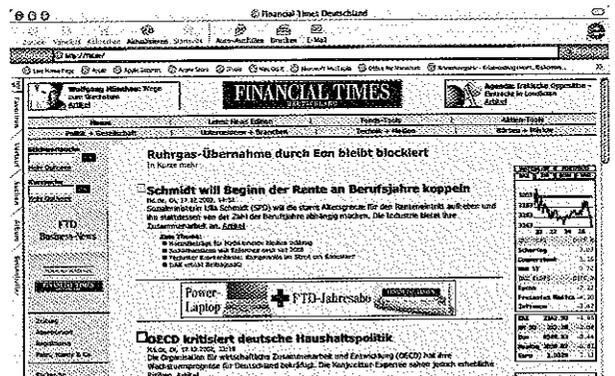
■ Die unterschiedlichen Produktionszyklen in den Print- und Online-Redaktionen sind der zentrale Grund für das Auseinanderdriften von Print- und Online-Produktion. Ein weiteres Hindernis: Je multimedialer die Web-Angebote werden, desto weniger anschlussfähig werden Zeitung und Web-Angebot.

■ Strategische Entscheidungen des Verlags determinieren den Stand der Zusammenarbeit. Maßgeblich sind das Budget und die allgemeine Bedeutung, die dem Online-Angebot eingeräumt werden. Bei einem sehr großen Etat besteht kein Anreiz, nach Synergien zu suchen. Ein sehr kleines Web-Budget lässt die Freisetzung von Synergien gar nicht erst zu. Eine Strategie des milden

Kostendrucks wirkt sich also positiv auf die Konvergenz zwischen Online und Print aus.

■ Verlag und Redaktion begrenzen durch ihre Struktur und Unternehmenskultur die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Print und Online. Die Regel sind unabhängig voneinander entstandene, unterschiedlich strukturierte Redaktionen. Neben den Strukturen verhindern unterschiedliche Arbeitskulturen, dass informell zusammengearbeitet wird. Die Unternehmenskultur in der Zeitungsredaktion ist eher die eines strukturkonservativen Traditionsunternehmens. Die Online-Redaktion versteht sich als dynamisches Start-up.

■ Das Zusammenwachsen von Online und Print ist ein politischer Prozess des Aushandelns verschiedener Interessen bei Print- und Online-Redaktion. Das in der Regel unabhängige Management will die jeweils eigenen Ressourcen maximieren. Die Online-Führung selbst muss sich von der Zeitungsredaktion emanzipieren, um den Freiraum zu bekommen, den sie für den Aufbau eines innovativen Angebots braucht. Das vorrangige Interesse ist nicht die Ausnutzung von Synergien, sondern der Aufbau eigener autonomer Strukturen. Umgekehrt will das Print-Management vor allem den Print-Betrieb sicherstellen.



Ziel von Cross-Media-Strategien muss es sein, sich auf die Besonderheiten von Print und Online einzulassen und gleichzeitig Ressourcen zu sparen.

BAUSTEINE FÜR EIN CROSSMEDIALES INTEGRATIONSPROGRAMM

1. Entwicklung einer integrierten Strategie für Print und Online

- Entscheidung zugunsten einer Vernetzungsstrategie, zum Beispiel »Komplementarität«
- Investition in anschlussfähige technische Systeme
- Investition in Personal, das Freiraum für Kooperation hat

2. Annäherung der Organisationskulturen

Schaffung von Anknüpfungspunkten:

- Formale Integration von Print- und Online unter einer Chefredaktion
- Konvergenz-Manager: Koordinationsstellen einrichten
- Personelle Kontinuitäten: Wechsel von Print nach Online und umgekehrt

- Aufbau eines Experten /Wissensnetzwerks der Gesamtedaktion

Weiterentwicklung bestehender Anknüpfungspunkte:

- Ressortstrukturen
- Schaffung virtueller gemeinsamer Ressorts (durch vielfältigen Austausch zwischen Online- u. Print-Ressorts);
- Wechselseitige Qualitätssicherung (durch wechselseitige Blatt/Website - Kritik);
- Echte Integration in ausgewählten Pilot-Ressorts
- Professionskultur
- Veröffentlichungsbedürfnis der Journalisten für beide Kanäle nutzen

■ Kooperation ist abhängig von funktionierender Kommunikation. Diese braucht ein Forum, auf dem sich Online und Offline-Welten überschneiden. Die unterschiedlichen Produktionszyklen sind eine zeitliche Hürde. Separate Gebäude sind ein weiteres logistisches Hindernis. Und auch die Redaktionssysteme von Online und Offline sind noch bei keinem der Fallbeispiele vollständig kompatibel.

Strategische Entscheidungen

Bevor Print und Online eine Symbiose eingehen, sind strategische Management-Entscheidungen nötig. Am Anfang steht eine Richtungsentscheidung über den Grad der Integration oder Differenzierung von Print- und Online-Redaktionen. Gesucht wird eine Vernetzungsstrategie.

Im Lichte eigener Ressourcen, einer Einschätzung erreichbarer Zielgruppen und der eigenen Investitionsfreude müssen sich die Medienmanager für eine der genannten crossmedialen Strategien oder den geeigneten Mix aus diesen entscheiden. Um Synergien zu schaffen, sollte der Verlag dann vor allem in zwei Dinge investieren: Anschlussfähige Produktionssysteme und Personal, das genug Freiraum für Kooperation hat.

Es ist unsinnig, ausgerechnet bei Computersystemen zu sparen, die Online und Print anschlussfähig machen, oder an Personal, das Print-Artikel webgerecht aufbereitet. Andernfalls drohen negative Synergien und Image-Transfers, wenn eine un-

terbesetzte, überforderte Online-Redaktion journalistische Fehlleistungen vollbringt.

Die Analyse hat gezeigt, wo Synergien nicht entstehen können, weil zu wenig investiert wird: Mangels Personal können keine Online-Vertreter in die Fachressorts verlegt werden. Noch nicht einmal die wichtigsten Print-Konferenzen werden kontinuierlich verfolgt. Qualitätssicherung gibt es nicht. Hier sollten die Verlage ihre Investitionslogik überdenken: Der materiell nicht kalkulierbare Dienst, den das Online-Angebot dem Print-Objekt als Kommunikationsplattform mit alten und neuen Lesergruppen bietet, ist viel mehr wert als ein Plus auf dem internen Verrechnungsblatt.

Integration auf allen Ebenen

Die Einführung einer Cross-Media-Strategie muss sich auf allen Ebenen der Produktion bis zum Reporter vor Ort abspielen. Ein wichtiger Schritt wäre die Integration der Onliner als Ressort im Gesamtunternehmen, für das sich die Gesamt-Chefredaktion auch zuständig fühlt. Wichtig ist es, personelle Kontinuität zwischen Print und Online zu schaffen. Der *Spiegel Online* Chef ist ehemaliger New York-Korrespondent des Magazins. Beim *Wall Street Journal* und der *New York Times* stehen ebenfalls altgediente Print-Leute an der Spitze der Online-Sektion. Sie führen die Onliner an die Qualitätskultur der gedruckten Medien heran. Umgekehrt sollten in den kommenden Jahren ehemalige Online-Journalisten auch in führende Print-Positionen aufrücken, um den Innovationsgeist der Onliner in das Zeitungshaus zu tragen.

Strategie der kleinen Schritte

Ein pragmatisches Integrationskonzept muss sich

Um Synergien zu schaffen, sollte der Verlag vor allem in zwei Dinge investieren: Anschlussfähige Produktionssysteme und Personal.

auf den begrenzten Reformwillen in Print-Verlag und Redaktion einlassen. Realistisch ist eine Vernetzungsstrategie der kleinen Schritte.

In einem ersten Schritt wäre ein Personalverleih auf Zeit in Form eines »Praktikums« für Nachrichtenredakteure der Zeitung in der Online-Redaktion (und umgekehrt) denkbar. Zudem könnten vorhandene Berührungspunkte ausgenutzt werden, die in der parallelen Spezialisierung in Ressorts auf beiden Seiten bestehen. Online und Print könnten dann virtuelle Gesamtressorts bilden, die aus zahlreichen formellen und informellen Verbindungen bestehen. Es würde zur Routine, die Konferenzen der Parallel-Ressorts zu besuchen. An die Ressortstruktur ließen sich auch crossmediale Maßnahmen der Qualitätssicherung anschließen: Ein gestandener Print-Politikredakteur könnte eine Kritik des politischen Teils des Online-Angebots vorbereiten. Ein Onliner würde dann Ressortkritik für die Zeitungsleute halten.

Der zweite Schritt zum integrierten Ressort ist die Auslagerung eines Onliners in jedes größere Ressort. Dafür ist eine schleichende Umstrukturierung die geeignete Strategie.

Das »Missing Link«

Warum aber sollten die gestressten Journalisten Zeit auf Online-Offline-Nachbarschaftshilfe verwenden? Gründe gibt es genug: Online bietet die Chance einer erweiterten journalistischen Selbstverwirklichung, etwa auch dadurch, »dass Korrespondenten einen Kommentar schreiben können, was sie im Heft nie machen dürften«, berichtet ein Online-Chef. Auch Darstellungsformen wie

das lange Interview, die Reportage oder die Glosse, die aus manchen Zeitungen fast verschwunden sind, könnten online wieder aufleben. So liegt möglicherweise im Journalismus selbst das gesuchte fehlende Verbindungsstück, das »Missing Link«, zwischen Online und Offline.

Indessen sind die Hindernisse nur schwer zu überwinden. Daher wird auch in Zukunft Synergiepotenzial ungenutzt bleiben – zum Schaden journalistischer Qualität und entgegen betriebswirtschaftlicher Vernunft. Doch der Druck auf Print und Online wächst. Das Nachdenken über Synergien und Zusammenarbeit wird vom Luxus zur Notwendigkeit werden. Ceterum censeo: Zur systematischen Vernetzung von Print und Online gibt es keine Alternative. ■

Ausgewählte Literatur zum Thema:

- ▶ Brüggemann, Michael (2002): The Missing Link. Crossmediale Vernetzung von Print und Online (Reihe: Internet Research, Band 4). München.
- ▶ Henkel, Christiane (1999): Entwicklung von Informationsleistungen für das Internet aus Verlagssicht. Dissertation. Universität St. Gallen.
- ▶ Loosen, Wiebke (2001): Mediale Synergien und Cross-media-Konzepte. Crossmediale Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus. In: Beck, Klaus / Schweiger, Wolfgang (Hg.): Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit. S. 237 – 248.
- ▶ Altmeyen, Klaus-Dieter/Bucher, Hans-Jürgen/Löffelholz, Martin (2000) (Hg.): Online-Journalismus. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Opladen/Wiesbaden. S. 15 – 48.
- ▶ Robins, Wayne (2000): King of Convergence. In: Editor & Publisher, Jg. 133, Heft 42, S. 12 – 20.
- ▶ Sjurts, Insa (2002): Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche. In: Müller-Kalthoff, Björn (Hg.): Cross-Media-Management. S. 3 – 18.

*Michael
Brüggemann ist
Doktorand,
Journalist und
Lehrbeauftragter
am Institut für
Kommunikations-
wissenschaft der
Universität
München.*



www.wbstraining.de

Neue Perspektiven

10-monatige Vollzeitausbildung für Hochschulabsolventen, mit/ohne Abschluss, berufserfahrene Praktiker.

PR-Referent/in – DPRG zertifiziert –
Start: 17. 02. 2003

Kommunikation ist Ihre Stärke? Dann finden Sie in der Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations ein vielfältiges und attraktives Betätigungsfeld: Presse- und Medienarbeit, interne Kommunikation und Eventgestaltung.

Journalist/in für Print-und Online-Medien

Start: 17. 03. 2003

Sie schreiben gerne? Erfahrene Redakteure machen Sie mit dem journalistischen Handwerkszeug für Zeitung, Zeitschrift und Internet vertraut.

Individuelle Beratung nach Vereinbarung. Förderung durch das Arbeitsamt nach SGB III möglich!

QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM



DQS-zertifiziert nach
DIN EN ISO 9001 : 2000 Reg.-Nr. 015344 QM

WBS TRAINING AG
Birgit Zeller, Silberstraße 1
D-70176 Stuttgart
Fon 07 11/666 23 11
Birgit.Zeller@wbstraining.de