



### Star Publishing GmbH

Otto-Lilienthal-Straße 5 · 71034 Böblingen  
 Telefon +49(0)7031-6288-300  
[www.star-publishing.com](http://www.star-publishing.com)

### Forschungsprojekt

## Optimierungspotenziale in der Medienproduktion

### ■ 7. Kosten

Derjenige, der weiß, welches die Kostentreiber sind, kann auch gezielt Kosten optimieren. Der durchschnittliche Auftragswert der befragten Unternehmen liegt bei über 100.000 Euro, da lohnt es sich, zwei Mal auf die einzelnen Kostenblöcke zu schauen.

In den Leistungsfeldern Kreativ, Druck und Logistik liegen relativ genaue Informationen vor, weniger im Bereich Bild und Repro. Keine Angaben über Kosten konnten in den Bereichen Contenterstellung sowie DTP/Satz gemacht werden.

Nur ein Drittel der befragten Unternehmen beleuchtet im Vorfeld einer Produktion bei der Machbarkeitsprüfung auch die Kosten. Eine CRM-Maßnahme ist zum Beispiel erst dann zu Ende gedacht, wenn man auch die Verpackungs- und die Portokosten mit einkalkuliert.

Bei der Bedarfsermittlung wurde angegeben, dass sich die Auflagen häufig noch kurzfristig ändern. In der Regel erfolgt bei einer Auflagen-erhöhung die Abrechnung dann über den 1000er-Preis. Das ist deutlich ungünstiger, als direkt die tatsächliche Auflage zu verhandeln.

#### Fazit:

Kostenbewusstes Arbeiten setzt voraus, dass man in allen Bereichen über die Kosten Bescheid weiß. Hier sind die Ansatzpunkte für eine Optimierung. Zudem spielt die Verbindlichkeit der Angaben im Einkaufsprozess eine große Rolle. Ist erst einmal ein Leistungspartner ausgewählt, ist man bei Nachverhandlungen nicht unbedingt in der stärkeren Position.

### ■ Zusammenfassung der Marktstudie

Ingesamt lässt sich bei der Steuerung von Medienproduktionen ein signifikanter Handlungsbedarf erkennen. Problemfelder sind vor allem die hohe Anzahl der Beteiligten im gesamten Produktionsprozess, die komplexen Strukturen, die Datenlogistik und der hohe Abstimmungsbedarf. Unzureichend definierte Schnittstellen zwischen internen Mitarbeitern und den Leistungspartnern erschweren die Arbeit. Bei internationalen Werbemittelproduktionen spielen zusätzlich aufwendige Prozesse im Bereich Fremdsprachenmanagement eine Rolle, da hier der Gesamtprozess durch die Übersetzungsdienstleister und die Außenorganisationen in den jeweiligen Ländern ergänzt wird. Gerade für die Leistungspartner der Medienindustrie sollten diese Erkenntnisse von Interesse sein, da sie doch aufzeigen, dass Anwenderunternehmen nicht nur eine punktuelle Unterstützung und Verbesserung einzelner Prozessschritte anstreben, sondern den gesamten Prozess der Medienerstellung im Blick behalten wollen.



**Fraunhofer** Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

Die ausführliche Studie ist beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) unter [www.media-vision.iao.fhg.de](http://www.media-vision.iao.fhg.de) oder unter [www.iao.fhg.de/d/shop](http://www.iao.fhg.de/d/shop) erhältlich.

### ■ Inhalt:

Niedrigere Kosten, zielgenaue Ansprache, mehr Kundenorientierung – die Anforderungen der Marketingabteilungen werden klar formuliert. Doch wie bewältigen die Industrieunternehmen diese Anforderungen? Star Publishing ging in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO dieser Fragestellung im Rahmen der Befragung „Prozesse der Medienproduktion in Anwenderunternehmen“ nach. Die Antworten geben interessante Ansatzpunkte, wie sich die Medienbranche als Lösungsanbieter für die Produktionsprozesse bei ihren Kunden zukünftig platzieren kann.

### ■ Ausgangssituation:

Durch kürzere Produktlebenszyklen sind Unternehmen heute gezwungen, ihre Produkte schneller in die Märkte zu bringen. Doch die Bewerbung neuer Produkte findet vor allem in internationalen Märkten nur mit Verzögerungen und einem sehr hohen Ressourcen- und Kosteneinsatz statt.

Warum sich Industrieunternehmen trotz der genannten Probleme wenig Gedanken über Maßnahmen zur Optimierung ihrer Abläufe machen, hat sicherlich verschiedenste Gründe. Doch eines haben viele gemeinsam: Der Aufwand dieser Optimierungsmaßnahmen wird höher eingeschätzt als der zu realisierende (oft erst mittelfristig erkennbare) Nutzen. Die oben genannte Studie „Prozesse der Medienproduktion in Anwenderunternehmen“ hatte daher die Zielsetzung, die aktuelle Situation bei der Medienproduktion entlang der gesamten Supply Chain zu betrachten und Schwachstellen aufzudecken, die für Prozessverbesserungen sorgen können.

### Bedeutung von Prozessen bei steigenden Marktanforderungen

In den letzten Jahren nahm der Druck auf die Werbeabteilungen, den Marktanforderungen gerecht zu werden, kontinuierlich zu.

#### Einige Gründe dafür sind:

- Kürzer werdende Produktlebenszyklen
- Stetige Optimierung des Time-to-Market
- Steigender internationaler Wettbewerb
- Zunehmende Sortimentsbreiten

#### Auf der anderen Seite haben auch die Kundenanforderungen ständig zugenommen:

- Steigende Nachfrage nach kundenspezifischen Medien
- Zunehmende Anzahl von Sprachversionen
- Starke Anpassung auf Landesbedürfnisse und damit spezielle Aufbereitung der Inhalte

In vielen Anwenderunternehmen müssen diese Anforderungen mit gleich bleibenden oder ggf. abnehmenden Ressourcen befriedigt werden. Um die vorgegebenen Ziele trotzdem zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Prozesse immer weiter optimieren. Dies fordert vor allem die Leistungspartner und damit alle am Entstehungsprozess Beteiligten.

### Welche Unternehmen wurden befragt?

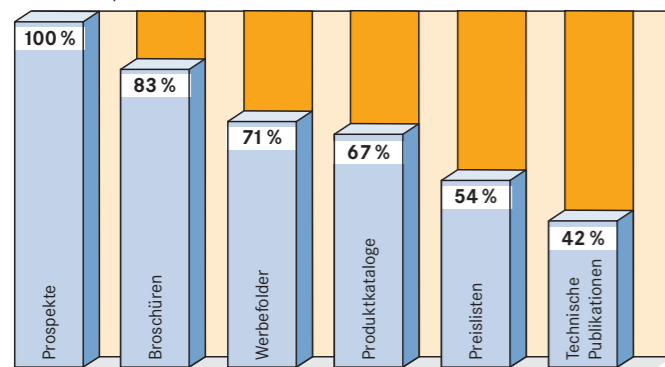
An der Untersuchung nahmen mittelständische und Großunternehmen teil. Als Mindestgröße für die Umfrage wurden 250 Mitarbeiter und 50 Millionen Euro Umsatz festgelegt. Die untersuchten Unternehmen haben einen hohen Exportanteil, der bei mindestens 20% beginnt und im Maximum 95% beträgt. Zudem verfügen sie durchschnittlich über 30 Niederlassungen oder Außenorganisationen. Weiterhin zeichnet sie eine hohe Produktvielfalt aus, denn drei Viertel der befragten Unternehmen haben mehr als 500 Produkte in ihrem Portfolio.

# Die Ergebnisse

## 1. Hergestellte Medien

Die Umfrageergebnisse für die produzierten Medien sind wenig überraschend. Fast alle Unternehmen produzieren Prospekte (100%), Broschüren (83%) und Werbefolder (71%), gefolgt von Produktkatalogen (67%), Preislisten (54%) und technischen Publikationen (42%). Interessanter hingegen ist schon, dass eine Vielzahl an Beteiligten – nämlich 17 – durchschnittlich in die Produktionen involviert sind.

Anteile der produzierten Medien:



## 2. Planung und Steuerung

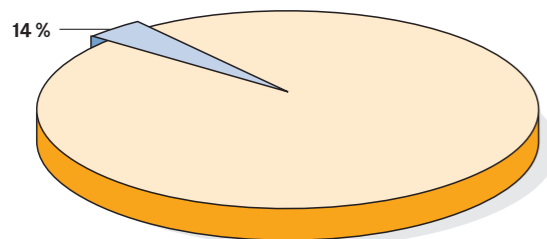
Grundlage für eine gute Projektabwicklung ist die Planung. Sie sollte über die komplette Supply Chain erfolgen, also von der Kommunikationsplanung bis hin zur Distribution.

Zu rund 90% fließt die Layouterstellung in die Planung ein, also ein Teilbereich, in dem es traditionsgemäß immer sehr hektisch zugeht. Obwohl der Schwerpunkt der Planung in diesem Bereich liegt, wissen rund ein Drittel aller Unternehmen nicht, wie viele Rebriefings erfolgen, und immerhin noch ein Fünftel weiß nicht, wie viele Layoutabstimmungen es in der Regel gibt. Die Produktionen werden also ohne detaillierte Kenntnisse über die tatsächlichen Abläufe geplant, was natürlich die Planungsqualität schmälert.

Allen weiteren Bereichen schenkt man in den Unternehmen leider weniger Aufmerksamkeit. Interessant ist auch, dass nur knapp die Hälfte aller Unternehmen ein Teil aller Produktionen planen.

Die Möglichkeit, in die Projekte steuernd einzugreifen, wird ebenfalls sehr vom Tagesgeschäft beeinflusst. Nur 14% der befragten Unternehmen verfügen über eine tagesaktuelle Planung. Alle anderen schauen dort nach dem Rechten, wo es gerade am meisten brennt. Somit bestimmen improvisierte Leistungen das Tagesgeschäft, zur Dokumentation dieser muss mit zusätzlichen Hilfsmitteln gearbeitet werden.

Projektsteuerung über tagesaktuelle Planung:



### Fazit:

Bei der Planung von Produktionen gibt es noch ein großes Verbesserungspotenzial. Wünschenswert wäre, wenn alle Produktionen über die komplette Supply Chain hinweg tagesaktuell geplant und gesteuert werden. Nur so sind die Unternehmen in der Lage, die kosten- und zeit- aufwändigen improvisierten Leistungen zu reduzieren.

## 3. Bedarfsermittlung

Die Bedarfs- oder Auflagenermittlung nimmt bei den Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Die meisten Unternehmen verwenden hierfür mehr als 10 Manntage pro Jahr, bei zwei Fünfteln aller Unternehmen sind es sogar mehr als 15 Manntage. Der hohe Aufwand resultiert auch daraus, dass beinahe alle Unternehmen ihre Außenorganisationen bei der Bedarfsermittlung mit einbeziehen. Dies ist eine wichtige und sinnvolle Maßnahme. Denn die Vertriebs- und Marketingverantwortlichen kennen die Bedarfe in ihren Landesorganisationen am besten. So fließen bei der Bedarfsermittlung auch regionale Ereignisse wie zum Beispiel spezielle Messetermine mit ein.

Zudem werden häufig Plausibilitätschecks durchgeführt. Es wird also der Frage nachgegangen, ob die bestellten Auflagen auch wirklich Sinn machen (zum Beispiel Mindestproduktionsmengen) und es wird in der Nachbetrachtung überprüft, inwieweit es Über- oder Unterlieferungen gab bzw. was die Ursachen hierfür sind. Trotz dieser Maßnahmen werden in 50% aller Fälle noch in oder nach der Layoutphase – also zu einem sehr späten Zeitpunkt der Produktion – die Auflagenhöhen angepasst.

In der Verwaltung der Lagermengen arbeiten 78% der befragten Unternehmen mit Mindestbestandsmengen. Mindestbestandsmengen setzt man ein, um eine Warnmeldung zu bekommen, sobald der Lagerbestand eine kritische Menge unterschreitet. Aber nur in Verbindung mit einer Reichweitenbestimmung (wie lange reicht noch der Bestand?) ist eine Lagerverwaltung auch wirklich effizient. Denn dann ist man in der Lage, rechtzeitig nachzuproduzieren, ohne dass die Werbemittel ausgehen. Diese Möglichkeit wird nur von 28% aller Unternehmen eingesetzt.

### Fazit:

Der Stellenwert der Bedarfsermittlung ist gemessen an den Aufwänden, die die Unternehmen dafür einsetzen, hoch. Für die Genauigkeit und Effizienz bestehen allerdings noch Optimierungspotenziale.

## 4. Kreativ- und Reinzeichnungsphase

Kreativität und Prozess müssen keine Gegensätze darstellen. Drei Ansätze dazu sind im Folgenden beschrieben.

- **Anzahl der Rebriefings:** Das Kriterium ist ein Indikator dafür, wie klar Briefings durchgeführt und besprochene Ergebnisse dokumentiert werden. Je mehr Rebriefings durchgeführt werden, desto unklarer waren die Briefinginformationen.
- **Anzahl der Layoutabstimmungen:** Je mehr Layoutabstimmungen, desto unklarer die Vorstellung über das eigentliche Endprodukt (interne Aspekte) bzw. desto niedriger ist die Qualität eines Dienstleisters (externe Aspekte). Die Anzahl der Layoutabstimmungen können durch die Nutzung von Hilfsmitteln, wie Corporate-Design-Handbuch, Normenhandbuch etc., unterstützt werden.
- **Anzahl der Layoutänderungen in der Reinzeichnungsphase:** Die Anzahl der Layoutänderungszyklen ist ein weiterer Indikator insbesondere für eine effiziente Umsetzung und Freigabe von layoutspezifischen Anpassungen.

Die Ergebnisse der Umfrage ergaben, dass es noch einen relativ hohen Änderungsbedarf in der Reinzeichnungsphase gibt: Es finden durchschnittlich 3 Layoutänderungen statt, zudem werden in 80% aller Fälle noch Bildretuschen durchgeführt. Dass diese Arbeiten überhaupt noch anfallen, ist auf suboptimale Vorprozesse zurückzuführen. Eigentlich sollten vor der Reinzeichnungsphase die Kreativarbeiten abgeschlossen sein.

### Fazit:

In diesem Bereich ist noch viel Sensibilisierungs- und Entwicklungsarbeit zu leisten. Wenn zu Beginn eines Projektes die Abläufe unstrukturiert ablaufen, dann wird es aufwendig, sie im Laufe des Projektes wieder einzufangen. Die Messung von Parametern ist erst dann möglich, wenn sie quantifizierbar sind. In diesen Punkten gibt es noch einigen Handlungsbedarf.

## 5. Bilddatenmanagement

Die Bilderwelt ist der ideale Transmitter für die Kernbotschaft der beworbenen Produkte und Dienstleistungen. Bei durchschnittlich mehr als 500 produzierten Produkten in den Unternehmen und mehreren Abbildungen je Produkt, kann man die Anzahl der Bilder, die verwaltet werden müssen, leicht erraten. Noch interessanter wird das Bilddatenmanagement im Zusammenhang mit der Aussage, dass 92% der befragten Unternehmen eine hohe bis sehr hohe Wiederverwendung ihrer Bilder angeben.

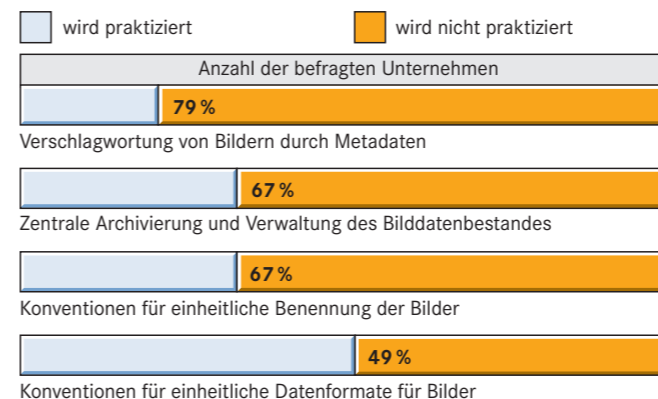
Schon beinahe State of the Art ist die Verwaltung und Suche der Bilder über einen Web-Client. Immerhin 80% der Unternehmen bieten dies schon an. Der Vorteil liegt auf der Hand: Alles, was benötigt wird, um auf die Bilddatenbank zuzugreifen, ist ein Internetanschluss und ein Browser – der kleinste gemeinsame Nenner.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass drei Viertel aller Befragten angeben, ein Quality Gate für die Datenpflege zu besitzen. Jede Datenbank ist nur so gut, wie sie gepflegt wird. Deshalb ist eine Qualitätskontrolle vor der Einpflege ein wichtiges Kriterium für die verwaltete Datenqualität.

Bei der Organisation der Bilddaten in den Anwenderunternehmen kristallisieren sich allerdings einige Punkte heraus, die die positiven Attribute relativieren:

- Zwei Drittel aller Unternehmen gaben an, dass sie mehr als einen Ort für die Bilddatenablage besitzen.
- Bei knapp der Hälfte aller Unternehmen gibt es keine Kriterien in welchen Datenformaten die Bilder abzulegen sind.
- Nur ein Drittel aller Befragten verfügt über Konventionen bei der Bildnamensvergabe.
- Die Verschlagwortung von Bildern über Metadaten wird nur von 21% aller Unternehmen durchgeführt.

Handlungsbedarf beim Bilddatenmanagement:



### Fazit:

Die Anwenderunternehmen sind auf sich alleine gestellt und sind aus eigener Kraft nicht in der Lage, das Bilddatenmanagement in der entsprechenden Tiefe zu organisieren. Diese Ergebnisse sind schon erstaunlich. Schließlich sollte das Bilddatenmanagement eigentlich eine Domäne der Druck- und Medienindustrie sein. Anscheinend sind die Leistungspartner aber nicht in der Lage, ihre Kunden dahingehend zu beraten bzw. mit ihnen zusammen diese Themen zu entwickeln.

## 6. Fremdsprachenmanagement

Die internationale Verflechtung der mittelständischen und Großindustrie ist an der Anzahl der Außenorganisationen und dem hohen Exportanteil abzulesen. Durchschnittlich stellen die Unternehmen ihre Produktionen in bis zu 10 Sprachversionen her.

Der Bedarf, Publikationen in Landessprache herzustellen, wächst stetig. Doch die reine Übersetzung der deutschen Texte reicht in vielen Fällen nicht aus. Es finden zusätzlich noch Abstimmungen mit den Ländervertretungen statt. Die überprüfen nicht nur die Qualität der Übersetzungen, sondern schauen auch nach, ob die beworbenen Produkte tatsächlich in den jeweiligen Ländern vertrieben werden. Ist dies nicht der Fall, werden die Layouts länderspezifisch angepasst.

Diese Abstimmungsarbeiten finden in 84% aller Fälle statt. Die Grundlage für die Abstimmung sind in über 70% Groblayouts oder Word-dokumente. Die Außenorganisationen machen also Abstimmungsarbeiten und Freigaben zu einem Zeitpunkt, in der sie das finale Produkt nur erraten können.

Beispiel für Adaptionaufwände

Basissprache	Sprachversionen	Landesspezifische Layoutanpassungen
Deutschland	Russland	× × ×
	Großbritannien	×
	Frankreich	× × ×
	Spanien	× ×
	Italien	× ×
	Türkei	× × × ×
	China	× × × × ×
	Schweden	× ×
	Belgien	×
	Indien	× × × × × ×
Insgesamt: 29 Layoutanpassungen in 10 Sprachen		

Um Übersetzungskosten zu sparen und die Konsistenz der Übersetzungen zu verbessern, arbeiten die Übersetzungsagenturen mit sogenannten Translation Memorys. Hierbei handelt es sich nicht um Übersetzungsautomaten, sondern um Software, die überprüft, ob der gleiche Text so oder so ähnlich schon einmal übersetzt wurde.

Bei über 70% aller Unternehmen liegen die Translationmemory-Daten bei den Übersetzungsagenturen. Das ist gleichbedeutend mit einer großen Abhängigkeit der Unternehmen. Bei einem Wechsel zu einer anderen Übersetzungsagentur können die Translation Memories nicht einfach mitgenommen werden. Diese sind das Kapital der Übersetzungsagenturen und das Interesse, diese herauszugeben, ist in vielen Fällen nicht besonders groß. Außer man hat schon im Vorfeld dies mit seinem Leistungspartner vereinbart.

### Fazit:

Eine effiziente Organisation der Abäufe und reibungslose Schnittstellen zwischen allen Beteiligten sind Voraussetzung, das Fremdsprachenmanagement in den Griff zu bekommen. Multipliziert man die Vielzahl an Sprachvarianten mit der Anzahl an Beteiligten, dann wird die Komplexität dieses Bereiches offensichtlich. Die heute praktizierten Workflows sind in weiten Teilen nicht dazu geeignet, sich diesen Herausforderungen zu stellen.