

Turn Around Digital:

Eine Mutmachergeschichte!

Es ist eine Aufgabe, die über unseren richtigen Weg in die Zukunft entscheidet. Und das aus einer Position der Stärke heraus, wenn man auf unsere guten Zahlen schaut. Das unterscheidet uns von vielen anderen Verlagshäusern. Eine Riesenchance, wenn man unsere krisengeschüttelte Branche und den Markt unter großem Druck beobachtet – und vernünftige wie ambitionierte Schlüsse daraus zieht.

Seit einem Jahr arbeitet die Redaktion am Projekt „Turn Around Digital“. Neue inhaltliche Konzepte, neue Arbeitsabläufe und eine neue Struktur machen die Redaktion, die beiden Tageszeitungen und unsere digitalen Produkte fit für die Zukunft. Begonnen hatte alles bereits im Herbst 2017 mit der Suche nach einem externen Berater durch Chefredakteur Damian Imöhl und Dr. Stefan Dierkes. Die Wahl fiel auf Dr. Matthias Rieger von „elbwerk“ in Hamburg. Ein wichtiger Punkt. Mit Blick auf ein neues Redaktionssystem wollten wir uns sinnvollerweise erst mit unseren Strukturen befassen, um dann ein System zu suchen, das bestmöglich zu uns passt. Wir hatten da aus den Fehlern anderer Medienhäuser gelernt.

Unter der Leitung von Katharina Scholz startete im Frühjahr 2018 die Projektgruppe mit Julia Trinkle, Alexander Haag, Manfred Moll, Tobias Dambacher und Dr. Rieger. Neben ihm zählten die Chefredaktion und Dr. Dierkes zur Steuerungsgruppe.

Projektleiterin Katharina Scholz formuliert die TAD-Ziele folgendermaßen: „Die SDZ Redaktion ist auf dem Weg in die Zukunft und entwickelt dafür die zwei wichtigsten Kompetenzen:

- + digital in einer Qualität liefern, wie es online sozialisierte Menschen heute selbstverständlich fordern
- + inhaltlich dank relevanter Angebote für Menschen unverzichtbar sein, die auf der Ostalb leben.

Um dieses Qualitätsversprechen halten zu können, macht die Redaktion organisatorisch einen Sprung nach vorne:



Katharina Scholz



Dr. Matthias Rieger

besser steuern, produktiver werden, konsequent Qualität für Leser konzipieren und umsetzen, mehr Zeit für Recherchieren und Schreiben sowie ein komplett neues Kompetenz-Team für den digitalen Erfolg.“ Nachdem auch der Beirat den Arbeitsergebnissen mit der neuen Struktur zugestimmt hat, ist inzwischen das „Kernteam“ mit der Umsetzung beschäftigt. Die Mitglieder sind: Damian Imöhl, Michael Länge, Werner Röhrich, Tobias Dambacher, Jürgen Steck und Katharina Scholz. Matthias Rieger steht dem Projekt weiterhin beratend zur Seite.

Aber nicht allein Projekt- und Kernteam waren und sind beteiligt.

Viele weitere Redaktionsmitglieder haben mitgearbeitet, dabei inhaltliche Konzepte erstellt oder sind als Ansprechpartner zur Verfügung gestanden, während das ganze Team dahinter die vielen Lücken geschlossen hat, die durch das TAD-Engagement entstanden sind und entstehen. Auch viele weitere Mitarbeiter außerhalb der Redaktion haben wichtige Beiträge zum Projekt geleistet. Florian Raab und Stefan Schmidt zum Beispiel



Projektleitung Katharina Scholz engagiert sich seit den ersten Minuten für den Turn Around Digital.

Turn Around Digital:

unterstützten die Projektgruppe bei der Analyse des Lesermarkts. Simone Spaag erarbeitete gemeinsam mit Tobias Dambacher ein Konzept für die Homepages von SchwäPo und GT. Ruven Becker und Laura Henninger entwickelten ein inhaltliches Konzept für die junge Zielgruppe unter 30. Eine weitere Teilprojektgruppe unter der Leitung von Hubert Brenner sucht jetzt konkret nach unserem neuen Redaktionssystem.

Warum wir jetzt handeln müssen

Unsere Existenzgrundlage sind „alte Abos“. Die Abonnenten, die sie einst abgeschlossen haben, sind ebenfalls bereits älter. Das heißt, im Moment haben wir noch einen Sicherheitsabstand. Aber dieser Sicherheitsabstand hat nur eine geringe Halbwertszeit. Drastisch formuliert: Bei den unter 60-Jährigen verzeichnen wir nur mäßige Abo-Erfolge. Die unter 40-Jährigen abonnieren unsere Zeitungen in der Tendenz gar nicht mehr. Auch mit den Bezahl-Inhalten auf unseren Websites lässt sich bislang kaum Geld verdienen. Das bedeutet, dass unsere Geschäftsbasis erodiert. Auch wenn die aktuellen Abo-Zahlen erfreulich sind, können wir uns nicht auf diesem Erfolg ausruhen und davon ausgehen, dass es automatisch immer so „halbkritisch“ weitergehen wird. Gerade mit Blick auf die Altersstruktur unserer Abonnenten ist in Zukunft zu erwarten, dass die Auflage weiter sinken wird.

Warum wir nur mäßige Abo-Erfolge erzielen

Unsere Inhalte sind zu irrelevant, um tatsächlich geldwert zu sein. Unsere Homepages sind nicht marktgerecht. In vielen Segmenten des Lesermarkts, das heißt für viele Zielgruppen, sind wir nicht wettbewerbs- und damit insgesamt nicht mehr zukunftsfähig. Sinkt die Auflage noch weiter, geraten wir massiv unter Druck. Im Kosten- und Zeitdruck wird es schwer fallen, noch zu handeln. Das sieht man in anderen Medienhäusern, in denen das Kernprodukt völlig aus dem Fokus geraten ist. Und die Leser bestrafen fehlende Qualität knallhart! Daher handeln wir jetzt.

Was wir gegen den Aufwandschwund tun

Die digitale Kompetenz werden wir massiv ausbauen. Ein Online-Team ist in Planung. Eine sehr gute Nachricht dazu: Die Ressourcen stocken wir auf. Zusätzlich zu den zwei neuen Digital-Volontären, die uns jetzt schon unterstützen, läuft die Suche nach fünf weiteren Kolleginnen und Kollegen. Weil wir auch die Planung und Steuerung neu und effizienter aufstellen, die Organisation verbessern, gewinnen wir zusätzliche Zeit. Zeit, die wir in die Suche nach Themen, ins Recherchieren und ins Schreiben investieren können. Alles immer mit dem Ziel, noch mehr relevante und attraktive Inhalte für unsere Leser zu produzieren.

Was wir Lesern in Zukunft bieten

Ein zentrales inhaltliches Konzept, das im Projekt „Turn Around Digital“ entstanden ist, ist unser sogenanntes Nutzwert-Konzept. Bea Wiese, Ricarda Pinzke und Jürgen Steck haben es gemeinsam erarbeitet. Das Konzept ist so zentral, weil es leitend sein soll für alles, was wir in Zukunft tun. Wir werden mehr Themen aufgreifen, die einen tatsächlichen Nutzwert für die Leser haben. Das sind Themen, die bei der Freizeitplanung helfen, die starke Argumente

für Debatten liefern, die die Meinungsbildung erleichtern, die beim Geldverdienen oder -sparen helfen, die eine Chance auf Verbesserung der Lebensqualität bieten, die die Grundlagen für kompetente Entscheidungen legen, die gut unterhalten oder mitfühlen lassen. Das sind die Themen, die wir auf allen wichtigen Positionen auf unseren Homepages und in unseren Zeitungen sehen wollen.

Wir werden aber nicht nur nach Themen suchen, die von vornherein diese Voraussetzungen erfüllen, sondern uns auch bei Pflicht-Themen überlegen, wie wir die Relevanz und den Geldwert besser herausarbeiten können. Dazu gehört auch, dass der Nutzwert mühelos für die Leser erkennbar ist. Das erreichen wir mit z.B. einer passenden Überschrift und einer ansprechenden optischen Gestaltung.

Wie wir Zielgruppen ansprechen

Das Nutzwert-Konzept ist ein Konzept, das wichtig für alle Segmente unseres Lesermarktes ist. Darüber hinaus wollen wir die für uns relevanten Zielgruppen direkt ansprechen. Das sind vor allem: Familien, Singles und Paare ohne Kinder und sogenannte „Best Ager“, also Menschen im besten Alter, laut unserer Definition zwischen 50 und



Dr. Matthias Rieger von „elbwerk“ in Hamburg steht der Redaktion im Turn Around Digital beratend zur Seite

Turn Around Digital:



Ein Ausschnitt der Projekt- und Kerngruppe:
Mit dazu gehören neben Kathi Scholz, Werner Röhrich, Jürgen Steck, Manfred Moll, Tobias Dambacher und Dr. Matthias Rieger natürlich auch Damian Imöhl, Michael Länge, Alexander Haag und Julia Trinkle.

64 Jahre alt. In der Schublade liegt außerdem das Konzept, das zum Ziel hat, junge Menschen unter 30 Jahren zu erreichen. Diese Zielgruppe ist für uns jedoch nicht die allerwichtigste, daher hat die Umsetzung der Konzepte für andere Zielgruppen zunächst Priorität.

Woher wir wissen, was die Zielgruppen wollen

Zu den Zielgruppen hat die Projektgruppe sogenannte „Personas“ entwickelt, das heißt, einen typischen Haushalt aus der Zielgruppe abgebildet. Im Gespräch mit Vertretern der Zielgruppe haben wir einen Tag in diesem Haushalt durchgespielt, abgefragt, zu welcher Tageszeit Medien eine Rolle spielen, welche Medien genutzt werden und welche Themen dabei interessieren. Auf den Ergebnissen fußen die Konzepte für die Zielgruppen.

Was die digitalen Konzepte beinhalten

Für die Homepages von Schwäbischer Post und Gmünder Tagespost haben Simone Spaag und Tobias Dambacher ein neues Konzept erarbeitet. Zentraler Punkt dabei: Bezahlartikel werden in Zukunft das Siegel SP+ beziehungsweise GT+ erhalten. Nutzer sollen die Bezahlschranke nicht wie beim bisherigen Schloss-Symbol als Hürde emp-

finden, sondern SP+ und GT+ als Qualitätssiegel begreifen, für das es sich lohnt, Geld auszugeben.

Die Persona-Entwicklung wird auch auf den Homepages eine Rolle spielen. Familien mit kleinen Kindern haben demzufolge erst abends nach 20 Uhr Zeit für die Mediennutzung, wenn die Kinder im Bett sind. Artikel, die diese Zielgruppe ansprechen, sollen mitunter erst dann online ausgespielt werden.

Außerdem haben Jessica Preuschoff und Tobias Dambacher ein Konzept für den digitalen Dialog entwickelt. Ein Dialog-Management über die Online-Editoren wird sich künftig darum kümmern, auf Fragen, Anregungen und Beschwerden der Leser zu reagieren, die uns über WhatsApp, Facebook oder die Kommentarfunktion auf der Homepage erreichen.

Was die wichtigsten Änderungen in den Arbeitsabläufen sind

Wir wollen genau das liefern, was der Markt fordert. Aktualität geht aber immer noch vor, wenn sie mit Relevanz einhergeht. Wenn das Rathaus in Aalen brennt, ist das in dem Moment wichtiger als eine Geschichte, die wir z.B. für die Zielgruppe der Familien vorbereitet haben. Aber: Aktualität allein

reicht nicht. Auch die News-Geschichte muss relevant und wertig sein!

Unsere Grundregel

Wir denken zuerst in Haushalten und Themen, dann in Medien. Zuerst produzieren wir relevante Inhalte, dann nutzungsgerechte Medien. Wenn wir Artikel schreiben gilt in Zukunft: Online first! Wir schreiben zuerst für Online, anschließend entsteht die Version fürs Print-Layout. Artikel schreiben wir künftig daher auch in einer medienneutralen Umgebung. Unsere neue IT-Produktionsplattform, die wir noch suchen, muss sich daran orientieren. Wir monitorieren künftig konsequent die Performance unserer Website. Das Statistik-Werkzeug dazu – UpScore – haben wir bereits gekauft. Es startet bereits im April. Auf die Erkenntnisse daraus werden wir reagieren und Themen entsprechend entwickeln und ausspielen.

Woran sich die neue Struktur ausrichtet

Der Redakteursalltag wird immer komplexer. Aber nicht jeder kann alles gleich gut. Daher werden wir uns stärker spezialisieren. Trotzdem bleiben wir flexibel. Die neuen Rollen, in denen wir arbeiten, können wir wechseln, wenn

Turn Around Digital:

es erforderlich ist. Damit bleiben wir beweglich und können auf Unerwartetes reagieren. Wir planen und steuern medien- und kanalübergreifend. An unserem Desk laufen alle Fäden zusammen. Und die Verantwortung ist klar organisiert. Jeder weiß, wofür er einsteht: mit Blick auf Arbeitsergebnisse, Qualität der Zusammenarbeit und Wirtschaftlichkeit. Verantwortung und Befugnisse sind künftig untrennbar miteinander verbunden. Wer etwas verantwortet, hat auch die notwendigen Entscheidungskompetenzen dazu. Und besonders wichtig: Die lokale Kompetenz und Dynamik vor Ort bleibt maximal erhalten, ohne dass wir uns deswegen ein zu starres Korsett anlegen. Wir organisieren verbindlich, wer sich wie um welches Teilgebiet kümmert und sind gleichzeitig flexibel beim Ressourceneinsatz über Gebiete und Themen hinweg.

Welche Funktion für was sorgt

Editoren werden zukünftig Seiten bauen und für ein attraktives Layout sorgen. Reporter liefern die Inhalte. Natürlich werden wir auch weiterhin

Der Produkt-Designer sorgt für optische Höhepunkte. Die Redaktionsassistenten sorgen weiterhin unter anderem für die Vergabe von Terminen, korrekte Veranstaltungstermine und Verteilung aller relevanten Materialien. Archiv und Meldungsassistenten bleiben weiterhin wichtiger Bestandteil der Redaktionsorganisation.

Die Themenplanung übernehmen die Themenmanager. Ein Themenmanager plant die SchwäPo, ein Themenmanager die Tagespost, ein Themenmanager den Sport. Für die Online-Planung zeichnet der Online-Manager verantwortlich. Der Deskmanager plant die kreisweiten Themen, sorgt für professionelle Zusammenarbeit am Desk, funktionierende Standards und crossmediale Umsetzung von Themen.

Wie die neue Führungsstruktur aussieht

Funktionen wie Deskmanager, Themenmanager oder auch Editor können im Wechsel von verschiedenen Menschen ausgefüllt werden. Sie beinhalten zwar eine fachliche Weisungs-

Die SchwäPo bekommt nun ebenfalls einen Redaktionsleiter. Dazu kommt ein Online-Chef. Im Alltag kann es so sein, dass der Deskleiter in die Rolle des Deskmanagers schlüpft, der Redaktionsleiter kann Themenmanager sein, aber es muss nicht so sein. Auch ein anderer Redakteur kann im Alltag ihre Rolle übernehmen.

Wie es nun weiter nach vorne geht

Es wird keine Stunde Null geben, in der alles plötzlich anders ist. Die neuen Konzepte, Arbeitsweise und die Struktur werden wir schrittweise einführen. Als erstes und sehr zeitnah wird die neue Steuerungsstruktur umgesetzt. Nach der Kommunalwahl – Ende Mai oder Anfang Juni – wollen wir komplett in der neuen Struktur arbeiten. Das Großraumbüro in Aalen muss dazu umgebaut werden. Desk-, Themen- und Onlinemanager werden künftig gemeinsam am neuen News-Desk arbeiten, der sich an zentraler Stelle im Großraumbüro befinden wird.

In schwierigen, turbulenten Zeiten rüsten SchwäPo und GT auf, nicht ab! Strukturell, personell und inhaltlich wappnen wir uns für die Herausforderungen. Und Verlag und Beirat gehen diesen Weg konsequent mit. „Das ist, um das mal klipp und klar zu sagen, eine ganz außergewöhnliche Mutmachergeschichte, die uns große Chancen und Perspektiven eröffnet. Aber: Jetzt muss auch jeder mitziehen, um aus einer heute außergewöhnlichen auch eine nachhaltige Erfolgsgeschichte für die Zukunft zu machen. Andere können nicht mehr handeln, aber wir. Und wir werden das konsequent und scharf durchziehen.“ Für Dr. Rieger von „elbwerk“, der viele Medienhäuser kennt, sind SchwäPo und GT nunmehr so gut aufgestellt, dass man keine Vergleiche mehr scheuen muss: „Die Redaktion setzt damit Maßstäbe in der Branche der regionalen Medienhäuser.“

Gegen Ende des Jahres ist eine Revision des Projekts geplant. Sollten Teilaspekte in den neuen Konzepten, Arbeitsabläufen oder der neuen Struktur im Alltag nicht funktionieren, wird hier nachgebessert.



Mindestens einmal wöchentlich hat sich die Projekt- bzw. Kerngruppe zum Austausch getroffen.

freie Mitarbeiter beauftragen. Im Online-Team sorgen Online-Editoren für eine aktuelle Website. Online-Reporter liefern digital-spezifische Inhalte, zum Beispiel Fotos für Bilderstreifen, Videos oder einen Live-Ticker. Die Fotografen liefern natürlich auch weiterhin qualitativ hochwertige Fotos und Videos.

befugnis, aber keine disziplinarische. Darüber hinaus werden auch neue Positionen geschaffen, die fest mit dem Inhaber verbunden sind. Dazu gehört der Deskleiter, der als Chairman im Führungskreis fungiert. Die Gmünder Tagespost hat bereits jetzt Michael Länge als Redaktionsleiter.