

Qualitätsbewegung

Die Redaktion der *Schwäbischen Zeitung* nimmt die Entwicklung ihres Blattes selbst in die Hand: Das Projekt „Zeitung mit Zukunft“ fördert die selbstkritische Qualitätsdiskussion. Ein Werkstattbericht.

Von Ludger Möllers

Gegen die Anzeigenkrise und die allgemeine wirtschaftliche Konjunktur kann die Zeitung nur bedingt etwas unternehmen. Gegen den Auflagschwund aber schon –

„Wie stellen wir bei allen die notwendige Veränderungsbereitschaft her?“

vorausgesetzt, sie stellt sich selbstkritisch die Frage nach der eigenen Qualität und notwendigen Änderungen. Das war die Ausgangslage für das Projekt „Zeitung mit Zukunft“ (ZMZ) der *Schwäbischen Zeitung* (SZ), das wir im Oktober 2002 gestartet haben.

Grundfragen. Uns war und ist klar: Das Operieren an Redaktionsstrukturen reicht nicht aus. Wir müssen uns mehr denn je fragen, welche Relevanz wir eigentlich noch für unsere Leser haben, welche sollten wir haben? Wie können wir angesichts von zunehmenden Fusionen und Kooperationen die Identität des Blattes wahren und zugleich schärfen?

„Ziel ist es, einen Qualitätssprung nach vorne zu machen“, erklärte Udo Kolb, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Schwäbischer Verlag, zum Projektauftritt. Mehr Qualität, dadurch Stopp der Auflagenverluste und möglicherweise sogar an der einen oder anderen Stelle ein Auflagenplus: „Um dieses sehr

ehrgeizige Ziel zu erreichen, müssen wir überprüfen, ob wir im Leser- und Anzeigenmarkt richtig aufgestellt sind – inhaltlich und organisatorisch.“ An dieser Stelle musste allen Beteiligten klar sein, dass es keine Tabus geben darf, sich größere Veränderungen ankündigen.

Entscheidend für den Erfolg des Projekts war die Grundfrage: „Wie stellen wir bei allen Mitarbeitern unabhängig von Hierarchieebenen die notwendige Verän-

derungsbereitschaft her?“ Nach Erfahrungen in der Vergangenheit war uns klar, das funktioniert nur mit größtmöglicher Beteiligung und offener Kommunikation – selbst wenn das manche Diskussionsprozesse verlangsamen würde. Rund 50 hoch motivierte Projektteilnehmer, davon über 30 der 120 SZ-Redakteure, stiegen in das Vorhaben ein. Dabei achteten die Projektverantwortlichen von Anfang an darauf, auch solche mit ins Boot zu nehmen, die dem Vorhaben zunächst kritisch gegenüberstanden.

Der klassische Aufbau eines Projekts – Analyse, Konzeption, Umsetzung – war schnell terminiert, die Analysephase startete im Oktober 2002.

Teamarbeit. Vier Gruppen nahmen ihre Arbeit auf, besetzt mit jeweils zehn bis zwölf Mitarbeitern aus allen Abteilungen des Hauses.

- ◆ Die Gruppe „Markt“ (Leiter Wirtschaftsredakteur Werner Ludwig) analysierte das Verbreitungsgebiet. Einige Fragen aus dem Katalog: Wo gibt es Zuzüge? Wo und wie ziehen Menschen fort? Welche Pendlerströme stellen wir fest? Wo verbringen die Leser ihre Freizeit?

- ◆ Die Gruppe „Leser“ (Leiter Andreas Mühl, Regionalchef in Friedrichshafen) erarbeitete eine Leserbefragung, die am 11. Januar auf zwei Seiten in der Zeitung erschien. Zu-

DER AUTOR:

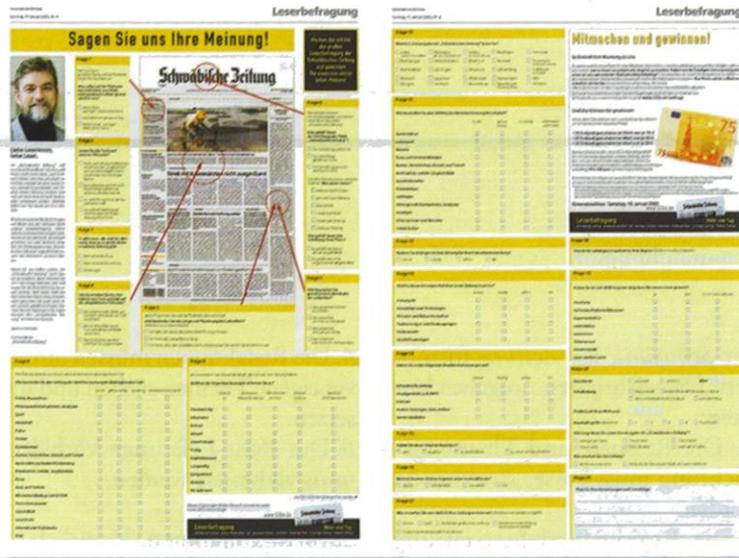


Ludger Möllers ist Chef der Regionalredaktion West der Schwäbischen Zeitung. Im Projekt „ZMZ“ leitete er die Analysephase. eMail: l.moellers@tut.schwaebische-zeitung.de



Foto: Anja Köhler

Chefredakteur Joachim Umbach signalisierte den Lesern mit einer umfangreichen Umfrage: „Wir wollen noch kundenorientierter werden.“ Und gab intern neue Leitsätze als deutlich ausformulierte Vision für die Zeitung vor.



„Sagen Sie uns Ihre Meinung“, forderte die *Schwäbische Zeitung*. Prompt antworteten 20.000: Die Ergebnisse bildeten mit weiteren Marktforschungsergebnissen die Basis für das Projekt „Zeitung mit Zukunft“, das jetzt in die zweite Phase geht.

sätzlich fanden Gruppendiskussionen statt, die das Institut „Interpublicum“ durchführte.

- ◆ Die Gruppe „Produkt“ (Leitung Stefan Bergman, Blattmacher der Mantelredaktion) erarbeitete einen Katalog für eine Langzeit-Blattkritik, um eine breite Akzeptanz und Transparenz der Produktanalyse im Redaktionskollegium zu erreichen – ein wichtiges Anliegen der Chefredaktion. Das Ziel: eine möglichst objektive Ist-Analyse der Lokalausgaben und des Mantels über zwei Wochen hinweg.

- ◆ Die Gruppe „Ideen“ (Leiter Herbert Beck, stellvertretender Blattmacher der Mantelredaktion) sammelte, sichtete und bewertete Konzepte, Ideen und Umsetzungen aus dem eigenen Haus und aus der Medienwelt.

Ganz sollte aber nicht auf externen Sachverstand verzichtet werden: Der Saarbrücker Medienberater Günter Saar begleitet aus methodischer Sicht als Supervisor den Prozess. Er verhinderte den schnellen Konsens, widersprach voreiligen Ergebnissen, stellte kritische Fragen – vor allem die nach der Vision für das erwünschte neue Produkt: „Welche Idee, welches Leitbild, welche Grundeinstellung will die *Schwäbische Zeitung* in den kommenden Jahren verfolgen?“

Leserwünsche. Als Grundlage für die internen Diskussionen dienten Marktforschungsergebnisse, vor al-

lem aber eine große Leserbefragung im Januar 2003, die Chefredakteur Joachim Umbach – auch als Signal nach außen – im Blatt ankündigte: „Wir wollen noch kundenorientierter, noch leserfreundlicher, noch attraktiver werden.“

Fast 20.000 Leser haben uns die umfangreichen Fragebögen (denen Freiumschräge beigelegt waren) zurückgeschickt oder ihn im Internet-Auftritt www.szon.de online

ausgefüllt. Ganz oben auf der Leserwunschlisse standen: mehr Gesundheitsthemen, Leserbriefe und Umfragen, Nachrichten aus Baden-Württemberg, regionale Wirtschaft, Hintergrund und Analyse/Kommentar.

Die ZMZ-Leserumfrage verdeutlichte auch, wie sich Einkaufs- und Pendlerströme, Freizeitverhalten und Kulturinteresse der Leser geändert haben – aber: „Lokal- und Regionalausgaben bilden häufig nicht ausreichend den Lebensraum der

„Es gibt keine Ausrede mehr, Dinge nicht verändern zu wollen.“

Leser ab.“ Dass die Bewohner der Kleinstadt Tettang mittlerweile bevorzugt in Ravensburg einkaufen, wurde im Tettanger Lokalteil bisher weder durch Anzeigen noch ▶

Info

DER UMBRUCH DER SCHWÄBISCHEN ZEITUNG

Die *Schwäbische Zeitung* mit Hauptsitz in Leutkirch erscheint in 24 Lokalausgaben im geographischen Dreieck zwischen Schwarzwald über den Bodensee und Oberschwaben bis hin zur Ostalb. Sie ist mit rund 193.000 verkauften Exemplaren (IVW, 1. Quartal 2003) die größte regionale Abonnements-Zeitung in Baden-Württemberg. Ein straffes Kostenmanagement und Personalabbau über Fluktuation und nicht wiederbesetzte Stellen fand bereits 2001/2002 statt. Ebenso wurde zu diesem Zeitpunkt die Blattstruktur der *Schwäbischen Zeitung* von der tradierten Zwei-Buch-Struktur auf vier Bücher umgestellt (s. a. Seite 48 f.).

Als bewusst offensives Zeichen auch nach außen startete im Oktober 2002 das inhaltliche Projekt „Zeitung mit Zukunft“, das aus der Re-

daktion heraus geplant und organisiert wurde. Die Projektleitung der verschiedenen Gruppen mit insgesamt 50 Teilnehmern aus Redaktion und Verlag übernahm Ludger Möllers, der für fünf Lokalredaktionen zuständige Chef der Regionalredaktion West. Unterstützt wird das Team durch zwei projekterfahrene Assistenten der Geschäftsleitung, Christina Mume und Tobias Krohn.

Von Oktober 2002 bis Februar 2003 dauerte die Analysephase, in der mittels einer umfangreichen Leserbefragung die grundsätzlichen Anforderungen an die Zeitung geklärt wurden. In der Konzeptionsphase, die im Sommer 2003 abgeschlossen wird, sollen inhaltliche Fragen und Leitlinien geklärt werden, die in der anschließenden Umsetzungsphase verbindlich für alle in der Praxis umgesetzt und erprobt werden.

Zukunft Zeitung

Was bestimmt die Zukunft der Zeitung? Welche Konzepte versprechen einen Ausweg aus der Zeitungskrise? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der MediumMagazin-Reihe „Zukunft Zeitung“ mit Werkstattberichten und Thesen von Zeitungsmachern. Diskussionsbeiträge sind willkommen:
eMail: redaktion@mediummagazin.de

durch redaktionelle Berichterstattung wahrgenommen.

Und sie zeigte, dass die *Schwäbische Zeitung* die Zielgruppe Neubürger bisher nur schlecht erreichte.

Das Zwischenergebnis. Ende Februar waren als Ergebnis der Analysephase insgesamt 13 „Big Points“ als die drängendsten Problemfelder

der *Schwäbischen Zeitung* formuliert. Die wichtigsten Aufgaben lauteten:

1. Die Ressort- und Themengewichtung muss besser strukturiert werden.
2. Die Regionalberichterstattung muss verbessert werden.
3. Meinungselemente müssen ausgebaut und pointierter werden.

4. Die Redaktionen müssen offensiver eigene Themen suchen und umsetzen.

5. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss verbessert werden.

Sofortmaßnahmen. Natürlich haben wir schon in den vergangenen Monaten Konsequenzen aus den bisherigen Erkenntnissen gezogen:

DIE BLATTSTRUKTUREREFORM DER SCHWÄBISCHEN ZEITUNG

Den Auftakt zur Neupositionierung der *Schwäbischen Zeitung* machte das Projekt Blattstruktur. Im Frühjahr 2002 entschieden sich Geschäftsführung und Chefredaktion als Erstes für eine Reform der Blattstruktur. Das traditionell zweilagige Produkt hatte – bedingt durch die Vielzahl der Lokalausgaben und der begrenzten Farb belegungsplätze der Druckmaschinen – bis auf die ersten vier Politikseiten eine häufig wechselnde Seitenfolge, was bei den Lesern immer wieder für Kritik sorgte. Farbe im redaktionellen Teil blieb zudem meist auf die ersten beiden Politik-Seiten beschränkt.

Projektauftrag. Ziel des Projektes war eine leserfreundliche Blattstruktur mit einer täglich wiedererkennbaren Seitenfolge und eine Optimierung des Farbeinsatzes. Die grundlegenden Fragen lauteten:

- ◆ Kann eine 4-Buch-Struktur eingeführt und die Seitenfolge garantiert werden?
- ◆ Welche organisatorischen Abläufe sind für eine neue Buchstruktur notwendig?
- ◆ Wie könnte die Produkt-Planung mit einer Budgetierung sowie einem effektiven Controlling verbunden werden?

Die Basisdaten für die spätere Konzeption lieferte die Bestandsaufnahme. Alle Mantel- und Lokalseiten eines Jahres (Juli 2001 bis Juni 2002) wurden mit

Hilfe eines „Strukturpasses“ ausgewertet. Dieser Auswertungszeitraum wurde bewusst gewählt, da sich in diesen Zahlen schon die Anzeigenrückgänge nach dem Boom des Jahres 2000 widerspiegeln. Der Strukturpass gab Auskunft über die Anzahl von Mantel- und Lokalseiten sowie Mantel- und Lokalanzeigen pro Wochentag. Dabei wurde festgestellt, dass unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen pro Wochentag mit einem erstaunlich konstanten Anzeigenvolumen gerechnet und geplant werden konnte.

Konzeption. Auf Basis dieser Werte und der Entscheidung, eine 4-Buch-Struktur mit den Aufschlagseiten Politik, Landesüberblick, Lokal und Sport einzuführen, wurden, gemeinsam mit der Chefredaktion, „Regelstrukturen“ entwickelt. Sie legen fest, welche Seiten (Redaktion und Anzeigen) an welchen Tagen der Woche wo im Produkt zu finden sind. Der Anzeigenplatz wurde auf Grund der Auswertungen eingeplant, wobei regelmäßige 4c-Anzeigen auf festen Plätzen liegen. Die Grundstruktur des Produkts bleibt an allen Wochentagen erhalten und wird tagesspezifisch ergänzt.

Indem die Druckmaschinen täglich vierfarbig eingerichtet wurden, können alle Seiten vierfarbig gedruckt werden. Für besonders umfangreiche Ausgaben werden Vordrucke eingerichtet. Auch für diese möglichen Konstellationen



Aus 2 mach 4: Die Reform der Blattstruktur stand am Anfang der Projekts „Zeitung mit Zukunft.“

wurden Regelstrukturen entworfen. Zusätzlich zu Politik 1 und 2 erscheinen der Aufschlag des 4. Buchs (Sport) täglich sowie der Aufschlag 2. Buch (Landesüberblick) mehrfach wöchentlich in allen Ausgaben in Farbe. Alle größeren Lokalausgaben schlagen ebenfalls täglich ihr lokales (drittes) Buch mit Farbe auf.

Organisation: Neben dem Grundkonzept gibt es natürlich noch eine Vielzahl individueller Regelungen. Zum Beispiel: Was passiert, wenn die Nachrichtenlage eine größere Anzahl lokaler Seiten erfordert? Wo liegen Familienan-

Was sofort zu ändern war, beispielsweise die Menge der Kommentare in den Lokalausgaben oder klarere Vorgaben für die Bildauswahl, ist schon umgesetzt worden. Unserem Ziel, verbindliche Standards über zeitgemäße Inhalte unserer Zeitung festzuschreiben, sind wir

„Wir warnen vor Schnellschüssen.“

ein erhebliches Stück näher gekommen. Wir warnen aber vor Schnellschüssen, denn die saubere Analyse ist erst die Grundlage für die Konzeption, aber noch kein Anlass, sofort zu kurzgegriffene Problemlösungen zu installieren.

Projektstart

zeigen? Welche Möglichkeiten gibt es, den druckfähigen Umfang zu erreichen, etc.? Diese Details wurden in einer Sammlung von Spielregeln, den „Regeln zur Blattplanung“, geordnet. Mit den Regelstrukturen und den Spielregeln, die mit allen Ressort- und Lokalchefs besprochen wurden, plant die Produktionssteuerungsgruppe (PSG) täglich zwei Tage im Voraus, mit Endabstimmung am Produktionstag, die *Schwäbische Zeitung*.

Mit dem Projekt wurde eine zentrale Blattplanung eingeführt: Die Produktionssteuerung spricht jeden Tag auf Basis der Regelstrukturen und der lokalen Anzeigenumfänge den Lokalteil mit den lokalen Blattplanern ab. Die PSG versucht, die lokale Nachrichtenlage zu berücksichtigen, besitzt aber das Recht der Seitenzuweisung. Eine weitere wesentliche Aufgabe der Leitung der Produktionssteuerung ist das Controlling der Seitenbudgets. Die Seitenbudgets wurden auf den Werten des Jahres 2001 belassen. Mit Hilfe monatlicher Statistiken werden diese Werte kontrolliert und Abweichungen mit den Lokalchefs besprochen. Monatliche Abweichungen werden akzeptiert, die Jahresbudgets müssen eingehalten werden.

Praxis: Im Projekt wurde ressortübergreifend gearbeitet. An allen Projektphasen war die Produktionssteuerung beteiligt. Die Redaktion (Chefredakti-

on und Lokalchefs) war insbesondere bei der Festlegung der Seitenfolge, inhaltlichen Neuerungen (Dialogseiten) und Farbgebung involviert, die Anzeigenleitung bei den Diskussionen um die Platzierung von Anzeigen und Kollektiven und die Druckereileitung in Fragen der druckrelevanten Änderungen. Die endgültige Entscheidung traf jeweils die Geschäftsführung. Die Marketingabteilung entwarf einen Werbeplan zur Einführung der neuen Blattstruktur, der u. a. Radiowerbung, Großflächenplakate und die eigenen Medien (Tageszeitung und Anzeigenblatt) umfasste.

Fazit: Mit der Einführung der neuen Blattstruktur am 2. Dezember 2002 wurden die Leitlinien „Mehr Ordnung, mehr Farbe, mehr Dialog“ umgesetzt. Täglich erscheint die *Schwäbische Zeitung* seitdem als 4-lagiges Produkt mit einer in hohem Maße wiedererkennbaren Blattstruktur, einem wesentlich farbigerem Erscheinungsbild und inhaltlich ergänzt um Dialogseiten. ■

Der Autor: Joachim Matheis, Matheis & Partner Unternehmensberatung München, hat sich auf Verlage und Tageszeitungen spezialisiert. eMail: info@matheis-partner.de



Wie geht es weiter? Die ZMZ-Projektgruppen, unsere Innovationsteams, haben auf der Grundlage der sauberen Analyse den Kopf frei für Innovationen, denn die Dringlichkeit liegt auf der Hand: Es gibt keine Ausrede mehr, Dinge nicht anzupacken oder verändern zu wollen. Der Prozess des Wandels bei der *Schwäbischen Zeitung* ist unumkehrbar, das Klima für vorbehaltlose Veränderungen ist geschaffen. Nur so können die Gruppen ihre Zeitung „neu finden“: Es gibt in dieser Phase keine Restriktionen über Machbarkeit, vielmehr arbeiten die Teilnehmer selbstbewusst und mutig an Idee und Plan der Veränderungen.

Aus der Analyse ergaben sich vier Themenfelder, die in der derzeit laufenden Konzeptionsphase behandelt werden. Bis zur Sommerpause wollen die neu formierten Gruppen Fragen abarbeiten wie: Wie verbessern wir die Berichterstattung aus der Region? Nutzen wir den zur Verfügung stehenden Platz für die richtigen Themen? Wie organisieren wir besser und für alle verbindlich die Abläufe? Wie erhöhen wir den Nutzwert für die Leser? Die Rahmenbedingungen gab Chefredakteur Joachim Umbach mit neuen Leitsätzen als deutlich ausformulierte Vision für die Zeitung vor.

Gleichzeitig liefert eine Gruppe darüber hinaus gehende Ideen und Konzepte zu. Und alle Gruppen stehen vor der Frage, die Print-Online-Vernetzung ihrer Konzepte darzustellen.

Hier zeigt sich: Nur die selbst erarbeitete, immer wieder hinterfragte, breit akzeptierte und gelegentlich auch schmerzhaft Schwachstellenanalyse legt das Fundament für die inhaltliche Veränderung des Blattes, die den wirtschaftlichen Erfolg als regionale Qualitätszeitung sichert. ■

TIPP:

Erfolgsfaktoren für ein Blattstruktur-Projekt:

- ◆ **Bestandsaufnahme:** Voraussetzung für die Planung einer neuen Blattstruktur ist eine präzise Bestandsaufnahme der momentanen Seitenfolge mit den Text-Anzeigenverhältnissen.
- ◆ **Konzept:** In der Konzeptionsphase sollten CoD/Produktionssteuerung, Redaktion, Anzeigenabteilung und Geschäftsführung zusammenarbeiten.
- ◆ **Implementierung:** Eine zentrale Planungsinstanz muss die Umsetzung steuern, ständig Qualität sichern sowie Seiten-Budgets kontrollieren.
- ◆ **Kommunikation:** Nicht die Stammleser vergessen! Die Veränderungen und neuen Vorteile für sie müssen erklärt und auch die Anzeigenkunden über die Neuausrichtung informiert werden.
- ◆ **After sales:** Auf Kritik muss man vorbereitet sein. Die Mehrzahl (80 : 20) der Leser reagiert positiv, aber die anderen muss man, auch im persönlichen Gespräch, überzeugen.