

«Es war kein Sparprogramm, sondern ein Investitionsprogramm»

TRANSFORMATION Die Neue Zürcher Zeitung zählt zu den Medienhäusern, die publizistisch wachsen. Andreas Bossecker ist 2014 zur Gruppe gestossen, mit dem Auftrag, den Printverlag in die digitale Moderne zu führen. Der «Change» hat vier Jahre gedauert und die Organisation wie IT gleichermaßen betroffen. Die «alte Tante» wächst heute digital und verteilt ihren Content auf deutlich mehr Kanälen, die zahlungspflichtig sind.

VON CLAUDIA BALTISBERGER

MK Herr Bossecker, Sie sind 2014 zur NZZ-Gruppe gestossen. Wie haben Sie den Verlag angetroffen?

ANDREAS BOSSECKER Es gab Digital auf der einen, Print auf der anderen Seite. Der Verlag war dezentral organisiert. Ein Unternehmen mit wenig Innovationen, das zusätzlich zur Zeitung Webseiten und Videos produziert hat. Ein Newsroom-Gedanke bestand. Doch es gab zunächst Debatten darüber, wie denn die Zukunft aussehen sollte. Mein Auftrag war, zusammen mit meinen Kollegen Voraussetzungen zu schaffen, um mit unseren Inhalten auch künftig Geld zu verdienen.

MK Die Werbeeinnahmen sind abgewandert. Die digitale Konkurrenz legt ein hohes Innovations-tempo vor. Wie konnten Sie den Change auffangen? Wie musste die NZZ das Geschäftsmodell verlagern?

BOSSECKER Für uns war klar, dass mit abnehmenden Werbeeinnahmen der Fokus auf Erlösen mit Inhalten liegen muss. Es galt also, den Konsum von Content so interessant und bequem wie möglich zu gestalten und damit den Bedürfnissen unserer Kunden zu entsprechen: zum Beispiel mit einer ähnlichen Nutzererfahrung auf den digitalen Kanälen. Beim erforderlichen Wandel wurden wir von IT-Partnern begleitet, die über die notwendigen Kenntnisse und Technologien verfügten. Wir wollten im Digitalen wachsen, dafür haben wir die Voraussetzung geschaffen.

MK Wohin geht die Reise?

BOSSECKER Wir wissen wie alle anderen Medienhäuser nicht, wohin sich das Geschäftsmodell entwickelt. Wir müssen herausfinden, welche Angebote beliebt sind und wie die Nutzung verläuft. Dabei

helfen uns Daten und die Erfahrung sowie Kompetenzen unserer Mitarbeitenden, die die Architektur massgeblich geprägt haben. Eine massgebliche Bedeutung kommt der engen Zusammenarbeit mit Redaktion, Produkt und Vermarktung zu. Gemeinsam bewerten wir regelmässig, welche Funktionalität unsere Produkte verbessert, was sich dann auch monetär auswirkt. Zum Beispiel haben wir die Ladezeiten im Web und in den Apps deutlich verbessert.

MK Die NZZ-Redaktion hat eine Riesen-Transformation mitgemacht. Wie konnten Sie die ganze Mannschaft in relativ kurzer Zeit dazu bewegen, auf die neuen Programme zu wechseln?

BOSSECKER Fokussieren wir uns auf die schreibende Redaktion, so haben wir für das Editieren einen modernen Prozess gewählt. Unser Partner Livingdocs, der das CMS

mit uns zusammen im «Start-up»-Modus entwickelt hat, lieferte regelmässig Zwischenergebnisse, mit denen Interessierte erste Erfahrungen sammeln konnten. Die Erkenntnisse haben dann Eingang in den nächsten Entwicklungszyklus gefunden, und so wuchs die Fangemeinde innerhalb der Redaktion. In gewisser Weise erfolgte die Einführung viral und in iterativen Schritten, also in einer schrittweisen Annäherung an die optimale Publikationslösung.

MK Wie muss man sich denn jetzt die Zusammenarbeit vorstellen?

BOSSECKER Die Content-Erstellung ist nicht mehr von den Kanälen her gesteuert, sondern wir haben uns für eine konvergente Redaktion entschieden. Jeder Redaktor gibt seine Inhalte im Content Management einmal ein und schaut sich online an, wie die Artikel auf verschiedenen Geräteformaten



Der Newsroom der NZZ hat sich bewährt – doch bis dahin war es ein herausfordernder Weg.



Andreas Bossecker ist CTIO und Mitglied der Geschäftsleitung der NZZ-Mediengruppe.

Der Interviewpartner

Andreas Bossecker ist CTIO und Mitglied der Geschäftsleitung der NZZ-Mediengruppe. Der in der Medienbranche erfahrene Informatiker hat die Transformation bei der NZZ-Gruppe mit agilen Methoden und neuer Newsroom-Lösung in enger Partnerschaft mit externen Spezialisten umgesetzt.

ausschauen; das gilt auch für die gedruckte Zeitung.

MK *War die Umstellung von der Organisation her einfach machbar?*

BOSSECKER Es musste ein Prozess her, der die Abläufe mehr oder weniger automatisiert. Und mir war klar, dass man eine Organisation schaffen muss, die nicht mehr darüber nachdenkt, Kanäle auszuspielen. Wir haben jedoch die Art und Weise, wie wir produzieren, stark angepasst, ohne die Vergangenheit zu vernachlässigen. Ziel war auch, immer noch eine gute Zeitung herzustellen.

MK *Hatten Sie keinen Respekt vor der Aufgabe?*

BOSSECKER Doch. Es war klar, dass wir Neuland betreten würden. Wir haben auch eine gewisse Fehlerkultur zugelassen; es gab immer welche, die skeptisch waren. Es gehört eine gewisse Zuversicht in solche Projekte, die richtigen Entscheidungen getroffen zu haben und das auch nachhaltig zu vertreten – bis zur Erreichung des Ziels.

MK *Waren Sie der perfekte Mann für dieses Projekt?*

BOSSECKER Die NZZ hat sozusagen jemanden mit «hybrider» Erfahrung gesucht. Ich verstehe das klassische IT-Business. Und ich habe langjährige Erfahrung in der

digitalen Produkteentwicklung, konnte daher abschätzen, wie wir das Gute vom Alten bewahren, und ich erkannte, was notwendig war, und habe die abgeleiteten Massnahmen übersetzt.

MK *War die NZZ in der Lage, das alleine zu bewerkstelligen?*

BOSSECKER Nein. Ich hatte ein ganz klares Bild im Kopf. Und habe mir die Abläufe bei der «Washington Post» angesehen. Und dann mit den unseren verglichen. Wir wollten das Richtige und haben geschaut, was es für Produkte auf dem Markt gibt. So sind wir auf die Firmen Livingdocs und Sternwald gestossen. Für die Entwicklung der Apps haben wir uns für Netcetera entschieden. Alle Partner sind in der Lage, für ihre Leistung und Entwicklung Verantwortung zu übernehmen. Für die Zukunft braucht es Leute und Skills, die agile Methoden anwenden.

MK *Wo haben Sie am meisten Kosten und Zeit eingespart?*

BOSSECKER Es war kein Sparprogramm, sondern ein Investitionsprogramm. Wir haben durch strukturelle Verschiebungen unsere «Muskeln» da eingesetzt, wo wir sie brauchten. Mit anderen Worten: Wir haben dort Ressourcen reduziert, wo wir durch Cloud Computing oder ähnliche Technologie unser Effizienzpotenzial entfalten konnten. Und wir haben die gewonnenen Ressourcen dort investiert, wo wir Nachholbedarf hatten. Heute erreichen wir mehr mit den gleichen Mitteln als vor ein paar Jahren.

MK *Nennen Sie uns einen Budgetrahmen?*

BOSSECKER Die Frage nach dem Budget kann nicht ohne Blick in die Vergangenheit beantwortet werden. Die Distribution von Informationen hat immer viel Geld gekostet. Denken Sie an die Druckereien und den logistischen Aufwand zur Verteilung der Zeitungen. Heute kommt neben dem Genannten zusätzlich noch die ganze Infrastruktur für die digitale Distribution hinzu. Und das sind keine 08/15-Produkte, sondern sie sollen nach dem Wunsch der Leser dem Qualitätsstandard der grossen Tech-Firmen entsprechen. Das stellt eine enorme Herausforderung dar und treibt mich immer wieder an, Medienhäuser und Technologiefirmen zur Kooperation zu ermutigen.

MK *Wo lagen die Risiken?*

BOSSECKER Beispielsweise haben wir uns die Frage gestellt, mit welcher Programmiersprache wir unsere Apps aufsetzen sollen. Da war Netcetera gefordert. Mittels Prototypen und klar definierten Schritten haben wir die Machbarkeit geprüft und uns den Zielen genähert. Das war ein guter Ansatz, da wir auf diese Art und Weise die Risiken minimieren konnten.

MK *Ging nichts in die Hose?*

BOSSECKER Doch, natürlich. Wir haben Produkte lanciert, von denen wir dachten, dass sie funktionieren. Und nach sechs Monaten haben wir festgestellt, sie funktionieren nicht. Das haben wir akzeptiert. Für uns war von Anfang an klar, dass eine gewisse Fehlertoleranz dazu gehört, dass es an vielen Stellen länger dauern kann.

MK *Zurück zur Architektur – Sie haben sich für eine offene Lösung entschieden?*

BOSSECKER Ja, weil die Anbieter am Markt eher klassische, etablierte Prozesse für eine Printredaktion erfüllen, haben wir überlegt, eine offene und integrative Strategie zu fahren, die nicht mit einem «Vendor Lock» versehen ist. Für uns war wichtig, dass sich das System leicht erweitern lässt. Weil wir angenommen haben, dass die Dynamik in der technologischen Entwicklung anhält. Das hat sich in der Praxis auch bestätigt. Es hat sich bewährt, dass wir nicht alles alleine machen, sondern dafür sorgen, in erster Linie integrationsfähig zu bleiben.

MK *Die NZZ hat also für die Verlagsbranche Pionierarbeit geleistet.*

BOSSECKER Ja, wir haben viel experimentiert. Und auch Engpässe vorgefunden.

MK *Die «Kostenlos-Kultur» macht es ja schwierig, herauszufinden, wo und wie hoch die Zahlungsbereitschaft liegt. Wie gehen Sie damit um?*

BOSSECKER Wir sind in einem experimentellen Kreis unterwegs: Man spielt Inhalte aus, man definiert einen Kanal. Und guckt sich an, wie es genutzt wird. So sieht man, wo das Interesse liegt – und wo nicht. Und zieht daraus Rückschlüsse. Dann wird das Produkt verbessert. Es ist ein iterativer Ansatz. Und der Kunde steht sozusagen in der Mitte.

MK *Was schätzen die User beim Angebot?*

BOSSECKER Beispielsweise unsere Merklisten, um Artikel später zu lesen, eine leichte Bedienbarkeit, hohe Zuverlässigkeit. Sowie Texte, die per Audio ausgegeben werden und beim Autofahren gehört werden können. Die grösste Herausforderung bleibt, Änderungen so zu präsentieren, dass sie möglichst gefällig und barrierefrei sind. Und da experimentieren wir uns sozusagen hin, weil wir auf das hören, was unsere Nutzer uns sagen.

MK *Wie kann denn ein kleineres Verlagshaus einen ähnlichen Change vollziehen?*

BOSSECKER Wir sind dabei, unsere Idee zu teilen. Dank unserem Newsroom-Projekt ist wertvolles Know-how entstanden, das unsere Technologiepartner in Form von Lizenzen weitergeben. So werden kleinere Organisationen von der Last der Entwicklung befreit. Und sie können sich auf das konzentrieren, was sie beherrschen: Inhalte zu produzieren.

MK *Wie lange hat der ganze Change unter Ihrer Leitung eigentlich gedauert?*

BOSSECKER Bei der NZZ dauerte es vier Jahre. Mental war natürlich zuerst viel Skepsis da. Aber wenn wir über die Effizienz nachdenken, haben wir es geschafft, in der Redaktion einen Prozess aufzubauen, wo nicht Online- und Print-Redakteure arbeiten, sondern Redakteure. Und wir müssen nicht mehr überlegen, ob der Artikel als Print oder online rausgeht, sondern digital first. Diese Art «Forward Publishing» hat sich etabliert – dank der Entwicklung unserer Plattform. ■