

„Jede Lokalredaktion braucht jemanden mit Spaß an Zahlen, Daten, Netzthemen und Trends“



Interview mit Barbara Zinecker
Audience-Development-Managerin der
Nürnberger Nachrichten

Barbara Zinecker
geboren 1988, ist Audience-Development-Managerin und Redakteurin im Verlag Nürnberger Presse. Zuvor war sie Crossmedia-Volontärin bei den Nürnberger Nachrichten. Von 2008 bis 2011 absolvierte Zinecker eine Ausbildung zur Kauffrau für Marketingkommunikation, bevor sie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg Kommunikationswissenschaft studierte. Ihre Bachelorarbeit verfasste sie zu Facebook-Strategien regionaler Zeitungsunternehmen.





NICOLE SCHWERTNER: Frau Zinecker, Ihre heutige Berufsbezeichnung gab es vor wenigen Jahren noch gar nicht. Was ist eigentlich Audience Development?

■ BARBARA ZINECKER: Audience Development ist die datenbasierte Ausrichtung der Redaktion auf die Bedürfnisse der Leserschaft. Dabei geht es – bei uns – weniger um den Aufbau von bloßer Reichweite als um die optimale User Journey unserer Kunden.

Was machen Sie genau als Audience-Development-Managerin der Nürnberger Nachrichten?

■ Die Chefredaktion der Nürnberger Nachrichten hat dem Audience Development einen zentralen Platz in unserem Newsdesk gegeben: Ich arbeite an der Deskleitung, an der wir täglich unsere Themen für Print und Online festlegen. Dabei vertrete ich die Interessen unserer Leser und sichte dafür mit Hilfe von Tools Daten. Kundenorientiert zu denken und zu handeln, ist auch meine Aufgabe im Bereich der Produktentwicklung, der zweiten großen Säule meiner Arbeit, in der wir neue Angebote konzipieren: vom Newsletter bis hin zum neuen Vertriebsmodell.

Seit wann gibt es die Stelle und aus welchem Grund wurde sie eingeführt?

■ Los ging es 2017, als wir im Josephs, einem Innovationslabor in der Nürnberger Innenstadt, aktiv Feedback gesucht haben. Bei einer Reihe von Veranstaltungen stellten sich unsere Redaktionen dort den Lesern im offenen Gespräch, zudem machten wir eine qualitative Marktforschung. Unübersehbar war dabei, dass wir ein Image hatten, das erstmal nicht mit unserem Selbstverständnis zusammenpasste: Unsere Leser spiegelten uns, dass wir als nicht nahbar wahrgenommen wurden – das klassische Bild des Journalisten im Elfenbeinturm eben. Ausgehend davon beschlossen wir, noch viel stärker als bislang auf die Menschen in der Region, auf unsere Leser und User, zu achten, und haben das in unterschiedlichen Konsequenzen umgesetzt. Eine davon ist das Audience Development, das mit der Einführung unseres integrierten Newsdesks im Januar 2018 umgesetzt wurde. Es ist als fester Platz an der Deskleitung eingebunden, bei der täglichen und mittelfristigen Themenplanung genauso wie in mittelfristigen Brainstorming-Runden.



Wie groß ist das Team, das sich mit Audience Development beschäftigt?

■ Aktuell besteht es aus mir. Unser Ziel ist es, das Audience Development mit Kollegen aus anderen Abteilungen crossdisziplinär zu gestalten und beispielsweise beim Thema Paid Content abteilungsübergreifend am Desk zu arbeiten. Zudem wollen wir den Bereich der Datenanalyse ausbauen.

Wie sind Sie zu dieser Aufgabe gekommen und seit wann machen Sie den Job?

■ Ursprünglich war ich Redakteurin mit großem Herz für Digitales, Daten, Zahlen und Fakten. Bevor ich 2014 ein Volontariat bei den NN anfang, hatte ich u. a. eine Ausbildung im Marketing und ein Studium der Kommunikationswissenschaft im Gepäck. Viel gebracht hat mir während des Studiums vor allem die Mitarbeit in digital denkenden Unternehmen – besonders im Vergleich zur eher traditionell orientierten Arbeit in Zeitungsverlagen. Retrospektiv meinen Lebenslauf betrachtend macht alles durchaus Sinn – im Vornherein war ich mir dabei nicht so sicher.

Was ist die Kernaufgabe von Audience Development?

■ Zuhören.

Wurde Audience Development anfangs in der Redaktion kritisch gesehen?

■ Sicher! Das Argument, das ich vermutlich am häufigsten gehört habe, ist: „Wir können doch nicht nur das machen, was das Internet uns vorgibt!“ Das ist vollkommen richtig. Will ja aber auch keiner: Es geht nicht um das, was das Netz vorgibt, sondern vielmehr unsere Leser – die inzwischen immer mehr generationenübergreifend digital unterwegs sind. Es geht darum zu identifizieren, was den Menschen wichtig ist. Ein Beispiel: Dass das Thema Umwelt so einen Stellenwert bei der Europawahl einnimmt, kam nicht überraschend. Die Parteien hätten jede Zeit der Welt gehabt, sich darauf einzustellen, hätten sie Social Listening betrieben. Über ein Jahr vorab wurden Artikel zu Natur und Nachhaltigkeit unübersehbar überdurchschnittlich nachgefragt. Zuhören muss aber auch erstmal gelernt sein, auch in Redaktionen. Zum einen ist es schwierig, sich als Journalist nach Jahrzehnten umzustellen, in denen es üblich war, dass bei einem Thema keiner außer womöglich dem Ressortleiter oder der Chefredaktion Einspruch erhob (auch wenn es vielleicht niemanden außer einem selbst interessierte). Dass der eigene Erfolg, den man bislang vielleicht auch einfach anders definiert hat, auf einmal messbar wird, kann ebenfalls bedrohlich wirken. Das alles hat aber mit dem Thema Audience Development an sich eigentlich kaum etwas zu tun und ist auch nicht durch das Implementieren einer neuen Stelle zu lösen. Kundenorientierung muss ein zentrales Anliegen eines Unternehmens sein, sonst wird es nichts.



Wie läuft das Zusammenspiel mit der Onlineredaktion und den Lesern ab?

■ Zur Arbeit gehört in der Onlineredaktion ja von Tag eins an direktes Feedback von Lesern, das Beantworten von Kommentaren, das Moderieren von Diskussionen und Online-Leserforen, aber auch der stete Blick auf die Kunden: Welche Themen werden besonders gerne gelesen? Womit verbringen unsere User die meiste Zeit? Auch offline läuft es ganz gut: Unsere Onlineredaktion lädt kritische Kommentatoren beispielsweise in die Redaktion ein, zeigt, wie sie arbeitet und dass sie ansprechbar ist.

Wieso ist Audience Development in der heutigen Zeit so wichtig?

■ Hoffentlich aus dem eigenen Anspruch heraus, ein Produkt zu liefern, das dem Kunden die bestmögliche Nutzungserfahrung bietet. Ansonsten eignen sich triviale betriebswirtschaftliche Gründe als Anlass: Unser Geschäftsmodell basierte lange Zeit auf unseren Anzeigenkunden. Inzwischen ist es jedoch so, dass die zweite Säule des Modells, unsere Abokunden, zu einem großen Teil die Kosten tragen, die in einem Medienhaus anfallen. Entsprechend ist es nur logisch, dass Zeitungshäuser ihren Lesern mehr Gewicht und Einfluss geben sollten.

Wie technisch bzw. kreativ ist Ihr Job? Spielen Zahlen hier eine große Rolle?

■ Audience Development ist beides, vielseitig und abwechslungsreich. Ich kann den Zahlen viel abgewinnen, sie sind verlässlich und eindeutig. Genauso spannend ist es aber auch, darauf basierend gemeinsam am Desk Themen zu erarbeiten, die unsere Kunden überraschen, berühren, begleiten. Und im Nachhinein überprüfen zu können, ob wir mit unserer Hypothese, dass ein Thema für unsere Leser interessant ist, richtiglagen.

Welche Rolle spielen soziale Netzwerke in Ihrem Job?

■ In der Analyse ist uns zum einen wichtig herauszufinden, wie sich die Menschen auf unserer Webseite bewegen. Zum anderen blicken wir über den eigenen Tellerrand und analysieren, welche Themen in sozialen Netzwerken diskutiert werden, die wir vielleicht gar nicht auf unserem Teller, also unserer Webseite, anbieten. Primär beobachten wir dabei Twitter, Instagram und Facebook – schließlich kommt rund ein Viertel der Menschen auf unserer Webseite über soziale Medien.



Speziell für junge Medienschaffende: Welche Kompetenzen braucht man für Ihren Job? Welche Tools haben Sie sich angeeignet?

■ Als erstes vielleicht, was es nicht braucht: Meines Erachtens ist es für den Einstieg in den Journalismus auf keinen Fall notwendig oder gar sinnvoll, „irgendwas mit Medien“ zu studieren – auch nicht für den Bereich Audience Development. Aus meiner persönlichen Erfahrung heraus kann ich empfehlen, sich in Praktika oder Nebenjobs bei digital profund aufgestellten Unternehmen umzusehen und deren Arbeitsweisen zu lernen: Wie arbeiten sie mit Zahlen, Daten und Fakten? Wie werden Entscheidungen getroffen? Und: Wie arbeiten Sie teamübergreifend? Dabei lernt man Soft Skills, die in Verlagshäusern oft fehlen, aber in Zukunft immer stärker gebraucht werden. Hilfreich war zudem eine Weiterbildung zur Innovationspromotorin, die ich im Rahmen eines größeren Change-Projekts in unserem Haus machen durfte.

Gibt es inzwischen eine Aus- und Fortbildungsmöglichkeit für den Bereich oder basiert es eher auf learning by doing?

■ Meines Wissens nach gibt es aktuell keinerlei Fortbildungsmöglichkeit für den Bereich Audience Development. Teilbereiche werden angeboten: Es gibt Seminare zu Data-based Journalism, zu jeder Menge Tools, aber am einfachsten ist es, aus anderen Branchen zu lernen, die sich mit dem Thema Kundenzentrierung leichter tun als der klassische Verlag. Aus der Startup-Branche lässt sich beispielsweise viel zum Thema Geschäftsfeld-Entwicklung lernen, das sich eins zu eins auf Artikel, Serien oder eben auch neue Produkte übertragen lässt. Die Kernfrage: Trifft mein Leistungsversprechen auf Kundennachfrage?

Wie wirkt sich Ihre Tätigkeit auf die Leserschaft aus?

■ Unser Themenmanagement hat sich verändert und damit auch das Angebot für unsere Leser: Sowohl im Print als auch online werden wir im Agenda-setting immer besser. Wir setzen lesernahe Themen und verstärken unseren regionalen Schwerpunkt. Der Weg ist trotzdem noch weit.



Können Sie uns von einem speziellen Projekt berichten, an dem Sie gerade arbeiten? Und was begeistert Sie besonders an diesem Projekt?

■ Gerne, am besten erzähle ich von einem ganz kleinen Graswurzel-Projekt, das beispielhaft für die Art und Weise ist, wie wir im Verlag in Zukunft verstärkt arbeiten wollen: abteilungsübergreifend, agil, datenbasiert. Nachdem die Algorithmus-Änderungen von Facebook im vergangenen Jahr dazu führten, dass viele Verlage mit ihrer Social-Media-Strategie weniger erfolgreich waren als zuvor, nahmen wir das zum Anlass, Neues auszuprobieren. Grob gesagt war unser Ziel: Wir wollten mit Menschen in der Region viel stärker in Kontakt treten. Als Thema für einen experimentellen Testballon suchten wir etwas, das eine große Erfolgswahrscheinlichkeit haben sollte: Es sollte viele Menschen emotional ansprechen und verbinden, positiv besetzt sein (alles andere hat zu großen Moderationsbedarf – auch das hatten wir probiert) und zudem monetarisierbar sein. Gemeinsam mit einem Volontär und später dann auch einem Anzeigenberater ist daraus eine aktuell 8000-Mitglieder-starke Facebook-Gruppe für Hundefreunde entstanden, mit Hilfe derer wir mit User-Generated Content experimentieren, Interaktion üben, junge Frauen ansprechen (die normalerweise nicht zum Standard-Repertoire der Leserschaft eines Verlags gehören) und letztlich sogar Kombianzeigen mit unserem Printmagazin Tier & Garten verkaufen.

Was würden Sie kleinen Redaktionen raten, die gerade vor dem Wandel stehen oder bereits mitten im Wandel stecken?

■ Mit Freude die unglaubliche Vielfalt zu nutzen, die digitales Erzählen Journalisten bietet.

Welche Tools empfehlen Sie für die tägliche Arbeit mit Audience Development?

■ Neben einem klassischen Analysetool, mit Hilfe dessen Parameter wie Verweildauer, Klicks pro Visit und beispielsweise Konversionsraten auf der Webseite gemessen werden, finde ich es wichtig, in Echtzeit Trends im Web identifizieren zu können. Dazu hilfreich sind Tools wie Crowdtangle und 10000flies. Wichtiger als Tools finde ich, dass erhobene Daten nicht an einer Stelle (beispielsweise Audience Development) gehortet werden. Der Umgang mit diesem Wissen sollte sehr offen und einladend gestaltet sein: Jeder Mitarbeiter braucht Zugang zu den Informationen, die für ihn wichtig sind.

Zum Schluss: Würden Sie sagen, dass jede Lokalredaktion eine solche Stelle wie Ihre heutzutage einrichten sollte?

■ Sagen wir so: Jede Lokalredaktion sollte unbedingt jemand im Team haben, der an Zahlen, Daten, Netzthemen und Trends Spaß hat.

///