



# INNOVATIONSTREIBER

Die Digitalisierung schafft nicht nur Disruption, sondern auch neue Rollen. Darunter: Journalisten, die als Innovationsmanager den Wandel und die Kreativität vorantreiben sollen. Wie funktioniert das in der Praxis?

Jens Doka ist noch ziemlich frisch im Amt: Seit Januar 2018 ist der ehemalige ProSieben-Mann Chief Product Officer bei Funke Digital in Berlin, zuständig für Produkt- und Softwareentwicklung sowie Audience Development. Zu seinen Aufgaben gehören die Förderung der redaktionellen Produktivität, Qualität und Reichweite, der kosteneffizienten Umsetzung auf allen relevanten Plattformen und der Aufbau einer zentralen, modularen Plattform als technische Basis für alle digitalen Geschäftsmodelle der Funke-Marken (darunter die WAZ, die „Berliner Morgenpost“ oder das „Hamburger Abendblatt“). Wie wichtig Funke das nimmt, sieht man auch daran, dass Doka – neben Stephan Thurm und Tobias Oswald – als dritter Geschäftsführer in Berlin fungiert.

Moritz Tillmann wiederum ist seit September 2017 Chief Digital Officer der „Ruhr Nachrichten“ (RN)/Medienhaus Lensing.

Auch sein Job ist hoch angesiedelt – als CDO ist er zugleich Mitglied der Chefredaktion. Seine Rolle bei der Produktentwicklung beschreibt er kurz und knapp als „Die führende ...“.

Beide Positionen bei Funke und den RN wurden neu geschaffen – und das ist eher die Regel als die Ausnahme. In der Medienbranche hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt: Ein „Weiter so“ ist passé. Jetzt geht es darum, neue Trends frühzeitig zu erkennen und umzusetzen.

Die größte Hürde ist deshalb auch: fehlende Veränderungsbereitschaft. Davon berichten nahezu alle Innovationsmanager. „Hinzu kommt die mangelnde Zeit, die wir alle zunehmend haben. Dabei zeichnet sich gerade mein Business durch persönliche Gespräche aus“, erklärt Beate Koch, die bei Gruner + Jahr für Digital Ventures zuständig ist. Sie versucht, spannende Entwicklungen und beeindruckende Visionäre aus dem Markt mit den richtigen Leuten im Haus zusammenzubringen.

Eines der ersten Medienhäuser, die so etwas wie einen Innovationsmanager eingeführt haben, war der Ebner Ver-



„Die größte Herausforderung: sich nicht ablenken zu lassen.“

Jens Doka, Funke-Gruppe



#1

lag in Ulm. Dominik Grau, der die Position bereits seit Juli 2015 innehat, war vorher vier Jahre lang in New York. Seine Vita ist eine bunte Mischung aus Technik, Journalismus, Management und Business Development. Seinen heutigen Job beschreibt er so: „Gemeinsam mit CEO Gerrit Klein und COO Martin Metzger verantworte ich die Strategie des Hauses, den Einsatz der zugehörigen Tools, die Datenschutzgrundlagen und die Personalaufstellung samt finanzieller Ressourcen sowie die Begleitung von M&A-Projekten. Insofern ist mein direkter Einfluss auf die Produkte eher aus einer Meta-Perspektive zu betrachten, durch die optimale Erarbeitung der Basis, auf der unsere Teams dann konkrete Produkte erstellen.“ Als solcher war er wesentlich am umfassenden Transformationsprogramm „New Ebner“ beteiligt (siehe „medium magazin“ 11/2016).

Bei der Südwestdeutschen Medienholding (SWMH) leitet Tobias Köhler den Konzernbereich Strategie und Innovation mit einem kleinen Team. Seit 2015 beschäftigt sich Köhler mit neuen Entwicklungen und gibt damit Impulse an rund 20 Tageszeitungen – darunter auch die „Süddeutsche Zeitung“ und die „Stuttgarter Zeitung“. Er sieht seine Aufgaben jedoch weniger als Produktentwickler, sondern vielmehr als Innovationsdienstleister. Dabei geht es vor allem darum, „eine Unternehmenskultur zu schaffen und zu unterstützen, die neue Ideen und neue Denkansätze fördert“.

In der Praxis bedeutet das vor allem: klassisches Innovationsmanagement und neue, kundenfokussierte Arbeitsmethoden wie Design Thinking und Hackathons zu etablieren, den Austausch und Kooperation innerhalb der Unternehmensgruppe (auch durch Social-Collaboration-Tools) zu fördern und bei Medien-Startups nach Beteiligungsmöglichkeiten zu suchen.

Die größte Herausforderung sieht Köhler darin, „selbst zu lernen und zu vermitteln, immer den Kunden, Leser, User in den Mittelpunkt unserer Überlegungen zu stellen“ und deren echte Bedürfnisse herauszufinden. Denn früher habe Produktentwicklung genau andersherum funktioniert, nach dem Motto: Was wäre ein schickes, hochwertiges, journalistisch wünschenswertes Produkt, mit dem wir unsere Kunden erfreuen könnten? Heut-

zutage gehe es aber in erster Linie darum, vom Kunden her zu denken – also genau so, wie das Startups auch machen.

Für Mozilla ist das schon lange gang und gäbe. Seit zwei Jahren arbeitet Katharina Borchert, die frühere Geschäftsführerin von Spiegel Online, nun im Silicon Valley, ihre Position Chief Open Innovation Officer wurde eigens für sie geschaffen. Sie ist vor allem dafür verantwortlich, Prozesse und Strukturen zu implementieren, die über die Organisationsgrenzen hinaus Problemlösungen ermöglichen. Damit ist zum Beispiel auch die Zusammenarbeit mit Universitäten und Non-Profit-Organisationen gemeint. Weil Mozilla mit seinen 1.200 Mitarbeitern im Vergleich zu anderen Silicon-Valley-Unternehmen klein sei, könnten die Mitbewerber (wie Google) das x-Fache in Forschung und Entwicklung stecken: „Ich muss mit meinem Team dafür sorgen, diesen Größenvorteil der Tech-Giganten zumindest ein wenig auszugleichen. Genau deswegen setzen wir auf offene Innovationsprozesse und die Kreativität und Expertise vieler engagierter Menschen außerhalb unserer Organisation. Kollaboration erlaubt uns, Projekte anzustoßen, die ein einzelnes Unternehmen unserer Größe allein nicht stemmen könnte.“

Diesseits treibt auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk Innovationen voran, allerdings eher in Form von neu geschaffenen Fachabteilungen wie BR Data als mit speziellen Innovationsmanagern. Eine Ausnahme bildet da Ellen Schuster, Head of Digital Programming bei der Deutschen Welle (zuvor Leiterin Stabsstelle Programmentwicklung und Innovationen). Sie sieht ihre vorrangige Aufgabe darin, zu vernetzen, Wissen verfügbar zu machen und auf Trends rechtzeitig hinzuweisen. Dazu passt auch die Gründung des DW-Labs im vergangenen Jahr, bei der digitale Prototypen für das Programm der Deutschen Welle entwickelt werden.

Auch beim Fachmagazin „Apotheken Umschau“ gibt es mit Viktor Hettich jemanden, der neue Entwicklungen wie Content für das „ApothekenTV“ sowie neue Marktpotenziale und Kundensegmente erschließen soll. Neben der „Apotheken Umschau“ ist er auch für Zeitschriften wie „Baby und Familie“, „Senioren Ratgeber“ und „Medizini“ verantwortlich.

Dabei wird die Individualisierung dieser Kundenmagazine immer wichtiger. Als größte Hürde benennt auch er mangelnde Flexibilität. Denn agile Arbeitsmethoden, wie man sie etwa von Startups kenne, seien bei mittelgroßen Unternehmen mit starren Organisationsstrukturen nur sehr schwer umsetzbar.

Und wie machen es die Nachbarn in der Schweiz? Im Oktober 2017 hat die Blick-Gruppe die Stelle Head of Product & Development geschaffen, die bei der Verlagsspitze angesiedelt ist – besetzt mit Sven Ruoss. Er beschäftigt sich seit Langem mit der digitalen Transformation in der Medienbranche, hat die Unternehmensentwicklung von Ringier, Watson und Tamedia mitgeprägt. Besonders hinderlich findet er, dass bei vielen Schlüsselpositionen immer noch ein Print-Denken vorherrsche und die „rasante Entwicklung von Smartphone und Social Media“ vielfach unterschätzt werde.

Beim Konkurrent Tamedia leitet Michael Marti inzwischen sogar eine rund 30-köpfige Entwicklungsabteilung mit Fokus auf Storytelling, Repackaging, Social Media und Video. Eines seiner innovativsten Produkte ist die sogenannte „12-App“, eine Best-of-App mit den zwölf besten Artikeln der Tamedia-Redaktionen des Tages. Wie viele seiner Kollegen sieht er die Auswertung großer Datenmengen und den Einsatz künstlicher Intelligenz als große Zukunftsaufgabe – „in diesen Bereichen treiben wir spannende Projekte voran, hier müssen die Verlage dran sein“.

Das sieht auch Jens Doka bei Funke so. Seine größte Herausforderung teilt er wohl mit allen Kollegen: „Sich nicht ablenken zu lassen.“ Er sagt: „In der digitalen Welt ist prinzipiell alles machbar und möglich, jede Woche kommen neue Features, Tools und Geschäftsmodelle auf den Markt. Hier geht es um eine ständige Balance zwischen kurzfristigen Gelegenheiten und nachhaltiger Entwicklung des Kerngeschäfts.“

PAULINE TILLMANN

ist Chefredakteurin und Geschäftsführerin des digitalen Magazins „Deine Korrespondentin“.

pauline@deine-korrespondentin.de

