

Joanna Bukowiecki / Anke Evers

Ermittlung von Erfolgskriterien für digital newsstands

Analyse und Bewertung ausgewählter Geschäftsmodelle anhand des deutschen Marktes

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783656914525

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/293768>

Joanna Bukowiecki, Anke Evers

Ermittlung von Erfolgskriterien für digital newsstands

Analyse und Bewertung ausgewählter Geschäftsmodelle anhand des deutschen Marktes

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Ermittlung von Erfolgskriterien für digital newsstands

Analyse und Bewertung ausgewählter Geschäftsmodelle anhand des deutschen Marktes

**Hausarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Business Administration in Media Management**

Eingereicht bei:

Hamburg Media School

Verfasserinnen:

Joanna Bukowiecki

Anke Evers

Hamburg, den 06.10.2014

Kenntlichmachung der schriftlichen Ausarbeitung der Verfasserinnen

Diese Abschlussarbeit basiert in jeder Hinsicht auf einer ebenbürtigen, in vollem Umfang gleichwertigen Zusammenarbeit. Jegliche Überlegungen, methodischen Ansätze, Ergebnisse, Analysen, Auswertungen und Verschriftlichungen beruhen auf dem Gedankengut beider Verfasserinnen.

Nach Vorüberlegungen und gemeinschaftlicher stichpunktartiger Verschriftlichung wurden einzelne Abschnitte zur Ausformulierung der Ergebnisse wie folgt aufgeteilt:

1. Hauptverantwortlich für die Einleitung: Joanna Bukowiecki
2. Hauptverantwortlich für die innovationstheoretischen Grundlagen: Joanna Bukowiecki
3. Hauptverantwortlich für die Untersuchung digitaler Kioskangebote: Anke Evers
4. Hauptverantwortlich für die Untersuchung der Usability: Joanna Bukowiecki und Anke Evers
5. Hauptverantwortlich für die Zusammenführung der Ergebnisse: Joanna Bukowiecki
6. Hauptverantwortlich für das Fazit und Handlungsempfehlungen: Joanna Bukowiecki und Anke Evers

Joanna Bukowiecki & Anke Evers

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG	2
1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGE	3
1.3 RELEVANZ DES THEMAS AUS PERSPEKTIVE DER PRAXIS.....	3
1.4 AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND	4
1.5 METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT	5
2. INNOVATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	7
2.1 NOTWENDIGKEIT VON PRODUKTINNOVATIONEN.....	7
2.2 INNOVATIONSPROZESSE IN MEDIENUNTERNEHMEN	8
2.3 SPEZIFIKA IM INNOVATIONSPROZESS VON MEDIENUNTERNEHMEN BEI DER ENTWICKLUNG DIGITALER ANGEBOTE.....	12
3. UNTERSUCHUNG DIGITALER KIOSKANGEBOTE	16
3.1 METHODISCHES VORGEHEN	16
3.1.1 <i>Relevanter Markt</i>	16
3.1.2 <i>Zu untersuchende Formen der digital newsstands</i>	23
3.1.2 <i>Auswahl der Erhebungsmethode</i>	30
3.2 ERGEBNISSE DER ANALYSE	31
3.2.1 <i>Definition von Erfolgskriterien und Abgrenzung</i>	31
3.2.2 <i>Direkte Ermittlung von Erfolgskriterien</i>	40
3.2.3 <i>Bewertung der Ergebnisse</i>	51
3.3 ZWISCHENFAZIT	60
4. UNTERSUCHUNG DER USABILITY ALS ERFOLGSMERKMAL FÜR DIGITAL NEWSSTANDS.....	62
4.1 METHODISCHES VORGEHEN	62
4.1.1 <i>Einführende Erklärungen</i>	63
4.1.2 <i>Konzeption des Usability-Tests</i>	69

4.1.3 <i>Relevante Zielgruppe</i>	74
4.1.4 <i>Auswahl der Stichprobe</i>	77
4.2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	80
4.2.1 <i>Beschreibung der Stichprobe</i>	80
4.2.2 <i>Resultate der Untersuchung</i>	81
4.3 ZWISCHENFAZIT	92
5. ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE	93
5.1 ANGLEICHUNG DER DATENSÄTZE	93
5.2 ABSCHLIEßENDE KORREKTUREN	96
5.3 ZWISCHENFAZIT	101
6. FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	102
6.1 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	102
6.2 IMPLIKATIONEN FÜR DEN INNOVATIONSPROZESS IN MEDIENUNTERNEHMEN	105
6.3 IMPLIKATIONEN FÜR DIE KONZEPTIONIERUNG DIGITALER KIOSKE FÜR DEN DEUTSCHEN MARKT	106
6.4 METHODISCHE GRENZEN UND WEITER FORSCHUNGSBEDARF	108
7. LITERATURVERZEICHNIS	110

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen in der Produktentwicklung	9
Abbildung 2: Digital newsstands nach dem Gründungsjahr. Eigene Darstellung.	29
Abbildung 3: Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten.....	32
Abbildung 4: Möglichkeiten zur Messung des Erfolges.....	33
Abbildung 5: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung.	34
Abbildung 6: Entscheidende Kriterien beim Kauf einer App.....	46
Abbildung 7: Hierachische Gliederung der Methoden der Usability-Evaluation.	65
Abbildung 8: Nutzung von Anwendungen über das iPad.....	75
Abbildung 9: Ergebnis Aufgabenangemessenheit. Eigene Darstellung.....	82
Abbildung 10: Aufgabenangemessenheit - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht.....	82
Abbildung 11: Ergebnis Selbstbeschreibungsfähigkeit.....	83
Abbildung 12: Selbstbeschreibungsfähigkeit - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht..	84
Abbildung 13: Ergebnis Steuerbarkeit.....	85
Abbildung 14: Steuerbarkeit - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht.....	86
Abbildung 15: Ergebnis Erwartungskonformität. Eigene Darstellung.....	87
Abbildung 16: Erwartungskonformität - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht.....	87
Abbildung 17: Ergebnis Individualisierbarkeit. Eigene Darstellung.	88
Abbildung 18: Individualisierbarkeit - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht.....	89
Abbildung 19: Ergebnis Lernförderlichkeit.....	89
Abbildung 20: Lernförderlichkeit - Fragen und Mittelwerte in der Übersicht.....	90
Abbildung 21: Gesamtergebnis Usability-Evaluation.....	91
Abbildung 22: Bewertung Erfolgsfaktoren nach Probanden.....	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidung digitaler Kioske.....	19
Tabelle 2: Angebotsformen digitaler Zeitungen und Zeitschriften.....	21
Tabelle 3: Einteilung der ausgewählten digitalen Kioske.....	28
Tabelle 4: Übersicht Verteilungsschlüssel in Prozent.....	52
Tabelle 5: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Dateiformat des Contents in Prozent.....	53
Tabelle 6: Beispielrechnung Zinio in der Kategorie Dateiformat des Contents.....	54
Tabelle 7: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Angebotsform in Prozent.....	55
Tabelle 8: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Startguthaben/Probeabo in Prozent.....	55
Tabelle 9: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Portfolio-Auswahl in Prozent.....	56
Tabelle 10: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Datenschutz in Prozent.....	56
Tabelle 11: Übersicht Verteilungsschlüssel in der Kategorie Gerätenutzung in Prozent.....	57
Tabelle 12: Ausschnitt aus dem Erfolgsfaktorenkatalog.....	59
Tabelle 13: Übersicht Heuristiken.....	68
Tabelle 14: Übersicht Gestaltungsrichtlinien gemäß ISO-NORM 9241-110.....	72
Tabelle 15: Demografische Analyse: Die Leserschaft von Zeitungen und Zeitschriften auf dem Tablet.....	76
Tabelle 16: Soziodemografische Daten der Zielgruppe anhand der best for planning Analyse.....	78
Tabelle 17: Ausschnitt aus dem Erfolgsfaktorenkatalog - Gesamtergebnis.....	94
Tabelle 18: Ausschnitt aus dem Erfolgsfaktorenkatalog - Gesamtergebnis nach Korrekturen.....	100

Abkürzungsverzeichnis

Abo: Abonnement

Anm. d. Verf. : Anmerkung des Verfassers

App: Applikation

B2B: Business-to-Business

B2B2C: Business-to-Business-to-Consumer

B2C: Business-to-Consumer

CWT: Cognitive Walkthrough

Bzw: Beziehungsweise

E-Paper: Electronic Paper

E-Magazine: Electronic Magazine

PC: Personal Computer

PDF: Portable Document Format

SE: Societas Europaea

USP: Unique Selling Proposition

Eng.: Englisch

Sog.: So genannt

i.d.R.: In der Regel

1. Einleitung

Die heutige Generation von Smartphones und Tablet-Computern ist lediglich der Anfang. Die Vielfalt und Verbreitung an interaktiven mobilen Endgeräten wie iPhone oder iPad wird sich in den nächsten Jahren stark weiterentwickeln. Betrug die Zahl der Tablet-Nutzer in Deutschland 2010 noch rund zwei Millionen hat sich dieser Wert im Jahr 2013 auf 20,2 Millionen Nutzer mehr als verzehnfacht.¹ Analog dazu stieg auch die Zahl der deutschen Konsumenten, die über ihr Smartphone oder Tablet mobil online einkaufen. Laut der PwC-Multichannel-Studie 2013 nutzt etwa jeder vierte Konsument ein mobiles Endgerät für Online-Einkäufe, 2011 tat das nur jeder neunte.²

Mit schnelleren Datenverbindungen und den zunehmend größeren Displays, werden die mobilen Endgeräte auch als Übertragungsmedium für Nachrichteninhalte immer attraktiver. Weltweit experimentieren Medienunternehmen daher, wie sie ihre Printinhalte auf neue, digitale Endgeräte übertragen und diese mit geeigneten Geschäftsmodellen monetarisieren können.³ Eine mögliche Form ist die Implementierung sogenannter digital newsstands (engl. für: digitaler Kiosk), deren Relevanz für Verlagshäuser in den letzten Jahren stark gestiegen ist⁴ und die im Zuge dieser Untersuchung detailliert betrachtet werden. Gemäß Simon Laus, Account-Manager iKiosk, Axel Springer SE, ist ein digital newsstand *„eine Website oder App, die es dem Nutzer ermöglicht digitalen Content auf fast jedem Device zu konsumieren. Dabei beschränkt sich der Content des digital newsstand auf Inhalte, die es in dieser Detailliertheit sonst fast nur in der Print Ausgabe (Zeitung oder Zeitschrift) zu lesen gibt.“*⁵

Im Rahmen dieser Arbeit kann der Begriff insofern konkretisiert werden, als die Analyse ausschließlich die App-Anwendungen der digitalen Kioske umfasst. Darüber werden digitale Kioskanbieter lediglich auf dem Tablet-PC untersucht. Gerade diese Form des mobilen Endgeräts findet bei der relevanten Zielgruppe Verwendung (siehe 4.1.2 „Relevante Zielgruppe“). Zudem werden diese Betrachtungen lediglich für den deutschen Markt durchgeführt.

Wie die diversen Geschäftsmodelle allerdings zeigen, tun sich die Anbieter digitaler

¹ Vgl. eMarketer (2013).

² Vgl. PwC (2013).

³ Vgl. Shields/Cooper (2010), S.1-2.; Chan-Olmsted (2006), S. 55-62.

⁴ Vgl. Magazine Media (2014).

⁵ Laus (2014), S. 153f.

Kioskplattformen, vor allem aus dem breiten Bereich der nicht-exklusiven Inhalte wie reine Nachrichteninformationen oder Unterhaltungsmeldungen, noch schwer, ihre digitalen mobilen Inhalte zu monetarisieren und im digitalen Geschäft zu wachsen.

1.1 Problemstellung

Trotz steigender Downloadzahlen von digitalen Zeitungen und Zeitschriften in Deutschland⁶ und der zunehmenden Nutzung der deutschen Bevölkerung von mobilen Internetangeboten⁷, stehen Medienunternehmen weiterhin vor der Herausforderung, eine entsprechende monetäre Gegenleistung durchzusetzen, da die „Free-Content-Mentalität“ unter den Internetnutzern weiterhin stark ausgeprägt ist. Die vorliegende Arbeit greift dieses Problem auf, indem der Hypothese nachgegangen wird, dass gerade für den Bereich der nicht-exklusiven Informationen nicht nur ein umfangreiches Angebot notwendig ist, sondern in Hinblick auf die Produktentwicklung noch mehr Wert auf technische Funktionen sowie Usability gelegt werden muss.⁸ Im Vergleich zum stationären Internet oder sogar zu den Printpublikationen bieten beispielsweise etwa neue Dreh- und Neigungssensoren neue Nutzungsmöglichkeiten für die Verbraucher. Die Einbeziehung technischer Elemente, sowie eine nutzerfreundliche Handhabung können auf den mobilen Endgeräten einen Erfolgsfaktor darstellen, da sie als Unterscheidungsmerkmal zu anderen Konkurrenzangeboten fungieren.

Bei einem Blick auf das digitale Kioskangebot liegt die Vermutung nahe, dass die Unternehmen die Potentiale der neuen mobilen Endgeräte wie Smartphones und Tablets nur unzureichend ausnutzen und keine Auseinandersetzung mit den Wünschen der potenziellen Kunden erfolgt ist.⁹ Somit sollen als Resultat dieser Arbeit möglichst allgemeingültige Aussagen zur erfolgreichen Konzeptionierung digitaler Kioske für den deutschen Markt getroffen werden, aus denen konkrete Lösungsvorschläge für Medienunternehmen abgeleitet werden können.

⁶ Vgl. BDVZ (2014).

⁷ Vgl. IVW (2014).

⁸ Vgl. Schwab (2010), S.11-15; Yarmosh (2010), S. 52.

⁹ Vgl. Lauff (2010), S. 1; Schwab (2010), S. 12.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Anhand der Analyse und Bewertung einiger ausgewählter Anbieter sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit Erfolgsfaktoren für digital newsstands ermittelt werden.

Dabei werden zusätzlich die nachfolgenden Fragen beantwortet:

- Gibt es Erfolgskriterien aus Sicht des Endkunden für digitale Kioskanbieter?
- Welche Kriterien sind produktseitig für den Erfolg eines digitalen Kioskanbieters besonders relevant?
- Welchen Mehrwert müssen digital newsstands im Vergleich zu Wettbewerbern liefern um auf dem deutschen Markt erfolgreich zu sein?

Als primäres Ziel werden dabei der Markt der digitalen Kioskanbieter anhand sechs ausgewählter Geschäftsmodelle beleuchtet und möglichst präzise Handlungsempfehlungen in Hinblick auf die Optimierung bestehender oder die Entwicklung neuer digitaler Angebote im Zuge des Innovationsprozesses formuliert. Verbesserte Produkte, die von der Zielgruppe akzeptiert werden, führen in einer logischen Konsequenz zu einer höheren Zahlungsbereitschaft der Verbraucher im digitalen Geschäft. Gerade für Verlagshäuser ist das ein entscheidender Faktor, denn eine positive (monetäre) Entwicklung im digitalen Geschäft kann dazu beitragen, die fortschreitend sinkenden Printauflagen¹⁰ und damit einhergehende Umsatzeinbußen aufzufangen. Außerdem trägt sie zu einer nachhaltigen sowie zukunftssichereren Ausgestaltung der Geschäftsmodelle in einer vermehrt digitalen Medienwelt bei. Im Rahmen dieser Arbeit wird für diesen Prozess ein sinnvoller Beitrag geleistet.

1.3 Relevanz des Themas aus Perspektive der Praxis

Die Relevanz der Arbeit leitet sich vor allem aus dem ökonomischen Blickwinkel ab:

Anfangs zeichnete sich das Internet als ein offenes und freies Medium aus. Bis vor wenigen Jahren standen digitale (Nachrichten-) Inhalte dem Internet-User meist kostenfrei zur Verfügung. Ein wesentlicher Bestandteil von digitalem Content ist „Aufmerksamkeit“¹¹, denn in Form von Downloads, Seitenaufrufen oder Besucherzahlen

¹⁰ Vgl. BDVZ; IVW (2013).

¹¹ Vgl. Stahl (2006), S. 1.

ist sie die Währung, mittels der die digitalen Angebote gemessen und bewertet werden. Die schnelle Verbreitung des Internets führte dazu, dass Unternehmen begannen die Informationen gegen Aufmerksamkeit einzutauschen. Dabei wurde die Monetarisierung dieser Produkte und Angebote zunächst durch Online-Werbung vorgenommen, die jedoch kaum ausreichte um genügend Umsatz zu generieren.¹²

Branchenübergreifend werden seit dem Jahr 2000 immer neue Produkte und Erlösmodelle entwickelt. Denn vor allem der fortschreitende Auflagenrückgang der in der Vergangenheit starken Printprodukte zwingen speziell Verlagshäuser weltweit neue Erlösquellen zu generieren und ihr Geschäft erfolgreich in die digitale Welt zu transferieren. Eine erfolgsversprechende Möglichkeit stellen dabei digitale Kioske dar, wie auch aktuelle Zahlen aus den USA belegen. Der Markt der digital newsstands verzeichnet dort aktuell ein hohes Wachstum. 2013 stieg die Anzahl heruntergeladener Zeitungen und Zeitschriften um 39 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.¹³

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der digitalen Kioskangebote ist eine Ermittlung von Erfolgsfaktoren für diese, sowie die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen aus Perspektive der Praxis von hoher Relevanz.

1.4 Aktueller Forschungsstand

Da der Markt der digitalen Kioske noch verhältnismäßig jung ist, liefert die aktuelle wissenschaftliche Fachliteratur zu diesem Problemkomplex noch keine spezifischen und umfassenden Analysen, welche die Ermittlung von Erfolgskriterien für digital newsstands betreffen. Obgleich gerade in der jüngsten Vergangenheit vermehrt Studien (VDZ White Paper, 2013; MPA Magazine Media Factbook, 2014; MarketLine Industry Profile, 2014) digitale Kioske beleuchten, werden im Rahmen der Analysen jedoch nur einzelne Geschäftsmodelle erforscht und keine ganzheitliche Betrachtung des Marktes – weder auf nationaler noch auf internationaler Basis – gegeben. Insofern können aus dem Stand der Forschung keine Implikationen zur Bewertung der Erfolgskriterien hieraus abgeleitet werden.

¹² Vgl. Stahl (2006), S. 2.

¹³ Vgl. Magazine Media (2014).

1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Im Zuge dieser Arbeit kommen verschiedene Forschungsmethoden zur Anwendung, die differenziert betrachtet werden müssen. Zum einen wird der Ansatz der Primärforschung gewählt, zum anderen die klassische Literatur- und aktuelle Diskursanalyse verwendet.

Im Rahmen der Primärforschung wird zunächst auf die klassische Marktanalyse als direkter Ermittlungsansatz der Erfolgsfaktorenforschung¹⁴ zurückgegriffen (siehe Abschnitt 3.1 „Methodisches Vorgehen“). Dabei werden sechs verschiedene digital newsstand-Anbieter mit verschiedenen Geschäftsmodellen ausgewählt und diese anhand definierter Kriterien untersucht.

Zudem wird das qualitative Verfahren von Fallstudien in Verbindung mit Interviews als Forschungsansatz herangezogen (4.1.2 „Konzeption des Usability-Tests“).¹⁵ Im Zeitraum von zwei Wochen (11.08. bis 22.08.2014) finden mit ausgewählten Testpersonen Analysen statt, in denen die Gebrauchstauglichkeit der zuvor ausgewählten Anbieter als zentraler Erfolgsfaktor untersucht wird. Die Auswahl der Probanden richtet sich nach der demographischen Verteilung der relevanten Zielgruppe digitaler Kiosk-Plattformen am deutschen Markt.

Im Zuge der Literaturrecherche werden Studien sowohl von Marktforschungsinstituten als auch von Unternehmensberatungen, Artikel aus Zeitschriften und Zeitungen, an Universitäten veröffentlichte Arbeiten und Dissertationen und wissenschaftliche Fachliteratur untersucht und verwendet. Des Weiteren werden in diesem Zusammenhang qualitative Leitfadeninterviews mit Experten aus der Branche durchgeführt, um neben der Literaturrecherche auch Expertenmeinungen heranzuziehen.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkategorien, die zum Teil jeweils in weitere Themengebiete unterteilt sind.

Im Unterpunkt zwei werden die innovationstheoretischen Grundlagen gelegt. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit von Produktinnovationen im Rahmen der Digitalisierung, den Innovationsprozess von Medienunternehmen sowie deren Besonderheiten untersucht.

¹⁴ Vgl. Töpfer (1984).

¹⁵ Vgl. Peters/Austin (1986).

Unterpunkt drei behandelt die Untersuchung digitaler Kioskangebote. Dabei wird zunächst eine Marktdefinition und –abgrenzung vorgenommen, sowie der relevante Markt im Detail betrachtet. Auf dieser Basis werden in einem nächsten Schritt verschiedene Anbieter von digital newsstand-Plattformen ausgewählt und zur weiteren Untersuchung herangezogen. Ferner werden diese Anbieter mit Hilfe einer Marktanalyse detailliert beleuchtet und Erfolgsfaktoren ermittelt. Eine erste Bewertung findet ebenfalls statt.

Der vierte Unterpunkt des Hauptteils dient der Usability-Betrachtung. Anhand der relevanten Zielgruppe werden die ausgewählten digitalen Kioskanbieter im Rahmen von Tests bezüglich ihrer Gebrauchstauglichkeit untersucht. Diese Tests beinhalten sowohl verschiedene Aufgaben, die die Probanden durchführen, sowie einen Fragebogen, der die Testergebnisse festhält und die Auswertung systematisiert. Die Usability von digitalen Produkten wird als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen und die in diesem Abschnitt erhobenen Daten zur Bewertung der ausgewählten digital newsstands herangezogen.

Im fünften Abschnitt dieser Arbeit werden die Untersuchungsergebnisse aus Abschnitt drei und vier zusammengeführt und die Daten hinsichtlich ihrer Validität geprüft. Schließlich wird eine umfassende Übersicht der ausgewählten digital-newsstand-Plattformen erstellt und eine abschließende Bewertung dieser auf Basis der identifizierten Erfolgskriterien sowie der verschiedenen Untersuchungsansätze vorgenommen.

Abschließend erfolgt unter Punkt sechs ein zusammenfassendes Fazit der erforschten und analysierten Ergebnisse. Darüber hinaus werden Implikationen für den Innovationsprozess in Medienunternehmen abgeleitet und Handlungsempfehlungen für die Konzeptionierung digitaler Medienprodukte gegeben.

2. Innovationstheoretische Grundlagen

„The media industry is changing fundamentally and fast.“¹⁶

2.1 Notwendigkeit von Produktinnovationen

Die Tatsache, dass Medienunternehmen sich im Umbruch befinden, findet sich mittlerweile in der gängigen Literatur wieder und ist auch der allgemeinen Öffentlichkeit hinreichend bekannt. Eine solche Umbruchsphase ist für die agierenden Marktteilnehmer nichts Neues, denn seit jeher ist die Medienbranche von Einflüssen geprägt, die starke Veränderungen nach sich ziehen.¹⁷ Allerdings hat sich die Frequenz erhöht, mit der externe Einflüsse auf die Medienbranche einwirken. Der Wandel stellt nicht mehr nur eine Ausnahme dar, sondern ist das bestimmende Charakteristikum der Medienmärkte im 21. Jahrhundert.¹⁸ Grund hierfür ist die Digitalisierung. Durch die Digitalisierung werden als fest bestehend angesehene Marktstrukturen zusehends aufgebrochen. Agierten Medienunternehmen in der Vergangenheit vorrangig einzeln und innerhalb einer Mediengattung wie Print, TV oder Hörfunk, ist diese strikte Abgrenzung der Geschäftsfelder in Bewegung geraten.¹⁹ Auf der einen Seite ist das Internet innerhalb kürzester Zeit für ganze Bevölkerungsschichten essenzieller Bestandteil des täglichen Lebens geworden und hat sich somit als eine Mediengattung implementiert. Andererseits verschmelzen im Rahmen der Digitalisierung zunehmend die Grenzen zwischen den Mediengattungen auf technischer, wirtschaftlicher und nutzungsbezogener Ebene.²⁰ Diese Entwicklung lässt Medienunternehmen kaum eine andere Wahl, als ihr zu folgen und bei der Gestaltung und Einführung neuer Produkte die Rahmenbedingungen entsprechend zu berücksichtigen. Die Einführung neuer Technologien führt dabei zu neuen Anforderungen in der technischen sowie redaktionellen Produktion aber auch in der Distribution der Medienprodukte. Demzufolge haben Innovationen und deren Management gerade in Medienunternehmen einen hohen Stellenwert erfahren. Aufgrund unterschiedlicher theoretischer Ansätze findet der Begriff „Innovation“ in der Literatur keine trennscharfe Definition, obgleich in den gemeinen Erläuterungen über „*qualitativ neuartige Produkte*

¹⁶ Küng (2008), S. 1.

¹⁷ Vgl. Schneider (2007), S. 12.

¹⁸ Vgl. Schneider/Ermes (2007), S.10.

¹⁹ Vgl. Schneider/Ermes (2007), S.10.

²⁰ Vgl. Schneider/Ermes (2007), S.10.

oder Verfahren“ gesprochen wird, die sich „von dem vorausgegangenen Zustand merklich unterscheiden.“²¹ Entsprechend können Produktinnovationen im engeren Sinn als Angebote bezeichnet werden, die der Markt oder das Unternehmen als „neu und vermarktungsfähig“ einstuft.²²

Des Weiteren sind Produktinnovationen ein kritisches Kernelement bei dem Übergang der klassischen Mediengattungen in das digitale Zeitalter.²³ Daher werden die Innovationsprozesse im folgenden Abschnitt noch einmal genauer betrachtet und analysiert, wie ihr Management erfolgen kann.

2.2 Innovationsprozesse in Medienunternehmen

Medienunternehmen wurden in den vergangenen Jahren bei der Konzeption, Planung und Entwicklung digitaler Produkte vor große Herausforderungen gestellt. Betrachtet man beispielsweise den Printmarkt, wird ersichtlich, dass das klassisch betriebene Geschäft durch die Entwicklung des Internets und den damit verbundenen digitalen Content-Angeboten merklich beeinflusst wird.²⁴ Speziell die zunehmende Verbreitung des mobilen Internets stellt den Übergang zu einer neuen, technikgetriebenen, Distributionsform dar. Mobile Content-Angebote verlangen enorme Innovationen in Produktgestaltung und technischer Infrastruktur.²⁵ Dabei lassen sich diese Arten der Innovationen aus theoretischer Sicht als Produktinnovationen klassifizieren und sind von den sozialen, prozessualen sowie strukturellen Innovationen abzugrenzen.²⁶ Gleichzeitig ist die Neuproduktentwicklung als Teil eines innerbetrieblichen Neuerungsprozesses zu betrachten, der idealer Weise systematisiert verläuft. Häufig organisieren Medienunternehmen, speziell Verlage, ihre Neuerungen dabei meist ausschließlich innerbetrieblich.²⁷ Der in der folgenden Grafik (Abbildung 1) visualisierte Prozess wird im weiteren Verlauf zunächst allgemein beschrieben, bevor eine Konkretisierung bei der Entwicklung digitaler Content-Angebote in Medienunternehmen vorgenommen wird.

²¹ Hauschildt/Salomo (1997), S. 7.

²² Köhler (2005), S. 14.

²³ Vgl. Nausner (2002), S. 119.

²⁴ Vgl. Keuper/Hans (2006), S. 395ff.

²⁵ Vgl. OPA (2010).

²⁶ Vgl. Dal Zotto/Van Kranenburg (2008), S. X.

²⁷ Vgl. Hess/Köhler (2003), S. 54.

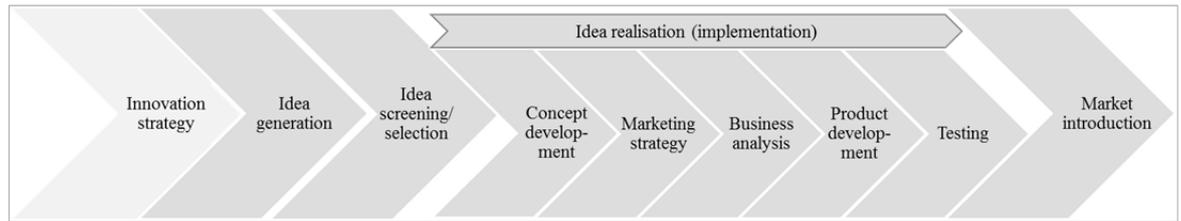


Abbildung 1: Phasen in der Produktentwicklung. Quelle: In Anlehnung an Kotler (1996), S. 514.

Gemäß der Abbildung lassen sich beim Produktinnovationsprozess vier Phasen erkennen. Der Ideengeneration, welche sich maßgeblich an der Innovationsstrategie eines Unternehmens ausrichtet, folgen die Stufe der Ideenselektion sowie in einem nächsten Schritt die Phase der Ideenrealisation. Am Ende des Prozesses steht schlussendlich die Markteinführung an. Im nächsten Schritt werden die einzelnen Phasen noch einmal ausführlicher erläutert.

Innovationsstrategie

Bevor die einzelnen Stufen im Prozess der Produktinnovation detailliert betrachtet werden können, muss der Fokus auf die maßgebende Innovationsstrategie eines Unternehmens gelegt werden. Nach Kotler spielen dabei folgende Dimensionen eine zentrale Rolle: So ist die Produkt/Markt-Strategie relevant, da hier die Anreize der Produktentwicklung begründet sind. Die Ansätze des „market pull“ (Marktverlangen) sowie des „technology push“ (neue Technologien werden in den Markt hineingedrückt) stehen sich dabei gegenüber.²⁸ Ferner muss das „Sourcing“, die Beschaffungs- und Quellenstrategie, betrachtet werden, die sowohl die Thematik der Lizenznehmerschaft, Eigenentwicklung oder kooperativer Gemeinschaftsentwicklung umfasst, als auch die organisationale Strategie. Sie beinhaltet die formale sowie praktische Umsetzung von Neuerungen in den Unternehmen und berücksichtigt die damit verbundenen Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation.²⁹ Zu guter Letzt ist außerdem die generelle Innovationsorientierung bzw. Innovationsfreudigkeit eines Unternehmens essentieller Bestandteil der Innovationsstrategie. Ein Unternehmen kann dabei in den Rollen des „Prospector“ (Vorreiter), „Analyzer“ (Analysierer), „Defender“ (Verteidiger) aber auch als „Reactor“ (Reaktor) auftreten.³⁰

²⁸ Vgl. Kotler (1996), S. 707.

²⁹ Vgl. Brecht (1991), S. 78; Kotler (1994), S. 318-327.

³⁰ Miles/Snow (1978), S. 20-26.

Phase 1: Ideengewinnung

Der Beginn eines innerbetrieblichen Innovationsprozesses ist von der Gewinnung neuer Produkte oder neuer Produktideen gekennzeichnet. Die Ideengenerierung ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen neue Angebote erarbeiten können und ist grundsätzlich in zwei Arten zu unterscheiden.³¹ Der erste Ansatz umfasst den Ideeninput, der von Mitarbeitern bei der alltäglichen Arbeit, in der Regel zufällig, generiert und im weiteren Schritt mit einem Vorgesetzten besprochen wird. Der zweite Ansatz hingegen ist stärker strukturgeprägt. Unternehmen setzen hierbei Instrumente gezielt ein, um die Generierung von Ideen zu ermöglichen. Für Unternehmen, bei denen Innovationen von besonders zentraler Bedeutung sind, kann die Ideengewinnung sogar eine ausdrückliche Zielvorgabe sein. Im Rahmen der Ideengenerierung sind beispielsweise die Marktbeobachtung, der Aufbau von Projektteams aber auch externe Einflüsse als zentrale Instrumente zu nennen.

Phase 2: Ideenselektion

Sind Produktideen erst einmal generiert, sind sie nach Kotler zunächst einer Prüfung zu unterziehen, bei der diverse Elemente genauer untersucht werden.³² Um eine Einschätzung bezüglich des Zeitumfangs sowie Zuständigkeiten und Abläufe treffen zu können, ist zunächst ein Projektplan aufzustellen. Die weiteren Arbeitsschritte umfassen die Produktdefinition, eine Preis-, Markt- und Wettbewerbsbeschreibung sowie die Positionierung des Produktes. Im Rahmen von Marktforschungen können mittels Befragungen aber auch Fokusgruppen die weiteren Untersuchungen bezüglich Akzeptanz des Produktes bei potenziellen Nutzern ermittelt und das Marktpotenzial abgeschätzt werden.³³ Die Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungen münden letztlich in die Erstellung eines Businessplans, der eine fundierte Analyse des geplanten Projektes darstellen soll und eine Risikoabschätzung beinhaltet.

Phase 3: Ideenrealisation

Im Zuge der Ideenrealisation ist der in Phase 2 erstellte Projektplan weiter zu konkretisieren. Dabei sind die Erstellung eines Zeitplans und die Definition konkreter Milestones von relevanter Bedeutung, da so im weiteren Projektverlauf ein geordnetes Controlling ermöglicht wird. Darüber hinaus findet in dieser Prozessphase der Aufbau

³¹ Vgl. Frey/Brodbeck/Schulz-Hardt (1999), S. 122-128; Kotler 1994, S. 322-325.

³² Vgl. Kotler (1994), S. 326-339.

³³ Vgl. Kotler (1994), S. 326-339.

notwendiger Ressourcen statt, damit die Idee tatsächlich umgesetzt und ein Produkt entwickelt werden kann.³⁴ Dies beinhaltet die Bereitstellung von Mitarbeitern, technischer Geräte sowie räumlicher Kapazitäten. Dieser Ressourcenaufbau ist laut Boehm mit der Entwicklung eines Softwareproduktes vergleichbar.³⁵ In einer Art Kreislauf werden nach der Fertigstellung von Prototypen oder Mustern wiederkehrende Feedbackrunden sowie Markttests mit einbezogen und im Anschluss notwendige Anpassungen vorgenommen, die zudem im Businessplan erfasst werden müssen.³⁶ Letztlich beinhaltet die Ideenrealisation neben der vertraglichen Festsetzung essenzieller Inputfaktoren auch die Bestimmung einer Kommunikationsstrategie, die bei einer bevorstehenden Produkteinführung auf dem Markt von zentraler Bedeutung ist.³⁷

Phase 4: Markteinführung

Der Schluss des Innovationsprozesses bildet die Phase der Markteinführung. Sie wird von endgültigen Preisfestsetzungen sowie der Fixierung aller notwendigen Verträge geprägt. Außerdem verleiht die Kommunikation auf den definierten Absatzmärkten dem Produkt Bekanntheit und unterstützt den nun erfolgenden Markteintritt. Aufgabe des Managements ist es den Erfolg des Produktes regelmäßig zu überprüfen und die im Businessplan festgelegten Milestones auf ihre Erreichung hin zu kontrollieren. Können die im Vorfeld festgelegten Ziele nicht oder in einem nicht ausreichenden Maße umgesetzt werden, so müssen gegebenenfalls Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden. Tritt eine dauerhafte negative Entwicklung ein, muss über eine Projektweiterführung beraten und im schlimmsten Fall das Produkt wieder vom Markt genommen werden.³⁸

³⁴ Vgl. Kotler (1994), S. 326-339.

³⁵ Vgl. Boehm (1988), S. 64.

³⁶ Vgl. Boehm (1988), S. 64.

³⁷ Vgl. Kotler (1994), S.3 34.

³⁸ Vgl. Kotler (1994), S. 339-346.

2.3 Spezifika im Innovationsprozess von Medienunternehmen bei der Entwicklung digitaler Angebote

Ist der zuvor beschriebene innerbetriebliche Innovationsprozess zunächst noch sehr allgemein gehalten, soll dieser im folgenden Teilabschnitt für die Entwicklung digitaler Medienprodukte von digital newsstands konkretisiert werden. Dabei werden die Besonderheiten, die bei der Konzeptionierung dieser digitalen Produkte auftreten und sich von der Entwicklung traditioneller Mediengüter unterscheiden, in den einzelnen Phasen herausgestellt. So wechselt der Fokus der Analyse von einer allgemeinen zu einer spezifischen Perspektive mit dem Ziel, dass sich anhand der anschließenden Inhaltsanalyse und Fallstudien methodisch aufzeigen lässt, an welchen Stellen im Innovationsprozess bei Medienunternehmen, insbesondere bei den Anbietern digitaler Kiosk-Plattformen, Verbesserungen notwendig sind, um am deutschen Markt erfolgreich agieren zu können.

Im Rahmen der generellen Innovationsstrategie nach Miles und Snow wird zunächst deutlich, dass die Anbieter der digital newsstands differenziert zu betrachten sind.³⁹ Der Markt wird auf der einen Seite stark von Innovatoren wie Apple oder Google bestimmt, die in den letzten Jahren eine Vielzahl neuartiger Produkte und Dienstleistungen entwickelt haben und einen starken Einfluss auf die Medienbranche ausüben. Auf der anderen Seite ist vielen Unternehmen die strategische Orientierung des Reaktors zuzuschreiben. Zwar agieren die Unternehmen auch als Analysten, in dem sie den Markt und aktuelle Veränderungen sehr genau beobachten und versuchen ihre Geschäftsmodelle dahingehend auszurichten. Dennoch „reagiert“ der überwiegende Teil der Medienunternehmen nur, was bedeutet, sie haben die Notwendigkeit der Produktinnovation und –entwicklung erst zu einem späteren Zeitpunkt erkannt. Als Beispiel ist hier der deutsche digitale Kiosk „iKiosk“ der Axel Springer SE zu nennen. Der „iKiosk“ wurde erst im Jahr 2010 in Deutschland eingeführt. Damit ist der digitale Kiosk zwar aktuell der einzige deutsche Anbieter auf dem Markt⁴⁰, startete damit allerdings erst sieben Jahre nach dem ersten, amerikanischen digitalen Kiosk „Zinio“, welcher bereits im Jahr 2003 als Web-Angebot auf dem Markt implementiert wurde.

Es wird deutlich, dass der U.S.-amerikanische Medienmarkt im Neuproduktentwicklungsprozess häufig der „deutschen Zeit“ voraus ist (in Deutschland

³⁹ Vgl. Miles/Snow (1987), S. 9.

⁴⁰ Anmerkung: Pubbles, der Online-Kiosk der Bertelsmann AG, wurde Ende September 2013 eingestellt. Von 2010-2013 agierte Pubbles neben dem iKiosk als deutscher digitaler Kiosk-Anbieter auf dem Markt.

gilt beispielsweise die Regel, dass amerikanische Medientrends den deutschen Markt erst fünf Jahre später erreichen⁴¹). Aus diesem Grund ist in vielen Medienunternehmen die Phase der Ideengewinnung vermehrt durch externe Anstöße geprägt wird. Der anhaltende, technische Fortschritt hat dabei zu einem deutlich höheren Konkurrenzkampf sowie Innovationsdruck geführt.⁴² Besonders die technischen Entwicklungen von Apple in Form des iPhones und iPads haben der Medienbranche kaum eine andere Option gelassen, als auch Produkte für die neuen Endgeräte zu entwickeln. Außerdem liegt die Vermutung nahe, dass amerikanische Medienhäuser bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für andere Anbieter als Ideenquelle dienen. Die Unternehmen in den USA können aufgrund der früheren Markteinführung des iPhones und iPads sowie des generell höheren Verbreitungsgrades von mobilen Endgeräten⁴³ einen Angebots- und Entwicklungsvorsprung vorweisen.

Bei der Ideenprüfung kann auf die positive Marktentwicklung zurückgegriffen werden. Gerade in den USA scheint sich die digitale Vertriebsform der digital newsstands bereits durchgesetzt zu haben, denn 2013 hat die Zahl der gedownloadeten Ausgaben von Zeitungen und Zeitschriften in den USA mit 21,72 Mio. Downloads einen bisherigen neuen Rekordwert erreicht.⁴⁴ In dieser Hinsicht stellt sich für Medienhäuser häufig nicht die Frage ob, sondern wie die digitalen Produkte entwickelt werden sollen,⁴⁵ da auch wirtschaftliche Interessen wie die Rentabilität nicht außer Acht gelassen werden sollten. Nichtsdestotrotz setzten Medienunternehmen in der Vergangenheit meist auf einen schnellen Marktstart, getrieben durch kürzere Entwicklungszyklen, der allerdings die Produktion wenig technisch umfangreicher und komplexer Produkte forciert.⁴⁶ Diese kürzeren Entwicklungszeiten in Verbindung mit dem reaktiven Verhalten vieler Medienhäuser lassen die Vermutung zu, dass im Zuge der Produktentwicklung nicht vollständig durchdachte, dem Endgerät nicht vollständig entsprechende sowie auf den Nutzer nicht optimal angepasste Angebote entwickelt wurden.

Bei der Entwicklung digitaler Nachrichtenangebote ist im Rahmen der Ideenrealisierung kennzeichnend, dass die Unternehmen in kurzer Zeit völlig neue Kapazitäten bereitstellen mussten. Leistungsfähige Content-Management-Systeme, die zur redaktionellen Betreuung der Angebote notwendig sind, erfordern den Auf- bzw. Ausbau von Kenntnissen im

⁴¹ Vgl. Der neue Vertrieb (2010).

⁴² Vgl. Stern/Jaberg (2005), S. 3.

⁴³ Vgl. Flurry Analytics (2013).

⁴⁴ Vgl. Magazine Media (2014).

⁴⁵ Vgl. BDVZ (2010).

⁴⁶ Vgl. Artmann (2010); Lauff (2010), S. 64.

Bereich der Shopprogrammierung und bedingen den Einsatz bestehender Ressourcen.⁴⁷ Es ist anzunehmen, dass gerade klassische Medienhäuser wie Verlage völlig neue Kapazitäten für diese Anforderungen bereitstellen und Know-how in diesem Bereich aufbauen mussten. Dabei kann die Vermutung aufgestellt werden, dass vor allem externe Dienstleister die Programmierung der digitalen Produkte der Medienunternehmen, abseits von Apple und Google, vorgenommen haben. Gründe für diese Entscheidungen können in der kostengünstigeren Entwicklung liegen, da andernfalls ein eigener Kapazitätenaufbau fundamental wäre. Die Folgen der externen Entwicklung in Form einer hohen Abhängigkeit von der Leistung des Dienstleisters bringen geringere Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten im Entwicklungsprozess mit sich.⁴⁸

Ein interessantes Merkmal weist letztlich die Markteinführungsphase digitaler Content-Angebote auf: Die Preisgestaltung. Diese erscheint auf den ersten Blick nur schwer nachvollziehbar. So kostet ein Jahres-Abonnement der Tageszeitung WELT als Printausgabe 562,80 Euro; der Jahresbezug eines E-Papers der WELT über den eigenen digitalen Kiosk „iKiosk“ weniger als die Hälfte (259,99 Euro). Hierfür mag es vielfältige Gründe geben. Eine zentrale Rolle spielt dabei allerdings die weiterhin vorherrschende „Free-Content“-Mentalität im Internet. Für nicht-exklusive Informationen im Internet, zu denen auch reine Nachrichteninformationen zählen, liegt der vom Verbraucher erlernte Preis (der sog. „Preisanker“) nahe null.⁴⁹ Zwar ist es Apple mit der Etablierung des App-Systems gelungen den Preisanker ein Stück weit aufzuweichen, trotzdem sind hochpreisige Angebote bedingt durch die vorherrschende Preissituation und den damit einhergehenden Preisvorstellungen der Verbraucher nur schwer umzusetzen.

Um schlussendlich fundierte Aussagen über die Anforderungen von digitalen Kioskplattformen treffen zu können, folgt diesem theoriefundierten Teil der Arbeit nun zunächst die Analyse von sechs ausgewählten digital newsstands. Hierdurch soll deutlich gemacht werden, welche Faktoren zum Erfolg dieses Geschäftsmodells beitragen und welche Kriterien sowie Features die untersuchten Anbieter im Rahmen der Neuproduktentwicklung realisiert haben, um die Bedürfnisse der Nutzer zu befriedigen. Die hier gewonnenen Erkenntnisse werden im weiteren Verlauf der Arbeit, mittels Fallbeispielen in Form von Usability-Tests, überprüft bzw. auf den deutschen Markt übertragen.

⁴⁷ Vgl. Wagner (2014).

⁴⁸ Vgl. Badertscher/Scheuring (2007), S. 41.

⁴⁹ Vgl. Ariely (2009), S. 25-29.

Die vorher beschriebene Untersuchung ist insofern von Bedeutung, als dass der Prozess der Produktentwicklung von Anbietern digitaler Kiosk-Plattformen noch nicht abgeschlossen ist, sondern in den nächsten Jahren weiter stark an Bedeutung gewinnen wird.⁵⁰ Ziel dieser Arbeit ist es daher, vorhandene Verbesserungspotenziale zu identifizieren, um so erfolgreiche sowie rentable Angebote entwickeln zu können. Die Methodik der genannten Analyse wird in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt.

⁵⁰ Vgl. Schwegler (2013).

3. Untersuchung digitaler Kioskangebote

In diesem Abschnitt wird im Zuge der Untersuchung digitaler Kioske zunächst eine Marktdefinition und –abgrenzung erarbeitet, so dass anschließend eine Betrachtung des relevanten Markts im Detail stattfinden kann. Weiterführend werden die Geschäftsmodelle ausgewählt, die in dieser Arbeit im Detail analysiert werden sollen. Mit Hilfe einer Analyse der relevanten digital newsstands werden in einem weiteren Abschnitt Erfolgskriterien ermittelt und im Anschluss über einen Kriterienkatalog bewertet. Im Zuge dessen wird die Erhebungsmethode eingeführt und erläutert. Am Ende dieses Kapitels kann somit ein vorläufiges Zwischenergebnis abgebildet werden.

3.1 Methodisches Vorgehen

Anschließend an die Definition des relevanten Markts wird in diesem Abschnitt über das methodische Vorgehen eine Auswahl an erfolgreichen digitalen Kiosken vorgestellt, aus denen die final zu untersuchenden Kioskangebote bestimmt werden. Außerdem wird die Erhebungsmethode bestimmt und erläutert.

3.1.1 Relevanter Markt

In der Literatur wird der Begriff digital newsstand, der mit den Bezeichnungen digitale Kiosk-Plattform oder digitaler Kiosk gleichzusetzen ist, nur unzureichend erklärt und definiert. Deshalb muss im Rahmen dieser Arbeit zunächst die Begrifflichkeit festgelegt werden. Diesbezüglich wurden Experteninterviews geführt, um eine klare Definition herausarbeiten zu und die Ergebnisse aus Recherche und Praxis untermauern zu können. Für Daniel Wiechmann, Leiter digitale Bezahlprodukte bei der Funke Digital GmbH, ist ein digitaler Kiosk folgendes: *„Ein digital newsstand ist der Kiosk um die Ecke in der digitalen Welt. Dort finde ich alle großen nationalen Zeitungs- und Zeitschriftentitel, einige longtail-Titel und wenige internationale Titel. Alles tagesaktuell und schön zu durchstöbern. Am digital newsstand kann ich dann meinen Titel kaufen und er gehört mir als digitale Kopie.“*⁵¹

⁵¹ Wiechmann (2014).

Diese Definition lässt sich um die Aussage von Simon Laus, Account Manager B2B bei der Axel Springer SE, ergänzen: *„Für mich ist ein digital newsstand eine Website oder App, die es dem Nutzer ermöglicht digitalen Content auf fast jedem Device zu konsumieren. Dabei beschränkt sich der Content des digital newsstand auf Inhalte, die es in dieser Detailliertheit sonst fast nur in der Print Ausgabe (Zeitung oder Zeitschrift) zu lesen gibt.“*⁵²

Abgeleitet aus den beiden Ergebnissen ergibt sich folgende Definition für den digital newsstand: Ein digitaler Kiosk (engl.: digital newsstand) ist eine Vertriebsplattform, bei der Verlage und Inhaltenanbieter ihre digitalen Produkte über eine App-Anwendung oder ein Webportal zum Verkauf sowie Download bereitstellen. Darüber hinaus ist der Zugang zu Titeln unterschiedlicher Verlage innerhalb der Vertriebsplattform relevant.

Diese Definition beinhaltet auch digitale Ökosysteme wie Apple, Google oder Microsoft, die auf jeweils eigenen Geräten und Systemen beruhen und damit entsprechendes Zubehör voraussetzen.⁵³

Im weiteren Schritt sind davon jedoch sogenannte Content-Aggregatoren wie beispielsweise die App niuu abzugrenzen. Diese ziehen sich den Inhalt aus verschiedenen Zeitungen und bündeln diese zu einem neuen Produkt.⁵⁴ Diese Form des Geschäftsmodells ist nicht mit dem eines digitalen Kioskanbieters zu vergleichen und wird deswegen im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Bei der Betrachtung der digital newsstands werden drei Ausprägungen von Geschäftsmodellen sichtbar, die bei den Anbietern digitaler Vertriebsplattformen Anwendung finden und unterschieden werden müssen:

Business-to-Consumer-Modell (B2C-Modell)

Beim B2C-Modell stellen Verlage und Inhaltenanbieter ihren Content auf der digitalen Vertriebsplattform für den Endverbraucher gegen Entgelt zum Download bereit. Der Kiosk bildet als Shop für digitale Zeitungen und Zeitschriften ein eigenständiges, technisches Produkt, welches als Web-Lösung oder Applikation verfügbar ist.

⁵² Laus (2014).

⁵³ Vgl. Axel Springer SE (2014a).

⁵⁴ Vgl. niuu publishing GmbH (2014).