

Silke Modjesch

Mobile Business in Fach- und Sachverlagen

Konzeption und Anwendung eines Geschäftsmodell-Ansatzes zur Monetarisierbarkeit von Smartphone-Applikationen

Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft
Band 15

Herausgegeben von Ulrich Huse und Okke Schlüter



Studiengang Mediapublishing
an der Hochschule der Medien Stuttgart

In der Online-Reihe **Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft (StBV)** erscheinen Abschlussarbeiten des Verlagsstudiengangs Mediapublishing und des Masterstudiengangs Print and Publishing, deren Ergebnisse branchenrelevant und über den Tag hinaus gültig sind. Alle veröffentlichten Arbeiten wurden mit einer Note besser als 2,0 bewertet und für die Veröffentlichung ausschließlich formal und stilistisch überarbeitet. Inhaltlich stellen sie also die Forschungsergebnisse der Absolventen, nicht die ihrer Professoren und Herausgeber dar.

ZUR ZITIERWEISE

Auch elektronische Publikationen müssen in allen bibliografischen Angaben korrekt und vollständig nachgewiesen werden. Zitiert wird die Reihe ›Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft‹ (StBV) nach denselben Richtlinien, die für Printpublikationen gelten, ergänzt durch die Angabe der vollständigen URL (Uniform Resource Locator) und des Zugriffsdatums. Also:

Modjesch, Silke: ›Mobile Business in Fach- und Sachverlagen. Konzeption und Anwendung eines Geschäftsmodell-Ansatzes zur Monetarisierbarkeit von Smartphone-Applikationen. Stuttgart: Hochschule der Medien 2013 (= Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft 15). URL: http://www.hdm-stuttgart.de/mp/stuttgarter_beitraege/190/volltext.pdf [Zugriff: tt.mm.jjjj]

Copyright © 2013 Studiengang Mediapublishing
an der Hochschule der Medien
Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart
sowie bei der Autorin

ISBN 978-3-942015-15-8

Die Reihe einschließlich aller ihrer Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen jeder Art, für Übersetzungen
und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen meinen Dank aussprechen, die zum Gelingen dieser Masterthesis beigetragen haben.

Meinen Betreuern Prof. Dr. Okke Schlüter und Sandra Kümmel M.A., die mich jederzeit mit wertvollen Anregungen und Ratschlägen unterstützt haben, gebührt ein besonderer Dank. Auch Steffen Meier, Bereichsleiter Online im Verlag Eugen Ulmer, möchte ich für die Unterstützung und Hilfestellung bei der Erstellung der Thesis danken. Danken möchte ich zudem meinen Kollegen Friedrich Springob, Andreas Ludwig und Robin Mugler, die mir mit Rat und Tat zur Seite standen, sowie allen Verlagsmitarbeitern und dem Verleger und Geschäftsführer Matthias Ulmer für seine interessanten und hilfreichen Anmerkungen.

Ein großes Dankeschön für die sehr spannenden und lehrreichen Gespräche gebührt allen Experten, mit denen ich im Rahmen der Thesis telefonisch oder persönlich gesprochen habe.

Rebecca Barth und Mirjam Bovenschulte danke ich für die Unterstützung bei der Schlusskorrektur der Arbeit.

Zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern, meiner Familie und meinem Freund bedanken, die mir während meines Studiums immer zur Seite standen, mich bestärkt und unterstützt haben.

Abstract

Die zunehmende Popularität mobiler Endgeräte und Applikationen (Apps) führt zu einem Wandel des Medienkonsumverhaltens. Verlage müssen auf diese Veränderung reagieren, Produkte für Smartphones und Tablets anbieten und – aufgrund der mangelnden Zahlungsbereitschaft für digitale Inhalte – auch effiziente Erlösmodelle entwickeln. Eine strategische Neupositionierung und die Modernisierung traditioneller Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse sind erforderlich.

Ziel der vorliegenden Masterthesis ist, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Geschäftsmodelle und die Vermarktung von Apps durch Verlage zu entwickeln. Im Fokus stehen Apps, die der Zielgruppe orts- und zeitunabhängige, kontextbezogene Services bieten und über eine reine Wiedergabe von Verlagscontent hinaus gehen. Im ersten Schritt wurde dafür ein theoretischer Ansatz für mobile Geschäftsmodelle konzipiert. Das Modell mit sieben Bestandteilen berücksichtigt App-spezifische Besonderheiten und dient speziell Fach- und Sachverlagen als Leitfaden für die Realisierung und Monetarisierung von Apps. Im zweiten Schritt wurden anhand von qualitativen Expertenbefragungen und der Analyse von Apps potenzielle Erfolgsfaktoren von mobilen Geschäftsmodellen und Produkten identifiziert. Die Interviews zeigten ein sehr breites Meinungsspektrum und decken – ebenso wie die Analysen – eine Vielzahl Erfolg versprechender Schlüsselfaktoren auf, die in Form eines Best Practice zusammengefasst und diskutiert wurden. Basierend auf dem theoretischen Modell und den erläuterten Erfolgsfaktoren wurden im praktischen Teil der Thesis Handlungsempfehlungen sowie konkrete Ideen für Service-orientierte Apps für den Verlag Eugen Ulmer entwickelt.

Als Ergebnis der Masterthesis ist festzuhalten, dass in der Verlagsbranche noch kein einheitliches Bild vom App-Markt existiert und die Entwicklung und Umsetzung mobiler Geschäftsmodelle und Apps von einer Vielzahl an unternehmensinternen und -externen sowie produktspezifischen Faktoren abhängt. Aus diesem Grund sind Analysen und die Erhebung von Expertenmeinungen, wie in der vorliegenden Arbeit durchgeführt, erforderlich.

The increasing popularity of mobile devices and applications (apps) has led to changes in media consumption. Publishers must be aware of the latest development in the mobile industry and react accordingly by offering products for smartphones and tablets. Additionally, new revenue models have to be generated due to customers' unwillingness to pay for digital content. Therefore, strategic repositioning and modernization of traditional business models and production processes in publishing companies are required. The aim of this thesis was to determine success factors of business models for apps and generate recommendations for the app marketing in publishing companies. The study thereby focuses on applications both offering context-aware services and going beyond reproduction of content. First, a theoretical approach for mobile business models was developed. The established model containing seven components and app-specific features can be seen as a compendium for publishers to realize and effectively monetize mobile applications. Second, several success factors for mobile business models and products were identified, based on the results of expert interviews and the analysis of existing apps. The interviews illustrated a broad range of views. The key factors were summarized and discussed in a best practice. In the practical part of this work, recommendations for Eugen Ulmer publishing regarding their mobile strategy were determined. Furthermore, several ideas for apps offering context-aware services were developed.

In conclusion, the thesis highlights that there is no consistent view of the mobile market within the publishing industry. The development and realization of mobile business models and apps depend on several internal and external factors in publishing houses and the industry. Therefore, further analysis and regular consultation of experts, as performed in this study, are necessary to ensure the future success of publishers in the market for mobile applications.

Inhalt

Eidesstattliche Erklärung	2
Danksagung	3
Abstract	4
Abkürzungsverzeichnis	9
Einleitung	10
1 Der Mobile-Markt	14
1.1 Mobile Business	14
1.1.1 Definition	14
1.1.2 Abgrenzung	16
1.1.3 Erfolgsfaktoren und Potenziale	17
1.2 Marktentwicklung	18
1.2.1 Mobile wird zum Massenmarkt	18
1.2.2 Technische Voraussetzungen	20
1.2.2.1 Mobile Übertragungstechnologien	20
1.2.2.2 Mobilfunkanbieter und Tarife	21
1.3 Mobile Endgeräte	21
1.3.1 Klassifizierung Mobiler Endgeräte	22
1.3.2 Smartphone	23
1.3.2.1 Definition	23
1.3.2.2 Funktionsumfang	24
1.3.2.3 Betriebssysteme, Geräte und Vertriebsplattformen	24
1.3.2.4 Verkaufszahlen und Nutzungsverhalten	27
1.3.3 Tablet PC	29
1.3.3.1 Definition und Funktionalitäten	29
1.3.3.2 Betriebssysteme, Geräte und Vertriebsplattformen	30
1.3.3.3 Verkaufszahlen und Nutzungsverhalten	30
1.3.4 Abgrenzung Smartphone und Tablet	32
1.4 Applikationen für mobile Endgeräte	32
1.4.1 Definition	32
1.4.2 Klassifizierung und Formen von Apps	33
1.4.3 Abgrenzung zur mobilen Website	35
1.4.4 Marktkennzahlen und Entwicklungen	36
1.4.5 Erlösmodelle für Apps	37
1.4.6 Features und App-Trends	38
2 Verlage auf dem Mobile-Markt	40
2.1 Struktureller Wandel der Verlagsbranche	40
2.2 Fach- und Sachverlage	42

2.3	Verlagsprodukte für mobile Endgeräte	42
2.3.1	Klassisches E-Book	43
2.3.2	Enhanced E-Book	44
2.3.3	Digitale periodische Verlagsprodukte	44
2.3.4	Apps als Verlagsprodukte	45
2.3.5	Abgrenzung Apps und E-Books	47
2.4	Chancen und Potenziale durch Apps	48
2.5	Herausforderungen für Verlage	49
3	Geschäftsmodelle	53
3.1	Definitionen und Ziele	53
3.2	Drei Geschäftsmodell-Ansätze	57
3.2.1	Geschäftsmodell-Ansatz von Wirtz	57
3.2.1.1	Bestandteile eines Geschäftsmodells	57
3.2.1.2	Fazit zum Wirtz-Ansatz	59
3.2.2	Geschäftsmodell-Ansatz von Osterwalder	59
3.2.2.1	Bestandteile eines Geschäftsmodells	60
3.2.2.2	Fazit zum Osterwalder-Ansatz	65
3.2.3	Geschäftsmodell-Ansatz von Bieger	65
3.2.3.1	Bestandteile eines Geschäftsmodells	65
3.2.3.2	Fazit zum Bieger-Ansatz	67
3.3	Geschäftsmodelle in der Medienbranche	67
3.3.1	Spezifika des Mediensektors	68
3.3.2	Wertschöpfung in der Medienbranche	69
3.3.3	Geschäftsmodelle in Medienunternehmen	69
3.4	Digitale Geschäftsmodelle	71
3.4.1	Veränderung der Wertschöpfung	71
3.4.2	Geschäftsmodelle im Electronic Business	73
3.4.3	Geschäftsmodelle im Mobile Business	75
3.5	Geschäftsmodellinnovationen	77
3.5.1	Business Model Innovation nach Wirtz	77
3.5.2	Geschäftsmodellinnovation nach Osterwalder	78
3.6	Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen	79
3.6.1	Wertschöpfung von Apps	79
3.6.2	Elemente eines App-Geschäftsmodells	80
3.6.3	Zusammenfassung und Zwischenfazit	89
4	Empirischer Teil: Experteninterviews und Recherche	92
4.1	Expertenbefragung	93
4.1.1	Ziel und Methodik von Experteninterviews	93
4.1.2	Vorbereitung der Experteninterviews	94
4.1.3	Durchführung der Experteninterviews	96
4.1.4	Transkription und Auswertung der Experteninterviews	96

4.2	Kurzinterviews	97
4.2.1	Vorbereitung der Kurzinterviews	97
4.2.2	Durchführung der Kurzinterviews	98
4.2.3	Transkription und Auswertung der Kurzinterviews	98
4.3	Desktop-Recherche	98
4.3.1	Apps von Verlagen	99
4.3.1.1	NWB Mobile (NWB Verlag)	100
4.3.1.2	Vögel bestimmen (Gräfe und Unzer)	102
4.3.1.3	IQ Sprachtrainer (Langenscheidt)	103
4.3.1.4	Apocalypse (Bastei Lübbe)	105
4.3.2	Branchenfremde Apps	107
4.3.2.1	Tasty! (Shork GmbH/Hädecke Verlag)	107
4.3.2.2	CoboCards (CoboCards GmbH)	109
4.3.2.3	Snippy (Snippy GmbH)	110
4.3.2.4	Lovoo (Lovoo GmbH)	112
4.3.2.5	Runtastic (Runtastic GmbH)	114
4.3.2.6	WeatherPro (Meteo Group Deutschland GmbH)	116
4.3.3	Apps für die „Grüne Branche“	118
4.3.3.1	Mobile Branchensoftware	118
4.3.3.2	Pflanzendatenbanken: AuGaLa (GaLaBau Service GmbH)	119
4.3.3.3	Gartenplaner: Gartenquelle (Hausformat)	121
4.3.3.4	Service-Apps für den Garten- und Landschaftsbau	123
4.3.3.5	Mobile Shops/Adressverzeichnisse/Kleinanzeigen	124
4.3.3.6	Lern-Apps	125
5	Best Practice: Erfolgsfaktoren von App-Geschäftsmodellen	126
5.1	Verlagsexterne Faktoren	126
5.1.1	Markt	126
5.1.2	Zielgruppe	127
5.1.3	Wettbewerber	128
5.2	Verlagsinterne Faktoren	129
5.2.1	Verlagsstrategie	129
5.2.2	Organisation	130
5.2.3	Ressourcenplanung	131
5.3	Leistungserstellung	132
5.3.1	Beschaffung von Content/Daten und Fachkompetenz	132
5.3.2	Konzeption und Produktion	133
5.4	Leistungsumfang	135
5.4.1	Ubiquität	135
5.4.2	Inhalt (4C)	135
5.4.3	Service	137
5.4.4	Technik	138
5.5	Finanzmodell	139
5.5.1	Erlösmodell	140
5.5.2	Kostenmodell	142
5.5.3	Werte Verteilung	143

5.6	Kanäle	143
5.6.1	Distribution	143
5.6.2	Kommunikation	144
5.7	Entwicklungskomponente	145
5.8	Zusammenfassung und Zwischenfazit	145
6	Mobile Geschäftsmodelle für den Verlag Eugen Ulmer	147
6.1	Der Verlag Eugen Ulmer	147
6.2	Zielgruppe Garten- und Landschaftsbau	148
6.2.1	Berufsbild Landschaftsgärtner	149
6.2.2	Wachstumsbranche Garten- und Landschaftsbau	150
6.2.3	Garten- und Landschaftsbau im Verlag Eugen Ulmer	150
6.2.4	Wettbewerber im Garten- und Landschaftsbau	151
6.3	Apps im Verlag Eugen Ulmer	152
6.3.1	App-Portfolio	152
6.3.2	Erweiterung des App-Portfolios	154
6.3.3	Potenzial von Apps für den Garten- und Landschaftsbau	155
6.4	Geschäftsmodellinnovationen für den Verlag Eugen Ulmer	155
6.4.1	Leitfaden für Geschäftsmodellinnovationen	155
6.4.2	Handlungsempfehlungen für Geschäftsmodellinnovationen	156
6.4.2.1	Verlagsexterne Faktoren: Markt, Zielgruppe, Wettbewerber	157
6.4.2.2	Verlagsinterne Faktoren: Organisation, Strategie, Ressourcen	157
6.4.2.3	Leistungserstellung: Beschaffung, Konzeption/Produktion	159
6.4.2.4	Ansätze für den Leistungsumfang	160
6.4.2.5	Finanzmodell: Erlösmodell, Kostenmodell, Werteverteilung	169
6.4.2.6	Kanäle: Distribution, Kommunikation	170
6.4.2.7	Entwicklungskomponente	171
6.4.3	Fazit zur Geschäftsmodellinnovation	171
	Fazit	173
	Quellenverzeichnis	175
	Abbildungsverzeichnis	193
	Tabellenverzeichnis	195

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
allg.	allgemein
AMPS	Advanced Mobile Phone System
App	Application, Applikation
AR	Augmented Reality
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bzw.	beziehungsweise
CD	Compact Disc
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Cascading Stylesheet
d. h.	das heißt
DVD	Digital Video Disc
EBS	Emotion Based Services
E-	Electronic (z.B. E-Book, E-Commerce, E-Ink, etc.)
EDGE	Enhanced Data Rates for GSM Evolution
E-Mag	Electronic Magazine
engl.	englisch
EPub	Electronic Publication
et al.	et alii/et aliae (z. Dt. und andere)
etc.	et cetera
f., ff.	folgende (Seite/n)
ggf.	gegebenenfalls
GPRS	General packet radio service
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
HDR	High Dynamic Range
Hrsg.	Herausgeber
HSCSD	High Speed Circuit Switched Data
HSPA	High Speed Packet Access
HTML	Hypertext Markup Language
i.d.R.	in der Regel
LBS	Location Based Services
LTE	Long Term Evolution
M-	Mobile (z.B. Mobile Business, Mobile Commerce)
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
QR	Quick Response
RIM	Research in Motion
RSS	Really Simple Syndification
S./s.	Siehe/siehe
SMS	Short Message Service
sog.	sogenannte/r/s
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
URL	Uniform Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition
u.v.m.	und viele mehr
Vgl./vgl.	Vergleiche/vergleiche
WLAN	Wireless Local Area Network
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel
z.Dt.	zu Deutsch
z.T.	zum Teil

Einleitung

E-Mails unterwegs abrufen, sich zum vereinbarten Treffpunkt navigieren lassen, aktuelle Abfahrtszeiten der S-Bahn prüfen oder die neusten Pressemeldungen überfliegen – mobile Endgeräte bündeln zahlreiche Funktionen und werden immer stärker in alltägliche Situationen und Abläufe integriert. Der Erfolg von Smartphones und Tablets, maßgeblich vorangetrieben durch die Markteinführung von Apples iPhone und iPad, zeigt sich in der wachsenden Anzahl der Gerätehersteller, die sich mit innovativen Features gegenseitig übertrumpfen, sowie in der zunehmenden Verbreitung und Nutzung der Geräte. Installierbare Applikationen, kurz Apps, liefern Informationen, bieten Unterhaltung und innovative, nutzbringende Services, die das Endgerät zum individuellen Begleiter und Assistent seines Users machen. Branchenexperte Ansgar Mayer fasst diese Entwicklung wie folgt zusammen:

„Mobile ist ein Massenmarkt – und Apps sind dabei, zu dessen Weltsprache zu werden.“¹

Die massenweise Verbreitung der Geräte fördert die Nachfrage und das Bedürfnis nach mediengerecht aufbereiteten Angeboten und Inhalten. Es eröffnen sich Perspektiven und Innovationspotenziale durch neue Geschäftsmodelle, die auch für die Verlage, als Produzenten und Anbieter von Content, von Interesse sind.² Viele Verlage vermarkten ihre Inhalte bereits in digitaler Form – sei es für Websites, Online-Datenbanken oder als E-Books und elektronische Periodika, die auf mobilen Lesegeräten konsumiert werden. Immer häufiger bereichern auch Apps das digitale Verlagsportfolio.

Als Herausforderung erweist sich für viele Verlage noch immer die Monetarisierbarkeit digitaler Inhalte. Die Kostenlos-Kultur des Internets und die mangelnde Akzeptanz von Paid Content führen zu einem Werteverfall digitaler Verlagsinhalte. Leser sind nicht bereit, für digitalen Content dieselbe Summe zu bezahlen, wie für gedruckten. Apps erwirtschaften noch nicht erhoffte Erlöse, bieten jedoch die Möglichkeit, Verlagscontent in einer neuen Form zu präsentieren und mit innovativen, kontextbezogenen Services zu kombinieren. Verlage können durch Apps nicht nur mit neuen Produktkonzepten, sondern auch mit neuen Erlös- und Bezahlmodellen an ihre Kunden herantreten und neue Zielgruppen erschließen. Das erfordert eine Positionierung als multimedialer Dienstleister auf dem Mobile-Markt sowie die Entwicklung innovativer App-Geschäftsmodelle.

Zielsetzung und Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit zentralen Herausforderungen, denen sich Verlage bei der Erweiterung ihres Portfolios um attraktive, serviceorientierte

1 Mayer (2012), S. 7

2 vgl. Heinemann (2012), S. V

Apps mit mit neuen Erlösmodellen stellen müssen. Der Fokus der Arbeit liegt auf Fach- und Sachverlagen sowie auf Smartphone-Applikationen.

Ziel der Thesis ist die Konzeption eines theoretischen Geschäftsmodell-Ansatzes für Apps sowie die Erarbeitung konkreter Erfolgsmethoden für die Verlagspraxis. Expertenbefragungen sowie eigene Recherchen und App-Analysen liefern die Grundlage dafür. Im praktischen Teil der Arbeit werden darauf aufbauend ein Geschäftsmodell-Konzept, Produktideen für Apps sowie Handlungsempfehlungen für den Verlag Eugen Ulmer, einem Fachverlag für den Garten- und Landschaftsbau, entwickelt.

Auf globaler Verlagebene sind innovative mobile Geschäftsmodelle für Apps gefragt, die neben Erlös- und Produktkonzepten auch die Rahmenbedingungen des Marktes sowie unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen. Der Markt fordert digitale Angebote, die den Usern einen Mehrwert im Vergleich zu digitalisierten Printprodukten bieten. Gleichzeitig müssen Verlage traditionelle Geschäftsmodelle hinterfragen und sich auf ein neues Geschäftsumfeld einstellen. In der vorliegenden Arbeit wird ein mobiler Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen konzipiert, der relevante markt-, produkt- und verlagsbezogene Bausteine beinhaltet. Neben den Marktentwicklungen und -barrieren spielen Wettbewerber und die sich wandelnde Zielgruppe sowie organisatorische und strategische Veränderungen eine Rolle. Auch die Vermarktung sowie konzeptionelle, technische und produktspezifische Besonderheiten von Apps werden thematisiert.

Auf Produktebene stellt sich die Frage, ob die Wiedergabe von qualitativem Content – als Kernkompetenz von Fach- und Sachverlagen – dem digitalen Format App gerecht wird. Ist lediglich eine angepasste Darstellung des Inhalts gefordert oder verlangen Smartphones durch ihre orts- und zeitunabhängige, kontextbezogene Nutzbarkeit zusätzlich innovative, serviceorientierte Lösungen? Während E-Books als schlichte, digitalisierte Versionen von Printprodukten für den Konsum auf Lesegeräten akzeptiert werden, ist im Hinblick auf Apps zu untersuchen, ob die Qualität von Fachinhalten und die Art der Aufbereitung schon einen Mehrwert darstellen, oder ob eine Loslösung vom Content und die Integration von zielgruppenorientierten Services erforderlich ist.

In diesem Zusammenhang müssen sich Verlage mit der Monetarisierbarkeit von Apps auseinandersetzen. Das Problem der mangelnden Zahlungsbereitschaft für digitale Inhalte betrifft auch den Mobile-Markt. Es ist zu untersuchen, ob eine Anreicherung des Verlagscontents mit nutzerorientierten Services den Wert und Mehrwert einer App in dem Maße anheben kann, dass die Zielgruppe bereit ist, mehr Geld dafür auszugeben. Mit dem Ziel, traditionelle Erlösstrukturen der Verlagsbranche zu überdenken und weiterzuentwickeln, werden im Rahmen der vorliegenden Thesis die Erlösmodelle des App-Marktes analysiert und auf den Verlagskontext übertragen.

Es lassen sich drei zentrale Forschungsfragen ableiten, die für die dauerhafte und erfolgreiche Positionierung von Fach- und Sachverlagen im Mobile Business zu beantworten sind:

- ▶ Welche Bestandteile beinhaltet ein integrierter Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen und welche Methoden sind Erfolg versprechend bei der Umsetzung in der Praxis?
- ▶ Ist qualitativer, produktspezifisch aufbereiteter Verlagscontent in Apps ausreichend oder kann eine gewinnbringende Monetarisierung nur durch die Realisierung nutzer- und kontextbezogener Services erfolgen?
- ▶ Welche Erlösmodelle für Apps der Fach- und Sachverlagsbranche bergen wirtschaftliches Potenzial?

Methode und Aufbau

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel erfolgt eine thematische Einordnung der Arbeit durch die Definition und Abgrenzung des Begriffs Mobile Business. Anhand aktueller Kennzahlen, Entwicklungen und Trends wird ein Einblick in den Mobile-Markt geliefert. Ziel ist es, die Funktionalitäten von mobilen Endgeräten und Apps aufzuzeigen und die verschiedenen Plattformen vorzustellen. Verschiedene Formen von Apps werden beschrieben und voneinander abgegrenzt, und es erfolgt die Klassifizierung und Abgrenzung mobiler Endgeräte.

Das zweite Kapitel widmet sich der Verlagsbranche. Aus einem kurzen Einblick in die Verlagsbranche werden Gründe und Notwendigkeit für den Eintritt auf den Mobile-Markt und einen strukturellen Wandel abgeleitet. Es folgt ein Überblick über Verlagsprodukte für mobile Endgeräte, bei dem der Fokus auf Apps liegt. Abschließend werden Chancen und Herausforderungen, die das neue Geschäftsumfeld mit sich bringt, skizziert.

Kapitel 3 liefert zunächst eine theoretische Basis für die Konzeption eines Geschäftsmodell-Ansatzes. Es werden drei verschiedene Ansätze aus der Literatur vorgestellt und Besonderheiten digitaler, mobiler und medienspezifischer Geschäftsmodelle erläutert. Mit einem Leitfaden zur Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen endet der Theorieteil. Die Konzeption eines neuen Geschäftsmodell-Ansatzes für Apps in Fach- und Sachverlagen bildet den zweiten, praktischen Teil des Kapitels.

Im vierten Kapitel beginnt der empirische Teil der Arbeit. Es werden Vorgehensweise, Methode und Durchführung der geführten Experteninterviews geschildert. Anschließend erfolgt die Analyse verschiedener Apps aus Verlagen, verlagsähnlichen und -fremden Branchen. Im Hinblick auf den Verlag Eugen Ulmer werden auch mobile Produkte der „Grünen Branche“ analysiert. Der Schwerpunkt der Analysen liegt auf inhaltlichen Produktkomponenten und Erlösmodellen der Apps.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Expertenbefragungen sowie der App-Analysen im Rahmen eines Best Practice zusammengefasst, um Erfolgsmethoden für Fach- und Sachverlage bei der Umsetzung von App-Geschäftsmodellen aufzuzeigen.

Abschließend werden in Kapitel 6 der Verlag Eugen Ulmer und die Zielgruppe Garten- und Landschaftsbau, die mit Apps angesprochen werden soll, vorgestellt. Die Präsentation eines Geschäftsmodell-Konzepts einschließlich App-Ideen und Handlungsempfehlungen erfolgt im zweiten Teil des Kapitels.

Ein abschließendes Fazit fasst die Ergebnisse der Thesis zusammen und bildet den Abschluss der Arbeit.

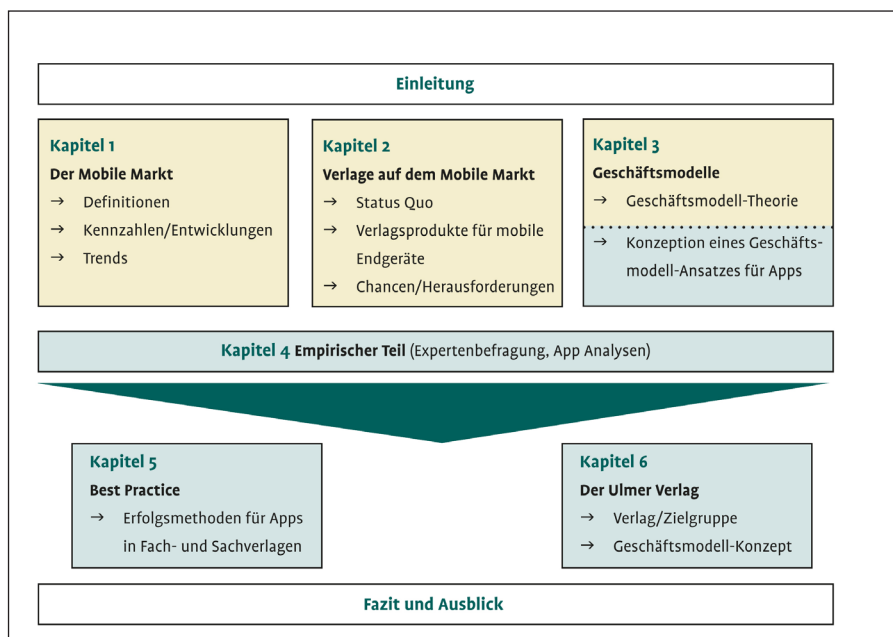


Abb. 1: Aufbau der Masterthesis [Eigene Darstellung]

1 Der Mobile-Markt

Das vorliegende Kapitel liefert Definitions- und Abgrenzungsansätze sowie Erfolgsfaktoren des Mobile Business und ordnet die Arbeit damit in einen thematischen Kontext ein. Es folgt ein detaillierter Überblick über Produkte, Entwicklungen, Kennzahlen und Trends auf dem Mobile-Markt.

Leitfragen des Kapitels

- ▶ Was ist im Kontext der vorliegenden Arbeit unter Mobile Business zu verstehen?
- ▶ Was sind die wichtigsten Entwicklungen auf dem Mobile-Markt bezüglich Hardware, Software, Gerätefunktionalitäten und Anwendungsmöglichkeiten?
- ▶ Welches Nutzungsverhalten zeichnet sich bei mobilen Endgeräten und Software ab?

1.1 Mobile Business

„Die mobile Kommunikation ist mittlerweile ein zentraler Bestandteil der modernen Informations- und Kommunikationsgesellschaft.“³ Nicht nur das Kommunikationsverhalten, sondern die gesamte Wirtschaft, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle haben sich durch mobile Endgeräte und Anwendungen verändert und rücken Mobile Business in den Fokus.⁴

1.1.1 Definition

Die Schnelllebigkeit des mobilen Markts und die ständige Weiterentwicklung mobiler Technologien lassen kein einheitliches Verständnis der Bezeichnung Mobile Business zu. „Mobil“ bedeutet laut Duden *beweglich* bzw. *nicht fest an einen Standort gebunden*.⁵ Mit der englischen Bezeichnung Business kann ein Betrieb oder eine Firma, ein Geschäft, ein Beruf, ein thematisches Fach oder eine Angelegenheit gemeint sein. Im Rahmen dieser Arbeit wird Mobile Business im Sinne von „mobile Geschäftsprozesse“ verstanden.

Nach Keuper bezeichnet Mobile Business „sämtliche Kommunikationsvorgänge sowie den Austausch von Informationen, Waren und Dienstleistungen über mobile Endgeräte“⁶. Dabei ist es egal, ob der Austausch zwischen zwei Unternehmen (B2B) oder zwischen Unternehmen und Endkunden (B2C) stattfindet.⁷ Keuper identifiziert im Jahr 2002 Merkmale und Vorteile, die Mobile Business kennzeichnen.

3 Wirtz (2010), S. 53

4 vgl. ebd., vgl. Heinemann (2012), S. V

5 vgl. Duden Online (2012)

6 Keuper (2002), S. 92

7 vgl. Keuper (2002), S. 92

Ortsunabhängigkeit (Ubiquität) ▶ Nutzung ist unabhängig vom Aufenthaltsort
Lokalisierbarkeit ▶ Exakte Bestimmung des Aufenthaltsorts
Erreichbarkeit ▶ Erreichbarkeit ständig und überall
Kontextspezifität ▶ Angebot nach Lokalität, Aktion, Zeit oder Interesse abrufbar
Personalisierung ▶ Persönliche Rufnummer = eindeutige Identifikation
Datenproaktivität ▶ Push-Dienste ersetzen gezielte Suche nach Inhalten
Bequemlichkeit ▶ Einfache, nutzerfreundliche Bedienbarkeit
Kostengünstigkeit ▶ Im Vergleich zum stationären PC
Sicherheit ▶ Vertrauliche Datenspeicherung und -verwaltung durch Netzanbieter
Interaktion ▶ Offene Kommunikationsstandards und Schnittstellentechnologien
Integration von Unterhaltung ▶ Bilder und Daten – auch für werbliche Zwecke

Tab. 1: Merkmale und Vorteile von Mobile Business nach Keuper [Eigene Darstellung nach Keuper (2002), S. 92]

Ähnlich wie Keuper definiert Lehner Mobile Business als „Möglichkeit eines Unternehmens [...], die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von sämtlichen, das Unternehmen betreffenden Geschäftsprozessen (intern mit Mitarbeitern, extern mit Kunden oder Zulieferern) auf mobiler Basis abzuwickeln“⁸. Auch die von Lehner beschriebenen Merkmale ähneln dem Ansatz von Keuper.

Beide Definitionen basieren wie eine Reihe anderer Definitionsansätze für Mobile Business auf den Terminologien des Electronic Business, ergänzt um die Inanspruchnahme eines mobilen Gerätes. Wirtz erweitert seine Definition um den Aspekt der Nutzung mobiler Datennetze, die er zusammen mit den drahtlosen mobilen Endgeräten als wesentliche Grundlage des Mobile Business sieht.⁹ Er liefert folgende Definition: „Unter dem Begriff Mobile Business wird die Anbahnung sowie die Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Leistungsaustauschprozessen zwischen ökonomischen Partnern mittels elektronischer Netze und mobiler Zugangsgeräte verstanden.“¹⁰

Im Vergleich zu Keuper und Lehner bietet Wirtz mit vier wesentlichen Merkmalen und Vorteilen des Mobile Business ein kompakteres Bild.

Mobilität ▶ Zugang zu Netzwerken/Produkten/Dienstleistungen jederzeit und überall
Erreichbarkeit ▶ Dauerhafte Erreichbarkeit; Push-Dienste und Pull-Anwendungen
Lokalisierung ▶ Lokale Angebote/Services durch Lokalisierung der Mobiltelefone
Identifikation der Mobilfunkteilnehmer ▶ Personalisierung der Angebote/Services

Tab. 2: Merkmale und Vorteile von Mobile Business nach Wirtz [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 52 f.]

Mobile Business deckt im Kontext der vorliegenden Arbeit und der Fach- und Sachverlagsbranche auch eine Ausweitung des traditionellen Produktportfolios auf Verlagsprodukte für mobile Endgeräte ab. Dabei geht es nicht nur im Sinne von Wirtz um den Leistungsaustausch mittels mobilen Endgerätes. Im Verlagskontext ist auch die „Mobilwerdung“ der Verlagsprodukte als Bestandteil

⁸ Lehner (2003), S. 6

⁹ vgl. Wirtz (2010), S. 40 f., S. 51

¹⁰ Wirtz (2010), S. 51

des Mobile Business zu betrachten. Mobile Business umfasst demnach nicht nur die Anbahnung und Abwicklung von Prozessen, sondern auch die Umstrukturierung vorhandener Prozesse mit dem Ziel, mobile Produkte für die entsprechenden Endgeräte hervorzubringen.

1.1.2 Abgrenzung

Es erfolgt eine Abgrenzung der Begriffe Mobile Business, Electronic Business, Electronic Commerce und Mobile Commerce. In der Literatur wird Mobile Business im Allgemeinen als Teilmenge bzw. untergeordneter Geschäftsbereich des Electronic Business gesehen, der einen Mehrwert durch den Aspekt der Mobilität generiert.¹¹ Wirtz bezeichnet Mobile Business als „ortsunabhängige Form des Electronic Business“¹². Die Definition von Keuper hebt sich davon ab. Keuper versteht Mobile Business als eigenständigen Geschäftsbereich mit lediglich einer Schnittmenge zum Electronic Business. Er ist der Ansicht, dass mobile Kommunikationsnetze in Verbindung mit mobilen Endgeräten auch Anwendungen ermöglichen, die über stationäre Netze nicht möglich sind.¹³ Einen Schritt weiter geht Logara, der Mobile Business als völlig eigenständige Kategorie begreift, „die auf innovativen Technologien basiert und mit der Zeit große Teile des Electronic Business und [...] des Electronic Commerce substituieren wird“.¹⁴ Mobile Commerce wird in der Literatur relativ einheitlich als Teilbereich von Mobile Business verstanden, bei dem es um die entgeltliche „Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftsprozessen zwischen Wirtschaftssubjekten“¹⁵ geht. Der Begriff des Mobile Business wird weiter gefasst als Mobile Commerce, er bezeichnet nicht nur monetäre Transaktionen, sondern auch ausgetauschte Dienstleistungen.¹⁶ Ähnlich verhält sich die Beziehung von Electronic Commerce zu Electronic Business: „Von E-Commerce kann immer dann gesprochen werden, wenn im Rahmen des Electronic Business Handelstransaktionen abgewickelt werden.“¹⁷

Jelassi und Enders beziehen sich in Ihrer Definition auf den Zusammenhang von Mobile Commerce und Electronic Commerce und gehen auf Netzwerk-Technologie sowie mobile Endgeräte ein: „Mobile e-commerce, or m-commerce, is a subset of electronic commerce. While it refers to online activities similar to those mentioned in the electronic commerce category, the underlying technology is different since mobile commerce is limited to mobile telecommunication networks, which are accessed through wireless hand-held devices such as mobile phones, hand-held computers and personal digital assistants (PDAs).“¹⁸ Zudem liefern die Autoren einen Beweis dafür, dass Mobile Business und Mobile Commerce oft analog Electronic Business und Electronic Commerce definiert und nur um die Komponente des mobilen Endgerätes ergänzt werden.

11 vgl. Wirtz (2010), S. 51, Link (2003), S. 4 f., Nicolai (2001), S. 4 f.

12 Wirtz (2010), S. 40

13 vgl. Keuper (2002), S. 92

14 Logara (2008), S. 19

15 Link (2003), S. 5

16 vgl. Wirtz (2010), S. 51

17 Nicolai (2001), S. 4

18 Jelassi et al. (2008), S. 4 f.

Electronic Commerce kann im Sinne von Keuper als elektronischer Handel oder als Einkaufsmöglichkeiten via Internet verstanden werden.¹⁹ Keuper lässt in seinem Abgrenzungsansatz den Electronic Commerce jedoch außen vor.²⁰

Um die verschiedenen Ansätze und Überschneidungen der Begrifflichkeiten zu verdeutlichen, werden grafische Modelle von Nikolai und Link einem modifizierten Ansatz von Keuper gegenüber gestellt.

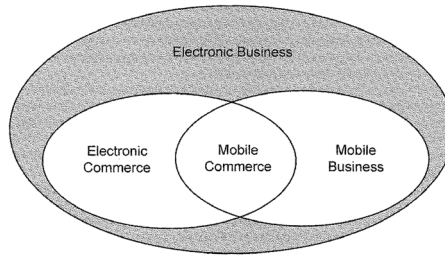
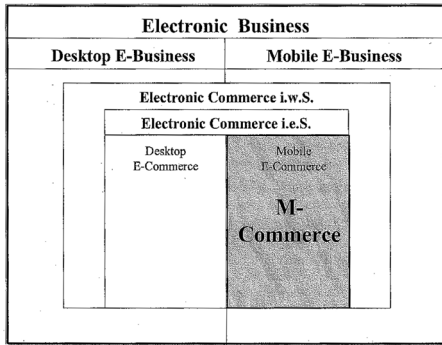


Abb. 2 (li): Geschäftsfelder im E-Business [Nicolai (2001), S. 4]

Abb. 3 (re): Begriffliche Einordnung des M-Commerce [Link (2003), S. 4]

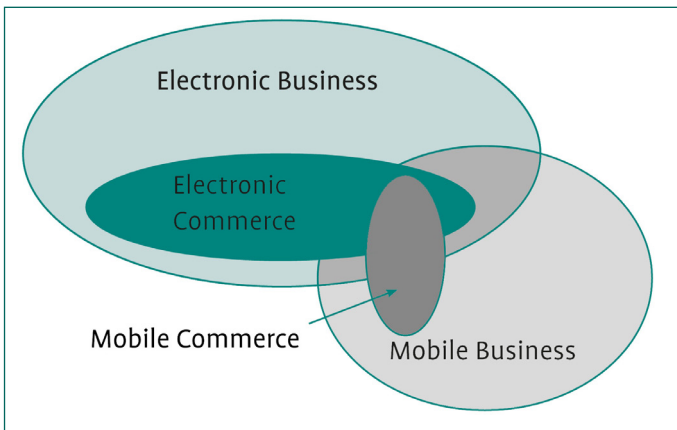


Abb. 4: Abgrenzung des Mobile Business [Eigene Darstellung nach Keuper (2002), S. 92, modifiziert]

1.1.3 Erfolgsfaktoren und Potenziale

Ob ein Unternehmen Erfolg im Mobile Business hat, hängt davon ab, ob Chancen und Potenziale des mobilen Marktes genutzt werden können.²¹ Die Erfolgsfaktoren des Mobile Business basieren auf denen des Electronic Business und werden um spezifische Charakteristika wie z. B. Mobilität, Erreichbarkeit und Lokalisierbarkeit ergänzt. Folgende Tabelle ist eine erweiterte Darstellung der von Wirtz identifizierten Erfolgsfaktoren und Potenziale im Mobile Business.

¹⁹ vgl. Keuper (2002), S. 154

²⁰ vgl. Keuper (2002), S. 92

²¹ Absatz vgl. Wirtz (2010), S. 68 ff.

Plattformen/ Marketplaces	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angebot mobiler Produkte und Services ▶ Integrationsgrad der Plattformen ▶ Nutzerfreundlichkeit, Usability, einfache Abwicklung ▶ Bindung der Kunden an Geräte, Services, Plattformen
Personalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Personenbasierte, individuelle Produkt- und Dienstleistungsangebote ▶ Sammlung personenbezogener Präferenzen und Daten ▶ Zielgerichtete Befriedigung von Kundenbedürfnissen steigert Zufriedenheit ▶ Zusatznutzen und Mehrwert für Kunden (Nutzen versus Überwachung)
Lokalisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verfügbarkeit ortsbezogener Services (Location Based Services) ▶ Sammlung personen- und ortsbezogener Präferenzen und Daten ▶ Verknüpfung des mobilen Internets mit ortsbezogenen Informationen bedeutet Verknüpfung von Online und Offline ▶ Zusatznutzen und Mehrwert für Kunden (Nutzen vs. Überwachung)
Geräte- und Medienfreiheit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vernetzung/Synchronisierung verschiedener Endgeräte ▶ Zeit- und Convenience-Vorteil, da kein Wechsel nötig ▶ Universelle Verfügbarkeit von Daten z. B. durch Cloud-Dienste ▶ Schnellere Prozesse und Informationsketten
Bandbreite	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Weiterentwicklung schneller Netztechnologien ▶ Erweiterung und Anreicherung der Content-Angebote ▶ Keine Begrenzung des Nutzungsspektrums
Rolle des Social Net	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chancen und Potenziale durch erhöhte Vernetzung ▶ Permanenter Austausch in Foren/Communities/Sozialen Netzwerken ▶ Foto- und Video-Sharing

Tab. 3: Erfolgsfaktoren und Potenziale im Mobile Business [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 68 f.]

Die genannten Faktoren können Unternehmen als Anhaltspunkte für die Ausrichtung des mobilen Angebotspektrums dienen. Organisatorische und strategische Flexibilität bei der Entwicklung der Angebote sowie eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Kundenwünsche, Marktbedingungen oder Trends sind laut Wirtz zudem nötig, um erfolgreich im Mobile Business zu sein und sich langfristig zufriedene Kunden und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu sichern.²²

1.2 Marktentwicklung

Im Folgenden wird der Mobile-Markt anhand von Kennzahlen, technischen Entwicklungen und Voraussetzungen sowie aktuellen Trends vorgestellt.

1.2.1 Mobile wird zum Massenmarkt

Bereits im Jahr 2010 berichtete der Focus, dass die Anzahl der Mobiltelefone in Deutschland die Zahl der Bundesbürger überschritten habe.²³ 2012 berechnete der Software-Hersteller SAP, dass es weltweit mehr Mobiltelefone als Zahnbürsten gibt und dass täglich doppelt so viele Smartphones verkauft wie Kinder geboren werden.²⁴ Diese Zahlen belegen die Behauptung des

²² vgl. Wirtz (2010), S. 71

²³ vgl. Focus (2010)

²⁴ vgl. Focus (2012)

Autors und Branchenexperten Ansgar Mayer: „Der Milliardenmarkt Mobile Media ist bereits da.“²⁵ Mayer schreibt in seinem Buch von der App-Economy als neuem Hype nach der New Economy und der geplatzten Dotcom-Blase.²⁶ Im Gegensatz zu den vorschnellen Hoffnungen und dreistelligen Prozentwert-Prognosen der New Economy verfüge man laut Mayer heute über eine solide technische und wirtschaftliche Infrastruktur, über Erfahrungswerte und eine gewisse Grundskepsis.²⁷ Florian Treiß, Gründer der Plattform mobilbranche.de, vertritt eine ähnliche Ansicht wie Mayer. Er legt Geräteherstellern und Anbietern von Inhalten nahe, auf den Massenmarkt schnellstmöglich mit einer Mobile-Strategie zu reagieren und dabei vor allem technologische Neuheiten im Auge zu behalten.²⁸ Aktuelle Verkaufs- und Nutzerzahlen des Mobile-Marktes bestätigen die Ansichten der Experten und werden im weiteren Verlauf des Kapitels dargestellt.

Das Handy ist nicht mehr nur ein Telefon, sondern ein multifunktionales Gerät, mit dem man telefonieren, SMS versenden, E-Mails abrufen, fotografieren, navigieren, Musik hören und im Internet surfen kann. Laut einer Bitkom-Studie besaßen im Oktober 2012 bereits 38 Prozent aller Bundesbürger ab 14 Jahren ein Smartphone.²⁹ Der Absatz von herkömmlichen Mobiltelefonen ist seit 2010 fast durchgängig gesunken und erlitt im Jahr 2012 sogar einen Rückgang um 36 Prozent im Vergleich zu Vorjahr.³⁰ Dem gegenüber steht der Smartphone-Absatz: Mit rund 18.4 Millionen Geräten wurden im Jahr 2012 ca. 21 Prozent mehr Smartphones verkauft, als im Vorjahr.³¹ Für das Jahr 2015 wird ein Absatz von 31, 5 Millionen Geräten prognostiziert.³²

Wenn vom Massenmarkt Mobile gesprochen wird, muss neben dem Smartphone-Absatz auch die steigende Verbreitung und Beliebtheit der Tablet-PCs erwähnt werden. Tablet-PCs sind als mobile Endgeräte im weiteren Sinne zu sehen. Im Wesentlichen gleicht der Funktionsumfang dem der Smartphones, mit dem Unterschied, dass man mit einem Tablet-PC nicht über das Mobilfunknetz telefonieren kann.³³ Nach dem Boom-Jahr 2011 mit 2,1 Millionen verkauften Geräten und einem Anstieg um 166 Prozent³⁴ wurden im Jahr 2012 über 4,4 Millionen Tablet-PCs verkauft, was einem Plus von 122 Prozent entspricht.³⁵ Nicht nur die wachsende Verbreitung der immer leistungsstärker werdenden Endgeräte macht den Mobile-Markt zum Massenmarkt. Auch die mobile Internetnutzung nimmt stetig zu und hat mit „dem wohl prominentesten Vertreter des Smartphones, dem Apple iPhone, [...] endgültig seinen

25 Mayer (2012), S. 7

26 vgl. Wirtschaftsfacts (o.J.): Die Dotcom-Blase, ein weltweites Phänomen, ist ein durch die Medien geprägter Kunstbegriff für eine im März 2000 geplatzte Spekulationsblase, die insbesondere die so genannten Dotcom-Unternehmen betraf und vor allem in Industrieländern zu Vermögensverlusten für Kleinanleger führte.

27 vgl. Meyer (2012), S. 7

28 vgl. Treiß (2012)

29 vgl. Bitkom (2012a)

30 vgl. Statista (2013a)

31 vgl. Statista (2013b)

32 vgl. Bitkom (2012b)

33 s. Kapitel 1.3.1 [Klassifizierung mobiler Endgeräte], Kapitel 1.3.3 [Tablet PCs]

34 vgl. Bitkom (2012c)

35 vgl. Bitkom (2013a)

Durchbruch erreicht“.³⁶ Prognosen sagen, dass es bereits 2014 mehr mobile als stationäre Internetnutzer geben wird³⁷ und dass „Smartphones und Tablets [...] innerhalb der kommenden Jahre stationäre PCs und Notebooks als primären Zugang zum Internet [ablösen werden]“³⁸. Während im Oktober 2012 schon jeder zehnte Web-Zugriff von einem mobilen Endgerät erfolgte,³⁹ rief im Januar 2013 laut Analyse-Plattform Webtrekk bereits jeder Dreizehnte das Internet von einem mobilen Endgerät aus auf.⁴⁰ Analog stieg der Umsatz mit mobilen Datendiensten im Jahr 2012 um 13 Prozent auf 8,5 Milliarden Euro.⁴¹ Christian Sauer, Webtrekk-Geschäftsführer, prognostiziert: „Der mobile Kanal nimmt an Fahrt auf und gewinnt zusehends Marktanteile [...], Unternehmen sollten diesen Trend für die Optimierung der eigenen Webpräsenz nutzen.“⁴²

1.2.2 Technische Voraussetzungen

Es folgt ein kurzer Einblick in mobile Übertragungstechnologien und Mobilfunktarife als wichtige Voraussetzungen für den Markterfolg mobiler Endgeräte und die steigenden mobilen Internetzugriffe.

1.2.2.1 Mobile Übertragungstechnologien

Die ersten Mobilfunkgeräte funktionierten in den analogen A-, B- und C-Netzen durch eine Übertragungstechnik mit Leitungsvermittlung.⁴³ 1958 von der Bundespost eingeführt, wurde die Vermittlung im A-Netz anfangs noch von Hand in der Telefonzentrale hergestellt. Das C-Netz existierte bis ins Jahr 2000. Anfang der 90er Jahre wurde der digitale GSM-Standard (Global System for Mobile Communications) eingeführt, ebenfalls basierend auf Leitungsvermittlung. Man spricht von Mobilfunknetzen der 2. Generation (2G). 1992 startete das D-Netz der Telekom, es operierten T-Mobile im D1-Netz und Vodafone im D2-Netz. 1994 kam das E-Netz der Anbieter O2 und E-Plus hinzu. Der Unterschied liegt in den abweichenden Frequenzbereichen. Erst mit Aufkommen von sog. Brückentechnologien wie GPRS (General Packet Radio Service) Anfang des neuen Jahrtausends – man spricht von 2,5 G – wurde die Technik von Leitungsvermittlung auf Paketvermittlung umgestellt. Die dritte Generation der Mobilfunknetze (3G) startete mit Einführung des UMTS-Standards (Universal Mobile Telecommunications Systems) im Jahr 2004. Der Standard zeichnet sich durch höhere Datenübertragungsgeschwindigkeiten aus und galt „lange als das Zukunftssystem, das die Verbreitung des mobilen Internets vorangetrieben hat und auf dem die zukünftigen Technologien weitgehend basieren“⁴⁴. Die Zwischengenerationen 3,5G und 3,9G zeichnen sich ebenfalls durch jeweils höhere Geschwindigkeiten aus. Als 4. Generation (4G) wird der neue Standard LTE (Long Term Evolution) bezeichnet. Eine

36 Heinemann (2012), S. 20

37 vgl. Heinemann (2012), S. V

38 vgl. Bitkom (2012b)

39 vgl. Zlotos (2012)

40 vgl. Webtrekk (2013)

41 vgl. Bitkom (2013b)

42 vgl. Zlotos (2012)

43 Absatz vgl. Heinemann (2012), S. 15 ff., Start Mobile (2012), Müller (2012), S.10

44 Heinemann (2012), S. 15

dauerhafte Internetverbindung und schnellere Downloadraten ermöglichen eine permanente, ortsunabhängige Kommunikation außerhalb des Telefonnetzes. Videokonferenzen, Online Gaming und Fernsehen über ein Mobiltelefon sind damit keine Zukunftsvision mehr. Branchenexperten prophezeien für das Jahr 2013 eine Verdreifachung der LTE-fähigen Smartphones – von 90,9 Millionen auf 275 Millionen Geräte – auf dem internationalen Markt, gefördert durch den Markteintritt neuer Smartphone-Hersteller wie Amazon und Mozilla.⁴⁵ Die Netzabdeckung in Deutschland wächst rasant, im Jahr 2016 sollen bereits 41 Millionen Bundesbürger den schnellen LTE-Internetzugang nutzen.⁴⁶

Generation	Technik	Übertragung	Bandbreite
1G	AMPS	analog, leitungsvermittelt	-
2G	GSM	digital, leitungsvermittelt	9,6 Kilobit/Sekunde
2.5G	HSCSD	digital, leitungsvermittelt	57,6 Kilobit/Sekunde
	GPRS	digital, paketvermittelt	115 Kilobit/Sekunde
2.75G	EDGE	digital, paketvermittelt	236 Kilobit/Sekunde
3G	UMTS	digital, paketvermittelt	384 Kilobit/Sekunde
3.5G	HSPA	digital, paketvermittelt	14,4 Megabit/Sekunde
3.9G	LTE	digital, paketvermittelt	150 Megabit/Sekunde
4G	LTE Advanced	digital, paketvermittelt	1 Gigabit/Sekunde

Tab. 4: Überblick der Mobilfunksystem-Generationen [Eigene Darstellung nach Elektronik Kompendium (2012)]

1.2.2.2 Mobilfunkanbieter und Tarife

In Deutschland gibt es vier Telekommunikationsanbieter – T-Mobile, Vodafone, O2 und E-Plus – die eigene Netze betreiben.⁴⁷ Hinzu kommen Mobilfunk-Provider oder sog. Mobilfunk-Discounter, die nicht über eigene Netze verfügen und mit günstigen Tarifen ohne Gerätesubventionen werben. Bekannt sind hier u. a. Base, Congstar oder debitel.

Populär sind Flatrate-Tarife, bei denen der Nutzer monatlich einen festen Betrag zahlt und so viel telefonieren, im Internet surfen und SMS verschicken kann, wie er möchte. Je nach Provider, Leistung und Höhe der Gerätesubvention gibt es Flatrate-Tarife bereits ab ca. 20 Euro.⁴⁸ Solche Angebote fördern den mobilen Zugriff auf Internetdienste.

1.3 Mobile Endgeräte

Als Vorgänger des Mobiltelefons gelten Funksprechgeräte, die im analogen 1G-Netz funktionierten.⁴⁹ Die ersten *mobilen* Telefone hatten die Größe eines Koffers, funktionierten über Radiofrequenzen und wurden hauptsächlich für die dauerhafte Installation in Autos verwendet. 1983 kam mit dem Motorola DynaTAC das erste in der Hand tragbare Mobiltelefon auf den Markt. Es wog ein Kilogramm, kostete 4.000 US-Dollar und der Akku hielt eine halbe Stunde.

45 vgl. Lunden (2012)

46 vgl. Bitkom (2012d)

47 Absatz vgl. Teltarif (2012)

48 vgl. Handyflatrate Preisvergleich (2012)

49 Absatz vgl. Krum (2012), S. 45 f.

Auch der erste Heim-Computer „Osbourne-1-Portable“ mit 64 Kilobyte Arbeitsspeicher aus dem Jahr 1981, der über 12 Kilogramm wog und 1.795 US-Dollar kostete, hat mit den heutigen Desktop-Rechnern, Laptops, Netbooks und Tablet-PCs nicht viel gemeinsam.⁵⁰ Aufgrund der permanenten Entwicklung neuer Gerätetypen, -eigenschaften und -funktionalitäten ist eine Klassifizierung von mobilen Endgeräten an dieser Stelle sinnvoll.

1.3.1 Klassifizierung mobiler Endgeräte

Mobile Endgeräte lassen sich anhand unterschiedlicher Hard- und Software-Eigenschaften, wie z. B. Größe der Geräte, Displaygröße, Ausstattung und Features oder Hardware-Komponenten unterscheiden. Die wichtigste Grundfunktion mobiler Endgeräte stellt die Kommunikation dar, unabhängig davon, ob es sich um klassische Sprachkommunikation oder um Datenkommunikation handelt.⁵¹ Auf Basis einer Studie des Durlacher Instituts entwickelte der Autor Markus Tschersich im Jahr 2010 eine dreidimensionale Matrix, die eine Klassifizierung mobiler Endgeräte nach den drei zentralen Merkmalen Lokalisierbarkeit, Erreichbarkeit, Ortsunabhängigkeit aufstellt.⁵² Im Folgenden wurde Tschersichs Ansatz ergänzt um den iPod von Apple, einen MP3-Player, der die Nutzung Mobiler Applikationen ermöglicht, sowie um Wearable Computers. Wearable Computers sind mit technischen Funktionen versehene Kleidungsstücke oder Accessoires, z. B. Brillen (Google Glass) oder Uhrwn (Smart Watch), die an andere mobile Endgeräte, meist Smartphones oder Tablet-PCs, gekoppelt sind.⁵³

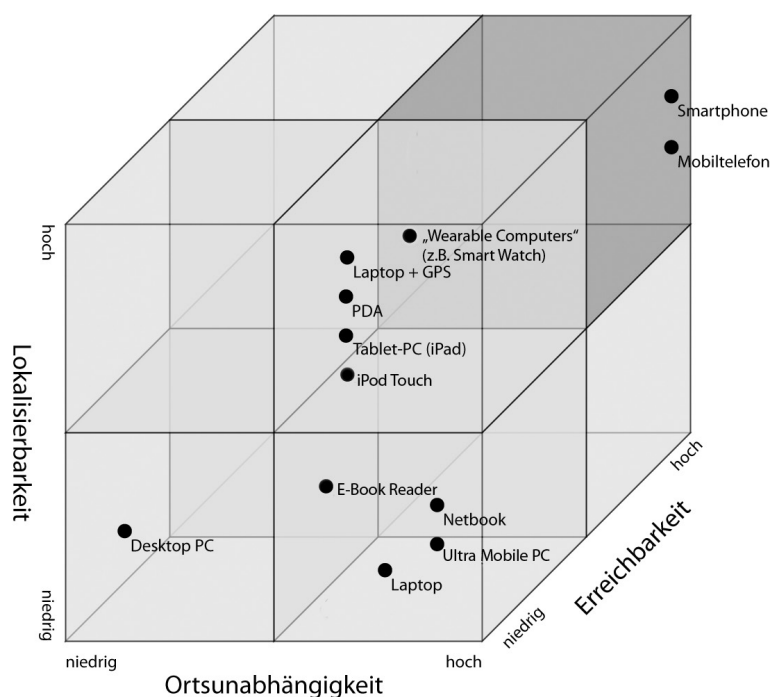


Abb. 5: Klassifizierung mobiler Endgeräte [Tschersich (2010), modifiziert]

50 vgl. Old Computers (2012)

51 vgl Tschersich (2010)

52 vgl ebd.

53 S. dazu Mashable (2013a)

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf dem Endgerät Smartphone. Da jedoch auch viele Applikationen (im Folgenden: Apps) für Tablet-PCs konzipiert werden bzw. sich auf beiden Geräten nutzen lassen, folgen Erläuterungen zum Tablet in komprimierter Form. Nicht näher betrachtet wird der iPod Touch von Apple, der zwar die Nutzung von Apps unterstützt, dessen Hauptfunktion jedoch die Wiedergabe von Musik ist und der zudem im Gegensatz zu vielen Tablet-PCs nicht über das mobile Datennetz mit dem Internet verbunden werden kann.

1.3.2 Smartphone

Im Folgenden wird Smartphone definiert und der Funktionsumfang moderner Geräte erörtert. Es folgen eine Übersicht der Betriebssysteme, Hersteller, Vertriebsplattformen und Geräte sowie aktuelle Marktkennzahlen zu Verbreitung und Nutzung von Smartphones.

1.3.2.1 Definition

Der Begriff Smartphone „bezieht sich [...] auf ein Telefon, das über ein Betriebssystem verfügt, mit dem Anwendungen hinzugefügt und entfernt, Daten empfangen und gesendet und auf Internetinhalte zugegriffen werden kann.“⁵⁴ Anders ausgedrückt handelt es sich um einen kleinen Computer, mit dem man telefonieren kann. Das Smartphone kann als Nachfolger des Mobiltelefons betrachtet werden und verfügt meist „über einen größeren, in der Regel berührungsempfindlichen Bildschirm der den Internetzugriff erleichtert“⁵⁵. Es zeichnet sich im Vergleich zu Mobiltelefonen durch mehr Rechenleistung und Arbeitsspeicher aus und ermöglicht die Nutzung des Internets mittels eines Webbrowsers über WLAN oder das Mobilfunknetz.⁵⁶ Smartphones bündeln Funktionen von Geräten wie Organizer, Navigationsgerät, Kamera oder MP3-Player.⁵⁷ Sie sind meist mit E-Mail Clients, Adressbuch, Kalender und einem Programm zum Abspeichern von Texten und Spielen ausgestattet.⁵⁸ Werden mehr als die genannten Funktionen benötigt, hat der User die Möglichkeit, Apps zu installieren. Den Massenmarkt eroberten Smartphones mit Einführung des ersten iPhones von Apple im Jahr 2007 und der Gründung des Appstores 2008.⁵⁹ Autorin Cindy Krum spricht von einer Revolution, die das iPhone ausgelöst hat.⁶⁰

54 Krum (2012), S. 47 f.

55 Bitkom (2010)

56 vgl. Arns et al. (2012), S. 26

57 vgl. ebd.

58 Absatz vgl. Krum (2012) S. 157

59 vgl. Heinemann (2012), S. 20 , vgl. Mayer (2012), S. 7

60 vgl. Krum (2012), S. 91



Abb. 6: Moderne Smartphones: Apple iPhone 5, Samsung Galaxy S3, Sony Xperia Z, Backberry Q10 (v.1) [Apple (2013a), Samsung (2013a), Sony (2013), Blackberry (2013a)]

1.3.2.2 Funktionsumfang

Je nach Gerätehersteller verfügen Smartphones über verschiedene Eigenschaften und Funktionalitäten. WLAN, ein mobiler Browser sowie ein in das Betriebssystem integrierter Shop zum Kauf von Apps sind obligatorisch. Auch über eine Kamera für Foto- und Videoaufnahmen sowie Videotelefonie, einen GPS-Sender zur Ortung des Gerätes und zur Navigation sowie einen Mediaplayer zur Wiedergabe von Audio- und Videodateien verfügen viele moderne Smartphones.

Unterschiede weisen die Geräte bezüglich Design, Größe, Gewicht, Displaygröße, -qualität und -auflösung, Anschlüsse für USB, Kopfhörer oder Speicherkarten sowie durch mitgeliefertes Zubehör und die Art der Tastatur (Touchscreen oder Volltastatur) auf.⁶¹ Auch Betriebssystem, Prozessorgeschwindigkeiten, Akkulaufzeiten, unterstützte Netztechnologien (z. B. LTE) oder Grafikperformances sind Unterscheidungskriterien. Einige Smartphones unterstützen die Synchronisierung und/oder Vernetzung mit anderen elektronischen Geräten wie Laptops, Desktop-PCs, Tablet-PCs, TV-Geräten oder Druckern sowie die Nutzung von Cloud-Diensten.⁶² Das Funktionsspektrum und die Bedienbarkeit von Kamera und Musik-Player können je nach Gerät Unterschiede aufweisen, ebenso wie die Umsetzung innovativer Features, wie z. B. intelligente Sprachsteuerung oder Gesichtserkennung, auf die Geräte z. T. in Apps zugreifen.

1.3.2.3 Betriebssysteme, Geräte und Vertriebsplattformen

Folgende Tabelle liefert eine Übersicht über Hersteller und Betriebssysteme, Vertriebsplattformen und Apps im Appstore sowie einige Smartphone-Hersteller. Basis für den Überblick sind die laut Bitkom in Deutschland am meisten verbreiteten Systeme.⁶³

61 Absatz vgl. Fenselau (2013), Huch (2013)

62 Eckert (2009): Unter Cloud-Computing versteht man „Techniken und die Bereitstellungsmodelle, mit denen Cloud Services (Produkte, Services, Lösungen) für Unternehmen oder Konsumenten über das Internet in Echtzeit angeboten oder genutzt werden.“

63 vgl. Bitkom (2012e)

Hersteller	Betriebs- system	Art des Systems	Vertriebs- plattform	Anzahl Apps	Geräte
Apple	iOS	geschlossen	Apple Appstore	> 775.000	Apple-Geräte
Google	Android	quelloffen	Google Play Store	> 800.000	Samsung, Motorola, HTC, u.v.m.
Nokia	Symbian	quelloffen seit 2010	Nokia Ovi Store	> 100.000	Nokia, u.v.m.
Microsoft	Windows Phone, aktuell Version 8	quelloffen	Windows Store	> 150.000 (Win 7 & 8)	Windows Phone, HTC, u.v.m.
Blackberry (ehem. RIM)	Blackberry OS	geschlossen	Blackberry App World	> 105.000	Blackberry-Geräte

Tab. 5: Übersicht mobiler Betriebssysteme [Eigene Darstellung nach Teltarif (2013)]

Betriebssysteme

Das Betriebssystem als Softwarepaket ermöglicht die Bedienung des Geräts, steuert die Grundfunktionen des Smartphones und ist ausschlaggebend für Anzahl und Qualität der installierbaren Apps.⁶⁴ Betriebssysteme für Smartphones verfügen über einen integrierten Shop, in dem kostenpflichtige und kostenlose, betriebssystemspezifische Apps heruntergeladen werden können. Mit der Entscheidung für ein Betriebssystem wählt man gleichzeitig eine Vertriebsplattform. Neben der Benutzerfreundlichkeit und der Vertrautheit mit einem Hersteller kann die Größe des Shops bzw. Anzahl und Qualität der Apps ein Kriterium für die Wahl eines Systems sein. Geschlossene Betriebssysteme sind an die Hardware gekoppelt. iOS von Apple funktioniert beispielsweise nur auf Apple-Geräten, während Android von Google auf Geräten verschiedener Hersteller installiert ist.

Folgende Grafik zeigt die prozentualen Marktanteile mobiler Betriebssysteme in Deutschland an der Smartphone-Nutzung im ersten Quartal 2013.

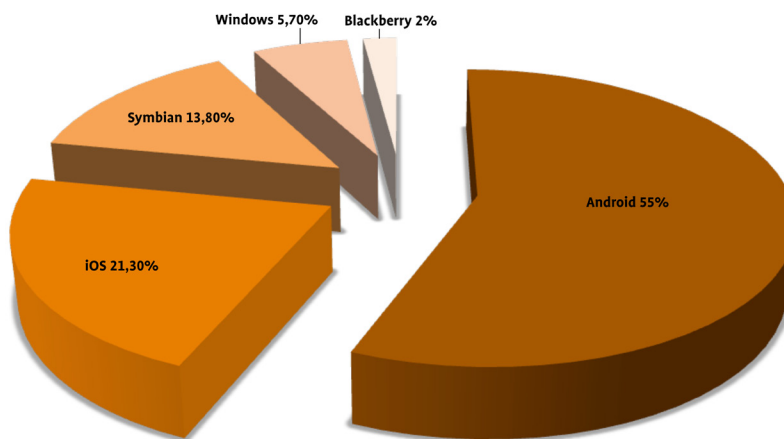


Abb. 7: Marktanteile der führenden Betriebssysteme an der Smartphone-Nutzung in Deutschland [Eigene Darstellung nach Mobile Studien (2013)]

Bezogen auf die Marktanteile nach aktuellen Verkaufszahlen liegt Android mit 71 Prozent vor iOS mit 18,7 Prozent, Windows mit 6,8 Prozent, Symbian mit 2 Prozent und Blackberry mit 0,6 Prozent.⁶⁵

Betrachtet man die Plattformen weltweit im Verlauf der letzten 8 Jahre, zeigt sich ein Wandel, der mit dem Markteintritt von Googles Android begann und

⁶⁴ vgl. ebd.

⁶⁵ vgl. Bitkom (2012e)

vor allem seit 2010 zu einer Duopol-Bildung von Android und Apple führt.⁶⁶ Die beiden Hersteller nähern sich zusammen der 90-Prozent-Grenze bezüglich der Marktanteile ihrer Betriebssysteme.⁶⁷ Bedeutend ist dies für App-Entwickler, die entscheiden müssen, auf welcher/n Plattform/en sie ihr Angebot platzieren.⁶⁸ Eine Grafik auf Basis von Daten des Marktforschungsinstituts Comscore skizziert den zeitlichen Verlauf.

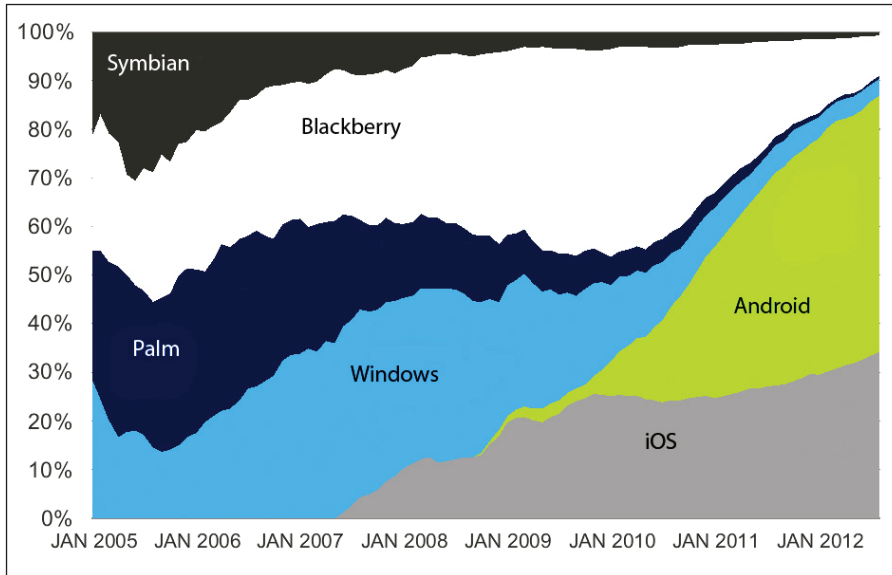


Abb. 8: Weltweite Entwicklung der Marktanteile mobiler Betriebssysteme [Kroker (2013), modifiziert]

Prognosen zufolge wird Android im Jahr 2015 mit rund 50 Prozent Marktanteil das weltweit meistverkaufte und -genutzte Betriebssystem sein, gefolgt von Windows mit rund 20 Prozent und iOS mit rund 17 Prozent.⁶⁹

Geräte

Bei den Geräteherstellern zeigt sich eine wachsende Fragmentierung. Zahlreiche IT-Unternehmen und Handy-Hersteller steigen in den Markt ein und konkurrieren um die Beliebtheit bei den Usern. Folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Marktanteile der Gerätehersteller an der Nutzung von Smartphones.⁷⁰

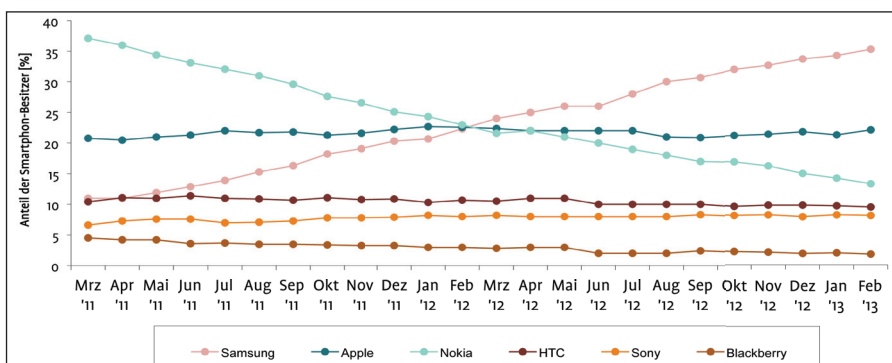


Abb. 9: Marktanteile der Gerätehersteller an der Smartphone-Nutzung in Deutschland [Eigene Darstellung nach Statista (2013b)]

66 vgl. Kroker (2013)
 67 vgl. Matthey (2013)
 68 vgl. Kroker (2013)
 69 vgl. Statista (2013a)
 70 vgl. Statista (2013b)

Vertriebsplattformen

Vertriebsplattformen sind gekoppelt an Betriebssysteme, d. h. Android-Apps können nur im Google Play Store auf ein Android-Smartphone und iOS-Apps nur im Apple Appstore auf ein Apple-Gerät heruntergeladen werden. Die Appstores unterscheiden sich durch Anzahl und Qualität der angebotenen Apps sowie durch die Verteilung von kostenlosen und kostenpflichtigen Angeboten. Für App-Entwickler sind die Shop-Richtlinien der Plattformen von Bedeutung, die sich durch die Höhe der prozentualen Abgaben, die Bedingungen zur Aufnahme einer App oder durch Aktualisierungszyklen unterscheiden. Bei der Plattformwahl muss bedacht werden, dass iOS-User vergleichsweise mehr Geld für Apps ausgeben und häufiger Apps herunterladen als Android-User.⁷¹ Eine Studie der Beratungsfirma Deloitte ergab, dass im Apple Appstore durchschnittlich 4,27 Euro für eine App bezahlt werden, während Android-User im Google Play Store eher zu kostenlosen Angeboten tendieren.⁷²

1.3.2.4 Verkaufszahlen und Nutzungsverhalten

Den Trend zu mehr Mobilität und Ubiquität⁷³, d. h. Überall-Erreichbarkeit, belegen die Verkaufszahlen von Smartphones. Im zweiten Quartal 2012 gab es weltweit geschätzt mehr als 1 Milliarde Smartphones.⁷⁴ Bitkom-Präsident Prof. Dieter Kempf drückt sich vorsichtig aus, wenn er sagt: „Herkömmliche Handys werden weitgehend von Smartphones ersetzt.“⁷⁵ Schon im Jahr 2012 waren 70 Prozent aller verkauften Handys Smartphones.⁷⁶ Auch die Smartphone-Nutzung übersteigt den Handyeinsatz: Mit 51 Prozent wurden im Dezember 2012 erstmals mehr Smartphones als herkömmliche Mobiltelefone genutzt.⁷⁷ Die steigenden Verkaufs- und Nutzungszahlen wirken sich positiv auf den Umsatz der Mobilbranche aus.⁷⁸ Im Jahr 2012 wurden laut Bitkom 8,5 Milliarden Euro mit Mobiltelefonen umgesetzt, davon 93 Prozent mit Smartphones. Zum Vergleich: 2010 stagnierte der Mobilfunkmarkt bei 3,7 Milliarden Euro.

Sinkende Gerätepreise, schnelle Netztechnologien und günstige Flatrate-Tarife tragen zum Erfolg der Smartphones – auch bei Jugendlichen – bei. Geräte gibt es ab 50 Euro.⁷⁹ Laut der JIM-Studie 2012 besitzen 96 Prozent aller Jugendlichen zwischen 12 und 19 Jahren ein eigenes Handy, fast 50 Prozent ein Smartphone.⁸⁰ Bei der Entscheidung für ein Gerät bzw. einen Hersteller spielt die Marke laut Gesellschaft für Konsumforschung lediglich bei Apple-Usern eine Rolle.⁸¹ Während sich 59 Prozent der Apple-User wieder für ein Apple-Gerät entscheiden würden, geben bei den anderen Geräten nur 25 Prozent an, ihrer Marke treu bleiben zu wollen.

71 vgl. Schwan (2012)

72 vgl. Deloitte (2012)

73 Duden Online (2013): Ubiquität: Allgegenwärtigkeit, Nichtgebundensein an einen Standort

74 vgl. Statista (2012a)

75 Bitkom (2012f), S. 4

76 vgl. ebd.

77 vgl. Hana (2013)

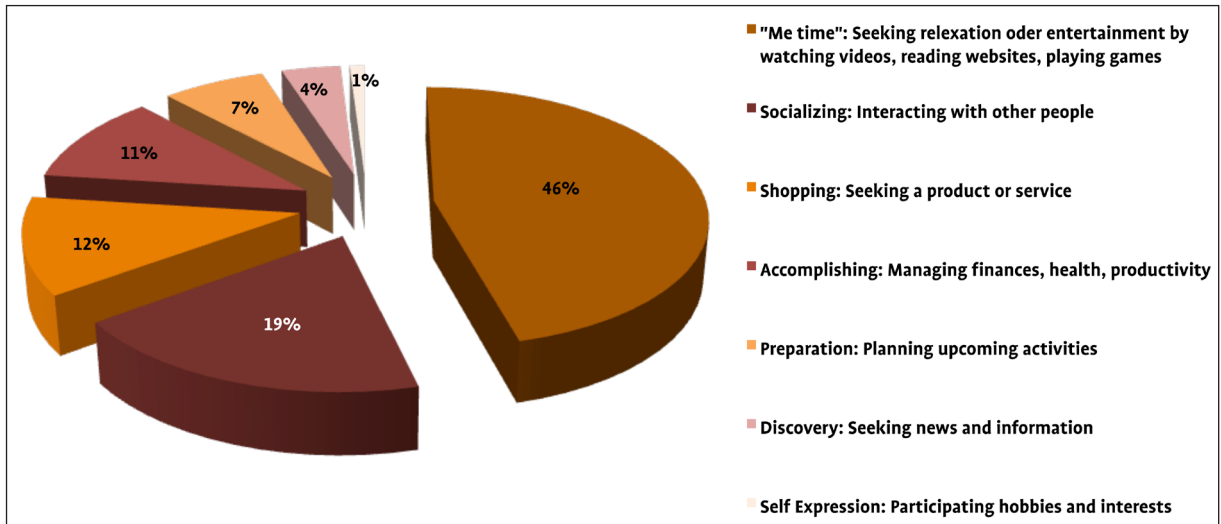
78 vgl. Bitkom (2012a)

79 vgl. Chip Online (2013)

80 vgl. Feierabend et al. (2012), S. 7

81 Absatz vgl. Inside Handy (2010)

Bei der Nutzung ist mobiles Surfen wichtiger geworden als Telefonieren: 43 Prozent aller Smartphone-Besitzer gehen täglich ins Internet, telefonieren und SMS versenden folgen auf den Plätzen zwei und drei.⁸² Bilder und Videos aufnehmen und teilen, E-Mails versenden, Musik hören, sich über Soziale Netzwerke auszutauschen und im Internet nach Informationen suchen sind die beliebtesten Nutzungsszenarien von Smartphones.⁸³ In der Studie „7 Shades of Mobile – The Hidden Motivations of Mobile Users“ definiert ein Expertenteam sieben Kategorien der Smartphone-Nutzung und analysiert das Nutzerverhalten von über 1000 Smartphone-Besitzern abseits von Telefonieren, SMS schreiben und E-Mail-Versand.⁸⁴ Folgende Grafik fasst die Ergebnisse zusammen.



Eine Umfrage von Tomorrow-Focus Media ergab, dass mehr als die Hälfte (53,2 Prozent) der befragten Smartphone-Besitzer das mobile Internet mehrmals täglich nutzen, 18,3 Prozent mindestens einmal täglich.⁸⁵ Die Nutzungsdauer des mobilen Internets gemessen in Verbindungsminuten beträgt bei fast einem Drittel (29,9 Prozent) mehr als eine Stunde täglich.⁸⁶ Die häufigsten Nutzungsgründe sind laut der Umfrage Zeitvertreib (62,6 Prozent), aktuelle Nachrichten verfolgen (58,6 Prozent), Zeitersparnis (57,8 Prozent), Orientierung (46,2 Prozent), Nutzung von sozialen Netzwerken (43,9 Prozent) und die Suche nach lokalen Informationen (43,8 Prozent).⁸⁷ Eine Studie von Google zum Nutzungsort aus dem Jahr 2012 ergab, dass das Smartphone am häufigsten *Zuhause* genutzt wird (97 Prozent), gefolgt von den Antworten *Unterwegs* (88 Prozent), *bei der Arbeit* (72 Prozent) und *in öffentlichen Verkehrsmitteln* (69 Prozent). Auch *in Geschäften* (63 Prozent), *im Restaurant* und *im Café* (je 58 Prozent), *bei Veranstaltungen* (45 Prozent), *im Wartezimmer* (44 Prozent) und *am Flughafen* (43 Prozent) werden Smartphones häufig genutzt.⁸⁸

Abb. 10: Sieben Kategorien der Smartphone-Nutzung [Eigene Darstellung nach Aol – BBDO – InsightsNow (2012)]

82 vgl. Bitkom (2012g)

83 vgl. BVDW (2012)

84 vgl. Aol – BBDO – InsightsNow (2012)

85 vgl. Statista (2013c)

86 vgl. Statista (2013d)

87 vgl. Statista (2013e)

88 vgl. Statista (2012b)

Betrachtet man Nutzungsdauer und -verhalten der Smartphone-Besitzer, erscheint die Aussage von Heinemann plausibel: „Das Handy ersetzt nicht den Heim-PC. Es ersetzt Kaugummi und Zigaretten.“⁸⁹ Mit der steigenden Anzahl der Geräte und der zunehmenden Nutzungsdauer eröffnen sich Potenziale für neue Geschäftsmodelle. Für Unternehmen bedeuten die Marktentwicklung und die Verschiebung des Nutzungsverhaltens hin zu mobilen Geräten vor allem, dass die Zielgruppe in Zukunft verstärkt durch Angebote und Services für mobile Endgeräte erreicht wird.

1.3.3 Tablet-PC

Es folgt ein Überblick über Funktionalitäten und Marktumfeld von Tablet-PCs (im Folgenden Tablet), da viele Apps auf Tablets und Smartphones gleichermaßen genutzt werden.

1.3.3.1 Definition und Funktionalitäten

Ein Tablet (engl. für Schreibtafel, Notizblock) ist ein kleiner, flacher, tragbarer Computer, der über einen Touchscreen gesteuert wird. Tablets sind batteriebetrieben und lassen sich über WLAN oder UMTS bzw. LTE mit dem Internet verbinden.⁹⁰ Sie sind mit einem Betriebssystem, einem mobilen Browser sowie einem in das Betriebssystem integrierten Appstore ausgestattet. Hinzu kommen Programme zur E-Mail-Verwaltung, zum Erstellen und Speichern von Texten und zur Musikwiedergabe sowie Organisationshilfen wie z. B. Adressbuch und Kalender. Man kann mit Tablets nicht über das Mobilfunknetz telefonieren, d. h. sie sind nicht an eine Rufnummer gekoppelt. Telefonieren und Chatten über das Internet sind möglich. Moderne Tablets verfügen über eine Kamera zur Aufnahme von Bildern und Videos sowie über einen GPS-Sensor, der die Ortung des Gerätes und damit auch ortsbezogene Dienste wie z. B. Navigation ermöglicht.

Mit der Einführung des iPads von Apple im Jahr 2010 wurde die Gerätegattung Tablet für die Masse zugänglich.⁹¹ Treiber für die Beliebtheit der Geräte ist erneut die Verlagerung der stationären zur mobilen Mediennutzung.⁹² Während Heinemann bereits das Tablet „als [...]Zwitter zwischen Smartphone und Notebook“⁹³ bezeichnet, trifft diese Bezeichnung aktuell eher auf die Gerätegattung der Mini-Tablets oder Phablets zu. Die kleinen Tablets weisen identische Funktionen auf und zeichnen sich durch ihr handlicheres Format aus. Die Bezeichnung Phablet ist eine Wortschöpfung aus Phone und Tablet.⁹⁴ Phablets kombinieren die besten Eigenschaften beider Gerätetypen: Sie haben größere Displays als Smartphones und man kann mit ihnen telefonieren.⁹⁵

89 Heinemann (2012), S. 13

90 vgl. ITWissen (2013a)

91 vgl. Apple (2010)

92 vgl. Heinemann (2012), S. 75 f.

93 Heinemann (2012), S. 75

94 vgl. ITWissen (2013b)

95 vgl. ebd.



Abb. 11: Moderne Tablets:
Acer Iconia A, Samsung
Galaxy Note, Amazon Kindle
Fire, Apple iPad und iPad mini
(v.l.) [Acer (2013), Samsung
(2013b), Amazon (2013),
Apple (2013b)]

1.3.3.2 Betriebssysteme, Geräte und Vertriebsplattformen

Die Betriebssysteme und Vertriebsplattformen für Tablets sind weitgehend identisch mit denen der Smartphones. Neben den Systemen von Apple und Google und dem Tablet-Betriebssystem Windows RT von Microsoft ist Kindle Fire OS von Amazon zu nennen, ein quelloffenes System auf Basis von Android für die Amazon-Tablets der neusten Generation. Blackberry liefert mit dem Blackberry PlayBook und dem Betriebssystem PlayBook OS ebenfalls eine Lösung für den Tablet-Markt.⁹⁶

Vor allem die Betriebssysteme von Apple, Google und Microsoft haben den weltweiten Markt erobert. Im dritten Quartal 2012 führte Apple mit 56,7 Prozent Marktanteil (2010: 95,5 Prozent) vor Android mit 41,3 Prozent (2010: 2,3 Prozent) und Windows mit 1,2 Prozent.⁹⁷ Prognosen zufolge kommt es zu einer weiteren Verschiebung der Marktanteile zu Lasten von Apple und zu Gunsten von Android und Windows.⁹⁸ Android wird demnach im Jahr 2013 iOS als stärkstes Betriebssystem auf dem Tablet-Markt ablösen und Windows RT seinen Marktanteil auf 1,9 Prozent erhöhen.⁹⁹

Auf den Gerätemarkt steigen neben Handy- und Smartphone-Herstellern auch immer mehr PC-Anbieter, z. B. Acer, Asos und Toshiba ein. Apple ist hier mit über 43,6 Prozent Marktanteilen noch an der Spitze, bekommt jedoch Konkurrenz durch Geräte vor allem von Samsung (15,1 Prozent), Amazon (11,5 Prozent) und Asus (5,8 Prozent).¹⁰⁰

1.3.3.3 Verkaufszahlen und Nutzungsverhalten

Seit der Markteinführung des iPads im Jahr 2010, gefolgt von zahlreichen Geräten anderer Hersteller, befinden sich Tablets im Dauerboom.¹⁰¹ Im Oktober 2012 prognostiziert Bitkom eine Zunahme der Verkäufe um 52 Prozent auf 3,2 Millionen Geräte für das laufende Jahr sowie eine Umsatzsteigerung um 41 Prozent auf 1,6 Milliarden Euro. Sinkende Gerätepreise (5 Prozent von 2011 bis 2012), zahlreiche neue Hersteller und Modelle sowie Billiganbieter (ein Tablet für 40 US-Dollar gibt es vom Hersteller Datawind¹⁰²) fördern den Markterfolg von Tablets.

⁹⁶ vgl. Blackberry (2013b)

⁹⁷ vgl. Statista (2012c)

⁹⁸ vgl. Lamle (2013)

⁹⁹ vgl. Statista (2013f)

¹⁰⁰ vgl. Statista (2013g)

¹⁰¹ Absatz vgl. Bitkom (2012h)

¹⁰² vgl. Schwan (2013)

Folgende Grafik zeigt den Verlauf der Absatzzahlen von Tablets in Deutschland bis 2012 und eine Prognose für das Jahr 2013.

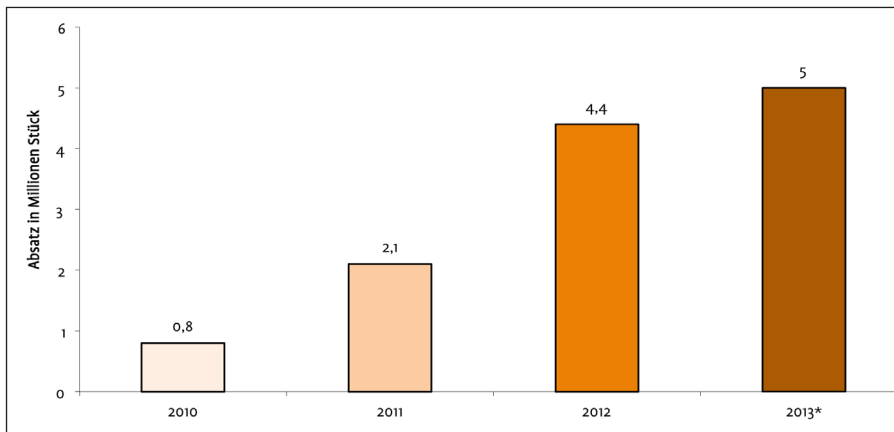


Abb. 12: Absatzzahlen von Tablets in Deutschland mit *Prognose für 2013 [Eigene Darstellung nach Schwan (2013)]

Eine Studie über das Nutzungsverhalten von Tablet-Besitzern aus dem Jahr 2011 zeigt, dass 64 Prozent der Befragten Tablet-User das Gerät täglich und 24 Prozent 2-3 mal wöchentlich nutzen.¹⁰³ Bereits ein Jahr nach Markteinführung des iPads, d. h. dem Durchbruch der Geräteklasse, liefert die wöchentliche Mehrfachnutzung durch fast 90 Prozent der Befragten den Beweis für Beliebtheit und Potenzial des Geräts. Dies untermauert die Nutzungsdauer, die laut einer US-Studie aus demselben Jahr bei 38 Prozent der Teilnehmer über zwei Stunden und bei 89 Prozent mindestens eine halbe Stunde beträgt.¹⁰⁴ Auf die Frage nach dem Ort der Nutzung gaben 82 Prozent der Studienteilnehmer an, ihr Tablet hauptsächlich zu Hause zu nutzen.¹⁰⁵ Dies präzisiert das Paper „Understanding Tablet Use“, nach dem *Couch, Bed, Home, Table* und *Kitchen* die am häufigsten genannten Orte und *E-Mails checken, Spiele spielen* und *Social Networks besuchen* die am häufigsten genannten Aktivitäten der Tablet-Nutzung sind.¹⁰⁶ Es zeigt sich zunächst ein ähnliches Bild wie bei der Nutzung von Smartphones: Das Heim ist der beliebteste Nutzungsort. Smartphones werden jedoch von 88 Prozent der Befragten auch *unterwegs* genutzt. Im Vergleich dazu nutzen nur 11 Prozent der Tablet-Besitzer ihr Gerät *unterwegs*.¹⁰⁷ Zu berücksichtigen ist, dass die Smartphone-Studie auf einer deutschen und die Tablet-Studie sowie das Paper auf US-Umfragen basieren. Die direkte Gegenüberstellung der Zahlen ist daher kritisch, soll jedoch für einen groben Vergleich des Nutzerverhaltens ausreichen. Als Fazit kann festgehalten werden, dass beide Geräte vorrangig zu Hause genutzt werden, das Smartphone jedoch als mobiles Endgerät im engeren Sinne betrachtet werden kann, das häufig auch unterwegs zum Einsatz kommt.

Prognosen für den Tablet-Markt rechnen mit einem verstärkten Wettbewerb durch Mini-Tablets, Phablets und neuen Geräten wie z. B. Kindle Fire von

103 vgl. Statista (2011a)

104 vgl. Statista (2011b)

105 vgl. Statista (2011c)

106 vgl. Müller et al. (2012)

107 vgl. Statista (2011c)

Amazon, Nook HD von Barnes & Noble oder Nexus 7 von Google, die sich wachsender Beliebtheit erfreuen.¹⁰⁸ Gründe für die steigende Popularität der Mini-Tablets sind der geringere Preis, das leichtere Gewicht, die einfachere Handhabung durch einhändige Bedienung sowie die Tatsache, dass es sich um ein *mobileres* Endgerät handelt.

Des Weiteren wird eine zunehmende Verdrängung von Laptops durch Tablets prognostiziert: Die Vielzahl an Apps und die Möglichkeit der cloudbasierten Datenspeicherung machen Tablets immer leistungsstärker und die Technik nutzerfreundlicher.

1.3.4 Abgrenzung Smartphone und Tablet

Es erfolgt eine Abgrenzung der Geräte anhand der Nutzungssituation von Apps. Tablets verfügen über dieselben technischen Möglichkeiten wie Smartphones mit Ausnahme der Telefonfunktion. Auf beiden Geräten können Apps installiert und genutzt werden. Dennoch muss zwischen Tablet-Apps und Smartphone-Apps unterschieden werden. Zwar lassen sich für Tablets konzipierte Apps auf Smartphones nutzen und umgekehrt, sie verlieren jedoch durch die Skalierung ihre Usability und den gerätespezifischen Mehrwert.

Auf Basis des erläuterten Nutzungsverhaltens sowie Dauer und Ort der Nutzung von Tablets und Smartphones lässt sich festhalten, dass Tablets als Lesegeräte und Couch-PCs zum Surfen und Spielen eingesetzt werden, während Smartphones Service-Geräte sind. Smartphones können daher als mobile Endgeräte im engeren Sinne betrachtet werden, die man unterwegs dabei hat, bei orts- und situationsbezogenen Fragen konsultiert und als „Problemlöse-Geräte“ einsetzt. Diese Abgrenzung verdeutlicht, weshalb der Fokus der vorliegenden Arbeit auf Smartphones liegt: Apps, die durch kontextbezogene Services und Dienste einen Mehrwert bieten, sollten für die Nutzung auf dem Service-Gerät Smartphone konzipiert und entwickelt werden. Im Umkehrschluss gibt es spezifische Apps, vor allem im grafischen Bereich, die die Stärken des Tablets ausnutzen. Es ist nicht auszuschließen, dass sich die im Verlauf der Arbeit zu entwickelnden Ideen und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung auf Tablets gleichermaßen eignen.

1.4 Applikationen für mobile Endgeräte

Nach der Definition wird ein Klassifizierungsansatz für Apps erarbeitet, verschiedene App-Formen vorgestellt und eine Abgrenzung zu mobilen Websites vorgenommen. Es folgt die Betrachtung von Kennzahlen, Trends und Erlösmodellen auf dem App-Markt.

1.4.1 Definition

Als Applikation bzw. App (z. Dt. Anwendung) werden im engeren Sinne Software-Programme bezeichnet, die für Smartphones und Tablets entwickelt werden.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Absatz vgl. Lamle (2013)

¹⁰⁹ vgl. Bitkom (2012), S. 24

Im weiteren Sinne zählen Anwendungsprogramme aller Art, z. B. auch für Desktop-PCs, zur Produktkategorie App. Eine App wird für ein spezifisches Betriebssystem entwickelt und ist durch den betriebssystemeigenen Code für den User ausführbar.¹¹⁰ Über einen an das Betriebssystem gekoppelten Marktplatz können Apps kostenpflichtig oder kostenlos auf dem Endgerät installiert werden. Je nach Betriebssystem kann der Kunde auf ein unterschiedliches App-Angebot zugreifen.

Aufgrund immer besser werdender Datennetze sind Apps heute fast jederzeit und überall verfügbar, sie „stillen den Bedarf nach Orientierung, Unterhaltung, Kommunikation und Information [und] verwandeln das Smartphone auf Wunsch in einen Simultanübersetzer, einen Währungsrechner, ein multimediales Sendezentrum, einen Mini-Filmplayer, ein Navigationsgerät oder eine Wasserwaage“¹¹¹. Apps können auf gerätespezifische Funktionen wie z. B. Kamera oder GPS zugreifen und diese in ihren Funktionsumfang einbinden. Ortsbezogene Dienste profitieren vom GPS der Geräte und können durch Standortbestimmung entsprechende Angebote und Informationen liefern oder den User zu einem Ziel navigieren. Fotografie-Apps sowie Barcode- oder QR-Code¹¹²-Scanner greifen auf die Kamera zu und ermöglichen die Manipulation der Kamerafunktionen oder nutzen diese als Code-Scanner zum Aufruf von Websites, Produkt- oder Preisinformationen.

1.4.2 Klassifizierung und Formen von Apps

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Apps zu klassifizieren. Die Einteilung nach Geräten in Smartphone-Apps und Tablet-Apps wird in den Appstores vorgenommen, ist jedoch unzureichend, da Apps nicht an Geräte, sondern Betriebssysteme gekoppelt sind. Die Klassifizierung nach Betriebssystem in Android-App, iOS-App etc. ist in der Praxis gebräuchlich. Des Weiteren lassen sich Apps nach Themengebieten (analog der Appstore-Kategorien) wie Spiele, Bildung, Unterhaltung etc. einteilen.¹¹³ Ein technischer Klassifizierungsansatz gliedert Apps in native Apps, Web-Apps und hybride Apps. Dieser Ansatz und die drei App-Formen werden ausführlich dargestellt.

„Native Apps repräsentieren das klassische Entwicklungsmodell, bei dem Applikationen speziell für eine jeweilige Plattform unter Benutzung einer bestimmten Programmiersprache¹¹⁴ entwickelt werden.“¹¹⁵ Verbreitet und installiert werden native Apps über den jeweiligen Marktplatz des Betriebssystems. Native Apps sind eigenständige Programme, können somit nicht im Browser geöffnet werden und haben „einen besseren

110 Absatz vgl. Heinemann (2012), S. 9

111 Mayer (2012), S. 9

112 vgl. Barczok (2007): QR-Codes (Quick Response, engl. für „schnelle Antwort“) bestehen aus einem zweidimensionalen Pixelmuster, das alphanumerische Zeichen speichert, anhand derer der schnelle Aufruf von Adressdaten oder Weblinks möglich ist.

113 vgl. Statista (2013h)

114 vgl. Lau (2010): Die Programmierung von iOS-Apps erfolgt in der Sprache Objective C und ggf. C++, Android Apps werden in Java, C und C++ erstellt und für Windows-Apps sind Kenntnisse in den Sprachen C, C++ und C# nötig.

115 Bitkom (2012), S. 24

Zugriff auf Systemfunktionen, wie beispielsweise die Kamera [...], können Rechenoperationen viel schneller ausführen und die Grafikmöglichkeiten eines Systems viel besser ausnutzen.“¹¹⁶ Es gibt native Apps, die eine funktionierende Internetverbindung benötigen, andere lassen sich nach der Installation auch ohne Internetverbindung nutzen. Ziel einer nativen App ist u. a. die Befriedigung eines akuten Problems oder Bedürfnisses – auch „Instant Need Fullfilment“ bezeichnet. Dabei kann es sich beispielsweise um das Bedürfnis nach aktuellen Informationen, nach Navigation oder nach Unterhaltung handeln.

Web-Apps werden mit Webtechnologien (z. B. HTML, CSS, JavaScript) programmiert und im Browser ausgeführt.¹¹⁷ Für die Anwendung ist eine Internetverbindung nötig. Der Zugriff auf Hardware-Funktionen sowie der Funktionsumfang von Web-Apps werden durch den Browser begrenzt. Web-Apps können wie Websites über Suchmaschinen gefunden, über eine URL geöffnet und auf allen browserfähigen Geräten verwendet werden.

Eine Zwischenform bilden hybride Apps, die die Vorteile beider App-Typen kombinieren. Hybride Apps „bestehen aus nativem Programm-Code, bedienen sich jedoch zusätzlich Webtechnologien wie HTML5, CSS3 und JavaScript“¹¹⁸. Im Kern handelt es sich dabei um Web-Apps, die nicht in einem Browser funktionieren, sondern in eine native App eingebettet sind.¹¹⁹ Sie kompensieren Unzulänglichkeiten von Web-Apps, lassen sich leichter auf andere Plattformen übertragen und können wie native Apps in Appstores vertrieben werden.¹²⁰ Bei der Programmierung hybrider Apps wird häufig mit Frameworks (z. B. PhoneGap) gearbeitet. Man programmiert zunächst eine Web-App, die durch das Framework ein natives, technisches Gehäuse erhält.¹²¹ Die Analysten von Gartner empfehlen den Einsatz von Frameworks, die native und hybride Lösungen erzeugen können, sowie eine Aufwertung von Hybrid-Apps mit nativen Funktionen und durch Gerätezugriff.¹²²

116 Spiering/Haiges (2010), S. 8

117 Absatz vgl. Spiering/Haiges (2010), S. 10 f.

118 Bitkom (2012), S. 25

119 vgl. Gartner (2013)

120 vgl. ebd.

121 vgl. Mayer (2012), S. 137

122 vgl. Gartner (2013)

Folgende Tabelle zeigt Vor- und Nachteile der beschriebenen App-Formen.

	Vorteile	Nachteile
Native App	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Klarer Lösungs- und Servicegedanke ▶ Vielversprechende Erlösmodelle ▶ Vertrieb über Appstores (einfaches, kundenfreundliches Modell) ▶ Funktioniert z. T. ohne Internetverbindung ▶ Gerätezugriff (Hardware und Software) ▶ Viele Gestaltungsmöglichkeiten ▶ Hohe Komplexität möglich ▶ Hohe Geschwindigkeit, hohe Performanz ▶ Interaktivität ▶ Individualisierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hohe Entwicklungs- und Programmierkosten ▶ Hoher Programmieraufwand ▶ Unterschiedliche Plattformen und Richtlinien ▶ Abhängigkeit von Plattformen ▶ Erweiterungen/Ergänzungen nur durch Updates ▶ Unsichtbar für Suchmaschinen ▶ Gewinneinbuße durch prozentuale Abgaben an Appstores
Web-App	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auf Webtechnologie basierend ▶ Geräte- und plattformunabhängig ▶ Kein Download/Installation notwendig ▶ Aktuell, leicht erweiterbar ▶ Leicht auffindbar (Suchmaschinen) ▶ Große Reichweite ▶ Austausch/Interaktion (jeder hat Zugriff) ▶ Kann Eindruck nativer App vermitteln ▶ Location Based Services z. T. möglich ▶ Umsetzung mit Start-Icon möglich ▶ Distribution und Vermarktung bleibt beim Unternehmen (eigene Verwaltung von Kundeninformationen, Gebühren, Nutzungsverhalten und Profildaten, keine Zensur, äußere Einflüsse oder Provisionen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fehlender Mehrwert gegenüber Websites ▶ Inperformanz des Browsers („ruckelt“, App läuft nicht flüssig, lange Ladezeiten) ▶ Internetverbindung nötig ▶ Kein bzw. eingeschränkter Zugriff auf Gerätefunktionen ▶ Keine unmittelbaren Erlösmodelle umsetzbar (keine Abo-Modelle, kein In-App-Purchase) ▶ Keine Update-Funktion
Hybride App	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unterstützung mehrerer Plattformen, aber keine Unabhängigkeit ▶ Performanz wie bei nativen Apps möglich ▶ Schnittstellen für Zugriff auf Gerätefunktionen möglich ▶ Leicht erweiterbar ▶ Technische Plattformen wie PhoneGap erleichtern Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abhängigkeit von Frameworks und Vorgaben der Hersteller ▶ Testaufwand, da die App für jede Plattform separat getestet werden muss ▶ Fehlerquellen oft erst in der App sichtbar

Tab. 6: Vor- und Nachteile verschiedener App-Formen [Eigene Darstellung nach Heinrich (2012), Brose (2012), Summerfield (o.J.), Rühl et al. (2012), Vernal (2012), S. 43]

Die Entscheidung für eine App-Form wird in einem frühen Stadium der Konzeption gefällt, da sie Programmierung, Programmiersprache, Funktionsumfang und Vertriebsplattform der App festlegt. Für ein interaktives Spiel stellt eine native App die beste Lösung dar, während sich für contentorientierte Apps, die ein breites Publikum ansprechen sollen, eher Web-Apps anbieten. Die Entscheidung für eine App-Form schließt andere Produktvarianten nicht aus, vielmehr ist die richtige Kombination der verschiedenen Formen hinsichtlich Distribution, Kundenansprache und Interaktion gefordert.¹²³ Der Einstieg ins Mobile Business kann auch durch eine mobile Website gelingen, während sich eine App als zweiter Schritt einem spezifischen Ziel oder Problem der Zielgruppe widmet.¹²⁴ Wird im Folgenden keine genauere Bezeichnung geliefert, sind native Apps gemeint.

1.4.3 Abgrenzung zur mobilen Website

Bei einer mobilen Website handelt es sich um eine browserbasierte und durch Webtechnologie programmierte Internetseite, die über eine angepasste Nutzeroberfläche verfügt und deren Inhalt für die Nutzung auf mobilen

¹²³ vgl. Mayer (2012), S. 133

¹²⁴ vgl. Summerfield (o.J.)

Endgeräten optimiert wurde.¹²⁵ Mobile Websites können durch Features wie z. B. ortsbezogene Dienste auch App-spezifische Funktionen aufweisen und sind daher von Web-Apps abzugrenzen.¹²⁶

Die Gemeinsamkeit von Web-Apps und mobilen Websites liegt in der Nutzung durch einen in das Betriebssystem integrierten, mobilen Browser. Beide Angebote werden mit Webtechnologien, d. h. HTML, CSS, etc. programmiert und können nicht bzw. bedingt auf die Geräte-Hardware zugreifen. Die Vor- und Nachteile mobiler Websites gleichen denen von Web-Apps. Eine Web-App verfolgt jedoch – ähnlich wie eine native App – verstärkt einen konkreten Lösungs- oder Servicegedanken und dient dem Nutzer regelmäßig als „Werkzeug“.¹²⁷ Ziel einer mobilen Website hingegen ist die Informationsvermittlung – ähnlich wie bei einer Website, die man auf dem PC betrachtet. Für die Nutzung beider Angebote ist eine Internetverbindung nötig. Dank HTML5 und Local Storage sind Web-Apps realisierbar, die offline funktionieren.

Prognosen zeigen einen Trend in Richtung mobile Websites basierend auf HTML5.¹²⁸ Entwickeln sich die Technologie der mobilen Browser und der HTML5-Standard weiter, könnten Unternehmen laut Experten zukünftig auf die Entwicklung nativer Apps verzichten und einheitliche, mobil optimierte Websites umsetzen.

1.4.4 Marktkennzahlen und Entwicklungen

Im Jahr 2012 nutzten 21 Millionen Menschen in Deutschland Apps, doppelt so viele wie 2010.¹²⁹ Im Durchschnitt hat jeder Smartphone-Besitzer 23 Apps installiert, jeder Siebte sogar 40. Die Popularität mobiler Endgeräte und das wachsende Angebot in den Appstores fördern die Beliebtheit.

Rund 40 Milliarden Apps wurden bis Januar 2013 aus dem Appstore von Apple heruntergeladen, davon 20 Milliarden im Jahr 2012 und 5 Milliarden allein von Oktober 2012 bis Januar 2013.¹³⁰ Google meldete im September 2012 eine kumulierte Downloadzahl von 25 Milliarden Apps.¹³¹ Im ersten Quartal 2013 entfielen 51 Prozent aller Downloads auf Android-Apps, jedoch 74 Prozent der Erlöse durch Apps an Apple.¹³² Aus den Appstores von Apple, Google, Windows und Blackberry wurden im ersten Quartal 2013 insgesamt 13,4 Milliarden Apps heruntergeladen und damit ein Erlös von 2,2 Milliarden US-Dollar erwirtschaftet.¹³³

Die Betrachtung der Appstore-Angebote zeigt bei den Marktführern Apple und Google einen Trend zu immer mehr kostenlosen Apps. Im Google Play Store sank die Anzahl kostenpflichtiger Apps von 43 Prozent im Jahr 2010 auf 31,6 Prozent im Jahr 2012. Apple bot 2010 noch 75 Prozent der Apps kostenpflichtig

125 vgl. Summerfield (o.J.)

126 vgl. ebd.

127 Absatz Vgl. Elsner (2012)

128 vgl. Mayer (2012), S. 134

129 Absatz vgl. Bitkom (2012h)

130 vgl. Becker (2013)

131 vgl. ebd.

132 vgl. Price (2013)

133 vgl. ebd.

an, 2012 nur noch 34 Prozent.¹³⁴ Prognosen von Gartner zufolge wird der prozentuale Anteil kostenloser Apps aller Plattformen von 89 Prozent im Jahr 2012 auf 93 Prozent im Jahr 2016 ansteigen.¹³⁵

Die dennoch steigenden Umsätze lassen sich durch In-App-Purchase¹³⁶ erklären.¹³⁷ Zahlen von Apple bestätigen, dass der App-Umsatz fast ausschließlich durch In-App-Purchase, vor allem in der Rubrik Games, erzielt wird. Während im Juni 2010 nur 29 Prozent des Umsatzes durch In-App-Käufe erzielt wurde, waren es im Juni 2012 bereits 84 Prozent (68 Prozent davon durch Apps, die zunächst kostenlos waren). Besonders im Magazinsbereich hat sich In-App-Purchase etabliert. Die steigende Anzahl von Gratis-Apps, Freemium-Modellen und preisgünstigen Angeboten kann eine Reaktion der Entwickler auf die sinkende Zahlungsbereitschaft der User sein. Laut einer Studie der Tomorrow Focus AG waren 2010 noch 14 Prozent aller Befragten bereit, 2 Euro oder mehr für eine App auszugeben, 2013 bejahten dies nur noch 8,2 Prozent.¹³⁸ Im niedrigen Preissegment bis 0,79 Euro stieg die Zahlungsbereitschaft hingegen von 10,7 auf 16,3 Prozent an.

1.4.5 Erlösmodelle für Apps

Mayer unterscheidet drei Möglichkeiten, um Umsätze mit Apps zu erzielen:¹³⁹

- ▶ Bezahl-Apps (Paid Content und Paid Services)
- ▶ In-App-Purchase (Käufe innerhalb kostenloser oder kostenpflichtiger Apps)
- ▶ Werbeeinnahmen (Verkauf von Werbefläche)

Bei Paid Content und Paid Services geht es um den direkten Verkauf eines digitalen Angebots, unabhängig vom Endgerät oder ob dies im Rahmen einer App oder Website geschieht. „Paid Content bezeichnet den direkten, digitalen und kostenpflichtigen Vertrieb von Inhalten [über Formate wie] Download oder Stream [...]“¹⁴⁰ Im Internet bleiben erhoffte Erlöse aus und Paid-Content-Geschäftsmodelle können sich meist nicht durchsetzen.¹⁴¹ Apps eröffnen neue Möglichkeiten, Inhalte gegen Bezahlung anzubieten. Viele Fragen bezüglich Monetarisierung, User-Akzeptanz und Reichweite sind jedoch noch zu klären.¹⁴²

Bezüglich der Abrechnung von Paid Content unterscheidet man 5 Modelle:¹⁴³

- ▶ Abonnement
- ▶ Paketpreis für definierte Inhaltspakete
- ▶ Pay-per-time (zeitabhängige Abrechnung)
- ▶ Pay-per-use (nutzungsabhängige Abrechnung)
- ▶ Flatrates

134 vgl. Oschatz (2010), Statista (2013i), Mlot (2012)

135 vgl. Gartner (2012)

136 In-App-Purchase (z. Dt. In-App-Kauf): Innerhalb einer App werden kostenpflichtige Optionen/Inhalte angeboten

137 Absatz vgl. Pahl (2012)

138 vgl. Statista (2013j)

139 vgl. Mayer (2012), S. 152

140 Vernal (2012), S. 147

141 Schmidt (2007), S.96

142 Vernal (2012), S. 41

143 vgl. Vernal (2012), S. 148

Neben Zahlverfahren wie Lastschrift und Kreditkartenzahlen erfreuen sich Micropayment-Systeme zur Zahlung von Kleinstbeträgen im Cent-Bereich wachsender Beliebtheit.

Unter Paid Services ist die Bereitstellung „digitaler Dienste wie SMS, Newsletter, Communities, Games und Chats gegen Bezahlung“¹⁴⁴ zu verstehen. Neben Content können Services einen Schwerpunkt von Apps darstellen. Laut einer Studie von ComScore werden viele Service-Optionen, wie z. B. Kartendienste, Messaging-Angebote oder Spiele im Vergleich zu informativen, contentbezogenen Genres wie Nachrichten oder Wissensvermittlung als bedeutsamer eingestuft.¹⁴⁵ Laut Mayer ist eine Kombination von Content- und Serviceelementen in Apps das entscheidende Erfolgskriterium: „Content-Angebote, die gleichzeitig auch Serviceelemente enthalten, sind wirklich ‚made for mobile‘.“¹⁴⁶

Mittels In-App-Purchase können Inhalte, Services oder virtuelle Güter innerhalb einer App gekauft werden.¹⁴⁷ Die App wird zu einer Vertriebsplattform. Unter Inhalten ist jegliche Art von Content, wie z. B. Filme, Musik, E-Books, aber auch Abonnements zu verstehen. Transaktionen dieser Art finden häufig in Kiosk-Apps wie z. B. iBooks von Apple oder iKiosk von Axel Springer statt, die dem User mehrere Produkte der gleichen Gattung anbieten. Apps können auch Vertriebskanal für „Serviceangebote, die ideal zur jeweils aktuellen Nutzungssituation und exakt zum jeweiligen Nutzer passen [sein]“¹⁴⁸. Mobile Ticketing und Couponing-Angebote sind Beispiele für Services, die per In-App-Purchase bezogen werden. Einen Markt für virtuelle Güter, die innerhalb einer App gekauft werden können, bieten vor allem Spielehersteller.

Mayer sieht Potenzial in Freemium-Modellen, die Light- (oder Lite-) und Vollversion einer App verbinden.¹⁴⁹ Eine (oft) kostenlose Basis-App wird dabei durch ein kostenpflichtiges Update oder In-App-Purchase von Produkten und Dienstleistungen zur Vollversion.¹⁵⁰

Der Werbemarkt für Apps befindet sich derzeit im Wachstum.¹⁵¹ Mayer hält werbebasierte Modelle nur dann für Erfolg versprechend, wenn sich attraktive Werbeformen in der App-Economy durchsetzen. Kostenpflichtige Premium-Apps sollten seiner Ansicht nach werbefrei sein.

1.4.6 Features und App-Trends

Folgende Tabelle verschafft einen Überblick über eine Auswahl an Features und Trends, die einen Service und Mehrwert für den User darstellen können.

144 Vernal (2012), S. 148

145 vgl. Mayer (2012), S. 18

146 Mayer (2012), S. 18, vgl. Mayer (2012), S. 121

147 Absatz vgl. Mayer (2012), S. 156 ff.

148 Mayer (2012), S. 158

149 vgl. Mayer (2012), S. 153

150 vgl. Mayer (2012), S. 158

151 Absatz vgl. Mayer (2012), S. 156

Tab. 7: (nächste Seite)
App-Features und Trends
[Eigene Darstellung nach
Mayer (2012), S. 67 ff., Faber
(2012), S. 123, van Grove
(2010), Mehler-Bicher (2011),
S. 1 ff., S. 126 ff., Schutz-
mann (2012), Jonietz (2012),
Gartner (2011), Peters (2012),
Pleimling (2012), Pressepor-
tal (2012), Heinemann
(2012), S. 1 f., Avispa (o.J.)]

App-Feature	Beschreibung	Besonderheiten	Beispiel-Apps
Location Based Services	Location-Based Services (LBS, z. Dt. standort-abhängige Dienstleistungen) sind ortsbezogene Angebote und Dienstleistungen, die dem Smartphone-User dank GPS und Geräte-Ortung im Rahmen einer App angeboten werden. Für den Kunden eröffnet sich ein attraktiver Mehrwert, für das Unternehmen sind LBS ein vielversprechendes Marketinginstrument, um auf Kundenbedürfnisse in bestimmten Situationen zu reagieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Navigation und Kartenanzeige mit Google Maps ▶ Bewertungen umliegender Unternehmen, Restaurants, etc. einsehen ▶ Sehenswürdigkeiten und Gastronomie in der Nähe suchen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Foursquare (Soziales Netzwerk mit „Einchecken“) ▶ Regenradar, WeatherPro (ortsbezogene Wetterdaten) ▶ Around Me, Buchradar (Umgebungs-Informationen) ▶ Groupon (Gutscheinfinder)
Emotion Based Services	Bei Emotion Based Services geht es um Angebote, die auf die aktuelle emotionale Gefühlslage des Users zugeschnitten sind. Nach der Theorie des Mood Management entscheidet die Stimmung des Nutzers darüber, welches Angebot er in Anspruch nimmt, d. h. je nach Stimmung kann dem User ein Produkt oder Service angeboten werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Emotionen steuern Art und Umfang mobiler Angebote ▶ Personalisierte Angebote nach Stimmungslage ▶ Emotionen stärken Markenverbundenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aupeo (Musikauswahl nach Stimmungslage) ▶ Kopplung mit Auto-Entertainment (z. B. Tempomat) ▶ „Empathy“-Studie (Angebot nach Gefühlslage, z. B. Day-Spa) ▶ Coaching-/Medizinische Apps
Augmented Reality	Von Augmented Reality (AR, z. Dt. angereicherte Realität) spricht man, wenn ergänzende Elemente oder Informationen auf dem Geräte-Display eingeblendet werden. Die vorhandene Welt wird mit einer virtuellen Realität und computergenerierten Zusatzobjekten ergänzt. AR basiert auf Object Recognition (z. Dt. Objekterkennung). Kern ist eine Tracking-Software, die die Umgebung erkennt und mit Informationen aus einer Datenbank ergänzt.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entertainment: AR-Anwendungen als „Gimmick“ ▶ Mehrwert: zeitsparende Informationsvermittlung ▶ Marketing: Präsentations- und Kommunikationstool für attraktive Inhalte 	Apps liefern Informationen zu <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wikitude (Sehenswürdigkeiten) ▶ Peaks (Landschaften) ▶ Star Chart (Sternbilder) ▶ Augmented Driving (Straßenverhältnisse) ▶ Butlers ViewAR (Einrichtung) ▶ Print-Erweiterung (Magazine)
Augmented Identity	Bei Augmented Identity (z. Dt. erweiterte Identität) wird die Identität eines Menschen um eine digitale Komponente erweitert, die aus persönlichen Daten aus dem Netz, z. B. von Facebook oder Twitter, gespeist wird. Es handelt sich um eine neue Stufe sozialer Netzwerke, die die reale Welt mit dem Internet kombiniert. Augmented Identity basiert auf einer 3D-Gesichtserkennungs-Software.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitale Identität als Ergänzung zur realen Welt ▶ Kontaktmöglichkeit zu Personen mit ähnlichen Eigenschaften/Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recognizer (liefert Informationen aus digitalen Netzwerken zur Person, auf die die Geräte-Kamera gerichtet wird)
Mobile Social Networking	Mobile Social Networking ist eine wachsende Kategorie der App-Economy. Soziale Netzwerke fungieren als Portale, Kommunikations- und Informations-Knotenpunkte und werden zu Anbietern von Nutzerdaten, Schnittstellen zwischen Kunde und Marke und Verteilern von Informationen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilen von Interessen, Fotos, Videos, Freundschaften, Standorten und Botschaften in Echtzeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Facebook ▶ Twitter ▶ Instagram
Mobile Social Reading	Social Reading (z. Dt. vernetztes Lesen), d. h. der online geführte, intensive Austausch über Texte in Foren, Blogs, etc. verlagert sich durch Social Reading-Apps auf mobile Endgeräte.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vernetztes Lesen im mobilen Zeitalter 	Apps ermöglichen Teilen von <ul style="list-style-type: none"> ▶ The Guardian (Beiträge) ▶ BookScout (Buchtipps) ▶ Readmill (Büchern)
Mobile Commerce/ Payment	Durch Mobile Commerce und Mobile Payment, d. h. die Einbindung von Transaktionen auf mobilen Endgeräten, eröffnen sich neue Verkaufspotenziale. Auch die Verknüpfung von mobilen Services mit Angeboten stationärer Geschäfte, Preisvergleiche und mobile Bestellsysteme sind beliebt.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobile Transaktionen ▶ Mobile Bezahlvorgänge ▶ Echtzeit-Preisvergleich ▶ Ortsbezogene Angebote von stationären Geschäften 	Bestellung/Reservierung von <ul style="list-style-type: none"> ▶ Essen, Taxi, Hotel, Flug ▶ Barcoo ▶ QR-Code-Reader (Preisvergleich/Produktinformation)
Push-Dienste	Ein Push-Dienst ist eine Software-Technologie, die dem User Informationen und News (aus dem Internet) liefert, ohne dass er diese selbst aktiv abrufen muss.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erleichterung der Informationssuche ▶ Marketinginstrument 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ z. B. News-Apps
Mobile Gaming	Der Game-Sektor als Milliardenmarkt der App-Economy zeichnet sich durch seine Dynamik und hohe Wachstumsraten aus. Erlösmodelle, z. B. In-App-Purchase von virtuellen Gütern, Währungen und Levels werden erfolgreich umgesetzt. Gamification-Elemente, d. h. spielerische Bestandteile innerhalb von Apps, können den User an eine App binden.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fokussierung auf eine wesentliche Funktion ▶ Erfolge auch dank Mund-zu-Mund-Propaganda ▶ Zahlungsbereitschaft der Spieler ist hoch 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Angry Birds ▶ Doodle Jump ▶ u.v.m.
Mobile Video	Große, hochauflösende Displays mobiler Endgeräte ermöglichen den Konsum von Filmen. Hersteller setzen innovative Technologien wie HD und 3D ein und eröffnen Potenzial für Content-Anbieter.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Videokonsum wird auf mobile Geräte gelenkt ▶ Potenzial durch Integration von Videos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ YouTube (Videokonsum) ▶ Mophie (Bearbeiten und Teilen von selbstgedrehten Filmen)

2 Verlage auf dem Mobile-Markt

Nach dem Marktüberblick wird im vorliegenden Kapitel untersucht, inwieweit der Mobile-Markt, seine Produkte und der Wandel des Medienkonsums die Verlagsbranche als Anbieter von Content beeinflussen. Das Medium Print, das 400 Jahre lang die Informationskultur bestimmt hat, scheint in der digitalen Gesellschaft seinen Platz zu verlieren.¹⁵² Immer mehr Menschen beziehen Informationen über digitale Formate im Internet oder auf mobilen Endgeräten – das setzt Verlage unter Druck.¹⁵³ Verlagsinhalte sind längst nicht mehr an das Trägermedium Papier gebunden, sie präsentieren sich in elektronischen Formen, die über CDs, DVDs und Hörbücher hinausgehen: E-Paper, E-Books und Apps eröffnen Potenziale zur Erweiterung des Produktportfolios und rücken digitale Endgeräte als Trägermedium, ihre technischen Eigenschaften und Funktionen sowie ihre Verbreitung in den Fokus.

Vielen Fachverlagen und immer mehr Publikumsverlagen ist es bereits gelungen, digitale Produkte in ihr Portfolio aufzunehmen und auf dem Markt zu etablieren.¹⁵⁴ Die erzielten Umsätze sind jedoch meist noch sehr gering oder bleiben hinter den Erwartungen zurück. Es mangelt an innovativen Geschäftsmodellen, technischem Know-how und erfolgreichen Konzepten, die einen Mehrwert bieten, die Zahlungsbereitschaft erhöhen und das digitale Verlagsgeschäft optimieren.

2.1 Struktureller Wandel der Verlagsbranche

Der wachsende Mobile-Markt mit modernen Endgeräten als Trägermedien und innovativen Software-Produkten schafft eine neue Konkurrenzsituation für Verlage und ist eine Hauptursache für den strukturellen Wandel der Verlagsbranche. Durch die zunehmende Digitalisierung und das Aufkommen neuer Geräte und Produktformen steigt die Anzahl der Anbieter von Inhalten. Gleichzeitig suchen Verlage nach neuen Erlösmodellen für die Verbreitung ihrer Inhalte, da der Verlust ihrer Hoheit über das Geschäft mit dem Content droht. Hinzu kommt das neue Marktumfeld im digitalen Bereich, das von Unternehmen wie Apple und Google dominiert wird. Experten raten, sich nicht mit diesen Giganten zu messen, sondern sich auf das Kerngeschäft – Content – zu besinnen.¹⁵⁵ Allerdings befindet sich auch dieses Kerngeschäft im Wandel.¹⁵⁶ Es geht vorrangig nicht mehr um die Herstellung des publizierenden Mediums, sondern um die Abkopplung vom physischen Produkt. Die Aufbereitung der Informationen, die Anpassung an das jeweilige Medium und die Kombination mit digitalen Services rücken in den Fokus.

152 vgl. Mogg et al. (2012), S. 2

153 vgl. ebd.

154 Absatz vgl. Akademie des Deutschen Buchhandels (2012)

155 vgl. Mogg et al. (2012), S. 15

156 Absatz vgl. Spengler (2012)

Hinzu kommt der Wandel der Mediennutzung. Der Konsum digitaler Informationen auf mobilen Endgeräten steigt zu Lasten der klassischen Printmedien an. Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Interrogare greift der „[...] moderne Medienkonsument, ständig über diese mobilen Endgeräte mit der digitalen Welt verbunden, [...] situativ beeinflusst und von Zeit und Raum endlich befreit, auf seine präferierten Inhalte und Dienste zu“¹⁵⁷. Diese Entwicklung bestätigt die Studie „Navigator Mediennutzung 2012“ von Seven-One Media, laut der von den knapp zehn Stunden, die jeder Deutsche täglich mit dem Konsum von Medien verbringt, nur 8 Minuten auf Zeitschriften (2002: 17 Minuten) und 19 Minuten auf Zeitungen (2002: 24 Minuten) fallen.¹⁵⁸

Auch der sozio-demographische Wandel kann als Ursache für die strukturellen Veränderungen der Verlagsbranche gesehen werden. „Lange hofften Verlage, die Nutzung ‚neuer‘ Medien sei nur eine Phase im Leben der jungen Generation.“¹⁵⁹ Jedoch bleibt das Desinteresse an Printprodukten relativ stabil. Die erste Generation der Digital Natives¹⁶⁰ ist erwachsen und wer „mit 20 keine Zeitung liest, tut dies meist auch mit 50 nicht“¹⁶¹.

Wegbrechende Leserschichten auf der einen Seite und der Wandel des Medienkonsums auf der anderen Seite führen zu sinkenden Auflagen im Zeitschriften- und Zeitungssektor und damit zu sinkenden Vertriebs- und Anzeigenerlösen. Im Zeitschriftenbereich stammen im 4. Quartal 2012 rund 32 Prozent der Umsätze aus dem digitalen Geschäft.¹⁶² Laut einer Umfrage des Verbands Deutscher Zeitschriftenverleger wollen fast 90 Prozent der befragten Verlage die Digitalisierung in Zukunft vorantreiben und mobile Medien bedienen.

Der Buchmarkt ist noch immer eine der stabilsten und konjunkturunabhängigsten Segmente im Printbereich.¹⁶³ Mit einem Umsatz von geschätzten 9,6 Milliarden Euro im Jahr 2012 sind die Erlöse der Buchbranche im Vergleich zum Jahr 2011 stabil¹⁶⁴ und konnten im März 2013 mit einem Wachstum von 11,9 Prozent alle Erwartungen übertreffen.¹⁶⁵ Gründe für das Umsatzplus sind nach Angabe der Sortimenter ein starkes Buchmarketing, Buy-Local-Kampagnen, steigende Bücherpreise sowie eine Abwendung der Kunden von Onlinehändlern.¹⁶⁶

Die Experten von Roland Berger Strategy Consultants identifizieren drei Entwicklungen, die den Zeitschriften- und Zeitungsmarkt betreffen, deren Effekte sich aber auch auf die Buchbranche übertragen lassen.¹⁶⁷ Zum einen wird der Bürgerjournalismus in Foren und Blogs angesprochen, durch den eine neue Konkurrenzsituation für Verlage entsteht. Bei speziellen Fach- und

157 Interrogare (2012), S. 2

158 vgl. Paperlein (2013)

159 Mogg et al. (2012), S. 6

160 Digital Natives (z. Dt. digitale Eingeborene): Personen, die mit digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen sind

161 Mogg et al. (2012), S. 6

162 Absatz vgl. VDZ (2013)

163 vgl. Börsenblatt (2012a)

164 vgl. ebd.

165 vgl. Börsenblatt (2013)

166 vgl. ebd.

167 Absatz vgl. Mogg et al. (2012), S. 7

Expertenthemen werden Leser selbst zu Journalisten, man findet Antworten oft in kostenfreien Spezialisten-Communities oder auf Fach-Blogs. Damit einher geht die sich wandelnde Leserbindung. Vor allem auf Social-Media-Kanälen ist Empfehlungsmarketing sehr erfolgreich. Man liest, was Freunde lesen, Empfehlungen von Verlagen oder Branchenplattformen treten in den Hintergrund. Als dritte Ursache für den strukturellen Wandel werden Produkte wie Social Reading-Apps identifiziert, die zur Konkurrenz der Verlage werden, indem sie die personalisierte Zusammenstellung von interessanten Nachrichtenquellen und damit die Aufgabe der Medien übernehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der wachsende Mobile-Markt, das veränderte Mediennutzungsverhalten, der demografische Wandel und die Umsatz- und Auflagenentwicklung der Print-Branche eine Reaktion der Verlage erfordern, die nicht darin bestehen sollte, an traditionellen Geschäftsmodellen, Strukturen und ihrer Marktstellung festzuhalten.

2.2 Fach- und Sachverlage

Das Sachlexikon des Buches definiert einen Fachverlag als Unternehmen, „das sich auf die Produktion von Titeln aus einem klar definierten Fachbereich spezialisiert hat, seine Autoren aus dem Fach bezieht und dessen Titel sich wieder an diesen Rezipientenkreis richten“¹⁶⁸. Im Gegensatz dazu wendet sich ein Publikumsverlag an eine große, nicht-spezialisierte Leserschaft und bietet eine „breite Palette von leicht rezipierbaren Sachbüchern und Belletristik“¹⁶⁹ an. Ein Fachverlag kann verschiedene Medienformen zu seinem Thema anbieten. Meist umfasst das Portfolio Printmedien wie z. B. Bücher, Zeitschriften oder Loseblattwerke, digitale Medien wie z. B. CDs, DVDs, E-Books, Apps und Informationen, die man über den Zugriff auf fachspezifische Online-Portale, Datenbanken etc. erhält. Oft wenden sich Fachverlage an bestimmte Berufsgruppen wie z. B. Anwälte, Ärzte oder Landschaftsarchitekten. Verlage, die sich mit Büchern sachlicher Grundlagen und nicht-schöngeistigen Inhalten an Laien wenden, werden als Sachverlag bezeichnet.¹⁷⁰ Unter Sachbüchern sind populärwissenschaftliche Werke zu verstehen.

2.3 Verlagsprodukte für mobile Endgeräte

Bücher, Zeitungen und Zeitschriften existieren schon lange nicht mehr nur in ihren klassischen Printformen. Digitale Formate und neue mediale Felder werden in das Programmangebot integriert, Medienkompetenz wird zur Schlüsselqualifikation und „Verlage sind prädestiniert dafür, die nach Inhalten suchenden neuen Medien zu bedienen oder diese selbst aufzubauen“¹⁷¹. Neben Printprodukten haben viele Verlage bereits Nebengeschäfte mit CDs,

168 Rautenberg (2003), S. 201 f.

169 Rautenberg (2003), S. 413

170 Absatz vgl. Hiller (2006), S. 281

171 Vernal (2012), S. 19

DVDs, Hörbüchern oder digitalen PDF-Versionen ihrer Bücher aufgebaut. Hinzu kommen Online-Auftritte, die sich nicht nur auf die Verlags-Website beschränken, sondern Foren, Blogs, Communities, Podcasts, RSS-Feeds, Video-Plattformen, Online-Shops und Soziale Netzwerke abdecken.¹⁷² Verlagsprodukte für digitale Endgeräte, z. B. E-Books und Apps, spielen eine zunehmend große Rolle, nicht zuletzt aufgrund der Vielfalt und massenhaften Verbreitung der verschiedenen Gerätetypen. E-Reader, Tablet und Smartphone gehören zur Grundausstattung des Medienkonsumenten und Verlage wagen sich immer mehr an digitale Ableger oder Variationen ihrer Printobjekte. Im Folgenden werden Verlagsprodukte für mobile Endgeräte vorgestellt, klassifiziert und voneinander abgegrenzt.¹⁷³

2.3.1 Klassisches E-Book

Die Bezeichnung E-Book ist eine Abkürzung für Electronic Book (z. Dt. elektronisches Buch) und bezeichnet im weiteren Sinne die digitale Version eines gedruckten Buches.¹⁷⁴ Der „Content [liegt] entweder als PDF-Datei inhalts- und umbruchidentisch mit der Buchausgabe vor oder er basiert auf einer XML¹⁷⁵-Datei“.¹⁷⁶ Der wesentliche Unterschied zum gedruckten Buch besteht in der Möglichkeit der Volltextsuche und dem Hinzufügen von digitalen Notizen und Lesezeichen.¹⁷⁷ Vorteile sind der günstigere Preis, die Umweltfreundlichkeit und das kleine Format und Gewicht der Lesegeräte, genannt E-Reader. Hinzu kommt die sofortige Verfügbarkeit von E-Books im Online-Shop und die Möglichkeit, eine große Auswahl auf dem Lesegerät bei sich zu tragen.¹⁷⁸ Verlage bieten E-Books meist parallel zu ihren Printprodukten an, um medienaffine Zielgruppen anzusprechen, neue Erlösquellen zu erschließen und rückläufige Zahlen des Printbereichs auszugleichen. Zwar verdoppelte sich in Verlagen der Umsatz durch E-Books von 0,5 Prozent (2010) auf 1 Prozent vom Gesamtumsatz (2011), jedoch können Verluste im Printbereich nicht kompensiert werden.¹⁷⁹ Verlage und Buchhandlungen bleiben optimistisch und sehen das E-Book an der Schwelle zur Marktrelevanz. Bereits 2012 hatte die Hälfte aller Verlage E-Books im Programm, zukünftig werden es laut Schätzungen 90 Prozent sein. Bis zum Jahr 2015 rechnen Verlage mit einem steigenden Umsatzanteil von bis zu 17 Prozent am Gesamtumsatz.

Klassische E-Books wurden vor dem Durchbruch der E-Reader hauptsächlich auf Desktop PCs und Notebooks konsumiert.¹⁸⁰ Den Durchbruch für die Geräteklasse

172 vgl. Vernal (2012), S. 23

173 [Anmerkung der Autorin] Unter digitalen Verlagsprodukten sind digitale Formen und Alternativen der klassischen Verlagsprodukte im engeren Sinne zu verstehen. Auf für mobile Endgeräte optimierte Websites, Blogs, Communities, etc. – die im weiteren Sinne auch Verlagsprodukte sein können – wird hier nicht eingegangen.

174 Lüdemann (2012), S. 12

175 XML (Extensible Markup Language, dt. Erweiterbare Auszeichnungssprache): Programmiersprache zur hierarchischen Auszeichnung von Texten und Basis für die medienneutrale Datenhaltung in der Verlagsbranche.

176 Vernal (2012), S. 49

177 vgl. Roesler-Graichen (2008), S. 9

178 vgl. Lüdemann (2012), S. 7

179 Absatz vgl. Börsenverein (2012)

180 Absatz vgl. Lüdemann (2012), S. 16 ff.

brachte Amazon im Jahr 2007 mit dem Kindle, einem auf E-Ink (Electronic-Ink, z. Dt. Elektronische Tinte) basierendem und auf die Anzeige von E-Books spezialisiertem Gerät. Das Display wird als elektronisches Papier bezeichnet und hat keine Hintergrundbeleuchtung, wodurch der Akku vergleichsweise lang hält und man bei direkter Sonneneinstrahlung lesen kann. Schriftgröße und -art, Zeilenabstand und andere Formatierungseinstellungen sind bei den meisten E-Readern variabel. Den Nachteil, dass die Geräte lediglich über Schwarz-Weiß-Displays verfügen und keine bunten Bilder oder Videos anzeigen können, empfinden einige Leser als Vorteil für das ungestörte Lesen. Auch die Tatsache, dass E-Reader keine SMS, Anrufe, E-Mails oder Push-Nachrichten empfangen können, kann positiv oder negativ gewertet werden.

Neben dem von Adobe für die Verlags- und Druckbranche entwickelten PDF (Portable Document Format) hat sich für E-Books das Format EPub (Electronic Publication) durchgesetzt.¹⁸¹ Mittlerweile gibt es EPub in der dritten Generation. „Während mit EPUB 1 und 2 nur lineare Layouts und multimediale Anwendungen auf gestalterisch sehr niedrigem Niveau umgesetzt werden konnten, lassen sich mit EPUB 3 auch komplexe Layouts, Interaktivität, Animationen, Videos, Audios, Skripte, feste Seitenformate und vieles mehr umsetzen.“¹⁸²

2.3.2 Enhanced E-Book

Als Enhanced E-Books (z. Dt. erweitertes E-Book) werden E-Books bezeichnet, in denen Text und Bild durch multimediale und interaktive Elemente wie Audio, Video, Animationen, Comics, Übungen oder Quiz-Funktionen angereichert werden.¹⁸³ Der hohe Kosteneinsatz und Programmieraufwand für diese interaktiven Bücher lohnt sich meist nur für besondere Titel, die experimentierfreudige Leser ansprechen. Am Markt hat sich dieser Produkttyp noch nicht durchgesetzt, da die kostenintensive Herstellung für Verlage nicht rentabel ist. Es werden jedoch laufend Technologien und Formate entwickelt, die eine kostengünstige Produktion von Enhanced E-Books vorantreiben sollen. Aufgrund der multimedialen Inhalte können Enhanced E-Books nicht auf E-Ink-basierten E-Book-Readern geöffnet werden, sie werden für den Konsum auf Tablets konzipiert.¹⁸⁴

Tablets und Smartphones fungieren vermehrt auch als Lesegeräte für E-Books und Enhanced E-Books.¹⁸⁵ E-Reader-Apps (z. B. die Kindle-App von Amazon oder Bookstore von Barnes & Noble) fördern diese Entwicklung. In Asien erfreuten sich „Handy-Romane“ großer Beliebtheit, erste Kombinationsgeräte aus Smartphone und Reader wurden dort vorgestellt.

2.3.3 Digitale periodische Verlagsprodukte

Als Pendant zum (Enhanced) E-Book im Buchverlag haben sich in Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen elektronische Formen der Printprodukte entwickelt. Laut einer Bitkom-Studie von Oktober 2012 lesen „13 Prozent der Bundesbürger [...]

181 Absatz vgl. Lüdemann (2012), S. 33 f.

182 Lüdemann (2012), S.34 f.

183 Absatz vgl. Lüdemann (2012), S. 14

184 Absatz vgl. Lüdemann (2012), S. 23

185 Absatz vgl. Tißler (2010), S. 9 ff.

Zeitungen in Form von Apps oder als E-Paper auf ihren Tablets, E-Readern oder Smartphones. Die elektronischen Angebote von Zeitschriften bzw. Magazinen werden von 11 Prozent der Bevölkerung genutzt.¹⁸⁶

Im Zeitungsbereich spricht man von E-Paper, E-Newspaper oder E-Zeitung, wenn es sich um die digitale Version des Printproduktes handelt.¹⁸⁷ Diese Produkte können über sog. Kiosk-Apps (z. B. Zeitungskiosk von Apple, iKiosk von Axel Springer) bezogen und gelesen werden. Meist handelt es sich dabei um schlichte PDF-Dateien.

Im Magazinbereich spricht man von E-Magazine, E-Mag oder E-Journal, wenn die Zeitschrift in digitaler Form in eine Kiosk-App geladen wird. Sowohl im Zeitschriften- als auch im Zeitungsbereich entwickeln sich verschiedene Bezahl- und Abo-Modelle und es werden Pakete aus digitalen und gedruckten Produkten angeboten. Die digitalen, periodischen Verlagsprodukte werden für den Konsum durch Tablets und Smartphones konzipiert und sind je nach Verlag und Produkt mehr oder weniger mit multimedialen Inhalten angereichert.

2.3.4 Apps als Verlagsprodukte

Mobile Applikationen halten als neue Produktform Einzug in die Verlagswelt und Verlage müssen lernen, ihren Content über ein mobiles Endgerät an den Leser zu transportieren. Nach dem statischen Produkttyp E-Book und den auf dem Markt eher erfolglosen Enhanced E-Books „bieten Verlage und Autoren ihre Buchinhalte mittlerweile auch in Form von Apps für Smartphone oder Tablet an – mit aufwendiger Programmierung umgesetzt und mit vielen Funktionen gespickt“¹⁸⁸. Es eröffnen sich Perspektiven und Erlöspotenziale, denn schnelle, mobile Anwendungen können die Bereitschaft fördern, für qualifizierte Fachinhalte zu bezahlen.¹⁸⁹ Apps bieten Verlagen zudem die Möglichkeit, über ihr Geschäft mit dem Content hinauszublicken. Was im Internet mit Foren, Communities und Social Media angefangen hat, bekommt durch Apps eine neue Dimension: dem Content durch zielgruppenorientierte, personalisierte und ortsbezogene Services einen Mehrwert hinzuzufügen. Im Gegensatz zu Enhanced E-Books, deren Mehrwert in der Wiedergabe von Video- und Audioinhalten liegt, widmen sich Apps Problemen der Zielgruppe sowie deren Lösungen und bieten damit einen Mehrwert, der die Zahlungsbereitschaft erhöhen kann.

Im Folgenden wird ein Klassifizierungsansatz für App-Konzepte entwickelt, die für die Verlagsbranche von Interesse sind.

Wachsender Beliebtheit im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich erfreuen sich Kiosk-Apps. In einem virtuellen Kiosk kann der User Magazine oder Zeitungen einzeln oder als Abonnement über In-App-Purchase kaufen, lesen und verwalten. Kiosk-Apps vereinfachen den Konsum von Periodika, da sie verschiedene Medien in einer Anwendung bündeln und der User nicht viele einzelne Apps aufrufen

186 Bitkom (2012j)

187 Absatz vgl. Bajorat (2012), S. 29 ff.

188 Lüdemann (2012), S. 13

189 vgl. Güll/Lennartz (2012), S. 11

muss.¹⁹⁰ Das Pendant dazu im Buchbereich sind Bookstore- oder Reader-Apps. Die virtuellen Bücherregale sind an einen Buch-Shop gekoppelt und lassen sich über In-App-Purchase mit Büchern füllen. Es gibt verlagsunabhängige Kiosk- bzw. Reader-Apps wie z. B. iBooks von Apple oder die Kindle-App von Amazon sowie Anwendungen, die an bestimmte Angebote von Verlagen oder Buchhandlungen gekoppelt sind, z. B. iKiosk von Axel Springer oder B&N Bookstore von Barnes & Noble.

Auf einer ähnlichen Funktionsweise beruhen Container-Apps, die der Umsetzung von Reihentiteln als Apps in Buchverlagen dienen. Die Container-App kann vom Leser mit einzelnen Titeln einer (Buch-)Reihe gefüllt werden. Die Titel sind bezüglich Umfang, Aufmachung, Gliederung etc. ähnlich. Ein Beispiel für diese Umsetzung liefert der Reiseführer-Verlag MairDumont. Für die Reihe der Marco Polo-Reiseführer ist eine kostenlose App erhältlich, die mit 13 verschiedenen Städteführern gefüllt werden kann.¹⁹¹ Der Vorteil besteht auch hier in der Bündelung verschiedener Apps innerhalb einer App.

Der wesentliche Unterschied zwischen Kiosk- bzw. Reader-Apps und Container-Apps liegt darin, dass Kiosk- und Reader-Apps digitale E-Book-, E-Paper- und E-Mag-Formate wie beispielsweise EPub wiedergeben und damit die Funktion eines Lesegerätes, das Formate interpretiert, übernehmen. Container-Apps hingegen liefern einen technischen Rahmen, der mit identisch strukturierten Inhalten gefüllt werden kann. Es erfolgt keine Interpretation von Formaten, sondern eine Befüllung des App-Containers mit einzelnen „In-Apps“.

Im Gegensatz dazu stellen Einzel-Apps in sich geschlossene Programme dar, die Inhalte oder Services anbieten und als Einzelprodukt im Appstore beziehbar sind. Im Verlagskontext wird beispielsweise eine „App zum Buch“ oft im Rahmen einer Einzel-App umgesetzt. Einzel-Apps können abgeschlossene Produkte sein oder sich mit zusätzlichen Inhalten bzw. Services über In-App-Purchase erweitern lassen.

Im Kontext der vorliegenden Arbeit bietet sich eine Aufgliederung in contentbasierte und serviceorientierte Apps an. Erstere geben im Wesentlichen Inhalte wieder, die ein gewisses Maß an Multimedialität aufweisen, sich aber nicht zu weit vom Inhalt des Ausgangsprodukts entfernen. Zweitere bieten orts-, zeit- und kontextbezogene, individuelle Services und Problemlösungen an, ggf. unter Ausnutzung von App-Trends und Geräte-Features. Sie sind nicht in erster Linie als Content-Medium zu sehen.

Für den Periodikabereich stellen News-Apps ein weiteres App-Konzept dar. Es handelt sich um Einzel-Apps, die an ein Content-Management-System (CMS) des Zeitungs- oder Zeitschriftenverlags gekoppelt sind und sich bei Aktualisierung der CMS-Inhalte automatisch synchronisieren, d. h. immer die neusten News wiedergeben.

190 vgl. Hauser (2012)

191 vgl. MairDumont (2013)

Folgende Tabelle stellt digitale Verlagsprodukte sowie die klassifizierten App-Konzepte den verschiedenen Verlags- bzw. Medienformen gegenüber.

	Buchverlag	Zeitschriftenverlag	Zeitungsverlag
1:1 Print-Übertragung	E-Book	E-Mag, E-Journal	E-Paper
Erweiterte 1:1 Übertragung	Enhanced E-Book	Enhanced E-Mag	(Enhanced E-Paper)
Konzepte für Verlags-Apps	Reader-, Bookstore-Apps Einzel-Apps Container-Apps	Kiosk-Apps News-Apps (Einzel-Apps)	Kiosk-Apps News-Apps

Tab. 8: Verlagsprodukte für mobile Endgeräte nach Verlagsform [Eigene Darstellung]

2.3.5 Abgrenzung Apps und E-Books

E-Books und Apps spielen für Verlage eine wichtige Rolle beim Aufbau ihres digitalen und mobilen Produktportfolios. Es folgt eine Differenzierung der beiden Produktformen sowie die Betrachtung ihrer Vor- und Nachteile.

Ein E-Book ist aus technischer Sicht eine Datei, die von Lesegeräten und Anwendungen geöffnet werden kann und der Wiedergabe von Content dient. Eine App ist aus technischer Sicht ein Software-Programm, das auch Content wiedergeben kann, i. d. R. aber auch einen Service oder Dienst beinhaltet. Der Funktionsumfang von Apps ist – auch im Vergleich zu Enhanced E-Books – multimedialer, wodurch auch der Herstellungsaufwand höher sein kann. Während für die Erstellung einer App hohe Investitionen, Know-how und entsprechende Programmierkenntnisse nötig sind, entstehen E-Books im besten Fall parallel zum Printprodukt während des Herstellungsprozesses.

Vergleicht man Apps mit Enhanced E-Books, verschwimmen die Grenzen etwas stärker. Enhanced E-Books können, ebenso wie Apps, multimediale Inhalte wiedergeben, beschränken sich dabei aber häufig auf Audio und Video. Sie sind günstiger zu produzieren als Apps, im Vergleich zu klassischen E-Books jedoch noch immer teurer und aufwendig in der Herstellung, da Audio- und Videocontent oft erst produziert werden muss. Im Vergleich zu den wirtschaftlich noch wenig erfolgreichen (Enhanced) E-Books ermöglichen Apps durch nützliche Services und Angebote einen Mehrwert und neue Erlöspotenziale.

Folgende Tabelle fasst Vor- und Nachteile von E-Books, Enhanced E-Books und Apps aus Verlagssicht zusammen.

	Vorteile	Nachteile
Apps	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produktvielfalt, Loslösung von traditionellen Produktformen ▶ Grafische Gestaltungsfreiheit ▶ Zusatznutzen/Service ▶ Zugriff auf Gerätefunktionen ▶ Vielfalt der Erlösmöglichkeiten (z. B. In-App-Purchase) ▶ Vermarktung und Vertriebsabwicklung über Appstores 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finanzieller Aufwand ▶ Komplexe Programmierung ▶ Konzeptioneller Aufwand ▶ Finanzielle Einbuße durch Vertrieb über Appstores ▶ Starker Wettbewerb
E-Books	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kostengünstige Herstellung ▶ Verbreitung preisgünstiger Reader ▶ Entstehen in traditionellen Produktionsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine Multimedialität ▶ Keine Produktvielfalt, keine Farben ▶ Keine Innovationskraft, keine Loslösung von traditionellen Produktformen
Enhanced E-Books	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Basisprodukt mit Inhalt lässt sich aus Satzdaten einfach herstellen ▶ „Nur“ multimediale Anreicherung ▶ Wachsende Verbreitung des Lesegeräts Tablet ▶ Animationen, Multimedia, Interaktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Keine komplexe Ideen umsetzbar ▶ Hohe (Produktions-) Kosten im Vergleich zum möglichen Mehrwert ▶ Keine Zusatzfunktionen im Vergleich zu einer App ▶ Nicht von allen Geräten unterstützt

Tab. 9: Vor- und Nachteile von Apps, E-Books und Enhanced E-Books [Eigene Darstellung nach Lüdemann (2012), S. 48 f., eigene Ergänzungen]

2.4 Chancen und Potenziale durch Apps

„Der Markt für mobile Apps wird immer größer, aber auch unübersichtlicher, [...] [weshalb] Publisher [...] unbedingt in eigene Anwendungen investieren müssen.“¹⁹² Verlage bekommen die Chance, ihre Inhalte über neue Medienformen an die Zielgruppe zu transportieren. Apps stellen eine attraktive Bereicherung des digitalen Produktportfolios dar und ermöglichen den Verlagen, ihren Lesern neben klassischem Verlagscontent auch orts-, zeit- und zielgruppenbezogene Inhalte und Services anzubieten.¹⁹³

Aufgrund der wegbrechenden Printerlöse ist vor allem Potenzial in neuen Erlösquellen zu sehen. Die Gratiskultur des Internets ist in den Köpfen der User verankert, Zahlungsbereitschaft herrscht nur für exklusive, qualifizierte Premium-Inhalte und Services mit Mehrwert.¹⁹⁴ Digitaler Content wird oft selbstverständlich als kostenlos und damit wertlos wahrgenommen, während man den Wert von Printprodukten durch Bezahlung schätzt.¹⁹⁵ Die App als neue Produktform für Paid Content und Paid Services ermöglicht es, Angebote nicht nur online zu nutzen, sondern auf das eigene Gerät herunterzuladen, wodurch die emotionale Qualität und das Gefühl, die Inhalte zu besitzen, steigt. Verlage müssen diese Chance nutzen, effiziente Erlösmodelle und einfache Bezahlprozesse etablieren, um Umsätze und Gewinne im Mobile-Bereich zu erwirtschaften.

Negativ stehen Verlage in diesem Zusammenhang oft der Kontrolle, Preis- und Prüfungspolitik sowie der Abhängigkeit von den großen Vertriebsplattformen Apple und Google gegenüber.¹⁹⁶ Der Distributionskanal Appstore übernimmt jedoch als Vermarktungsplattform auch eine Marketingfunktion, vereinfacht den Zahlungsverkehr und schafft Zugang zu Zielgruppen, die man über

¹⁹² Rönisch (2012)

¹⁹³ vgl. Akademie des Deutschen Buchhandels (2013)

¹⁹⁴ vgl. Mogg et al. (2012), S. 6

¹⁹⁵ Absatz vgl. Amberg/Lang (2011), S. 214 f.

¹⁹⁶ vgl. Mittler (2011)

herkömmliche Distributionswege nicht erreicht.¹⁹⁷ Fach- und Sachverlage können mit professionellen Fachinhalten in Apps sehr spitze Zielgruppen erreichen und spezifische Interessen bedienen.¹⁹⁸ Zudem sprechen Apps multimedialbegeisterte, technikaffine Menschen und verstärkt auch Jugendliche an. Apps können eine Antwort auf das veränderte Medienkonsumverhalten sein und die Verlagsmarke und -produkte in den Köpfen der User verankern.¹⁹⁹

Produktspezifisch betrachtet haben Apps aus Verlagssicht zahlreiche Vorteile: ständige Verfügbarkeit von Inhalten, Personalisierung des Angebots, Mobilität und Interaktivität.²⁰⁰ Hinzu kommt, dass die App als „serviceorientiertes Problemlösungs-Tool“ Verlage dazu auffordert, über ihren Content hinaus zu denken und innovative Lösungen umzusetzen. Potenzial liegt in der Ausschöpfung aller Möglichkeiten des Produkttyps App. Die Inhalte-Kreativität der Verlagsbranche, verbunden mit technischem Know-how, kann Produkte hervorbringen, die sich von denen der Wettbewerber abheben und Alleinstellungsmerkmal werden können. Fach- und Sachverlage können sich als multimediale Dienstleister auf dem Markt positionieren, die ihre Zielgruppe mit wertvollen fachspezifischen Services und Diensten bedienen.

Potenzial eröffnet sich auch hinsichtlich der Kernkompetenz der Verlagsbranche. Auch im Mobile-Markt besteht Bedarf an gut gemachtem Publishing, d. h. an der Selektion, Bearbeitung und Aufbereitung, Einordnung und Kommentierung von Inhalten und Informationen.²⁰¹ „Je mehr Information verfügbar ist, desto stärker wird dieser Bedarf zunehmen.“²⁰²

2.5 Herausforderungen für Verlage

„Nach der Erfindung der Taschenlampe wirft der Fackelhändler ein neues Fackelmodell nach dem anderen auf den Markt, um gegen diese seltsamen, elektrischen Handfackeln zu bestehen“²⁰³, sagt Blogger und Autor Sascha Lobo im Jahr 2011. Dieses Zitat lässt sich auf die aktuelle Situation in der Verlagsbranche übertragen: Verlage müssen sich gedanklich von traditionellen Produkten, Strategien und Vertriebswegen entfernen, um zeitgemäße Trends, digitale und mobile Medienprodukte und neue Geschäftsmodelle umzusetzen. Denn mit „zunehmender Verbreitung digitaler Medien steht die Geschäftsgrundlage der Verlage auf dem Prüfstand“²⁰⁴. Beschriebene Potenziale sind zu nutzen und Herausforderungen finanzieller, produktspezifischer oder organisatorischer Natur zu meistern.

Finanzielle Herausforderungen

Mit finanziellen Herausforderungen sind Investitionen des Verlags gemeint, um Apps auf dem Markt zu positionieren. Konzeptentwicklung und

197 vgl. Güll/Lennartz (2012), S. 21

198 vgl. Güll/Lennartz (2012), S. 10

199 vgl. Feierabend et al. (2012)

200 Absatz vgl. Güll/Lennartz (2012), S. 10 f.

201 vgl. Mogg et al. (2012), S. 10

202 Mogg et al. (2012), S. 10

203 Lobo (2011)

204 Amberg/Lang (2011), S. 207

Programmierung erfordern ebenso finanzielle Ressourcen wie Marktforschung, Marketing, Mitarbeiterschulungen, Akquise von Fachkräften und die ständige Weiterentwicklung der App. Eine finanzielle Herausforderung besteht auch in der Umsetzung erfolgreicher Erlösmodelle im App-Bereich. Effiziente Erlösmodelle und transparente Abrechnungs- und Bezahlmodelle sind als „integraler Bestandteil einer funktionierenden mobilen Verlagsstrategie“²⁰⁵ nötig. Richtlinien und finanzielle Bedingungen der Plattformbetreiber wie Apple oder Google müssen dabei berücksichtigt werden.

Verlagsintern stellen Verschiebungen der Wertschöpfungsketten eine Herausforderung dar. Erlösstrukturen und Deckungsbeiträge verändern sich durch den Eintritt in den App-Markt, da Anfangsinvestitionen für Apps durch Erlöse aus anderen Produktsegmenten, finanzielle Ressourcen oder Rücklagen aufzufangen sind. Apps müssen in mehr oder weniger starkem Umfang von anderen Produkten querfinanziert werden. Diese Art der Finanzierung ist in der Verlagsbranche zwar im Printbereich üblich – Bestseller finanzieren oft schwächere Titel mit – muss jedoch auf den digitalen Bereich ausgeweitet werden. Erlöse aus dem App-Segment dienen zunächst der Refinanzierung und verhelfen dem Verlag nicht zur Deckung der Fixkosten. Das bedeutet, dass der Einstieg in den App-Markt zu sinkenden Deckungsbeiträgen führt und die entstehende Lücke durch Erlöse aus anderen Segmenten ausgeglichen werden muss.

Zu beachten ist auch, dass Apps wirtschaftlich zwar mehr Entwicklungsaufwand bedeuten, es fallen jedoch keine Material- und Druckkosten sowie geringere Distributionskosten als für Printprodukte an.

Finanzwirtschaftlich stellen sich Verlagen folgende Fragen:

- ▶ Welche Investitionen sind beim Einstieg in den App-Markt zu tätigen?
- ▶ Welche Erlös- und Abrechnungsmodelle sind effizient und versprechen Erfolg?
- ▶ Wie wirkt sich der Einstieg auf den App-Markt auf Kosten- und Erlösstrukturen sowie Deckungsbeiträge aus?

Produktspezifische Herausforderungen

In Bezug auf die Produktform App besteht die Herausforderung für Verlage darin, eine innovative Idee zu entwickeln und diese in ein konkretes Konzept umzuwandeln, das technisch realisierbar ist. Die App als dynamisches Problemlösungs-Tool erfordert eine andere Herangehensweise an Konzept und Design, als ein statisches, nach Content strukturiertes Printprodukt. Zielgruppe, Nutzungssituation und -zweck können völlig unterschiedlich sein. Das reine Zur-Verfügung-Stellen digitaler Inhalte ist kein Erfolgsgarant.²⁰⁶ Verlage müssen über die Arbeit mit bestehendem Content hinausdenken, um Potenzial für innovative Services mit Mehrwert in Apps aufzudecken. Die Herausforderung besteht darin, ein Problem der Zielgruppe zu identifizieren und eine Lösung dafür zu bieten. Die

²⁰⁵ Amberg/Lang (2011), S. 217

²⁰⁶ vgl. Amberg/Lang (2011), S. 216

Monetarisierbarkeit der Services und die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe sollten dabei bedacht werden.

Im zweiten Schritt muss das Konzept in ein Produkt umgewandelt werden. Dafür sind technisches Know-how und Programmierkenntnisse nötig. Die Herausforderung besteht im technischen Anspruch einer nutzerfreundlichen App. Verlage müssen entscheiden, ob Entwicklung durch einen Dienstleister oder intern umgesetzt wird. Bei einer internen Programmierung sind ggf. Schulungen der Mitarbeiter bzw. die Anstellung neuer Fachkräfte nötig. Verschiedene Vertriebsplattformen, App-Formate und die unüberschaubare Konkurrenzsituation erfordern fundierte Markt- und Branchenkenntnisse. Eine weitere Herausforderung stellt die Vermarktung von Apps dar. Verlage müssen sich frühzeitig über crossmediales Marketing und mögliche Produkt-Synergien Gedanken machen.

Produktspezifisch sind folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Wie erfolgt die nutzen- und zielgruppenorientierte Entwicklung einer App?
- ▶ Wie kann für die Zielgruppe ein Service/Mehrwert geschaffen werden, der über Content hinaus geht?
- ▶ Wie sind technische Umsetzung, Programmierung, Vertrieb und Vermarktung der App zu realisieren?

Organisatorische und strategische Herausforderungen

Der Eintritt in den App-Markt erfordert eine Modernisierung interner Organisationsstrukturen, Prozesse und Workflows. Auch die Vernetzung und Einbindung einzelner Mitarbeiter der Verlagsabteilungen sollte überdacht werden. Wenn der Mobile-Markt langfristig und erfolgreich bedient werden soll, stellt sich die Frage nach der Positionierung des Mobile-Bereichs in der strategischen Verlagsausrichtung.

Folgende Fragen bezüglich Organisation und Strategie sind zu stellen:

- ▶ Inwieweit sind organisatorische Strukturen, Prozesse und Workflows anzupassen?
- ▶ Wie lässt sich eine Mobile-Strategie in Fach- und Sachverlagen integrieren?

Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Herausforderung und das Potenzial für Fach- und Sachverlage darin besteht, die Zielgruppe über das Medium App zum richtigen Zeitpunkt, mit dem richtigen Content in entsprechend aufbereiteter Form sowie mit zielgruppenorientierten Services zu erreichen und damit Erlöse zu generieren.²⁰⁷ Dazu ist es nötig, sich mit modernisiertem Produktportfolio auf dem Markt zu positionieren und die eigene Relevanz in einem neuen Medienkontext zu überdenken.²⁰⁸ Verlagsinterne Anpassungen der Organisationsstruktur und die strategische Neuausrichtung gehen damit einher.²⁰⁹

²⁰⁷ vgl. Mogg et al. (2012), S. 10

²⁰⁸ vgl. Mogg et al. (2012), S. 21

²⁰⁹ vgl. ebd.

Potenziale	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erschließung eines neuen Marktes ▶ Erschließung einer neuen Medienform ▶ Aufdecken neuer Wertschöpfungspotenziale und Erlösquellen ▶ Erschließung neuer und Festigung bestehender Zielgruppen ▶ Nutzung eines neuen Distributionskanals ▶ Erweiterung des Produktportfolios, inhaltliche Erweiterung ▶ Neues Medium für Paid-Content-Inhalte ▶ Etablierung von Paid Services in Verlagsprodukten ▶ Popularität der Verlagsmarke/des Produkts steigern ▶ Verlag als Dienstleister/Serviceanbieter positionieren, z. B. durch die Umsetzung orts-, zeit- und personenbezogener Inhalte ▶ Affiliate-Programme/Partnerschaften, um Inhaltekompetenz der Verlage mit technischer Kompetenz zu kombinieren ▶ Bedarf für Selektion, Aufbereitung und Kommentierung digitaler Informationsflut 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finanzielle Investitionen ▶ Entwicklung von Erlös- und Abrechnungsmodellen ▶ Anpassung von Erlösstrukturen, Ausgleich von Deckungsbeiträgen ▶ Produkt „Problemlösungs-Software“ erfordert andere Herangehensweise an Konzept, Design ▶ Über Verlagscontent hinaus denken (serviceorientiert) ▶ Technisches Know-how, Programmierung, Vertrieb und Vermarktung intern oder extern organisieren ▶ Neue Struktur der Wettbewerber ▶ Crossmediale Marketingaktionen ▶ Umdenken, Loslösen von Printprodukten ▶ Modernisierung von Prozessen und Workflows, Organisationsstrukturen, Geschäftsmodellen ▶ Interne Vernetzung aller Verlagsbereiche ▶ Strategische Integration einer Mobile-Strategie

Die neue Marktsituation und die identifizierten Herausforderungen und Potenziale erfordern die Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen im Verlagskontext. „Das Denken in Geschäftsmodellen dient [...] bei Markteintritten in neue Geschäftsfelder der gesamthaften Ideen- und Konzeptfindung sowie deren Überprüfung und ist [...] in der Unternehmenspraxis weit verbreitet.“²¹⁰ Die vorliegende Arbeit thematisiert zum einen den Wandel traditioneller Geschäftsmodelle in der Verlagsbranche, die „im Kontext der rasanten Entwicklung des App-Ecosystems gegebenenfalls neu bewertet und überarbeitet werden“²¹¹ müssen. Zum anderen erfordert der Einstieg in den App-Markt neue Geschäftsmodell-Ansätze und die Identifizierung relevanter Elemente. Die Aktualität und Notwendigkeit dieser Neuausrichtung stellen auch eine große Herausforderung dar. „Noch verdienen viele Verlage Geld. Noch können sie eine Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells stemmen. [...] Jetzt ist der Zeitpunkt, um sich Innovation zu leisten und sich als mediale Erlebniswelt zu positionieren, die Relevanz, Emotion und Unverwechselbarkeit bietet.“²¹² Durch die Schnelllebigkeit der Kanäle besteht die Gefahr, dass „beliebte digitale Business-Modelle, die heute funktionieren, [...] bereits morgen nicht mehr populär oder gar existent sein“²¹³ können.

Um im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit traditionelle Geschäftsmodelle zu analysieren bzw. zu modernisieren sowie neue Ansätze für Apps in Fach- und Sachverlagen zu konzipieren, ist die Betrachtung der Geschäftsmodell-Theorie im folgenden Kapitel Voraussetzung.

Tab. 10: Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen für Verlage durch den App-Markt [Eigene Darstellung]

210 Wirtz (2011a), S. 77

211 Goetz et al. (2012) in Verclas et al. (2012), S. 512

212 Mogg et al. (2012), S. 1

213 Bradish (2012)

3 Geschäftsmodelle

Das vorliegende Kapitel liefert Grundlagen der Geschäftsmodell-Theorie. Zunächst wird ein Einblick in die Vielzahl von Ansätzen aus der Literatur geliefert, Ziele und Zweck von Geschäftsmodellen werden erläutert. Anschließend werden drei Geschäftsmodell-Ansätze und deren Elemente beschrieben und Besonderheiten von Geschäftsmodellen in Medienunternehmen sowie von digitalen Geschäftsmodellen dargestellt. Der theoretische Teil des Kapitels endet mit zwei Leitfäden zur Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen. Im praktischen Teil des Kapitels wird, basierend auf der gelieferten Theorie und den Spezifika von Apps und der Fach- und Sachverlagsbranche, ein eigener Geschäftsmodell-Ansatz konzipiert. Ziel des Modells ist es, eine strukturierte Analyse bestehender App-Geschäftsmodelle nach einheitlichen Kriterien zu ermöglichen und einen Leitfaden für die Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen für den App-Markt zu liefern.

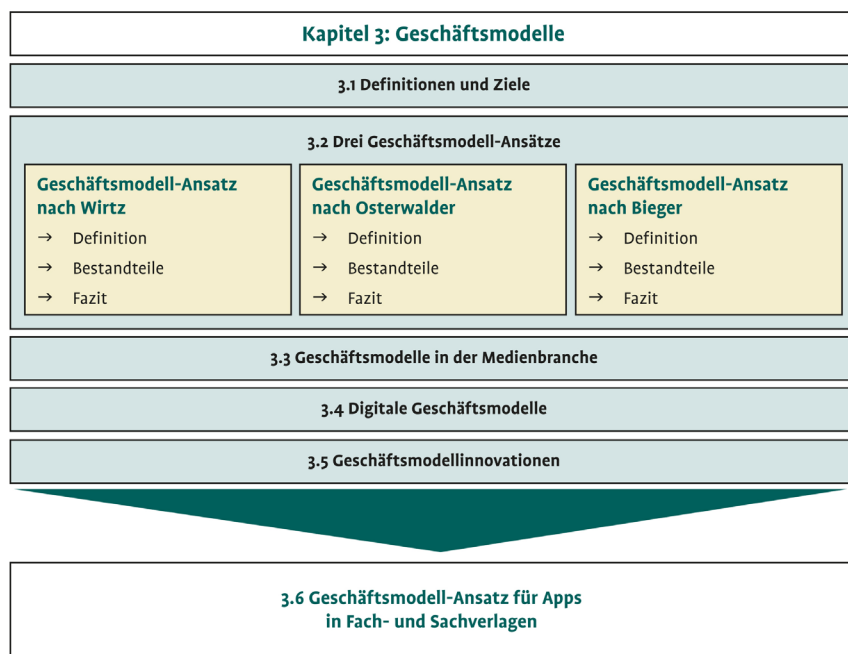


Abb. 13: Überblick Kapitel 3 [Eigene Darstellung]

3.1 Definitionen und Ziele

Es gibt in der Literatur zahlreiche Definitionen und Ansätze von verschiedenen Autoren, die sich mit dem Thema Geschäftsmodell (engl. Business Model) auseinandersetzen. Eine einheitlich verwendete Terminologie hat sich nicht herausgebildet. Vereinfachte Definitionen leiten sich häufig aus den beiden Teilbegriffen Geschäft und Modell ab.²¹⁴ Sie liefern jedoch nur ein sehr allgemeines Konzept und lassen wichtige Merkmale außer Acht.²¹⁵ Einige

214 vgl. Bieger et al. (2002), S. 65

215 vgl. Wirtz (2011b), S. 65

Autoren sehen Geschäftsmodelle eng verknüpft mit den elektronischen Märkten und deren innovativen Ertrags- und Wachstumskonzepten, während andere Autoren Geschäftsmodelle dem strategischen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre zuordnen.²¹⁶ Im Folgenden werden verschiedene Sichtweisen aus der Literatur vorgestellt.

Der Ansatz von **Timmers** aus dem Jahr 2000 stammt aus der frühen Phase der Geschäftsmodell-Theorie und basiert auf dem Wertkettenansatz von Porter.²¹⁷ Timmers sieht ein Geschäftsmodell als eine „Struktur von Produkten, Dienstleistungen und Informationsflüssen, die [...] eine Beschreibung der Nutzenpotenziale für die verschiedenen Wirtschaftsakteure [sowie eine] Beschreibung der Ertragsquellen [beinhalten]“²¹⁸. Die Schwerpunkte liegen bei Timmers auf der Betrachtung von aufstrebenden Geschäftsmodellen aus dem Bereich des Electronic Business sowie auf der Analyse und Planung strategischer Marketingmaßnahmen.²¹⁹ Timmers modifiziert die klassische Wertschöpfungskette und liefert eine Klassifizierung für Internet-Business-Modelle, lässt jedoch bei seinem Ansatz Interaktionen zwischen den einzelnen Komponenten des Geschäftsmodells außer Acht.²²⁰

Der Ansatz von **Amit und Zott** reicht in das Jahr 2000 zurück. Sie beschreiben das Geschäftsmodell als „Analyseeinheit für die Werterzeugung, [die] den Inhalt, die Strukturen und die Steuerung der Transaktionen abbildet, [...] [welche] Werte durch die Wahrnehmung von Geschäftsmöglichkeiten erzeugen.“²²¹ Den Schwerpunkt legen die Autoren auf die Transaktionen, die eine Wertschöpfung erzeugen, aber auch Akteure und deren Motivation, Ressourcen, zeitliche Abfolgen und rechtliche Rahmenbedingungen finden bei Amit und Zott Beachtung. Durch zwei empirische Studien mit realen Unternehmen aus den Jahren 2004 und 2006 entsteht ein ganzheitlicher Ansatz, der relevante Aspekte zur Beschreibung eines Geschäftsmodells abdeckt. In den Studien untersuchten die Autoren die „Auswirkungen [...] des Design[s] von Geschäftsmodellen auf den Unternehmenserfolg“ und die „Kompatibilität zwischen der Marktstrategie eines Produkts und seines Geschäftsmodells.“²²²

Bieger definiert ein Geschäftsmodell im Jahr 2002 als eine „Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen, ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft“²²³. Er versteht es als eine konzeptionelle Spielwiese und liefert einen achtstufigen Ansatz, der sich aus den Trends der damals modernen Net Economy ableitet. In der Literatur wurde die ungenaue Trennschärfe zwischen den acht Elementen kritisiert.²²⁴ Sein verkürztes und überarbeitetes Modell aus dem Jahr 2011 ist aufgrund veränderter Rahmenbedingung wie z. B. der Digitalisierung von Schnittstellen, der wachsenden Globalisierung und dem Aufkommen virtueller Communities entstanden. Das Modell unterstützt

216 vgl. Bieger et al. (2002), S. 35

217 vgl. Porter (1996), S. 59 ff. nach Bieger et al. (2002), S. 37

218 Bieger et al. (2002), S. 37

219 vgl. Thomas/Nüttgens (2010), S. 26

220 vgl. Wirtz (2011), S. 38 ff.

221 Amit/Zott (2000), S. 26 nach Bieger et al. (2002), S. 45

222 Thomas/Nüttgens (2010), S. 27

223 Bieger et al. (2002), S. 50

224 vgl. Wirtz (2011), S. 24

die Entstehung eines neuen und die Optimierung eines bestehenden Geschäftsmodells.²²⁵ Biegers häufig zitierter Geschäftsmodell-Ansatz wird in Kapitel 3.2.3 ausführlich dargestellt.

Eine ähnliche Sichtweise vertreten **Osterwalder und Pigneur** (im Folgenden: Osterwalder), die eine kurze und prägnante Definition liefern: „Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“²²⁶ Der Ansatz von Osterwalder geht in das Jahr 2002 zurück, als ein Geschäftsmodell wie folgt beschrieben wurde: „A business model is nothing else than the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams.“²²⁷ Drei Jahre später identifizierten Osterwalder, Pigneur und Tucci mit den „Nine Business Model Building Blocks“ bereits die neun Bestandteile eines Geschäftsmodells²²⁸, die später die Basis für das Canvas-Modell bilden. Mit dem häufig angewendeten Canvas-Modell, das in Zusammenarbeit mit Spezialisten und weltweit agierenden Unternehmen als praxisnaher Ansatz zur Beschreibung und Darstellung von Geschäftsmodellen entwickelt wurde, liefern die Autoren eine Grundlage zur Generierung neuer Konzepte und Werkzeuge. Der Ansatz wird in Kapitel 3.2.2 ausführlich dargestellt.

Umfangreiche und oft zitierte Ausführungen zur Geschäftsmodell-Theorie liefert **Wirtz**. Er beschreibt ein Geschäftsmodell als „[...] stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung [...]“²²⁹. Diese Abbildung stelle dar, „[...] welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden“²³⁰. Er geht auf den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess ein, lässt die benötigten Ressourcen einfließen und gliedert die zu schaffenden Werte in Informationen, Produkte und Dienstleistungen. Nach Wirtz geht ein Geschäftsmodell „[...] über das Konzept der Wertkette hinaus, da es nicht an einen physischen Produktionsprozess gebunden ist, sondern auch Dienstleistungsprozesse abbildet“²³¹.

Ähnlich wie Timmers beschränkt sich auch Wirtz nicht auf die Electronic-Business-Perspektive. Er identifiziert sechs Partialmodelle als Bestandteile eines interdisziplinären Geschäftsmodells und liefert mit seiner 4C-Net Geschäftsmodelltypologie darüber hinaus einen Klassifizierungsansatz für das Electronic Business. Wirtz versteht ein Geschäftsmodell weniger als Konzept zur Beschreibung einer Organisation oder eines Unternehmens – wie beispielsweise Osterwalder²³² – sondern mehr als ein Management-Instrument, das der Verbesserung des Unternehmenserfolgs und der Steigerung der

225 vgl. Bieger et al. (2002), S. 48 ff.

226 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 18

227 Osterwalder/Pigneur (2002), S. 2

228 vgl. Wirtz (2011), S. 26 f.

229 Wirtz (2011a), S. 77

230 Wirtz (2011b), S. 3 f.

231 Wirtz (2011a), S. 77

232 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19

Wettbewerbsvorteile dient.²³³ Der Ansatz von Wirtz wird in Kapitel 3.2.1 ausführlich erläutert.

Ebenso vielfältig wie die Definitionsansätze sind auch Zweck und Zielsetzung von Geschäftsmodellen, die in der Literatur beschrieben werden. Wirtz sieht die „[...] Sicherstellung von Profitabilität und Fortbestands des Unternehmens [...]“²³⁴ als Kernziele, denen sich prozessuale Ziele unterordnen.

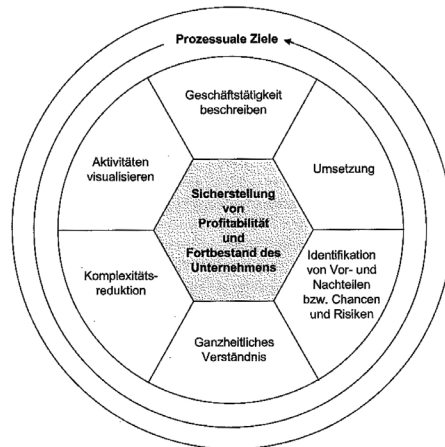


Abb. 14: Zielsetzung von Geschäftsmodellen [Wirtz (2011b), S. 76]

Eine Intention der Geschäftsmodell-Abbildung besteht nach Wirtz auch darin, betriebswirtschaftliche Teilaspekte zu berücksichtigen, um einen komprimierten Überblick aller Geschäftsaktivitäten darzustellen.²³⁵

Bieger stellt weniger die betriebswirtschaftliche Seite in den Vordergrund, sondern vergleicht das Geschäftsmodellkonzept mit einer kreativen Spielwiese.²³⁶ Ziel ist die Erarbeitung einer komplexen Geschäftsidee, indem man diese in mehrere Teilscheide zerlegt, die gesondert oder in Kombination miteinander betrachtet werden können. Damit übernimmt das Konzept die Funktion eines Kreativrasters. Zudem sieht Bieger ein Ziel darin, „[...] Konzeptideen verschiedener Branchen und Bereiche vergleichbar [zu machen]“²³⁷.

Osterwalder sieht die Schaffung innovativer, wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle im Vordergrund. Die von ihm entwickelte „Geschäftsmodell-Canvas“ ist ein praxisorientiertes Tool, das der Visualisierung bestehender Geschäftsmodelle dient und „[...] Verständnis, Diskussionen, Kreativität und Analysen fördert“²³⁸. Die grafische Darstellung ist bei der Optimierung eines bestehenden Geschäftsmodells sowie beim „[...] Ersetzen überholter Modelle [...]“²³⁹ hilfreich. Durch die Arbeit mit der Canvas sollen neue, strategische Alternativen geschaffen werden, mit dem Ziel, Wertschöpfung für Firmen, Kunden und die Gesellschaft zu generieren.²⁴⁰

233 vgl. Wirtz (2011), S. 3 f.

234 Wirtz (2011b), S. 76

235 Wirtz (2011a), S. 78

236 vgl. Bieger et al. (2002), S. 8 f.

237 Bieger et al. (2002), S. 8

238 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 46

239 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 9

240 vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 9

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist folgende Definition entwickelt worden: Ein Geschäftsmodell beschreibt alle Aktivitäten bezüglich Organisation, Konzeption und Produktion, die in einem Unternehmen durchgeführt werden müssen, um ein Produkt [Dienstleistung] mit allen inhaltlichen Bestandteilen, die für die Vermarktung und Erlösgenerierung nötig sind, zu entwickeln. Das Geschäftsmodell-Konzept dient der Analyse und Bewertung vorhandener (Konkurrenz-) Produkte [Dienstleistungen] und kann als Werkzeug betrachtet werden, das bei der Entwicklung innovativer Produkte [Dienstleistungen] hilft. Zweck einer Geschäftsmodellinnovation ist die Erweiterung der Geschäftsaktivitäten und der Eintritt in ein neues Geschäftsfeld mit dem Ziel, neue Zielgruppen anzusprechen und neue Erlösquellen aufzudecken.

3.2 Drei Geschäftsmodell-Ansätze

Im Folgenden werden die Konzepte von Wirtz, Osterwalder und Bieger ausführlich erläutert. Die Wahl fiel aufgrund von Unterschieden bezüglich der identifizierten Bestandteile sowie der theoretischen bzw. praktischen Orientierung auf diese drei Autoren, die die Basis für das in Kapitel 3.6 zu entwickelnde Modell liefern.

3.2.1 Geschäftsmodell-Ansatz von Wirtz

Wirtz versteht ein Geschäftsmodell als Abbildung der betrieblichen Produktions- und Leistungssysteme sowie als Unterstützungs-Tool des Managements „[...] bei der systematischen Analyse der Erfolgsfaktoren und der Anpassung der Geschäftsaktivitäten“²⁴¹. Dabei soll abgebildet werden, welche Ressourcen eingesetzt werden und wie diese durch den Leistungserstellungsprozess in absatzfertige Produkte oder Dienstleistungen umgewandelt werden.²⁴²

Auf Basis dieser Definition liefert der Universitätsprofessor ein ausführliches, häufig zitiertes Geschäftsmodell-Konzept. Im Folgenden werden die Bestandteile seines Ansatzes vorgestellt. Da sich Wirtz eingehend mit der Geschäftsmodellsystematik beschäftigt und Besonderheiten der Medienbranche sowie einen Typologie-Ansatz für Geschäftsmodelle im E-Business beschreibt, beziehen sich auch weitere Erläuterungen in Unterkapiteln auf diesen Ansatz.

3.2.1.1 Bestandteile eines Geschäftsmodells

Als Bestandteile eines integrierten Geschäftsmodells unterscheidet Wirtz sechs Partialmodelle, die im Folgenden beschrieben werden.²⁴³

²⁴¹ Wirtz (2011b), S. 3

²⁴² vgl. Wirtz (2011b), S. 3 f.

²⁴³ Erläuterungen zu Partialmodellen vgl. Wirtz (2011a), S. 78 ff.

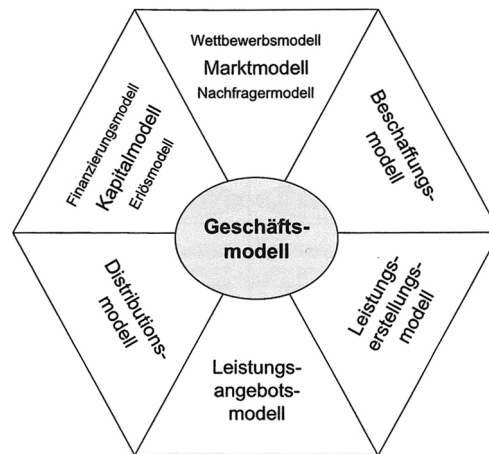


Abb. 15: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells [Wirtz (2011b), S. 42]

Marktmodell

Das Marktmodell ist eine vereinfachte Darstellung der Marktstruktur. Es werden Akteure aufgezeigt, denen ein Unternehmen auf verschiedenen Märkten gegenübersteht: Nachfrager und Wettbewerber. Demnach gliedert sich das Marktmodell in ein Nachfragermodell und ein Wettbewerbsmodell. Das Nachfragermodell gibt an, „[...] welcher Nachfrager welche Leistungen in welcher Menge nachfragt und welche Zahlungsbereitschaft er aufweist“²⁴⁴.

Im Gegensatz dazu betrachtet das Wettbewerbsmodell das Unternehmensumfeld. Im Fokus stehen die Marktstruktur und das Marktverhalten der Wettbewerber. Jeder Absatzmarkt erfordert ein eigenes Modell, um unterschiedliche Strukturen und Marktverhalten zu berücksichtigen.

Beschaffungsmodell

Das Beschaffungsmodell bildet, ausgehend von den zu produzierenden Produkten und Dienstleistungen, die Art und die Menge der Inputfaktoren ab, die von externen Lieferanten beschafft werden müssen.

Leistungserstellungsmodell

Innerbetriebliche Kernprozesse und Strukturen, die einen Mehrwert für den Kunden generieren und von Bedeutung für die Leistungserstellung sind, werden im Leistungserstellungsmodell dokumentiert. Um mögliche Prozessverbesserungen zu identifizieren, werden quantitative Angaben wichtiger Prozessgrößen wie Kosten, Durchlaufzeiten oder Prozessqualität hinzugefügt.

Leistungsangebotsmodell

Das Leistungsangebotsmodell definiert das Produkt- bzw. Dienstleistungsspektrum, das den unterschiedlichen Nachfragern angeboten werden soll. Anhand einer segmentierten Darstellung einzelner Nachfrager-Gruppen können segmentspezifische Angebote, die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind, unterbreitet werden.

²⁴⁴ Wirtz (2011a), S. 78 f.

Distributionsmodell

Die Art und Weise der Übergabe eines Produkts an den Kunden dokumentiert das Distributionsmodell. Zu unterscheiden ist die akquisitorische Distribution, welche die Beziehung zu den Absatzmittlern darstellt, von der logistischen Distribution, die sich auf die reine physische Übergabe konzentriert.

Kapitalmodell

Im Kapitalmodell werden finanzielle Ressourcen des Unternehmens betrachtet. Es gliedert sich in das Finanzierungsmodell und das Erlösmodell. Während das Finanzierungsmodell die Quellen des eingesetzten Kapitals sowie die Formen der Refinanzierung darstellt, ist das Erlösmodell ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells und je nach Branche unterschiedlich und komplex. Das Erlösmodell betrachtet die unternehmensinterne Wertschöpfung. Es beschreibt, „[...] wie und in welchem Umfang generierter Wert für das Unternehmen monetarisiert werden kann [und ist] daher für die Abschöpfung eines Teils des erzeugten Mehrwertes aus der Leistungserstellung zuständig“²⁴⁵. Wirtz unterscheidet direkte Erlöse, die aus dem Produktverkauf generiert werden, von indirekten Erlösen, die z. B. aus der Vermarktung von Werbeflächen stammen. Transaktionsabhängige Erlöse sind nach Wirtz an ein einzelnes Angebot des Unternehmens gekoppelt, während transaktionsunabhängige Erlöse unabhängig von der Nutzung und nur durch die Bereitstellung erzielt werden.²⁴⁶

3.2.1.2 Fazit zum Wirtz-Ansatz

Wirtz liefert einen eher theoretischen und sehr umfassenden Ansatz. Für das Grundverständnis des Geschäftsmodell-Begriffs, die Identifizierung und Gewichtung der einzelnen Geschäftsmodell-Bausteine ist die betriebswirtschaftliche Sichtweise hilfreich. Wirtz bezieht sich in einigen seiner Werke auf die Medienbranche, wodurch für die vorliegende Arbeit eine bessere Übertragbarkeit gewährleistet ist. Das Übersetzen seines Modells in die Praxis kann aufgrund des theoretischen Charakters und wenigen konkreten Fallbeispielen problematisch sein.

3.2.2 Geschäftsmodell-Ansatz von Osterwalder

Osterwalder und Pigneur (im Folgenden: Osterwalder) verfolgen im Vergleich zu Wirtz einen praxisorientierten Ansatz. Für das Handbuch *Business Model Generation* hat der Autor mit weltweit agierenden Unternehmen zusammengearbeitet und neue Modelle, Dynamiken und Innovationstechniken zur Positionierung und Neugestaltung von Geschäftsmodellen entwickelt. Diese werden anhand zahlreicher Praxisbeispiele im Buch vorgestellt. Osterwalder sieht das Nutzen- bzw. Wertangebot für den Kunden im Zentrum eines Geschäftsmodells und beschreibt eine Matrix aus neun Bausteinen, die Unternehmen als Werkzeug für die Konzeption von Geschäftsmodellen dient.²⁴⁷

²⁴⁵ Wirtz (2011b), S. 141

²⁴⁶ vgl. Wirtz (2011b), S. 141

²⁴⁷ Erläuterungen zu Geschäftsmodell-Bestandteilen vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24 ff.

3.2.2.1 Bestandteile eines Geschäftsmodells

Osterwalder definiert neun Bestandteile eines Geschäftsmodells. Aus diesen Bausteinen lässt sich die Business Model Canvas bilden – eine Matrix, die der Veranschaulichung bestehender Modelle dient und als Tool für die Entwicklung neuer Modelle eingesetzt werden kann.²⁴⁸

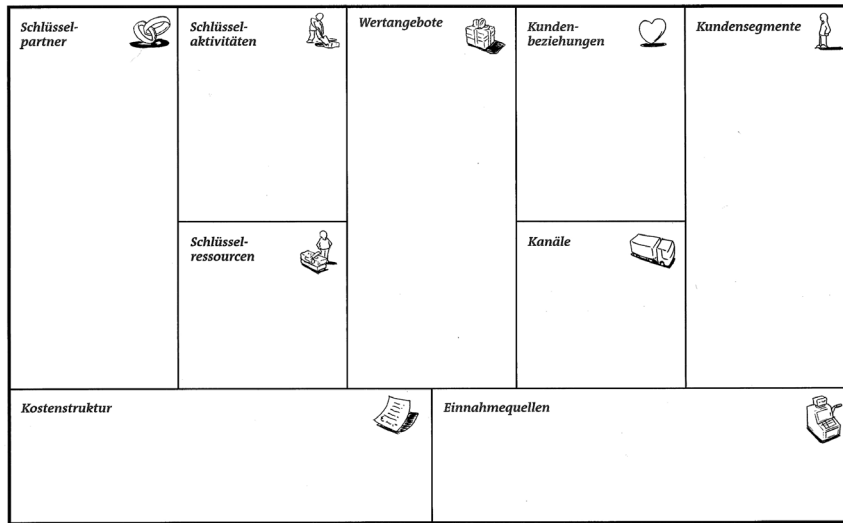


Abb. 16: Business Model Canvas [Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48]

Kundensegmente (Customer Segments)

„Der Baustein Kundensegmente definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.“²⁴⁹ Osterwalder sieht den Kunden als Herz des Geschäftsmodells²⁵⁰. Er rät zu einem Modell auf Basis der Kundenwünsche und hält eine Aufteilung des Kundenkreises in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen und Verhaltensweisen für sinnvoll. Fünf Arten von Kundensegmenten werden unterschieden:

- Massenmarkt** ► Wertangebote richten sich an einen großen Kundenkreis mit ähnlichen Bedürfnissen
- Nischenmarkt** ► Wertangebote richten sich an spezifische, spezialisierte Kunden
- Segmentierter Markt** ► Kundensegmente weisen (leicht) unterschiedliche Wünsche und Probleme auf
- Diversifizierter Markt** ► Existenz von zwei oder mehr völlig unterschiedlichen und voneinander unabhängigen Kundensegmenten
- Multi-Sided Markt** ► Zwei oder mehr voneinander abhängige Kundensegmente sind nötig, damit das Geschäftsmodell funktioniert

Tab. 11: Arten von Kundensegmenten [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24]

Die Entscheidung darüber, welche Kundensegmente bedient bzw. ignoriert werden sollen, muss vom Unternehmen bewusst getroffen werden, da sie die Basis für das Geschäftsmodell darstellt.

²⁴⁸ vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 46, ff.

²⁴⁹ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24

²⁵⁰ vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24

Folgende Kriterien sind laut Autor ausschlaggebend für die Gliederung in Kundensegmente:

- ▶ Kundenbedürfnisse rechtfertigen und erfordern ein individuelles Angebot
- ▶ Erreichbarkeit über unterschiedliche Distributionskanäle
- ▶ Verschiedene Arten von Beziehungen sind erforderlich
- ▶ Unterschiedliche Rentabilität der Segmente
- ▶ Variierende Zahlungsbereitschaft für unterschiedliche Angebots-Aspekte

Wertangebote (Value Propositions)

Als Wertangebot bezeichnet Osterwalder „[...] das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft [...]“²⁵¹. Er sieht dieses Nutzenpaket als Grund, weshalb sich Kunden für ein Unternehmen entscheiden. Deswegen sollten Wertangebote ein Kundenproblem lösen oder ein Bedürfnis befriedigen. Dabei ist es egal, ob es sich um ein innovatives Produkt handelt oder um ein Angebot, das es in ähnlicher Form bereits auf dem Markt gibt. Es werden quantitative Werte (z. B. Preis) von qualitativen Werten (z. B. Kundenerfahrung) unterschieden. Osterwalder beschreibt verschiedene Möglichkeiten der Wertschöpfung:

- ▶ Etablierung einer Produktneuheit
- ▶ Verbesserung von Leistungen vorhandener/neuer Produkte
- ▶ Maßgeschneiderte Angebote nach individuellen Kundenwünschen
- ▶ Wertschöpfung durch Arbeitserleichterung für den Kunden
- ▶ Überlegenes Design als Teil des Wertangebots
- ▶ Marke/Status als Wert
- ▶ Niedrigpreis-Geschäftsmodell
- ▶ Kostenreduktion für den (Geschäfts-)Kunden
- ▶ Risikominderung als Wert
- ▶ Verfügbarkeit/Zugänglichmachen von Produkten/Dienstleistungen
- ▶ Bequemlichkeit/Komfort als Wert

Kanäle (Channels)

Der dritte Baustein des Geschäftsmodell-Konzepts von Osterwalder beschreibt, „[...] wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln“.²⁵² Es werden Kommunikationskanal, Distributionskanal und Verkaufskanal unterschieden, die Schnittstellen zwischen Kunden und Unternehmen bilden können. Als Kundenberührungspunkte erfüllen sie folgende Funktionen:

- ▶ Aufmerksamkeit auf Unternehmensangebot lenken
- ▶ Unterstützung der Kunden bei der Bewertung des Angebots
- ▶ Ermöglichung des Kaufs von Produkten/Dienstleistungen
- ▶ Unterbreiten des Wertangebots
- ▶ Betreuung nach dem Kauf

251 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 26

252 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 30

Osterwalder unterscheidet zwischen eigenen Kanälen (z. B. der eigene Webshop) und Partnerkanälen (z. B. Großhändler) sowie zwischen direktem Verkauf (z. B. über eine Verkaufsabteilung) und indirektem Verkauf (z. B. über eine Einzelhandelsfiliale). Während eigene Kanäle höhere Gewinnspannen aufweisen, aber kostspieliger in ihrer Betreuung sind, erhöhen Partnerkanäle die Reichweite mit dem Nachteil, dass geringere Gewinne erzielt werden. Die Herausforderung besteht laut Osterwalder darin, „die richtige Mischung der Kanäle zu finden“²⁵³.

Ist diese gefunden, erfolgt die Vermittlung des Wertangebots in fünf Kanalphasen:

Aufmerksamkeit	▶ Bewerben von Produkten und Dienstleistungen
Bewertung	▶ Kunden bewerten das Wertangebot
Kauf	▶ Produkte/Dienstleistungen werden erworben
Vermittlung	▶ Übermittlung des Wertangebots
Nach dem Kauf	▶ Weiterführende Kundenbetreuung und Unterstützung

Tab. 12: Kanalphasen zur Vermittlung des Wertangebots [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31]

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Osterwalder unterscheidet verschiedene Arten von Kundenbeziehungen – von persönlich bis automatisiert. Dieser Baustein beschreibt demnach „[...] Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht [...]“²⁵⁴. Das Zustandekommen von Kundenbeziehungen wird motiviert von Akquise-Tätigkeiten, Kundenpflege und Verkaufssteigerung. Sechs Arten von Kundenbeziehungen, die sich einander nicht ausschließen, werden unterschieden:

Persönliche Unterstützung	Kommunikation zwischen Kunde und menschlichem Kundenberater vor, während oder nach dem Kauf, unabhängig vom Kommunikationsweg (persönlich, telefonisch, per E-Mail, etc.)
Individuelle persönliche Unterstützung	Abbestellung eines Kundenberaters speziell für wichtige (A-)Kunden
Selbstbedienung	Keine direkte Kundenbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen, der Kunde sucht selbst nach Lösungen und Antworten auf seine Fragen
Automatisierte Dienstleistungen	Simulation persönlicher Beziehungen durch automatisierte Beratung, die auf einem erstellten Profil basiert (z. B. Buchempfehlungen aufgrund vorheriger Käufe)
Communities	Bereitstellen einer Plattform zum Austausch von Kunden/ Interessenten bei Fragen und Problemen; liefert zudem Feedback
Mitbeteiligung	Integration der Kunden in Gestaltungs- und Verkaufsprozesse des Unternehmens (z. B. durch Verfassen von Rezensionen, Bereitstellen eigener Inhalte etc.)

Tab. 13: Arten von Kundenbeziehungen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 32]

Einnahmequellen (Revenue Streams)

„Der Baustein Einnahmequellen steht für die Einkünfte, die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment bezieht [...]“²⁵⁵ Dazu muss herausgefunden werden, welches Kundensegment bereit ist, für welche Werte zu zahlen, denn

253 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31

254 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 32

255 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 34

nur so kann ein Unternehmen aus einem Kundensegment eine Einnahmequelle generieren. Es werden Transaktionseinnahmen aus einmaligen Zahlungen von wiederkehrenden Einnahmen aus fortlaufenden Zahlungen abgegrenzt. Die Tabelle zeigt eine Übersicht möglicher Preisgestaltungsmechanismen.

Preisgestaltung	
Festpreise: Im Voraus festgelegte Preise beruhen auf statischen Variablen	Variable Preise: Preise ändern sich mit den Marktbedingungen
Listenpreise: Festpreise für individuelle Produkte, Dienstleistungen oder andere Wertangebote	Verhandlung: Preise werden zwischen zwei oder mehr Partnern ausgehandelt, abhängig von der Verhandlungsmacht und/oder dem Verhandlungsgeschick
Abhängig von Produkteigenschaften: Preise beruhen auf der Anzahl oder Qualität von Merkmalen des Wertangebots	Ertragsmanagement: Preise hängen vom Lagerbestand und Kaufzeitpunkt ab (im Allgemeinen angewendet bei begrenzt verfügbaren Gütern wie Hotelzimmern oder Flugzeugplätzen)
Abhängig vom Kundensegment: Preise hängen von der Art und Ausprägung eines Kundensegments ab	Echtzeitmarktwert: Preise werden dynamisch je nach Angebot und Nachfrage festgelegt
Abhängig von der Menge: Preise bestimmen sich durch die gekaufte Menge	Auktionen: Preise werden durch das Ergebnis von Geboten festgelegt

Tab. 14: Preisgestaltungsmechanismen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 37]

Zur Erschließung verschiedener Einnahmequellen identifiziert Osterwalder sieben Möglichkeiten:

- ▶ Verkauf von Wirtschaftsgütern
- ▶ Nutzungsgebühren
- ▶ Mitgliedsgebühren
- ▶ Verleih/Vermietung/Leasing
- ▶ Lizenzen
- ▶ Maklergebühren
- ▶ Werbung

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Mit Schlüsselressourcen meint Osterwalder „die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind.“²⁵⁶ Diese Ressourcen ermöglichen es dem Unternehmen überhaupt erst, ein Wertangebot zu schaffen, Kunden und Märkte zu bedienen sowie Erlöse zu erwirtschaften. Vier Kategorien von Schlüsselressourcen werden identifiziert:

Physische Schlüsselressourcen ▶ Kapitalintensiv, z.B. Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge
Intellektuelle Schlüsselressourcen ▶ Patente, Wissen, Marken, Copyrights
Menschliche Schlüsselressourcen ▶ Abhängig von Geschäftsmodell, z.B. im wissensintensiven Forschungsbereich oder kreativen Branchen bedeutsam
Finanzielle Schlüsselressourcen ▶ Bargeld, Kreditrahmen, Bürgschaften

Tab. 15: Kategorien von Schlüsselressourcen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 38]

²⁵⁶ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 38

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

„Jedes Geschäftsmodell erfordert eine Reihe von Schlüsselaktivitäten.“²⁵⁷ Damit sind Aktivitäten gemeint, die nötig sind, damit das Geschäftsmodell funktioniert und für Märkte und Kunden ein Wertangebot geschaffen werden kann. Die Art der Schlüsselaktivitäten kann unterschiedlich sein. Osterwalder klassifiziert drei Kategorien.

Produktion	Die Produktionsaktivität ist ein dominierender Faktor in Geschäftsmodellen produzierender Unternehmen. Aktivitäten können sich auf Gestaltung, Herstellung oder Auslieferung eines Produktes beziehen.
Problemlösung	Dienstleister und Beratungsfirmen, aber auch z. B. Krankenhäuser beschäftigen sich mit der Entwicklung von Lösungen für individuelle Kundenprobleme. Permanentes Wissensmanagement und kontinuierliche Schulung sind laut Osterwalder unumgänglich.
Plattform/ Netzwerk	Ist eine Plattform (wie z. B. Ebay) die Schlüsselressource des Unternehmens, dann stehen plattform- und netzwerkbezogene Schlüsselaktivitäten im Mittelpunkt. Aktivitäten können Weiterentwicklung und Pflege der Plattform oder das Plattformmanagement sein.

Tab. 16: Kategorien von Schlüsselaktivitäten [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 40]

Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

Als Schlüsselpartnerschaften versteht Osterwalder das „Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodells beitragen.“²⁵⁸

Vier Arten von Partnerschaften werden unterschieden:

- ▶ Strategische Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern
- ▶ Strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern
- ▶ Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
- ▶ Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

Synergien und Mengenvorteile, Minderung von Risiken und die Akquise von Ressourcen sieht Osterwalder als Gründe und Motivation für Partnerschaften.

Kostenstruktur (Cost Structure)

Dieser Baustein beschreibt die Kosten, die anfallen, wenn nach einem bestimmten Geschäftsmodell gearbeitet wird.²⁵⁹ Die Schaffung und Vermittlung von Werten, die Pflege der Kundenbeziehung und das Generieren von Umsätzen sind mit Kosten verbunden. Diese Kosten können einfach kalkuliert werden, wenn Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften bekannt sind. Es werden kostenorientierte und wertorientierte Geschäftsmodelle unterschieden, wobei ein Großteil der Modelle zwischen den beiden Polen liegt. Während beim kostenorientierten Geschäftsmodell die Minimierung der Kosten den Schwerpunkt bildet und alle Aktivitäten auf eine schlanke Kostenstruktur abzielen (z. B. Airline Ryanair), stehen bei wertorientierten Geschäftsmodellen erstklassige Wertangebote und persönlicher Service im Vordergrund (z. B. Luxushotels).

²⁵⁷ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 40

²⁵⁸ Osterwalder/Pigneur (2011), S. 42

²⁵⁹ Absatz vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 44

Osterwalder identifiziert vier Merkmale von Kostenstrukturen:

Fixkosten ► bleiben ungeachtet der Ausbringungsmenge gleich (z.B. Mieten, Löhne)
Variable Kosten ► steigen proportional zum Umfang des produzierten Wertangebots
Mengenvorteile ► verschaffen Kostenvorteile durch die Abnahme großer Mengen
Verbundvorteile ► verschaffen Kostenvorteile durch eine große betriebliche Bandbreite (z. B. Nutzung von Distributionswegen für verschiedene Produkte)

Tab. 17: Merkmale von Kostenstrukturen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 44]

3.2.2.2 Fazit zum Osterwalder-Ansatz

Im Vergleich zum theoretischen Ansatz von Wirtz liefert Osterwalder mit der Business Model Canvas ein leicht verständliches und für jedes Unternehmen anwendbares Werkzeug. Die Canvas kann in der Praxis dazu dienen, neue oder bestehende Geschäftsmodelle anschaulich darzustellen, zu analysieren und zu diskutieren. Die starke Praxisorientierung zeigt sich auch an der Vielzahl von Unternehmensbeispielen im Buch. Die Experten identifizieren ähnliche Bestandteile und Strukturen für verschiedene Branchen und Unternehmenskategorien. Dadurch ermöglichen sie jedem Leser/Anwender das Geschäftsmodell seines Unternehmens wiederfinden und ggf. Vorgehensweisen und Handlungsempfehlungen adaptieren. Praxisorientiert sind auch die Werkzeuge und Techniken zur Hervorbringung von Geschäftsmodellinnovationen, die im weiteren Verlauf des Kapitels beschrieben werden. An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass Wirtz die theoretische Basis liefert und Osterwalder die praktische Anleitung und Tipps.

3.2.3 Geschäftsmodell-Ansatz von Bieger

Ein dritter Ansatz aus dem Jahr 2011 verbindet theoretische und praktische Bestandteile. Thomas Bieger, Professor für Betriebswirtschaftslehre, versteht unter einem Geschäftsmodell den „Versuch, eine vereinfachte Beschreibung der Strategie eines gewinnorientierten Unternehmens zu erzeugen, die sich dazu eignet, potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Engagements deutlich zu machen“²⁶⁰. Bieger hat in Zusammenarbeit mit einigen Branchenexperten seinen achtstufigen Ansatz aus dem Jahr 2001 überarbeitet.²⁶¹ Im Ergebnis entstand ein universeller, wertbasierter und zeitgemäßer Ansatz, der auf verschiedene Branchen und Organisationstypen übertragbar ist und der „ganzheitlichen und integrierten Beschreibung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens“²⁶² dient.

3.2.3.1 Bestandteile eines Geschäftsmodells

Folgende, detaillierte Definition erläutert die sechs Bestandteile des Geschäftsmodell-Konzepts von Bieger: „Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell (1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für den Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte

²⁶⁰ Bieger et al. (2001), S. 4

²⁶¹ vgl. Bieger et al. (2011), S. 31 f.

²⁶² Bieger et al. (2011), S. 31

dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen ‚eingefangen‘ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“²⁶³

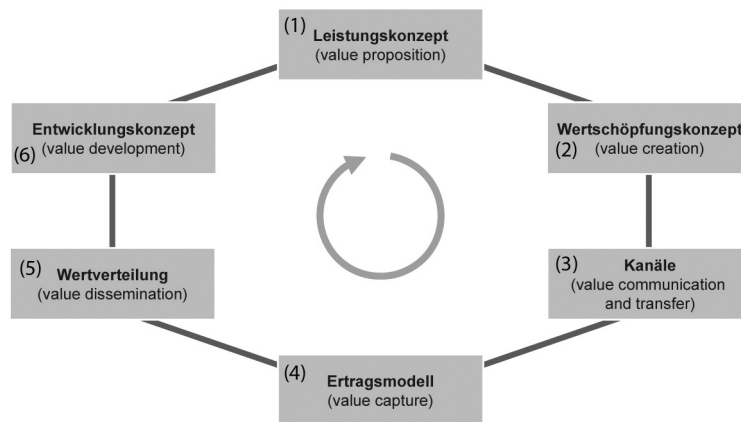


Abb. 17: Wertbasierter Geschäftsmodell-Ansatz nach Bieger [Bieger et al. (2011), S. 33]

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Konzepts kurz erläutert.²⁶⁴

Leistungskonzept (value proposition):

Das Leistungskonzept legt fest, durch welche Leistungen ein Wert für bestimmte Kunden/Kundensegmente erbracht werden soll. Eine Leistung kann ein materielles oder immaterielles Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination der Bestandteile sein.

Wertschöpfungskonzept (value creation)

Das Wertschöpfungskonzept beschreibt, wie durch die Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten im Wertschöpfungsnetz des Unternehmens ein Wert geschaffen wird, der das Versprechen an den Kunden erfüllt.

Kanäle (value communication and transfer)

Die Kanäle legen fest, wie der kommunikative Austausch zwischen Kunde und Unternehmen erfolgt und wie die Leistungen an den Kunden übertragen werden. Es werden Kommunikations- und Distributionskanäle unterschieden.

Ertragsmodell (value capture)

Das Ertragsmodell beschreibt den Weg, wie der Wert, den ein Unternehmen für seine Kunden schafft, in Form von Erlösen ins Unternehmen transportiert wird.

Wertverteilung (value dissemination)

Die Werteverteilung schlüsselt die Erträge auf und verteilt sie an die Anspruchsgruppen (Unternehmen, Kapitalgeber, etc.). Die nachhaltige Finanzierung des Unternehmens wird dadurch gesichert.

²⁶³ Bieger et al. (2011), S. 32

²⁶⁴ Erläuterungen vgl. Bieger et al. (2011), S. 32 ff.

Entwicklungskonzept (value development)

Das Entwicklungskonzept ist die dynamische Komponente des Modells. Es stellt die qualitative und quantitative Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Wertschöpfung des Unternehmens unter veränderten Rahmenbedingungen sicher.

Bieger sieht den Nutzen eines Geschäftsmodells in der Praxis dreigeteilt.²⁶⁵ So bildet es als **Analysemodell** die wichtigsten Geschäftstätigkeiten ab, dient der Klassifizierung und Strukturierung, dem Vergleich verschiedener Organisationstypen und Branchen und der Untersuchung ähnlicher Modelle und ihrer Besonderheiten. Als **Planungsmodell** hilft es bei der Planung neuer und der Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Geschäftstätigkeiten. Geschäftsmodelle werden als Erfolgsrezepte verstanden, die bei einer idealtypischen Planung und Konfiguration eines neuen Modells nachempfunden werden können. Die Kopie eines erfolgreichen Modells bis zu einem gewissen Grad ist dabei ebenso impliziert wie die Gestaltung von neuen Varianten. Als **Kommunikationsmodell** soll ein Geschäftsmodell „ein konsistentes, strukturiertes Bild der Grundmechanismen der aktuellen oder geplanten Geschäftstätigkeit gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens“²⁶⁶ vermitteln. In dieser Funktion kommt das Geschäftsmodell häufig bei der Kommunikation mit Investoren zum Einsatz.

3.2.3.2 Fazit zum Bieger-Ansatz

Der Ansatz von Bieger aus dem Jahr 2011 kann als Kompromiss zwischen Wirtz und Osterwalder betrachtet werden. Das Modell nach Bieger fußt auf einer theoretischen Basis, die z. T. schon im Jahr 2001 gelegt und seither überarbeitet wurde. Durch die allgemeine Formulierung ist das Modell gut übertragbar und praxistauglich. Bieger identifiziert eine übersichtliche Anzahl in sich schlüssiger Geschäftsmodell-Bestandteile und integriert mit der Entwicklungskomponente einen flexiblen Baustein. In einer schnelllebigen Gesellschaft mit sich stets wandelnden Märkten fügt er dem sonst statischen Geschäftsmodell-Konzept dadurch eine dynamische Komponente hinzu.

3.3 Geschäftsmodelle in der Medienbranche

Medienunternehmen heben sich durch einige Besonderheiten von anderen Unternehmen und Branchen ab, was die Übertragung universeller Geschäftsmodelle erschwert.²⁶⁷ Wirtz geht bei seinem Geschäftsmodell-Ansatz auf die Medienbranche ein und erarbeitet einige Spezifika, die im Folgenden kurz skizziert werden.

²⁶⁵ Absatz vgl. Bieger et al. (2011), S. 26 ff.

²⁶⁶ Bieger et al. (2011), S. 29

²⁶⁷ vgl. Wirtz (2011a), S. 21

3.3.1 Spezifika des Mediensektors

Medienmärkte weisen einige volkswirtschaftliche Besonderheiten auf, die sie von anderen Märkten unterscheiden.²⁶⁸ Medienunternehmen sind als organisierte Wirtschaftseinheiten für die „Bündelung eigen- und fremderstellter redaktioneller Inhalte [...], die Transformation der Inhalte auf ein speicherfähiges Trägermedium“²⁶⁹ sowie die Distribution der Produkte verantwortlich. Der dreistufige Wertschöpfungsprozess grenzt sie von anderen Nicht-Medienunternehmen ab.²⁷⁰

Im Marktumfeld agieren Medienunternehmen auf zwei Absatzmärkten gleichzeitig.²⁷¹ Medienprodukte sind Pakete aus Information und Unterhaltung sowie angebotenen Werberaum, die sich an Rezipienten- und Werbemärkte richten. Je nach Anteil an Eigenproduktionen sind zudem Beschaffungsmärkte von Bedeutung. Wirtz unterscheidet nicht-elektronische Märkte (Printmärkte) von Märkten für elektronische Medien, zu denen neben Radio-, Musik- und TV auch elektronische Verlagsprodukte zählen. Medienmärkte werden durch die Konzentration und Struktur von Anbieter und Nachfrager sowie durch Marktzutrittsschranken, die den Eintritt neuer Anbieter verhindern, geprägt.²⁷²

Medienprodukte vereinen nach Wirtz verschiedene Gütereigenschaften, die aus Erlösstruktur und Produktionsprozess resultieren.²⁷³ Wirtz bezeichnet Medien als Verbundprodukte, da sie Leistungsbestandteile für Rezipienten- und Werbemärkte enthalten und demnach als Verbundproduktion entstehen. Zudem sind Medien öffentliche Güter, die sich durch Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum sowie durch Nicht-Rivalität beim Konsum auszeichnen, theoretisch jedem Mitglied einer Gesellschaft zugänglich sind und nicht an Qualität verlieren, je öfter sie gelesen werden. Mediale Inhalte können aufgrund ihrer Immaterialität als Dienstleistungen betrachtet werden, die erst auf einem Trägermedium platziert zum Produkt werden. Als meritorische Güter sind Medien aufgrund der Förderung durch den Staat (z. B. durch niedrige Umsatzsteuer) zu betrachten. Wirtz sieht Medien als Vertrauensgüter, deren Konsum ohne eine Prüfung von Qualität und Nutzen im Vorfeld erfolgt.

Der Wettbewerb von Medienunternehmen ist mehrdimensional zu betrachten.²⁷⁴ Wirtz unterscheidet den ökonomischen Wettbewerb mit monetären Erfolgsmaßstäben vom publizistischen Wettbewerb, dessen Erfolg qualitativen Maßstäben wie Aktualität oder Meinungsvielfalt unterliegt. Bei der teilmarktspezifischen Betrachtung sieht Wirtz den Rezipientenmarkt aufgrund höherer Erlöse als wichtiger an, er räumt jedoch einen hohen Einfluss auf den Werbemarkt ein.

268 vgl. Wirtz (2011a), S. 21 ff.

269 Wirtz (2011a), S. 11

270 vgl. ebd.

271 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 22

272 vgl. Wirtz (2011a), S. 34 f.

273 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 28 ff.

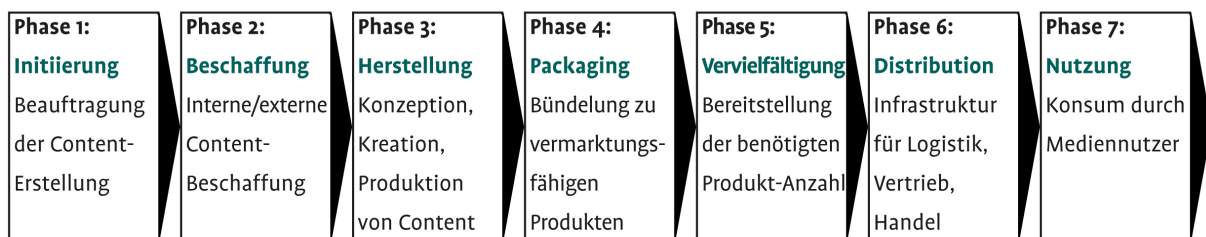
274 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 26

3.3.2 Wertschöpfung in der Medienbranche

Die Wertschöpfungslogik ist zentraler Bestandteil von Geschäftsmodellen. Sie beschreibt, wie in Unternehmensprozessen Werte entstehen.²⁷⁵ Nicht nur in der Medienbranche empfiehlt sich im ersten Schritt eine Analyse sämtlicher Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens, um daraus Geschäftsmodelle entwickeln, beschreiben und analysieren zu können.²⁷⁶ Ein häufig eingesetztes Instrument bei der Analyse von Wertschöpfungsprozessen ist die Wertkette.²⁷⁷ Sie „spiegelt die Aktivitäten des Unternehmens in ihrer sequenziellen Reihenfolge wider, die zur gesamten betrieblichen Wertschöpfung vom Lieferanten bis zum Kunden durchgeführt werden“²⁷⁸. Darüber hinaus dient „die Wert(schöpfungs)kette [...] [der] Analyse und Generierung von Wettbewerbsvorteilen“²⁷⁹ sowie der „Verbesserung der Qualität von Produkten und Prozessen“²⁸⁰.

Keuper unterscheidet drei Wertschöpfungsstufen für die Medienbranche – Inhalte erstellen, Inhalte bündeln und Inhalte übertragen.²⁸¹ Er betont jedoch die Notwendigkeit einer Differenzierung je nach Mediengattung. Wirtz liefert ein erweitertes Modell mit fünf Wertschöpfungsstufen und ergänzt die Inhalte-Beschaffung und sowie die Distribution.²⁸² Einen detaillierten Ansatz mit sieben Stufen entwickelt Gläser. Er beginnt mit der Initiierung eines Auftrages, d. h. der Auslösung eines Wertschöpfungsprozesses durch einen Auftraggeber, und endet erst mit der Nutzung des Produktes durch den Rezipienten.

Abb. 18: Wertkette in Medienunternehmen [Eigene Darstellung nach Gläser (2008), S. 395]



3.3.3 Geschäftsmodelle in Medienunternehmen

Auf Basis des von Wirtz entwickelten Partialmodells werden für den Mediensektor bedeutsame Bestandteile und Besonderheiten von Geschäftsmodellen der Medienbranche identifiziert und erläutert.

Erlösmodell

Das Erlösmodell ist ein wesentlicher Bestandteil eines Geschäftsmodells.²⁸³ Wirtz identifiziert unterschiedliche Erlösformen und -wege für Medienunternehmen.

275 vgl. Wirtz (2011b), S. 85

276 vgl. Wirtz (2011a), S. 49

277 vgl. Wirtz (2011), S. 87

278 Bieger et al. (2002), S. 69

279 Keuper (2002), S. 62

280 Wirtz (2011a), S. 62

281 Keuper (2002), S. 589

282 Wirtz (2011a), S. 63

283 vgl. Wirtz (2011a), S. 80

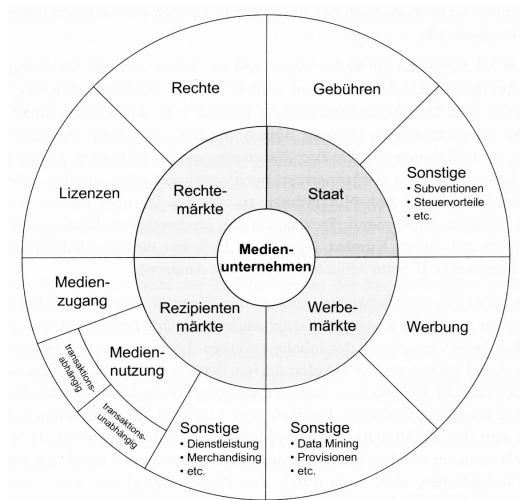


Abb. 19: Systematik der Erlösformen in Medienunternehmen [Wirtz (2011a), S. 81]

Rezipientenmärkte stellen laut Wirtz die wichtigste Erlösquelle dar.²⁸⁴ Er unterscheidet transaktionsabhängige Entgelte, die durch Nutzung eines Produktes nach Menge (Preis pro Zeitung) oder Dauer (Minutenpreise bei Online-Medien) anfallen, von transaktionsunabhängigen Entgelten, die für die Bereitstellung eines Medienproduktes zu zahlen sind (Abonnements). Erlöse können durch Schaffung eines Medienzugangs (z. B. Bereitstellung eines Decoders), durch eine Dienstleistung (z. B. Nutzung von Archivdiensten) oder durch den Vertrieb von Merchandisingprodukten erzielt werden. Auf dem Werbemarkt sind Erlöse durch Verkauf von Werberaum in Form von Anzeigen, Banner etc., durch Werbeformen wie Product Placement oder Sponsorships, durch den Verkauf von Nutzerdaten oder durch Provisionen aus Affiliate-Programmen möglich.²⁸⁵ Der Verkauf von Verwertungsrechten und Lizenzen bringt ebenfalls Einnahmen, wobei Medienunternehmen hier auch als Nachfrager auftreten. Der Staat ist durch Rundfunk- und Fernsehgebühren sowie die verminderte Umsatzsteuer als Erlösquelle zu nennen. Die Kombination der Erlösformen ist medien- bzw. branchenspezifisch festzulegen. Sie unterscheidet sich nach Geschäftsmodell des Unternehmens, der Kostensituation sowie der Nutzenwahrnehmung der Rezipienten.

Leistungsangebotsmodell

Das Leistungsangebotsmodell von Medienunternehmen bietet klare produkt- und dienstleistungsspezifische Abgrenzungskriterien, um Geschäftsmodelle mit ähnlichen Leistungs- und Wertschöpfungsprozessen zu gruppieren.²⁸⁶ Laut Wirtz ist eine Gruppenbildung anhand ausgewählter Charakteristika im Rahmen einer marktorientierten Sichtweise nötig: „Die Geschäftsmodelle innerhalb einer Gruppe [sollten dabei] relativ homogen und zwischen den Gruppen möglichst heterogen“²⁸⁷ sein. Durch die Gruppierung lassen sich Geschäftsmodelle in Medienunternehmen analysieren und miteinander vergleichen.

284 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 81 ff.

285 vgl. Krum (2012), S. 149: Beim Affiliate Marketing unterstützen sich Unternehmen gegenseitig bei Vermarktung und Verkauf der Produkte.

286 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 83

287 Wirtz (2011a), S. 83

Leistungserstellungsmodell

„Das Leistungserstellungsmodell bildet die Kernaktivitäten von Medienunternehmen ab, die zur Herstellung und Auslieferung der Medienprodukte notwendig sind.“²⁸⁸ Durch den Vergleich von Leistungserstellungsmodellen verschiedener Unternehmen können Wettbewerbsvorteile identifiziert werden.²⁸⁹ Die Analyse der Kosten- und Erlösstruktur kann das Leistungserstellungsmodell besser veranschaulichen. Wirtz gliedert Erlöse in Werbe- und Verkaufserlöse, während er Kosten in drei Blöcke zusammenfasst:

Kostenart	Beschreibung
First Copy Costs	Nutzungsunabhängige Kosten in der ersten Stufe der Medienproduktion, die in Abhängigkeit der Ausbringungsmenge anfallen.
Produktions- und Vertriebskosten	Anteil der Kosten für die Vervielfältigung und Auslieferung der Medienprodukte
Handelsspanne	Distributionskosten, bei Buchverlagen aufgrund mehrerer Handelsstufen (Barsortiment, Buchhandel) bis zu 40 Prozent, bei direkt vertriebenen Produkten geringer

Tab. 18: Arten von Kosten für die Leistungserstellung in Medienunternehmen [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011a), S. 84]

3.4 Digitale Geschäftsmodelle

Technologische Innovationen, die Popularität mobiler Endgeräte, die Digitalisierung von Übertragungswegen und Speichermedien sowie neue Produktformate machen die Digitalisierung von Medienprodukten notwendig. Auch in der Verlagsbranche verändern sich Branchenstrukturen und Spielregeln. E-Business und M-Business rücken in den Fokus und der stagnierende Printmarkt muss durch neue Erlösmodelle kompensiert werden. Die gesamte Wertschöpfungsstruktur in Verlagen ändert sich und es „[...] wird für alle Teilnehmer der Branche immer entscheidender, wie und wo man in der gesamten Wertschöpfungskette vom Content bis zu Endgeräten aktiv ist und welche Vertriebsmethoden man nutzt.“²⁹⁰

3.4.1 Veränderung der Wertschöpfung

Interne Unternehmensentwicklungen sowie externe Markttrends beeinflussen Wertschöpfungsstrukturen. Um den Erfolg einer Unternehmung sicherzustellen, ist eine Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen erforderlich. Wachsende Unternehmen können nach Bieger ihre Wertschöpfungskette durch Integration oder Diversifikation ausweiten. „Je größer der Anteil eines Unternehmens an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes ist, desto höher ist der vertikale Integrationsgrad des Unternehmens.“²⁹¹ Je stärker ein Unternehmen seine Fähigkeiten und Produkte in anderen Branchen und Industrien ausspielt, desto höher ist das Ausmaß der Diversifikation.

²⁸⁸ Wirtz (2011a), S. 84

²⁸⁹ Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 84

²⁹⁰ Bitkom (2012k)

²⁹¹ Bieger et al (2002), S. 71

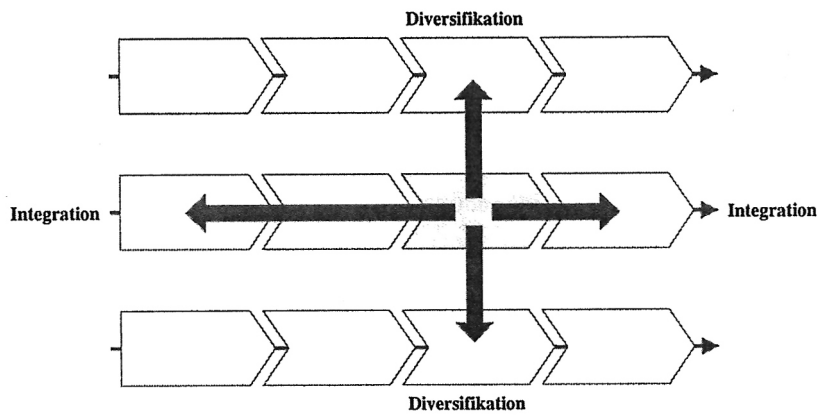
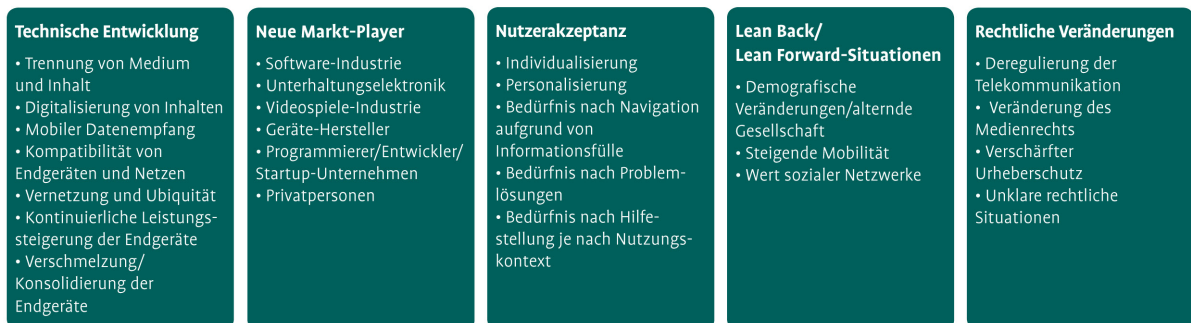


Abb. 20: Wertkettenkonfiguration im Kontext von Diversifikation und Integration [Bieger et al. (2002), S. 71]

Von der Entlinearisierung der Wertschöpfungskette ist in einer Studie zur Zukunft der digitalen Consumer Electronics aus dem Jahr 2009 die Rede.²⁹² Darin wird ein Wertschöpfungsnetzwerk beschrieben, das alte Strukturen und Prozesse aufricht und veränderte Wettbewerbsbedingungen – durch die Vielzahl neuer Marktteilnehmer, die immer mehr Stufen der Wertschöpfungskette abzudecken versuchen – berücksichtigt. Im Netzwerk können einzelne Wertschöpfungsstufen übersprungen werden, die Rollenverteilung der Akteure ist grenzüberschreitend.

Autorin Mervie Vernal skizziert ähnliche Veränderungen – von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetz – für die Verlagsbranche.²⁹³ Der Wandel gründet auf der Entstehung neuer Märkte und der Trennung von Medium und Inhalt. Content liegt medienneutral vor und ist nicht länger an ein (Print-) Medium gebunden. Laut Vernal vervielfacht sich dadurch nicht nur die Auswahl des Ausgabemediums, sondern auch die Möglichkeit, Inhalte in einzelne Komponenten, z. B. Kapitel, aufzuspalten und für entsprechende Medien zu verwenden. Hinzu kommen die bessere Auffindbarkeit von Inhalten sowie die Flexibilität, Inhalte auf Kundenbedürfnisse anzupassen. Auch die Aufhebung der Grenzen zwischen Konsumenten und Produzenten durch Nutzerplattformen, auf denen jeder User Autor, Konsument und Kritiker zugleich sein kann, ist ein Grund für die Entstehung des Wertschöpfungsnetzes. Der Wandel beeinflusst zudem traditionelle Kosten- und Erlösstrukturen. Vernal identifiziert folgende Einflussfaktoren auf die Wertschöpfung in der Medienindustrie.

Abb. 21: Einflussfaktoren auf Wertschöpfungsketten in der Medienindustrie [Eigene, erweiterte Darstellung nach Vernal (2012), S. 26]



292 Absatz vgl. Faßnacht et al. (2009)

293 Absatz vgl. Vernal (2012), S. 25 ff.

3.4.2 Geschäftsmodelle im Electronic Business

Liegt der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit eines Medienunternehmens auf der Erstellung und dem Absatz digitaler Medieninhalte, so spricht man von einem digitalen Geschäftsmodell bzw. von einem Geschäftsmodell im E-Business. Zur Systematisierung und Analyse digitaler Geschäftsmodelle liefert Wirtz die 4C-Net-Geschäftsmodelltypologie, die eine Differenzierung anhand des Leistungsangebots ermöglicht. Wirtz klassifiziert Geschäftsmodelle im E-Business nach den vier Segmenten Content, Commerce, Context und Connection.

Content-Geschäftsmodelle zeichnen sich durch die Sammlung, Selektion, Aufbereitung und Bereitstellung sowie Systematisierung und Kompilierung (Packaging) von multimedialen Inhalten auf einer eigenen Plattform aus.²⁹⁴ Ziel des Geschäftsmodells ist es, dem User Inhalte aufbereitet, ansprechend und gefiltert zugänglich zu machen. Dabei ist zunächst unwichtig, ob es sich um ein Bildungs- oder Unterhaltungsangebot handelt. Wirtz gliedert Content in E-Information, E-Entertainment, die Zwischenform E-Infotainment und E-Education.

Geschäftsmodelle des Typs **Commerce** zeichnen sich durch die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Geschäftstransaktionen aus.²⁹⁵ Wirtz identifiziert die Bestandteile E-Attraction (unterstützende Maßnahmen zur Anbahnung von Transaktionen), E-Bargaining (Aushandlung der Geschäftsbedingungen) und E-Transaction (Durchführung von Transaktionen, Zahlungsabwicklung, Auslieferung). Mit dem Begriff E-Tailing oder Electronic Retailing fasst er den gesamten Verkaufsprozess von Gütern oder Dienstleistungen im E-Business zusammen.

Das **Context**-Segment fokussiert die „Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen“²⁹⁶. Es lassen sich die Kategorien Suchmaschine, Webkatalog und Bookmarking-Dienst unterscheiden. Context-Geschäftsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass der Anbieter selbst keine eigenen Inhalte bereitstellt, sondern als Navigationshilfe und Aggregator fungiert. Die Leistung von Context-Anbietern besteht in der Reduktion der Komplexität sowie in der kontextspezifischen Präsentation von Inhalten.²⁹⁷

Connection-Geschäftsmodelle eröffnen den Usern die Möglichkeit eines netzwerkbasierenden Informationsaustauschs.²⁹⁸ Die Interaktion der User untereinander in virtuellen Netzwerken steht dabei im Vordergrund. Wirtz unterscheidet Intra-Connection (kommerzielle Dienstleistungen im Netz, z. B. Communities) von Inter-Connection (Zugangsvermittler zu Netzwerken, z. B. T-Online).

294 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 686 ff., Wirtz (2011b), S. 317

295 Absatz vgl. Wirtz (2011b), S. 317 f.

296 Wirtz (2011b), S. 317

297 Wirtz (2011a), S. 693 f.

298 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 694

	Content	Commerce	Context	Connection
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung und Bereitstellung von Inhalten	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen	Klassifikation und Systematisierung von (im Internet verfügbaren) Informationen	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustauschs in Netzwerken
Ziel	Online-Bereitstellung von konsumenten-zentrierten und personalisierten Inhalten	Ergänzung/Substitution traditioneller Transaktionen durch das Internet	Komplexitätsreduktion, Navigation	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	Indirekte Erlösmodelle	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlöse	Indirekte Erlösmodelle	Direkte und indirekte Erlösmodelle
Beispiel	Spiegel Online	Amazon	Google-Suche	Facebook

Verlage und andere Medienunternehmen beschränken sich klassischerweise auf das Geschäftsmodell Content und bieten ihren Lesern/Users Inhalte auch auf digitalen Plattformen an. Im Zuge der Branchenkonvergenz ist jedoch „eine Tendenz zu integrierten Geschäftsmodellen über alle 4Cs hinweg zu beobachten“²⁹⁹. Ein Beispiel dafür ist T-Online: Ursprünglich durch das Connection-Geschäftsmodell erfolgreich geworden, bietet T-Online heute Inhalte jeglicher Art (Content), ein Shopping-Portal (Commerce) sowie eine Suchmaschine (Context).

Tab. 19: Charakteristika der Geschäftsmodelltypologien [Eigene, erweiterte Darstellung nach Wirtz (2011b), S. 41]

Für Verlage als Content-Anbieter stellen Erlösmodelle im E-Business einen wichtigen Bestandteil des Geschäftsmodells dar. Wirtz systematisiert diese anhand der Art und Weise der Erlösgenerierung sowie der Transaktionsabhängigkeit.

Tab. 20: Erlösmodelle für Content-Anbieter im E-Business [Eigene, erweiterte Darstellung nach Wirtz (2011a), S. 683]

	Direkte Erlösgenerierung	Indirekte Erlösgenerierung
Transaktionsabhängige Erlöse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nutzungsgebühr für Downloads ▶ Nutzungsgebühr für bestimmte Nutzungsdauer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Provisionen (z. B. von Partnerunternehmen) ▶ Data-Mining-Erlöse (Verkauf v. Nutzerprofilen) ▶ Content-Syndication (Weiterverwertung von Inhalten bemessen nach Umfang, Art, Anzahl) ▶ Bannerwerbung (Preis nach Dauer/Klicks)
Transaktionsunabhängige Erlöse	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grundgebühr ▶ Bereitstellungsgebühr für regelmäßige Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Content-Syndication (Weiterverwertung von Inhalten bemessen nach Umfang, Art, Anzahl) ▶ Bannerwerbung (Festpreis) ▶ Sponsoring

Bezüglich der Leistungserstellung im E-Business liegt der Fokus von Medien-Unternehmen auf Beschaffung, Produktion und Vertrieb von Inhalten.³⁰⁰ Die Leistungserstellung stellt die Kosten den Erlösen gegenüber und identifiziert damit auch Einsparungs- oder Umsatzsteigerungspotenziale. Eine idealtypische Kosten- und Erlösstruktur ist nach Wirtz schwer ermittelbar. Sie ist abhängig von folgenden Faktoren:

- ▶ Format und Umfang der Inhalte (Video, Audio, Text, etc.)
- ▶ Lebenszyklus, Alter und Erfahrung des Unternehmens

²⁹⁹ Wirtz (2011a), S. 682

³⁰⁰ vgl. Wirtz (2011a), S. 683 ff.

Laut Wirtz weisen Content-Geschäftsmodelle im E-Business eine Erlösstruktur aus 18 Prozent Vertriebs- und 82 Prozent Werbeerlösen auf. Die Kosten belaufen sich zu 75 Prozent auf First-Copy-Costs, da keine physischen Trägermedien nötig sind und eine einfache Reproduzierbarkeit der Inhalte gegeben ist. First-Copy-Costs gliedert Wirtz in Kosten für Content-Produktion (42 Prozent), Marketing und Vertrieb (26 Prozent) und Verwaltungskosten (7 Prozent), den Gewinnanteil kalkuliert er mit 25 Prozent.

Das Social Web eröffnet Potenzial für hybride Geschäftsmodellvarianten, die sich durch Nutzerbeteiligung und Interaktivität auszeichnen.³⁰¹ User werden zu Content-Produzenten, der Vernetzungsgrad wächst und die vielfältigen Angebote erschweren die Klassifizierung der Geschäftsmodelle. Dies hat auch Auswirkungen auf klassische Geschäftsmodell-Bestandteile, wie beispielsweise auf das Beschaffungsmodell (User sorgen selbst für Inhalte, User-generated Content) oder auf das Erlösmodell (Veränderung der Werbeerlöse, Pay by Performance Ads). Auch der Consumer-to-Consumer-Commerce (C2C) wird durch das Web 2.0 gefördert (z. B. durch Plattformen wie Ebay) ebenso wie die Beliebtheit von Communities und sozialen Netzwerken.

3.4.3 Geschäftsmodelle im Mobile Business

In der Literatur sind nur wenige theoretische Erläuterungen über Geschäftsmodelle im M-Business zu finden. Ansätze beziehen sich häufig auf reine Mobile-Commerce-Geschäftsmodelle. Einen Bezug zu Verlagen weisen die gesichteten Quellen nicht auf.

Die Autoren des Buches „Six Immutable Laws of Mobile Business“ untersuchen Spezifika mobiler Geschäftsmodelle des japanischen Marktes, die als Ableitung von Geschäftsmodellen des Web 2.0 entstanden sind.³⁰² Zwar stehen Geschäftsmodelle sozialer Netzwerke im Fokus der Analysen, dennoch lassen sich einige allgemeine Schlüsse aus den Ausführungen ziehen. Die Autoren identifizieren mobile Endgeräte als einfache, soziale, personalisierte und intelligente Zugangsgeräte für ein neues „user-generated universe“³⁰³. Der wesentliche Unterschied der Funktionalitäten und Angebote für mobile Endgeräte und PCs liegt dabei in der Entwicklung und Erweiterung der Funktionalitäten.

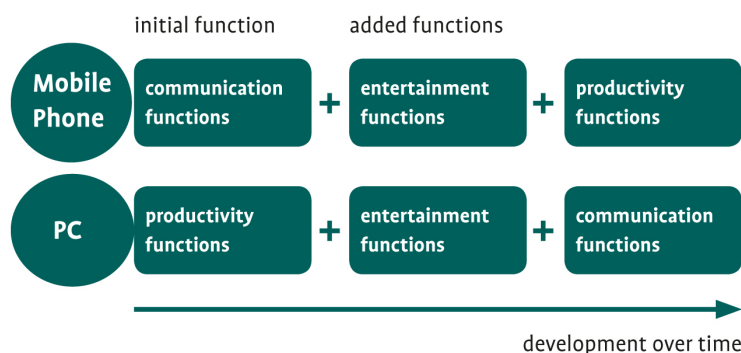


Abb. 22: Smartphone versus PC: Funktionale Entwicklungen [Eigene Darstellung nach Sugai et al. (2010), S. 124]

301 Absatz vgl. Wirtz (2011a), S. 685 f.

302 Sugai et al. (2010)

303 vgl. Sugai et al. (2010), S. 124

In einem weiteren Schritt klassifizieren die Autoren mobile Inhalte und Services anhand ihres Leistungsspektrums in die Kategorien Entertainment, Expression, Information und Transactions. Konsumenten erwarten laut Autoren Kombinationen der Kategorien in mobilen Angeboten.

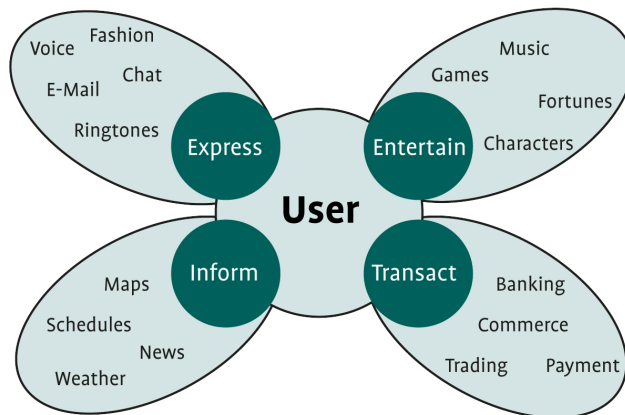


Abb. 23: Kategorien mobiler Angebote [Eigene Darstellung nach Sugai et al. (2010), S. 125]

Im Artikel „Was macht mobile Geschäftsmodelle erfolgreich?“ geht Autor Benedikt Hanswille auf Besonderheiten mobiler Geschäftsmodelle ein und liefert einen erweiterbaren Klassifizierungsansatz.³⁰⁴

Hanswille betont die starke Nutzerorientierung von mobilen Geschäftsmodellen. Weil die Nutzerbedürfnisse entscheiden, welche Modelle angenommen werden und welche nicht, müssen mobile Angebote an mögliche Nutzungsszenarien angepasst sein. Im mobilen Kontext sei die Geduld der Nutzer geringer, d. h. ein Angebot „muss [vor allem] schnell und effizient ein Problem des Nutzers lösen“³⁰⁵ und nicht ein neues Problem eröffnen. Mobile Geschäftsmodelle profitieren laut Autor vor allem davon, dass der User sein Smartphone immer dabei hat und etwas an Ort und Stelle spontan erledigen kann, ohne den PC zu starten. Auch die Autoren von „Six Immutable Laws of Mobile Business“ sehen dies als klaren Vorteil: „Compared to a PC, a mobile phone is always ‚on‘ (on location, on time, and on hand).“³⁰⁶

Der Nutzer kann dadurch etwas direkt mitnehmen, um ein Geschäft abzuschließen (z. B. durch Mobile Commerce oder Mobile Payment), oder er muss etwas nicht mitnehmen (z. B. durch Mobile Ticketing).³⁰⁷ Hanswille ist der Ansicht, dass ein erfolgreiches mobiles Geschäftsmodell zwar nicht zwingend mobilspezifische Funktionen bedienen muss, dass diese das Produkt jedoch oft besser machen. Ortsbezogene Dienste hält er in vielen Fällen für bedeutsam und betont zudem die Herausforderungen durch die Konkurrenzsituation im mobilen Umfeld, denn „hier tummeln sich alle Wettbewerber und müssen um Marktanteile kämpfen“³⁰⁸. Unternehmensintern sei die komplette Eingliederung von Mobile in den Geschäftsprozess von zentraler Bedeutung,

304 Absatz vgl. Hanswille (2013), S. 6 f.

305 Hanswille (2013), S. 6

306 vgl. Sugai et al. (2010), S. 125

307 Absatz vgl. Hanswille (2013), S. 7 f.

308 Hanswille (2013), S. 7

ein Andocken reiche nicht aus. Zudem hält Hanswille eine nahtlose Multi-Channel-Strategie für unumgänglich, da Nutzer über mehrere Kanäle den Kontakt zum Unternehmen suchen.

Hanswille unterscheidet zwei Generationen von mobilen Geschäftsmodellen:

- ▶ Modelle, die eine Weiterentwicklung eines bestehenden Modells darstellen (z. B. M-Commerce-Anbieter wie Ebay, Modelle der Games-Branche oder Modelle, die ursprünglich für ein anderes Consumer-Electronics-Gerät konzipiert waren wie MP3, Navigation, Kamera)
- ▶ Modelle, die es nur im mobilen Umfeld gibt (z. B. M-Commerce für bestimmte Branchen, begünstigt durch Mobile Payment/Mobile Checkout)

„Mobil zu sein, wird in Zukunft zur Pflicht für erfolgreiche Geschäftsmodelle werden“,³⁰⁹ so Hanswille, da ein Großteil der Verbraucher nicht mehr über den herkömmlichen Online-Kanal, sondern nur noch mobil erreicht werden kann.

3.5 Geschäftsmodellinnovationen

Die Entwicklung neuer und die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle stellt in vielen Ansätzen aus der Literatur einen Schwerpunkt des gesamten Geschäftsmodell-Konzeptes dar. Der Begriff Business Model Innovation oder Geschäftsmodellinnovation kam erstmals nach dem Platzen der New-Economy-Blase auf, als viele Unternehmen ihre Geschäftsmodelle überdenken, radikal verändern bzw. neu ausrichten mussten.³¹⁰ Anfang des 21. Jahrhunderts waren zudem viele Marktteilnehmer im Zuge der Globalisierung und der Vielzahl neuer Wettbewerber dazu gezwungen, neue Wertschöpfungsstrukturen zu schaffen. Jedoch sind Innovationen auf Geschäftsmodell-Ebene abstrakt und im Gegensatz zu Produkt- oder Prozessinnovationen schwer hervorruftbar und durchführbar. Experten liefern Ansätze, beschreiben Phasen und Merkmale, die als Leitfaden dienen.

3.5.1 Business Model Innovation nach Wirtz

Wirtz prägt den Begriff Business Model Innovation. Er leitet seine Definition aus einer Vielzahl an Herangehensweisen und Ansätzen für Geschäftsmodellinnovationen ab: „Business Model-Innovation bezeichnet den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt.“³¹¹ Unter Value Proposition versteht Wirtz das Wertversprechen gegenüber dem Kunden, Value Constellation ist das übergeordnete Wertschöpfungsnetzwerk.³¹²

³⁰⁹ Hanswille (2013), S. 7

³¹⁰ Absatz vgl. Wirtz (2011b), S. 195

³¹¹ Wirtz (2011b), S. 206

³¹² vgl. Wirtz (2011b), S. 206

Auf Basis der beiden Kernbestandteile unterscheidet Wirtz drei Arten von Business Model-Innovationen, wobei „mindestens eines der beiden Elemente eine am Markt wahrnehmbare Änderung erfahren“³¹³ muss:

- ▶ Value Constellation Innovation (Wertschöpfungsnetzwerk)
- ▶ Value Proposition Innovation (Wertversprechen)
- ▶ Joint Innovation (eine Kombination der beiden)

Tab. 21: Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen nach Wirtz [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011b), S. 217 ff.]

Zur Umsetzung einer Business Model Innovation beschreibt Wirtz einen sechsstufigen Innovationsprozess:

Stufe 1 Ideengenerierung	▶ In der Designphase werden Potenziale analysiert, Ideen generiert und die Ausrichtung der Geschäftsmodellinnovation (Value Proposition, Value, Constellation, Joint Innovation) festgelegt.
Stufe 2 Machbarkeitsanalyse	▶ Phase 2 beinhaltet die Analyse der Umwelt und des Unternehmensumfelds in Bezug auf die Positionierung des zukünftigen Modells. Business Model-Innovationen können für bestehende oder neue Industrien geschaffen werden.
Stufe 3 Prototyping	▶ Konkrete Wertschöpfungskomponenten werden in der dritten Phase erarbeitet. Ziel der Phase ist, dass das Management aus den Prototypen eine innovative Alternative identifiziert, bewertet und in ein Feinkonzept umsetzt.
Stufe 4 Entscheidungsfindung	▶ Der Modellentwurf wird in der vierten Phase finalisiert. Die Erstellung eines Business Plans, eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsprüfung sowie das Aufdecken möglicher Schwächen und die Anpassung von Alternativen sind Bestandteile dieser Phase.
Stufe 5 Implementierung	▶ In der Implementierungsphase wird das Geschäftsmodell realisiert, überprüft und ggf. angepasst. Diese Phase zeichnet sich durch ihren Projektcharakter aus, auf Methoden der Projektorganisation kann zurückgegriffen werden.
Stufe 6 Monitoring, Controlling	▶ Die Überprüfung relevanter Kennzahlen und eingesetzter Methoden stellt die letzte Phase dar.

3.5.2 Geschäftsmodellinnovation nach Osterwalder

Osterwalder liefert folgende Definition: „Letztlich geht es bei der Geschäftsmodellinnovation um Wertschöpfung für Firmen, Kunden und die Gesellschaft. Es geht um das Ersetzen überholter Modelle.“³¹⁴ Er identifiziert vier Ziele als Motor für Innovationen:

- ▶ Befriedigung bestehender, aber unerfüllter Marktbedürfnisse
- ▶ Etablierung neuer Produkte/Dienstleistungen
- ▶ Verbesserung/Veränderung eines bestehenden Markts mit neuem GM
- ▶ Schaffung eines neuen Marktes

Osterwalder betrachtet die Geschäftsmodellinnovation vom Designstandpunkt aus.³¹⁵ Während beim Entscheidungsstandpunkt möglichst viele Alternativen eine große Auswahl bieten sollen, zielt der Designstandpunkt auf die Schaffung und Umsetzung einer gut überlegten Alternative ab.

313 Wirtz (2011b), S. 208

314 Osterwalder/Pigneur (2011), S. 10

315 Absatz vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 250

Für den Schaffungsprozess identifiziert er fünf Phasen:

Stufe 1 Mobilisieren	► Projektvorbereitung, Projektziele definieren, Elemente für eine erfolgreiche Geschäftsmodellgestaltung zusammentragen, Bewusstsein für Notwendigkeit schaffen, Motivation beschreiben, gemeinsame Basis für die Beschreibung, Gestaltung und Analyse definieren
Stufe 2 Verstehen	► Recherche und Analyse der Elemente für die Geschäftsmodellgestaltung, Vertiefung relevanter Wissensbereiche, Kunden, Technologie und Umfeld analysieren, Bedürfnisse und Probleme der Kunden identifizieren, Studien lesen, Fachleute interviewen, Ideen und Meinungen sammeln, Branchenvoraussetzungen untersuchen
Stufe 3 Gestalten	► Geschäftsmodelloptionen schaffen, Brainstorming, beste Ideen auswählen, analysieren und kritisch betrachten, Ideen und Visionen in Prototypen verwandeln, die erforscht und getestet werden, intensive Prüfung und Beurteilung, kritische Betrachtung
Stufe 4 Implementieren	► Ausgewählten Prototypen in die Praxis implementieren, kommunizieren und einbeziehen, alte und neue Modelle in Einklang bringen, schnelle Anpassung gewährleisten
Stufe 5 Durchführen	► Anpassung und Modifizierung im Hinblick auf Marktreaktionen, Managementstrukturen zur Überwachung und Bewertung schaffen, Geschäftsmodelle aufeinander abstimmen, Synergien schaffen und mit Konflikten aus Modellen umgehen

Tab. 22: Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen nach Osterwalder [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253 ff.]

3.6 Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen

In Anlehnung an die drei beschriebenen Ansätze von Wirtz, Osterwalder und Bieger wird im Folgenden ein eigener übertragbarer Ansatz für App-Geschäftsmodelle entwickelt. Der Ansatz bezieht sich auf das Branchenumfeld der Fach- Sachverlage und identifiziert verlagsinterne und -externe Geschäftsmodell- Bestandteile. Der Ansatz kann als Leitfaden für die Konzeption von Apps dienen, die durch kontextbezogene Services und Fach-Content die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe erhöhen.

3.6.1 Wertschöpfung von Apps

Laut Wirtz liegt der erste Schritt zu einem Geschäftsmodell in der Betrachtung der Wertschöpfung des Unternehmens oder Produktes. Auch Autorin Mervie Vernal sieht die Wertschöpfungskette als Strukturierungs- und Visualisierungstool, das vorbereitend für die Entwicklung von Geschäftsmodellen genutzt wird.³¹⁶ Um Bestandteile eines Geschäftsmodell-Ansatzes für Apps zu identifizieren, ist zunächst die Wertschöpfung von Apps in Anlehnung an den 7-stufigen Wertschöpfungsprozess von Gläser zu betrachten.

³¹⁶ Vernal (2013), S. 24

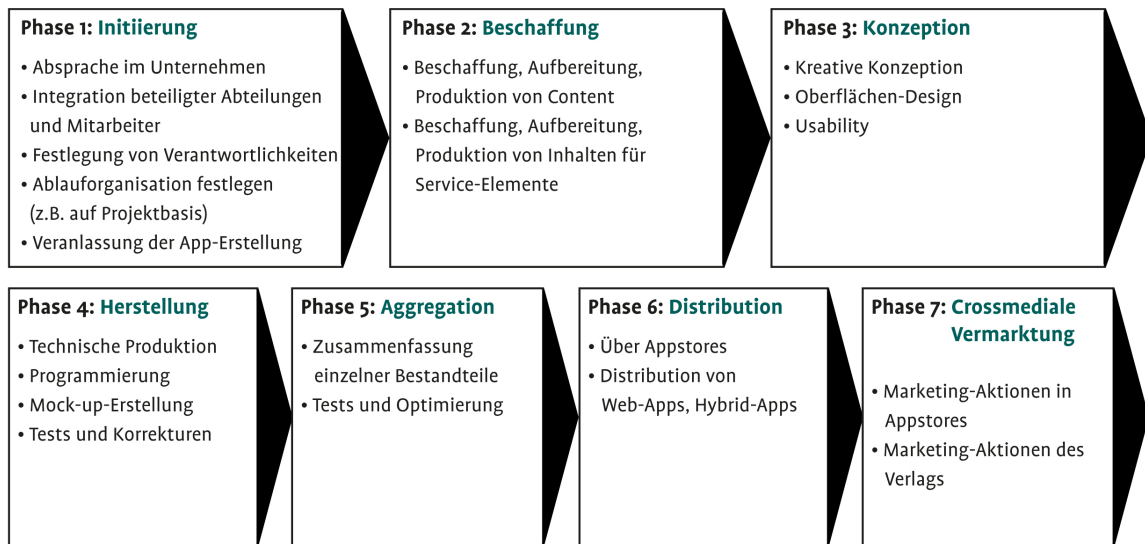


Abb. 24: Wertschöpfung von Apps [Eigene Darstellung nach Horter (2011), S. 18 ff., Gläser (2008), S. 395 f., modifiziert]

3.6.2 Elemente eines App-Geschäftsmodells

Die von Wirtz, Osterwalder und Bieger identifizierten Bestandteile eines Geschäftsmodells können z. T. auf App-Geschäftsmodelle transferiert werden. Bei der Erarbeitung der Elemente stehen analog zu den Leitfragen der vorliegenden Arbeit das Erlösmodell – im Hinblick auf die Monetarisierbarkeit von Apps – sowie die Leistungsangebot – im Hinblick auf die Gewichtung von Content und Service – im Fokus. Für die Betrachtung des Leistungsangebots wird die 4C-Net-Typologie von Wirtz herangezogen, die für viele digitale Mediengattungen verwendbar ist.³¹⁷

1. Element: Verlagsexternes Umfeld

Der erste Bestandteil eines App-Geschäftsmodells ist eine Ableitung und Erweiterung des Marktmodells von Wirtz und betrachtet das Umfeld von Fach- und Sachverlagen. Es lassen sich die drei Faktoren Markt, Zielgruppe und Wettbewerb identifizieren.

Markt

Während das Marktmodell nach Wirtz lediglich in Nachfrager- und Wettbewerbsmodell unterscheidet, wird der Mobile-Markt im Kontext von Apps für Fach- und Sachverlage als eigenes Element betrachtet. Durch Apps widmen sich Verlage nicht nur einer völlig neuen Produktform, sondern betreten auch einen neuen Markt, der sich erheblich von den Print- oder Online-Märkten, die Verlage bislang bedienten, unterscheidet. Die Diversifikation bringt ggf. hohe Markteintrittsbarrieren mit sich, birgt Herausforderungen und Potenzial. Daher ist es von Bedeutung, nicht nur die Zielgruppe und Wettbewerber, sondern auch Marktentwicklungen in Bezug auf Software und Hardware, Marktkennzahlen, Verkaufs- und Nutzungsstatistiken sowie aktuelle Trends zu beobachten und bei der Umsetzung des Geschäftsmodells zu berücksichtigen.

³¹⁷ vgl. Vernal (2013), S. 30

Zielgruppe

Analog zum Nachfragermodell nach Wirtz spielen Kundenbedürfnisse, nachgefragte Leistungen und Zahlungsbereitschaft als Bestandteile eines Geschäftsmodells für Apps eine wichtige Rolle. Für den Erfolg einer App ist vor allem der Nutzer von entscheidender Relevanz, da Apps sehr nutzenorientierte Produkte sind, die in speziellen Situationen von der Zielgruppe konsumiert bzw. konsultiert werden. Der Nutzungskontext kann durch Einsatzzweck, Einsatzort, Nutzer, Nutzungssituation und das verwendete Endgerät beschrieben werden.³¹⁸ Für einen Verlag ist es essenziell zu wissen, welche App-Funktionen die Zielgruppe in ihrer Nutzungssituation zufriedenstellen.³¹⁹ Dabei sind neben der klassischen Leser-Zielgruppe auch potenzielle neue, Technik- und App-affine User einzubeziehen.

An dieser Stelle ist eine Orientierung am Modell von Osterwalder ratsam. Er sieht den Kunden als Zentrum eines Geschäftsmodells und rät zu einer Ausrichtung des Modells an der Zielgruppe. Dies lässt sich auf das Produkt App übertragen, das vom Bedürfnis der Zielgruppe ausgehend entwickelt wird – unabhängig davon, ob es sich um das Bedürfnis nach Unterhaltung und Spaß, nach Informationen oder nach der Lösung eines Problems handelt. Die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Nutzungssituationen sollte man sich bei einer App – vielleicht stärker als bei anderen Produkten oder Angeboten – immer wieder vor Augen führen, um individuelle, nutzenorientierte Angebote schaffen zu können. Eine möglichst klare Zielgruppendefinition ist erforderlich, auch im Hinblick auf die Frage, ob Massen- oder Nischenmärkte erschlossen werden sollen.³²⁰

Wettbewerb

Basierend auf dem Wettbewerbsmodell von Wirtz sind Strukturen und Verhalten der Wettbewerber auf dem Markt zu analysieren. Verlage begegnen auf dem App-Markt einem völlig neuen Wettbewerbsumfeld und einer großen Anzahl neuer Wettbewerber. Neben anderen Verlagen stehen sie anderen Branchen, Startup-Unternehmen und Entwicklern gegenüber. Deswegen sind im Rahmen eines Benchmarking nicht nur Apps von anderen Verlagen, sondern auch thematisch ähnliche Apps sowie branchenfremde Produkte von Bedeutung. Die Betrachtung des Wettbewerbs sollte jedoch nicht nur im Hinblick auf die Wettbewerbsvorteile gegenüber möglichen Konkurrenten erfolgen. Ein Netzwerk an Partnerschaften kann ein Erfolgsfaktor für Geschäftsmodelle sein und strategische Partnerschaften mit Wettbewerbern oder Kooperationen mit Nicht-Wettbewerbern können Synergien schaffen, Risiken mindern, einen Erfahrungsaustausch ermöglichen und Kosten senken.³²¹

2. Element: Verlagsinterne Faktoren

Der zweite Baustein des Geschäftsmodell-Ansatzes bezieht sich auf verlagsinterne Faktoren und geht in dieser Form aus keinem der beschriebenen Ansätze hervor.

318 vgl. Bitkom (2012f), S. 11

319 vgl. Müller (2012), S. 37

320 vgl. Goetz et al. (2012), S. 513

321 vgl. Goetz et al. (2012), S. 514; vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 42

Es handelt sich um strategische und organisatorische Besonderheiten, die ein Einstieg auf den App-Markt für traditionell ausgerichtete und funktionierende Fach- und Sachverlage mit sich bringt. Die von Osterwalder beschriebenen physischen, intellektuellen, menschlichen und finanziellen Schlüsselressourcen fließen in die Beschreibung des Elements mit ein.

Verlagsintern sind Veränderungen erforderlich, um das Produktportfolio um Apps zu erweitern. Apps erfordern eine völlig andere Herangehensweise an Planung, Konzeption, Umsetzung und Vertrieb als traditionelle gedruckte oder elektronische Verlagsprodukte. Eine Umstrukturierung und Anpassung sämtlicher Prozesse der internen Ablauforganisation ist ggf. nötig. Bezüglich der strategischen Ausrichtung des Verlags ist die Integration und strategische Positionierung eines neuen Geschäftsbereichs für mobile Produkte nötig, wodurch sich ggf. hierarchische Strukturen verändern. Hinzu kommen wirtschaftliche Veränderungen der Erlösstrukturen und Deckungsbeiträge sowie der hohe Investitionsaufwand für Apps, der eine Umstrukturierung der Finanzplanung und des Controllings sowie finanzielle Ressourcen erfordern kann. Intellektuelle Ressourcen sollten einbezogen werden, da die kreative und technische Umsetzung von Apps sowie die Forschung und Entwicklung im App-Bereich Know-how, Fachkompetenz und ggf. neue Personal-Entscheidungen mit sich bringen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das *Geschäftsmodell Verlag* strategische, organisatorische, wirtschaftliche und ggf. personelle Veränderungen erfahren muss.

3. Element: Leistungserstellung

Unter Leistungserstellung werden die Beschaffung aller Inputfaktoren und die Konzeption und Produktion des Leistungsangebots zusammengefasst. In den Ansätzen von Wirtz (Leistungserstellungsmodell), Osterwalder (Schlüsselaktivitäten) und Bieger (Wertschöpfungskonzept) findet sich jeweils ein ähnlicher Bestandteil, der beschreibt, welche Prozesse nötig sind um einen Wert zu erschaffen. Das Beschaffungsmodell wird im Kontext von Apps in die Leistungserstellung mit eingegliedert, da die Beschaffung physischer Produktbestandteile und Materialien für das digitale Produkt App unerheblich ist, die Beschaffung immaterieller Faktoren, z. B. Daten, aber eng mit der Leistungserstellung verknüpft ist.

Beschaffung

Die benötigten immateriellen Inputfaktoren zur Erstellung einer App lassen sich in die Bereiche Fachkompetenz und Daten/Content gliedern.

Für die Realisierung von Apps sind **Fachkompetenz**, Know-how und Humankapital nötig. Die Anforderungen gehen über die üblichen Verlagskompetenzen hinaus. Daher ist es nötig, sich das Wissen in den einzelnen Abteilungen durch Schulungen, Weiterbildung etc. anzueignen oder neue Mitarbeiter mit entsprechendem Know-how einzustellen. Alternativ können Dienstleister beauftragt werden, die die Konzeption und Programmierung der App übernehmen und mit den herrschenden Marktgegebenheiten, z. B. Appstore-Richtlinien, vertraut sind. Angebotene „Rundumpakete“ mit Auswertungen und Reporting ersparen dem Verlag Zeit und Ressourcen. Dienstleister stellen

jedoch neben der finanziellen Belastung auch eine zusätzliche Schnittstelle dar, erfordern Abstimmung und fördern Fehlerquellen und Risiken.³²² Es gilt abzuwägen, ob Konzeption und Programmierung verlagsintern oder extern durchgeführt werden. Marktkenntnisse, Grundlagen der Programmierung und Kompetenzen im digitalen Produktbereich sollten in jedem Fall im Verlag vorhanden sein.

Während im Rahmen der verlagsinternen Faktoren die intellektuellen Ressourcen eher auf globaler Verlagebene angesiedelt sind und langfristige personelle Entscheidungen betreffen, sind Entscheidungen bezüglich der Fachkompetenzen im Rahmen des Beschaffungsmodells als projektspezifisch anzusehen. Sie können ggf. für jedes Produkt neu gefällt werden.

Content (bzw. aus technischer Sicht **Daten**) stellen einen wesentlichen Inputfaktor für die Konzeption von Apps in Fach- und Sachverlagen dar. Die Content-Beschaffung als Kernkompetenz von Verlagen stellt im App-Kontext keine spezifische Herausforderung dar. Von Bedeutung ist die Aufbereitung und Strukturierung des Contents bzw. der Daten für das Medium Smartphone bzw. das Produkt App. Apps stellen völlig andere Anforderungen an Content, da sie nicht linear konsumiert werden wie z. B. Bücher. Inhalte müssen zum einen strukturell aufbereitet werden, zum anderen ist es nötig, rechtliche Verträge dahingehend zu prüfen, ob vorhandener Content in einer App (wieder-) verwendet werden darf. Je nach Gewichtung des Produktbereichs App kann auch die Beschaffung oder Erstellung von neuem Content, der für den ursprünglichen Konsum auf einem mobilen Endgerät produziert wird, in Frage kommen.

Konzeption und Produktion

Die grafische Konzeption des App-Designs sowie die technische Programmierung bilden den zweiten Bestandteil des Leistungserstellungsmodells. Vor allem die technische Umsetzung kann für Verlage einen gänzlich neuen Aufgabenbereich darstellen, während Kompetenzen auf den Gebieten Konzeption und Design auch im herkömmlichen Print-Verlagsgeschäft oder für andere digitale Produkte gefordert sind. Die Herangehensweise an das Software-Produkt App ist eine völlig andere. In der Literatur werden verschiedene Schritte und Wege skizziert, die von der Idee zu einer funktionierenden App im Store führen.

Ein praxisorientierter Leitfaden der Bitkom für Apps und Mobile Services in Unternehmen beschreibt sieben Schritte für die Konzeption und Produktion von Apps:

322 vgl. Mayer (2012), S. 170 ff.

Schritte	Tätigkeiten
Konzept	► Ziel festlegen, Zielgruppendefinition, Mehrwert, Inhalte und Funktionen definieren, Input durch Zielgruppe einbeziehen
Feinspezifikation	► Detaillierte Beschreibung von Inhalten, Funktionen, Anwendungen, plattformspezifische Überlegungen, Navigationskonzept festlegen, Design skizzieren, Definition von Datenübertragung, -haltung und -sicherheit
Kostenkalkulation	► Aufwand und Kosten kalkulieren, Angebote von Dienstleistern einholen, Kosten für Weiterentwicklung einplanen
Interaktionskonzept	► Beschreibung des Nutzungskontext von Anwendungsfällen sowie von Interaktionsmöglichkeiten, Usability, User Interface anhand von Prototypen (iterativer Prozess, mehrfache Optimierungen)
Design-Prototyp	► Erstellung eines schematischen, funktionalen Modells (Click-Dummy), Feedback einholen
Plattformscheidung	► Programmiersprache, App-Ökosystem, Zugriff auf Gerätesressourcen, Sicherheitsrichtlinien, Plattformverbreitung
Technische Umsetzung	► App-Form (native App, Hybrid-App, Web-App), Mobile Website

Tab. 23: Schritte der Konzeption und Produktion von Apps [Eigene Darstellung nach Bitkom (2012f), S. 8 ff.]

4. Element: Leistungsumfang

Der Leistungsumfang stellt einen zentralen Bestandteil eines Geschäftsmodells dar, da er das Spektrum an Produkten und Dienstleistungen umfasst, das der Zielgruppe angeboten wird. Wirtz (Leistungsangebot), Osterwalder (Wertangebote) und Bieger (Leistungskonzept) definieren diesen Baustein, wobei sich der Ansatz von Osterwalder, der das Wertangebot als Nutzenpaket sieht, am besten auf die App-Systematik beziehen lässt. Im Kontext von Apps besteht das Leistungspaket aus inhaltlichen, serviceorientierten und technischen Bestandteilen, die für den Konsumenten einen Nutzen und Mehrwert implizieren und wird demnach im Folgenden in die Bereiche **Inhalt**, **Services** und **Technik** gegliedert. Im Hinblick auf die Leitfragen der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage nach der Gewichtung von Service und Inhalt als Bestandteile einer App.

Als globaler Faktor im Rahmen des Leistungsumfangs ist die **Ubiquität** zu betrachten. Ubiquität bezeichnet die Allgegenwärtigkeit von Informationssystemen und die Überall-Verfügbarkeit als klaren Vorteil mobiler Dienste. Durch ein mobiles Endgerät ist es möglich, unabhängig vom Aufenthaltsort in Echtzeit zu kommunizieren, Informationen aufzurufen und Daten zu senden oder zu empfangen, wobei Einschränkungen durch Datenvolumina und Netzwerktechnologien zu berücksichtigen sind.³²³ Ubiquität stellt keinen beeinflussbaren Bestandteil von Apps dar, sondern die Allgegenwärtigkeit beeinflusst vielmehr Umfang, Art und Darstellung von Inhalt, Technik und Service einer App und ist damit ein wesentliches Merkmal und ein Vorteil von Geschäftsmodellen im M-Business.

Inhalt

Inhaltliche Bestandteile des Leistungsumfangs einer App lassen sich anhand der 4C-Geschäftsmodelltypologie von Wirtz in die Segmente Content, Commerce, Context und Connection klassifizieren. Bezogen auf Apps im Kontext von Fach- und Sachverlagen können die Segmente wie folgt abgeleitet und ergänzt werden.

³²³ Amberg/Lang (2011), S. 78



Abb. 25: 4C-Business-Model abgeleitet für Apps im Verlagskontext [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 221]

Das Ziel, mit digitalen Geschäftsmodellen möglichst alle 4Cs abzudecken, lässt sich auf den App-Bereich übertragen.³²⁴ Eine Herausforderung stellt die Gewichtung der inhaltlichen Elemente dar. Zudem müssen sich Verlage die Frage stellen, ob die Umsetzung der 4Cs schon eine Monetarisierbarkeit der App gewährleistet. Im Hinblick auf die mangelnde Zahlungsbereitschaft für digitale Inhalte stellt Paid Content zwar eine Chance dar,³²⁵ die Akzeptanz hängt jedoch von den Faktoren wie Qualität, Exklusivität, Nutzerfreundlichkeit und Sicherheit³²⁶ sowie von der Ausrichtung des Angebots auf den Nutzerkontext des Users ab.

Services

Bezüglich der Leitfragen der vorliegenden Thesis können Services – als Gegenpol zu Inhalten – einen wichtigen Bestandteil von Apps darstellen und ggf. durch ihren Mehrwert die Monetarisierbarkeit des Angebots verbessern. Unter Services sind in diesem Zusammenhang App-spezifische Leistungen und Angebote zu verstehen, die durch Anwendung eines mobilen Endgerätes ermöglicht werden. Services, die einen Mehrwert für das Produkt App bieten, stellen ein sehr produktspezifisches Element dar, das in keinem der Geschäftsmodell-Ansätze aus der Literatur zu finden ist. Osterwalder und Bieger verstehen jedoch das Leistungsangebot als ein Paket aus Produkten und Dienstleistungen. Dienste oder Features, die Apps zu serviceorientierten Problemlösungs-Produkten machen und kontext-, orts- und zeitbezogene Dienste anbieten, können in diesem Zusammenhang ebenfalls als Dienstleistung betrachtet werden. Erläuterte App-Trends wie z. B. Location-Based-Services oder Augmented Reality, aber auch andere produkt- und zielgruppenspezifische Lösungen sind als Services zu betrachten, die die Monetarisierbarkeit einer App fördern können. Services müssen einen offensichtlichen Mehrwert bieten, die Tatsache, dass es sich um ein ubiquitäres Produkt handelt, reicht nicht aus. Die Herausforderung

³²⁴ vgl. Wirtz (2011a), S. 682

³²⁵ vgl. Amberg/Lang (2011), S. 212 ff.

³²⁶ vgl. Vernal (2012), S. 147

für Verlage besteht demnach darin, contentorientierte Geschäftsmodelle um den Faktor Services als zweiten Produktbaustein zu ergänzen.

Technik

Der Faktor Technik ist beim Software-Produkt App ebenfalls Bestandteil des Leistungsumfangs, da eine gute App einen hohen Anspruch an technische Umsetzung und Usability hat. Auch die Wahl der geeigneten technischen Form der App sowie die Entscheidung für eine Vertriebsplattform kann die Qualität des Produkts beeinflussen. Apps sind technisch als Konkurrenzprodukte zu mobilen Websites zu sehen und erfordern im Hinblick auf Reichweite und Monetarisierung eine professionelle, technische Umsetzung einer geeigneten App-Form. Technische Entscheidungen betreffen folgende Aspekte:

App-Form	Plattform
Native App Web-App Hybride App Mobile Website	Android iOS Windows Phone 8 etc.
hat Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Programmieraufwand ▶ Leistungsumfang ▶ Funktionalitäten ▶ Zugriff auf Gerätere Ressourcen 	hat Einfluss auf: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Programmiersprache ▶ App-Ökosystem (Appstore-Richtlinien, Validierungs- und Updatezyklen, Sicherheitsrichtlinien, Größe und Verbreitung des Appstores, potenzielle Zielgruppe, finanzielle Rahmenbedingungen)

Tab. 24: Faktoren des technischen Leistungsumfangs [Eigene Darstellung nach Bitkom (2012f), S. 14 f.]

Die folgende Abbildung verdeutlicht das Zusammenspiel der identifizierten Faktoren des Leistungsumfangs einer App.

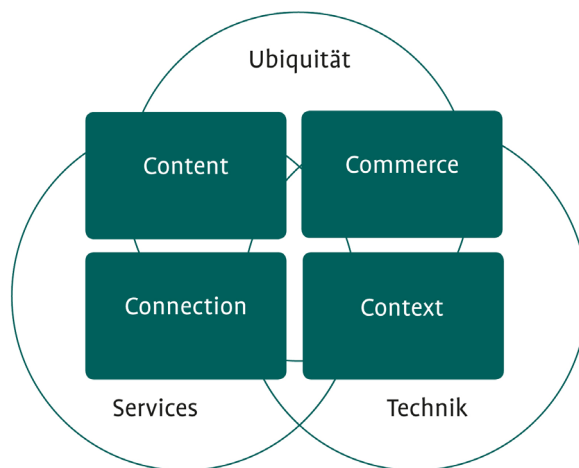


Abb. 26: Leistungsumfang einer App [Eigene Darstellung]

5. Element: Finanzmodell

Das Finanzmodell stellt Investitionen für die Umsetzung eines Geschäftsmodells möglichen Erlösquellen gegenüber. Aus wirtschaftlicher Sicht handelt es sich um einen bedeutsamen Bestandteil von Geschäftsmodellen, da ein Wirtschaftsunternehmen nur mit effizienten Kostenstrukturen bestehen kann. Wirtz (Kapitalmodell), Osterwalder (Kostenstruktur, Einnahmequellen) und

Bieger (Ertragsmodell, Werteverteilung) definieren Bausteine, die sich auf finanzielle Aspekte und Besonderheiten des Geschäftsmodells beziehen. Im App-Kontext kann die Aufteilung von Wirtz in Erlös- und Finanzierungsmodell übernommen werden. Im Verlagskontext ist eine Ergänzung durch die Werteverteilung nach Bieger sinnvoll.

Erlösmodell

In Bezug auf die Monetarisierbarkeit von Apps in Fach- und Sachverlagen steht das Erlösmodell im Fokus. Es beschreibt Wege und Strategien, um mit Apps Erlöse zu erzielen. In der folgenden Grafik werden den Erlösmodellen der App-Economy verlagsspezifische Ausprägungen und Methoden zugeordnet.



Abb. 27: Erlösmodelle der App-Economy [Eigene Darstellung nach Amberg/Lang (2011), S. 212 ff., Mayer (2012), S. 152 ff., Buettner (2013), eigene Ergänzungen]

Das Erlösmodell und der Leistungsumfang einer App sind voneinander abhängig. Je nach Leistungsumfang einer App können nur bestimmte Erlösmodelle realisiert werden, ebenso erfordern bestimmte Erlösmodelle ggf. besondere inhaltliche, servicebezogene oder technische Produkteigenschaften. Das Erlösmodell In-App-Purchase bietet sich z. B. bei stufenweise gliederbaren Angeboten an, während qualitative Premium-Inhalte z. B. als kostenbasierte Modelle Sinn machen. Bereits bei der App-Konzeption sollte bedacht werden, dass sich nicht jeder Leistungsumfang und jedes Erlösmodell beliebig kombinieren lassen.

Die Auswahl eines geeigneten Erlösmodells ist auch im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe zu treffen. Mobile Bezahlssysteme können bei der Vermarktung außerhalb der Appstores von Bedeutung sein.³²⁷ Werden Apps im Appstore vertrieben, sind prozentuale Abgaben und damit eine Minderung der Erlöse einzukalkulieren.

327 vgl. Goetz et al. (2012), S. 515

Kostenmodell

Finanzielle Ressourcen und Investitionen für die Umsetzung eines App-Geschäftsmodells beschreibt das Kostenmodell. Faktoren, die hohe Kosten verursachen, müssen identifiziert werden, um schon im Vorfeld möglichst realistische Kostenstrukturen abbilden zu können. Bei der Kalkulation der Kosten ist im Verlagskontext der wegfallende Aufwand für Material, Druck und Vertrieb einzubeziehen.³²⁸ Eine mediale Aufbereitung der Inhalte kann dennoch – bei Umsetzung für verschiedene Plattformen und Endgeräte – die Kosten explodieren lassen. Alternativen, z. B. HTML5-Lösungen, sind zu erwägen. In der Verlagspraxis übliche Refinanzierungs- und Querfinanzierungsstrukturen sind auf den App-Bereich auszuweiten. Für jede App ist ein differenzierter Blick auf Kosten und Aufwand des Projekts erforderlich.

Werte Verteilung

Bieger sieht die Aufgabe der Werteverteilung in der Zuordnung der Erträge zu ihren Anspruchsgruppen wie z. B. Kapitalgeber. Im Kontext von Fach- und Sachverlagen steht die unternehmensinterne Werteverteilung im Fokus. Erlöse durch Apps müssen den Produkt- und Verlagsabteilungen zugeordnet werden, die das jeweilige Projekt finanziell mitgetragen haben. Problematisch kann diese Zuordnung durch eine abteilungs- und produktübergreifende Querfinanzierung sowie bei der Werteverteilung von Produktpaketen, die aus mehreren Einzelprodukten bestehen, sein.

6. Element: Kanäle

Kanäle repräsentieren die Verbindung zwischen Unternehmen und Zielgruppe. Während Wirtz nur die physische Distribution eines Produktes in seinen Geschäftsmodell-Ansatz einbezieht, integrieren Osterwalder und Bieger auch die Kommunikationsebene. Für Fach- und Sachverlage eröffnet sich durch Apps eine neue Dimension der Interaktion zwischen Kunde und Verlag. Aus diesem Grund erfolgt die Gliederung in Distributions- und Kommunikationskanal.

Distribution

Das Distributionsmodell beschreibt, auf welchen Kanälen der Leistungsumfang an die Zielgruppe transportiert wird. Der Distributionskanal einer App ist abhängig von ihrer technischen Form. Native Apps werden über Appstores vertrieben, während die Distribution von Web-Apps, die im Browser geöffnet werden, von Verlagen selbst vertrieben werden können. Technische Entscheidungen sind somit im Zusammenhang mit der Wahl des Distributionskanals zu treffen. Große Marktplätze wie die Stores von Apple oder Google geben ihren Partnern Marketinginstrumente an die Hand und übernehmen z. T. selbst eine Marketingfunktion, die bei Auslassung des Kanals in den Händen der Verlage liegt. Die Wahl des physischen Distributionskanals hat Einfluss auf die Kommunikationsebene.

³²⁸ Absatz vgl. ebd.

Kommunikation

Die Kommunikationsebene lässt sich in eine Interaktionsebene und die Marketingfunktion gliedern. Die Interaktionsebene beschreibt den direkten Austausch zwischen Verlag und App-User. Beim Vertrieb über Appstores hat der Verlag die Möglichkeit, über direktes Feedback und Produktrezensionen mit den Kunden zu interagieren und Rückschlüsse auf die Produktqualität und ggf. Anpassungswünsche zu ziehen. Web-Apps vergrößern den Interaktionsspielraum, da keine Plattform zwischen Verlag und Kunde steht. Es besteht die Möglichkeit, Kundendaten selbst zu verwalten und ein effizientes Customer Relationship Management für die App-Economy aufzubauen.

Die Marketingfunktion beschreibt eine App in ihrer Funktion als Marketinginstrument. Auch wenn Apps in erster Linie als Produkte das Portfolio erweitern, Erlöse generieren und Zielgruppen ansprechen sollen, kann ihre Marketingfunktion das Image des Verlags und der Produkte beeinflussen. Es entsteht ggf. eine Rückkopplung auf die Verlagsmarke und das Verlagsangebot, die im Rahmen der Kommunikationsebene zu berücksichtigen ist.

7. Element: Entwicklungskomponente

Die Entwicklungskomponente stammt aus dem Ansatz von Bieger und beschreibt die Dynamik eines Geschäftsmodells. Der App-Markt, Hard- und Softwareentwicklungen sowie die Wettbewerbssituation unterliegen einem stetigen Wandel und erfordern flexible und dynamische Produkthanpassungen. Aus diesem Grund stellt die Entwicklungskomponente ein wichtiges Element in App-Geschäftsmodellen dar. Ziel der Entwicklungskomponente ist es, externe Veränderungen zu beschreiben und diese im Hinblick auf eine Optimierung der App oder des Geschäftsmodells unternehmensintern zu kommunizieren. Dabei ist es unerheblich, ob die Veränderung durch technische Entwicklungen, neue Trends und Features oder Update-Zyklen der Plattformbetreiber hervorgerufen werden, oder ob ggf. Anpassungen aufgrund von Kundenfeedback nötig sind. Die App ist als dynamisches Produkt zu sehen, das nie fertiggestellt wird, sondern laufenden Optimierungen unterliegt. Fach- und Sachverlage stellen traditionell eher statische Produkte, z. B. Bücher her, weshalb die Hervorhebung dieses Geschäftsmodell-Bestandteils wichtig ist.

3.6.3 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Auf Basis der identifizierten Elemente eines Geschäftsmodell-Ansatzes für Apps in Fach- und Sachverlagen ist ein grafisches Modell entstanden.

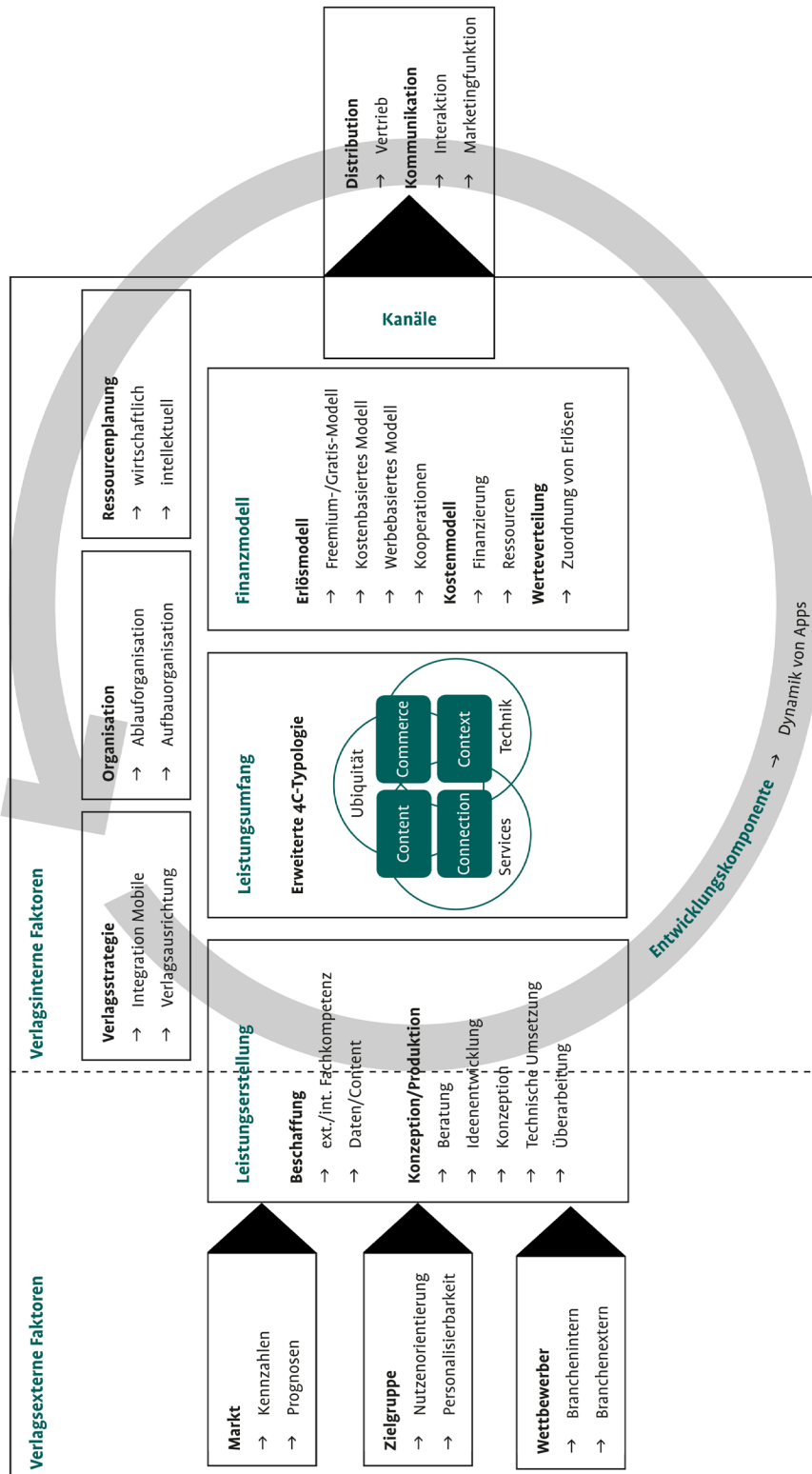


Abb. 28: Theoretischer Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen [Eigene Darstellung]

Die Grafik dient der Visualisierung des erläuterten Ansatzes und ist als Arbeitswerkzeug und Leitfaden für die Identifizierung und Analyse einzelner Elemente einer App oder für die Entwicklung einer Geschäftsmodellinnovation zu sehen. Sie wird in den folgenden Kapiteln für diese Zwecke eingesetzt.

Der Überblick über aktuelle Entwicklungen und Trends des Mobile-Markts und die anschließend skizzierte Bedeutung dieses neu entstandenen und sich stetig entwickelnden Marktes für die Verlagsbranche haben ergeben, dass die Notwendigkeit für einen Geschäftsmodell-Ansatz besteht, der Besonderheiten von Apps und dem Verlagsumfeld gleichermaßen integriert. Als produktspezifische Merkmale von Apps können in diesem Kontext die starke Nutzenorientierung, der aus Inhalt, Service und Technik kombinierte Leistungsumfang sowie die Vielzahl möglicher Erlösmodelle für die Verlagsbranche hervorgehoben werden. Im verlagsinternen Umfeld sind strategische und organisatorische Veränderungen sowie der Ressourceneinsatz bei der Integration des neuen Geschäftsbereichs Mobile als Herausforderung zu sehen.

Der unter Berücksichtigung dieser Besonderheiten entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen wird in den nächsten Kapiteln als theoretischer Leitfaden und Analyse-Tool sowie als praxisorientiertes Werkzeug für die Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen angewendet.

4 Empirischer Teil: Experteninterviews und Recherche

Über die Umsetzung von mobilen Geschäftsmodellen für Apps in der Verlagsbranche ist wenig Literatur vorhanden. Um Informationen, Aussagen und Meinungsbilder zu dem spezifischen Thema zu generieren, werden zwei empirische Forschungsmethoden angewendet. Durch Experteninterviews werden Meinungen und Handlungsempfehlungen aus der Verlagsbranche sowie von Mobile-Experten gesammelt und interpretiert. Zudem erfolgt die Analyse und Bewertung erfolgreicher und Erfolg versprechender Apps hinsichtlich ihres Geschäftsmodells im Rahmen einer Desktop-Recherche. Es werden Apps aus Verlagen sowie verlagsähnliche, aber auch branchenfremde Produkte betrachtet. Auch Apps aus den Themengebieten Garten und Pflanzen bilden – im Hinblick auf den Verlag Eugen Ulmer – einen Schwerpunkt. Als Leitfaden für den empirischen Teil kommt der entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz zum Einsatz. Ziel des Kapitels ist es, das theoretische Modell mit konkreten Inhalten zu füllen und Erfolgsmethoden zu identifizieren. Die Gespräche mit den Experten thematisieren konkrete Apps, aber auch unternehmensinterne und marktspezifische Faktoren und decken somit alle Elemente des Geschäftsmodell-Ansatzes ab, während der Fokus der App-Analysen auf produktspezifischen Eigenschaften und den Elementen Leistungsumfang und dem Erlösmodell liegt.

Den Schwerpunkt des empirischen Teils bilden die Experteninterviews und die Recherche. Kurzinterviews, die im Rahmen der Messe m-days³²⁹ geführt wurden, können als Ergänzung betrachtet werden. Inhaltlich kommt es zu Überschneidungen, z. B. wurden Experten zu Apps befragt, die auch im Rahmen der Desktop-Recherche analysiert wurden.

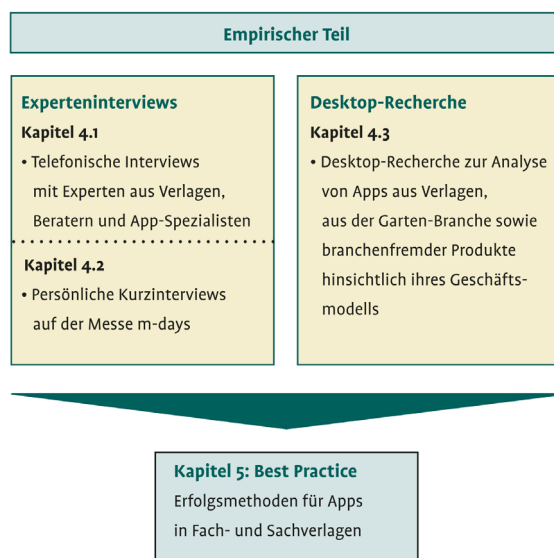


Abb. 29: Aufbau des empirischen Teils [Eigene Darstellung]

329 m-days: Kongress und Messe für mobile Lösungen und Technologien der Messe Frankfurt

4.1 Expertenbefragung

Es folgen Erläuterung zu Zielen, Vorgehensweise, Durchführung und Auswertungs-Methode der Expertenbefragungen.

4.1.1 Ziel und Methodik von Experteninterviews

Die Expertenbefragung durch freie bzw. strukturierte Interviews ist eine Methode der explorativen, qualitativen Forschung.³³⁰ Sie wird gewählt, um schnell Erkenntnisse und Anhaltspunkte für mögliche zukünftige Entwicklungen und Trends zu erhalten. Es können Personen mit einem hohen Grad an Wissen und Erfahrung, wie z. B. Führungskräfte, Wissenschaftler oder Bereichsmanager befragt werden.³³¹ Qualitative Interviews decken neue, interessante Aspekte auf.³³²

Koch unterscheidet fünf Klassifizierungskriterien dieser Methode:

Zielperson	► Einzelpersonen, Gruppen, Experten, Haushalte
Kommunikationsweise	► mündlich, schriftlich, telefonisch, digital
Befragungsart	► direkt, indirekt
Befragungshäufigkeit	► einmal, mehrmals, Panelbefragung
Themenumfang	► Einthemen-/Mehrthemenbefragung

Tab. 25: Klassifizierungskriterien für qualitative Interviews [Eigene Darstellung nach Koch (2012), S. 47 ff.]

Die Vorteile von freien, qualitativen Interviews liegen laut Koch in den uneingeschränkten Antwortmöglichkeiten und damit der Aufdeckung eines breiten Meinungsspektrums.³³³ Zudem können spontane Eindrücke und besonders schwierige Themenkomplexe erarbeitet werden. Nachteilig sind der hohe Grad des Interviewer-Einflusses sowie die Schwierigkeit der Interpretation und Typisierung der Ergebnisse. Subjektive Wertungen, Wünsche und Zielvorstellungen können leicht mit einfließen, eine statistische Auswertung ist kaum möglich.

Im Rahmen der Thesis bietet sich eine telefonische Befragung an. Diese Befragungsart ist in Unternehmen üblich. Ein Telefonat erfolgt nach vorheriger Vereinbarung.³³⁴ Dabei ist vorteilhaft, dass es keine störenden Einflüsse gibt und Dritte nicht mithören können. Nachteilig ist der fehlende persönliche, optische Eindruck des Interviewpartners. Komplexe Fragestellungen sollten in einzelne Fragebestandteile aufgegliedert werden. Für die Auswertung von telefonischen Expertenbefragungen ist die Aufzeichnung und Transkription der Gespräche üblich. Einzelaussagen müssen gesammelt und verglichen werden, aus übereinstimmenden Aussagen können Prognosen formuliert werden.³³⁵

Aufgrund der Aktualität des Untersuchungsgegenstands und branchenspezifischer Besonderheiten werden im Rahmen dieser Arbeit telefonische, qualitative Experteninterviews durchgeführt.

330 vgl. Koch (2012), S. 47 f.

331 vgl. Koch (2012), S. 263 ff.

332 vgl. Berekoven (2006), S. 261 f.

333 Absatz vgl. Koch (2012), S. 49

334 Absatz vgl. Berekoven (2006), S. 108 ff.

335 vgl. Koch (2012), S. 263

4.1.2 Vorbereitung der Experteninterviews

Zunächst wurden fünf Geschäfts- und Branchenumfelder identifiziert, aus denen die Experten stammen sollten:

- ▶ Verlage mit ähnlichen Themengebieten wie der Verlag Eugen Ulmer
- ▶ Fachverlage, unabhängig von ihrer Zielgruppe
- ▶ Publikumsverlage
- ▶ Branchenfremde Unternehmen mit Apps zu verlagsähnlichen Inhalten
- ▶ Dienstleister, externe Berater und Mobile-Experten

Bei der Zuordnung von konkreten Personen zu den Kategorien waren folgende Kriterien (ohne Rangfolge) von Bedeutung:

- ▶ Experte/Verlag/Unternehmen ist auf dem Mobile-Markt aktiv
- ▶ Experte/Verlag/Unternehmen arbeitet auf professioneller Ebene mit Apps
- ▶ Experte/Verlag/Unternehmen hat Apps entwickelt
- ▶ Eignung als Experte (Erfahrung, Werdegang)
- ▶ Bestehende Kontakte

Um ein gleichmäßiges Meinungsbild zu erhalten, wurde die Anzahl der zu befragenden Experten pro Kategorie auf mindestens zwei, höchstens drei festgelegt. Im nächsten Schritt galt es, Berührungspunkte, Gemeinsamkeiten und Schnittstellen der Experten bzw. Produkte und Unternehmen mit dem Verlag Eugen Ulmer herauszuarbeiten, um die Übertragung der Ergebnisse zu gewährleisten. Für jede Expertenkatgorie wurden Befragungsziele, thematische Befragungsrichtung sowie erste Fragen formuliert. Im Ergebnis entstand eine umfangreiche Tabelle, die hier komprimiert abgebildet wird.

Tab. 26: Vorbereitung der Expertenbefragung [Eigene Darstellung]

Expertengruppe 1: Verlage mit ähnlicher Zielgruppe	
Gemeinsamkeiten mit dem Verlag Eugen Ulmer:	Zielgruppe, Themengebiete, Verlagsausrichtung, Ratgeber/Sachbuch/Fachbuch
Thematik der Fragen:	Erfolgsfaktoren von Geschäfts- und Erlösmodellen für Apps, Bedeutung von Content und Service in Apps, Vorgehensweise bei der Integration einer Mobile Strategie in den Verlag, Bedeutung des Mobile-Marktes für Verlage
Experten:	Beate Muschler (Verlagsleitung Electronic Publishing, Gräfe und Unzer) Julia Graff (Design und Produktion, Walter Hädecke Verlag)
Expertengruppe 2: Fachverlage, zielgruppenunabhängig	
Gemeinsamkeiten mit dem Verlag Eugen Ulmer:	Geschäftsmodell „Fachverlag“, Aufbereitung und Vermittlung von berufsspezifischem Fachwissen
Thematik der Fragen:	Erfolgsfaktoren von Geschäfts- und Erlösmodellen für Apps, Bedeutung von Content und Service in Apps, Vorgehensweise bei der Integration einer Mobile Strategie in den Verlag, Bedeutung des Mobile-Marktes für Verlage, Fachspezifische Wissensaufbereitung für Apps
Experten:	Thomas Lennartz (Leiter Forschung & Entwicklung, NWB Verlag) Johanna Schaumann (Elektronisches Publizieren, Carl Hanser Verlag) Alexandra Kiesling (Leitung Sprachenlernen, Langenscheidt Verlag)
Expertengruppe 3: Publikumsverlage	
Gemeinsamkeiten mit dem Verlag Eugen Ulmer:	Geschäftsmodell „Verlag“, Produkttransfer Print zu Mobile, z. T. Wissensvermittlung
Thematik der Fragen:	Erfolgsfaktoren von Geschäfts- und Erlösmodellen für Apps, Bedeutung von Content und Service in Apps, Vorgehensweise bei der Integration einer Mobile Strategie in den Verlag, Bedeutung des Mobile-Marktes für Verlage, Formen der Inhaltsaufbereitung
Experten:	Rita Bollig (Bastei Entertainment, Bastei Lübbe) Andreas von Lepel (Leitung App-Entwicklung, Verlagsgruppe Oetinger)

Expertengruppe 4: Branchenfremde Apps mit z. T. verlagsähnlichem Angebot	
Gemeinsamkeiten mit dem Verlag Eugen Ulmer:	Vermittlung von Wissen, Lern-Aspekt, Verarbeitung von Content, Bereitstellung von Datenbankinhalten
Thematik der Fragen:	Transfer von verlagsähnlichen Geschäfts- und Erlösmodellen, Erfolgsfaktoren, Entwicklungen auf dem Mobile-Markt, Herangehensweise an das Produkt App
Experten:	André Hille (Inhaber Texmanufaktur/Snippy GmbH), App: Snippy Ali Yildirim (Geschäftsführer CoboCards GmbH), App: CoboCards Benjamin Thym (Geschäftsführer checkitmobile GmbH), App: Barcoo
Expertengruppe 5: Externe Berater, Dienstleister, sonstige Experten	
Gemeinsamkeiten mit dem Verlag Eugen Ulmer:	Auseinandersetzung mit mobile-spezifischen Themen und Fragen
Thematik der Fragen:	Integration einer Mobile Strategie, Trends/Prognosen/Entwicklungen auf dem Mobile-Markt, Erfolgsfaktoren von Geschäfts- und Erlösmodellen, Content vs. Service in Apps
Experten:	Heike Scholz (Gründerin Mobile Zeitgeist) Gerhard Schröder (Geschäftsführender Gesellschafter Kreative Kommunikationskonzepte) Ansgar Gerlicher und Joachim Charzinski (Professoren für Mobile Medien, Hochschule der Medien)

Konkrete Fragen wurden in einem „Fragenpool“ gesammelt [s. Anhang]. Durch einen thematische Leitfaden sollte die expertenspezifische Zuordnung der Fragen gewährleistet sein. Leitfäden haben die Funktion, Wissen im Vorfeld zu organisieren und sollten während des Interviews nicht abgearbeitet, „sondern ad hoc in der Interviewsituation in den Gesprächsverlauf eingeführt werden“³³⁶.

1. Eröffnungsfrage ▶ Fragen zu Person, Aufgabenbereichen, Position
2. Fragen zum konkreten Produkt (wenn vorhanden)
▶ Geschäftsmodell (Idee)
▶ Erlösmodell
▶ Zielgruppe
▶ Wettbewerbssituation
3. App-Geschäftsmodell allgemein (betriebswirtschaftliche Sicht)
4. App-Erlösmodell allgemein (finanzwirtschaftliche Sicht)
5. Potenziale und Herausforderungen (für Verlage) durch Apps
6. Auswirkungen der veränderten Marktsituation für Verlage
▶ Organisatorisch/strategisch
▶ Geschäftsmodell „Verlag“
▶ Erlösstrukturen/Deckungsbeiträge
▶ Was muss getan werden?
7. Bedeutung von Content versus Service in Apps
8. Integration einer Mobile-Strategie
9. Technische Fragen
▶ Programmierung (Dienstleister oder Verlag)
▶ App-Formen
10. Trends/Features/Zukunftsausblick bezogen auf den Mobile-Markt
11. Abschlussfrage nach persönlicher Lieblings-App

Tab. 27: Leitfaden für die Experteninterviews [Eigene Darstellung]

336 Naderer (2011), S. 278

4.1.3 Durchführung der Experteninterviews

Die Kontaktaufnahme zu den Experten erfolgte per E-Mail. Im Anschreiben wurden Thema und Ziel der Arbeit erläutert und eine grobe Fragerichtung skizziert (Anschreiben s. Anhang). Nach der Rückmeldung wurde ein Termin für die Durchführung des Telefoninterviews vereinbart. Einige Tage vor dem Telefonat erhielt jeder Interviewpartner einen Fragenkatalog mit spezifisch für ihn ausgewählten Fragen aus dem Fragenpool. Dadurch sollte den Experten die Möglichkeit zur Vorbereitung gegeben werden. Zudem war der Fragenkatalog als Leitfaden während den Interviews hilfreich. Je nach Gesprächsverlauf variierte die Reihenfolge, Fragen wurden ggf. weggelassen oder ergänzt. Mit Ausnahme von einem schriftlichen und einem persönlichen Interview wurden alle Befragungen telefonisch durchgeführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und transkribiert.

4.1.4 Transkription und Auswertung der Experteninterviews

In Anlehnung an das Praxishandbuch für Transkriptionstechniken wurden die Gespräche unter Berücksichtigung des einfachen Transkriptionssystems niedergeschrieben.³³⁷ Dabei liegt der Fokus auf dem Inhalt des Redebeitrags, es erfolgt eine Glättung der Sprache zur besseren Verständlichkeit. Folgende Transkriptionsregeln wurden berücksichtigt:

1. Wörtliche Transkription ohne Füllwörter
2. Glättung der Sprache
3. Markierung von Auslassungen durch [...]
4. Markierung von Ergänzungen durch [hier wurde etwas ergänzt]
5. Keine Transkription von
 - ▶ Dialekten
 - ▶ Lautschrift
 - ▶ Füllwörtern (ähm, hmm, etc.)
 - ▶ Wortverschleifungen (hamma = haben wir)
 - ▶ Hintergrundgeräuschen
 - ▶ Satzabbrüchen
 - ▶ Wortdoppelungen
 - ▶ Stottern
 - ▶ Emotionalen Äußerungen (lachen, seufzen, etc.)

Tab. 28: Transkriptionsregeln
[Eigene Darstellung nach
Dresing/Pehl (2012)]

Die Experten erhielten die Transkripte per Mail, um der Veröffentlichung zuzustimmen. Für die Auswertung der Antworten wurde die Clustermethode angewendet. In eine Matrix aus den Objekten (Experten) und den zu beschreibenden Variablen (Themen aus dem Fragenpool) wurden die jeweiligen Antworten der Experten zu den Themenschwerpunkten eingetragen.

So ist auf Anhieb sichtbar, welcher Experte sich in welcher Form zu welcher Frage geäußert hat. Da nur relevante Aussagen in die Matrix übertragen wurden,

³³⁷ Absatz vgl. Dresing/Pehl (2012)

erfolgte eine Selektion und Systematisierung der Ergebnisse.³³⁸ Experten mit ähnlichen Ansichten können im Rahmen der Clusteranalyse zu homogenen Gruppen zusammengefasst werden. Die Interpretation der Antworten kann nach diesen Gruppen erfolgen.³³⁹ Im Kontext der Thesis dient die Matrix der Veranschaulichung und Strukturierung der Inhalte und vereinfacht die qualitative Inhaltsanalyse.

Folgende Tabelle verdeutlicht den schematischen Aufbau der Matrix.

	Themengebiet 1	Themengebiet 2	Themengebiet 3
Experte 1	F1: Aspekt 1; F5: Aspekt 2	/	F4: Aspekt 1, Aspekt 2
Experte 2	F2: Aspekt 1	F3: Aspekt 1	/
Experte 3	/	F2: Aspekt 1, F4: Aspekt 1	/

Tab. 29: Schematische Darstellung der Clusteranalyse [Eigene Darstellung]

Die Interpretation der Expertenaussagen erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse, die sich bei großen Datenmengen und einer starken thematischen Ausrichtung empfiehlt.³⁴⁰ Dabei werden aus den vorliegenden Daten (i.d.R. Transkriptionen) systematisch Informationen extrahiert mit dem Ziel, eine für die Fragestellung adäquate Struktur zu erhalten.³⁴¹ Die Matrix stellt dabei die erste Analysestufe zur Reduktion des Materials auf das Wesentliche zur besseren Überschaubarkeit dar.³⁴² Das erhobene Material kann ggf. aus zusätzlichen Quellen ergänzt werden. Die Strukturierung der selektierten Ordnungskriterien, die Interpretation der Aussagen sowie die Formulierung des Ergebnisses im Hinblick auf das Untersuchungsproblem sind abschließend vorzunehmen.

4.2 Kurzinterviews

Während des Besuchs der Messe „m-days – Mobile Solutions and Technologies“ in Frankfurt/Main im Februar 2013 ergab sich kurzfristig die Möglichkeit, Messeteilnehmer und Aussteller zu Apps, Geschäftsmodellen und zu aktuellen Trends und Entwicklungen auf dem Mobile-Markt zu befragen. Ziel und Methodik der Kurzinterviews sind identisch mit den Erläuterung in Kapitel 4.1.1.

4.2.1 Vorbereitung der Kurzinterviews

Die Interviewpartner wurden auf der Messe zufällig angesprochen, es gab im Vorfeld keine Terminvereinbarungen. Da Gespräche, Dauer und Verlauf nicht planbar waren, wurden keine konkreten Fragen vorbereitet. Aus dem damals in der Konzeption befindlichen Fragenpool wurden folgende, eher weit gefasste Themenbereiche für die Befragung ausgewählt:

338 vgl. Naderer (2011), S. 414

339 vgl. Koch (2012), S. 158, S. 230 ff.

340 vgl. Naderer (2011), S. 418

341 vgl. Naderer (2011), S. 416

342 Absatz vgl. Naderer (2011), S. 419

- ▶ Entwicklung von Geschäfts- und Erlösmodellen für Apps
- ▶ Trends und Innovationen auf dem App-Markt

Je nach Interviewpartner wurden Fragen ergänzt, umformuliert oder fielen weg.

4.2.2 Durchführung der Kurzinterviews

Die Gespräche fanden spontan nach Verfügbarkeit des Gesprächspartners statt. Thema und Ziel der Arbeit wurden kurz erläutert. Der Interviewpartner sollte sich zu seinem beruflichen Tätigkeitsfeld äußern, um die thematische und qualitative Eignung als Experte zu gewährleisten. Die Gespräche wurden mit Genehmigung der Befragten aufgezeichnet. Folgende Tabelle fasst Namen, Tätigkeitsfeld und den Themenbezug der Antworten zusammen.

Experte	Berufliche Tätigkeiten	Befragung zu folgenden Themen
Florian Braunschweig	iOS Developer, CTO, Co-Founder der Lovoo GmbH	Geschäftsmodelle/Erlösmodelle, Entwicklung von der Idee zum Produkt, Dynamik von Apps
Athanassios Kaliudis	Redakteur Test & Technik bei der Special Interest Zeitschrift „connect“	Technische App-Trends, Entwicklungen und Ausblick des Mobile-Markts
Jiri Nitschke	Entwickler bei einem Münchner Softwareunternehmen	Geschäftsmodelle/Erlösmodelle, Content vs. Service, technische App-Trends und Features, Ausblick und Entwicklungen des Mobile-Markts
Rosa Schulz	Junior Mobile Manager bei Axel Springer Media Impact (Crossmediale Vermarktungsfirma von Axel Springer)	Erlösmodelle von Apps, Content in Verlags-Apps

Tab. 30: Kurzinterviews auf den m-days [Eigene Darstellung]

4.2.3 Transkription und Auswertung der Kurzinterviews

Aus den aufgezeichneten Gesprächen wurden Transkripte nach den in Kapitel 4.1.4 erläuterten Transkriptionsregeln erstellt. Nach der Zustimmung zur Veröffentlichung der Gespräche erfolgte die Auswertung analog zu den Experteninterviews mittels Clustermethode. Es entstand ebenfalls eine Matrix mit selektierten Antworten, die durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet und interpretiert wurden.

4.3 Desktop-Recherche

Der zweite empirische Teil der Arbeit hat das Ziel, Apps hinsichtlich ihres Geschäfts- und Erlösmodells zu analysieren und zu bewerten. Drei Kategorien von Apps werden betrachtet:

- ▶ Apps aus der Verlagsbranche (Kapitel 4.3.1)
- ▶ Branchenfremde Apps, z. T. mit verlagsähnlichen Themen (Kapitel 4.3.2)
- ▶ Apps für die „Grüne Branche“ (Kapitel 4.3.3)

Für die Analyse der Apps dient der entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz als Leitfaden. Der Fokus der Analyse liegt dabei auf zwei Elementen des Ansatzes: dem Leistungsumfang und dem Erlösmodell, da es sich um produktspezifische

Faktoren handelt, die sich z. B. im Gegensatz zu unternehmensinternen Faktoren auch von außen betrachtet analysieren lassen. Hinzu kommt, dass diese beiden Faktoren im Hinblick auf die Leitfragen der vorliegenden Arbeit bedeutsam sind: Der Leistungsumfang ist hinsichtlich der Frage nach der Gewichtung von Inhalt und Services zu betrachten und das Erlösmodell beschreibt die Monetarisierbarkeit des Angebots. Ergeben sich bei der Analyse Besonderheiten hinsichtlich eines anderen Geschäftsmodell-Elements, so fließen diese in die Ausführungen mit ein.

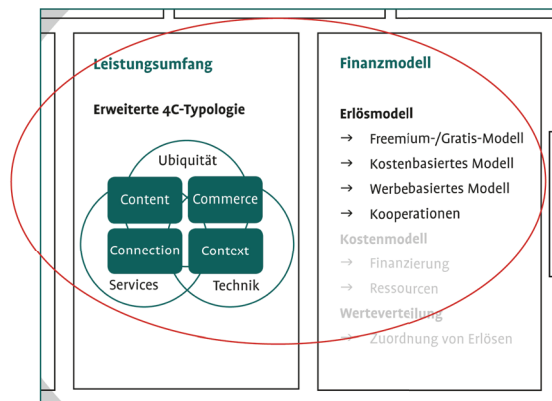


Abb. 30: Analyse von Leistungsumfang und Erlösmodell [Eigene Darstellung]

Die Elemente werden im Hinblick auf folgende Fragen betrachtet:

<p>Leistungsumfang</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Segmente der 4C-Typologie beinhaltet die App? ▶ Worin besteht der spezifische Service/Mehrwert der Produktform App? ▶ Wie ist die technische Umsetzung der App erfolgt? <p>Erlösmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welches Erlösmodell wird in der App realisiert?
--

Tab. 31: Analyse von Leistungsumfang und Erlösmodell [Eigene Darstellung]

Ziel der Desktop-Recherche ist die Identifizierung und Bewertung möglicher Erfolgsfaktoren der Apps. Die Gründe für die Analyse der einzelnen Apps werden im Hinblick auf die Übertragbarkeit und Verallgemeinerung von Besonderheiten der Geschäftsmodelle skizziert. Ein weiteres Ziel des Kapitels ist die Überprüfung und Gewährleistung der Praxistauglichkeit des entwickelten Modells für die Analyse von Apps. Die Analysen der Apps für die „Grüne Branche“ können zudem als Benchmarking und Inspirationsquelle für die für den Verlag Eugen Ulmer zu entwickelnden App-Konzepte betrachtet werden. Die Analyse der Apps erfolgt anhand der iOS-Versionen und der Betrachtung der Plattform iTunes von Apple. Funktionale und preisliche Unterschiede zwischen den einzelnen Plattformen werden nicht abgebildet.

4.3.1 Apps von Verlagen

Im Folgenden werden Apps von Verlagen mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Schwerpunkten analysiert. Erläuterungen aus den Experteninterviews fließen in die Analysen mit ein.

4.3.1.1 NWB Mobile (NWB Verlag)

Der NWB Verlag, ein Fachverlag für Steuerrecht, bietet Usern mit der App NWB Mobile die Möglichkeit, auf abonnierte Datenbankinhalte des Verlags zuzugreifen. Je nach Umfang des Abonnements sind aktuelle Nachrichten, Zeitschriftenbeiträge, Gesetze, Urteile und Verwaltungsanweisungen, der Zugang zu einem Info-Center und das NWB Steuer-TV abrufbar. Recherchierte Inhalte lassen sich in einer mobilen Sammelmappe der App abspeichern und später am PC aufrufen.³⁴³ Die App wendet sich an Steuerberater und ist Teil eines Medienpakets, das aus Print-Zeitschrift, E-Paper, Online-Datenbankzugriff, mobilem Datenbankzugriff, Newsletter, jährlichem Karriereführer u.v.m. besteht.³⁴⁴ NWB Mobile war Fachmedium des Jahres 2011 und wurde 2012 mit dem AKEP Award ausgezeichnet.³⁴⁵

Gründe für die Analyse von NWB Mobile

- ▶ Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Fachverlage
- ▶ Befriedigung von Nutzerbedürfnissen berufsspezifischer Zielgruppen
- ▶ datenbankbasierte App als mobile Variante eines Verlagsangebots

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Der Inhalt der App ist an eine umfangreiche Online-Datenbank des NWB-Verlags gekoppelt, d. h. die App enthält denselben fachspezifischen Content. Als Bestandteil eines Medienpakets kann NWB Mobile als Lösung für unterwegs betrachtet werden. Bezogen auf die 4C-Typologie nach Wirtz werden die Segmente Content durch die Bereitstellung von Inhalten sowie Context durch die datenbankspezifische Systematisierung realisiert.

▶ Service

NWB Mobile ist als mobile Variante des Online-Angebots zu betrachten und weist keinen Mobile-spezifischen, zusätzlichen Service für die Zielgruppe auf. Einen Mehrwert der App stellt die mobile Sammelmappe dar, in der Recherchen gespeichert und auf anderen Endgeräten aufgerufen werden können. Thomas Lennartz (Leiter Forschung & Entwicklung bei NWB) erklärt, dass Kunden derzeit noch teilweise mit Adaptionen vorhandener Produkte zufriedengestellt werden können, in absehbarer Zeit jedoch nutzenstiftende Apps gefordert würden.



Abb. 31: NWB Mobile App
[iTunes (2013): NWB Mobile]

343 vgl. NWB Verlag (2013): Homepage

344 vgl. NWB Verlag (2013): Shop

345 vgl. NWB Verlag (2013): Homepage

► Technik

Es handelt sich bei NWB Mobile um eine weborientierte Hybridlösung, die für iOS- und Android-Geräte angeboten wird. Die App ist als mobile Website umgesetzt worden, die über ein Starter-Icon, das im Appstore platziert wurde, aufgerufen werden kann. Das Starter-Icon ist ein mobiler Browser, der die Seite *www.nwb.mobi* öffnet. Die App kann somit auch über den Smartphone-Browser geöffnet werden, ohne das Starter-Icon zu nutzen.³⁴⁶ Es handelt sich laut Lennartz um eine vergleichsweise kostengünstige Lösung, da die Entwicklungskosten für Web-Apps geringer sind als für native Lösungen. Auch die Platzierung eines Start-Icons im Appstore sei eine günstige Möglichkeit, um dort präsent zu sein.

Erlösmodell

Die App lässt sich kostenlos aus den Appstores herunterladen, ist jedoch nur für Abonnenten der NWB Datenbank nutzbar. Wie beim Zugriff auf die Online-Datenbank wird der User aufgefordert, sich mit seinen Login-Daten anzumelden. Weil die App Teil eines Produktpaketes ist, handelt es sich um ein gekoppeltes Erlösmodell. „Es macht keinen Sinn, wenn ein Kunde nur NWB Mobile abonnieren würde, denn ohne eine vernünftige, große Datenbank dahinter [funktioniert das Produkt nicht]“, so Thomas Lennartz. Die App ist in ein Produktpaket integriert, mit eingepreist und erzielt Erlöse innerhalb des gekoppelten Modells. Lennartz betont die bei Produktpaketen problematische Verteilung von Kosten und Erlös auf die einzelnen Paketbestandteile.

Bewertung und Fazit

Im Kontext der vorliegenden Arbeit sind zwei mögliche Erfolgsfaktoren von NWB Mobile zu identifizieren: Das gekoppelte Produkt- und Erlösmodell sowie die technische Hybridlösung. Vor allem für Fachverlage, als Lieferanten qualitativ hochwertiger, berufsspezifischer Inhalte, kann Erlös-Potenzial durch die Kopplung und Einpreisung von Apps an vorhandene Produkte entstehen. Thomas Lennartz ist überzeugt, dass eine App nur in Kombination mit vorhandenen Produkten erfolgreich werden kann. Die technische Umsetzung von NWB Mobile als Hybridvariante stellt eine kostengünstige und durch Web-Technologien umsetzbare Alternative zu nativen Lösungen dar. Investitionen können verringert werden, technische Dienstleister sind ggf. nicht nötig, dennoch ist der Verlag im Appstore präsent. Der Content muss sich jedoch für die Umsetzung als Hybrid-Variante eignen. Datenbank-Inhalte bieten sich dafür an.

Die NWB-App weist, abgesehen von der orts- und zeitunabhängigen Nutzbarkeit und der verbesserten Usability für mobile Endgeräte, keinen Service oder produktspezifischen Mehrwert gegenüber der Online-Datenbank auf. Es stellt sich hier jedoch die Frage, ob Apps mit berufsspezifischen Datenbankinhalten nach einem Mehrwert und der Integration von App-Features verlangen.

³⁴⁶ vgl. NWB Verlag (2013): Homepage

4.3.1.2 Vögel bestimmen (Gräfe und Unzer)

Die App „Vögel bestimmen“ aus der Reihe der Naturführer beinhaltet 100 Vogel-Portraits mit Fotos einheimischer Arten, die sich anhand von Kategorien wie Lebensraum, Größe und Gefieder bestimmen lassen. Der Menüpunkt *Typisch* beinhaltet spezifische Informationen zu Vorkommen, Größe, Nahrung etc. des gewählten Vogels. Unter dem Menü *Entdeckt* lassen sich selbst identifizierte Exemplare verwalten. Integrierte Audio-Dateien geben Original-Singstimmen und Gezwitscher wider. Die App beinhaltet eine Kategoriensuche, eine Stichwortsuche sowie ein Quiz zur Zuordnung von Singstimme und Foto.³⁴⁷

Gründe für die Analyse von „Vögel bestimmen“

- ▶ Zielgruppenähnlichkeit zum Verlag Eugen Ulmer (im Sachbuchbereich)
- ▶ Apps verfügen über spezifischen Mehrwert gegenüber Printprodukten
- ▶ Kostenbasiertes App-Erlösmodell mit vergleichsweise hoher Bepreisung

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Die App bedient die Segmente Content und Context. Der Content-Baustein wird realisiert durch die Aufbereitung von Verlags- bzw. Buchinhalten. Die Systematisierung der Inhalte ist gegeben durch die Bestimmung der Vögel anhand von Kategorien, durch die Zuordnung von Singstimmen und Bildern im Rahmen eines Quiz sowie durch Möglichkeiten, eigene Entdeckt-Listen anzulegen und zu verwalten.

▶ Service

Es lassen sich drei App-Funktionen mit Mehrwert gegenüber Printprodukten identifizieren. Die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig Listen entdeckter Vögel zu verwalten, stellt für die Zielgruppe auf Erkundungstouren einen Mehrwert dar. Ergänzt wird dieser durch die Möglichkeit, vor Ort in der Nähe des entdeckten Vogels einen Singstimmen-Abgleich über die Audio-Files durchzuführen. Auch das Quiz stellt einen Mehrwert dar, der durch den Unterhaltungswert gegeben ist.

▶ Technik

Apps von Gräfe und Unzer bedienen fast ausschließlich die Apple-Plattform. Technisch gesehen unterscheidet der Verlag zwei Formen: Signal-Titel orientieren sich bezüglich der Programmstruktur an der Print-Systematik und werden als native Lösungen programmiert. Im Gegensatz dazu werden auch Container-Apps realisiert. Ein programmierter App-Container lässt sich mit verschiedenen Inhalten aus unterschiedlichen Themenbereichen des Verlags füllen. Beate Muschler (Verlagsleitung Electronic Publishing bei Gräfe und Unzer) sieht den Vorteil in der Einsparung von Entwicklungskosten, da diese „nicht nur von einer einzelnen App refinanziert werden müssen, sondern von

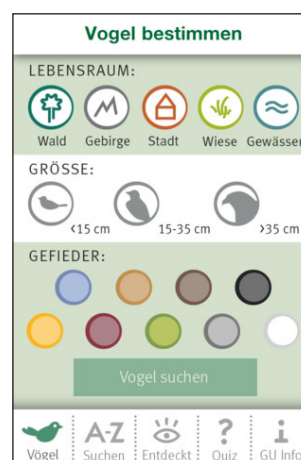


Abb. 32: Vögel bestimmen [iTunes (2013): Vögel bestimmen]

347 vgl. Gräfe und Unzer Verlag (2013): Homepage

einer ganzen Reihe [...]“. Der Mix aus beiden technischen Modellen verhilft Gräfe und Unzer zu einer wirtschaftlich gesunden Programmstruktur.

Erlösmodell

Gräfe und Unzer bietet ausschließlich kostenbasierte Apps an. Die Preisspanne reicht von 1,79 Euro bei Themen für Zielgruppen mit geringer Zahlungsbereitschaft, wie z. B. Rezepte, bis 8,99 Euro für die hochwertigen Naturführer-Apps mit umfangreichen Inhalten und zahlreichen Funktionalitäten. „Vögel bestimmen“ liegt mit 7,99 Euro am oberen Ende der Preisspanne. Von In-App-Purchase-Modellen distanziert sich Gräfe und Unzer. Es sei von Bedeutung, möglichst viele Einzelthemen im Appstore präsent zu haben, so Beate Muschler, In-Apps widersprächen dieser Strategie. Kostenlose Apps plant der Verlag als Produktpakete in Kombination mit Büchern. Werbung in Apps ist laut Muschler im Rahmen eines kostenbasierten Modells schwer umsetzbar. Um die Reichweite zu steigern nutzt der Verlag regelmäßig angebotene Marketing-, Preis- und Rabatt-Aktionen der Appstores.

Bewertung und Fazit

Als Besonderheit ist die technische Umsetzung eines Container-Modells hervorzuheben, wodurch Investitionen verringert werden und Kosten sich auf mehrere Apps verteilen lassen. Gräfe und Unzer ist es gelungen, in die Naturführer-Apps einen zielgruppenspezifischen Mehrwert zu integrieren. Beispielhaft ist die App „Vögel bestimmen“: „Ich kann mir den Vogel anhören. Das ist eine ganz klare Differenzierung zum Buch [...] [und] auf diese Nutzungssituation abgestimmt [...]“, so Beate Muschler im Interview. Der Verlag setzt bislang konsequent auf kostenbasierte Erlösmodelle, bei dem Erlöse allein durch den Verkaufspreis der Apps erzielt werden. Laut Muschler ist diese Erlös-Strategie erfolgreich und beweist, dass eine Zahlungsbereitschaft für Verlagscontent in Apps besteht.

4.3.1.3 IQ Sprachtrainer (Langenscheidt)

Der IQ Vokabeltrainer vereinfacht interaktiv das Lernen einer neuen Sprache.³⁴⁸ Bilder und Audio-Aufnahmen von Muttersprachlern unterstützen den User. Die App ist in acht Themenbereiche (wie z. B. *Essen & Trinken*) gegliedert und enthält nützliche Redewendungen zu jedem Bereich. Die Lite-Version enthält ein Themengebiet und zwei Sprachen und lässt sich über In-App-Purchase zur Vollversion umwandeln. Der User hat die Möglichkeit eine Favoritenliste anzulegen, die gezielt trainiert werden kann, und neue Wörter und Bilder hinzuzufügen. Verschiedene Spiele gestalten das Lernen interaktiver.³⁴⁹ Ein intelligentes Lernsystem sorgt dafür, dass Begriffe, die der User nicht weiß, erneut abgefragt werden. Durch eine Aufnahmefunktion kann man seine Aussprache mit der von Muttersprachlern vergleichen und perfektionieren. Ein Punktesystem mit Feedback speichert Erfolge.

³⁴⁸ Absatz vgl. Langenscheidt (2013): Homepage

³⁴⁹ Absatz vgl. iTunes (2013): IQ Sprachtrainer

Gründe für die Analyse von IQ Sprachtrainer

- ▶ Starke Verlagsmarke Langenscheidt
- ▶ Fachverlag mit Spezialisierung auf Lernen und Wissensvermittlung
- ▶ App mit Mehrwert durch Services

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Die App beinhaltet Sprachkurs-Content, der für den Nutzungskontext der Sprachen lernenden Zielgruppe interaktiv aufbereitet und systematisiert wurde. Durch die Möglichkeit, über In-App-Purchase die Vollversion der App freizuschalten, ist zudem das Segment Commerce realisiert.

▶ Service

Der IQ-Sprachtrainer umfasst eine Reihe von Services, die einen klaren Mehrwert im Vergleich zu Printprodukten bieten. Spiele erleichtern durch Interaktivität das Erlernen einer neuen Sprache und haben Unterhaltungswert. Durch die individuellen Listen *Meine Wörter* und *Meine Favoriten* kann der User selbst über Inhalte in der App verwalten, sie personalisieren und ergänzen. Das Sound- und Aufnahmemodul ermöglicht das Anhören und Abgleichen von Vokabeln.

▶ Technik

Die App ist für iOS- und Android-Geräte erhältlich. Durch die native Programmierung lässt sich der Sprachtrainer ohne Internetverbindung nutzen.³⁵⁰ Andere Langenscheidt-Apps bedienen z. T. auch die Plattformen Windows Phone 7, Windows Mobile, Blackberry und Symbian.³⁵¹

Erlösmodell

Der IQ Vokabeltrainer ist Bestandteil des Produktpakets Langenscheidt IQ.³⁵² Die App kann in Kombination mit dem crossmedialen Online-Lernmanager für 189 Euro erworben werden. Käufer von Langenscheidt IQ erhalten neben der App auch Bücher, Audio-Kurse auf CD, Software-Trainingsmodule für den PC, ein USB-Headset sowie zwei Termine in einem Virtual Classroom.

Die App als Bestandteil des Pakets lässt sich dann mit einem Produktcode kostenlos im Appstore herunterladen. Alternativ ist sie auch einzeln im Appstore erhältlich. Eine kostenlose Lite-Version kann mittels In-App-Purchase für 9,99 Euro zu einer Vollversion mit sämtlichen Inhalten erweitert werden.

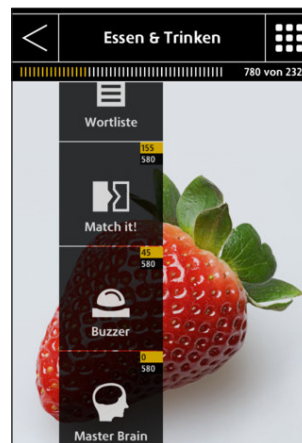


Abb. 33: IQ Sprachtrainer [iTunes (2013): IQ Sprachtrainer]

350 vgl. iTunes (2013): IQ Sprachtrainer

351 vgl. Langenscheidt (2013): Homepage

352 Absatz vgl. Langenscheidt (2013): Homepage

Bewertung und Fazit

Das Geschäftsmodell der IQ Sprachtrainer-App weist einige Besonderheiten auf. Die App ist als Einzel-Produkt im Appstore erhältlich und zugleich Bestandteil eines crossmedialen Sprachtrainer-Pakets. Dieser zusätzliche Vermarktungs- und Distributionsweg erhöht die Reichweite des Produkts. Ein weiterer Vorteil des zweigleisigen Geschäftsmodells liegt im Erlöspotenzial der App. Zum einen werden durch die Einzel-App Erlöse erzielt, zusätzlich fließt von jedem verkauften Langenscheidt IQ-Paket ein Teil der Einnahmen in die Refinanzierung. Die Entwicklungskosten lassen sich effizienter und schneller erwirtschaften.

Langenscheidt realisiert verschiedene erfolgreiche Erlösmodelle für Apps und erwirtschaftet Gewinne. Neben Freemium-Apps gehören kostenbasierte Einzel-Apps und Container-Modelle zum Portfolio. Den Erfolg verdankt man laut Alexandra Kiesling (Leitung Bereich Sprachenlernen bei Langenscheidt) auch der starken Verlagsmarke und deren Leitfunktion für die Zielgruppe. Langenscheidt wird mit Sprachen und Qualität assoziiert, die Marke wird im Appstore gefunden, auch wenn die Apps nicht auf den oberen Plätzen der Rankings sind, so Kiesling.

Sie erläutert im Interview, wie sich der Verlag dem heutigen Geschäftsmodell genähert hat. Aufgrund der unbekanntenen Marktgröße und Zielgruppe seien die Absatz- und Umsatzplanung sowie die Preisnivellierung anfangs problematisch gewesen. Hinzu kamen hohe Entwicklungskosten, woraufhin Langenscheidt 2009 eine Kooperation mit einem technischen Partner einging, um Risiken zu mindern. Der Partner lieferte das Gerüst für eine Wörterbuch-App, Langenscheidt den Content. Mittlerweile sei man in der Lage, den Markt einzuschätzen und eigene Modelle umzusetzen. Eine stufenweise Näherung an ein Geschäftsmodell kann somit zum Erfolgsfaktor werden.

4.3.1.4 Apocalypse (Bastei Lübbe)

Apocalypse ist ein dreizehnteiliger Serien-Roman, der für digitale Endgeräte entwickelt wurde.³⁵³ Die App mit der Episode 0 kann kostenlos heruntergeladen werden. Wöchentlich erscheint eine neue Roman-Folge, die über In-App-Purchase erworben werden kann. Apocalypse gibt es nicht nur als App, sondern auch als E-Book, Audio-Download und „Read-and-Listen“-Variante. Die App beinhaltet neben Texten auch Illustrationen, Video- und Audio-Sequenzen sowie interaktive Inhalte.³⁵⁴

Gründe für die Analyse von Apocalypse

- ▶ Transferleistung: Umsetzung von belletristischem Content in Serien-Apps
- ▶ Leitmedium Digital: Content wird im ersten Schritt für die App produziert
- ▶ Mehrfachnutzung des Contents ermöglicht Mischkalkulation

³⁵³ Absatz vgl. Bastei Lübbe (2013a): Homepage

³⁵⁴ vgl. iTunes (2013): Apocalypse

Leistungsumfang

► Inhalt

Die App beinhaltet speziell für mobile Endgeräte produzierten Content. Das Segment Context wird durch die Gliederung in Episoden umgesetzt. Durch die Möglichkeit, weitere Episoden mittels In-App-Purchase zu kaufen, wird auch das Segment Commerce in der App realisiert

► Service

Durch die Ergänzung belletristischer Inhalte mit Illustrationen, Videos, Audio-Dateien und interaktiven Bestandteilen wird kein App-spezifischer Mehrwert im Sinne von nutzenorientierten Services erzeugt, jedoch hebt sich die App dadurch von den reinen Print-Inhalten ab.

► Technik

Bastei Lübbe produziert Serien-Apps für die Plattformen iOS, Android und Amazon. Die Entwicklung wird hausintern umgesetzt. Apocalypse wurde im ersten Schritt als App umgesetzt. Aufgrund des Erfolgs entschied sich der Verlag, das High-End-Produkt App in weiteren Schritten herunterzubrechen und als Enhanced E-Book, klassisches EPub, Hörbuch, „Read-and-Listen“-Version und letztendlich als Printprodukt umzusetzen.



Abb. 34: Apocalypse [iTunes (2013): Apocalypse]

Erlösmodell

Das Erlösmodell von Apocalypse ist modular aufgebaut. Der App-Container für Apocalypse mit Episode 0 ist gratis. Einzelne Folgen, die über In-App-Purchase gekauft werden können, kosten 1,79 Euro. Die Audio- und die „Read-and-Listen“-Version kostet 1,49 Euro pro Folge, die Textversion als E-Book ist für 99 Cent pro Episode erhältlich.³⁵⁵ Für alle Episoden einer Staffel der Apocalypse-App kann ein Season-Pass für 16,99 Euro erworben werden. Das Erlösmodell bietet dem User die Möglichkeit, sich für die Produktvariante zu entscheiden, die seine Bedürfnisse am besten befriedigt.

Bewertung und Fazit

Die Besonderheit des Geschäftsmodells liegt in der digitalen, multimedialen Aufbereitung von belletristischen Inhalten und vor allem der Tatsache, dass Bastei Lübbe Content in erster Linie für mobile Endgeräte entwickelte. Der Verlag geht damit einen ersten Schritt in Richtung Wechsel des Leitmediums. Das Printprodukt entsteht erst in einem späteren Verwertungsschritt. Die Mehrfachverwertung des Contents ermöglicht eine attraktive Mischkalkulation. Eine wirtschaftlich funktionierende App umzusetzen ist laut Rita Bollig (Leitung von Bastei Entertainment bei Bastei Lübbe) sehr schwierig, weshalb Wege gefunden werden müssen, Apps über andere Produkte zu kalkulieren. Das modulare Erlösmodell ist hervorzuheben, da es der Zielgruppe Flexibilität hinsichtlich des Preises und der Produktwahl bietet. Eine Besonderheit der

³⁵⁵ vgl. Bastei Lübbe (2013b): Homepage

App stellt auch die Loslösung vom klassischen „Geschichten erzählen“ der Verlage dar. Bollig sieht die Herausforderung für Verlage darin, Inhalt neu zu denken, zu transformieren und die traditionellen Raster der Verlagshäuser aufzubrechen. Bastei Lübbe hat den Markt und die Zielgruppen in Hinblick auf Preise, Umfang, Produkt-Bundles und Marketingaktionen getestet und das Serienkonzept erfolgreich umgesetzt.

4.3.2 Branchenfremde Apps

Im Folgenden werden Apps analysiert, die aufgrund eines verlagsähnlichen, inhaltlichen Konzeptes oder eines Erfolg versprechenden, innovativen Geschäfts- und Erlösmodells ausgewählt wurden.

4.3.2.1 tasty! (Shork GmbH /Hädecke Verlag)

tasty! ist eine Rezepte-App mit bebilderten und redaktionell geprüften Inhalten namhafter Kochbuch-Verlage wie z. B. dem Hädecke Verlag.³⁵⁶ Die App ist mit einigen Grundrezepten zum Preis von 1,79 Euro im Appstore erhältlich und lässt sich mittels In-App-Purchase um Rezeptpakete verschiedener Kategorien (wie z. B. *Kochen für Faule* oder *100Prozent pflanzlich*) erweitern. Vielseitig kombinierbare Suchfunktionen anhand von Zutaten, Kategorien (z. B. vegetarisch, vegan, alkoholfrei) oder Anlässen erleichtern das Auffinden passender Rezepte. Eine Favoritenliste ermöglicht das Speichern von Lieblingsrezepten, in der Einkaufsliste lassen sich benötigte Zutaten hinterlegen. Die Inhalte von tasty! sind offline verfügbar und dank tasty!-Cloud (nutzbar mit tasty!-Account) auf allen Apple-Geräten synchron. Über 750 Rezepte sind verfügbar (Stand März 2013).

Gründe für die Analyse von tasty!

- ▶ Kooperation von Startup-Unternehmen und Verlag
- ▶ App-Projekt mit Content mehrerer (konkurrierender) Verlage

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Bezogen auf die 4C-Typologie lassen sich drei Segmente bei tasty! identifizieren. Der Content stammt aus Verlagen. Julia Graff (Desing und Produktion beim Hädecke Verlag) erklärt, dass tasty! nicht eine 1:1-Umsetzung von Kochbuch-Inhalten darstellt, sondern dass der Verlag Inhalte aus verschiedenen Quellen und Büchern mischt „[...] und in einem anderen Themenumfeld sortiert, das [...] besser auf die Nutzung von App-Usern ausgerichtet ist“. Das Segment Context wird durch die Klassifizierung des Contents in verschiedene Rezept-Rubriken sowie durch die Suchfunktionen

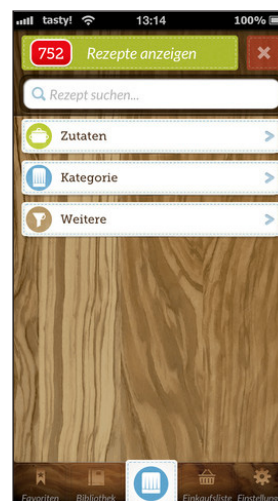


Abb. 35: tasty!
[iTunes (2013): tasty!]

³⁵⁶ Absatz vgl. iTunes (2013): tasty!

realisiert. Durch die Möglichkeit, über In-App-Purchase weitere Inhalte zu kaufen, ist auch das Segment Commerce enthalten.

► **Service**

Die unterschiedlich kombinierbaren Suchfunktionen nach Zutaten, Kategorien anhand verschiedener Filter (z. B. *kein Fisch*) stellen den Mehrwert der App dar, weil sie dem User dabei helfen, das perfekte Rezept aufzufinden, ohne lange in Kochbüchern zu blättern.³⁵⁷ Der User kann Favoriten- und Einkaufslisten anlegen, speichern und je nach Nutzungskontext, z. B. beim Einkauf im Supermarkt auf dem Smartphone und beim Kochen in der Küche auf dem Tablet, aufrufen. Die Personalisierbarkeit auf Cloud-Basis ist als Service hervorzuheben.

► **Technik**

Die App ist auf allen iOS-Geräten verwendbar, an einer Android-Version wurde bei Fertigstellung der Thesis gearbeitet.³⁵⁸ Um die Verlagsinhalte und das technische Gerüst der App zusammenzuführen, müssen die Verlage ihre Inhalte in ein von Shork erstelltes Backend-System einpflegen. Neben der Programmierung der App besteht eine Herausforderung für die Firma Shork in der Digitalisierung der Verlagsinhalte. Konstantin Ehlers, Geschäftsführer der Shork GmbH, spricht von InDesign-Daten im besten Fall und gescannten Büchern im schlechtesten Fall. Ein Tool erfasst alle Vorlagen digital. Automatisierte Algorithmen erkennen Bestandteile wie Zutaten, Mengen und Zubereitungsschritte, sodass die technische Bearbeitungszeit ca. 2 Minuten pro Rezept beträgt.

Erlösmodell

Tasty! kombiniert ein kostenbasiertes Erlösmodell mit In-App-Purchase. Die App ist mit einigen Basis-Rezepten zum Preis von 1,79 Euro im Appstore erhältlich. Zusätzlich können User-Rezept-Pakete unterschiedlicher Kategorien für 89 Cent bis 2,69 Euro über In-App-Purchase kaufen.³⁵⁹ Die Erlöse aus der App werden nach Abzug der prozentualen Beteiligungen von Apple zwischen den beteiligten Verlagen und der Shork GmbH aufgeteilt.

Bewertung und Fazit

Für Fach- und Sachverlage ist ein Kooperationsmodell wie tasty! eine interessante Möglichkeit, um hochwertige Inhalte mit geringem Risiko auf mobile Endgeräte zu bringen. Julia Graff fasst das Modell zusammen: „Wir unterstützen ein Startup mit unserem Content und bekommen dafür eine technische Unterstützung.“ Die Firma Shork ist für das Design, die Programmierung und die Vermarktung der App zuständig. „Es werden die Risiken verteilt und wir können austesten, ob unser Produkt auf so einem Markt überhaupt bestehen kann“, beschreibt Graff die Vorteile des Modells. Kooperationen bergen Potenzial, da sie Risiken und Kosten mindern und Kernkompetenzen koppeln.

³⁵⁷ Absatz vgl. iTunes (2013): tasty!

³⁵⁸ vgl. tasty! (2013): Homepage

³⁵⁹ vgl. iTunes (2013): tasty!

4.3.2.2 CoboCards (CoboCards GmbH)

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde CoboCards als kollaborative eLearning-Plattform entwickelt, auf der User durch Karteikarten im Team Inhalte erarbeiten können.³⁶⁰ Der Microlearning-Ansatz entstand als Internet-Plattform und wurde um mobile Lösungen für iOS und Android ergänzt. Mit CoboCards können eigene Karteikarten online und mobil erstellt werden, die mit einem eCoach oder innerhalb der App – auch ohne Internetverbindung – gelernt werden können.³⁶¹ Ordner mit Kartensätzen und verschiedene Lernlevels lassen sich einfach erstellen, bearbeiten und synchronisieren.³⁶² Die Karteikarten können Bilder, Formeln und Tabellen enthalten. Ein Algorithmus berechnet das Lernpensum. Die App ist als kostenlose Version erhältlich, in der man zwei Kartensätze erstellen, formatieren, bearbeiten, lernen und exportieren kann. Eine Pro-Version lässt sich für bestimmte Zeiträume abonnieren und ist gekoppelt an die Online-Plattform. Pro-User können mit unbegrenzt vielen Kartensätzen arbeiten, diese ausdrucken, zusammenlegen, archivieren und mit bis zu fünf Bildern pro Karteikarte versehen. Zudem können Kartensätze anderer User importiert werden.

Gründe für die Analyse von CoboCards

- ▶ Aufbereitung von Lerninhalten
- ▶ Wissensvermittlung in Karteikarten-Form

Leistungsumfang

▶ Inhalt

CoboCards ist eine Software-Plattform, der Content stammt von den Usern. Jeder Nutzer kann Inhalte erstellen und publizieren sowie auf publizierte Inhalte anderer User zugreifen. Den Kern des inhaltlichen Konzepts bildet das Segment Connection, bei dem es um den Austausch von Lerninhalten sowie gemeinsames Lernen im Team geht.

▶ Service

Ali Yildirim (Geschäftsführer von CoboCards) bezeichnet die Lernplattform als Service-Modell: „Das Geschäftsmodell ist SaaS oder [...] Software as a Service.“ Der Mehrwert der App im Vergleich zur Online-Plattform liegt im Zeitvorteil, denn durch die orts- und zeitunabhängige Nutzung der mobilen Lösung kann Zeit eingespart bzw. anderweitig sinnvoll genutzt werden.

▶ Technik

Die App ist eine Ergänzung zur Online-Lernplattform und technisch an diese gekoppelt. Erstellte Inhalte lassen sich zwischen Website und App synchron verwalten. Die App ist für die Plattformen iOS und Android erhältlich.

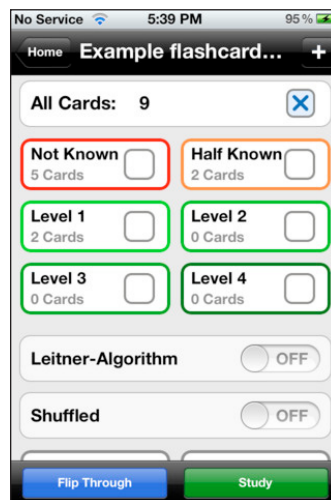


Abb. 36: CoboCards
[iTunes (2013): CoboCards]

360 vgl. CoboCards (2013): Homepage

361 vgl. CoboCards (2013): Homepage

362 Absatz vgl. CoboCards (2013): Homepage

Erlösmodell

Cobo-Cards basiert auf dem Freemium-Modell. Die Online-Plattform und die App sind mit eingeschränkten Funktionalitäten kostenlos nutzbar. Die Pro-Version kann über ein abonnementähnliches Modell bezogen bzw. gemietet werden. Der User kann wählen, ob er den vollen Funktionsumfang für einen Monat (5 Euro), drei Monate (12 Euro) oder sechs Monate (18 Euro) nutzen möchte. Anders als bei einem Abonnement verlängert sich der Zugriff nach Ablauf des Zeitraums nicht automatisch.³⁶³ Yildirim ergänzt, dass zusätzliche Erlöse durch den Verkauf von Verlagskarten sowie durch Werbung generiert werden.

Bewertung und Fazit

Eine mobile Lernplattform stellt für berufsspezifische Fach- und Sachverlage ein interessantes und ableitbares Modell dar, um Ausbildungs- und Lehrinhalte in einer App wiederzugeben. Yildirim sieht u. a. auch Verlage, die Lernkarten anbieten, als Konkurrenten seiner Plattform. Ein wesentlicher Punkt in der Herangehensweise unterscheidet CoboCards von vielen mobilen Verlagsprodukten: CoboCards ist eine mietbare Software, die von den Usern selbst mit Lerninhalten gefüllt wird und über die User sich austauschen können. Bei der Plattform steht ein Service im Fokus, der völlig unabhängig von Inhalten konzipiert wurde. Verlage, die bei der Entwicklung mobiler Angebote von vorhandenem Content ausgehen, beschränken damit möglicherweise ihre Kreativität hinsichtlich der Entwicklung von Services. Die Loslösung von Inhalten kann hilfreich sein, um sich auch als Service-Dienstleister zu etablieren.

4.3.2.3 Snippy (Snippy GmbH)

Snippy ist eine Lese- und Hörbuch-App mit Kurzgeschichten verschiedener Verlage und Autoren.³⁶⁴ Über 260 Geschichten kann der User wahlweise selbst lesen oder sich über den integrierten Player vorlesen lassen. Es besteht die Möglichkeit, eine personalisierte Playlist anzulegen. Im Selbstlese-Modus kann der User Schriftgröße und Hintergründe individuell einstellen. Eine Bewertungsfunktion ermöglicht die Vergabe von 1 bis 5 Sternen. Die Geschichten sind in verschiedene Genres wie z. B. Krimi, Literatur, Klassiker etc. gegliedert und lassen sich nach Autor, Dauer, Bewertung oder Genre sortieren. Beim Schütteln des Geräts wird eine Zufallsgeschichte ausgewählt. Die App mit fünf Kurzgeschichten ist kostenlos, weitere Inhalte können über In-App-Purchase bezogen werden. Snippy funktioniert im Offline-Modus. Die App wurde u. a. mit dem BUDIP-Award (Buch Digitale Innovation Pitch) ausgezeichnet.

Gründe für die Analyse von Snippy

- ▶ Thematisch verlagsähnliches Geschäftsmodell
- ▶ Aufbereitung/Wiedergabe von Content

³⁶³ vgl. CoboCards (2013): Homepage

³⁶⁴ Absatz vgl. Snippy (2013): Homepage

Leistungsumfang

► Inhalt

Den Kern des Leistungsumfangs bildet das Segment Content. Durch die Klassifizierung der Inhalte nach Genres wird zudem das Segment Context realisiert. Da Snippy In-App-Purchase ermöglicht, ist auch das Segment Commerce Bestandteil der App.

► Service

Einen Mehrwert erhält die App durch Features wie die Vorlesefunktion, die Zufallsauswahl einer Geschichte beim Schütteln des Geräts und die Sortierung nach bestimmten Kriterien. André Hille (Gründer der Snippy GmbH) sieht in Zeiten sinkender Aufmerksamkeitsspannen und begrenzter Freizeit einen großen Mehrwert in der Möglichkeit, sich die Kurzgeschichten nach Dauer anzeigen zu lassen und einen hochwertigen Content mit einer in sich geschlossenen Dramaturgie konsumieren zu können.

► Technik

Snippy ist für iOS- und Android-Geräte erhältlich. Es handelt sich bei der App um eine native Lösung, die Geschichten sind auch im Offline-Modus abrufbar.



Abb. 37: Snippy
[iTunes (2013): Snippy]

Erlösmodell

Snippy basiert auf dem Freemium-Erlösmodell, fünf Kurzgeschichten sind kostenlos. Weitere Geschichten können über In-App-Purchase einzeln für je 89 Cent oder in Paketen für 5,49 Euro dazu gekauft werden.³⁶⁵ Die Snippy GmbH beteiligt Autoren und Verlage an den Erlösen durch die Kurzgeschichten.³⁶⁶ Hille erzählt im Interview, dass Snippy anfangs als kostenlose Lite- mit kostenpflichtiger Voll-Version mit sämtlichen Inhalten für 2,99 Euro erhältlich war. „Aber es ist natürlich nicht vertretbar gegenüber jeder [beteiligten] Partei, [...] Hunderte von Kurzgeschichten für 2,99 Euro zu verkaufen“, so Hille. Zudem wollte man den Nutzer nicht an Dumping-Preise für hochwertige Inhalte gewöhnen. Snippy wurde auf ein paketbasiertes Erlösmodell umgestellt. Durch den Einzelverkauf der Geschichten sei das Erlösmodell sehr kleinteilig, habe aber „den Vorteil, dass es enorm transparent ist, [...] wir können [einsehen], welche Geschichte wie oft verkauft wurde“, fährt der Snippy-Gründer fort. Derzeit denke man über Veränderungen in Richtung Abo- oder Flatrate-Modell nach, bei denen Vielleser für einen bestimmten monatlichen Betrag Zugriff auf alle Geschichten bekämen.

Bewertung und Fazit

Snippy beschäftigt sich im Kern mit einer Frage, die sich auch Verlage stellen müssen: Wie bringt man Inhalte auf mobile Endgeräte? Hille bezeichnet sein Unternehmen nicht als digitalen Verlag, sondern als Distributionsplattform

³⁶⁵ vgl. iTunes (2013): Snippy

³⁶⁶ vgl. Snippy (2013): Homepage

für (belletristische) Verlagsinhalte und hat mit Snippy einen Weg gefunden, Content für das sich wandelnde Medienkonsumverhalten anzubieten. Hervorzuheben ist die Umsetzung verschiedener Erlösmodelle. Hille erklärt, dass es wichtig ist, aktuelle Entwicklungen und Trends bezüglich Erlösmodell und Zahlungsbereitschaft zu berücksichtigen. Dennoch solle man Inhalte nicht unter Wert zu verkaufen und beteiligten Parteien gerecht werden. Die Frage nach dem richtigen Erlösmodell hat Snippy durch schrittweises Herantasten versucht zu lösen. Dies kann auch für die Verlagsbranche eine geeignete Herangehensweise sein.

4.3.2.4 Lovoo (Lovoo GmbH)

Lovoo ist eine geodatenbasierte Flirt-Community, die sich an junge, ausgehfreudige und kontaktsuchende Menschen richtet.³⁶⁷ Zentrales Element der App ist der Flirt-Radar, der die Umgebung scannt, dem User zeigt, welche Lovoo-Mitglieder sich in seiner Umgebung aufhalten und die Kontaktaufnahme zu Gleichgesinnten ermöglicht. Innerhalb der Community können virtuelle Geschenke, Sprüche oder Küsschen ausgetauscht und interaktive Spiele gespielt werden. Die Lovoo GmbH legt großen Wert auf Sicherheit und bietet einen Beschützermodus für weibliche User, ein Security-Team sperrt unerwünschte Nachrichten und Kontakte. Die App und die Registrierung in der Community sind kostenlos. In wenigen Schritten lässt sich ein Foto hochladen und ein Profil erstellen.³⁶⁸ Standard-Funktionen sind kostenlos nutzbar, Zusatz-Funktionen sowie eine werbefreie Version der App erhält man durch den VIP-Status, der erworben oder verdient werden kann. VIP-User können ihr Profilfoto hervorheben lassen, unbeobachtet andere Profile aufrufen, den Premium-Chat nutzen, einsehen, wer sie interessant findet und wer versendete Nachrichten bereits gelesen hat.³⁶⁹ Lovoo wurde 2012 mit dem „Show Your App“-Award ausgezeichnet.³⁷⁰ Laut Firmenhomepage hat die App über 2 Millionen registrierte Nutzer, täglich sind über 325.000 Menschen aktiv und 15.000 neue User kommen hinzu.³⁷¹

Gründe für die Analyse von Lovoo

- ▶ Erlösmodell: In-App-Purchase von virtuellen Gütern
- ▶ Erfolgreiche Umsetzung einer Community-App

367 Absatz vgl. Lovoo (2012a): Homepage

368 vgl. Lovoo (2013): Homepage

369 vgl. Singlebörsen-Experten (2013): Lovoo

370 vgl. Lovoo (2013): Homepage

371 vgl. Lovoo (2012a): Homepage

Leistungsumfang

► Inhalt

Im Leistungsumfang werden die Segmente Connection und Commerce realisiert. Kern der Lovoo-App ist das soziale Netzwerk. Der User erstellt ein Profil oder verwendet über die Express-Anmeldung ein bestehendes Facebook-Profil, um an der Community teilzunehmen.³⁷² Das Segment Commerce wird durch In-App-Purchase von virtuellen Gütern umgesetzt.

► Service

Der Service von Lovoo entsteht durch die Verbindung von Location Based Services mit einem sozialen Netzwerk. Die App ermittelt über GPS den Standort der User und zeigt ihn als Punkt auf dem Flirt-Radar an. Im Gegensatz zu vielen anderen Location-Diensten ortet Lovoo keine statischen Objekte sondern Community-Mitglieder, die sich in der Umgebung aufhalten. Die App unterscheidet sich von anderen Communities dadurch, dass Lovoo-Nutzer die Kontaktaufnahme vom aktuellen Standort abhängig machen können.

► Technik

Lovoo ist für die Plattformen iOS (iPhone, iPad, iPod) und Android erhältlich.

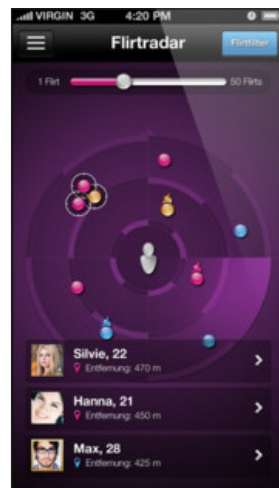


Abb. 38: Lovoo
[iTunes (2013): Lovoo]

Erlösmodell

Lovoo setzt verschiedene Erlös-Modelle um. Zum einen finanziert sich die App durch Werbung in der kostenlosen Version. Um die App werbefrei zu nutzen und Zusatzfunktionen freizuschalten, haben User die Möglichkeit über In-App-Purchase einen VIP-Status für einen bestimmten Zeitraum zu erwerben. Lovoo bietet verschiedene Tarif-Modelle an, die sich auf Abonnement-Basis verlängern, wenn dies nicht im jeweiligen Appstore deaktiviert wird. Zudem haben Lovoo-User die Möglichkeit, über In-App-Purchase virtuelle Credits zu kaufen. Diese können in Geschenke für andere User umgewandelt werden (z. B. Küsse, Rosen, etc.) oder zur Hervorhebung des eigenen Profils genutzt werden. Sowohl Credits als auch die VIP-Mitgliedschaft können auch durch tägliches Einloggen, Freunde werben, etc. erarbeitet werden.³⁷³

Bewertung und Fazit

Hervorzuheben ist die Kombination verschiedener Erlösmodelle. Das Freemium-Modell ermöglicht ein Upgrade der kostenlosen Basis-Version über In-App-Purchase. Hinzu kommen Erlöse aus dem In-App-Verkauf virtueller Credits und Werbeeinahmen. Lovoo zeichnet sich zudem durch eine permanente Weiterentwicklung und Ergänzung durch neue Features aus. Florian Braunschweig (Co-Founder von Lovoo) erläutert, dass die „Anforderung von den Nutzern an eine dynamische Entwicklung der App sehr hoch geworden“ ist.

³⁷² iTunes (2013): Lovoo

³⁷³ vgl. Lovoo (2013): Homepage

Die Lovoo GmbH investiere sehr viel Zeit in den Support, um Kundenwünsche entgegenzunehmen und permanent an Updates, neuen Features und Lösungen zu arbeiten. Braunschweig betont die Bedeutung des Nutzer-Feedbacks und rät zu regelmäßigen Update-Zyklen.

Hervorzuheben ist der Erfolg der Lovoo-Community – vor allem in Zeiten boomender Social Networks wie z. B. Facebook. Mit über 2 Millionen Usern und anhaltendem, exponentiellen Nutzerwachstum, ist es Lovoo gelungen, ein erfolgreiches ortsbasiertes Netzwerk auf Basis des Geschäftsmodell-Typs Connection umzusetzen. Dies habe man auch der umfangreichen Marketing-Kampagne von Lovoo zu verdanken: „Wir investieren mittlerweile [...] mehr in Marketing auf Facebook [...] und wir schalten auch von Anfang an schon TV-Werbung. Wir haben diverse TV-Formate und Werbeformate ausprobiert [...]“, so Florian Braunschweig. Das Unternehmen betreibt Cross-Promotion und Marketing auf Facebook, durch den User-Zuwachs steige auch die virale Komponente an, so der Co-Founder.

4.3.2.5 Runtastic (Runtastic GmbH)

Runtastic ist eine App aus der Kategorie der Fitness- und Lauf-Apps. Ähnliche Geschäftsmodelle setzen auch Nike+, RunKeeper, SportsTracker, Runstar, u.v.m. um. Stellvertretend wird Runtastic mit über 400.000 Nutzern und über 14 Millionen Downloads (Stand: Oktober 2012)³⁷⁴ analysiert. Runtastic ist eine Fitness-App mit Community, die Zeit, Distanz, Kalorienverbrauch, Geschwindigkeit und Höhenmeter beim Joggen mit Hilfe des Geräte-GPS aufzeichnet.³⁷⁵ Sämtliche Statistiken, das individuelle Lauftagebuch sowie die Kartenansicht der gelaufenen Strecken können gespeichert und in der App oder auf der Website verwaltet werden. In der Pro-Version kann die App nicht nur Daten aufzeichnen und analysieren, sondern wird zum individuellen Trainingspartner für bestimmte Ziele wie z. B. Fettverbrennung, Intervalltraining, etc. Darüber hinaus kann in der werbefreien Pro-Version der iPod mit eigener Musik integriert werden, der User bekommt Voice-Feedback sowie Live-Feedback von Freunden, kann gegen Freunde antreten und integrierte Services wie Wetterdienste und einen Kompass nutzen.³⁷⁶ Die Lite-Version ist via In-App-Purchase um die einzelnen Funktionen der Pro-Version erweiterbar.³⁷⁷ In beiden Versionen können Trainingsprogramme kostenpflichtig ergänzt werden.³⁷⁸

Gründe für die Analyse von Runtastic

- ▶ Modulares Erlösmodell
- ▶ Vielfalt an Paid Services

374 vgl. Kollmar (2012)

375 Absatz vgl. Runtastic (2013): Homepage

376 vgl. iTunes (2013): Runtastic Pro; ausführliche Beschreibungen der Features s. Kollmar (2012)

377 vgl. iTunes (2013): Runtastic (Lite)

378 vgl. iTunes (2013): Runtastic (Pro), iTunes (2013): Runtastic (Lite)

Leistungsumfang

► Inhalt

Die App beinhaltet alle 4Cs der Geschäftsmodelltypologie nach Wirtz. Der Content besteht zum einen aus einer Softwarelösung, die Jogging-Daten aufzeichnet und auswertet, zum anderen aus den Daten, die der User durch seine Trainings generiert um die Software zu füllen. Das Segment Context wird durch die statistische Aufbereitung der Daten realisiert. Durch die Möglichkeit, Statistiken und Motivationsrufe mit anderen Usern zu teilen sowie durch die Integration von Facebook wird das Segment Connection umgesetzt. Die Möglichkeit, über In-App-Purchase verschiedene Funktionen, Services und Trainingsprogramme zu beziehen, stellt das Segment Commerce dar.

► Service

Runtastic bietet einen Service, der sich ausschließlich für die orts- und zeitunabhängig Verwendung anbietet und damit „made for mobile“ ist. Das Smartphone ist als Trägermedium für diesen Service extrem gut geeignet: es ist mobil, leicht, tragbar und verfügt über einen GPS-Sender, der die Aufzeichnung der Lauf-Daten ermöglicht. Die App konkurriert mit speziellen Laufcomputern und auch mit realen Sportkursen, da eine Betreuung und Überwachung zur effektiven Trainings-Gestaltung erfolgt. Im Vergleich zum Sportkurs profitiert der User von den flexiblen Einsatzzeiten und der Personalisierbarkeit der App.

► Technik

Runtastic ist als native App für die Plattformen iOS, Android, Windows Phone, Blackberry und Samsung bada erhältlich, wobei es plattformspezifische Unterschiede in Bezug auf die Funktionen gibt.³⁷⁹ Die App greift auf das GPS des Smartphones zu, ortet das Gerät und erfasst Bewegungsdaten (Zeit, Geschwindigkeit, etc.). Die technischen Features sind modular aufgebaut, der User kann sich Funktionalitäten nach Belieben zusammenstellen.

Erlösmodell

Runtastic basiert auf dem Freemium-Modell. Die Lite-Version kann mit eingeschränkten Funktionalitäten kostenlos heruntergeladen werden. Über In-App-Purchase können sowohl in der Lite- als auch in der Pro-Version verschiedene Trainingsprogramme (für Preise bis zu 27,99 Euro) hinzugefügt werden. Die Besonderheit des Erlösmodells besteht in der Modularität. Jedes Feature der Voll-Version kann in der Lite-Version einzeln gekauft werden: für die werbefreie Variante zahlt man z. B. 0,89 Euro, für das Geotagging-Feature 1,79 Euro, für das Coaching-Modul 2,69 Euro. So hat der User die Möglichkeit, sich seine App flexibel zusammenzubauen oder die Pro-Version zu kaufen, in der alle Features enthalten sind.³⁸⁰

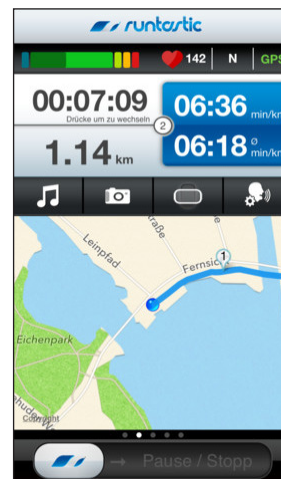


Abb. 39: Runtastic
[iTunes (2013): Runtastic]

³⁷⁹ vgl. Runtastic (2013): Homepage

³⁸⁰ vgl. iTunes (2013): Runtastic (Lite) und iTunes (2013): Runtastic (Pro)

Bewertung und Fazit

Die Besonderheit des Geschäftsmodells von Runtastic liegt in der Modularität der Services und des Erlösmodells. Die App bietet alle Funktionalitäten modular an, der User profitiert von Flexibilität und Personalisierbarkeit und kann sich je nach Bedürfnissen seine App zusammenstellen. Das Erlösmodell ist dadurch jedoch sehr kleinteilig und wirkt auf den ersten Blick intransparent und kompliziert. Eine Besonderheit der App besteht darin, dass sie nicht in Konkurrenz zu stationären/ortsgebundenen Services oder Produkten steht, da Runtastic für die Nutzung auf mobilen Endgeräten entwickelt ist.

4.3.2.6 WeatherPro (Meteo Group Deutschland GmbH)

Da WeatherPro mehrfach als beste Wetter-App ausgezeichnet wurde und eine der am häufigsten gekauften iPhone Apps ist, soll das Geschäftsmodell im Hinblick auf Erfolgsfaktoren betrachtet werden. Die App liefert qualitative Wettervorhersagen bis zu sieben Tage im Voraus für über 2 Millionen Orte weltweit.³⁸¹ Die Funktionen beinhalten dynamische, kurzfristige Vorhersagen, personalisierbare Anzeigen für Einheiten wie z. B. Temperatur, Wind und Niederschlag, Unwetterwarnungen, Zusatzinformationen zu Sonnenscheindauer und Niederschlagsmenge, grafische Darstellungen und Wetterkarten, Schnittstellen zu sozialen Netzwerken, personalisierbare Favoritenlisten, uvm. Das kostenbasierte Modell wird um eine Premium-Version erweitert, die über In-App-Purchase beziehbar ist und stündlich aktualisierte Vorhersagewerte bis zu 14 Tage im Voraus liefert. Hochauflösende weltweite Wetterkarten mit Satelliten oder Infrarot-Modus, Ski- und Badewetterprognosen mit Informationen zu Pisten oder Wassertemperaturen, ein Niederschlagsradar sowie Windströmungs- und Niederschlagsfilme sind ebenfalls Bestandteil der Premium-Variante.

Gründe für die Analyse von WeatherPro

- ▶ Erfolgreiches, kostenbasiertes Modell
- ▶ Großer Funktionsumfang

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Der Leistungsumfang von WeatherPro umfasst alle vier Segmente der 4C-Typologie nach Wirtz. Qualitative, aktuelle Wetterdaten der Meteo Group Deutschland bilden das Segment Content. Durch die Aufbereitung und Wiedergabe der Daten in Statistiken, Grafiken und Schaubildern werden diese in einem Kontext dargestellt. Das Segment Connection wird nicht in der App selbst sondern durch die Anbindung an soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter realisiert. In-App-Purchase deckt das Segment Commerce ab.



Abb. 40: WeatherPro [iTunes (2013): WeatherPro]

381 Absatz vgl. WeatherPro (2013): Homepage

► **Service**

Einen Mehrwert gegenüber anderen Wetter-Apps weist WeatherPro durch den Funktionsumfang und die Qualität und Aktualität der Daten auf. Es liegt nahe, dass User aufgrund von Zuverlässigkeit und Umfang der Wetterdaten bereit sind, für die App zu bezahlen, obwohl es zahlreiche kostenlose Wetter-Apps gibt. Das Bedürfnis nach verlässlichen Wetterdaten, Planbarkeit und Sicherheit ist geschätzt hoch, da das Wetter Einfluss auf Freizeit-, und Aktivitäten-Planung hat.

► **Technik**

WeatherPro ist für iPhone und iPad sowie Android, Windows Phone, Nokia und Blackberry erhältlich. Die native App greift auf GPS Daten zu und aktualisiert sich im Onlinebetrieb.

Erlösmodell

WeatherPro ist für 3,59 Euro erhältlich, die Premium-Version kann für einen Monat zum Preis von 1,79 Euro oder für 12 Monate zum Preis von 5,49 Euro abonniert werden.³⁸² Die Meteo Group setzt damit ein konsequentes Bezahl-Modell um, eine Lite- oder Test-Version ist nicht erhältlich.

Bewertung und Fazit

Das Geschäftsmodell von WeatherPro ist erfolgreich. User bezahlen für Basis-Inhalte und -Services der App, obwohl es viele kostenlose Konkurrenzprodukte gibt und der Preis mit 3,59 Euro für die App-Economy hoch angesetzt ist. Dennoch zählt die iPhone-Version zu den meist verkauften Apps. Meteo beweist, dass User bereit sind, für hochwertigen Content und umfassende Services zu bezahlen. Für wichtige Informationen z. B. über das Regenrisiko, verlangen User eine zuverlässige Auskunft und vertrauen einer kostenpflichtigen App vielleicht im Zweifel mehr, als einem kostenlosen Angebot. Die Erweiterung der ohnehin kostenpflichtigen App um eine Premium-Version bestätigt, dass qualitative Inhalte und zuverlässige Dienste angenommen und bezahlt werden, was für Fachverlage eine interessante Erkenntnis im Hinblick auf die Monetarisierung von Apps mit fachspezifischen Inhalten und Leistungen sein kann.

382 vgl. iTunes (2013): WeatherPro

4.3.3 Apps für die „Grüne Branche“

Mit Blick auf die zu entwickelnden Ideen und Handlungsempfehlungen für den Garten- und Landschaftsbau (im Folgenden: GaLaBau) werden mobile Angebote für die „Grüne Branche“ analysiert. Der Fokus liegt auf Produkten, die sich an eine professionelle Zielgruppe richten, aber auch Apps für den Hobby-Bereich werden im Hinblick auf Transfermöglichkeiten für eine berufliche Nutzung betrachtet. Die gesichteten Apps für die „Grüne Branche“ lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

- ▶ Mobile Branchensoftware
- ▶ Pflanzendatenbanken, Lexika, Bestimmungs-Apps (z. B. Bäume, Krankheiten)
- ▶ Gartenplaner/-ratgeber (Hobby und Profi)
- ▶ Services (z. B. Agrarwetter, Saisonkalender, Bewässerungshilfen)
- ▶ Mobile Shops/Verzeichnisse (Pflanzenbringer, Gärtneradar)
- ▶ Lern-Apps (Prüfungsvorbereitung, Basiswissen für Einzelhandelsgärtner)

Es erfolgt eine Marktbetrachtung für die 6 App-Kategorien. Für jede Kategorie wird eine Liste verfügbarer Apps erstellt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Eine Auswahl interessanter Apps wird detailliert betrachtet.

4.3.3.1 Mobile Branchensoftware

Die erste Kategorie von Apps für den GaLaBau bilden mobile Versionen von Branchensoftware, die ursprünglich für die stationäre Nutzung am PC programmiert wurden.³⁸³ Die Funktionalitäten umfassen meist die Dokumentation von Büroabläufen, kaufmännischen Vorgängen sowie die Zeit-, Daten- und Materialerfassung. Die Datenspeicherung und Dokumentverwaltung erfolgt Cloud- oder serverbasiert. Mobile Lösungen werden zur Arbeitserleichterung auf der Baustelle eingesetzt und sind Informationslieferant für Bauleitung und Geschäftsführung. Die Apps sind gekoppelt an eine Desktop-Branchensoftware, Eingaben und Änderungen von Daten erfordern eine Synchronisierung. Die Tabelle zeigt mobile Produkte von 5 Softwareherstellern für den GaLaBau.

Tab. 32: Mobile Branchensoftware im Garten- und Landschaftsbau [Eigene Darstellung nach Weiß (2013) in Dega GaLaBau 2/2013, S. 20 ff.]

Firma	Software	Funktionalitäten
Dataflor	Auto CAD WS	Bildet einen Teil der Desktop-Software ab; Aufruf und Bearbeitung von Plänen, Informationen via App
	Business Mobil	Lösung für Notebooks und PDA´s zum Erfassen von Lohn- und Gerätestunden, Material, Baustellentagebücher
Greenware	Bau Mobil	Mobile Zeiterfassung auf der Baustelle (für Mitarbeiter, Kolonnen, Maschinen), Kopplung an Desktop-Software GREENGaLaXL (s.u.)
	GREEN GaLaXL-App	Zugriff auf Daten der Desktop-Software, Anbindung an Firmennetzwerk, Zugriff und Änderungsmöglichkeit von Projekt- und Stammdaten
K21	GaLa Mobil	App beinhaltet Funktionalitäten der Branchensoftware GaLaOffice 360°, Übertragung und Synchronisierung von Bilddaten, Zugriff auf Kommunikationshistorie mit Kunden, Akquise-Unterstützung durch Integration mobiler Fotokataloge, Baustellenerkennung durch GPS
MexXsoft	MexXgo	Projektdaten aus Branchensoftware werden in der App geladen; Einspeisen und Verändern von Leistungsverzeichnissen, Aufmaß- und Kalkulationsdaten, Adressen, Projektdaten, Zeiten, Bildern
Rita Bosse	Mobile Datenerfassung	Erfassung von Baustellendaten, Arbeitsstunden, Mengen, Materialien vor Ort über eine Eingabemaske; Automatische Speicherung von Fahr- und Arbeitszeiten sowie Pausen; Berichterstellung vor Ort inklusive Digitale Unterschriftmöglichkeit durch Kunden

383 Absatz vgl. Weiß (2013), in Dega GaLaBau 2/2013, S. 20 ff.

Da es sich um mobile Versionen kostenpflichtiger Branchensoftware handelt, kann an dieser Stelle keine detaillierte Analyse einzelner Apps erfolgen. Bezüglich der Erlösmodelle lässt sich vermuten, dass eine Einpreisung in Branchensoftware-Pakete oder ein modularer Zukauf der mobilen Lösungen umgesetzt wird.



Abb. 41: Mobile Branchensoftware von Rita Bosse (li.) und Dataflor (re.) [Weiß (2013): in Dega GaLaBau 2/2013, S. 20 ff.]

Laut einer Studie im Rahmen einer Bachelor-Thesis aus dem Jahr 2011 nutzen von 112 befragten deutschen GaLaBau-Unternehmen lediglich 7 Prozent eine Software für die mobile Datenerfassung, 11,7 Prozent erwägen eine Einführung und 31.5 Prozent machen dies von der Entwicklung der Programme abhängig.³⁸⁴ Folgende Funktionen mobiler Lösungen halten mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen für bedeutsam:

- ▶ Einfache Bedienung, Übersichtlichkeit, leichte Erlernbarkeit
- ▶ Übertragung des Leistungsverzeichnisses auf das mobile Endgerät
- ▶ Material-, Zeit-, Lieferanten- und Kundenverzeichnisse

Als Fazit der Studie ist festzuhalten, dass untersuchte Programme noch nicht alle Kundenwünsche befriedigen.³⁸⁵ Der Wunsch nach mobilen Lösungen, die alle Baustellen-Anforderungen erfüllen ist vorhanden, vor allem kleine Unternehmen fühlen sich jedoch von der neuen Technik überfordert und stehen dem Aufwand-Nutzen-Verhältnis kritisch gegenüber.

4.3.3.2 Pflanzendatenbanken: AuGaLa (GaLaBau Service GmbH)

Eine umfangreiche Kategorie bilden Pflanzendatenbanken, Lexika und Bestimmungs-Apps, die sich meist an den Hobby-Gärtner wenden. Stellvertretend wird die Pflanzendatenbank-App AuGaLa hinsichtlich Leistungsumfang und Erlösmodell analysiert.

AuGaLa enthält eine Datenbank mit Eigenschaften, Verwendungsmöglichkeiten und Bildern von mehr als 800 Pflanzen.³⁸⁶ Die App richtet sich an Hobby-Gärtner und Gartenbesitzer, an Auszubildende im GaLaBau, Gartenexperten, Landschaftsarchitekten und Unternehmen. Die Einträge sind alphabetisch oder

384 Absatz vgl. Lang (2013) in Dega GaLaBau 2/2013, S. 25 ff.

385 Absatz vgl. Lang (2013) in Dega GaLaBau 2/2013, S. 28

386 Absatz vgl. GaLaBau (2012b)

nach Rubriken wie z. B. Laubgehölze, Stauden, Ziergräser, etc. gegliedert und können über die Volltextsuche oder eine Detailsuche anhand von Kriterien wie z. B. Blütezeit, Standort, Blütenfarbe, etc. gefunden werden. Ergänzt wird der Inhalt durch ein Lernspiel, in dem Bilder und Pflanzennamen einander zugeordnet werden müssen.

Gründe für die Analyse von AuGaLa

- ▶ Zielgruppe: Hobby- und Profi-Gärtner
- ▶ Datenbank-Inhalte
- ▶ Mehrwert durch Lernspiel

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Der Content der App basiert auf den Pflanzenbüchern des Ausbildungsförderwerks Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau e.V.³⁸⁷ Die Bücher sind auf anspruchsvolle Bedürfnisse im Garten- und Landschaftsbau ausgelegt und enthalten prüfungsrelevante Inhalte für die Ausbildung im GaLaBau. Neben dem Segment Content aus der Geschäftsmodell-Typologie nach Wirtz wird durch die Kategorisierung der Inhalte und verschiedene Suchmöglichkeiten auch das Segment Context realisiert.

▶ Service

Einen Service stellt das Lernspiel dar, das Auszubildenden das Erlernen der Pflanzen erleichtern kann. Die verschiedenen Suchmöglichkeiten – Pflanzen lassen sich über eine Volltextsuche, über die Suche innerhalb der Pflanzen-Kategorien oder über eine Detailsuche nach verschiedenen Kriterien auffinden – können als Mehrwert im Vergleich zu Printprodukten gesehen werden. Die professionelle Zielgruppen GaLaBau profitiert durch die ortsunabhängige Nutzbarkeit einer stets aktuellen Pflanzen-Datenbank, z. B. auf der Baustelle.

▶ Technik

Die App ist für Android- sowie für iOS-Geräte erhältlich.

Erlösmodell

In einer kostenlosen Lite-Version von AuGaLa wird nur die Kategorie Nadelgehölze abgebildet. Die kostenpflichtige Version ist für 4,49 Euro im Appstore erhältlich und umfasst den gesamten Pflanzenkatalog.

Bewertung und Fazit

Inhaltlich liefert die App umfangreichen Content, dessen Qualität an dieser Stelle nicht bewertet werden kann. Da die App auf Büchern des Ausbildungsförderwerks basiert, ist von einer hohen Qualität auszugehen.

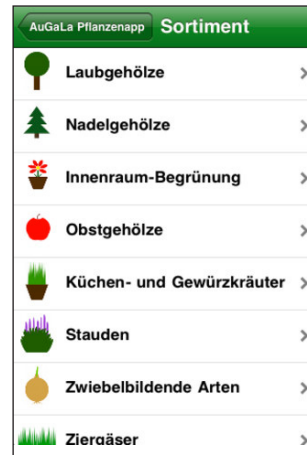


Abb. 42: AuGaLa
[iTunes (2013): AuGaLa]

³⁸⁷ Absatz vgl. ebenda

Ein serviceorientierter Mehrwert, der über die Suchfunktionen und die orts- und zeitunabhängige Nutzung hinausgeht ist nicht vorhanden. Das Spiel liefert einen ersten Ansatz, ist jedoch als laienhaft umgesetztes Zusatzfeature und weniger als professionelle Lernunterstützung zu bewerten. Es werden lediglich zufällig ausgewählte Bilder oder Pflanzennamen abgefragt, ohne Dokumentation der Lernerfolge oder erkennbaren Algorithmus. Ein Pop-Up-Fenster gibt an, ob die Frage richtig oder falsch beantwortet wurde. Eine App, die sich zum Teil auch an eine professionelle Zielgruppe wendet, sollte mit einem professionell umgesetzten, erfolgsorientierten Lern-Tool einen Mehrwert liefern. Zu erwähnen ist, dass das Spiel weder auf der Unternehmens-Website noch im Appstore beworben wird. Man kann davon ausgehen, dass es als Test oder zusätzliches Gimmick betrachtet wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Inhalte, die Klassifizierung der Pflanzen und die Suchfunktionen gut umgesetzt wurden, ein serviceorientierter Mehrwert jedoch nicht vorhanden ist.

Tab. 33: Apps aus der Kategorie Pflanzendatenbanken [Eigene Darstellung]

Folgende Tabelle enthält weitere Apps aus der Kategorie Pflanzendatenbanken:

Name	Beschreibung	URL	iOS-Preis
Stauden Ratgeber	Datenbank mit 1500 Bildern und Beschreibungen	http://www.Staudenforum.de/App13.html	kostenlos
HeilpflanzenPRO	Bestimmungs- und Nachschlagewerk für 150 Heilpflanzen	http://naturemobile.org/wordpress/portfolio/medicinal-plants-pro/	5,49 Euro
Pflanzenlexikon Andy Green	Mobiles Pflanzenlexikon für Hobby und Profi	http://www.andygreen.com/#START	kostenlos
BaumID	Naturführer, Baumbestimmungs-App, Baumlexikon mit 105 Arten und 555 Bildern	http://sunbird.tv/app_baumid.html	6,99 Euro
Baumportal	Baumbestimmungs-App für Laub- und Nadelbäume	http://www.baumportal.de/baumbestimmung_app.htm	2,69 Euro (Free-Version)
Compo Rasenkrankheiten	Abbildungen und Beschreibungen von Rasenkrankheiten und Schädlingen	http://www.compo-expert.com/de/startseite/service/apps.html?no_cache=1	kostenlos
iForest/iGarten/iPflanzen	Bestimmung von Bäumen und Sträuchern/Pflanzenlexikon/Pflanzenbestimmungs-App	http://www.ipflanzen.ch/pages/de/startseite.php	13,99/15,99 Euro/kostenlos
Schädlinge	Schädlinge bestimmen und bekämpfen	http://apps.baydir.de/Schaedlinge.aspx	kostenlos
TOP Unkraut	Bestimmungs-App zu Erkennung und Bekämpfung von Unkraut	http://www.topagrar.com/news/Home-top-News-Pflanzenbau-App-top-Unkraut-veroeffentlicht-934156.html	14,49 Euro
Gartendoktor	Diagnose von Krankheiten und Schädlingen	http://www.bayergarten.de/gartendoktor.cms	kostenlos

4.3.3.3 Gartenplaner: Gartenquelle (Hausformat)

Planungstools für die Bepflanzung und Pflege von Gärten existieren hauptsächlich für den Hobby-Bereich. Die App Gartenquelle, ein virtuelles Gartenwerkzeug, das Hobby-Gärtner bei der Planung, Bepflanzung und Pflege von Garten, Wohnung oder Balkon unterstützt, soll an dieser Stelle analysiert werden.³⁸⁸ Die App gibt Auskunft, wann und wie Pflanzen gesetzt, gegossen oder geschnitten werden müssen. Saisonale Pflanzen lassen sich mit individuellen Pflanzdaten versehen, die den User über nötige Pflegemaßnahmen informieren.

³⁸⁸ Absatz vgl. Hausformat (2013): Gartenquelle

Ein Wochenplaner gibt Auskunft über anstehende Arbeiten und für wichtige Termine und Daten ist eine Erinnerungsfunktion einstellbar. Integriert ist auch ein Jahreskalender. Die umfangreiche Datenbank enthält über 1000 Pflanzenbeschreibungen mit Bildern und Informationen zu Eigenschaften, Verwendung, Wachstum, etc., ca. 80 Video-Anleitungen für Gartenarbeiten und mehr als 200 Fachbeiträge mit Anleitungen und Tipps zu Pflanzthemen. Eine Suchfunktion und die Gliederung in Kategorien ermöglichen ein schnelles Auffinden. Im personalisierten Bereich *Mein Garten* lassen sich eigene Pflanzen verwalten, Notizen ergänzen und individuelle Daten eintragen. Beim „Best of Swiss Web 2013“ wurde Gartenquelle mit dem Bronze-Award ausgezeichnet.

Gründe für die Analyse von Gartenquelle

- ▶ Planungs-, Gestaltungs- und Pflege-Werkzeug für Gärten
- ▶ Produkt-Transfer für den professionellen Gärtner/GaLaBau

Leistungsumfang

▶ Inhalt

Inhaltlich greift die App auf eine umfassende Produktdatenbank mit Bildern, Videos und Fachartikeln zu. Content-Lieferant ist ein Schweizer Gartencenter, das einen umfangreichen und informativen Webauftritt mit Online-Datenbank pflegt. Die Klassifizierung der Inhalte durch Kategorien und Suchfunktion sowie die Möglichkeit, einen persönlichen Bereich zu verwalten, stellen das Segment Context dar.

▶ Service

Neben dem Zugriff auf eine umfassende Datenbank und Fachinhalte liegt der Mehrwert der App in den Funktionen des individuellen Bereichs *Mein Garten*. Der User kann sich einen persönlichen Pflanz-Kalender erstellen und Informationen, Pflegehinweise oder Problemlösungen zu seinen Pflanzen abrufen. Einen Service stellt auch die Erinnerungsfunktion für Pflegemaßnahmen dar.

▶ Technik

Die App ist für die Plattformen iOS und Android erhältlich.

Erlösmodell

Gartenquelle ist für einmalig 1,59 Euro im Appstore erhältlich. Regelmäßig erscheinende Updates sind für bestehende User kostenlos. Laut Homepage der Agentur Hausformat wurde die App bereits über 15.000mal heruntergeladen. Weitere Details zum Erlösmodell sind nicht bekannt, eine Kooperation zwischen dem Softwareunternehmen Hausformat und dem Gartencenter ist wahrscheinlich.

Bewertung und Fazit

Der Fokus bei der Analyse der App liegt auf den Planungs-Funktionen, die einen klaren Mehrwert darstellen und die Gartenarbeit – für Hobby- sowie Profi-Gärtner – vereinfachen können. Umfangreiche Inhalte und Datenbanken



Abb. 43: Gartenquelle [iTunes (2013): Gartenquelle]

stellen an sich keinen Mehrwert dar, sind aber nötig, damit die App als Planungstool funktioniert. Der persönliche Bereich mit individuellen Pflanzen und Notizfunktion sowie der Kalender, der per Erinnerungsfunktion über nötige Maßnahmen und Termine informiert, orientieren sich an den Praxis-Bedürfnissen von Gärtnern. Gartenquelle kombiniert Inhalte und Services und kann bei der Entwicklung eines Planungs-Tools für den GaLaBau eine Orientierung und Inspiration sein.

Tab. 34: Apps aus der Kategorie Gartenplaner [Eigene Darstellung]

Name	Beschreibung	URL	iOS-Preis
Garden Landscape Creator	Garden Landscape Creator, Gartendesigner, Modifizierung eigener Garten-Fotos	http://www.gardenlandscapecreator.com	1,79/0,89 Euro (Voll-/ Lite)
Mein Garten	Garten-Ratgeber mit Anleitungen, Videos, Tipps, Arbeitskalender,	http://www.landapps.de/app_html?app_id=84	3,59 Euro
EHL-App (Mobile Lösung der Firma)	Planungsassistent für Stein-Bepflasterung mit Beispielbildern, Anleitungen, Simulationsmöglichkeiten, Ausstellungssuche	http://www.ehl.de/index2.php?TplId=187	kostenlos
Eden Garten Designer	Virtueller Garten-Designer	http://www.edengardendesigner.com	1,79 Euro

4.3.3.4 Service-Apps für den Garten- und Landschaftsbau

Unter dem Begriff Service-Apps lassen sich in diesem Kontext Produkte zusammenfassen, die nicht Content sondern ausschließlich Services anbieten. Für den Garten- und Landschaftsbau sind u. a. Wetter-Dienste und Bewässerungs-Apps von Interesse.

Zusätzlich zur bereits analysierten App WeatherPro wird für die „Grüne Branche“ der Wetterdienst AgrarWetter der Firma Bayer CropScience betrachtet. Die kostenlose App richtet sich an Landwirte aus den Bereichen Ackerbau, Obst- und Weinbau sowie Gemüsebau und zeigt standortbezogen und detailliert das aktuelle Wetter an.³⁸⁹ Je nach Wetterlage erhält der User Einsatzempfehlungen für seine Pflanz-Kulturen. Die Daten werden viermal täglich aktualisiert und liefern wichtige Parameter für die Landwirtschaft. Ergänzt werden die Informationen durch Wetterkarten und Filme sowie Übersichten zu Bodenfeuchte und -temperatur, Regenradar, u.v.m. Aufgerufene Standorte lassen sich als Favoriten abspeichern. Die App enthält keinen statischen Content, sondern übermittelt zeit- und ortsnahe Wetterdaten – gekoppelt an Handlungsempfehlungen für den Landwirt. Die Landwirtschaft ist ebenso wie die GaLaBau-Branche stark vom Wetter abhängig, da ein Großteil der Tätigkeiten im Freien ausgeübt werden. Daraus entsteht das Bedürfnis nach aktuellen und qualitativen Wetterdaten, um ggf. Aufgaben- und Arbeitsablauf anpassen zu können. Die App trifft somit das Nutzerbedürfnis der Zielgruppe. Problematisch in Bezug auf Wetter-Services ist die Vielzahl vorhandener und z. T. hochwertiger Angebote, weshalb die Umsetzung einer weiteren, branchenspezifischen Wetter-Lösung nur bedingt



Abb. 44: AgrarWetter [iTunes (2013): AgrarWetter]

389 Bayer CropScience (2013): Agrar Wetter

Erfolgspotenzial verspricht. Eine Alternative kann die Integration von Wetter-Daten in branchenspezifische Apps – z. B. durch Kooperationen - darstellen.



Einen Service für den Garten- und Landschaftsbau bieten Bewässerungs-Anwendungen, die dem User sagen, wann welche Pflanze oder welcher Bereich des Beets gegossen werden muss. Die App „Floris – Deinen Blumen zuliebe“ ermöglicht beispielsweise das Erstellen von individuellen Pflanzenlisten, in die man Pflanzen einträgt und sich nach eingestellten Rhythmen an deren Bewässerung erinnern lässt.³⁹⁰ Die Irrgl-App stellt eine weitere Bewässerungslösung dar. Sie berechnet benötigte Wassermengen für Pflanzanlagen unter Berücksichtigung des Wetters.

Abb. 45: Floris
[Google Play (2013): Floris]

Die App Flower Power ist gekoppelt an einen Sensor, der in die Erde der Pflanze steckt und die App anfunkt, sobald die Bewässerung nötig ist. Als serviceorientierte Lösungen bergen funktionale Bewässerungs-App großes Potenzial. Folgende Tabelle fasst die erwähnten Produkte zusammen:

Tab. 35: Apps aus der Kategorie Service-Apps
[Eigene Darstellung]

Name	Beschreibung	URL	iOS-Preis
Agrar Wetter	Wetter-App für die Bedürfnisse der Landwirte	http://apps.baydir.de/AgrarWetter.aspx	kostenlos
Floris – Deinen Blumen zuliebe	Personalisierte Pflanzendatenbank mit Erinnerungsfunktion zur Bewässerung	https://play.google.com/store/apps/details?id=at.zuggabecka.floris&hl=de	Android 1,00 Euro
Irrgl App	Wassermengenberechnung unter Berücksichtigung des Wetters	https://play.google.com/store/apps/details?id=appinventor.ai_fcatalangarcia.IrrglApp&feature=nav_result#?t=W251bGwsMSwyLDNd	kostenlos (Android)
Flower Power	Bewässerungslösung mit gekoppeltem Sensor, der in die Pflanzenerde gesteckt wird	http://www.parrot.com/flower-power/ (noch nicht veröffentlicht)	unbekannt

4.3.3.5 Mobile Shops/Adressenverzeichnisse/Kleinanzeigen

Eine weitere App-Kategorie bilden mobile Versionen von Shops, Adressenverzeichnissen oder Anzeigen-Plattformen für die „Grüne Branche“. Mobile Shops wie z. B. Pflanzenbringer, ein Online-Shop für Balkon- und Zimmerpflanzen, verfügen meist über einen umfangreichen Online-Shop im Hintergrund. Die Umsetzung als App bietet den Vorteil, dass das Warenangebot über Smartphones jederzeit und überall in guter Usability aufrufbar ist. Der Mehrwert eines mobilen Shops liegt zudem in der Lokalisierbarkeit der Endgeräte wodurch personalisierte und ortsbezogene Services und Angebote möglich sind.



Abb. 46: Pflanzenbringer
[iTunes (2013): Pflanzenbringer]

³⁹⁰ Absatz vgl. Google Play (2013): Floris

Die App AgrarAnzeiger ist die mobile Version einer Anzeigenplattform für die Agrar-Branche aus Österreich. Sämtliche Anzeigen und Gesuche können mobil eingesehen werden. Der Inserent erhält eine Push-Nachricht, wenn ein Interessent sich für ein Angebot meldet oder wenn eine Anzeige, die zum eigenen Suchprofil passt, veröffentlicht wird. Der Mehrwert dieser App liegt in der schnellen, zeitnahen Reaktion auf neue Angebote.

Erlösmodelle

Bezüglich der Erlösmodelle der erwähnten Apps ist zu vermuten, dass es sich um gekoppelte Erlösmodelle handelt, die auf Web-Angeboten beruhen und über diese ggf. auch finanziert werden. Einnahmen durch Kooperationen, Sponsoring oder Werbung sind denkbar.



Abb. 47: AgrarAnzeiger [iTunes (2013): AgrarAnzeiger]

Name	Beschreibung	URL	iOS-Preis
Pflanzenbringer	Online Shop für Balkon- und Zimmerpflanzen	https://itunes.apple.com/de/app/pflanzenbringer/id408832764?mt=8	kostenlos
Gätnerradar	Adressenverzeichnis von Einzelhandelsgärtnereien mit Kartenansicht und Navigation	http://www.ihre-gaertnerei.de/content/gaertner_radar.php	kostenlos
Obi-Pflanzenfinder	Kombination aus Pflanzendatenbank und Filialen-Verzeichnis mit Sortimentsinformationen und Sonderangeboten	http://www.obi.de/de/services/obi_mobil/pflanzenfinder/index.html	kostenlos
Noviflora	Pflanzenbestellung durch Scannen des Etiketts	http://www.noviflora.com/de-de/content/heart+for+innovation/heart-for-innovation.aspx	kostenlos
PflanzenDirekt Profi	Datenbank, Beratungs-App und Verkaufsplattform	http://www.pflanzendirekt.ch/shop_ne.cfm?co=gre_app	44,99 Euro
AgrarAnzeiger	mobile Version einer Anzeigenplattform für den Agrar-Bereich	http://www.bauernzeitung.at/?id=2500Prozent2C125176Prozent2CProzent2C	kostenlos

4.4.3.6 Lern-Apps

Als letzte Kategorie sind Lern-Apps zu betrachten, die sich mit Ausbildungsinhalten und lernunterstützenden Funktionen an Schüler, Studenten und Auszubildende im GaLaBau richten. Die Recherche hat jedoch ergeben, dass keine spezifischen Lern-Apps für die „Grüne Branche“ existieren. Es besteht die Möglichkeit, allgemeine Lern-Apps (z. B. CoboCards) oder Online-Lern-Plattformen zu nutzen. Neben CoboCards als allgemeine Lern-App kann die App AEVO (Ausbilder Eignungsverordnung) betrachtet werden, die mit 270 digitalen Lernkarten, einem Quizmodul mit über 100 Fragen und einem umfangreichen Nachschlageregister eine Lösung zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung darstellt.³⁹¹ Es handelt sich zwar um keine branchenspezifische Lösung, jedoch um eine Lern-App mit bestimmten Inhalten. Der Mehrwert von Lern-Apps wurde im Kontext der Analyse von CoboCards geschildert. Potenzial besteht in der Umsetzung einer branchenspezifischen Lösung für den Garten- und Landschaftsbau.

Tab. 36: Apps aus der Kategorie Mobile Shops, Adressenverzeichnisse, Kleinanzeigen-Portale [Eigene Darstellung]

391 Absatz vgl. iTunes (2013): AEVO

5 Best Practice: Erfolgsfaktoren von App-Geschäftsmodellen

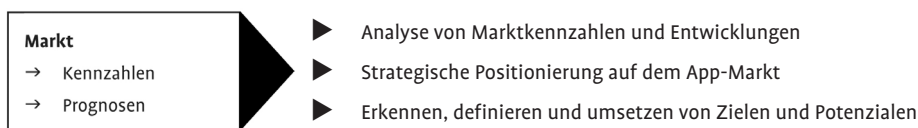
Es folgt die Auswertung und Interpretation der Experteninterviews. In Kombination mit den Ergebnissen der App-Analysen werden dabei Erfolgsfaktoren die Umsetzung von Apps in Fach- und Sachverlagen identifiziert. Jedes Element des entwickelten Geschäftsmodell-Ansatzes wird im Folgenden aufgegriffen. Neben dem jeweiligen Ausschnitt des grafischen Modells werden Erfolgsfaktoren zunächst zusammenfassend abgebildet und anschließend erläutert.

5.1 Verlagsexterne Faktoren

Die Antworten der Experten liefern eine Einschätzung zur Bedeutung der verlagsexternen Faktoren Markt, Zielgruppe und Wettbewerber.

5.1.1 Markt

Bevor ein Verlag auf dem App-Markt aktiv wird, ist eine intensive Einarbeitung in diesen neuen Markt notwendig. Aktuelle Kennzahlen in Bezug auf Hard- und Software, Verkaufszahlen und Nutzerverhalten des Marktes sind zu analysieren, analog Kapitel 1 der vorliegenden Arbeit.



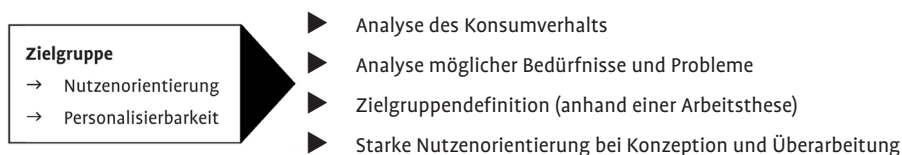
Die Herausforderung bei der Marktbeobachtung liegt darin, zukünftige Entwicklungen und Trends zu erkennen, in die Zukunft zu schauen und dabei stets den Nutzer zu berücksichtigen. Thomas Lennartz (NWB) hält es für bedeutsam, Hypes von dauerhaften Entwicklungen unterscheiden zu können, um den Investitionsaufwand anzupassen und sich bei Hypes rechtzeitig zurückziehen zu können, wenn diese abflachen. Die Geschwindigkeit des Mobile-Marktes stellt eine große Herausforderung dar.

Verlage müssen sich großen Markteintrittsbarrieren stellen, da sie einen unbekannt Markt betreten, von dem es keine Daten oder Erfahrungswerte gibt und über dessen Kunden und Wettbewerber wenig bekannt ist. Hinzu kommt, dass Weltkonzerne wie Google oder Apple auf dem App-Markt die Spielregeln vorgeben, die erkannt und akzeptiert werden müssen. Verlage begeben sich in eine Abhängigkeit, die eine große Herausforderung darstellt und die zur Gefahr werden kann, weil sie die Hoheit über ihre Vertriebswege verlieren und Geschäfte mit einem unkalkulierbaren Partner machen müssen. Julia Graff (Hädecke Verlag) rät dazu, sich als Verlag eine gewisse Unabhängigkeit von den Plattformen, z. B. durch Orientierung in Richtung HTML5-Standard zu bewahren.

Die befragten Experten sind sich einig, dass die Verlagsbranche sich dem Mobile-Markt stellen und ihn mit Content und Services bedienen muss. „Die Nutzung von Informationen von unterwegs wird zunehmen, deswegen ist es strategisch so wichtig, dass man sich als Verlag in diesem Markt positioniert“, so Beate Muschler (Gräfe und Unzer). Verschiedene Aspekte können als Motivation für den Markteintritt gesehen werden. Alexandra Kiesling (Langenscheidt) ist der Ansicht, dass ein Verlag sein Angebot dort formulieren muss, wo Käuferschichten vermutet werden. Sie betont, dass das Ziel eines Wirtschaftsunternehmens in der Generierung von Umsätzen und Erlösen liegt. Auch Joachim Charzinski (Studiendekan im Studiengang Mobile Medien an der Hochschule der Medien) hebt diesen Aspekt hervor und spricht vom „Ausschluss von einem Markt, auf dem Geld verdient wird“, wenn Verlage sich nicht frühzeitig auf dem App-Markt positionieren. Julia Graff sieht die Bedeutung des Mobile-Markts für die Verlagsbranche derzeit noch in der Wahrnehmung durch die Zielgruppe und weniger im Erlöspotenzial. Neben Erlöspotenzialen und der strategischen Bedeutung des Markteintritts, werden auch die Erweiterung des Portfolios, das Erreichen neuer sowie das Halten bestehender Zielgruppen, die Rückkopplung auf Printprodukte, die Öffnung des Unternehmens, die Marketingfunktion von Apps und der Ausbau der Verlagsmarke als Chance durch die Positionierung auf dem App-Markt beschrieben. Um diese Potenziale umzusetzen, ist es laut Gerhard Schröder (Geschäftsführer Kreative KommunikationsKonzepte GmbH) nötig, dass Verlage die Sprache des digitalen Marktes beherrschen.

5.1.2 Zielgruppe

Im Zuge der Marktanalyse sind Potenziale in Bezug auf die Zielgruppe zu identifizieren und deren Nutzungs- und Konsumverhalten zu betrachten. Bei der Konzeption von Apps spielt das Bedürfnis der Zielgruppe sowie die Interaktion zwischen Verlag und Zielgruppe eine wichtige Rolle.



Neben der Festigung bestehender oder wegbrechender Zielgruppen und der Ansprache neuer Zielgruppen liegt Potenzial in der Eroberung von jungen Bevölkerungsschichten sowie Technik-affinen, dynamischen und spitzen Zielgruppen. Der traditionelle Konsum-Kontext ändert sich, das Nutzerverhalten wird mobil. Hinzu kommt, dass die Menschen immer weniger Zeit haben und ihre Aufmerksamkeitsspanne sinkt. Es entstehen dadurch neue Nutzergruppen und viele Services wandern auf mobile Endgeräte. Apps bieten Verlagen die Möglichkeit, mit der Zielgruppe und ihrem wandelnden Informations- und Kommunikationsverhalten auf Augenhöhe zu bleiben.

Problematisch betrachtet die Experten eine klare Zielgruppendefinition, da man nur wenige Daten über App-Käufer erhält und auf Marktforschung, Intuition und verlagsinterne Untersuchungen angewiesen ist. Auch die Analyse der Rezensionen in den Appstores kann Erkenntnisse über die Zielgruppe liefern.

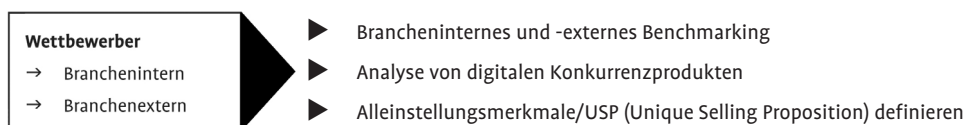
Die Aufstellung einer internen Arbeitsthese ist sinnvoll. Bei Gräfe und Unzer geht man beispielsweise von einer hohen Überschneidung der Zielgruppe in den Segmenten Print und App aus, bei Bastei Lübbe spricht man von einer jüngeren Zielgruppe, die von Apps bedient wird und der Verlag Langenscheidt identifiziert große Überschneidungen in Bezug auf die Interessen der Zielgruppe, nicht jedoch hinsichtlich der Medienaffinität.

Anders als im Printbereich spielt die Zielgruppe bei der Konzeption von Apps eine tragende Rolle. Apps sind sehr stark nutzen- und zielgruppenorientierte Produkte und werden vom Kundenbedürfnis ausgehend entwickelt. Das Konzept für eine App entsteht aus einem konkreten Bedarf oder Problem der Zielgruppe. Es gilt herauszufinden, welche Funktionalität der Kunde in der Anwendungssituation braucht, um ihm anschließend eine Lösung für sein Problem zu liefern. Steht der Nutzen des Produkts für die Zielgruppe nicht im Fokus, läuft man Gefahr die Zielgruppe zu verlieren, weil ein Wettbewerber das Problem besser löst. Auch bei der dynamischen Weiterentwicklung und Verbesserung von Apps ist die Nutzenorientierung ein zentraler Aspekt. Über Feedback und Support lässt sich erfahren, welche Funktionen sich der Kunde wünscht und welche Features umgesetzt werden sollen.

Nur wenn Verlage ihren Fokus auf die Analyse des Nutzungs- und Konsumverhaltens ihrer Zielgruppen legen, können sie typische Bedarfssituationen identifizieren und deren Bedürfnisse durch Apps erfüllen.

5.1.3 Wettbewerber

Verlage müssen sich auf dem hart umkämpften App-Markt einem unbekanntem Wettbewerbsumfeld und einer neuen Konkurrenzsituation stellen. Die Analyse von Konkurrenten und deren Produkten ist ein wichtiger Schritt beim Eintritt in den Markt.



Die Experten beschreiben ein sehr heterogenes Wettbewerbsumfeld, das neben bekannten Verlagen auch Agenturen, Entwickler und Programmierer, Einzelpersonen, Software-Anbieter, Unternehmensgründer und Startups sowie Online-Portale und Industrie-Unternehmen umfasst. Vor allem von Startup-Unternehmen geht laut Heike Scholz (Mobile Zeitgeist) eine Gefahr aus: „Kleine, schnelle Startups, die Nischen besetzen und aus diesen Nischen wachsen, können in tradierte Verlags-Geschäftsfelder eindringen.“ Julia Graff und Joachim Charzinski sehen nicht nur andere Apps sondern auch Gratis-Content und kostenlose Portale im Internet als direkte App-Konkurrenz, wodurch sich die problematischen Ausmaße der Wettbewerbssituation noch steigern. Für Rita Bollig (Bastei Lübbe) sind alle Apps, die im Appstore erfolgreich sind, potenzielle Konkurrenten. Kritisch sieht sie die Tatsache, dass sich der App-User für Apps und nicht primär für Bücher oder Lesen interessiert. Neben brancheninternem und branchenexternem Benchmarking und

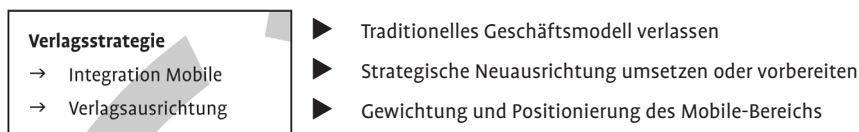
der Analyse von Konkurrenzprodukten können sich Verlage z. B. durch hochwertige, exklusive Fachinhalte und Lizenzen ihrer Printprodukte vom Wettbewerb abheben. Auch die Zusammenarbeit mit Autoren und Journalisten eröffnet Potenziale und grenzt Verlags-Apps von kostenlosen oder qualitativ geringwertigen Angeboten ab. Festzuhalten ist, dass die Wettbewerber immer in Hinblick auf die zu bedienende Zielgruppe und nicht nur ihrer Produkte betrachtet werden sollten, um alle Möglichkeiten für nutzenorientierte Angebote auszuschöpfen und sich durch Alleinstellungsmerkmale abzuheben. Verlage sollten bei der Konzeption inhaltsferner Apps berücksichtigen, das sich ein Einstieg in eine bestimmte App-Kategorie (z. B. Wetter-Apps) nur dann lohnt, wenn man eine bessere Lösung anbieten kann, als die Konkurrenten.

5.2 Verlagsinterne Faktoren

Bezüglich der verlagsinternen Faktoren Strategie, Organisation und Ressourcenplanung zeigt sich bei der Interpretation der Expertenmeinungen ein relativ homogenes Bild.

5.2.1 Verlagsstrategie

Die Experten halten ein globales Umdenken, eine neue strategische Aufstellung sowie die Implementierung einer mittel- und langfristigen Strategie zur Bedienung des Mobile-Markts für notwendig.



„Es gibt Verlage, die Apps für viel Geld entwickeln lassen, nur um ihr Logo im Appstore zu sehen. Das ist [...]keine Strategie,“ so Ali Yildirim (CoboCards). In seinen Augen ist die Integration einer Mobile Strategie in der heutigen Aufstellung der Verlage nicht möglich. Auch André Hille (Snippy) ist überzeugt, dass Verlage aus ihrem alten Geschäftsmodell ausbrechen und sich vom Content-Produzenten zum digitalen Konzern wandeln müssen. Die größte Herausforderung sei laut Joachim Charzinski mentaler Art und bestünde darin, die Verlagsleitung, die Mitarbeiter und das Verlagsumfeld von der Neuausrichtung zu überzeugen.

Bei der Interpretation der Experteninterviews wird deutlich, dass die Meinungen bezüglich der Integration und Gewichtung einer Mobile Strategie auseinandergehen. Die eine Seite sieht Mobile im strategischen Fokus während die andere Seite eine crossmediale Ausrichtung betont. Beate Muschler sieht bei einer strategischen Umstrukturierung den Elektronischen Bereich im Fokus des Verlagsgeschehens. Sie rät zur Bildung eines Kompetenz-Zentrums und erklärt, warum ein Verlag in ihren Augen einen Startup-ähnlichen Charakter entwickeln muss: „Man braucht Innovatoren, [...] [die] von Außen Impulse

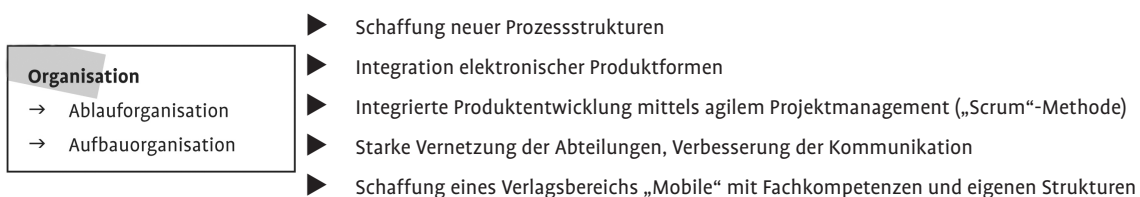
aufsaugen [und] ins Haus tragen. Die Herausforderung ist auf der anderen Seite aber auch, alles sehr integrativ und vernetzt zu haben.“ Auch Heike Scholz sieht in der Orientierung und Ausrichtung am digitalen Produkt eine zukunftsfähige Verlagsstrategie. Das Ausmaß des Verlagsbereichs Mobile muss sich zwar nach Content und Zielgruppe richten, aber die in der Verlagspraxis häufig umgesetzte Strategie, Mobile als weiteren Kanal mit reduzierten Inhalten zu betrachten, reicht laut Heike Scholz nicht mehr aus. Der Verlagsbereich Bastei Entertainment im Hause Bastei Lübbe legt den Fokus aktuell bereits auf den digitalen Markt, produziert Produkte im ersten Schritt für diesen und entscheidet erst in weiteren Schritten, ob daraus ein Printprodukte abgeleitet werden kann.

Im Gegensatz dazu halten Thomas Lennartz und Alexandra Kiesling die Umsetzung einer losgelösten Mobile-Strategie nicht für ratsam, da dies den Verzicht auf Synergien durch die crossmediale Verbindung von Print und Mobile bedeuten würde. Thomas Lennartz rät zu einer Anpassung der Gesamtstrategie, bei der das Ausgabemedium Mobile nicht überbewertet werden darf, sondern die Verknüpfung aller Verlagsprodukte im Fokus steht. Er betont jedoch auch, dass es einen strategischen Wechsel des Leitmediums der Verlage bedürfe, sobald der Printbereich umsatztechnisch zu schwach werde, um den digitalen Bereich mitzufinanzieren. Dann müssen, so Lennartz, digitale Medien von höchster Qualität im Fokus der Verlagsstrategie stehen und Print wird Zweitverwertungsprodukt von digitalem Content.

Festzuhalten ist, dass sich Verlage von ihren Geschäftsmodellen lösen und an einer strategischen Neuausrichtung arbeiten müssen. Je nach Content, Zielgruppe und aktueller Erlössituation des Printbereichs kann ein stufenweiser Wandel des Leitmediums, einhergehend mit der strategischen Fokussierung des digitalen bzw. mobilen Verlagsbereichs ratsam sein.

5.2.2 Organisation

Das Element Organisation gliedert sich in Ablauforganisation (Prozesse) und Aufbauorganisation (Hierarchien).



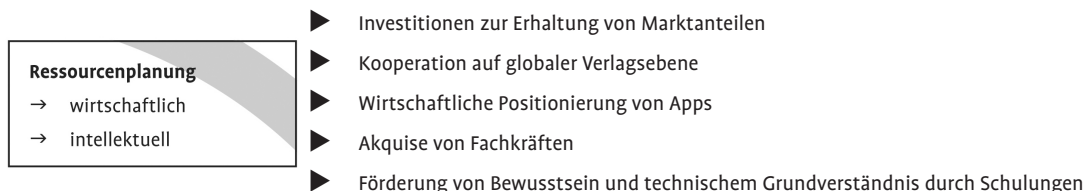
Der klassische Ablauf im Verlag und traditionelle Prozesse funktionieren nicht für digitale Produkte. Die Experten sind sich einig, dass die neue Marktsituation die Anpassung und Umstrukturierung bestehender bzw. die Schaffung neuer Prozesse erfordert, da Inhalte für andere Medien als Print geschaffen werden müssen. Der App-Markt stellt nicht nur einen zusätzlichen Vertriebsweg dar, sondern erfordert ein neues, eigenes Produktangebot. Um dieses Angebot zu schaffen, ist die Anpassung der Prozessstrukturen nötig. Verlage müssen sich von der inhaltsorientierten Strukturierung lösen und geschäftsmodell-orientiert arbeiten. Elektronische Produktformen müssen in der Programmplanung von Beginn an einbezogen und Entscheidungen im Hinblick auf das gesamte

Portfolio gefällt werden. Erst ein Buch zu veröffentlichen und im Anschluss zu prüfen, ob sich daraus auch eine App machen lässt, ist der falsche Weg, so Beate Muschler. Alexandra Kiesling sieht dabei eine integrierte und marktnahe Entwicklung im Fokus: „Bei [...] Applikationen liegt das Geschäftsmodell in der Entwicklung. [...] dadurch, dass man das Produkt von vornherein integriert und so kundennah wie möglich entwickelt, kann man davon ausgehen, dass die Applikation auch ihren Markt trifft.“ Weil während der Entwicklung schon die wichtigsten Entscheidungen getroffen werden müssen und viele Abläufe in der Produktkonzeption parallel laufen, ist ein Projektmanagement nach der „Scrum“-Methode sinnvoll, so Kiesling. Die Methode ermöglicht eine agile Entwicklung, bei der schon erste Produktbausteine den Markt bedienen, während parallel weiterentwickelt wird. Auch Florian Braunschweig (Lovoo) sieht einen großen Denkfehler vieler Unternehmen auf dem App-Markt in der Annahme, ein Produkt erst perfekt machen zu müssen, bevor es den Markt bedienen kann.

Bezüglich der Aufbauorganisation und der Schaffung von Hierarchien raten die Experten zu einer Neustrukturierung, die zur Verbesserung der Kommunikation und zu einer stärkeren Vernetzung aller Verlagsbereiche führt. Auch für Johanna Schaumann (Hanser Verlag) ist die organisatorische Neuausrichtung Voraussetzung für Erfolg im Mobile Business, da traditionelle Verlagsstrukturen sich nicht für die Produktion von Apps eignen. Sie betont ebenfalls die Relevanz vernetzter Verlagsstrukturen, um abteilungsübergreifende Synergien schaffen und nutzen zu können. Zudem müsse der Verlagsbereich für Elektronisches Publizieren über klare Verantwortlichkeiten, Fachkompetenz sowie über Infrastrukturen und Ressourcen für Produktion, Marketing und Vertrieb verfügen. Die Gründung einer zentralen Forschungs- und Entwicklungs-Abteilung bzw. eines eigenen aber vernetzten Mobile-Bereichs zählt ebenfalls zu den Handlungsempfehlungen der Experten. Andreas von Lepel (Oetinger) Verlagsgruppe) rät zu einer kleinen aber schlagkräftigen Entwicklungsabteilung, die Apps mit wenigen Leuten professionell umsetzen kann. Auch Gerhard Schröder hält die Gründung einer Mobile-Abteilung, in die später Teile der Stamm-Belegschaft und bestehende Strukturen implementiert werden können, für unbedingt nötig.

5.2.3 Ressourcenplanung

Verlagsintern ist bei der Erweiterung des Produktportfolios durch Apps die Planung der wirtschaftlichen und intellektuellen Ressourcen vorzunehmen.



Auf wirtschaftlicher Verlagebene müssen Investitionsentscheidungen gefällt werden, die nicht die Produktion einzelner Apps sondern die Erhaltung der Marktanteile des Verlags zum Ziel haben. Die Entscheidung für eine Kooperation mit einem Dienstleister oder Startup-Unternehmen kann nicht

nur auf Produktebene, sondern auch auf globaler Verlagebene von Bedeutung sein, da der Ressourceneinsatz in starkem Maße davon abhängt. Auch die strategische Positionierung und die betriebswirtschaftliche Zuordnung mobiler Produkte zu einem Verlagsbereich, z. B. Produktion oder Marketing, wird auf dieser höheren Ebene getroffen, da sie das Produktions- und Marketingbudget des Verlags beeinflusst. Obwohl die Mehrzahl der befragten Experten Apps als Bestandteil des Produktportfolios sieht, ist auch ihre Funktion als Marketinginstrument zu berücksichtigen. Kalkulatorische Entscheidungen, z. B. auf wieviele Geschäftsjahre die Investitionen für eine App verteilt werden können, sind ebenfalls im Rahmen der Ressourcenplanung zu treffen.

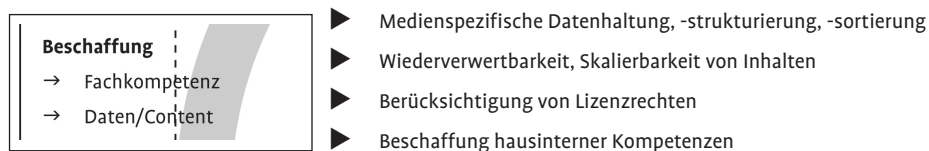
Neben der wirtschaftlichen Ressourcenplanung muss bei der Umsetzung eines Geschäftsmodells für den App-Markt auch die intellektuelle Ressourcenplanung berücksichtigt werden. Die Experten halten die Akquise und Einstellung kompetenter Fachkräfte mit Erfahrung und kreativer Inspiration, die den Markt und die digitalen Technologien kennen, Innovationen in den Verlag einbringen und vorantreiben für unbedingt notwendig. Die Förderung des technischen Grundverständnisses und die Entwicklung eines Bewusstseins für Markt und Technik sind bei Verlagsmitarbeitern durch Schulungen erreichbar. Heike Scholz sieht die Herausforderung für die Mitarbeiter darin, Ängste abzubauen, sich nicht durch Neues verunsichern zu lassen und emotionale sowie psychologische Hürden zu überwinden, um Innovationen schaffen zu können. Personelle Umstrukturierungen, wie z. B. der Wandel vom Print- zum Online-Journalisten, ist laut Scholz ebenfalls durch Mitarbeiterschulungen zu realisieren.

5.3 Leistungserstellung

Die Experten vertreten verschiedene Ansichten bezüglich der Beschaffung von Fachkompetenz und Daten sowie der Konzeption und Produktion von App.

5.3.1 Beschaffung von Content/Daten und Fachkompetenz

Um eine App zu konzipieren bedarf es Inhalte bzw. Daten, welche die App wiedergeben soll. Verlage haben die Möglichkeit, bereits vorhandenen Content in einer App abzubilden oder neuen, mobile-spezifischen Content zu erstellen.



Sollen vorhandene Inhalte als App umgesetzt werden, ist zunächst eine Prüfung der Verwendbarkeit und Eignung für das Medium Smartphone ratsam. Eignet sich der Content für eine App, stellt die Aufbereitung eine große Herausforderung dar. Das nicht-lineare Medium App verlangt eine Datenstrukturierung, die durch die Vernetzung der Inhalte einen Mehrwert darstellt. Auch eine Neusortierung der Inhalte und das Schnüren von

Content-Paketen aus verschiedenen Quellen gehören zu den Aufgaben bei der Aufbereitung. Ein Verlag muss dafür die Datenhaltung überarbeiten und anpassen. Thomas Lennartz betont, dass die medienneutrale Content-Aufbereitung, wie Verlage sie praktiziert haben und noch praktizieren, überholt ist: „Was der Markt braucht, ist nicht medienneutraler Content, sondern wieder medienspezifischer, [...] für die neuen, digitalen Ausgabeformen [aufbereitet]. [...] da tun sich die Verlage im Augenblick noch extrem schwer.“ Auch Beate Muschler sieht in der medienspezifischen Aufbereitung der Inhalte eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche App. Bei der Verwertung vorhandenen Contents sind lizenzrechtliche Fragen aufgrund intransparenter urheberrechtlicher Konstrukte zu klären. Die Erstellung von neuen Inhalten ist laut Johanna Schaumann jedoch nicht minder eine Herausforderung.

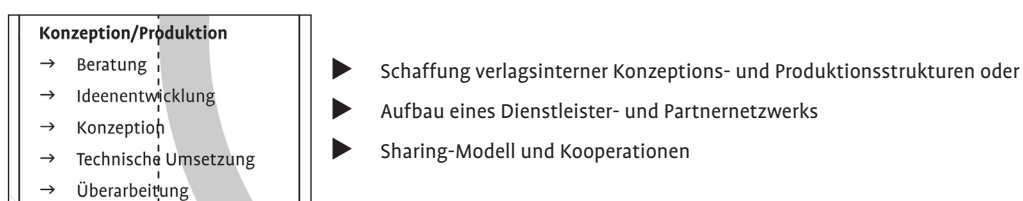
Von Bedeutung ist neben der medienspezifischen Aufbereitung auch die Mehrfachverwertung bzw. Wiederverwertbarkeit und Skalierbarkeit der Inhalte für andere Medien, um die Entwicklung fokussierter zu gestalten und Entwicklungskosten zu verteilen. Dabei muss der Fokus laut Rita Bollig auf digitalen High-End-Medien liegen, die erst im zweiten Schritt auf weitere Produkte und ggf. auch auf ein Printprodukt heruntergebrochen werden.

Die Beschaffung von Fachkompetenz kann verlagsintern oder -extern erfolgen. Inhaltlich überschneidet sich dieser Aspekt zum Teil mit der intellektuellen Ressourcenplanung, die jedoch auf globaler Verlagsebene angesiedelt ist. Die Beschaffung von Fachkompetenz im Rahmen der Leistungserstellung bezieht sich auf die Projektebene. So kann bei dem einen App-Projekt die Realisierung durch externe Dienstleister sinnvoll sein, während bei anderen Projekten eine verlagsinterne Umsetzung möglich ist.

Die Experten sehen großes Potenzial in der hausinternen Entwicklung. Es sei zudem perspektivisch wichtig, Fachkompetenzen auszubauen, auch um in der Lage zu sein, den Markt und die Angebote von Dienstleistern zu beurteilen. Verlage brauchen laut Julia Graff einen Übersetzer, die zwischen der inhaltlichen Seite und der Technik vermittelt.

5.3.2 Konzeption und Produktion

Bei der Beurteilung ob die Produktion von Apps verlagsintern oder -extern stattfinden sollte, gehen die Meinungen der Experten unabhängig ihres beruflichen Schwerpunkts auseinander. Es gilt, Vor- und Nachteile beider Optionen in Bezug auf die Größe und Aufstellung des Verlags sowie den Leistungsumfang der umzusetzenden Apps abzuwägen.



Einige der befragten Experten sehen das größte Potenzial in einer eigenen Produktionsabteilung für mobile Produkte. Ziel und zugleich Herausforderung

der Verlage sollte die Schaffung digitaler Konzeptions- und Produktionswelten mit der verlagsinternen Ansiedlung von Technik und Entwicklung sein. Die Entwicklung einer App ist als Software-Projekt zu begreifen, dessen Realisierung neben einem großen Maß an Fachkompetenz und Programmierkenntnissen auch eine stufenweise Planung mehrerer Release-Zyklen erfordert. Das Umdenken stellt eine große Herausforderung dar, ebenso die Anpassung und Parallel-Schaltung der Produktionsprozesse: Apps werden konzipiert, programmiert, betreut und verbessert zugleich. Andreas von Lepel erwähnt zudem den hohen Abstimmungsaufwand bei der Zusammenarbeit mit ggf. mehreren externen Agenturen sowie die Unkalkulierbarkeit der Kosten. Jede kleine technische Änderung, jedes Update und teilweise der Aufwand für Beratungs-, Verwaltungs- und Marketingarbeiten wird, so von Lepel, von Dienstleistern in Rechnung gestellt. Allerdings ist auch bei einer hausinternen Produktion die Beobachtung von Angeboten, Leistungen und Preisen von Dienstleistern ratsam.

Erfolgt die Konzeption und Produktion verlagsextern, besteht eine Herausforderung für Verlage darin, sich ein Netzwerk an Partnern und Dienstleistern aufzubauen sowie Programmierer und Oberflächendesigner zu akquirieren, die hochwertige Produkte mit einer guten Mobile-Usability umsetzen können. Eine Alternative zur Vergabe externer Aufträge stellen Kooperationen dar. Langenscheidt setzte anfangs auf Sharing-Modelle mit Dienstleistern, die Verlagscontent verwenden konnten und die technische Entwicklung übernahmen. Die Kooperationen minderten Risiken und verhalfen dem Verlag zu Erfahrungswerten und der Einschätzung von Markt, Absatz und Preisen. Dadurch ist laut Alexandra Kiesling eine effektivere Zusammenarbeit mit Dienstleistern und Entwicklern möglich.

Auch das Kooperationsmodell der App *tasty!*³⁹² von der Firma Shork und dem Hädecke Verlag verbindet hochwertigen Verlagscontent mit der technischen Kompetenz eines Startup-Unternehmens. Julia Graff sieht Potenzial in Kooperationen, da der technische Part von Verlagen oft nicht geleistet werden kann, die Risiken geteilt werden und Verlage die Akzeptanz ihrer Inhalte auf dem Markt testen können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich eine Kooperation mit einem Startup-Unternehmen für kleine Verlage mit spezifischen Sach- und Fachinhalten anbietet, da eine hausinterne Produktion schwer realisierbar ist. Große Verlagshäuser sollten auf das Ziel hinarbeiten, Apps verlagsintern zu konzipieren, umzusetzen und zu betreuen. Alternativ ist der Ausbau eines großen Dienstleister-Netzwerks zur externen Realisierung von Apps abzuwägen. Bezogen auf den Leistungsumfang ist bei Content-lastigen Apps eine verlagsinterne Umsetzung eher realisierbar. Strebt ein Verlag die Bedienung der Zielgruppe mit serviceorientierten und Feature-reichen Apps an, sollten diese mit entsprechender Fachkompetenz umgesetzt werden, die ggf. nur durch Software-Programmierer geleistet werden kann.

392 s. Kapitel 4.3.2.1

5.4 Leistungsumfang

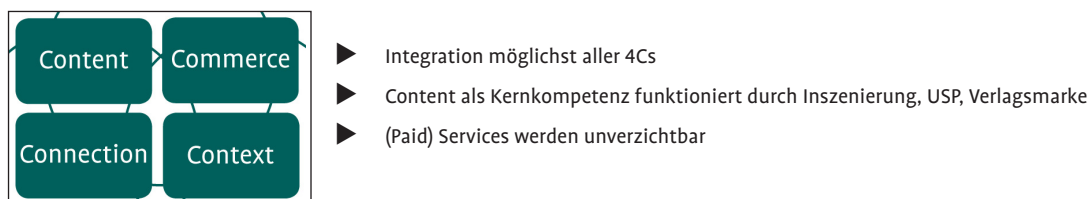
Der Leistungsumfang einer App, d.h. das Paket aus Inhalt, Service und Technik wird zu einem ubiquitären Produktkonzept verschnürt, dessen Bestandteile in starkem Maße voneinander abhängen und zudem großen Einfluss auf das Erlösmodell haben. Dies erschwert eine präzise Trennung der Bausteine bei den folgenden Ausführungen.

5.4.1 Ubiquität

Die Ubiquität mobiler Angebote ist weniger als Baustein, vielmehr als übergeordnete Eigenschaft von Geschäftsmodellen zu sehen. Das „Hier und Jetzt“, d.h. der Kontext der Nutzung steht bei der Umsetzung eines mobilen Geschäftsmodells im Fokus. Mobile Lösungen müssen diesen speziellen Kontext dahingehend bedienen, dass sie einen Wert liefern, der über den Faktor der Mobilität hinausgeht – denn Mobilität bietet z. B. auch ein Buch.

5.4.2 Inhalt (4C)

Dieser Baustein bezieht sich auf das inhaltliche Angebot, das in einer App wiedergegeben wird. Das Angebot sollte im Idealfall alle Segmente der 4C-Geschäftsmodelltypologie beinhalten.³⁹³ Zudem ist abzuwägen, wie inhalts- oder serviceorientiert eine App sein darf oder muss, um Erlöse zu generieren und sich gewinnbringend vermarkten zu lassen.



Durch welche konkreten Inhalte die 4Cs bedient werden richtet sich nach Zielgruppe, Nutzerkontext und Produktkonzept der App. Die App-Analysen in Kapitel 4.3 zeigen, dass die Segmente Content und Context, d.h. die Bereitstellung und Klassifizierung von Inhalten, in nahezu jeder App umgesetzt werden. Sach- und Fachverlage verfügen i.d.R. über spezialisierte und hochwertige Inhalte, die in einer App angeboten werden könnten. Von Bedeutung ist die Systematisierung und Klassifizierung der Fachinhalte, da diese nicht linear konsumiert werden, sondern die Zielgruppe im beruflichen Umfeld auch damit arbeitet. Einfache Auffindbarkeit, logische Gliederung und eine sinnvolle Struktur sollten unbedingt umgesetzt werden. Commerce, d.h. die Abwicklung von Transaktionen kann im Kontext von Apps durch In-App-Purchase umgesetzt werden. Die App wird zum Marktplatz und bietet dem User an der Quelle die Möglichkeit, weitere Inhalte zu beziehen. Die Integration dieses Segments bietet sich für Fachverlage bei der Umsetzung von Reihen-Titeln oder mehrteiligen Werken an. Die App-Analysen zeigen, dass das Segment Connection in Verlags-Apps noch keine Rolle

³⁹³ vgl. Vernal (2012), S. 31

spielt. Der Community-Gedanke wird verstärkt in serviceorientierten Apps (z. B. Lovoo, Runtastic) umgesetzt und ist für Fach- und Sachverlage zweigeteilt zu betrachten: Eine Austauschmöglichkeit zwischen Experten und Fach-Usern in App-Foren kann sinnvoll sein. Man muss jedoch auch die Frage stellen, ob das Teilen in Netzwerken und der Konsum von Fachinhalten zusammenpassen, oder ob es einem Eingeständnis von Nicht-Wissen gleich kommt, wenn andere User erfahren, welche Fachinhalte konsumiert werden.

Bezüglich der Frage nach der Gewichtung und Bedeutung von Content versus Service in Apps herrscht bei den Experten Uneinigkeit. Auf der einen Seite wird die Ansicht vertreten, dass Content allein – als Kernkompetenz von Verlagen – ausreichend sein kann, wenn er für die App gut übersetzt wurde, auf eine starke Verlagsmarke aufbaut und ein USP bzw. Alleinstellungsmerkmal darstellt. Die Experten betonen jedoch, dass die Auffindbarkeit des Contents durch eine technisch perfekte Umsetzung gegeben sein muss. Zudem erfordert schlichter Content eine cross- und multimediale Inszenierung. André Hille fasst die Anforderungen an eine contentorientierte App zusammen: „Es reicht nicht aus, einfach Inhalte irgendwie auf diese Geräte zu bringen. Apps [...] sind eigenständige Produkte [...] mit einer eigenen Oberfläche, mit einer eigenen Logik und einem eigenen Geschäftsmodell.“ Hinzu kommt, dass auch contentorientierte Lösungen eine permanente Erweiterung durch neue Inhalte und Logiken fordern, die schon bei der Konzeption einbezogen werden muss.

Einige Experten halten es nicht für ausreichend, sich als Verlag auf Content-Apps zu konzentrieren. Damit kann man, so Heike Scholz, zwar Bestandskunden halten, bei denen sich lediglich das Konsumverhalten ändert, aber auf langfristige Sicht ist es nötig, Zusatzservices anzubieten, um Erlöse zu erzielen. Als Grund dafür sieht Scholz auch den Mangel an hochwertigem Content und die fehlende Zahlungsbereitschaft für diesen. Sie betont zudem, dass Service-Angebote für Verlagen kein völlig neues Geschäftsfeld darstellen, da viele Verlage bereits Online-Services wie z. B. Jobbörsen oder Event-Plattformen umsetzen. Alexandra Kiesling sieht eine große Herausforderung in der Schaffung von Service-Angeboten, hält diese aber für unverzichtbar, da das Kundenbedürfnis nur durch das Zusammenspiel von Content und Services befriedigt werden kann. Auch Rita Bollig betont die Notwendigkeit, Abstand von reinen Content-Angeboten in Apps zu nehmen, da Apps keine Geschichten erzählen sondern nutzenorientierte Lösungen darstellen.

Bezüglich der Frage, ob die Wiedergabe von Content in Verlags-Apps ausreichend ist, kann festgehalten werden, dass content-lastige Lösungen unter bestimmten Bedingungen (USP, Marke, Inszenierung) funktionieren können und Print-Adaptionen die Zielgruppe im Moment noch zufrieden stellen können, Verlage ihre Zielgruppe zukünftig aber mit Funktionalitäten und Services bedienen sollten, die über den Content hinaus gehen. Thomas Lennartz weist darauf hin, dass die Konzeption nutzenstiftender Apps mit einem tiefen Einstieg in den Mobile-Bereich und dem Wechsel des Leitmediums verbunden ist.

5.4.3 Service

Der Bedarf nach nutzenorientierten Lösungen kann von Verlagen durch das Loslösen von contentbezogenen Denkweisen und die Umsetzung von Services befriedigt werden.



- ▶ Verlage werden multimediale Dienstleister für fachspezifische Service-Apps
- ▶ Zusatznutzen in Abhängigkeit von Zielgruppe, Nutzungskontext und Inhalt schaffen und kommunizieren
- ▶ Herausforderung: Monetarisierbarkeit von Services à Paid Services

Ein Transfer des Kompetenzbereichs ist nötig, der z. B. Kinderbuch-Verlagen, die zu Spiele-Entwicklern wurden, gelungen ist. Fachverlage können diesen Transfer leisten indem sie als multimediale Dienstleister auftreten und fachspezifische Service-Apps anbieten.

Services in Apps sind abhängig von Zielgruppe, Nutzungskontext und Inhalt und sollten nur umgesetzt werden, wenn der User sie braucht und das Produkt sie anbietet. Eine pauschale Aussage darüber, welche Services, Features oder Trends sich für eine Umsetzung in Fachverlags-Apps eignen, ist daher nicht möglich. Auf Basis der in Kapitel 4.3 analysierten Apps kann die folgende Klassifizierung von Services vorgenommen werden.

Service	Besonderheit	Beispiele
Personalisierung	Anlegen und Verwalten eines persönlichen Bereichs, Ergänzung persönlicher Informationen	Tier- und Pflanzenbestimmungs-Apps (Gräfe und Unzer), Langenscheidt IQ (Langenscheidt)
Audio und Video	Aufnahmemodul, Vorlesefunktion	Vögel bestimmen (Gräfe und Unzer), Snippy (Snippy)
Interaktivität	Quiz-Modul, Abfragefunktion, Spiel-Charakter	CoboCards (CoboCards), Vögel bestimmen
Technischer Mehrwert	Synchronisierung mit anderen Geräten durch Cloud-Dienste	Tasty! (Shork und Hädecke), NWB Mobile
Zeitbezug	Zeitersparnis, Aktualität, Kalendarische Verwaltung, Erinnerungsfunktionen	Allg.: News-Apps, WeatherPro (Meteo), Gartenquelle (Hausformat), Agrar Wetter (Bayer CropScience)
GPS- und Geodaten-basierte Dienste	Navigation, Ortsbezogene Informationen, Tracking	Lovoo (Lovoo), Runtastic (Runtastic), Agrar Wetter
Informeller Mehrwert	Zusatzdaten durch Barcode-Scan, Exklusive Wetterdaten, Augmented Reality	WeatherPro, Allg.: AR-Apps
Klassifizierung als Mehrwert	Erleichterte Suche, Auffinden, Vernetzung von Inhalten	Allg.: Datenbanken, Lexika, AuGaLa (GaLaBau Service)
Intelligenz	Merkfunktion z. B. gelernte Inhalte in Lern-Apps, Anwenden der Informationen	Allg.: Lern-Apps, Langenscheidt IQ

Verlage haben die Aufgabe, einen sinnvollen Mehrwert für die Zielgruppe zu identifizieren, der in einer App umsetzbar ist und über die Wiedergabe von Inhalten hinausgeht. Die App muss etwas bieten, dass ein Buch nicht leisten kann. Laut Heike Scholz sind Komfort und Bequemlichkeit durch die Nutzung mobiler Geräte und Apps zur Selbstverständlichkeit für den User geworden. Es reicht daher nicht aus, beliebige Features und Services einzubauen. Scholz sieht die Aufgabe darin, Features zu identifizieren, die zum Medium App passen, von der Zielgruppe in der jeweiligen Nutzungssituationen angenommen werden und zudem monetarisierbar sind: „Es ist [...] die Pflicht der Verlage, sich zu überlegen, mit welchen Services sie noch Geld verdienen können.“ Julia

Tab. 37: Klassifizierung von Service-Kategorien in Apps [Eigene Darstellung]

Graff und Rita Bollig betonen die Herausforderung der Monetarisierung von Services. Der Zusatznutzen muss von der Zielgruppe zum einen als solcher erkannt und zum anderen als so wertvoll und spannend eingestuft werden, dass eine Zahlungsbereitschaft gegeben ist.

Im Allgemeinen raten die Experten zu einer Auseinandersetzung mit Gerätefunktionalitäten, Features und Funktionen von Apps sowie aktuellen Trends auf dem App-Markt, mit dem Ziel, ihren existierenden Leserzugang dahingehend auszuweiten, dass sie als Dienstleister auftreten und Services anbieten, die weit über die Bereitstellung von Content und Texten hinausgehen. Zu beachten ist laut Experten, dass die Gefahr von Schwachstellen und größerem Verbesserungsaufwand einer App umso höher sind, je mehr Funktionen umgesetzt werden. Andreas von Lepel spricht von einem Haifischbecken, in das sich der Verlag bei der Umsetzung von Services begibt, weil er Gefahr läuft, dass der Service schon von einem anderen Marktteilnehmer angeboten bzw. besser gelöst wird. Software-Entwickler Jiri Nitschke (Münchener Softwareunternehmen) warnt davor, Services in Apps als Spielereien zu betrachten. Apps müssen einen klaren Nutzen und eine spezifische Lösung für ein Problem anbieten und dürfen nicht darauf getrimmt werden, möglichst viele Features zu enthalten, die den Kunden überfordern, so Nitschke.

Zusammenfassend sollten Fachverlage ihre Zielgruppe und deren Nutzungsverhalten sowie Trends und Funktionalitäten von Apps und Geräten kennen, um fachspezifische Services zu entwickeln, die als Gesamtpaket mit qualitativ hochwertigen Inhalten vermarktet werden können.

5.4.4 Technik

Im Rahmen des Leistungsumfangs einer App muss auf der Programmierungsebene festgelegt werden, welche technische Form, d.h. native App, Web-App oder hybride App, realisiert werden soll. Zudem ist die Entscheidung für ein verlagsspezifisches Konzept, d.h. Einzel-App, Kiosk- bzw. Reader-App oder Container-App auf Basis von Inhalten und Services zu treffen, die realisiert werden sollen, da von der technischen Form auch das Erlösmodell abhängt.



- ▶ Performanz, Usability und Services durch native Apps erreichbar
- ▶ Kombinationen von technischen Formen und Produktvarianten
- ▶ Verlagsspezifische Produktausprägung sollte Paid Services zulassen

Die Expertenmeinungen gehen bezüglich der Relevanz der technischen Komponenten auseinander. Auf der einen Seite wird von der Technik als wesentlichem Bestandteil eines App-Geschäftsmodells gesprochen, während die andere Seite technische Fragen als schnell durch Dienstleister lösbar betrachtet und den Fokus auf den Content legt.

Die Entscheidung für eine technische Form ist von der App-Idee bzw. der Gewichtung von Content und Services abhängig. Eine gute Nutzererfahrung und Usability bietet aktuell nur eine native App. Sollen lediglich einige Informationen oder Datenbank-Inhalte bereitgestellt werden, ist dies durch eine Web-App realisierbar. Die Performanz HTML5-basierter Apps ist jedoch

noch nicht vergleichbar mit der Usability nativer Lösungen. Eine Hybrid-Lösung, die eine mobile Website mit Starter-Icon für den Appstore darstellt, hält Thomas Lennartz aufgrund der geringen Entwicklungskosten bei Datenbanken für geeignet. Da eine gute Usability und die intuitive Bedienbarkeit Voraussetzungen für ein erfolgreiches Produkt sind und weder eine Web-App noch eine Hybrid-Lösung eine gute Performanz, die mit Einbindung von nutzenorientierten Services und ggf. Geräte-Features leisten können, ist die Umsetzung einer nativen App anzustreben. Eine mögliche Strategie kann auch der crossmediale Ansatz aus dem mobilen Zeitschriften- und News-Bereich von Axel Springer darstellen. Jedes mobile Produkt besteht aus einer App und einer mobilen Website. Die mobile Website ist eine verkürzte und durch eine Mobile-Redaktion angepasste Version der Desktop-Website, während die App inhaltlich ähnlich ist, aber durch bessere Usability und Navigation, Nutzung der Gerätefeatures sowie personalisierbare Bereiche einen kostenpflichtigen Mehrwert bietet.

Die Analyse der Antworten zeigt, dass in Verlagen die Realisierung eines kombinierten Produkt-Portfolios aus Container-Apps und Einzel-Apps Erfolg versprechend sein kann. Container-Apps sparen Entwicklungskosten und sind für den Kunden übersichtlich, da nur eine App installiert werden muss, die mit Inhalten gefüllt werden kann. Jedoch ist der Verlag dann auch nur mit einer App im Store präsent und in der Vermarktungsstrategie sehr eingeschränkt, da keine Preis- oder Werbeaktionen für spezifische Inhalte, sondern nur für die gesamte Container-App möglich sind. Hinzu kommt, dass sich Container-Apps nur bei wiederkehrenden Inhalten z. B. aus Buch-Reihen anbieten und man bezüglich der Umsetzung einzelner Features oder Services immer die gesamte Container-App verändern muss. Für die Umsetzung serviceorientierter Lösungen bieten sich daher Einzel-Apps an. Die Programmierung ist kostenintensiver, jedoch ist man bei der Umsetzung von Features und Trends völlig frei und kann zielgruppenorientierte, nutzenstiftende und flexibel monetarisierbare Lösungen entwickeln.

Fazit zum Leistungsumfang

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Inhalt, Service und Technik als Bestandteile des Leistungspakets einer App in verschiedene Richtungen hin ausprobiert und variiert werden müssen, um ein geeignetes Konzept zu identifizieren, mit dem Potenziale ausgeschöpft werden können. Die Wahl des technischen Formats, die Inszenierung und Gewichtung der Inhalte und die Schaffung von nutzenorientierten Services und Problemlösungen stellen Herausforderungen dar, die unter Berücksichtigung der Monetarisierbarkeit zu realisieren sind.

5.5 Finanzmodell

In Bezug auf Erlösmodelle für Apps vertreten die Experten sehr unterschiedliche Meinungen und Ansichten, die im Folgenden dargestellt und interpretiert werden.

5.5.1 Erlösmodell

Die befragten Experten beschreiben und bewerten unterschiedliche Erlösmodelle und deren Potenziale für Fachverlage.

Erlösmodell	
→ Freemium-/Gratis-Modell	▶ Mehrere, modulartige Erlösmodelle bieten Flexibilität
→ Kostenbasiertes Modell	▶ Potenzial in Freemium- und In-App-Modellen, Produktpakten
→ Werbebasiertes Modell	▶ Kostenbasierte Erlösmodelle für den B2B-Bereich
→ Kooperationen	

Von Bedeutung ist, dass ein Modell zum Inhalt der App passt und die Zielgruppe sowie ihre Zahlungsbereitschaft berücksichtigt. Potenzial liegt laut Experten in der Kombination mehrerer Erlösmodelle, in crossmedialen Erlösmodellen, in der Vermarktung eines Mehrwerts in Form von Services und Features sowie in einer starken Verlagsmarke mit Leitfunktion. Rosa Schulz (Axel Springer Media Impact) ist überzeugt, dass es Verlagen gelingen kann, durch hohe Wachstumsquoten im Mobile-Bereich schwindende Printerlöse aufzufangen. Das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften wird aufgrund der mangelnden Zahlungsbereitschaft für Apps, der fehlenden Akzeptanz bzw. dem fehlendem Bewusstsein für die Wertigkeit digitaler Produkte und den prozentualen Abgaben an die Appstores als große Herausforderung empfunden.

Das Freemium-Modell, bei dem eine kostenlose oder günstige App durch In-App-Purchase zur Vollversion wird, halten die Experten für Erfolg versprechend, da die Einstiegshürde für den User gering ist und eine hohe Reichweite der App erzielt werden kann. Benjamin Thym (Barcoo) betont die Nachhaltigkeit des Modells, da vor allem bei serviceorientierten Apps durch eine hohe Reichweite dauerhaft mehr Erlöse mittels In-App-Purchase, Werbefinanzierung und einer stetigen Nutzung und Bindung des Users an die Software möglich sind. Im Gegensatz dazu hält Thym kostenbasierte Modelle, für die der User einmalig zahlt und die nur etwa ein Zehntel der Reichweite erlangen, für weniger Erfolg versprechend. Da die Reichweite ein bedeutender Faktor beim In-App-Purchase-Modell ist, rät Prof. Gerlicher (Professor für Mobile Medien) zu einer kostenlosen Basis-App bzw. zu entsprechenden Preisaktionen, da nur mit einer gewissen Verbreitung der App anhand der Conversion-Rate eine Umsatzplanung erfolgen könne. Andreas von Lepel sieht den Vorteil von In-App-Purchase darin, dass sich der User an das Produkt herantasten und es ausprobieren kann, bevor er eine Kaufentscheidung treffen muss. Er betont zudem, dass sich dieses Erlösmodell im Kontext von Verlags-Apps noch durchsetzen muss und dass dem User klar kommuniziert werden sollte, dass nur ein Teil der App kostenlos nutzbar ist. Um dieses Modell erfolgreich umzusetzen müssen Verlage ihre Inhalte in kleine Teile zerlegen, stufenweise anbieten und die User immer wieder neu zum Kauf animieren. Parallel kann ein Paket angeboten werden, das alle In-App-Einzelteile enthält und kostengünstiger gegenüber dem Einzelkauf ist. Das In-App-Modell bietet sich bei der Umsetzung von Container-Apps an.

Einige Experten halten kostenbasierter Modelle in Verlagen für Erfolg versprechend, vor allem im B2B-Bereich wird Potenzial gesehen. Die Problematik liegt laut Johanna Schaumann in der Kalkulation, da sich Apps nicht analog herkömmlicher Verlags-Kalkulationsmodelle berechnen lassen. „Man muss bereit sein, die traditionellen Preis- und Erlösmodelle [der Verlagsbranche] zu verlassen, [...] mit günstigen Preismodellen agieren [und eine App] mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis [...] zum Kauf anbieten [...]“, so Schaumann. Der Preis muss vor allem aus Kundensicht gerechtfertigt sein, da man sich im kostenpflichtigen App-Umfeld in Konkurrenz mit niedrig-preisigen Apps befindet. Das Potenzial kostenpflichtiger Apps liegt, wenn mehrere Apps im Appstore angeboten werden, in der Möglichkeit durch gezielte Preisaktionen die Reichweite zu erhöhen und damit für eine Rückkopplung auf andere, kostenpflichtige Angebote zu sorgen.

Aufgrund der mangelnden Wertigkeit von digitalem Content sieht Thomas Lennartz das größte Potenzial für Fachverlage in der Kopplung und Einpreisung von Apps in ein Produktpaket bzw. Abonnement. In der Kombination mit anderen erfolgreichen Produkten und Fachinhalten seien Apps positionierbar, jedoch nicht als wirtschaftlich eigenständiger Bereich. „Man verdient das Geld nicht, indem man für die App 2,99 Euro im Monat verlangt, sondern dadurch, dass man [...] den Kunden auf dem klassischen Vertriebsweg durch ein Gesamtpaket die App mitbezahlen lässt“, so Lennartz.

Werbebasierte Erlösmodelle bewerten die Experten unterschiedliche. Zum einen werden Werbeinhalte in Verlags-Apps als unpassend, nicht kombinierbar mit qualitativem Verlagsinhalt und störend bei Bezahl-Apps empfunden. Zum anderen wird das nicht unerhebliche wirtschaftliche Potenzial betrachtet, das sich durch ansprechende Werbeformate und -konzepte ergibt. Laut Rosa Schulz liegt das Potenzial eines Erlösmodells im Verlagsbereich in der Kombination von Verkaufs- und Vertriebs Erlösen. Sind Vertriebs Erlöse durch einen Mehrwert gerechtfertigt kann diese Kombination die Entwicklungskosten einholen, so Schulz. Erfolg versprechen laut Experten auch Sponsoring-Modelle, bei denen die App finanziell von anderen Unternehmen unterstützt wird, um den wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Der Erfolg werbefinanzierter Apps hängt auch von der Zielgruppe ab. Während einige User für eine werbefreie App Geld bezahlen, könnte Werbung in Apps für z. B. Schüler oder Studenten akzeptabel sein, wenn die App dann kostenlos ist. Ali Yildirim rät bei der Konzeption von werbefinanzierten Apps dazu, diese auch für Werbetreibende zu entwickeln, d.h. Werbeplätze klar und sichtbar zu platzieren. Die Umsetzung einzelner, werbefinanzierter Service-Bausteine in Apps kann für Fachverlage, die spezifische Berufsgruppen bedienen interessant sein, da fachbezogene Werbeinhalte auch interessante Zusatzinformationen für die Zielgruppe darstellen können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verlage, abhängig von Produkt und Zielgruppe, verschiedene Erlösmodelle ausprobieren, Entwicklungen und Trends in diesem Bereich beobachten und ggf. umsetzen sollten. Unterschiedliche Erlösmodelle bieten den Nutzern Flexibilität, modulare

Angebote lassen sich der Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe anpassen. Die Experten raten zu eine Multi-Channel-Strategie und Cross-Marketing, um Apps breit in alle Verlagskanäle zu streuen. Potenzial wird auch in der Umsetzung von Freemium-Modellen mit In-App-Purchase, die den Nutzer vom Gratis-Angebot zu Bezahl-Modellen führen, gesehen. Ali Yildirim hält das Freemium-Modell vor allem für serviceorientierte Apps geeignet während sich Kauf- oder Abo-Modelle für contentbasierte Apps eignen. Für Fachinhalte kann sich ein kostenbasiertes Modell im Rahmen eines Produktpakets, wie Thomas Lennartz es beschreibt, anbieten. Zu beachten ist im Umgang mit Content, dass z. B. Abo- und Flatrate-Modelle Inhalte abwerten. Die Wertigkeit digitaler Inhalte – als Eigentum der Autoren – muss bei der Umsetzung eines Erlösmodells berücksichtigt und an die Zielgruppe kommuniziert werden.

5.5.2 Kostenmodell

Dass Apps hohe Investitionen für die Konzeption, Programmierung und Weiterentwicklung erfordern, darin sind sich die befragten Experten einig. André Hille spricht von Investitionen in ein anfängliches Defizit-Geschäft, zu denen man gezwungen wird. Erzielte Umsätze fließen oft sofort in die Weiterentwicklung der App.

Kostenmodell → Finanzierung → Ressourcen	► Kostensenkung durch Kooperationen ► Effektive Kostenplanung durch ausgewogene Programmstruktur ► Mehrjährige Verteilung von Produktions- und Marketingbudget
---	--

Je nach Leistungsumfang und technischer Form der App unterscheidet sich der Aufwand bzw. Kosteneinsatz. Folgende Tabelle bietet einen Überblick über den Aufwand. Konkrete Zahlen sind produktabhängig und können nicht geliefert werden.

App-Form	Aufwand/Kosteneinsatz
Native App	► Kenntnisse der Programmiersprachen (Schulung) ► Höchster Investitionsaufwand
Web-App	► Auf Webtechnologien basierend ► Ggf. mit Verlagsressourcen umsetzbar
Hybride App	► Mittelweg durch Baukastensysteme wie PhoneGap ► Kenntnisse der Webtechnologien erforderlich
Mobile Website	► Kostengünstige Variante ► Mit Web-Programmierkenntnissen umsetzbar ► Inhaltliche und konzeptionelle Anpassungen nötig, da anderes Nutzungsverhalten, Usability ► Ggf. mit Verlagsressourcen umsetzbar

Tab. 38: Aufwand und Kosteneinsatz für App-Formen [Eigene Darstellung nach Elsner (2012)]

Um die Kostenplanung möglichst effektiv zu gestalten, Erlöse zu erzielen und positive Deckungsbeiträge zu erreichen, ist eine ausgewogene Programmstruktur des Verlagsportfolios nötig. Sich ändernde Kalkulationsgrundlagen erschweren die wirtschaftliche Planung von Umsätzen, Kosten, Preisen und Erlösen. Da nur wenig Marktdaten und Erfahrungswerte bekannt sind, sind Sharing-Modelle und Kooperationen eine Möglichkeit, um Kosten einzusparen bzw. aufzuteilen. Zu berücksichtigen sind auch die Kosten für Marketing, weshalb es sinnvoll sein

kann, das Marketing- und Produktionsbudget für Apps auf zwei oder mehrere Jahre zu verteilen. So gewährleistet man, dass der Verkauf die laufenden Aktualisierungen finanziert. Rita Bollig rät zu Mischkalkulationen, die in der Verlagspraxis üblich sind und durch unterschiedliche Verwertungsformen von Content entstehen. Eine wirtschaftlich erfolgreiche App müsse über andere Produkte mitkalkuliert werden, so Bollig.

5.5.3 Werteverteilung

Erlösstrukturen und Werteverteilung des Produkts App unterscheiden sich im Allgemeinen nicht von den klassischen Verlagsstrukturen: Bestseller finanzieren Nischentitel.



Im elektronischen Bereich und auch medienübergreifend funktionieren diese Strukturen genauso, Apps werden von anderen Produkten mitfinanziert, so Beate Muschler. Problematisch ist die Werteverteilung bei Produktpaketen, die aus Print, Online, App, Newsletter, etc. bestehen können, da nicht nachvollziehbar ist, welcher Produkt-Bestandteil welche Erlöse erzielt hat und wie diese zu reinvestieren sind.

Positive Deckungsbeiträge im App-Bereich zu erwirtschaften sehen Experten als große Herausforderung. Das sei nur möglich, wenn sich durch Apps auch Bücher wieder besser verkaufen würden oder ein Wechsel des Leitmediums vollzogen wird. Thomas Lennartz hält diesen Wechsel dann für nötig, wenn der Print-Bereich so geschrumpft ist, dass er den digitalen Bereich nicht mehr mitfinanzieren kann.

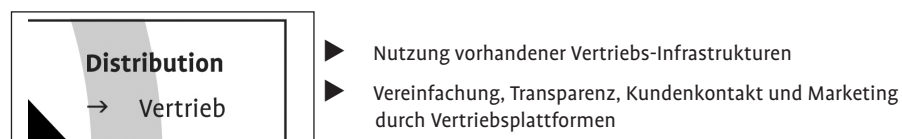
5.6 Kanäle

Im Folgenden wird zusammengefasst, wie sich die Experten zum Vertrieb von Apps und zur Bedeutung von Interaktion und Kommunikation geäußert haben.

5.6.1 Distribution

Die Distribution von Apps über Appstores wird von den Experten unterschiedlich bewertet.

Verlage verlieren durch Appstores die Hoheit über die Vertriebswege und unterliegen den Spielregeln unkalkulierbarer Partner. Sie sind



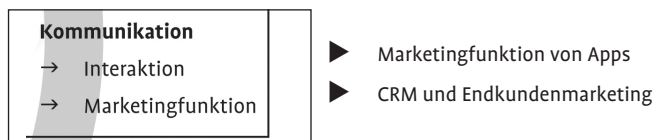
an die Rahmenbedingungen der Marktplätze (z. B. Preismodelle, Aktualisierungszyklen, inhaltliche Richtlinien) gebunden. Thomas Lennartz vertritt die Ansicht, dass nur durch die Nutzung vorhandener Verlags-

Infrastrukturen, Kundenbeziehungen, Vertriebswege und der klassischen Bezahlsysteme ein erfolgreiches App-Geschäftsmodell aufgebaut werden kann. Im Gegensatz dazu identifizieren einige Experten Potenzial durch Appstores, da sie unmittelbar funktionieren, dem Verlag Feedback geben und ihm ermöglichen, agil zu sein und sofort zu reagieren. Die einfache und transparente Kaufabwicklung der Appstores erspart den Verlagen Vermarktungsaufwand, dennoch müssen Apps in Marketing-Kampagnen beworben und auf den großen Marktplätzen der Appstores für die User publik und sichtbar gemacht werden. Verlage sollten durch die Plattformen Potenziale hinsichtlich der Kundenbindung nutzen und sich bewusst machen, dass Erlösquellen wegfallen, wenn nicht alle Plattformen bedient werden. Da der Großteil des Marktes durch die Betriebssysteme iOS und Android abgedeckt wird, ist die Bedienung der beiden Vertriebskanäle laut Experten ratsam.

Die Plattform Apple weist fast keine Fragmentierung in Bezug auf die Geräte auf, wodurch die Entwicklung von iOS-Apps vereinfacht wird.³⁹⁴ Zudem profitiert man vom Vertrauensvorschuss durch das Image der Marke. Jedoch muss bei Apple ein Zeitverlust von drei bis vier Wochen einkalkuliert werden, bevor eine App für den Appstore freigegeben wird, da eine strenge Auswahl nach einer Vielzahl an Kriterien getroffen wird. Die Plattform Google hat den Vorteil einer größeren Nutzerreichweite durch die Verbreitung des Betriebssystems Android. Das offene System ermöglicht schnelle Updates, weist jedoch eine große Geräte-Fragmentierung auf, wodurch die Entwicklung erschwert und die Performanz der Apps auf einzelnen Geräten beeinträchtigt wird.

5.6.2 Kommunikation

Apps sind nicht nur als Produkte sondern auch als Marketing-Instrumente zu betrachten, die den Verlag repräsentieren und neue User werben können.



Neben dem Ziel, Erlöse mit Apps zu erwirtschaften, sollte daher auch die Funktion als Marketing-Instrument erkannt werden. Jedoch sind attraktive Apps in der Herstellung zu aufwendig, um sie nur auf ihre Marketingfunktion zu reduzieren.

Obwohl Marketing für Apps bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells zunächst keine Rolle spielt, betonen die Experten an verschiedenen Stellen die Bedeutung einer funktionierenden Marketing-Maschinerie mit breit gestreutem, crossmedialem Multi-Channel-Marketing über alle Kanäle hinweg sowie die konsequente Bewerbung der Apps in den Stores.

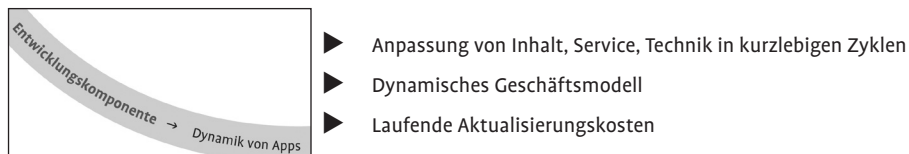
Apps ermöglichen den Aufbau eines funktionierenden Endkunden- und Direktmarketings sowie eines direkten Kundenbezugs. Interaktions-Potenzial

³⁹⁴ Absatz vgl. Spring (2012)

sehen die Experten vor allem durch Vertriebsplattformen, die Userfeedback generieren, das unmittelbar in die Produktentwicklung, Verbesserung und permanente Anpassung einfließt. App-Ideen werden interaktiv mit dem Feedback der Nutzer konzipiert und weiterentwickelt. Durch den direkten Kontakt zu den Kunden ist Potenzial im Aufbau eines CRM (Customer Relationship Management) mit personalisierten User-Accounts, Nutzer- und Zugangsdaten sowie Bezahlinformationen zu sehen.

5.7 Entwicklungskomponente

Die Entwicklungskomponente spielt aufgrund der Dynamik des Produkttyps App eine Rolle bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.



Technische Anpassung, Wartung und Pflege sind aufgrund der stetigen Weiterentwicklung von Geräten, Software und Betriebssystemen nötig. Die inhaltliche Überarbeitung und Ergänzung von Features und Services wird vom User gefordert. Auch laufende Marketing- und Preisaktionen, crossmediales Verlinken und verkaufsfördernde Appstore-Aktivitäten sind nötig und mit Aufwand verbunden. Hinzu kommen jährliche, laufende Aktualisierungskosten und Folgeinvestitionen. Die Herausforderung besteht in der laufenden Geschäftsmodell-Anpassung und der Kurzlebigkeit der Zyklen. Rechtlich unklar ist, über welchen Zeitraum ein App-Anbieter verpflichtet ist, die App zu aktualisieren.

5.8 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Durch die Interpretation der Expertenantworten sowie die Analyse von Apps hinsichtlich ihres Leistungsumfangs und Erlösmodell sind Erfolgsmethoden und Handlungsszenarien erarbeitet worden, die der Verlagsbranche, insbesondere Sach- und Fachverlagen, einen Leitfaden und Empfehlungen für den Einstieg in den App-Markt liefern.

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Herausforderungen darin bestehen, Nutzungs- und Problemsituationen der Zielgruppe zu erkennen und maßgeschneiderte Services und Angebote zu formulieren. Die starke Orientierung an der Zielgruppe ist während der Konzeptionsphase und auch nach der Veröffentlichung der App im Hinblick auf eine stetige Produktoptimierung nötig. Die Tatsache, dass Apps nah am Markt und der Zielgruppe entwickelt werden können, da Feedback unmittelbar einfließt und Agilität gewährleistet, birgt großes Potenzial. Verlage haben durch Apps die Chance, dem sich wandelnden Informationsverhalten der Zielgruppe mit

einem attraktiven Portfolio zu begegnen, neue Zielgruppen durch Apps und Services zu erschließen und ggf. eine Rückkopplung auf Printprodukte zu erzeugen. Der Mobile-Markt ermöglicht eine Öffnung des Unternehmens für neue Denkweisen, Themen und Produkte, da er viel unmittelbarer funktioniert. Um ihn zu bedienen ist es nötig, traditionelle Denk- und Prozessstrukturen aufzubrechen, neue Abläufe zu schaffen und verlagsinterne Fachkompetenzen zu fördern. Dem heterogenen Wettbewerb und den Markteintrittsbarrieren muss mit einem vernetzten, kompetenten und innovativ denkendem Team begegnet werden. Das Geschäftsmodell Verlag ist dahingehend anzupassen, dass digitale Medien im Zentrum zu platzieren sind, um für einen Wandel des Leitmediums gerüstet zu sein. Ein zielgruppen- und medienorientiertes Leistungsangebot erfordert es zudem, die Sprache des mobilen Marktes zu lernen. Technische Fachkompetenz und Marktkenntnis sind ebenso wichtig, wie eine medien-spezifische Datenhaltung und die Fähigkeit, Inhalte neu zu strukturieren und auf ein mobiles Medium zu transformieren. Die Spreizung der Kanäle birgt Umsatzpotenzial und neue Erlösquellen. Um Erlöse zu erzielen, können die Investitionskosten durch medienübergreifende, detaillierte und langfristig angelegte Mischkalkulationen, Sharing-Modelle oder Kooperationen gering gehalten werden. Erlöse verspricht eine starke Verlagsmarke, die in die digitale Welt transportiert wird. Reichweite als entscheidender Erfolgsfaktor von Apps, kann über die Heranführung des Users von kostenlosen Inhalten zu Bezahl-Modellen geschaffen werden. Potenzial liegt auch in der Kombination mehrerer Erlös-Konzepte und -modelle, die produkt- und zielgruppenspezifisch angepasst werden müssen.

Die Experteninterviews haben eine breite Variation an Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren identifiziert, die Fach- und Sachverlagen beim Eintritt auf den App-Markt als Anhaltspunkte und Hilfestellung dienen können.

6 Mobile Geschäftsmodelle für den Verlag Eugen Ulmer

Das folgende Kapitel stellt den praktischen Teil der Arbeit dar. Der entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz dient als Leitfaden zur Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen bzw. Handlungsempfehlungen für den Verlag Eugen Ulmer. Die von den Experten identifizierten und in Kapitel 5 beschriebene Erfolgsmethoden fließen in die Überlegungen mit ein.

6.1 Der Verlag Eugen Ulmer

Ursprünglich als Fachverlag für Obst- und Weinbau im Jahr 1868 gegründet, umfasst das Themenspektrum des Verlags Eugen Ulmer (im Folgenden: Ulmer Verlag) neben den Schwerpunkten Landwirtschaft und Gartenbau die Bereiche Hobbygarten, Nutz- und Heimtiere, Veterinärmedizin, Ökologie und Naturschutz und deckt damit im weiteren Sinne die Felder Tiere, Pflanzen und Natur ab.³⁹⁵ Innerhalb der Themenfelder wendet sich der Verlag sowohl mit Fachinformationen an ein professionelles Publikum als auch mit professionell aufbereiteten Informationen an Laien. Die Grenze zwischen beruflichen und privaten Interessen lässt sich laut Verleger Matthias Ulmer nicht klar ziehen. Das Medienspektrum des Verlags beinhaltet Schul-, Lehr- und Fachbücher, Ratgeber, Nachschlagewerke, wissenschaftliche Magazine, Special-Interest- und Fachzeitschriften, CD Roms, digitale Datenbanken, Websites, Fachportale, Social Media-, Community- und Blog-Auftritte, E-Books und Apps.³⁹⁶ Derzeit umfasst das Portfolio ca. 1400 lieferbare Bücher, 22 Zeitschriften, ca. 100 Websites und Datenbanken sowie zahlreiche Auftritte auf externen Plattformen (z. B. Facebook), etwa 400 E-Books sowie etwa ein Dutzend kostenlose wie kostenpflichtige Apps. Rund 155 Mitarbeiter werden beschäftigt. Der Verlag engagiert sich in der Medienindustrie sowie in der Schul- und Berufswelt in Verbänden, Gremien und fachspezifischen Projekten. In der Liste der 100 größten Verlagen befindet sich der Ulmer Verlag laut Fachzeitschrift Buchreport mit einem Umsatz von 30,3 Millionen Euro im Jahr 2012 (1,3 Prozent mehr als im Vorjahr) und jährlich 145 Novitäten auf Platz 53.³⁹⁷

Die folgenden Diagramme zeigen die Verteilung der Themenfelder im Buch- und Zeitschriftenbereich anhand der Umsätze.

³⁹⁵ vgl. Ulmer (2013): Homepage

³⁹⁶ vgl. Ulmer (2013): Homepage

³⁹⁷ vgl. Buchreport (2013b)

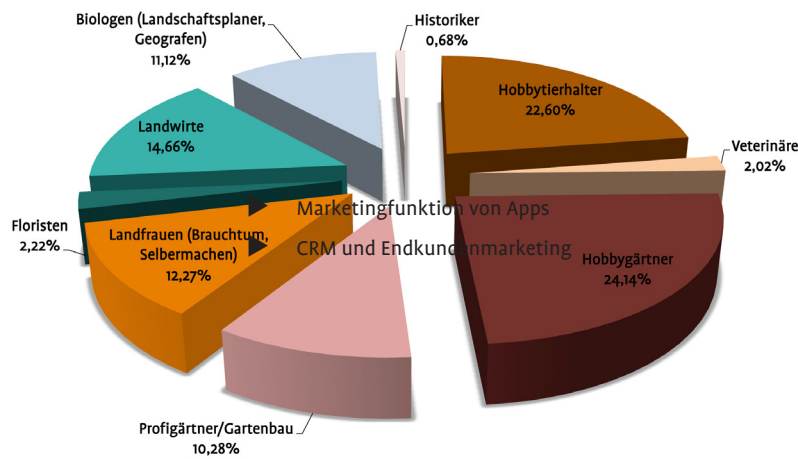


Abb. 48: Themenfelder im Buchbereich nach Umsatz [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): E-Mail]

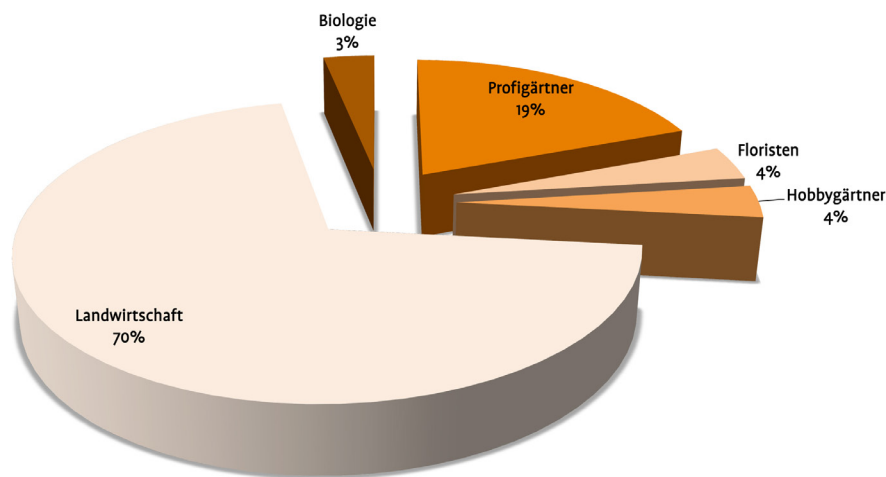


Abb. 49: Themenfelder im Zeitschriftenbereich nach Umsatz [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): E-Mail]

Das Verlagsprofil zeichnet sich laut internem Leitbild vor allem durch die Zusammenarbeit mit Fachautoren, die Zielgruppennähe sowie den Auftrag der Wissensvermittlung aus.

Verlag als Dienstleister

Im Online- und Mobile-Bereich fungiert der Verlag auch als Dienstleister, sowohl für andere Verlage als auch für Unternehmen innerhalb der Verlags-Zielgruppen. Der Ulmer Verlag produziert und betreut neben verlagseigenen Angeboten auch ca. 170 Websites bzw. Online-Projekte für externe Auftraggeber. Zu diesen Dienstleistungen zählen z. B. die Programmierung und Betreuung von Webshops für Pflanzenproduktionsunternehmen, die an Warenwirtschaftssysteme gekoppelt sind sowie die Herstellung von Apps für Branchenmessen und verlagsnahe Verbände. Darüber hinaus vermarktet der Ulmer Verlag das verlagseigene Content-Management-System.

6.2 Zielgruppe Garten- und Landschaftsbau

Mit über 10 Prozent im Buchbereich und fast 20 Prozent im Zeitschriftenbereich bildet der GaLaBau eine umsatzstarke und bedeutsame Zielgruppe des Verlags und steht im Fokus dieses Kapitels. Im Folgenden wird der GaLaBau von anderen Fachgebieten des Gärtnerberufs abgegrenzt und das Berufsbild

Landschaftsgärtner erläutert. Zudem erfolgt ein kurzer Einblick in aktuelle Branchenentwicklungen sowie in das Produktspektrum, mit dem sich der Ulmer Verlag an den GaLaBau richtet.

6.2.1 Berufsbild Landschaftsgärtner

Das Berufsbild Gärtner erfordert Kreativität, handwerkliches Geschick, kaufmännische Fähigkeiten sowie technisches Verständnis, aber auch Naturverbundenheit und Teamgeist.³⁹⁸ Man unterscheidet sieben Fachbereiche:

Fachbereich	Tätigkeiten
Baumschule	Vermehrung und Kultivierung von Rosen, Sträuchern, Kletterpflanzen, Bodendeckern und Gehölzen; Beratung über Pflanzung, Pflege und Vorlieben der Pflanzen; Verkauf
Friedhofsgärtnerei	Dienstleister und sachkundiger Ansprechpartner für Planung, Bepflanzung und Pflege von Grabstätten sowie allen friedhofsgärtnerischen Leistungen
Garten- und Landschaftsbau	Planung, Bau und Pflege von öffentlichen und privaten Gärten, Parks, Spiel- und Sportplätzen, Grünanlagen inklusive Teichbau, Wegebau und Erdarbeiten
Gemüsebau	Vermehrung und Kultivierung von Gemüse (Freiland und Gewächshaus) inklusive Aussaat, Pflege, Ernte, Transport, Lagerung und Vermarktung
Obstbau	Erzeugung von Obst für den Verkauf und die Weiterverarbeitung; Ernte, Lagerung, Verpackung und Transport; Kenntnisse der Sorten- und Standorteigenschaften
Staudengärtnerei	Vermehrung und Kultivierung von umfangreichen Staudensortimenten; Beratung bzgl. Ansprüche und Vorlieben der Pflanzen; Verkauf
Zierpflanzenbau	Vermehrung, Kultivierung, Kennzeichnung und Sortierung von Topfpflanzen und Schnittblumen; Beratung, Vermarktung und Verkauf an Großhandel sowie Endkunden

Tab. 39: Fachbereiche des Berufsbilds Gärtner [Eigene Darstellung nach Bayrisches Staatsministerium (2013)]

Im GaLaBau spricht man vom Berufsbild Landschaftsgärtner.³⁹⁹ Landschaftsgärtner kümmern sich schwerpunktmäßig um die Planung, den Bau und die Pflege von Außenanlagen. Sie gestalten private Hausgärten, öffentliche Parks, Sport- und Spielplätze, innerstädtische Grünanlagen und grüne Flächen an Verkehrswegen. Auf den Baustellen werden mit Hilfe von Maschinen Erdarbeiten sowie Bau- und Pflegemaßnahmen ausgeführt. Zum Aufgabenbereich eines Landschaftsgärtners gehört die Aussaat von Rasen, die Pflanzung, Pflege und Verpflanzung von Bäumen, die Verwendung verschiedener Pflanzen und der fachgerechte Einsatz unterschiedlicher Materialien wie Natur- und Betonsteine oder Holz. Landschaftsgärtner kümmern sich nicht nur um die Begrünung, sondern pflastern auch Wege und Plätze, bauen Mauern und Treppen oder legen Teiche an. Ein Schwerpunkt des Berufes bilden Maßnahmen für die Natur- und Landschaftspflege. Durch Dach- und Fassadenbegrünungen, Anlage von Biotopen, Rekultivierung von Deponien und Abbaugeländen sowie wasserbauliche Maßnahmen leisten sie einen großen Beitrag zum Umweltschutz. Auftraggeber von Landschaftsgärtnern können Kommunen, Wohnungsbaugesellschaften, Industrie oder Privatpersonen sein.

³⁹⁸ Absatz vgl. Bayrisches Staatsministerium (2013)

³⁹⁹ Absatz vgl. Zentralverband Gartenbau (2013)

6.2.2 Wachstumsbranche Garten- und Landschaftsbau

Die GaLaBau-Branche konnte ihren Gesamtumsatz im Jahr 2012 um 9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr auf rund 6 Milliarden Euro erhöhen.⁴⁰⁰ Die Nachfrage nach Dienstleistungen im GaLaBau steigt damit seit 2005 kontinuierlich an. Auch die Zahl der Beschäftigten stieg im Jahr 2012 um 5,32 Prozent. In 16.267 Fachbetrieben sind insgesamt 100.434 Personen beschäftigt. Zwar sank die Zahl der Betriebe um 1,17 Prozent geringfügig gegenüber dem Vorjahr, die Anzahl der Beschäftigten wurde dennoch um 5,32 Prozent gesteigert. Während früher die meisten Aufträge aus öffentlicher Hand vergeben wurden, stammen inzwischen über 50 Prozent der Aufträge aus dem Privatbereich.⁴⁰¹

6.2.3 Garten- und Landschaftsbau im Verlag Eugen Ulmer

Die Zielgruppe GaLaBau wird im Ulmer Verlag mit zahlreichen Fach- und Lehrbüchern, Fachzeitschriften sowie Web-Angeboten bedient. Bezüglich der Verlagszielgruppen spricht Verleger Matthias Ulmer von der Problematik bei der Ziehung einer klaren Grenze zwischen beruflichen und privaten Interessen, die sich in einigen Programmbereichen des Verlags zeigt. Vor allem im Bereich GaLaBau vermischen sich die Zielgruppen. So richten sich laut Verleger Fachbücher über Pflanzen als professionelle Hand-Bibliothek an Garten- und Landschaftsbauer gleichermaßen wie an Hobby-Gärtner. Fachzeitschriften, wie z. B. Gartenpraxis oder Flächenmanager, sprechen gleich mehrere Zielgruppen an. Der Ulmer Verlag hat laut Verleger gemeinsam mit Haymarket Media Deutschland die führende Marktposition. „Wir sind das einzige Unternehmen, das nicht nur Zeitschriften sondern auch Bücher und Datenbanken anbietet und das neben Profis und Wissenschaft [auch] Studenten und Schüler bedient“, so Ulmer.

Der Ulmer Verlag bietet eine Vielzahl an Fach-, Sach- und Lehrbüchern für den GaLaBau. Das Gesamtverzeichnis umfasst Werke zur Praxis der Betriebsführung und Betriebswirtschaft, Pflanzenübersichten und Lexika, Gestaltungshilfen, Bildatlanten und Design-Ratgeber, Werke für die Baumschule, Pflanzenpflege und Pflanzenschutz sowie ein breites Spektrum an Ausbildungsliteratur.⁴⁰² Zu den wichtigsten Branchenwerken gehören laut Lektorats-Leiterin Susanne Böttcher die Reihen „Fachbibliothek Grün“ und „Praxis Betriebsführung“. Als Standardwerke des GaLaBaus seien der *Lehr*, das Taschenbuch für den Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau sowie der *Zander*, eine Enzyklopädie der Pflanzennamen, die in der 18. Auflage erschienen und mittlerweile auch als zweibändiges Werk *Der Große Zander* erhältlich ist, zu nennen.

Im Zeitschriftenbereich richten sich drei Fachmagazine an die Zielgruppen des GaLaBaus. Die Zeitschrift Dega GaLaBau bildet den Schwerpunkt.⁴⁰³

400 Absatz vgl. GaLaBau (2012a): Homepage

401 vgl. Wendebourg (2013), S. 6

402 vgl. Ulmer Verlag (2013): Gesamtverzeichnis

403 vgl. Ulmer (2013): Homepage

Zeitschrift	Beschreibung
Dega GaLaBau – Das Magazin für den Garten- und Landschaftsbau	Fachinformationen, Entwicklungen, Trends, Produkte im GaLaBau
Gartenpraxis – Ulmers Pflanzenmagazin	Stauden- und Gehölzverwendung im Garten (Hobby und Beruf)
Flächenmanager – Das Magazin für Profis in der Grün- und Arealpflege	Gerichtet an Entscheider der Grün- und Arealpflege

Tab. 40: Fachzeitschriften des Verlags Eugen Ulmer für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): Homepage]

Betrachtet man das digitale Angebot für den GaLaBau, so zeigt sich zum einen, dass der Verlag viele Buchtitel bereits als E-Book veröffentlicht hat. Zum anderen bietet der Verlag durch die Websites der einzelnen Fachzeitschriften zusätzliche Informationsplattformen für die Zielgruppe an. Alle Zeitschriften-Websites verfügen beispielsweise über geschlossene Abonnenten-Bereiche, die umfangreiches aktuelles und archivierte Artikelmaterial, etc. enthalten. Darüber hinaus gehören folgende Plattformen für den GaLaBau bzw. für Landschaftsgärtner zum Verlagsportfolio.

Tab. 41: Web-Angebot des Verlags Eugen Ulmer für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Springob (2013): E-Mail]

Portal	Beschreibung	URL
Azubikolleg	Portal für Auszubildende im Bereich Gärtner	www.azubikolleg.de
Grüner Stellenmarkt	Berufsportale für die Jobsuche in im Bereich GaLaBau	www.gruener-stellenmarkt.de
Landschaftsgärtner	Forum und Portal zur Suche von Landschaftsgärtnern, Betrieben und Experten	www.landschaftsgaertner.de
Gartenberatung	Internetportal und Netzwerk für Hilfe bei Gartengestaltung; kostenlose Vermittlung von Gartenberater, -planer oder -gestalter	www.gartenberatung.info
Gartengestaltung	Dach-Website für Gartenberatung und Landschaftsgärtner	www.ulmer-gartengestaltung.de
Trockenmauern	Informationsseite zum Thema Trockenmauern, Zusammenführung von Profis und Kunden	www.trockenmauern.info
GK-Maschinenmarkt	Anzeigenbörse für gebrauchte Maschinen und Technik für den GaLaBau (Projekt von Anzeigenmarketing und Redaktion)	http://www.gk-maschinenmarkt.com

6.2.4 Wettbewerber im GaLaBau

Haymarket ist der einzige ernst zu nehmende Wettbewerber des Ulmer Verlags. Das Unternehmen ist die deutsche Tochter eines britischen Magazinverlags, die in Deutschland mit 90 Mitarbeitern Magazine, Online-Auftritte, Events, Datenbanken und Seminare, für den Bereich Gartenbau, anbietet.⁴⁰⁴ Folgende Tabelle zeigt das Produktportfolio von Haymarket für den GaLaBau:

Produkt	Beschreibung
Taspo	Zeitung und Website für Produktion, Dienstleistung und Handel im Gartenbau
Deutsche Baumschule	Fachzeitschrift und Website für die Baumschulwirtschaft
Friedhofskultur	Zeitschrift und Website für das Friedhofswesen
Gartendesign Exklusiv	Magazin und Website für Gartengestaltung
Gärtnerbörse	Magazin und Website für Zierpflanzenbau
www.galabautechnik.de	Technikführer für Garten- und Landschaftsbau
www.gruenejobs.de	Stellenmarkt für den deutschen Gartenbau

Tab. 42: Produktportfolio von Haymarket für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Haymarket (2013): Homepage]

⁴⁰⁴ Absatz vgl. Haymarket (2013): Homepage

Die Wochenzeitung Taspo verfügt über eine IVW-geprüfte Auflage von 11.788 Exemplaren (Q2/2012) und sieht sich als Marktführer im Gartenbau. Im Vergleich dazu hat die monatlich erscheinende Fachzeitschrift Dega GaLaBau eine Auflage von 6.808 Exemplaren (Q2/2012), ist jedoch auf den GaLaBau spezialisiert. Verleger Matthias Ulmer sieht den Ulmer Verlag als Marktführer im GaLaBau, im Bereich Gartenbau teile man sich mit Haymarket die Marktführerschaft.⁴⁰⁵ Haymarket hat bislang keine Apps für den Gartenbau veröffentlicht.

6.3 Apps im Verlag Eugen Ulmer

Die Digitalisierung und den Wandel der Lesegewohnheiten sieht der Ulmer Verlag als Chance, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Produktionsabläufe anzupassen.⁴⁰⁶ Die technische Konzeption und Produktion von Apps ist im Verlagsbereich Online angesiedelt. Eine eigene Abteilung existiert nicht. Der Verlagsbereich Online ist zuständig für die Betreuung der Web-Angebote inklusive des Ulmer Web-Shops sowie für Online-Marketing in den Produktbereichen Buch und Zeitschrift, die Koordination der E-Book-Vermarktung, und tritt zugleich als technischer Dienstleister für Branchenteilnehmer, Verbände, etc. auf. Für den App-Markt sind erste Konzepte und Produkte umgesetzt worden, um Erfahrungen zu sammeln. Der Verlag will zukünftig weitere Ressourcen einsetzen und den Mobile-Bereich ausbauen.

6.3.1 App-Portfolio

Der Ulmer Verlag bringt verlagseigene Apps heraus und fungiert als Mobile-Dienstleister für andere Verlage und andere Auftraggeber. Das Spektrum der bislang umgesetzten Apps lässt sich in 5 Segmente gliedern, die im Folgenden kurz erläutert werden.⁴⁰⁷

News-Apps

News Apps hat der Ulmer Verlag ursprünglich im Rahmen eines externen Auftrags konzipiert. Der Alfons W. Gentner Verlag, ein Fachverlag für Sanitär- und Heizungstechnik, Kälte- und Klimatechnik, Glas und Elektro- und Sicherheitstechnik, nutzt seit einigen Jahren ein vom Ulmer Verlag programmiertes Content Management-System (CMS) zur Verwaltung der Fachzeitschriften-Inhalte. Aktuelle Inhalte werden dort in regelmäßigen Zyklen eingepflegt. Die News-Apps sind an das CMS gekoppelt. Ein RSS-Feed⁴⁰⁸ erkennt Änderungen und neue Inhalte im CMS und sorgt für die regelmäßige Aktualisierung des Contents in der jeweiligen App. Dadurch sind die Apps aktuell und inhaltlich synchron mit den Zeitschriften-Websites. Für den Gentner Verlag wurden folgende Apps für die Plattformen iOS und Android umgesetzt:

⁴⁰⁵ Absatz vgl. Haymarket (2013): Homepage.

⁴⁰⁶ vgl. Ulmer Verlag (2013): Homepage

⁴⁰⁷ Erläuterungen zu Apps vgl. Ulmer Verlag (2013): App-Portfolio

⁴⁰⁸ Mashable (2013c): RSS-Feeds (Really Simple Syndication) dienen der zeitnahen Publikation von Informationen im Internet. Abonnenten von RSS-Feeds werden informiert, wenn sich der Inhalt bestimmter Websites ändert.

App	Beschreibung
TGA	Basierend auf: TGA-Fachplaner - Magazin für Technische Gebäudeausrüstung
Die Kälte	Basierend auf: KK Die Kälte + Klimatechnik – Fachzeitschrift für Kälte-, Klima- und Lüftungstechnik
Glaswelt	Basierend auf: Glaswelt – Branchenmagazin für Fenster, Fassade, Glas)
GEB	Basierend auf: GEB Gebäude-Energieberater – Magazin für Energieberatung
SBZ	Basierend auf: SBZ. Sanitär, Heizung, Klima – Fachzeitschrift für Sanitär-, Heizungs-, Klima- und Klempnertechnik

Tab. 43: News-Apps für den Gentner Verlag [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): App-Portfolio]

Basierend auf derselben Technik wurden folgende Apps im Ulmer Verlag umgesetzt:

App	Beschreibung
Stullenapp	Basierend auf der Rubrik „Stulle des Monats“ in der Zeitschrift Campos
DEGA Grüne Profil Infos	Basierend auf den aktuellen Meldungen der Zeitschriften Dega GaLaBau, Dega Produktion und Handel, Florieren, Gemüse und Dega Grüner Markt
Landfreunde	News-App des Landfreude Newsletters (eingestellt, App nicht mehr erhältlich)

Tab. 44: News-Apps für den Verlag Eugen Ulmer [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): App-Portfolio]

Messe-Apps

Die erste Messe-App, die vom Ulmer Verlag konzipiert wurde, war die LWH-App, ein interaktiver Messekatalog für das Landwirtschaftliche Hauptfest 2010 in Stuttgart.⁴⁰⁹ Sie umfasst eine Ausstellerliste mit Volltextsuche, einen Suchindex für Produktkategorien, Hallenpläne und Standnummern der Messe, eine Gesamtübersicht des Geländes sowie ein Newsfeed mit Informationen zum LWH. Die LWH-App ist als Vorläufer zu betrachten und liefert das technische Gerüst für die Konzeption weiterer Messe-Apps. In den Jahren 2011 bis 2013 hat der Ulmer Verlag die Messe-Apps für die Internationale Pflanzenmesse in Essen (IPM) konzipiert und programmiert.⁴¹⁰ Die Apps sind Messeplaner mit Ausstellerverzeichnis, das sich nach Aussteller oder Produkten sortieren lässt. Durch integrierte Hallenpläne auf denen sämtliche Aussteller eingezeichnet sind, wird dem User die Orientierung erleichtert. Ein Newsfeed liefert aktuelle Informationen. Alle bislang umgesetzten Messe-Apps sind werbefinanziert durch Anzeigen.

Projekt: UTB-Cloud

Ein weiteres App-Projekt hat der Ulmer Verlag in Kooperation bzw. als Mitglied der Arbeitsgemeinschaft UTB in Stuttgart umgesetzt.⁴¹¹ Die App UTB-Cloud war bei Fertigstellung der vorliegenden Arbeit noch nicht verfügbar. Es handelt sich um eine Reader-App zum Lesen digitaler Inhalte der UTB-Verlage. Die UTB-Cloud übernimmt die Funktion einer Bibliothek, die mit Büchern über In-App-Purchase bestückt werden kann. Interaktionen der User sind durch das Einfügen von Markierungen, Bookmarks und Notizen gegeben, eine Community-Funktion ist geplant.

409 Absatz vgl. Ulmer Verlag (2013): Homepage

410 Absatz vgl. Ulmer Verlag (2013): App-Portfolio

411 Absatz vgl. Ulmer Verlag (2013): App-Portfolio

Service-Apps

Als serviceorientierte Lösung hat der Ulmer Verlag die Gätnerradar-App für iOS und Android programmiert. Es handelt sich um eine Zusammenarbeit mit dem Verband Deutscher Einzelhandelsgärtner. Die Adressen der Verbandsmitglieder werden in der App gelistet und können nach Entfernung zum eigenen Standort sortiert werden, um dem User die am nächsten gelegenen Gärtnereien anzuzeigen. Der User erhält sämtliche Kontaktdaten der Gärtnereien, Links zu Firmen-Websites, Informationen zum Sortiment und kann sich die Lage der Gärtnereien auf einer eingebundenen Google-Karte anschauen bzw. sich zu einer ausgewählten Ziel-Gärtnerei navigieren lassen. Für den Gätnerradar ist ein werbe- bzw. sponsorenbasiertes Erlösmodell vorgesehen.

Content-Apps

Der Ulmer Verlag hat einige standardisierte Content-Apps auf Basis von Büchern durch den Dienstleister Heubach Media umsetzen lassen. Für dieses Projekt aus dem Jahr 2010 wurden Bestimmungs-Bücher einer Naturführer-Reihe verwendet, die über ähnliche inhaltliche Strukturen verfügen, d.h. sich aus Pflanzen- oder Tier-Portraits zusammensetzen. Eine Auswahl der Portraits wird in den Apps wiedergegeben, angereichert durch Suchfunktionen. Das Projekt war ein erster Einstieg in den App-Markt und zielte darauf ab, Verlagscontent auf mobile Endgeräte zu bringen und die Buchreihe zu bewerben. Die Apps sind kostenlos und als reine Marketing-Instrumente zu betrachten. Die Bestimmungs-Reihe umfasst folgende Apps: Süßwasserfische, Wildblumen, Vögel, Gehölze, Pilze, Schmetterlinge, Säugetiere, Alpenblumen, Insekten.

Es wurden auch kostenbasierte Content-Apps aus Buchinhalten konzipiert und angeboten, um Erfahrungen auf dem Markt zu sammeln. Im Zuge einer neuen Mobile-Strategie wurden diese jedoch zur Bereinigung wieder vom Markt genommen.

6.3.2 Erweiterung des App-Portfolios

Im Ulmer Verlag werden innovative Ideen, Konzepte und Produkte als wesentliche Bestandteile des Wachstums betrachtet, die laufend erneuert und gefördert werden müssen. Im Verlagsleitbild ist als Ziel verankert, dass Innovationen in Form von Produkten und Leistungen den Kunden zugänglich gemacht werden müssen.

Wachstumspotenzial eröffnet die Erweiterung des App-Portfolios. Der Verlag möchte sich verstärkt auf die Umsetzung serviceorientierter Apps konzentrieren und Abstand von der 1:1-Umsetzung von Büchern nehmen. Im Mobile Business eröffnen sich dem Verlag im Business-2-Business-Bereich (B2B) Potenziale, vor allem auch durch eine Positionierung als Service-Dienstleister und weniger als Content-Lieferant. Im Zuge der Ausweitung liegt der Fokus aufgrund der inhaltlichen Fachkompetenz des Verlags zunächst auf dem Themenfeld GaLaBau, als umsatzstarke Zielgruppe. Neben dem umfassenden Print- und Online-Angebot bilden mobile Services den noch fehlenden Baustein für eine crossmediale Bedienung der Zielgruppe.

6.3.3 Potenzial von Apps für den Garten- und Landschaftsbau

Die Berufsgruppe der Landschaftsgärtner ist häufig unterwegs, arbeitet meist draußen und weist durch ihre typischen Nutzungssituationen großes Potenzial für mobile Angebote auf. Landschaftsgärtner übernehmen die Planung und Neuanlage von Projekten an neuen Orten sowie die Pflege- und Betreuung bereits angelegter Grünanlagen. In regelmäßigen Zyklen kehren Landschaftsgärtner zu den von ihnen betreuten Projekte zurück. Die flexiblen Arbeitsorte sowie die zyklischen Aufgaben bergen Potenzial für eine mobile Unterstützungs-Lösung, die den Arbeitsalltag vereinfacht, z. B. durch den Einsatz mobiler, standortbezogener Services. Hinzu kommt die Affinität der Berufsgruppe zu digitalen Produkten, da häufiger und intensiver als in anderen Branchen mit Datenbanken gearbeitet wird. Laut Matthias Ulmer spielen Pflanzendatenbanken für den GaLaBau eine große Rolle und dienen als Vorbild für die Systematisierung anderer naturwissenschaftlicher Gebiete. Auch Datenbanken bieten beispielsweise die Möglichkeit der Umsetzung einer mobilen Lösung. Smartphones eignen sich aufgrund der kompakten Größe als Begleiter für Landschaftsgärtner, für die Kommunikation mit der Firma und Abstimmung unter Kollegen ist die Verwendung ohnehin sinnvoll. Die Investitionsbereitschaft in mobile Techniken, Produkte und Branchensoftwarelösungen wird gefördert durch die stabile, wirtschaftliche Lage der GaLaBau-Branche.

Aufgrund der starken Marktposition und des breiten, fachspezifischen Medienspektrums für den GaLaBau sieht Matthias Ulmer großes Potenzial in der Ergänzung des Produktportfolios mit digitalen und mobilen Anwendungen für Fachinformationen und Services sowie in der Schaffung von Synergien zwischen Print und Digital für die verschiedenen Zielgruppen des GaLaBaus.

6.4 Geschäftsmodellinnovation für den Verlag Eugen Ulmer

Basierend auf dem theoretischen Geschäftsmodell-Ansatz werden konkrete Vorschläge, Ideen und Handlungsempfehlungen für Apps und die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen geliefert.

6.4.1 Leitfaden für Geschäftsmodellinnovationen

Die Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation erfolgt nach dem 5-Phasen-Modell von Osterwalder.⁴¹² Von den 5 Phasen sind die ersten 3 Phasen im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchführbar. Phase 4 (Implementierung des Modells in die Praxis) und Phase 5 (Durchführung und Anpassung des Modells) sind bei der Realisierung in der Praxis umzusetzen.

Folgende Tabelle erläutert die ersten Phasen der Geschäftsmodellinnovation und beschreibt die Umsetzung im Rahmen der Thesis.

⁴¹² S. Kapitel 3.5.2

Phasen der Geschäftsmodellinnovation	Umsetzung im Rahmen der Thesis
Phase 1: Mobilisieren <ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektvorbereitung, Projektziele definieren ▶ Elemente für eine erfolgreiche Geschäftsmodellgestaltung zusammentragen ▶ Bewusstsein für Notwendigkeit schaffen ▶ Motivation beschreiben ▶ Gemeinsame Basis für die Beschreibung, Gestaltung und Analyse definieren 	Mobilisieren <ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektziel: Handlungsempfehlungen für die Umsetzung eines App-Geschäftsmodells für die Zielgruppe GaLaBau durch den Ulmer Verlag ▶ Notwendigkeit: schrumpfender Printmarkt, wachsender Mobile-Markt, Wandel des Informationsverhaltes der Zielgruppe ▶ Motivation: Erlöse erzielen, Zielgruppe halten/vergrößern/besser befriedigen, Produktportfolio erweitern ▶ Basis: entwickelter Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen
Phase 2: Verstehen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recherche und Analyse der Elemente für die Geschäftsmodellgestaltung ▶ Analyse relevanter Wissensbereiche: Kunden, Technologie und Umfeld ▶ Bedürfnisse und Probleme der Kunden identifizieren ▶ Studien lesen, Fachleute interviewen, Ideen und Meinungen sammeln ▶ Branchenvoraussetzungen untersuchen 	Verstehen <ul style="list-style-type: none"> ▶ Marktforschung durch Beschreibung des App-Markts (Kap.1), Produktanalysen (Kap. 4) und Experteninterviews (Kap. 5) ▶ Kundenanalyse, Kundenbedürfnisse und Analyse der Zielgruppe GaLaBau und der Produkte auf dem Markt (Kap. 4.3.3, Kap. 6.2, Kap. 6.3): Beschreibung von Zielgruppe und Produkten ▶ Interviews mit Experten (branchenintern und -extern)
Phase 3: Gestalten <ul style="list-style-type: none"> ▶ Geschäftsmodelloptionen schaffen, Brainstorming ▶ Ideen auswählen, analysieren, kritisch betrachten ▶ Ideen und Visionen in Prototypen verwandeln, die erforscht und getestet werden ▶ Intensive Prüfung, Beurteilung, kritische Betrachtung 	Gestalten <ul style="list-style-type: none"> ▶ Brainstorming, Schaffung und Beschreibung von Ideen, Entwicklung mehrerer Optionen ▶ Detaillierte Beschreibung der Konzepte und Ideen (erfolgt in Kapitel 6.4.2) ▶ Analyse, Auswahl, Prototyp-Umsetzung, Testen und Bewertung (erfolgt nicht im Rahmen der Thesis)
Phase 4: Implementieren	Praxis
Phase 5: Durchführung	Praxis

Für die Entwicklung kreativer Ideen während der Schaffung einer Geschäftsmodellinnovation beschreibt Osterwalder neben anderen Techniken auch die Ideenbildung, nach der im Folgenden verfahren wird.⁴¹³ Dabei ist eine Liste möglicher Ideen zu erstellen, bei der es zunächst um Quantität und nicht um Aspekte wie Umsetzbarkeit oder Erfolgspotenzial geht. Diese Aspekte sind erst in einem zweiten Schritt bei der Reduzierung der Optionen zu betrachten.

Tab. 45: Phasen von Geschäftsmodellinnovationen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253 ff.]

6.4.2 Handlungsempfehlungen für Geschäftsmodellinnovationen

Als Ergebnis des 5-Phasen-Modells und der Ideenbildung sind Handlungsempfehlungen für ein Geschäftsmodell für den Ulmer Verlag entstanden, die im Folgenden beschrieben werden. Für den Leistungsumfang einer App und das damit verknüpfte Erlösmodell werden mehrere Ideen vorgestellt. Verlagsinterne und -externe Faktoren, Leistungserstellung, Kostenmodell und Werteverteilung, Kanäle sowie die Entwicklungskomponente sind im Kontext der folgenden Ausführungen als globale Elemente zu sehen, die den Rahmen des Geschäftsmodells bilden und für jede App-Idee nur geringfügig variieren.

⁴¹³ Absatz vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 140

6.4.2.1 Verlagsexterne Faktoren: Markt, Zielgruppe, Wettbewerber

Verlagsexterne Faktoren werden in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Marktbetrachtung, durch die Analyse von Apps für die „Grüne Branche“ sowie durch die Beschreibung der Zielgruppe GaLaBau betrachtet und im Folgenden noch einmal kurz zusammengefasst.

► Marktbetrachtung Mobile (s. Kapitel 1)

- Steigende Anzahl der Geräte, zunehmende Funktionalitäten
- Popularität von Apps
- Betrachtung von App-Formen, Trends und Features

► Bedeutung des App-Markts für die Verlagsbranche (s. Kapitel 2)

- Schrumpfender Printmarkt
- Wandel des Informations- und Kommunikationsverhaltens
- Mobile Verlagslösungen bergen Potenzial und Herausforderungen
- Problem: Monetarisierbarkeit von Apps

► Marktbetrachtung der GaLaBau-Branche (s. Kapitel 6.2)

- Wachstumsmarkt, steigende Umsätze
- Potenzial für Mobile Lösungen durch berufsspezifische Nutzungssituationen

► Zielgruppe für Apps (s. Kapitel 1, 5 und 6.2)

- Apps sind zielgruppenorientierte Produkte, die Bedürfnisse und Probleme in bestimmten Nutzungssituationen befriedigen, Potenzial liegt in nutzungsorientierten, personalisierbaren Lösungen
- Ulmer Verlag formuliert Zielgruppennähe als Charakteristikum im Verlagsprofil, Strategie ist die umfassende Information der Zielgruppe als bevorzugte Informationsquelle, Marktführerschaft des Verlags im Bereich GaLaBau
- Zielgruppe GaLaBau/Landschaftsgärtner ist berufsspezifisch, erfordert B2B-Lösung und fachspezifische Angebote für die Bereiche Wissenschaft, Studium, Ausbildung

► Wettbewerb (s. Kapitel 4.3.3 und 6.2.4)

- Analyse und Klassifizierung von Apps der „Grünen Branche“ ergab, dass sich wenige Apps an Fachpublikum im GaLaBau richten
- Mobile Konkurrenzprodukte im GaLaBau: mobile Branchensoftware-Lösungen, Fachdatenbanken (Qualität nicht bewertbar), Service-Apps und Bewässerungs-Konzepte, mobile Shops/Adressverzeichnisse
- Wettbewerber im GaLaBau: Haymarket

6.4.2.2 Verlagsinterne Faktoren: Organisation, Strategie, Ressourcen

Es werden strategische und organisatorische Handlungsempfehlungen für den Ulmer Verlag skizziert, die bei der Umsetzung von Apps und dem Einstieg in den App-Markt zu berücksichtigen sind.

► Strategie

Auf strategischer Ebene stellt sich dem Ulmer Verlag vor allem die Frage, wie der Bereich Mobile zu positionieren und zu gewichten ist. Apps dienen im Verlag zunächst der Erweiterung des Produktportfolios und bieten einen zusätzlichen Kanal, über den die Zielgruppe nicht nur mit Inhalten sondern

vor allem mit Services versorgt werden soll. Je nach Akzeptanz der mobilen Angebote durch die Zielgruppe und zukünftigen Entwicklungen auf dem App- und dem Print-Markt, ist ggf. eine zentralere Positionierung digitaler und mobiler Verlagsprodukte in Erwägung zu ziehen. Derzeit verlangen die Situation des Verlags und die Bedürfnisse der Zielgruppe noch keinen Wandel des Leitmediums. Sollten sich in absehbarer Zukunft die Anzeichen dafür verstärken, ist eine strategische Neuausrichtung des Verlags sowie eine Neupositionierung mobiler Produkte – ggf. durch den Wandel des Leitmediums – zu erwägen.

► **Organisation**

Um organisatorische Veränderungen zu skizzieren, wird das aktuelle Verlags-Organigramm um den Bereich Mobile erweitert. Mobile ist im Ulmer Verlag derzeit nicht als wirtschaftlich eigenständiger Verlagsbereich positionierbar. Die inhaltliche Konzeption mobiler Produkte sollte schwerpunktmäßig in den contentorientierten Abteilungen des Buch- und Zeitschriftenbereichs, vor allem jedoch im Lektorat verankert sein. Apps sind bereits bei der Produktplanung durch das Lektorat einzubeziehen, Verlagsprodukte sollten für eine Verwendung auf mehreren Medien konzipiert werden, um Synergien zu schaffen. Je nach Zielgruppe und Konzept der App sollte eine Zusammenarbeit mit den Redaktionen der Fachzeitschriften in Erwägung gezogen werden, die ggf. inhaltliches Know-how sowie Markt- und Zielgruppenkompetenzen beisteuern können. Die technische Umsetzung und z. T. die Vermarktung von Apps (im Sinne von Koordination der Plattformen) sollte im Online-Bereich angesiedelt sein, da hier entsprechende Kompetenzen für die Programmierung vorhanden sind. Eine crossmediale Vermarktung ist über alle Verlagsbereiche hinweg umzusetzen, um möglichst viel Potenziale auszuschöpfen.

Im Allgemeinen ist es von Bedeutung, Apps in möglichst agilen Prozessen herzustellen, verlagsinterne Strukturen stärker zu vernetzen und die Kommunikation innerhalb der Abteilungen und abteilungsübergreifend zu fördern.

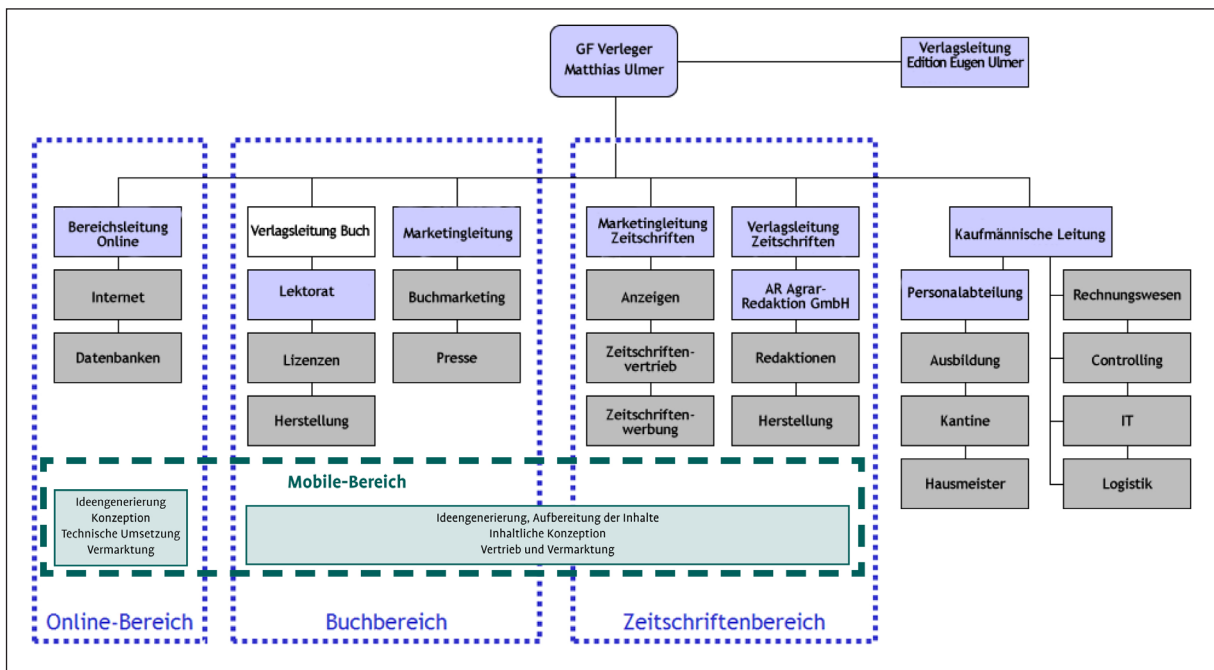


Abb. 50: Modifiziertes Organigramm des Verlags Eugen Ulmer [Eigene Darstellung]

► **Ressourcen**

Bezüglich der Planung und Bereitstellung intellektueller Ressourcen ist festzuhalten, dass der Ulmer Verlag über ein technisch kompetentes Team in der Online-Abteilung verfügt, das digitale Verlagsprodukte sowie externe Lösungen entwickelt, umsetzt und betreut. Hinsichtlich Konzeption und Gestaltung von Apps sind Schulungen der Mitarbeiter zu erwägen und Schnittstellen zu schaffen, die zwischen inhaltlichen und technischen Verlagsbereichen vermitteln können.

Wirtschaftlich ist für den Einstieg in den App-Markt eine langfristige Kalkulation über mehrere Geschäftsjahre empfehlenswert, um Investitionen effizienter zu verteilen. Potenzial besteht vor allem in der stärkeren Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. So können z. B. technische Konzepte und Gerüste, die im Rahmen von externen Aufträgen umgesetzt werden, im zweiten Schritt auch für verlagseigene Lösungen verwendet werden, wie dies z. B. bei der Kategorie der News-Apps der Fall ist.

6.4.2.3 Leistungserstellung: Beschaffung, Konzeption/Produktion

Überlegungen und Ansätze zur Leistungserstellung im Ulmer Verlag werden im Folgenden skizziert.

► **Beschaffung**

Die Zusammenarbeit mit technischen Dienstleistern ist im Ulmer Verlag nicht notwendig, da mit aktuellen Ressourcen sowohl mobile Web-Lösungen als auch native, leistungsstarke und serviceorientierte Apps mit Features umgesetzt werden können.

Die Web-Inhalte des Verlags werden in einem Content Management System verwaltet. Problematisch ist die Tatsache, dass Daten größtenteils noch nicht in medienneutralen Formaten vorliegen. Dies stellt eine große Herausforderung

für die Produktionsabteilungen dar und ist als einer der ersten, wichtigen Schritte durchzuführen. Ziel ist es, die Daten App-spezifisch aufzubereiten.

► **Konzeption/Produktion**

Neben der technischen Realisierung sollten auch Produktidee, die Konzeption eines Storyboards sowie das Design von Apps verlagsintern in medienübergreifenden Produktteams umgesetzt werden. Da für die Konzeption von Apps ein hohes Maß an Fachkompetenz, Marktkenntnis sowie App-spezifisches Know-how erforderlich ist, sind ggf. Mitarbeiter-Schulungen durchzuführen oder Fachkompetenzen durch neue Mitarbeiter zu erweitern.

6.4.2.4 Ansätze für den Leistungsumfang

Im Folgenden werden konkrete Produktideen und Konzepte für Apps skizziert. Da Erlösmodell und Leistungsumfang voneinander abhängen, erfolgt auch die Beschreibung der möglichen Erlösmodelle in diesem Unterkapitel. Ziel ist es mehrere Ideen zu sammeln. Daher werden die Konzepte nur grob skizziert, Details müssen nach der Auswahl und Prüfung der Umsetzbarkeit ergänzt werden.

Idee 1: Lern-App „Gärtnerwissen“ für Auszubildende und Studenten

Auszubildende und Studenten stellen eine interessante Zielgruppe im GaLaBau dar. Aufgrund des jungen Alters von Schülern und Studenten lässt sich eine hohe Affinität zu mobilen Medien annehmen. Eine mobile Lern-Lösung kann daher von Interesse sein. Die Produktidee für eine Karteikarten-App für den GaLaBau wird im Folgenden skizziert.

Produktidee

Die App ist inhaltlich gekoppelt an Fachbücher für Ausbildung oder Studium, z. B. das Buch *1000 Fragen für den jungen Gärtner*, ein Frage- und Antwortbuch für die Berufsausbildung und zur Vorbereitung auf Zwischen- und Abschlussprüfung, das als ständiger Begleiter gedacht ist.⁴¹⁴ Die Idee ist, dass die App ausgewählte Buchinhalte wiedergibt und prüfungsrelevante Inhalte, z. B. in Form von Karteikarten, abfragt.

Die einzelnen Themen werden in Kategorien gegliedert und sind zudem über eine Suchfunktion auffindbar. Darüber hinaus verfügt die App über die Möglichkeit, Ergänzungen vorzunehmen, eigene Inhalte in Karteikarten anzulegen und bereits gelernte oder abgefragte Inhalte selbst zu verwalten. Ein intelligentes Lern-Quiz – ebenfalls in Kategorien gegliedert – fragt die Inhalte z. B. in Form von Multiple-Choice-Tests ab und speichert die richtigen Antworten, um diese Fragen nicht mehr gestellt zu bekommen.

414 vgl. Ulmer (2013): Homepage

<p>App-Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einzel-App oder Kopplung an Print ▶ Je nach Erfolg und Akzeptanz auch vom Buch unabhängige Einzel-App ▶ Verwendung des Konzepts für andere Bücher oder Lern/Lehr-Werke im GaLaBau oder in anderen Berufsgruppen denkbar <p>Contentbeschaffung/ -aufbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Buchinhalte systematisiert für Wiedergabe auf Karteikarten aufbereiten ▶ Ausgewählte Inhalte für das Quiz in Frage-Antwort-Form erstellen ▶ Lizenzrechtliche Fragen klären ▶ Intelligenten Algorithmus für Abfrage von gelernten Inhalten erstellen <p>Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Content stammt aus Buchinhalten ▶ Ergänzung mit eigenen Inhalten ▶ Context: Kategorisierung der Karteikarten, Quizfunktion <p>Services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Intelligente Quizfunktion ▶ Personalisierbarkeit ▶ Aktive Lernhilfe für unterwegs und daheim <p>Technik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Native Lösung (ggf. Hybridlösung) ▶ Performanz ist v.a. beim Quiz wichtig ▶ App sollte unabhängig von einer Internetverbindung nutzbar sein ▶ Umsetzung einer Lösung für iOS sowie Android <p>Erlösmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gekoppeltes Erlösmodell ▶ Einpreisung in ein „Lernpaket“ oder „Lerntrainer“, z.B. Buch und App gegen geringen Aufpreis, ggf. spätere Trennung der Produkte ▶ Werbebasiertes Modell bei Zielgruppe Schüler/Studenten (Anzeigenverkauf als zusätzliche Aufgabe) 	
--	--

Tab. 46: Idee 1: Lern-App „Gärtnerwissen“ für Auszubildende und Studenten [Eigene Darstellung]

Fazit

Der Mehrwert der Lern-App liegt in der intelligenten Lernunterstützung in Form eines Quiz. Der User kann jederzeit und überall auf zu lernende Inhalte zugreifen und wird durch die Abfrage der Lösungen spielerisch beim Lernen unterstützt. Es handelt sich aufgrund der nativen Programmierung sowie der zuvor nötigen Content-Aufbereitung um ein aufwendiges und kostenintensives Geschäftsmodell. Aus diesem Grund ist Erlöspotenzial in der Einpreisung bzw. Kopplung an ein bestehendes Produkt, z. B. ein Buch, zu sehen.

Idee 2: Mobile Version des Online-Angebots „Azubikolleg Mobil“

Das Azubikolleg, eine Lernplattform des Ulmer Verlags für Auszubildende im GaLaBau beinhaltet Informationen zu Fachthemen, Beispielberichte, Pflanzeninformationen sowie Kontrollfragen, Lexikon-Begriffe und bietet ein Forum zum Austausch. Der Zugriff auf die Plattform ist in Form eines abonnement-ähnlichen Zugangs für 1 Monat (15 Euro), 6 Monate (25 Euro) oder 12 Monate (39 Euro) erhältlich.⁴¹⁵ Als Ergänzung zur Web-Plattform ist eine mobile Version denkbar, die in einem weiteren Schritt durch zusätzliche Services ergänzt werden kann.

⁴¹⁵ vgl. Azubikolleg (2013)

Produktidee

Azubikolleg Mobil kann zunächst als identische bzw. inhaltlich reduzierte Umsetzung der Web-Plattform realisiert werden. Eine Erweiterung des Funktionsumfangs z. B. durch einen personalisierbaren Bereich oder die Integration prüfungsrelevanter Inhalte und Services – z. B. im Sinne einer Karteikarten-Funktion (s. Idee 1) – kann im weiteren Verlauf durch Anpassung und Erweiterung der App erfolgen. Denkbar ist auch eine Kopplung der Produktideen 1 und 2, sodass bei die „Gärtnerwissen“-App nicht nur auf Buchinhalte sondern auch auf Inhalte des Azubikollegs zugreift und so den Mehrwert des Azubikollegs darstellt. Im Hinblick auf das Erlösmodell ist dann eine Erhöhung der Abonnement-Preise durch die Integration der Lern-App durchführbar.

App-Konzept	<ul style="list-style-type: none">▶ Mobile Produktvariante der Lernplattform www.azubikolleg.de▶ Potenzial für serviceorientierte Erweiterungen
Contentbeschaffung/ -aufbereitung	<ul style="list-style-type: none">▶ Content: angepasste und für die Nutzung auf einem mobilen Endgerät verkürzte Web-Inhalte sind nötig▶ Je nach Erweiterung des Angebots: entsprechende Inhalte-Aufbereitung
Inhalt	<ul style="list-style-type: none">▶ Gekürzte/angepasste Webplattform-Inhalte▶ Context: Gliederung analog Website in Fachbereiche, -angebote,▶ Connection: Forum (mobil nutzbar), ggf. Erweiterung als Lern-Forum
Services	<ul style="list-style-type: none">▶ Usability der mobil-optimierten Website beim Zugriff über mobiles Gerät▶ Potenzieller Mehrwert durch serviceorientierte Erweiterungen
Technik	<ul style="list-style-type: none">▶ Im ersten Schritt: mobile Website bzw. Web-App▶ Bei Ausweitung und Kopplung des Azubikollegs an Lern-App ist ggf. technische Anpassung bzw. native Lösung nötig
Erlösmodell	<ul style="list-style-type: none">▶ Einpreisung in Abonnement-Modell des Azubikollegs▶ Erlösmodell bei Erweiterung anpassen

Tab. 47: Idee 2: Mobile Version des Online-Angebots „Azubikolleg Mobil“ [Eigene Darstellung]

Fazit

Die Idee ist mit geringem finanziellen Aufwand als mobile Website umsetzbar, stellt jedoch im ersten Schritt der Umsetzung noch keinen Mehrwert für den User dar, abgesehen von der höheren Userfreundlichkeit. Die Akzeptanz einer Preiserhöhung für ein identisches Produkt ist fraglich. Aus diesem Grund sollte die mobile Website nur den ersten Schritt in Richtung mobile Lösung darstellen, die im Laufe der Zeit durch Services und Zusatzangebote ergänzt wird, die die Einpreisung bzw. Preiserhöhung rechtfertigen.

Potenzial entsteht auch durch die Kopplung der Idee an eine Lern-App bzw. die Integration eines Lern-Tools auf der Azubikolleg-Plattform. Wie auch die App-Idee „Gärtnerwissen“ ist „Azubikolleg Mobil“ eine contentbasierte mobile Lösung. Azubikolleg Mobil geht vom bestehenden Angebot des Ulmer Verlags aus und lässt Erlös- und Erweiterungspotenzial erkennen.

Idee 3: „GaLaBau-Tracker“ also Organisations- und Zeiterfassungs-Tool

für Landschaftsgärtner

Basierend auf den Tätigkeiten eines Landschaftsgärtners, die z. B. die Betreuung mehrerer Projekte sowie das Hin- und Herfahren zwischen einzelnen Baustellen umfassen, bietet sich die Umsetzung einer Zeiterfassungs- und Organisationshilfe als App für Landschaftsgärtner an.

Produktidee

Die App „GaLaBau-Tracker“ hilft dem Landschaftsgärtner bei der Planung und Organisation seiner täglichen Aufgaben und dient der Dokumentation einzelner Tätigkeiten, Projekte und Arbeitszeiten. Die App beinhaltet eine selbst erstellbare Projektliste, in der jedes Projekt aufgerufen und mit individuellen Notizen zu Tätigkeiten etc. versehen werden kann. Kern der App ist die Trackingfunktion durch den GPS-Sender im Smartphone. Diese zeichnet die Geo-Daten des Smartphones sowie dazugehörige Uhrzeiten auf. Der Landschaftsgärtner kann am Ende des Arbeitstages anhand der Aufzeichnungen nachvollziehen, an welchem Ort er zu welcher Uhrzeit wie lange gearbeitet hat. Auch z. B. Fahrzeiten (inklusive z. B. Staus) werden damit automatisch dokumentiert. Denkbar ist auch eine Aufzeichnung aller Telefonate sowie Uhrzeiten und Dauer, die mit Kunden oder der Firma geführt werden, um diese bei der Arbeitszeiterfassung zu berücksichtigen. Eine „Pause“-Funktion stoppt das Tracking z. B. während der Mittagspause. Durch Ergänzungen zu Tätigkeiten oder Besonderheiten eines Projekts, erhält der Landschaftsgärtner nach jedem Arbeitstag ein exaktes Routing, über das er Wegstrecken, Zeiten und Tätigkeiten seiner Projektliste zuordnen kann. In der Erweiterung ist eine individuell erstellbare Tätigkeiten-Liste mit häufig wiederkehrender Tätigkeiten (z. B. Bewässerung) denkbar, aus der der Landschaftsgärtner Tätigkeiten nur auswählen und hinzufügen muss, ohne diese jedes Mal ins Smartphone einzutippen. Ergänzt werden kann das Angebot auch um Erinnerungsfunktionen für an immer wiederkehrende Aufgaben (z. B. montags eine Mail mit aktuellem Stand an Kunde XY). Die „GaLaBau-Tracker“-App vereinfacht den Arbeitsalltag des Landschaftsgärtners und die Übertragung der dokumentierten Informationen in die Verwaltungssoftware des GaLaBau-Betriebs.

<p>App-Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ serviceorientierte Einzel-App ▶ Kopplung an GaLaBau-Produkte oder Branchensoftware möglich <p>Contentbeschaffung/ -aufbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entfällt, da User selbst die App mit Inhalten füllt <p>Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ besteht aus technischem Tool/Software ▶ Content entsteht durch Daten des Users <p>Services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Service, der Dokumentation der Arbeitsabläufe erleichtert ▶ Zeitersparnis: Tracking liefert Daten automatisiert ▶ Bündelung aller Daten in digitaler Form ▶ Vereinfachung der Datenübertragung im Betrieb <p>Technik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Native Umsetzung (Ortungs- und GPS-Fähigkeiten, Zugriff auf Telefondaten und Uhrzeit) ▶ App zeichnet permanent im Hintergrund Daten auf ▶ Schnittstelle zu unternehmensinternen Systemen ▶ Export von Daten in Excel sollte möglich sein ▶ Umsetzung für die Plattformen iOS und Android <p>Erlösmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Für Service-Lösungen generell: Freemium- oder Bezahl-Modelle ▶ Empfehlung: an Verlagsprodukte gekoppeltes Bezahlmodell ▶ Oder: Kooperation z.B. mit Branchensoftware-Herstellern ▶ Freemium-Modell ungeeignet aufgrund geringer Reichweite bei spezialisierten Zielgruppen; App funktioniert nur als Service-Paket

Tab. 48: Idee 3: „GaLaBau-Tracker“ Organisations- und Zeiterfassungs-Tool für Landschaftsgärtner [Eigene Darstellung]

Fazit

Die Idee ist durch die Tracking-Fähigkeiten von Jogging-Apps wie Runtastic entstanden. Das Tracking wird beim „GaLaBau-Tracker“ ausgeweitet und zeichnet z. B. Uhrzeit und Telefonate auf. Zudem hat man die Möglichkeit, jedem „getrackten“ Ort persönliche Notizen hinzuzufügen. Die Umsetzung dieser App stellt im Arbeitsalltag des Landschaftsgärtners eine Vereinfachung der Dokumentation von Projekten, Tätigkeiten und Zeiten dar. Eine Kopplung und Synchronisierung der App mit einer Branchensoftware ist im zweiten Schritt anzustreben. Zu bedenken ist bei dieser Idee die aufwendige und ggf. kostspielige Umsetzung, da es sich um ein reines Service-Produkt mit hohem Programmierungsaufwand handelt. Auch eine Erweiterung auf andere Berufsbilder, deren Tätigkeiten an verschiedenen Orten stattfinden, z. B. Freelancer, oder die Bereitstellung einer Cloud, sodass die Informationen auf allen vorhandenen Plattformen abgerufen werden können, sind zu erwägen.

Idee 4: Erweiterung von Branchensoftware durch Content

In Kooperation mit Anbietern von Branchensoftware stellt die Ergänzung mobiler Branchensoftware-Lösungen, wie z. B. Zeiterfassungs- oder Dokumentations-Tools (vgl. Kapitel 4.3.3.1) mit professionellen und qualitativ hochwertigen Verlagsinhalten eine weitere Produktidee dar.

Produktidee

Potenzial liegt in der Kooperation mit Branchensoftware-Anbietern und dem Ziel, eine Verwaltungs-Software mit Verlagsinhalten zu unterfüttern, um für den Landschaftsgärtner in seiner jeweiligen Nutzungssituation einen Mehrwert zu schaffen. In Kooperation mit der Rita Bosse GmbH, einem Software-Hersteller für die „Grüne Branche,“ hat der Ulmer Verlag bereits einige Projekte umgesetzt. Daher würde sich auch in diesem Bereich eine Zusammenarbeit anbieten. Ziel der Produktidee ist es, dem Landschaftsgärtner durch die Software nicht nur ein Dokumentationstool zur Verfügung zu stellen sondern auch entsprechende Datenbanken und Inhalte, z. B. über Pflanzen, Standortbedingungen, Wuchshöhen oder Pflanzkombinationen zu liefern. Ein Landschaftsgärtner kommt im Arbeitsalltag immer wieder in Situationen, in denen er fundiertes Wissen aus Datenbanken oder anderen Quellen abrufen muss. Sind diese Inhalte an die mobile Branchensoftware, die ggf. ohnehin verwendet wird, gekoppelt, stellt dies eine Erleichterung und Zeitersparnis dar. In einem weiteren Schritt ist die Kopplung der Pflanzendatenbanken an Gartencenter zu erwägen, um den Landschaftsgärtner zu informieren, wo und zu welchen Konditionen gewünschte Pflanzen verfügbar sind.

App-Konzept

- ▶ Ulmer Verlag als Content-Lieferant
- ▶ Technische Schnittstelle bei der Erweiterung mobiler Software-Lösungen

Contentbeschaffung/ -aufbereitung

- ▶ Produktspezifische Aufbereitung und Datenanpassung von Datenbanken und anderen Inhalten

Inhalt

- ▶ Content aus Datenbanken und Verlagsprodukten (z.B. Pflanzendatenbank) als Ergänzung zu technischen Verwaltungs-Tools
- ▶ Context hängt von Branchensoftware und Art der Inhalte ab

Services

- ▶ App als Arbeits- und Service-Tool
- ▶ Kombiniert mit Inhalten für Nutzungssituation des Landschaftsgärtners

Technik

- ▶ Abhängig von Art der Branchensoftware
- ▶ Datenbank-basierte Produkte/einfache Abfragen: Web-Lösungen
- ▶ Umsetzung möglichst für alle Betriebssysteme

Erlösmodell

- ▶ Produktpaket aus Branchensoftware und Verlagsinhalten wird zusammen mit Software vermarktet

Tab. 49: Idee 4: Erweiterung von Branchensoftware um Content [Eigene Darstellung]

Fazit

Die Ergänzung von Branchensoftware durch professionelle Inhalte aus existierenden Verlags-Datenbanken oder anderen qualitativ hochwertigen Quellen eröffnet Potenzial für beide Kooperationspartner. Als App stellt ein derartiges Produkt einen klaren Mehrwert im Nutzungskontext des Landschaftsgärtners dar, da er auf Inhalte zugreifen kann, die in „seiner Software“ eingebettet sind. Die Kopplung der Produkte bzw. die Einpreisung des Content-Bausteins birgt Erlöspotenzial, da GaLaBau-Firmen in diesem Fall die App mitfinanzieren. Da der Ulmer Verlag für diese Produktidee zunächst nur

als Content-Lieferant fungiert, ist der finanzielle und personelle Aufwand als eher gering einzuschätzen. Durch eine Kooperation können Risiken gemindert und der Einstieg in den App-Markt im Hinblick auf die Positionierung als Service-Dienstleister vereinfacht werden.

Idee 5: „GaLaBau-Planer“, Augmented Reality-Instrument für professionelle Gartenplanung

Diese App ist als unterstützendes Tool für Landschaftsgärtner, die vor allem in Privatgärten tätig sind und in direktem Kontakt zum Gartenbesitzer stehen, gedacht. Es vereinfacht die Gartenplanung durch Visualisierung mittels Augmented Reality und die Integration umfangreicher Datenbanken. Für dieses grafische Planungstool ist die Konzeption für Tablets in Erwägung zu ziehen.

Produktidee

Bei dieser Idee kommt das Feature Augmented Reality zum Einsatz. Bei der Planung hat der Landschaftsgärtner die Möglichkeit, aus Datenbanken und unter verschiedenen Kriterien Gestaltungselemente und Pflanzen auszuwählen und mittels der Technik AR über das Smartphone virtuell im Garten zu platzieren. Die Elemente werden entweder in den Gartenbereich platziert, den die Gerätekamera fokussiert oder in zuvor geschossene Gartenfotos eingebettet. Vorteil der Einbettung in Fotos ist die direkte Vergleichbarkeit verschiedener Entwürfe. Die integrierbaren Pflanzen stammen aus einer umfassenden Pflanzendatenbank, aus der der Landschaftsgärtner gemeinsam mit dem Gartenbesitzer anhand von Kriterien wie Pflanzenfarbe, Blütezeit und -dauer, Licht- und Schattenverhältnissen, Nachbarpflanzen, Pflegeleichtigkeit, etc. die entsprechende Pflanze auswählen und virtuell in den Garten pflanzen kann. Weitere Stilelemente könnten durch Erweiterung der Datenbank um Steine, gepflasterte Wege, Teiche, Figuren, Gestaltungselemente verschiedener Stilrichtungen (Zen-Garten, Japanischer Garten, Romanischer Garten, etc.) integriert werden. Der Gartenbesitzer erhält durch diese App ein relativ genaues Bild davon, wie sein Garten unter Verwendung der ausgewählten Pflanzen und Stilelemente aussehen könnte. Dem Landschaftsgärtner hilft die App bei der Planung und Visualisierung seiner Ideen und garantiert die exakte Umsetzung nach den Vorstellung seines Auftraggebers.

Erweiterungspotenzial der App liegt z. B. in der Anzeige von Preisen für bestimmte Pflanzen oder Stilelemente, die durch Kopplung der App an ein Gartencenter oder -großhändler umgesetzt werden kann. Potenzial verspricht diese Erweiterung auch im Hinblick auf die Finanzierung der App. Kooperationen oder Sponsoring-Modelle mit Gartencentern sind eine Option. Auch Hersteller von Branchensoftware kommen erneut als Kooperationspartner in Frage, da sich ein Vertrieb der App auch im Rahmen von Produkt-Bundles für GaLaBau-Betriebe anbietet.

Für diese Idee ist zudem die Umsetzung eines Objekterkennungs-Tools zu erwägen. Denkbar ist z. B., dass die Objekterkennungs-Algorithmen eine Pflanze anhand eines mit dem Smartphone geschossenen Fotos erkennen und Informationen zu Eigenschaften und Pflege liefern. Aufwand und Nutzen des Tools sind vorab zu prüfen.

App-Konzept

- ▶ Einzel-App, gekoppelt an Branchensoftware oder andere (Verlags-)Produkte, die sich an Landschaftsgärtner richten

Contentbeschaffung/ -aufbereitung

- ▶ Inhaltliche Aufbereitung von Datenbanken nach Kategorien
- ▶ Ergänzung um Stilelement-Datenbanken, etc.
- ▶ Erstellung verwendbarer Pflanzen-Grafiken/Stilelemente für die AR-Einbettung

Inhalt

- ▶ Content aus Datenbanken und anderen Quellen
- ▶ Context durch Bildung und Zuordnung von Kategorien
- ▶ Commerce z.B. durch die Kopplung an Gartencenter

Services

- ▶ Visualisierung durch AR = Arbeitserleichterung für Landschaftsgärtner
- ▶ Verständigung mit dem Auftraggeber
- ▶ Kopplung an Gartencenter: Mehrwert durch aktuelle Preisinformationen

Technik

- ▶ AR (Kern der App) erfordert hohe Performanz
- ▶ Native Lösung für iOS und Android

Erlösmodell

- ▶ Kopplung an Branchensoftware oder GaLaBau-Produkte
- ▶ Bildung von Kooperationen
- ▶ Integration von Werbeplätzen (z.B. Hersteller von Stilelementen)
- ▶ Potenzial durch Einzelverkauf eher gering

Tab. 50: Idee 5: „GaLaBau-Planer“, Augmented Reality-Instrument für professionelle Gartenplanung [Eigene Darstellung]

Fazit

Die Produktidee stellt eine innovative, aufwendig umzusetzende Branchenlösung für den GaLaBau dar, deren Aufwand und Nutzen es abzuwägen gilt. Die Umsetzung ist ggf. kosten- und zeitintensiv und muss evtl. durch einen Dienstleister ausgeführt werden. In der Theorie ist die App eine Arbeitserleichterung vor allem im Hinblick auf die Kommunikation zwischen Auftraggeber und ausführendem Dienstleister. Ob sie für die Praxis Erfolg versprechend ist und Erlöse einbringen kann, ist im Rahmen der Thesis schwer zu beurteilen.

Idee 6: „Bewässerungs-Timer“ Tool zur Arbeitsunterstützung des Landschaftsgärtners

Der Kern dieser App-Idee ist ein Bewässerungskalender, der die Planung der Bewässerungszyklen von verschiedenen durch den Landschaftsgärtner betreuten Projekten erleichtert. Im GaLaBau stellt die pünktliche und ausreichende Bewässerung eine große Herausforderung dar.⁴¹⁶

Produktidee

Die App enthält eine vom Landschaftsgärtner individuell angelegte Liste aller Projekte, die betreut und regelmäßig bewässert werden müssen. Für jedes Projekt kann der Landschaftsgärtner angeben, wann und in welchem Umfang die Bewässerung zuletzt erfolgt ist. Hinterlegte und individuell veränderbare Algorithmen aktivieren eine Timer-Funktion, die den Landschaftsgärtner

⁴¹⁶ vgl. Schonschek (2013)

rechtzeitig an die nächste nötige Bewässerung erinnert. Für eine Erweiterung der Idee ist eine Schnittstelle zu einer Wetter-App denkbar, die den Bewässerungs-Timer mit realen Wetterdaten speist. Die Wetterdaten fließen in die Algorithmen ein und sorgen für eine intelligente Bewässerungsplanung, d.h. die App berücksichtigt z. B. extrem regenreiche oder sonnige Wetterperioden bei der Kalkulation des Wasserbedarfs und des Bewässerungszeitpunkts. Die Wetterdaten müssen dafür zuverlässig sein und auf realen Werten – nicht auf Prognosewerten – beruhen.

<p>App-Konzept</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einzel-App, gekoppelt an Branchenprodukte ▶ Kooperation <p>Contentbeschaffung/ -aufbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nicht erforderlich, da kein Verlagscontent enthalten ▶ Technisches Service-Produkt <p>Inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ App-Content besteht Programmierung, Algorithmen und Software ▶ Daten und Listen der User <p>Services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ (Intelligenter) Service durch Integration von Wetterdaten ▶ Planungserleichterung ▶ Erinnerungsfunktion ▶ Kalenderfunktion <p>Technik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Native Lösung (bei Einbeziehung der Wetterdaten) ▶ Plattformen iOS und Android <p>Erlösmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kopplung an Branchensoftware oder GaLaBau-Produkte ▶ Kooperationen oder Sponsoring-Modelle
--

Tab. 51: Idee 6:
„Bewässerungs-Timer“ zur
Arbeitsunterstützung
des Landschaftsgärtners
[Eigene Darstellung]

Fazit

Eine Bewässerungs-App für Landschaftsgärtner stellt eine Arbeitserleichterung dar und bietet einen Mehrwert durch die (intelligente) Erinnerungsfunktion. Kritisch zu betrachten sind die Zuverlässigkeit algorithmischer Wasserbedarfs-Ermittlungen bzw. unterschiedlicher Bodenbeschaffenheiten, Wetterverhältnisse, etc. und damit die unterschiedliche Bedarfsmenge an Wasser. Ähnliche Ansätze für Apps belegen die Umsetzbarkeit. Der Schwerpunkt sollte dennoch auf der exakten und professionellen Umsetzung der Algorithmen und dem hohen Qualitätsanspruch der App als verlässliches Arbeitstool für Landschaftsgärtner liegen. Die kann ggf. nur durch Unterstützung von Dienstleistern und durch Kooperationen mit Wetterdiensten gewährleistet werden.

Im Folgenden werden zwei weitere, allgemeine Ansatzpunkte für mobile Angebote vorgestellt, die ähnlich wie die Lösung „Azubikolleg Mobil“ auf Verlagsprodukten aufbauen.

Idee 7: Mobile Datenbanklösungen für den GaLaBau

Einige Produkte des Ulmer Verlags für die Zielgruppen im GaLaBau, wie z. B. die „Stauden DVD“ mit Portraits von über 9000 Staudenarten und Planungsbeispielen oder „Der große Zander“, eine gedruckte Enzyklopädie mit 25.000 botanischen Pflanzenarten, eröffnen Potenzial für die Umsetzung mobiler Pflanzendatenbanken mit hohem Qualitätsanspruch. Für die Berufsausübung im GaLaBau spielen Datenbanken eine wichtige Rolle, da wie erwähnt häufig darauf zugegriffen werden muss. Mobile Produktformen erleichtern dem Landschaftsgärtner die Informationsbeschaffung, sprechen aber z. B. auch Studenten und Schüler an, die botanische Pflanzennamen für Studium oder Ausbildung lernen müssen. Die Daten von Datenbank-Produkten des Ulmer Verlags liegen im XML-Format vor, technische Standard-Lösungen für Web-Apps könnten je nach Datenmenge mehr oder weniger automatisiert umgesetzt werden.

Erlöspotenzial ergibt sich durch die Hochwertigkeit der Inhalte, im Fall des Buches *Der große Zander* zudem durch der Marke des Buches, das unter Botanikern und Gärtnern bekannt und verbreitet ist. Für Datenbanken ist die Umsetzung einer kostenbasierten Einzel-App zu erwägen. Vor allem für kostenintensivere Apps bietet sich ein Freemium-Modell an, das eine kleine Auswahl an Datenbank-Einträgen kostenlos zur Verfügung stellt und die kostenpflichtige Einbindung des gesamten Inhalts über In-App-Purchase ermöglicht. Der Kunde kann sich durch die kostenlose Version vom Produkt überzeugen, bevor er in eine kostenintensive App investiert.

Datenbank-Inhalte können nicht nur als Einzel-App, sondern auch als Bestandteil für Apps verwendet werden. Wie erwähnt bietet sich die Integration von Datenbank-Inhalten z. B. in Branchensoftware oder im Rahmen einer Gartenplaner-App an. Die Mehrfachverwendung der Inhalte schafft Synergien und mindert den produktbezogenen Aufwand.

Idee 8: Mobile Version von Anzeigenbörsen

Der Ulmer Verlag betreut im Bereich Gartenbau das Anzeigenportal Grüner Stellenmarkt. Eine mobile Version des Portals kann technisch relativ einfach als mobile Website umgesetzt werden und bietet einen Zeitvorteil für den User, der jederzeit und von überall auf Anfragen bzw. Angebote reagieren kann. Technisch bietet sich hier zunächst die Umsetzung einer Mobilen Website an, erweiterte Lösungen eröffnen Potenziale und sind zu erwägen. Der User kann durch Push-Benachrichtigungen über interessante Angebote, die seinem Suchprofil entsprechen oder über Interessenten für eigene Angebote informiert werden. Eine Möglichkeit besteht darin, Anzeigen mit Geo-Daten zu versehen, um z. B. die Jobauswahl auf einen bestimmten Umkreis zu beschränken.

6.4.2.5 Finanzmodell: Erlösmodell, Kostenmodell, Werteverteilung

Es folgen Erläuterungen zu Erfolg versprechenden Erlösmodellen für den Ulmer Verlag. Anschließend werden Ansätze für die Finanzierung mobiler Produkte geliefert.

► Erlösmodell

Für die konkreten Produktideen sind potenzielle Erlösmodelle skizziert worden. In der Praxis müssen je nach Produkt spezifische Potenziale z. B. hinsichtlich Kooperationspartner geprüft werden. Festzuhalten ist, dass sich Kooperationen mit Verbänden, Vereinen, Gartencentern, Software-Herstellern, etc. anbieten und dem Verlag produktspezifisch und erlöstechnisch viele Vorteile bringen. Je nach Produkt bietet sich zudem eine Einpreisung von Apps in Produktpakete und Abonnements an, z. B. eine an ein Buch gekoppelte mobile Pflanzendatenbank. Beide Modelle erhöhen die Reichweite der Produkte, sprechen eine breite Zielgruppe an und können für eine positive Rückkopplung und Stärkung der Verlagsmarke und einzelner Produktmarken sorgen.

Weniger geeignet für Fach- und Sachverlage sind Freemium-Modelle mit In-App-Purchase. Diese Modelle funktionieren bei Apps, die sich an eine breite Bevölkerungsschicht wenden, weil eine große Reichweite der App nötig ist, um Erlöse durch In-App-Purchase zu erwirtschaften. Bei sehr speziellen und spitzen Zielgruppen im Fachverlagsbereich ist diese schwer erreichbar. Kostenbasierte Modelle bieten sich in Fachverlagen für contentorientierte Lösungen wie z. B. Datenbanken an, die sich an eine professionelle Zielgruppe richten. Es ist zu vermuten, dass ein Landschaftsgärtner, der beruflich durch die Nutzung einer App profitiert, diese nicht unbedingt privat erwirbt. Angebote müssen sich demnach eher an Betriebe als an Einzelpersonen richten und diese erreicht man nicht durch kostenbasierte Modelle sondern durch gekoppelte Angebote und Services, die durch Kooperationen entstehen.

► Kostenmodell

Im Hinblick auf die Kosten für eine App und die Umsetzung mobiler Verlagslösungen ist im Ulmer Verlag eine langfristige, mehrjährige Kalkulation aufzustellen, die eine Finanzierung über andere Verlagsbereiche in Erwägung zieht. Denkbar ist eine von den Experten vorgeschlagene Verteilung der Investitionskosten auf die Bereiche Produktion und Marketing. Kosten können durch Kooperationen und Sponsoring-Modelle mit Wissenschaft, Verbänden oder Vereinen gesenkt werden. Potenziale hinsichtlich einer Verringerung der Kosten können auch konsequente, gut platzierte Advertising-Modelle eröffnen. Hier ist die Entwicklung und Akzeptanz von App-Werbeformaten zu beobachten.

► Werteverteilung

Die Verteilung der Erlöse kann analog der im Ulmer Verlag üblichen und praktizierten Mischkalkulation und Querfinanzierung erfolgen. Produktspezifische Besonderheiten können sich je nach Art des Geschäftsmodell ergeben.

6.4.2.6 Kanäle: Distribution, Kommunikation

Es werden Handlungsempfehlungen für die Ausnutzung verschiedener Kanäle durch den Ulmer Verlag dargestellt.

► **Distribution**

Als Distributionsplattform für native Apps sollte der Ulmer Verlag die Marktplätze von Apple und Google bedienen, um einen Großteil der User und potenzielle Zielgruppen zu erreichen. Für Apps, die an Branchensoftware gekoppelt sind, ist ggf. auch Windows Phone, Symbian und Blackberry zu berücksichtigen, um den potenziellen Nutzerkreis auszuweiten und zu verhindern, dass sich (Groß-) Kunden aufgrund mangelnder Plattform-Kompatibilität gegen eine Lösung entscheiden.

Zudem ist es ratsam, die Möglichkeiten und Potenziale der Appstores hinsichtlich Preis- und Marketingaktionen auszunutzen und parallel crossmediales Multi-Channel-Marketing zu betreiben.

► **Kommunikation**

Analog der Expertenmeinungen ist es von Bedeutung, im Mobile-Markt den Kontakt zur Zielgruppe auszubauen und zu pflegen. Neben der Plattform Appstore, können weitere Kommunikationswege geschaffen werden, um Produkte zu bewerten. Der Ulmer Verlag pflegt eine Reihe von Web-Plattformen und ist in Social Media-Netzwerken aktiv, wodurch zusätzliche Kommunikationskanäle vorhanden sind, die Userfeedback generieren können. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen und auszuweiten, um Produkte nah an den Wünschen der Zielgruppe zu entwickeln und verbessern zu können.

► **Marketingfunktion**

Das umfangreiche Produktportfolio des Ulmer Verlags mit zahlreichen Fach- und Sachbüchern, Zeitschriften und Webportalen bietet viele Möglichkeiten, um crossmediale Marketingkonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Auch wenn Apps nicht als Marketinginstrument, sondern als Service-Produkte mit Serviceleistungen für die GaLaBau-Branche konzipiert werden, besteht Potenzial in der Rückkopplung auf andere Produkte und die Verlagsmarke. Dieses Potenzial kann durch Multi-Channel-Marketing verstärkt werden.

6.4.2.7 Entwicklungskomponente

Der Verlag verfügt über ein leistungsstarkes Entwicklerteam, das auch Support und technische sowie produktspezifische Anpassungen im Mobile Bereich stemmen kann. Es ist von Bedeutung, aktuelle Trends und Entwicklungen bezüglich Apps, Geräte, Services und Erlösmodelle zu beobachten und ggf. umzusetzen. Die hohe Dynamik des App-Marktes und die Geschwindigkeit, mit der Innovationen hervorgebracht werden, erfordern eine laufende Überarbeitung der mobilen Geschäftsmodelle, die mit laufenden Kosten und Investitionen verbunden sein können.

6.4.3 Fazit zur Geschäftsmodellinnovation

Verschiedene Ansätze für App-Geschäftsmodelle, Handlungsempfehlungen sowie konkrete Produktideen für den Ulmer Verlag sind skizziert worden und können als Anregung bzw. Inspiration für die Umsetzung von Geschäftsmodellen auf dem App-Markt betrachtet werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl contentbasierte als auch serviceorientierte Apps für den Ulmer Verlag potenzielle Erlösmöglichkeiten bergen und bei einem Einstieg in den App-Markt zu berücksichtigen sind. Im GaLaBau sind Erlöse durch hochwertige Content-Apps, die sich an die spezialisierte Zielgruppe der Landschaftsgärtner richten, erzielbar. Die Apps können z. B. an bestehende Produkte gekoppelt oder über Kooperationen finanziert werden.

Serviceorientierte Apps stellen die größere Herausforderung dar, da sich der Verlag in einen neuen Bereich begibt. Innovative Services mit klarem Mehrwert sind technisch aufwändig. Anspruch eines Fachverlags sollte die Schaffung hochwertiger und professioneller Lösungen sein, weshalb die Umsetzung von Service-Lösungen unter Umständen sehr zeit- und kostenintensiv sein kann. Auch hier ist das Erlöspotenzial durch Kooperationen, Sponsoring oder Produkt-Bundles gegeben.

Fazit

Der Massenmarkt Mobile und Apps als dessen Sprachrohr bergen Potenziale und Herausforderungen für die Verlagsbranche, die in der vorliegenden Arbeit erläutert wurden. Die befragten Experten sind sich einig, dass Verlage aktiv werden und mit nutzerorientierten Lösungen an ihre Zielgruppen herantreten müssen. Das sich wandelnde Konsumverhalten der Leser und die zunehmende Popularität mobiler Lösungen und Endgeräte erfordern ein Umdenken in der Verlagsbranche und die Entwicklung mobiler Geschäftsmodelle. Über Faktoren von erfolgreichen App-Geschäftsmodellen sowie einzelne Schritte und Maßnahmen zur Realisierung herrscht jedoch Uneinigkeit, wie die geführten Interviews zeigen. Die breit gefächerten Expertenmeinungen beweisen, dass es schwer ist, sich ein klares Bild vom Mobile-Markt und möglichen Erfolgsfaktoren von Apps in der Verlagsbranche zu machen.

In Bezug auf die in der Einleitung formulierten Forschungsfragen werden nachfolgend die Erkenntnisse der Thesis im Kern zusammengefasst.

Der im Rahmen der Arbeit entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen identifiziert sieben Bausteine, die bei der Integration einer Mobile Strategie und der Konzeption von Apps von Bedeutung sind. Der Ansatz berücksichtigt interne, verlagsspezifische Besonderheiten ebenso wie Produktmerkmale von Apps und Besonderheiten des Marktes und kann als Werkzeug und Leitfaden für die Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen im Mobile-Bereich betrachtet werden.

Potenzielle Erfolgsmethoden und Handlungsempfehlungen – basierend auf den sieben Bausteinen – werden in Kapitel 5 identifiziert, erläutert und weisen – analog der Expertenmeinungen – eine breite Variation auf. Diese Methoden dienen als Anhaltspunkte, Unterstützung und Leitfaden für Verlage bei der Umsetzung von Produktideen. Wie der entwickelte Geschäftsmodell-Ansatz in der Praxis angewendet werden kann, demonstriert Kapitel 6. Für den Verlag Eugen Ulmer werden neben strategischen und organisatorischen Handlungsempfehlungen auch Erfolgsmerkmale für Geschäftsmodellinnovationen identifiziert und konkrete Produktvorschläge entwickelt.

Weitgehend einig sind sich Experten in Bezug auf die Realisierung von nutzen- und kontextorientierten Services in Apps. Während hochwertiger Verlagscontent zwar noch immer als Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmal von Verlagsprodukten angesehen wird, betonen die Experten die Notwendigkeit, über Inhalte hinauszudenken und speziell für den Produkttyp App geeignete Services zu realisieren, die einen Mehrwert bieten. Die Kunst besteht darin, ausgewogene Produktpakete mit Inhalten und Services zu schaffen, die das Nutzerbedürfnis und den Qualitätsanspruch der Zielgruppe befriedigen und ihre Zahlungsbereitschaft erhöhen. Ziel einer App sollte es jedoch nicht sein, möglichst viele Trends und

Features aufzuweisen sondern „[...] man sollte vor allem nur eine Lösung bieten. Also: 1 Problem, 1 Lösung“, betont Softwareentwickler Jiri Nitschke.

Die mangelnde Wertigkeit von digitalem Content und die niedrigen Preise in der App-Economy sind die Hauptgründe für ausbleibende Erlöse. „[Die Leute] kaufen lieber einen Kaffee mit Milch für 4 Euro als eine aufwendige App für 2,69 Euro“, so Andreas Lepel von der Verlagsgruppe Oetinger. Festzuhalten ist, dass kein Erlösmodell zu garantierten Erlösen führt. Die Experten raten zu Experimentierfreudigkeit und dazu, verschiedene Modelle zu testen und umzusetzen, um potenziell erfolgreiche Erlösquellen zu identifizieren. Thomas Lennartz vom NWB Verlag ist überzeugt, dass das Bezahlen von digitalen Inhalten selbstverständlich wird, wenn das neue Medium Mobile erst einmal penetriert ist. Zudem sollten Potenziale durch Kooperationen, Sponsoring-Modelle und einem laut Experten wachsendem Werbemarkt für Apps ausgeschöpft werden.

Bezüglich der Methoden für die Integration einer erfolgreichen Mobile Strategie und für die Entwicklung von mobilen Geschäftsmodellen in der Verlagsbranche herrscht Uneinigkeit. Einig sind sich die Interviewpartner hingegen in Bezug auf die Notwendigkeit, sich von traditionellen Strukturen, Geschäftsmodellen und Leitmedien zu lösen, um wirtschaftliche Erfolge zu erzielen und sich als Verlag dauerhaft auf dem Mobile-Markt zu positionieren. Das Medium Mobile hat durch seinen disruptiven Charakter das Potenzial, andere Medien zu verdrängen, weshalb Verlage „[...] das Geschäftsfeld mobiler Endgeräte als Möglichkeit ansehen [sollten], einen für sie essenziellen Zukunftsmarkt frühzeitig mitzugestalten.“⁴¹⁷

417 Amberg/Lang (2011), S. 219

Quellenverzeichnis

Acer (2013)

Acer o.V. (2013): Produktpräsentation Acer Iconia A. Ahrensburg: Acer Computer GmbH.
URL: <http://www.acer.de/ac/de/DE/content/series/iconia-tab-a> (Zugriff: 18.4.2013)

Akademie des Deutschen Buchhandels (2012)

Akademie des Deutschen Buchhandels o.V. (08/2012): 4. Paid Content Konferenz: Mehr Cash durch Optimierung. München: Akademie des Deutschen Buchhandels GmbH
URL: http://www.buchakademie.de/konferenzen/fachmedien/paid_content_gipfel_2012.php (Zugriff: 19.2.2013)

Akademie des Deutschen Buchhandels (2013)

Akademie des Deutschen Buchhandels o.V. (2013): Mobile Apps für Verlage – Entwicklung und Vertrieb mobiler Applikationen. München: Akademie des Deutschen Buchhandels GmbH
URL: http://www.buchakademie.de/seminare/epublishing/mobile_apps.php (Zugriff: 19.2.2013)

Amazon (2013)

Amazon o.V. (2013): Produktpräsentation Kindle Fire. USA/Seattle: Amazon Inc.
URL: <http://www.amazon.com/Kindle-Fire-Amazon-tablet/dp/B0083Q04IQ> (Zugriff: 18.4.2013)

Amberg/Lang (2011)

Amberg, Michael/Lang, Michael (Hrsg.) (2011): Innovation durch Smartphone & Co. Die neuen Geschäftspotenziale mobiler Endgeräte. Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.

Amit/Zott (2000)

Amit, Raphael/Zott, Christoph (2000): Value Creation. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, Issue 6-7, Juni 2001. USA/Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Aol – BBDO – InsightsNow (2012)

Aol – BBDO – InsightsNow Mobile Research o.V. (10/2012): Seven Shades of Mobile. The Hidden Motivations of Mobile Users. New York/Corvallis/USA: Aol Inc., BBDO, InsightsNow Inc.
URL: <http://advertising.aol.com/sites/default/files/content/download/attachment/research/aol-bbdo-7-shades-mobile-abstract-final.pdf> (Zugriff: 9.4.2013)

Apple (2010)

Apple o.V. (2010): Apple Launches iPad. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <http://www.apple.com/pr/library/2010/01/27Apple-Launches-iPad.html> (Zugriff: 9.1.2013)

Apple (2013a)

Apple o.V. (2013): Produktpräsentation iPhone5. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <http://www.apple.com/de/iphone/> (Zugriff: 8.1.2013)

Apple (2013b)

Apple o.V. (2013): Produktpräsentation iPad/iPad mini. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: http://store.apple.com/us/browse/home/shop_ipad (Zugriff: 18.4.2013)

Arns et al. (2012)

Arns, Tobias/Buggisch, Christian/Klöppel, Christian/Mohrbach, Torsten/Portmann, Sven/Schulna, Raphael/Steglich, Dr. Stephan (2012): Apps und Mobile Services – Tipps für Unternehmen. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

Aune (2008)

Aune, Sean P. (31.3.2008): 13 Awesome Resources For HDR Wallpapers. New York City/USA: Mashable, Inc.
URL: <http://mashable.com/2008/03/31/13-awesome-resources-for-hdr-wallpapers/> (Zugriff: 8.1.2013)

Avispa (o.J.)

Avispa (o.J.): Innovative Features für Ihre individuelle App. Dillingen: Avispa
URL: <http://www.avispa.de/app-entwicklung/app-features/> (Zugriff: 1.2.103)

Azubikolleg (2013)

Website Azubikolleg o.V. (2013): Ulmers Azubikolleg – Wissen für Gärtner-Azubis. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer
URL: <http://www.azubikolleg.de/530.html?UID=8D3773175FE506C6363BA625F0E5EF19E35DA69F135B442812>
(Zugriff: 13.4.2013)

Bajorat (2012)

Bajorat, André M. (2012): Digitale Zeitungen und Magazine – der Versuch eines Marktüberblicks und Erfahrungen aus einem Selbstversuch. In: Heike Scholz: Mobile Zeitgeist Special- Das eMag zum Mobile Business. Digital Publishing. Ausgabe 1/12
URL: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/01/25/neu-mobile-zeitgeist-special-digital-publishing/> (Zugriff: 20.12.2012)

Barcoo (2013)

Barcoo o.V. (2013): Präsentation Barcoo-App. Berlin: Checkitmobile GmbH
URL: <http://www.barcoo.com/de/w> (Zugriff: 26.3.2013)

Barczok (2007)

Barczok, Achim (18.5.2007): Pixelsalat mit Botschaft. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Heise Mobil
URL: <http://www.heise.de/mobil/artikel/Zweidimensionale-Barcodes-vereinfachen-die-mobile-Dateneingabe-223479.html> (Zugriff: 12.1.2013)

Bastei Lübbe (2013a): Homepage

Bastei Lübbe (2013): Präsentation Apocalypsis E-Book. Köln: Bastei Lübbe GmbH & Co. KG
URL: <http://luebbe.de/Buecher/Spannung/Details/Id/978-3-8387-1307-6> (Zugriff: 14.3.2013)

Bastei Lübbe (2013b): Homepage

Bastei Lübbe: Präsentation Apocalypsis App. Köln: Bastei Lübbe GmbH & Co. KG
URL: <http://www.luebbe.de/Digital/Serien/Id/1453235> (Zugriff: 14.3.2013)

Bayer CropScience (2013)

Bayer CropScience o.V. (2013): Agrar Wetter. Das Profi-Agrarwetter für den Landwirt. Langenfeld: Bayer CropScience Deutschland GmbH
URL: <http://apps.baydir.de/AgrarWetter.aspx> (Zugriff: 2.4.2013)

Bayrisches Staatsministerium (2013)

Bayrisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten o.V. (2013): Berufsausbildung Gärtner/In. München: Bayrisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
URL: <http://www.verwaltung.bayern.de/egov-portlets/xview/Anlage/1728471/G%E4rtner-G%E4rtnerin.pdf> (Zugriff: 3.4.2013)

Becker (2013)

Becker, Leo (7.1.2013): Apples App Store zählt über 40 Milliarden Downloads. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Heise Mobil
URL: <http://www.heise.de/mobil/meldung/Apples-App-Store-zaehlt-ueber-40-Milliarden-Downloads-1778519.html> (Zugriff: 16.1.2013)

Berekoven et al. (2006)

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

Bieger et al. (2002)

Bieger, Thomas/Bickhoff, Nils/Caspers, Rolf/zu Knyphausen-Aufseß, Dodo/Reding, Kurt (Hrsg.) (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Bieger et al. (2011)

Bieger, Thomas/Knyphausen-Aufseß, Dodo zu/Krys, Christian (Hrsg.) (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Faßnacht et al. (2009)

Faßnacht, Christine/Schidlack, Michael/Böhm, Klaus/Stich, Melanie (2009): Die Zukunft der digitalen Consumer Electronics. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/files/documents/CE_Studie_2009.pdf (Zugriff: 22.1.2013)

Bitkom (2010)

Bitkom Presseinformation o.V. (15.8.2010): Internet per Handy erobert den Massenmarkt. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64046_64819.aspx (Zugriff: 20.12.2012)

Bitkom (2012a)

Bitkom Presseinformation o.V. (3.10.2012): Fast 40 Prozent haben ein Smartphone. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64046_73749.aspx (Zugriff: 19.12.2012)

Bitkom (2012b)

Bitkom Presseinformation o.V. (27.11.2012): Trendkongress diskutiert neue Entwicklungen der digitalen Welt. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_74218.aspx (Zugriff: 19.12.2012)

Bitkom (2012c)

Bitkom Presseinformation o.V. (26.10.2012): PC-Markt wächst weiter. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_73853.aspx (Zugriff: 19.12.2012)

Bitkom (2012d)

Bitkom Presseinformation o.V. (16.8.2012): Deutschland ist Vorreiter beim mobilen Breitband. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/74532_73160.aspx (Zugriff: 7.1.2013)

Bitkom (2012e)

Bitkom Presseinformation o.V. (29.5.2012): Wettkampf der Smartphone-Plattformen. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/74532_72316.aspx (Zugriff: 8.1.2013)

Bitkom (2012f)

Bitkom Leitfaden o.V. (2012): Apps & Mobile Services – Tipps für Unternehmen. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Apps_und_Mobile.pdf (Zugriff: 8.1.2013)

Bitkom (2012g)

Bitkom Presseinformation o.V. (5.7.2012): Smartphone-Funktionen: Internet wichtiger als Telefonieren. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/72691_72686.aspx (Zugriff: 9.1.2013)

Bitkom (2012h)

Bitkom Presseinformation o.V. (10.10.2012): Der App-Boom geht weiter. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/themen/65158_73653.aspx (Zugriff: 30.1.2013)

Bitkom (2012i)

Bitkom Presseinformation o.V. (4.10.2012): E-Reader verkaufen sich immer besser. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/73605_73600.aspx (Zugriff: 6.2.2013)

Bitkom (2012j)

Bitkom Presseinformation o.V. (4.10.2012): Acht Millionen lesen E-Books. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/73639_73632.aspx (Zugriff: 12.2.2013)

Bitkom (2012k)

Bitkom Studie o.V. (2012): Die Zukunft der Consumer Electronics. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/publikationen/38338_64989.aspx (Zugriff: 22.1.2013)

Bitkom (2013a)

Bitkom Presseinformation o.V. (22.2.2013): Tablet-Verkäufe übertreffen Erwartungen. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_75153.aspx (Zugriff: 19.3.2013)

Bitkom (2013b)

Bitkom Presseinformation o.V. (14.2.2013): Umsätze mit mobilen Datendiensten steigen stark an. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
URL: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_75060.aspx (Zugriff: 19.3.2013)

Blackberry (2013a)

Blackberry o.V. (2013): Produktpräsentation Blackberry 10. Waterloo/USA: Research in Motion
URL: <http://global.blackberry.com/blackberry-10.html> (Zugriff: 8.1.2013)

Blackberry (2013b)

Blackberry o.V. (2013): Produktpräsentation PlayBook. Waterloo/USA: Research in Motion
URL: <http://de.blackberry.com/playbook-tablet.html> (Zugriff: 8.1.2013)

Börsenblatt (2012a)

Börsenblatt o.V. (10.10.2012): Digitale Erlöse füllen Lücke. Frankfurt/Main: Börsenblatt, Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel
URL: <http://www.boersenblatt.net/552437/> (Zugriff: 17.4.2013)

Börsenblatt (2012b)

Börsenblatt o.V. (14.6.2012): Abwärtstrend setzt sich fort. Frankfurt/Main: Börsenblatt, Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel
URL: http://www.boersenblatt.net/537984/template/bb_tpl_branchenmonitor/ (Zugriff: 17.4.2013)

Börsenblatt (2013)

Börsenblatt o.V. (11.4.2013): Fulminantes Märzergebnis. Frankfurt/Main: Börsenblatt, Wochenmagazin für den Deutschen Buchhandel
URL: http://www.boersenblatt.net/603476/template/bb_tpl_branchenmonitor/ (Zugriff: 17.4.2013)

Börsenverein (2012)

Börsenverein des Deutschen Buchhandels o.V. (4.6.2012): Börsenverein: Buchmarkt 2011 im Minusbereich – E-Book bietet Perspektiven. Frankfurt/Main: Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.
URL: <http://www.boersenverein.de/de/portal/impressum/158374> (Zugriff: 6.2.2012)

Böttcher (2013): E-Mail

Böttcher, Susanne (2013): Lektoratsleitung Verlag Eugen Ulmer. Stuttgart: Eugen Ulmer KG. E-Mail vom 5.4.2013
[siehe Anhang]

Bradish (2012)

Bradish, Stefanie (12.7.2012): Die App-Strategie: 15 Wege auf das Kunden-Smartphone. München: HighText Verlag Graf und Treplin OHG
URL: <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/500141sb.html> (Zugriff: 26.2.2013)

Brose (2012)

Brose, Alfred (12.6.2012): Mobiler Ratgeber: Welche App passt zu uns? Stuttgart: VERDURE Medienteam GmbH
URL: <http://www.verdure.de/blog/mobile/mobiler-ratgeber-welche-app-passt-zu-uns-2/> (Zugriff: 29.1.2013)

BVDW (2012)

Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. o.V. (19.11.2012): Mobile Internetnutzung steht bei den Deutschen hoch im Kurs. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
URL: <http://www.bvdw.org/medien/bvdw-mobile-internetnutzung-steht-bei-den-deutschen-hoch-im-kurs?media=4351>
(Zugriff: 9.1.2013)

Buchreport (2013a)

Buchreport o.V. (23.1.2013): Facebook wird zum Bücher-Lotsen. Dortmund: Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG, Buchreport.de
URL: http://www.buchreport.de/nachrichten/online/online_nachricht/datum/2013/01/23/facebook-wird-zum-buecher-lotsen.htm (Zugriff: 2.2.2013)

Buchreport (2013b)

Buchreport Magazin o.V. (2013): Die 100 größten Verlage. Ausgabe 4/2013. Dortmund: Harenberg Kommunikation Verlags- und Medien-GmbH & Co. KG

Buettner (2013)

Buettner, Richard (26.3.2013): App Monetarisierungs-Strategien für 2013. Hamburg: Velvet Ventures GmbH, OnlineMarketing.de
URL: <http://onlinemarketing.de/news/app-monetarisierungs-strategien-fuer-2013> (Zugriff: 16.4.2013)

Butcher (2012)

Butcher, Mike (2.10.2012): Social Reading App Readmill Adds Adobe DRM And PDF, Adds New Stores. New York/USA: Aol Inc., Techcrunch
URL: <http://techcrunch.com/2012/10/02/social-reading-app-readmill-adds-adobe-drm-and-pdf-announces-new-stores/>
(Zugriff: 3.2.2013)

Chip Online (2013)

Chip Online o.V. (2013): Knallhart kalkuliert: Alle Handys im Preis-Leistungs-Ranking. München: CHIP Xonio Online GmbH
URL: http://www.chip.de/bildergalerie/Knallhart-kalkuliert-Alle-Handys-im-Preis-Leistungs-Ranking-Galerie_59526926.html (Zugriff: 8.1.2013)

CoboCards (2013): Homepage

CoboCards o.V. (2013): Präsentation CoboCards. Aachen: CoboCards GmbH
URL: <http://www.cobocards.com/de/> (Zugriff: 24.3.2013)

Crossvertise (2013)

Crossvertise o.V. (2013): Werbeformen für die Barcoo-App. München: Crossvertise GmbH
URL: http://www.crossvertise.com/fileadmin/Sonderwerbeformen/crossvertise_barcoo.pdf (Zugriff: 26.3.2013)

Deloitte (2012)

Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft o.V. (14.8.2012): Tablets erobern die Spiele-Industrie. Apple-User geben im Vergleich zu Android-Nutzern mehr als das Vierfache für Apps aus. München: Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
URL: http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/presse/pressemitteilungen/a3569a1eeb329310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm (Zugriff: 30.1.2013)

Dresing/Pehl (2012)

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2012): Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 4. Auflage. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH
URL: www.audiotranskription.de/praxisbuch (Zugriff: 12.2.2013)

Duden Online (2012)

Duden Online o.V. (2012): Bedeutungen des Wortes „mobil“. Berlin: Dudenverlag.
URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/mobil> (Zugriff: 18.12.2012)

Duden Online (2013)

Duden Online o.V. (2013): Bedeutung des Wortes „Ubiquität“. Berlin: Dudenverlag.
URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Ubiquitaet> (Zugriff: 8.1.2013)

Eckert (2009)

Eckert, Michael (2.6.2009): Die Top-Gründe für/gegen Cloud Computing und Cloud Services. München: IDG Business Media GmbH, Onlineplattform Tecchannel
URL: http://www.tecchannel.de/server/cloud_computing/2019275/cloud_computing_und_services/index4.html (Zugriff: 8.1.2013)

Ehlers (2013): E-Mail

Ehlers, Konstantin (2013): Geschäftsführer/CEO. Stuttgart: Shork GmbH. E-Mail vom 21.3.2013 [siehe Anhang]

Elektronik Kompendium (2012)

Elektronik Kompendium o.V. (2012): Grundlagen Mobilfunk. Ludwigsburg: Elektronik-Kompendium.de
URL: <http://www.elektronik-kompendium.de/sites/kom/0406221.htm> (Zugriff: 18.12.2013)

Elsner (2012)

Elsner, Martin (6.8.2012): App, WebApp oder mobile Website? Talheim: adextra Werbeagentur GmbH
URL: <http://adextra.de/blog/2012/08/app-webapp-oder-mobile-website/> (Zugriff: 29.1.2013)

Faber (2012)

Faber, Ron/Prestin, Sönke (2012): Social Media und Location-based Marketing. Mit Google, Facebook, Foursquare, Group & Co. Lokal Erfolgreich Werben. München: Carl Hanser Verlag

Feierabend et al. (2012)

Feierabend, Sabine/Karg, Ulrike/Rathgeb, Thomas (2012): JIM-Studie 2012. Jugend, Information, (Multi-) Media. Stuttgart: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest
URL: http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf12/JIM2012_Endversion.pdf (Zugriff: 9.1.2013)

Fenselau (2013)

Fenselau, Christian (19.2.2013): Checkliste: Was Ihr neues Smartphone wirklich braucht. Darmstadt: Deutsche Telekom AG, T-Online
URL: http://www.t-online.de/handy/smartphone/id_44969172/smartphone-checkliste-umts-gps-hsdpa-welche-funktionen-sind-sinnvoll.html (Zugriff: 22.2.2013)

Focus (2010)

Fokus o.V. (28.7.2010): Über Fünf Milliarden Handy-Anschlüsse. Focus Online Nachrichten Magazin
URL: http://www.focus.de/digital/handy/telekommunikation-ueber-fuenf-milliarden-handy-anschluesse_aid_535363.html (Zugriff: 19.12.2012)

Focus (2012)

Fokus o.V. (23.5.2012): Die Welt zählt mehr Handys als Zahnbürsten. Focus Online Nachrichten Magazin
URL: http://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/sap-die-welt-zaehlt-mehr-handys-als-zahnbuersten_aid_757209.html (Zugriff: 19.12.2012)

Früh (2011)

Früh, Werner (2011): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 7., überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

GaLaBau (2012a)

GaLaBau Pressemitteilung o.V. (2012): Im GaLaBau 2012 erneut rund 500 Millionen Euro Umsatz-Plus.
Bad Honnef: GaLaBau Service GmbH
URL: <http://www.galabau.de/Pressemeldung-Details.aspx?id=33710> (Zugriff: 3.4.2013)

GaLaBau (2012b)

GaLaBau Produktpräsentation o.V. (2012): Pflanzen App. Pflanzendatenbank – Informationen und Bilder zu mehr als 800 Pflanzen. Bad Honnef: GaLaBau Service GmbH.
URL: http://www.galabau.de/augala_app.aspx (Zugriff: 5.4.2013)

Gartner (2011)

Gartner o.V. (10.2.2011): Gartner Identifies 10 Consumer Mobile Applications to Watch in 2012. Stamford/USA: Gartner Inc.
URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1544815> (Zugriff: 3.2.2013)

Gartner (2012)

Gartner o.V. (11.9.2012): Gartner Says Free Apps Will Account for Nearly 90 Percent of Total Mobile App Store Downloads in 2012. Stamford/USA: Gartner Inc.
URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2153215> (Zugriff: 16.1.2013)

Gartner (o.J.)

Gartner o.V. (o.J.): IT Glossary: Push Technology. Stamford/USA: Gartner Inc.
URL: <http://www.gartner.com/it-glossary/push-technology/> (Zugriff: 3.2.2013)

Gartner (2013)

Gartner o.V. (2013): Gartner Says by 2016, More Than 50 Percent of Mobile Apps Deployed Will be Hybrid. S
tamford/USA: Gartner Inc.
URL: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2324917> (Zugriff: 12.2.2013)

Goetz et al. (2012)

Goetz, Thomas/Feldmann, Nils/Schmidt, Sebastian (2012): Smarter Apps – Motor für Geschäftsmodellinnovationen.
In: Verclas, Stephan/Linnhoff-Popien, Claudia (Hrsg.) (2012): Smart Mobile Apps. Mit Business-Apps ins Zeitalter mobiler Geschäftsprozesse. Heidelberg: Springer-Verlag

Google Play (2013): Floris

Produktpräsentation App o.V. (2013): Floris, finn mobile. Mountain View/USA: Google Inc.
<https://play.google.com/store/apps/details?id=at.zuggabecka.floris&hl=de> (Zugriff: 2.4.2013)

Gräfe und Unzer Verlag (2013): Homepage

Gräfe und Unzer Verlag o.V. (2013): Presseinformation zur App Vögel bestimmen. München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH
URL: http://www.gu.de/media/media/64/06989492433257/9783833828027_presetext.pdf (Zugriff: 14.3.2013)

Güll/Lennartz (2012)

Güll, Christina/Lennartz Thomas (2012): Mitmachen bei Mobile Content – Verständlich erklärt. Erschienen in der Reihe „Yellow Paper“. Berlin: Verein Deutsche Fachpresse

Hana (2013)

Hana, Tam (2.4.2013): Digitales Deutschland, zur Ersten – von den Handys. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Heise Developer
URL: <http://www.heise.de/developer/artikel/Digitales-Deutschland-zur-Ersten-von-den-Handys-1829067.html> (Zugriff: 8.4.2013)

Handyflatrate Preisvergleich (2012)

Handyflatrate Preisvergleich o.V. (2012): Allnet Flat Vergleich - Handy Flatrate in alle Netze. Leipzig: Handyflatrate-Preisvergleich.de
URL: <http://www.handyflatrate-preisvergleich.de/handy-flat/handy-flatrate-in-alle-netze.html> (Zugriff: 18.12.2013)

Hanswille (2013)

Hanswille, Benedikt (2013): „Was macht mobile Geschäftsmodelle erfolgreich?“ in Zeitschrift: e-commerce. Werben, Kaufen und Verkaufen im Internet. Vaterstetten: WIN-Verlag GmbH & Co. KG

Hauser (2012)

Hauser, Jan (21.8.2012): Studie unter iPad-Besitzern: Digitale Magazine werden im Kiosk-App gekauft. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Faz.net
URL: <http://blogs.faz.net/medienwirtschaft/2012/08/21/studie-unter-ipad-besitzern-digitale-magazine-werden-im-kiosk-app-gekauft-66/> (Zugriff: 12.2.2013)

Hausformat (2013): Gartenquelle

Hausformat o.V. (2013): Gartenquelle 2.0. Aarau/CH: Hausformat
URL: <http://www.hausformat.com/portfolio/details/gartenquelle-20/> (Zugriff: 18.3.2013)

Haymarket (2013): Homepage

Haymarket (o.V. (2013): Präsentation Verlagsportfolio. Hamburg: Haymarket Media GmbH
URL: <http://www.haymarket.de/portfolio/fachinformation.html> (Zugriff: 13.4.2013)
URL: <http://www.haymarket.de/unternehmen/ueber-haymarket.html> (Zugriff: 13.4.2013)

Heinemann (2012)

Heinemann, Gerrit (2012): Der neue Mobile-Commerce. Erfolgsfaktoren und Best Practices. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Heinrich (2012)

Heinrich, Raphael (16.5.2012): Die Hybride App - und was sie wirklich kann. München: CPWISSEN ein Projekt der dapamedien Verlags KG
URL: <http://www.cpwissen.de/Experten-Forum/items/asdfafasf.html> (Zugriff: 29.1.2013)

Hiller (2006)

Hiller, Helmut/Füssel, Stephan (2006): Wörterbuch des Buches. 7., grundlegend überarbeitete Auflage. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann GmbH

Horter (2011)

Horter, Katja (1.4.2011): Die App-Economy – Glanz oder Ernüchterung. Optionen für die Druck und Medienindustrie. Berlin: Katja Horter Consulting & Projektmanagement, Berlin: Bundesverband Druck und Medien e.V.
URL: http://www.bvdm-online.de/Veranstaltungen/ufo2011/pdf/Katja_Horter_Die_App_Economy_01.04.2011.pdf (Zugriff: 27.2.2013)

hr-online (2012)

hr-online o.V. (12.10.2012): Die Zukunft des Kinderbuchs. Frankfurt/Main: Hessischer Rundfunk, Anstalt des öffentlichen Rechts.
URL: http://www.hr-online.de/website/specials/buchmesse2012/index.jsp?rubrik=75679&key=standard_document_46328769 (Zugriff: 14.3.2013)

Huch (2013)

Huch, Michael (25.3.2013): Test: Die besten Smartphones. Hamburg: COMPUTER BILD Digital GmbH
URL: <http://www.computerbild.de/artikel/cb-Tests-Handy-Smartphones-iPhone-Konkurrenz-Multimedia-Handys-4516160.html#2> (Zugriff: 28.3.2013)

Inside Handy (2010)

Inside Handy o.V. (2010): GfK-Studie: Smartphone-Nutzer sind wenig markenloyal. Ausnahme sind Apple-Kunden. Brühl bei Köln: inside-intermedia Onlineverlag GmbH & Co. KG
URL: <http://www.inside-handy.de/news/19945-gfk-studie-smartphone-nutzer-sind-wenig-markenloyal#Kommentarschreiben> (Zugriff: 16.1.2013)

Interrogare (2012)

Interrogare o.V. (2012): Digitale Mediennutzung im Zeitalter von Tablets, Smartphones und Apps. Bielefeld: Interrogare GmbH
URL: http://www.interrogare.de/uploads/tx_publicationen/Interrogare_Trendstudie_Digitale_Mediennutzung_2012.pdf (Zugriff: 26.2.2013)

iTunes (2013): AEVO

Produktpräsentation App o.V. (2013): AEVO, GFWH GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/aevo/id520117189?mt=8> (Zugriff: 7.4.2013)

iTunes (2013): AgrarAnzeiger

Produktpräsentation App o.V. (2013): AgrarAnzeiger, Österreichischer Agrarverlag GesmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/agraranzeiger/id467347889?mt=8> (Zugriff: 2.4.2013)

iTunes (2013): Agrarwetter

Produktpräsentation App o.V. (2013): Agrar Wetter, Bayer CropScience Deutschland GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/agrar-wetter/id373041892?mt=8> (Zugriff: 2.4.2013)

iTunes (2013): Apocalypsis

Produktpräsentation App o.V. (2013): Apocalypsis, Bastei Lübbe GmbH & Co. KG. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/apocalypsis-i-deu/id462244048?mt=8> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): AuGaLa

Produktpräsentation App o.V. (2013): AuGaLa, GaLaBau Service GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/augala-pflanzenapp/id463428627?mt=8> (Zugriff: 5.4.2013)

iTunes (2013): CoboCards

Produktpräsentation App o.V. (2013): CoboCards, CoboCards GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/cobocards-karteikarten/id356355664?mt=8> (Zugriff: 24.3.2013)

iTunes (2013): Gartenquelle

Produktpräsentation App o.V. (2013): Gartenquelle, Agentur Hausformat. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/gartenquelle/id437234779?mt=8> (Zugriff: 18.3.2013)

iTunes (2013): IQ Sprachtrainer

Produktpräsentation App o.V. (2013): IQ Sprachtrainer, Langenscheidt GmbH & Co. KG. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/englisch-vokabeltrainer-langenscheidt/id538076239?mt=8&affid=2143986> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): Lovoo

Produktpräsentation App o.V. (2013): Lovoo, Lovoo GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/lovoo/id445338486?mt=8> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): NWB Mobile

Produktpräsentation App o.V. (2013): NWB Mobile, NWB Verlag GmbH & Co KG. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/nwb-mobile/id354129526?mt=8> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): Pflanzenbringer

Produktpräsentation App o.V. (2013): Pflanzenbringer, Shopgate GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/pflanzenbringer/id408832764?mt=8> (Zugriff: 2.4.2013)

iTunes (2013): Runtastic (Lite)

Produktpräsentation App o.V. (2013): Runtastic (Lite), Runtastic GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/runtastic-gps-running-jogging/id336599882?l=en&mt=8&ign-mpt=uo%3D2> (Zugriff: 26.3.2013)

iTunes (2013): Runtastic (Pro)

Produktpräsentation App o.V. (2013): Runtastic (Pro), Runtastic GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/runtastic-pro-running-fitness/id366626332?l=en&mt=8> (Zugriff: 26.3.2013)

iTunes (2013): Snippy

Produktpräsentation App o.V. (2013): Snippy, Snippy GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/snippy-horbuch-lese-app/id463595147?mt=8> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): tasty!

Produktpräsentation App o.V. (2013): tasty!, Shork GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/tasty!-rezepte-nach-deinem/id541593319> (Zugriff: 24.3.2013)

iTunes (2013): Vögel bestimmen

Produktpräsentation App o.V. (2013): Vögel bestimmen – die 100 wichtigsten Arten, Gräfe und Unzer Verlag GmbH.
Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/vogel-bestimmen-die-100-wichtigsten/id498951284?mt=8> (Zugriff: 14.3.2013)

iTunes (2013): WeatherPro

Produktpräsentation App o.V. (2013): WeatherPro, Meteo Group Deutschland GmbH. Luxemburg/Luxemburg: iTunes Store. Cupertino/USA: Apple Inc.
URL: <https://itunes.apple.com/de/app/weather-pro/id294631159?mt=8> (Zugriff: 26.3.2013)

ITWissen (2013a)

ITWissen o.V. (2013): tablet (tablet pc). Peterskirchen: DATACOM Buchverlag GmbH
URL: <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Tafel-PC-tablet-PC.html> (Zugriff: 9.1.2013)

ITWissen (2013b)

ITWissen o.V. (2013): phablet (tablet pc). Peterskirchen: DATACOM Buchverlag GmbH
URL: <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Phablet.html> (Zugriff: 9.1.2013)

Jelassi et al. (2008)

Jelassi, Tawfik/Enders, Albrecht (2008): Strategies for e-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce: Concepts and Cases. 2. Auflage. London/GB: Addison Wesley Pub Co Inc.

Jonietz (2010)

Jonietz, Erika (25.10.2010): Augmented Identity. Hannover: Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Technology Review
URL: <http://www.heise.de/tr/artikel/Augmented-Identity-938137.html> (Zugriff: 1.2.2013)

Keuper (2002)

Keuper, Frank (Hrsg.) (2002): Electronic Business und Mobile Business. Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH

Koch (2012)

Jörg Koch (2012): Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen. 6., überarbeitete und aktualisierte Ausgabe. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Kollmar (2012)

Kollmar, Marcel (11.10.2012): runtastic überzeugt als Testsieger mit zahlreichen Funktionen. Hamburg: Joggen Online/Hanseatische Online Service GmbH
URL: <http://www.joggen-online.de/blog/die-besten-lauf-apps-im-test-bei-joggen-online/runtastic.html>
(Zugriff: 27.3.2013)

Kroker (2013)

Kroker, Michael (24.3.2013): Wie Android & Apple den Smartphone-Markt in ein Duopol verwandelt haben. Düsseldorf: WirtschaftsWoche Online
URL: <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2013/03/24/wie-android-apple-den-smartphone-markt-in-ein-duopol-verwandelt-haben/> (Zugriff: 8.4.2013)

Krum (2012)

Krum, Cindy (2012): Mobile Marketing. Erreichen Sie Ihre Zielgruppen (fast) überall. München: Addison-Wesley Verlag, Imprint der Pearson Deutschland GmbH

Lamle (2013)

Lamle, Rob (2.1.2013): 4 Predictions for Tablets in 2013. New York City/USA: Mashable, Inc.
URL: <http://mashable.com/2013/01/02/tablet-predictions-2013/> (Zugriff: 29.1.2013)

Lang (2013)

Lang, Gabriel (2013): Mobile Datenerfassung – Noch nicht mobil?
In: Dega GalaBau 2/2013. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer KG

Langenscheidt (2013): Homepage

Langenscheidt o.V. (2013): Präsentation IQ Vokabeltrainer App. München: Langenscheidt GmbH & Co. KG.

URL: http://www.langenscheidt.de/produkt/6352_11629/Langenscheidt_IQ_Vokabeltrainer_Englisch-App_fuer_iPhone_iPad_und_iPod_Touch/978-3-468-81030-5 (Zugriff: 14.3.2013)

URL: <http://www.langenscheidt-iq.de/sprachen/englisch-a1-a2/> (Zugriff: 22.3.2013)

URL: http://www.langenscheidt.de/Apps_Software_und_Co/Apps_fuer_Smartphones_und_Tablets/8922 (Zugriff: 22.3.2013)

Lau (2010)

Lau, Oliver (2010): Die eigene App. Entwickeln für Android, iPhone, WebOS, Symbian, Blackberry und Windows Mobile.

Hannover: Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. c` t Magazin, Ausgabe 16/10

URL: <http://www.heise.de/ct/artikel/Die-eigene-App-1037372.html> (Zugriff: 20.1.2013)

Lawrence (2012)

Lawrence, Martin (9.1.2012): App Märkte – die Top 25 der erfolgreichsten Apps aller Zeiten. Hamburg: Mobile Zeitgeist

URL: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/01/09/app-markte-die-top-25-der-erfolgreichsten-apps-aller-zeiten/>

(Zugriff: 30.1.2013)

Lehner (2003)

Lehner, Franz (2003): Mobile und drahtlose Informationssysteme: Technologien, Anwendungen, Märkte. Heidelberg: Springer

Link (2003)

Link, Jörg (2003): Mobile Commerce. Gewinnpotenziale einer stillen Revolution. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Lobo (2011)

Lobo, Sascha (30.8.2011): Selbstbeauftragte Publizisten. Hamburg: Stephan Weichert/Verein für Medien- und

Journalismuskritik e.V., Vocer: Medien, Kritik, Debatte

URL: <http://www.vocer.org/de/artikel/do/detail/id/13/selbstbeauftragte-publizisten.html> (Zugriff: 19.2.2013)

Logara (2008)

Logara, Tomislav (2008): M-Business kompakt. Grundlagenwissen zu Kommunikationstechnologien, Endgeräten, Anwendungen und Mobile Security. Norderstedt: Books on Demand

Lovoo (2013): Homepage

Lovoo o.V. (2013): Präsentation Lovoo GmbH. Dresden: Lovoo GmbH

URL: <http://inside.lovoo.net> (Zugriff: 14.3.2013)

URL: <http://www.lovoo.net> (Zugriff: 14.3.2013)

Lüdemann (2012)

Lüdemann, Lucas (2012): eBooks. Grundwissen für Verlage. Bonn: eBook Labs - Werkstatt für digitale Medien.

URL: www.ebooklabs.de/download (Zugriff: 1.2.2013)

Lunden (2012)

Lunden, Ingrid (19.12.2012): LTE Phone Shipments Will Triple To 275M Units In 2013, With Amazon + Mozilla Among Those Waiting In The Wings To Pounce. New York/USA: Aol Inc., Techcrunch

URL: <http://techcrunch.com/2012/12/19/lte-phone-shipments-will-triple-to-275m-units-in-2013-with-amazon-mozilla-among-those-waiting-in-the-wings-to-pounce/> (Zugriff: 7.1.2013)

Mashable (2013a)

Mashable o.V. (2013): Category: Wearables. New York City: Mashable, Inc.

URL: <http://mashable.com/category/wearables/> (Zugriff: 7.4.2013)

Mashable (2013b)

Mashable o.V. (2013): Category: NFC. New York City: Mashable, Inc.

URL: <http://mashable.com/category/nfc/> (Zugriff: 8.1.2013)

Mashable (2013c)

Mashable o.V. (2013): Category: RSS. New York City: Mashable, Inc.

URL: <http://mashable.com/category/rss/> (Zugriff: 2.4.2013)

Matthey (2013)

Matthey, Florian (6.1.2013): US-Smartphonemarkt: Google und Apple nähern sich dem Duopol. Berlin: ECONA Internet AG

URL: <http://www.giga.de/unternehmen/apple/news/us-smartphonemarkt-google-und-apple-nahern-sich-dem-duopol/> (Zugriff: 7.1.2013)

Mayer (2012)

Mayer, Ansgar (2012): App-Economy. Milliardenmarkt Mobile Business. 1. Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

MairDumont (2013)

MairDumont, Britta Braig (26.3.2013): Mit dem Smartphone auf Weltreise: Die neuen Marco Polo Travel Guides sind da! Ostfildern: MairDumont GmbH & Co. KG

URL: <http://www.mairdumont.com/digital/mit-dem-smartphone-auf-weltreise-die-neuen-marco-polo-travel-guides-sind-da/> (Zugriff: 17.4.2013)

Mehler-Bicher et al. (2011)

Mehler-Bicher, Anett/Reiß, Michael/Steiger, Lothar (2011): Augmented Reality. Theorie und Praxis. München: Oldenbourg Wissenschafts Verlag GmbH

Mittler (2011)

Mittler, Patrick (25.5.2011): "Paid Content & Paid Services 2011 : Was denken die Verlage? Wien/A: digitaljournal ZiB21, Manfred Sax (Leitung), Eberhard Lauth

URL: <http://digitaljournal.zib21.com/paid-content-paid-services-2011-was-denken-die-verlage/426101/> (Zugriff: 19.2.2013)

Mlot (2012)

Mlot, Stephanie (19.12.2012): Infographic: Free Apps Dominated Apple's App Store in 2012.

New York/USA: Ziff Davis, Inc., PC Mag.

URL: <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2413376,00.asp> (Zugriff: 30.1.2013)

Mobile Studien (2013)

Mobile Studien o.V. (Q1/2013): Marktanteile mobiler Betriebssysteme Q1 2013. München: mobile-studien.de, Wolfgang Dietl.

URL: <http://mobile-studien.de/marktanteile-betriebssysteme/marktanteile-mobiler-betriebssysteme-q1-2013/> (Zugriff: 8.4.2013)

Mogg et al. (2012)

Mogg, Alexander/Teichmann, Dennis/Rotter, Tim (2012): Aufbruch in eine neue Ära – gibt es eine digitale Renaissance des Publishings? Roland Berger Strategy Consultants

URL: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Publishing_Renaissance_20121024.pdf (Zugriff: 19.2.2013)

Müller (2012)

Müller, Laura (2012): Apps am Smartphone-Markt: Erfolgs- und Anwendungsmöglichkeiten. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Müller et al. (2012)

Müller, Hendrik/Gove, Jennifer L./Webb, John S. (2012): Understanding Tablet Use: A Multi-Method Exploration. New York(USA: Google Inc.

URL: http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/research.google.com/es//pubs/archive/38135.pdf (Zugriff: 11.1.2013)

Naderer (2011)

Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.) (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Nicolai (2001)

Nicolai, Alexander T./Petersmann, Thomas (2001): Strategien im M-Commerce. Grundlagen – Management – Geschäftsmodelle. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

NWB Verlag (2013): Homepage

NWB Verlag o.V. (2013): Präsentation NBW Mobile. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG

URL: http://www2.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_128968.aspx (Zugriff:14.3.2013)

NWB Verlag (2013): Shop

NWB Verlag o.V. (2013): Präsentation NWB Steuer und Studium Digital. Herne: NWBVerlag GmbH & Co. KG

URL: <http://shop.nwb.de/Artikel/N/DBSTUDON.aspx?b=j> (Zugriff: 14.3.2013)

Old Computers (2012)

Old Computers o.V. (2012): Beschreibung Osbourne 1.

URL: <http://oldcomputers.net/osborne.html> (Zugriff: 19.12.2012)

Oschatz (2010)

Oschatz, Alexander (4.7.2010): Distimo Apps Report Juli 2010. Radebeul: Mobilemetrics.de, Alexander Oschatz
URL: <http://mobilemetrics.de/2010/07/04/distimo-apps-report-juni-2010/> (30.1.2013)

Osterwalder/Pigneur (2002)

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (6/2002): An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. Bled: Slovenien: Paper im Rahmen der „15th Bled Electronic Commerce Conference“
URL: http://student.bus.olemiss.edu/files/conlon/others/Others/___BookChapter_SocialMEsia_EBusiness/An%20e-Business%20Model%20Ontology%20for%20Modeling%20e-Business.pdf (Zugriff: 14.1.2013)

Osterwalder/Pigneur (2011)

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Pahl (2012)

Pahl, Stefan (26.7.2012): Vier Jahre App Store – Dreifacher Umsatz, weniger Downloads pro App. Hamburg: Mobile Zeitgeist
URL: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2012/07/26/vier-jahre-app-store-dreifacher-umsatz-weniger-downloads-pro-app/>, (Zugriff: 30.1.2013)

Paperlein (2013)

Paperlein, Juliane (10.1.2013): Seven-One-Studie: Mediennutzung steigt auf knapp zehn Stunden täglich. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag GmbH, Horizont.net
URL: http://www.horizont.net/aktuell/medien/pages/protected/Seven-One-Studie-Mediennutzung-steigt-auf-knapp-zehn-Stunden-taeglich_112296.html (Zugriff: 26.2.2013)

Peters (2012)

Peters, Meghan (5.5.2012): Why the Future of Social Is in the Palm of Your Hand. New York City: Mashable, Inc.
URL: <http://mashable.com/2012/05/05/future-social-mobile/> (Zugriff: 2.2.2013)

Pleimling (2012)

Pleimling, Dominique (2.10.2012): Social Reading – Lesen im digitalen Zeitalter. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
URL: <http://www.bpb.de/apuz/145378/social-reading-lesen-im-digitalen-zeitalter?p=all> (Zugriff: 2.2.2013)

Porter (1996)

Porter, Michael E. (1996): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 4. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag.

Presseportal (2012)

Pressportal o.V. (8.3.2012): stern.de startet erste deutsche News-App für vernetztes Lesen auf Facebook. Hamburg: News Aktuell GmbH
URL: <http://www.presseportal.de/pm/6329/2212390/stern-de-startet-erste-deutsche-news-app-fuer-vernetztes-lesen-auf-facebook> (Zugriff: 2.2.2013)

Price (2013)

Price, Emily (10.4.2013): More Android Apps Downloaded in Q1, But Apple Had Higher Revenue. New York City: Mashable, Inc.
URL: <http://mashable.com/2013/04/08/canals-report/> (Zugriff: 12.4.2013)

Roesler-Graichen (2008)

Roesler-Graichen, Michael/Schild, Ronald (Hrsg.) (2008): Gutenberg 2.0. Die Zukunft des Buches. Ein aktueller Reader zum E-Book. Frankfurt: Verlag der MVB Marketing- und Verlagsservice des Buchhandels GmbH

Rönisch (2012)

Rönisch, Susan (12.7.2012): Apps: Wer sucht, der findet oft nichts. München: HighText Verlag Graf und Treplin OHG. iBusiness Magazin
URL: <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/500141sb.082772dt.html> (Zugriff: 19.2.2013)

Rühl et al. (2012)

Rühl, Christian/Schenkel, Thorsten (29.6.2012): Best Practices für die Entwicklung mobiler Unternehmens-Apps. Schwierige Wahl. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Heise Developer
URL: <http://www.heise.de/developer/artikel/Best-Practices-fuer-die-Entwicklung-mobiler-Unternehmens-Apps-1627012.html> (Zugriff: 29.1.2012)

Runtastic (2013): Homepage

Runtastic o.V. (2013): Präsentation Runtastic-App. Pasching bei Linz/Österreich: Runtastic GmbH
URL: <http://www.runtastic.com/de/apps/runtastic> (Zugriff: 26.3.2013)

Samsung (2013a)

Samsung o.V. (2013): Präsentation Galaxy S3. Schwalbach / Ts.: Samsung Electronics GmbH.
URL: <http://galaxys3.samsung.de/design-s3/s3/> (Zugriff: 8.1.2013)

Samsung (2013b)

Samsung o.V. (2013): Präsentation Galaxy Note. Schwalbach / Ts.: Samsung Electronics GmbH.
URL: <http://www.samsung.com/global/microsite/galaxynote/note/image01.html?type=find> (Zugriff: 18.4.2013)

Schmidt (2007)

Schmidt, Sebastian (2007): Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte. Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Schonschek (2013)

Schonschek, Christine (2013): Gießen und gießen lassen. In: Dega Produktion & Handel. Ausgabe 1/2013.
Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer KG

Schutzmann (2012)

Schutzmann, Ingrid (11.10.2012): Mit Smart Devices Shoppen. München: Neue Mediengesellschaft Ulm mbH, Internet World Business
URL: <http://www.internetworld.de/Heftarchiv/2012/Ausgabe-21-2012/Mit-Smart-Devices-shoppen> (Zugriff: 1.2.2013)

Schwan (2012)

Schwan, Ben (14.8.2012): Spiele-Studie: Deutlich höhere Zahlungsbereitschaft bei iOS-Nutzern. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Mac & i –Das c't-Ressort rund um Apple
URL: <http://www.heise.de/mac-and-i/meldung/Spiele-Studie-Deutlich-hoehere-Zahlungsbereitschaft-bei-iOS-Nutzern-1666824.html> (Zugriff: 30.1.2013)

Schwan (2013)

Schwan, Ben (25.3.2013): Das Anti-iPad: Billig-Tablet soll Indien erobern. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Technology Review
URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Das-Anti-iPad-Billig-Tablet-soll-Indien-erobern-1825833.html> (Zugriff: 10.4.2013)

Singelbörsen-Experten (2013): Lovoo

Singelbörsen-Experten o.V. (2013): LOVOO Kosten: Wieviel kostet der Dating-Spass am Handy.
München: Online Experten Eins UG
URL: <http://www.singleboersen-experten.de/lovoo-kosten.html> (Zugriff: 23.3.2013)

Snippy (2013): Homepage

Snippy o.V. (2013): Präsentation der Snippy-App. Leipzig: Snippy GmbH
URL: <http://www.snippy-app.de> (Zugriff: 14.3.2013)

Sony (2013)

Sony o.V. (2013): Präsentation XPeria Z. Tokyo/Japan: Sony Mobile Communications AB
URL: <http://www.sonymobile.com/de/products/phones/xperia-z/> (Zugriff: 8.1.2013)

Spengler (2012)

Spengler, Werner (25.5.2012): Digitale Produkte – eCommerce nicht nur für Verlage. Frankfurt: Namics Blog, Werner Spengler
URL: <http://blog.namics.com/2012/05/digitale-produkte-ecommerce-nicht-nur-fur-verlage.html> (Zugriff: 21.2.2013)

Spiering/Haiges (2010)

Spiering, Markus/Haiges, Sven (2010): HTML5-Apps für iPhone und Android entwickeln. Poing: Franzis Verlag GmbH

Spring (2012)

Spring, Dietmar im (12.7.2012): Die App-Strategie: 15 Wege auf das Kunden-Smartphone. Düsseldorf: DiS Marketing Consulting
URL: <http://marketing.im-spring.de/die-app-strategie-15-wege-auf-das-kunden-smartphone/> (Zugriff:18.1.2013)

Springob (2013)

Springob, Friedrich (2013): Mitarbeiter Verlagsbereich Online: Stuttgart: Eugen Ulmer KG. E-Mails vom 3.4.2013
[siehe Anhang]

Start Mobile (2012)

Start Mobile o.V. (2012): Mobilfunk Generationen. Ein Überblick über die Mobilfunk Generationen. Lotte/Gohfeld: LA Online Verlag
URL: <http://www.startmobile.net/mobilfunk-generationen/> (Zugriff: 19.12.2012)

Statista (2011a)

Statista o.V. (2011): Nutzungshäufigkeit von Tablet PCs in Deutschland im Jahr 2011. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202754/umfrage/nutzungshaeufigkeit-von-tablet-pcs-in-deutschland/>
(Zugriff: 29.1.2013)

Statista (2011b)

Statista o.V. (2011): Wieviel Zeit verbringen Sie durchschnittlich am Tag mit der Nutzung Ihres Tablets? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182958/umfrage/dauer-der-taeglichen-nutzung-von-tablets-in-den-usa/>
(Zugriff: 29.1.2013)

Statista (2011c)

Statista o.V. (2011): Wo nutzen Sie hauptsächlich Ihr Tablet? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182959/umfrage/ort-der-nutzung-von-tablets-in-den-usa/>
(Zugriff: 29.1.2013)

Statista (2012a)

Statista o.V. (2012): Eine Milliarde Smartphones. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/themen/581/smartphones/infografik/542/aktive-smartphones-wetweit/> (Zugriff: 8.1.2013)

Statista (2012b)

Statista o.V. (2012): Wo verwenden Sie Ihr Smartphone? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/236109/umfrage/orte-der-nutzung-von-smartphones-in-deutschland/>
(Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2012c)

Statista o.V. (2012): Marktanteile der führenden Betriebssysteme am Absatz von Tablets weltweit vom 2. Quartal 2010 bis zum 3. Quartal 2012. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/196140/umfrage/marktanteile-der-fuehrenden-betriebssysteme-im-tablet-markt-seit-2010/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013a)

Statista o.V. (2013): Prognostizierte Marktanteile am Absatz von Smartphones weltweit von 2010 bis 2015 nach Betriebssystem. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150842/umfrage/prognostizierte-marktanteile-bei-smartphones-nach-betriebssystem/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013b)

Statista o.V. (2013): Marktanteile der Hersteller an der Smartphone-Nutzung in Deutschland von März 2011 bis Oktober 2012. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209284/umfrage/marktanteile-der-smartphone-hersteller-in-deutschland/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013c)

Statista o.V. (2013): Wie oft nutzen Sie mobiles Internet mit Ihrem Mobiltelefon? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167623/umfrage/nutzungshaeufigkeit-des-mobilen-internets-ueber-das-mobiltelefon/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013d)

Statista o.V. (2013): Wie viele Minuten pro Tag nutzen Sie das mobile Internet mit Ihrem Mobiltelefon bzw. Smartphone? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170522/umfrage/nutzungsdauer-des-mobilen-internets-von-deutschen-usern/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013e)

Statista o.V. (2013): Warum nutzen Sie das mobile Internet mit Ihrem Mobiltelefon bzw. Smartphone? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171396/umfrage/gruende-zur-nutzung-des-mobilen-internets-auf-dem-smartphone/> (Zugriff: 16.1.2013)

Statista (2013f)

Statista o.V. (2013): Android wird 2013 Nummer 1 bei Tablets. Hamburg: Statista GmbH.
URL: <http://de.statista.com/themen/580/tablets/infografik/981/prognose-weltweiter-marktanteil-von-tablet-betriebssystemen/> (Zugriff: 10.4.2013)

Statista (2013g)

Statista o.V. (2013): Marktanteile der Hersteller am Absatz von Media Tablets weltweit vom 2. Quartal 2011 bis zum 4. Quartal 2012. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/208900/umfrage/marktanteile-der-hersteller-am-absatz-von-media-tablets/> (Zugriff: 10.4.2013)

Statista (2013h)

Statista o.V. (2013): Top 15 Kategorien im App Store. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166976/umfrage/beliebteste-kategorien-im-app-store/> (Zugriff: 12.1.2013)

Statista (2013i)

Statista o.V. (2013): Verteilung der Android Apps nach kostenlosen und kostenpflichtigen Angeboten in den Jahren* 2009 bis 2013. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74370/umfrage/android-apps-nach-kostenlosen-und-kostenpflichtigen-angeboten/> (Zugriff: 30.1.2013)

Statista (2013j)

Statista o.V. (2013): Wie viel würden Sie einmalig für eine Mobile Applikation bezahlen? Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170523/umfrage/zahlungsbereitschaft-fuer-mobile-apps/> (Zugriff: 30.1.2013)

Statista (2013k)

Statista o.V. (2013): Absatz von Tablets in Deutschland von 2010 bis 2013 in Millionen Stück. Hamburg: Statista GmbH
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157928/umfrage/absatz-von-tablet-pcs-in-deutschland/> (Zugriff: 30.1.2013)

Sugai et al. (2013k)

Sugai, Patrick/Koeder, Marco/Ciferri, Ludovico (2010): The Six Immutable Laws of Mobile Business: Lessons Learned from Japan. Hoboken, New Jersey/USA: John Wiley & Sons, Inc.

Summerfield (o. J.)

Summerfield, Jason (o.J.): Mobile Website vs. Mobile App (Application): Which is Best for Your Organization?
Framingham/USA: Human Service Solutions LLC
URL: <http://www.hsolutions.com/services/mobile-web-development/mobile-website-vs-apps/> (Zugriff: 29.1.2013)

tasty! (2013): Homepage

tasty! o.V. (2013): Präsentation tasty!-App. Stuttgart: Shork GmbH
URL: <http://www.tasty-rezpte.de> (Zugriff: 14.3.2013)

Teltarif (2012)

Teltarif o.V. (2012): Telekommunikationsanbieter Mobilfunk. Berlin: teltarif.de Onlineverlag GmbH
URL: <http://www.teltarif.de/a/mobilfunk.html> (Zugriff: 19.12.2012)

Teltarif (2013)

Teltarif o.V. (4.2.2013): Aktuelle Handy-Betriebssysteme im Vergleich. Berlin: teltarif.de Onlineverlag GmbH
URL: <http://www.teltarif.de/handy-betriebssysteme-vergleich-ios-android-windows-phone/news/49859.html> (Zugriff: 12.3.2013)

Thomas/Nüttgens (2010)

Thomas, Oliver/Nüttgens, Markus (2010): Dienstleistungsmodellierung: Methoden, Werkzeuge und Branchenlösungen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Tißler (2010)

Tißler, Jan (2010): Buch der Zukunft. Über die leise und unaufhaltsame Revolution im Verlagswesen. Hamburg: tredition GmbH

Treiß (2012)

Treiß, Florian (17.12.2012): Mobile Update: Die Mobile-Trends für 2013. Medienrot. Onlinejournal für PR und Medien
URL: <http://www.medienrot.de/mobile-update-was-wichtig-war-was-wichtig-wird/> (Zugriff: 7.1.2013)

Tschersich (2010)

Tschersich, Markus (9.3.2010): Was ist ein mobiles Endgerät? Mobile Zeitgeist – Online Magazin/Blog zum Mobile Business
URL: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2010/03/09/was-ist-ein-mobiles-endgeraet/> (Zugriff: 20.12.2012)

Ulmer (2013): E-Mail

Ulmer, Matthias (2013): Verleger und Geschäftsführer im Ulmer Verlag. Stuttgart: Eugen Ulmer KG.
E-Mails vom 28.3.2013 und 3.4.2013 [siehe Anhang]

Ulmer Verlag (2013): App-Portfolio

Ulmer Verlag o.V. (2013): Übersicht aller Ulmer App-Projekte. Stuttgart: Eugen Ulmer KG, [siehe Anhang]

Ulmer Verlag (2013): App-Portfolio

Ulmer Verlag o.V. (2013): Übersicht aller Ulmer App-Projekte. Stuttgart: Eugen Ulmer KG [siehe Anhang]

Ulmer Verlag (2013): Gesamtverzeichnis

Ulmer Verlag o.V. (2013): Ulmer Gesamtverzeichnis 2013. Stuttgart: Eugen Ulmer KG
URL: http://www.ulmer.de/Artikel.dll/gv-web_MzYwMjU3Ng.PDF?UID=2BA4175333D48217120348376D9FC249A65E7558D185B34F9F (Zugriff: 6.4.2013)

Van Grove (2010)

Van Grove, Jennifer (27.10.2010): Top 5 Location-Based Services [Mashable Awards]. New York City/USA: Mashable, Inc.
URL: <http://mashable.com/2010/10/27/best-location-based-services/> (Zugriff: 1.2.2013)

VDZ (2013)

Verband Deutscher Zeitschriftenverleger o.V. (15.4.2013): VDZ-Jahrespressekonferenz 2013: Neue Perspektiven durch Diversifizierung und digitale Angebote als Wachstumstreiber. Berlin: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. (VDZ)
URL: <http://www.vdz.de/presse-singlenews/hash/264f6801b8fb7d4b697a881083b1ab93/news/xuid2853-vdz-jahrespressekonferenz-2013-neue-perspektiven-durch-diversifizierung-und/> (Zugriff: 17.4.2013)

Verclas et al. (2012)

Verclas, Stephan/Linnhoff-Popien, Claudia (Hrsg.) (2012): Smart Mobile Apps. Mit Business-Apps ins Zeitalter mobiler Geschäftsprozesse. Heidelberg: Springer-Verlag

Vernal (2012)

Vernal, Mervie (2012): Digitales im Verlagswesen. Basiswissen für Medienkaufleute Digital und Print, Schwerpunkt Marketing. Norderstedt: Books on Demand GmbH

WeatherPro (2013): Homepage

WeatherPro o.V. (2013): Präsentation WeatherPro-App. Berlin: Meteo Group Deutschland GmbH
URL: <http://www.weatherpro.de/de/home.html> (Zugriff: 27.3.2013)

Webtrekk (2013)

Webtrekk o.V. (2.1.2013): Webtrekk Deutsche Webstatistik 4. Quartal 2012. Webtrekk – Anbieter für innovative Webanalyse auf Rohdatenbasis
URL: http://www.webtrekk.com/fileadmin/pdf/pm/2013/Webtrekk_Langzeitstudie_Q4_2012_DE.pdf (Zugriff: 9.1.2013)

Wendebourg (2013)

Wendebourg, Tjards (2013): GaLaBau hat die 6-Mrd.-Euro-Marke geknackt! In: Dega GaLaBau 4/2013. Stuttgart: Eugen Ulmer KG

Wirtschaftsfacts (o. J.)

Wirtschaftsfacts o.V. (o.J.): Finanzkrisen in der Geschichte: Dotcom-Blase. Wirtschaftsfacts – Portal für Informationen der Wertwirtschaft. Hamburg: Finanzethos GmbH
URL: <http://www.wirtschaftsfacts.de/finanzkrisen-in-der-geschichte/dotcom-blase/> (Zugriff: 19.12.2012)

Wirtz (2010)

Wirtz, Bernd W. (2010): Electronic Business. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Wirtz (2011a)

Wirtz, Bernd W. (2011): Medien- und Internetmanagement. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Wirtz (2011b)

Wirtz, Bernd W. (2011): Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Zentralverband Gartenbau (2013)

Zentralverband Gartenbau e.V. o.V. (2013): Informationen über die Berufsausbildung im Deutschen Gartenbau. Bonn: Zentralverband Gartenbau e.V.
URL: <http://www.beruf-gaertner.de> (Zugriff: 3.4.2013)

Zlotos (2012)

Zlotos, Ragni (2.10.2012): Webtrekk-Studie: Jeder zehnte Web-Zugriff:erfolgt von mobilen Geräten. Hannover: Heise Zeitschriften Verlag GmbH & Co. KG. Heise Online
URL: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Webtrekk-Studie-Jeder-zehnte-Web-Zugriff-erfolgt-von-mobilen-Geraeten-1721837.html> (Zugriff: 19.12.2012)

Experteninterviews

Interview Bollig (2013)

Bollig, Rita (2013): Leitung Bastei Entertainment, E-Publishing & Crossmediale Verwertung. Köln: Bastei Lübbe GmbH & Co. KG. Telefoninterview am 27.2.2013

Interview Braunschweig (2013)

Braunschweig, Florian (2013): CTO / CO-FOUNDER. Dresden: Lovoo GmbH. Persönliches Interview, m-days am 5.2.2013

Interview Charzinski (2013)

Charzinski, Prof. Dr. Joachim (2013): Studiendekan Mobile Medien. Stuttgart: Hochschule der Medien. Persönliches Interview am 22.2.2013

Interview Hille (2013)

Hille, André (2013): Inhaber Textmanufaktur/Snippy GmbH. Leipzig: Snippy GmbH. Persönliches Interview am 8.2.2013

Interview Gerlicher (2013)

Gerlicher, Prof. Dr. Ansgar (2013): Professor für Mobile Application Development. Stuttgart: Hochschule der Medien. Persönliches Interview am 22.2.2013

Interview Graff (2013)

Graff, Julia (2013): Design & Produktion. Weil der Stadt: Walter Hädecke Verlag. Telefoninterview am 26.2.2013

Interview Kaliudis (2013)

Kaliudis, Athanassios (2013): Redaktion connect. Test + Technik / Mobilfunk & Mobile Computing. Stuttgart: Weka Media Publishing GmbH. Persönliches Interview, m-days am 5.2.2013

Interview Kiesling (2013)

Kiesling, Alexandra (2013): Leitung Bereich Sprachenlernen. München: Langenscheidt GmbH & Co. KG. Telefoninterview am 21.2.2013

Interview Lennartz (2013)

Lennartz, Thomas (2013): Leiter Forschung und Entwicklung. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG. Telefoninterview am 20.2.2013

Interview von Lepel (2013)

von Lepel, Andreas (2013): CTO / Head of App-Development. Hamburg: Verlag Friedrich Oetinger GmbH. Telefoninterview am 20.3.2013

Interview Muschler (2013)

Muschler, Beate (2013): Verlagsleitung Electronic Publishing, München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH. Telefoninterview am 22.2.2013

Interview Nitschke (2013)

Nitschke, Jiri (2013): Entwickler bei einem Münchner Softwareunternehmen. Persönliches Interview, m-days am 5.2.2013

Interview Schaumann (2013)

Schaumann, Johanna (2013): Elektronisches Publizieren. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. Telefoninterview am 4.3.2013

Interview Scholz (2013)

Scholz, Heike (2013): Gründerin mobile zeitgeist, Dozentin, Speaker. Hamburg: mobile zeitgeist. Telefoninterview am 27.2.2013

Interview Schröder (2013)

Schröder, Gerhard (2013): Geschäftsführender Gesellschafter Kreative KommunikationsKonzepte. Essen: Kreative KommunikationsKonzepte GmbH. Telefoninterview am 18.2.2013

Interview Schulz (2013)

Schulz, Rosa (2013): Junior Mobile Marketing Manager. Berlin: Axel Springer AG. Persönliches Interview, m-days am 5.2.2013

Interview Thym (2013)

Thym, Benjamin (2013): Gründer/ Geschäftsführer Barcoo. Berlin: checkitmobile GmbH. Telefoninterview am 19.2.2013

Interview Yildirim (2013)

Yildirim, Ali (2013): Geschäftsführer CoboCards. Aachen: CoboCards GmbH. Schriftliches Interview, zugesendet am 18.2.2013

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Masterthesis [Eigene Darstellung]	13
Abb. 2: Geschäftsfelder im E-Business [Nicolai (2001), S. 4]	17
Abb. 3: Begriffliche Einordnung des M-Commerce [Link (2003), S. 4]	17
Abb. 4: Abgrenzung des Mobile Business [Eigene Darstellung nach Keuper (2002), S. 92]	17
Abb. 5: Klassifizierung mobiler Endgeräte [Tschersich (2010), modifiziert]	22
Abb. 6: Moderne Smartphones: Apple iPhone 5, Samsung Galaxy S3, Sony XPeria Z, Blackberry Q10 (v.l.) [Apple (2013a), Samsung (2013a), Sony (2013), Blackberry (2013a)]	24
Abb. 7: Marktanteile der führenden Betriebssysteme an der Smartphone-Nutzung in Deutschland [Eigene Darstellung nach Mobile Studien (2013)]	25
Abb. 8: Weltweite Entwicklung der Marktanteile mobiler Betriebssysteme [Kroker (2013), modifiziert]	26
Abb. 9: Marktanteile der Gerätehersteller an der Smartphone-Nutzung in Deutschland [Eigene Darstellung nach Statista (2013b)]	26
Abb. 10: Sieben Kategorien der Smartphone-Nutzung [Eigene Darstellung nach Aol – BBDO – InsightsNow (2012)]	28
Abb. 11: Moderne Tablets: Acer Iconia A, Samsung Galaxy Note, Amazon Kindle Fire, Apple iPad und iPad mini (v.l.) [Acer (2013), Samsung (2013b), Amazon (2013), Apple (2013b)]	30
Abb. 12: Absatzzahlen von Tablets in Deutschland mit *Prognose für 2013 [Eigene Darstellung nach Schwan (2013)]	31
Abb. 13: Überblick Kapite 3 [Eigene Darstellung]	53
Abb. 14: Zielsetzung von Geschäftsmodellen [Wirtz (2011b), S. 76]	56
Abb. 15: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells [Wirtz (2011b), S. 42]	58
Abb. 16: Business Model Canvas [Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48]	60
Abb. 17: Wertbasierter Geschäftsmodell-Ansatz nach Bieger [Bieger et al. (2011), S. 33]	66
Abb. 18: Wertkette in Medienunternehmen [Eigene Darstellung nach Gläser (2008), S. 395]	69
Abb. 19: Systematik der Erlösformen in Medienunternehmen [Wirtz (2011a), S. 81]	70
Abb. 20: Wertkettenkonfiguration im Kontext von Diversifikation und Integration [Bieger et al. (2002), S. 71]	72
Abb. 21: Einflussfaktoren auf Wertschöpfungsketten in der Medienindustrie [Eigene Darstellung nach Vernal (2012), S. 26]	72
Abb. 22: Smartphone versus PC: Funktionale Entwicklungen [Eigene Darstellung nach Sugai et al. (2010), S. 124]	75
Abb. 23: Kategorien mobiler Angebote [Eigene Darstellung nach Sugai et al. (2010), S. 125]	76

Abb. 24: Wertschöpfung von Apps [Eigene Darstellung nach Horter (2011), S. 18 ff., Gläser (2008), S. 395 f., modifiziert]	80
Abb. 25: 4C-Business-Model abgeleitet für Apps im Verlagskontext [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 221]	85
Abb. 26: Leistungsumfang einer App [Eigene Darstellung]	86
Abb. 27: Erlösmodelle der App-Economy [Eigene Darstellung nach Amberg/Lang (2011), Mayer (2012), S. 152 ff., Buettner (2013), eigene Ergänzungen]	87
Abb. 28: Theoretischer Geschäftsmodell-Ansatz für Apps in Fach- und Sachverlagen [Eigene Darstellung]	90
Abb. 29: Aufbau des empirischen Teils [Eigene Darstellung]	92
Abb. 30: Analyse von Leistungsumfang und Erlösmodell [Eigene Darstellung]	99
Abb. 31: NWB Mobile App [iTunes (2013): NWB Mobile]	100
Abb. 32: Vögel bestimmen [iTunes (2013): Vögel bestimmen]	102
Abb. 33: IQ Sprachtrainer [iTunes (2013): IQ Sprachtrainer]	104
Abb. 34: Apocalypsis [iTunes (2013): Apocalypsis]	106
Abb. 35: tasty! [iTunes (2013): tasty!]	107
Abb. 36: CoboCards [iTunes (2013): CoboCards]	109
Abb. 37: Snippy [iTunes (2013): Snippy]	111
Abb. 38: Lovoo [iTunes (2013): Lovoo]	113
Abb. 39: Runtastic [iTunes (2013): Runtastic]	115
Abb. 40: WeatherPro [iTunes (2013): WeatherPro]	116
Abb. 41: Mobile Branchen-software von Rita Bosse (li.) und Dataflor (re.) [Weiß (2013): in Dega GaLaBau 2/2013, S. 20 ff.]	119
Abb. 42: AuGaLa [iTunes (2013): AuGaLa]	120
Abb. 43: Gartenquelle [iTunes (2013): Gartenquelle]	122
Abb. 44: AgrarWetter [iTunes (2013): AgrarWetter]	123
Abb. 45: Floris – Deinen Blumen zuliebe [Google Play (2013): Floris]	124
Abb. 46: Pflanzenbringer [iTunes (2013): Pflanzenbringer]	124
Abb. 47: AgrarAnzeiger [iTunes (2013): AgrarAnzeiger]	125
Abb. 48: Themenfelder im Buchbereich nach Umsatz [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): E-Mail]	148
Abb. 49: Themenfelder im Zeitschriftenbereich nach Umsatz [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): E-Mail]	148
Abb. 50: Modifiziertes Organigramm des Verlags Eugen Ulmer [Eigene Darstellung]	159

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmale und Vorteile von Mobile Business nach Keuper [Eigene Darstellung nach Keuper (2002), S. 92]	15
Tab. 2: Merkmale und Vorteile von Mobile Business nach Wirtz [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 52 f.]	15
Tab. 3: Erfolgsfaktoren und Potenziale im Mobile Business [Eigene Darstellung nach Wirtz (2010), S. 68 f.]	18
Tab. 4: Überblick der Mobilfunksystem-Generationen [Eigene Darstellung nach Elektronik Kompendium (2012)]	21
Tab. 5: Übersicht mobiler Betriebssysteme [Eigene Darstellung nach Teltarif (2013)]	25
Tab. 6: Vor- und Nachteile verschiedener App-Formen [Eigene Darstellung nach Heinrich (2012), Brose (2012), Summerfield (o.J.), Rühl et al. (2012), Vernal (2012), S. 43]	35
Tab. 7: App-Features und Trends [Eigene Darstellung nach Mayer (2012), S. 67 ff., Faber (2012), S. 123, van Grove (2010), Mehler-Bicher (2011), S. 1 ff., S. 126 ff., Schutzmänn (2012), Jonietz (2012), Gartner (2011), Peters (2012), Pleimling (2012), Presseportal (2012), Heinemann (2012), S. 1 f., Avispa (o.J.)]	39
Tab. 8: Verlagsprodukte für mobile Endgeräte nach Verlagsform [Eigene Darstellung]	47
Tab. 9: Vor- und Nachteile von Apps, E-Books und Enhanced E-Books [Eigene Darstellung nach Lüdemann (2012), S. 48 f., eigene Ergänzungen]	48
Tab. 10: Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen für Verlage durch den App-Markt [Eigene Darstellung]	52
Tab. 11: Arten von Kundensegmenten [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24]	60
Tab. 12: Kanalphasen zur Vermittlung des Wertangebots [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 31]	62
Tab. 13: Arten von Kundenbeziehungen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 32]	62
Tab. 14: Preisgestaltungsmechanismen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 37]	63
Tab. 15: Kategorien von Schlüsselressourcen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 38]	63
Tab. 16: Kategorien von Schlüsselaktivitäten [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 40]	64
Tab. 17: Merkmale von Kostenstrukturen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 44]	65
Tab. 18: Arten von Kosten für die Leistungserstellung in Medienunternehmen [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011a), S. 84]	71

Tab. 19: Charakteristika der Geschäftsmodelltypologien [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011b), S. 41, modifiziert]	74
Tab. 20: Erlösmodelle für Content-Anbieter im E-Business [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011a), S. 683, modifiziert]	74
Tab. 21: Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen nach Wirtz [Eigene Darstellung nach Wirtz (2011b), S. 217 ff.]	78
Tab. 22: Schaffung von Geschäftsmodellinnovationen nach Osterwalder [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253 ff.]	79
Tab. 23: Schritte der Konzeption und Produktion von Apps [Eigene Darstellung nach Bitkom (2012f), S. 8 ff.]	84
Tab. 24: Faktoren des technischen Leistungsumfangs [Eigene Darstellung nach Bitkom (2012f), S. 14 f.]	86
Tab. 25: Klassifizierungskriterien für qualitative Interviews [Eigene Darstellung nach Koch (2012), S. 47 ff.]	93
Tab. 26: Vorbereitung der Expertenbefragung [Eigene Darstellung]	94
Tab. 27: Leitfaden für die Experteninterviews [Eigene Darstellung]	95
Tab. 28: Transkriptionsregeln [Eigene Darstellung nach Dresing/Pehl (2012)]	96
Tab. 29: Schematische Darstellung der Clusteranalyse [Eigene Darstellung]	97
Tab. 30: Kurzinterviews auf den m-days [Eigene Darstellung]	98
Tab. 31: Analyse von Leistungsumfang und Erlösmodell [Eigene Darstellung]	99
Tab. 32: Mobile Branchensoftware im Garten- und Landschaftsbau [Eigene Darstellung nach Weiß (2013) in Dega GaLaBau 2/2013, S. 20 ff.]	118
Tab. 33: Apps aus der Kategorie Pflanzendatenbanken [Eigene Darstellung]	121
Tab. 34: Apps aus der Kategorie Gartenplaner [Eigene Darstellung]	123
Tab. 35: Apps aus der Kategorie Service-Apps [Eigene Darstellung]	124
Tab. 36: Apps aus der Kategorie Mobile Shops, Adressverzeichnisse, Kleinanzeigen-Portale [Eigene Darstellung]	125
Tab. 37: Klassifizierung von Service-Kategorien in Apps [Eigene Darstellung]	137
Tab. 38: Aufwand und Kosteneinsatz für App-Formen [Eigene Darstellung nach Elsner (2012)]	142
Tab. 39: Fachbereiche des Berufsbilds Landschaftsgärtner [Eigene Darstellung nach Bayrisches Staatsministerium (2013)]	149
Tab. 40: Fachzeitschriften des Verlags Eugen Ulmer für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): Homepage]	151
Tab. 41: Web-Angebot des Verlags Eugen Ulmer für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Springob (2013): E-Mail]	151
Tab. 42: Produktportfolio von Haymarket für den GaLaBau [Eigene Darstellung nach Haymarket (2013): Homepage]	151

Tab. 43: News-Apps für den Gentner Verlag [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): App-Portfolio]	153
Tab. 44: News-Apps für den Verlag Eugen Ulmer [Eigene Darstellung nach Ulmer (2013): App-Portfolio]	153
Tab. 45: Phasen von Geschäftsmodellinnovationen [Eigene Darstellung nach Osterwalder/Pigneur (2011)]	156
Tab. 46: Idee 1: Lern-App „Gärtnerwissen“ für Auszubildende und Studenten [Eigene Darstellung]	161
Tab. 47: Idee 2: Mobile Version des Online-Angebots „Azubikolleg Mobil“ [Eigene Darstellung]	162
Tab. 48: Idee 3: „GaLaBau-Tracker“ Organisations- und Zeiterfassungs-Tool für Landschaftsgärtner [Eigene Darstellung]	164
Tab. 49: Idee 4: Erweiterung von Branchensoftware um Content [Eigene Darstellung]	165
Tab. 50: Idee 5: „GaLaBau-Planer“, Augmented Reality-Instrument für professionelle Gartenplanung [Eigene Darstellung]	167
Tab. 51: Idee 6: „Bewässerungs-Timer“ zur Arbeitsunterstützung des Landschaftsgärtners [Eigene Darstellung]	168

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

A	Expertenbefragungen	203
I.	Anschreiben an die Experten	203
II.	Fragenpool	204

Die Transkripte der Experteninterviews sind nicht Bestandteil dieser Publikation.

A. Expertenbefragungen

I. Anschreiben an die Experten

Mit folgendem Anschreiben wurden die Experten per E-Mail kontaktiert. Je nach Experte variiert der Text.

Liebe/r Frau/Herr [...],

[persönliche Ansprache mit Bezug auf gemeinsamen Kontakt/erstes Treffen, etc.]

Ich schreibe derzeit meine Masterthesis im Fach Print & Publishing/Schwerpunkt Publishing an der Hochschule der Medien. Betreut werde ich von Sandra Kümmel und Steffen Meier (Ulmer Verlag, Online-Abteilung) und Prof. Dr. Okke Schlüter von der Hochschule. Das Thema meiner Thesis lautet „Mobile Business in Fachverlagen“. Es geht um die Entwicklung eines Geschäftsmodells für eine Smartphone-App.

Im Rahmen der Thesis möchte ich nun gerne Experten telefonisch befragen. Dabei bin ich auf Sie gekommen. Es wäre eine großartige Unterstützung, wenn Sie sich ca. 20 Minuten Zeit für ein Telefonat mit mir nehmen könnten, damit ich Ihnen ein paar Fragen stellen kann. Als Zeitrahmen habe ich die zweite Februarhälfte für die Gespräche anvisiert. Glauben Sie, dass das möglich wäre?

Vielleicht noch kurz ein paar Infos. Meine Fragen würden sich auf folgende Themen beziehen.

- ▶ Entwicklung und Integration einer Mobile Strategie im Verlag/Unternehmen
- ▶ Bestandteile und Erfolgsfaktoren eines App-Geschäftsmodells
- ▶ Bedeutung des Erlösmodells; mögliche Erlösquellen durch Apps
- ▶ Aktuelle Trends/Features; unverzichtbare App-Bestandteile
- ▶ Einschätzung zur Bedeutung des Mobile-Sektors für Verlage/generell

Die genauen Fragen würde ich Ihnen ein paar Tage vor unserem Gespräch per Mail zusenden. [Vermutlich werde ich auch noch einige Fragen zu einem konkreten Produkt hinzufügen.] Falls Sie Interesse an meinen Ergebnissen haben, kann ich Ihnen meine Thesis gerne zur Verfügung stellen – als kleines Dankeschön für Ihre Hilfe.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Liebe Grüße

Silke Modjesch

Master Print & Publishing
Hochschule der Medien, Stuttgart

II. Fragenpool

Aus diesem Fragenpool wurden je nach Experte einzelne Fragen ausgewählt. Die Formulierungen wurden z.T. abgewandelt, die Reihenfolge der Fragen war flexibel.

1. Fragen zur Person/zum Unternehmen/zu Aufgabenbereichen

- ▶ Erzählen Sie doch bitte zunächst einmal kurz wer Sie sind und was Sie machen.

2. Fragen zum konkreten Produkt (wenn vorhanden): zum Geschäftsmodell, Erlösmodell, Zielgruppe und Wettbewerbssituation

- ▶ Können Sie mir ein bisschen was zur Idee und zum Geschäftsmodell Ihrer App XY erzählen?
- ▶ Welches waren die Schritte von der Idee für die App bis zur Umsetzung?
- ▶ Wie ist das Erlösmodell der App aufgebaut? Welches Erlösmodell steht hinter der App?
- ▶ Wie beschreiben Sie Ihre Zielgruppe?
- ▶ Sind die Zielgruppen der Printprodukte und der Apps identisch, gibt es Überschneidungen?
- ▶ Wen sehen Sie als Wettbewerber (in Bezug auf Ihre Apps)?
- ▶ Sind bei Ihnen weitere (eigene) Apps geplant?

3. App-Geschäftsmodell allgemein (betriebswirtschaftliche Sicht)

- ▶ Was gehört Ihrer Meinung nach ganz allgemein (aus betriebswirtschaftlicher Sicht) zu einem erfolgreichen App-Geschäftsmodell?

4. App-Erlösmodell allgemein (finanzwirtschaftliche Sicht)

- ▶ Was zeichnet Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches App-Erlösmodell aus?
- ▶ Welches Erlösmodell wird sich Ihrer Meinung nach durchsetzen?
- ▶ Wie kann ich als Verlag/Unternehmen mit Apps Geld verdienen? Ist das überhaupt möglich?

5. Chancen und Herausforderungen (für Verlage) durch Apps

- ▶ Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmen/Verlage beim Eintritt in den Mobile-Markt stellen? (verlagsintern/extern)
- ▶ Welche Chancen und Potenziale eröffnen sich Unternehmen (Verlagen) durch Apps bzw. durch den Eintritt in den Mobile-Markt?

6. Auswirkung der veränderten Marktsituation für Verlage (organisatorisch/strategisch, Geschäftsmodell „Verlag“, Erlösstrukturen/Deckungsbeiträge)

- ▶ Was ändert sich strategisch/organisatorisch in den Verlagen durch die neue Marktsituation?
- ▶ Was ändert sich an Erlösstrukturen und Deckungsbeiträgen?
- ▶ Wie verändert sich das „Geschäftsmodell Verlag“?

7. Integration einer mobilen Strategie

- ▶ Wie kann ein Unternehmen (Verlag) eine Mobile Strategie in das Unternehmen integrieren und welche Hürden gibt es?

8. Technische Aspekte

- ▶ Aus Verlagssicht: Macht es Sinn, das technische Knowhow zu erlernen/kaufen? Oder sollten Verlage die App-Entwicklung an Dienstleister geben? Welche Schritte der App-Entwicklung sollten in Verlagen bleiben, welche sollten outgesourct werden?
- ▶ Native App, Web-App oder Hybridlösung – welche Form setzt sich durch? Welche Form ist Erfolg versprechend und geeignet für die Verlagsbranche?

9. Content vs. Service in Apps

- ▶ Wie schätzen Sie die Bedeutung von Content in Apps ein? Reicht Content aus, oder müssen Verlage über reine Inhalte hinaus denken? Müssen innovative und erfolgreiche Apps auch Service/Mehrwert bieten?

10. Bedeutung des Mobile-Marktes für Verlage

- ▶ Wie schätzen Sie die Bedeutung des Mobile-Marktes für Verlage ein?
- ▶ Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, das Unternehmen (Verlage) hier aktiv werden?

11. Mobile-Markt (Trends, Features, Zukunftsausblick)

- ▶ Welche Rolle spielen Features wie Location Based Services, Augmented Reality, etc. in Verlags-Apps? Spielen Features für Verlage überhaupt eine Rolle?
- ▶ Welche Features sind derzeit im Trend, worauf sollte man nicht verzichten?
- ▶ Darf ich Sie abschließend noch um Ihre Einschätzung bezüglich des Mobile-Marktes bitten? Wie glauben Sie, wie wird sich der Mobile-Sektor in Zukunft entwickeln?

12. Lieblings-App

- ▶ Welche App ist derzeit Ihre Lieblings-App? Kennen Sie eine App speziellen, innovativen Features?