

Julian Kögel

Entscheidungssystem für die relative Feststellung des Produktnutzens

AHP und TOPSIS zur Feststellung des Produktnutzens
bei Konfigurationen von Verlagsprodukten am Beispiel
der Warengruppe Ratgeber

Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft
Band 11

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, deren Ergebnisse branchen-relevant 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 Mediapublishing-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:

Kögel, Julian: ›Entscheidungssystem für die relative Feststellung des Produktnutzens. AHP und TOPSIS zur Feststellung des Produktnutzens bei Konfigurationen von Verlagsprodukten am Beispiel der Warengruppe Ratgeber‹. Stuttgart: Hochschule der Medien 2012 (= Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft 11). URL: http://www.hdm-stuttgart.de/mp/stuttgarter_beitraege/194/volltext.pdf [Zugriff: tt.mm.jjjj]

Copyright © 2012 Studiengang Mediapublishing
an der Hochschule der Medien
Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart
sowie beim Autor

ISBN 978-3-942015-11-0

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.

Abstract

Verlage stehen vor der Herausforderung, bei einer Vielzahl an Möglichkeiten, Verlagsprodukte zu konfigurieren, die Alternative mit dem höchsten Produktnutzen zu finden. Die vorliegende Arbeit beschreibt eine Lösung mithilfe eines Effizienz- und Entscheidungssystems. Zunächst werden die relevanten nutzenstiftenden Merkmale von Verlagsprodukten mit der Hilfe von Experten ermittelt, danach erfolgt die Gewichtung der Merkmale durch einen paarweisen Vergleich im Rahmen des Analytic Hierarchy Process. Anschließend wird mithilfe des TOPSIS-Verfahrens ein Beurteilungsschema für die Alternativen entworfen und beispielhaft für die Warengruppe Ratgeber durchgeführt. Die Systematik wird zusätzlich als Applikation in Microsoft Excel umgesetzt. Die erstmalige Anwendung des AHP und TOPSIS-Verfahrens im Kontext der Verlagswirtschaft zeigte, dass es dort vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für Effizienz- und Entscheidungssysteme geben kann – aber auch mit Vorbehalten zu rechnen ist. Des Weiteren sammelt die Arbeit Argumente, die für eine relative Beurteilung des Produktnutzens bei Verlagsprodukten sprechen. Letztlich erklären die Ergebnisse der Arbeit auch, worauf es bei der Konfiguration eines guten Ratgebers vor allem ankommt: Usability, Gestaltung, Medienkonvergenz und Beständigkeit in funktionaler und Kompetenz, Verständlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, emotionale Ansprache und Innovationskraft in inhaltlicher Hinsicht.

In times of countless ways of configuring media products publishers face the challenge to choose the alternative with the highest product utility. This work offers a solution by using two decision analysis methods. First of all, product utility-relevant attributes are identified by expert interviews and then weighted by using pairwise comparison from the Analytical Hierarchy Process (AHP). Afterwards a system for evaluating product alternatives by product utility is developed by using TOPSIS method and is subsequently tested with exemplary products from the category of guidebooks. Additionally, the system is implemented as an application in Microsoft Excel. Applying AHP and TOPSIS approaches first time to the publishing industry showed that there could be great opportunities but also objections within the industry. Furthermore, the work collects arguments for relative measurement of product utility of publishing products. Ultimately, the results explain what makes high product utility for guidebooks: usability, design, media convergence and durability in functional terms and competence, comprehensibility, reliability, emotional appeal and innovation in terms of content.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	6
1 EINFÜHRUNG	7
2 FORSCHUNGSSYSTEMATIK.....	9
2.1 Der AHP als Instrument zur Gewichtung der Merkmale	9
2.2 TOPSIS als Entscheidungssystem	11
2.3 Die Warengruppe Ratgeber als Beispiel	12
2.4 Praxisrelevanz.....	13
3 RELEVANTE MERKMALE VON VERLAGSPRODUKTEN.....	14
3.1 Definition Produktnutzen	14
3.1.1 Der Kundennutzen in Abgrenzung zum Produktnutzen	14
3.1.2 Produktnutzen bei Verlagsprodukten	15
3.2 Sammlung	20
3.2.1 Funktionale Produktmerkmale	21
3.2.2 Inhaltliche Produktmerkmale	21
3.2.3 Exklusion des Merkmals Unterhaltung.....	22
3.3 Auswahl	24
3.3.1 Methodik.....	24
3.3.2 Ergebnis	25
3.4 Definition der ausgewählten Merkmale	29
4 GEWICHTUNG DER MERKMALE.....	35
4.1 Methodik des Analytic Hierarchy Process	35
4.2 Durchführung.....	37
4.3 Diskussion des Ergebnisses.....	39
5 ERMITTLUNG DER VORTEILHAFTIGKEIT	40
5.1 Methodik des TOPSIS-Verfahrens.....	40
5.2 Nutzen/Kosten- und Nutzen/Preis-Verhältnis	41
5.3 Beurteilung der Ausprägung der Merkmale.....	42
5.3.1 Usability	43
5.3.2 Gestaltung.....	44
5.3.3 Medienkonvergenz	45
5.3.4 Beständigkeit	46
5.3.5 Kompetenz.....	46
5.3.6 Verständlichkeit.....	47
5.3.7 Vertrauenswürdigkeit.....	48
5.3.8 Emotionale Ansprache.....	49
5.3.9 Innovationskraft.....	50
6 PRAKTISCHE ANWENDUNG DES ANSATZES.....	52
6.1 Auswahl und Vorstellung der beispielhaften Alternativen	52
6.2 Bewertung der Ausprägungen	55
6.3 Berechnung der Vorteilhaftigkeit.....	66

7	ENTWURF EINER SOFTWARE-APPLIKATION.....	70
7.1	Definition von Anforderungen	70
7.2	Umsetzung.....	71
7.3	Evaluation.....	73
8	KRITISCHE WÜRDIGUNG DES ANSATZES	75
8.1	Methodik im Allgemeinen.....	75
8.2	Konstrukt vom relativen Produktnutzen	78
8.3	Praxistauglichkeit	80
8.4	Konflikte mit strategischen Entscheidungen	82
9	ZUSAMMENFASSUNG	83
	Literaturverzeichnis.....	85
	Anhang.....	91
	Anhang 1: Protokolle der Experteninterviews zur Auswahl der relevanten Merkmale.....	91
	Anhang 2: Gewichtungen der Merkmale durch die Experten	109
	Anhang 3: Berechnung der Vorteilhaftigkeit.....	120
	Anhang 4: Entwurf einer Software-Applikation.....	122
	Anhang 5: Protokoll Usability-Test zur Bewertung des Merkmals Usability	137
	Anhang 6: Protokoll Cognitive Walkthrough im Rahmen der praktischen Durchführung.....	142
	Anhang 7: Berechnungen zur Degression des Produktnutzens	146

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ablauf, Ziele und Methodik der Arbeit.....	9
Tab. 2: Situativer Einsatz von Büchern bei täglichen Buchlesern und vermutlicher Nutzen.....	18
Tab. 3: Arten von Büchern und ihr vermuteter Nutzen.....	19
Tab. 4: Gründe für Kauf oder Nutzung von E-Books und E-Readern.....	20
Tab. 5: Sammlung funktionaler Produktmerkmale zur Nutzeneinschätzung.....	21
Tab. 6: Sammlung inhaltlicher Produktmerkmale zur Nutzeneinschätzung.....	22
Tab. 7: Die Experten und ihre ausgewählten funktionalen Merkmale.....	26
Tab. 8: Die Experten und ihre ausgewählten inhaltlichen Merkmale.....	27
Tab. 9: Ausgewählte relevante Merkmale von Ratgebern im Überblick.....	28
Tab. 10: Beurteilungsskala des Analytic Hierarchy Process.....	35
Tab. 11: Zufallsindex R.I. des Analytic Hierarchy Process.....	36
Tab. 12: Ergebnis der paarweisen Bewertung der funktionalen Merkmale.....	38
Tab. 13: Ergebnis der paarweisen Bewertung der inhaltlichen Merkmale.....	38
Tab. 14: Beispielhafte Aufgaben eines Usability-Tests als Cognitive Walkthrough.....	43
Tab. 15: Ziele und Unterziele von Gestaltung.....	44
Tab. 16: Medienformen und einige ihrer medienkonvergenten Schnittstellen.....	45
Tab. 17: Leitfragen für die Beurteilung von Beständigkeit.....	46
Tab. 18: Ratgeber als Konfigurationen für die praktische Anwendung.....	52
Tab. 19: Aufgaben für den Cognitive Walkthrough bei Ratgebern.....	55
Tab. 20: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Usability.....	57
Tab. 21: Scoring-Ergebnis der Alternativen bei Beurteilung der Gestaltung.....	57
Tab. 22: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Gestaltung.....	58
Tab. 23: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Medienkonvergenz.....	59
Tab. 24: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Beständigkeit.....	60
Tab. 25: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Beständigkeit.....	60
Tab. 26: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Kompetenz.....	61
Tab. 27: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Beständigkeit.....	62
Tab. 28: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Verständlichkeit.....	63
Tab. 29: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Vertrauenswürdigkeit.....	63
Tab. 30: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit.....	64
Tab. 31: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur emotionalen Ansprache.....	64
Tab. 32: Bewertung der Alternativen hinsichtlich emotionaler Ansprache.....	65
Tab. 33: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Innovationskraft.....	66
Tab. 34: Abstandsmaße und TOPSIS-Index der Konfigurationen.....	68
Tab. 35: Ranking der beurteilten Alternativen.....	68
Tab. 36: Preisstaffel und Nutzen-Preis-Verhältnis der Alternativen.....	68
Tab. 37: Anforderungen an die Software-Applikation.....	70
Tab. 38: Standard-Use Case der Software-Applikation.....	72
Tab. 39: Spezifika des Usability-Tests der Software-Applikation.....	73
Tab. 40: Der Ansatz im Konflikt mit „Strategischen Grundregeln“.....	82
Abb. 1: Gewichtung der funktionalen Merkmale.....	38
Abb. 2: Gewichtung der inhaltlichen Merkmale.....	39
Abb. 3: Beurteilung der Alternativen über alle Merkmale (Netzdiagramm).....	67
Abb. 4: Nutzen-Preis-Verhältnis der Alternativen (Blasendiagramm).....	69
Abb. 5: Produktnutzen-Degression bei mehrmaliger Durchführung des Ansatzes.....	79

1 Einführung

Neue technische Möglichkeiten haben die Natur des Buches verändert. Inhalte lassen sich nun digital erstellen, produzieren und distribuieren – und stellen dabei die Wertschöpfungskette des Verlages auf den Kopf. Autoren können Teile des Kurationsprozesses vom heimischen Schreibtisch ins Internet verlagern. Auf Autorenplattformen wie *BookRix*, *quillp*, *trdition* oder *createspace (Amazon)* werden eigene Buchinhalte vorgestellt, diskutiert und verlagsunabhängig publiziert.¹ Die Anwendung von Desktop-Publishing und medienneutraler Datenhaltung verändert auch die Kostenstruktur der Buchproduktion. Existiert bei physischen Produkten noch eine Rivalität im Konsum, können digitale Bücher, sofern technisch möglich, von Konsumenten mit geringem Aufwand vervielfältigt und über das Internet vertrieben werden. Das resultierende und wachsende illegale Angebot auf Online-Tauschbörsen wie zum Beispiel *boerse.bz* oder *ebookload.org* deutet darauf hin, dass die Ausschließbarkeit vom Konsum im Falle von E-Books und Hörbüchern nicht mehr gewährleistet ist.² Es besteht daher eine Gefahr in der Substitution gedruckter Bücher durch digitale Buchinhalte und deren Bezug über ein kostenfreies Schattenangebot.

„Einen Mehrwert schaffen“ – das ist die vielgehörte Formel, auf die Verlage angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung schwören. Schon länger versuchen Verlage Autoren im Selbstverlag von der Unersetzbarkeit ihrer Wertschöpfung zu überzeugen, so zum Beispiel der Berliner Verleger Jörg Sundermeier, der vom Mehrwert beim „Geschäft der Profis“ spricht.³ Dass E-Books nicht die gleichen Verkaufspreise erzielen, ist branchenweit bekannt.⁴ Als einer unter vielen forderte der NWB-Geschäftsführer Ludger Kleyboldt unlängst, dass Verlage einen Mehrwert schaffen müssen, um wieder attraktive Preise zu erzielen.⁵ Dies war auch das Credo der *Buchtage Berlin 2011*: Hauptbedrohung sei die Wertschöpfungserosion, „nur wer heute weiterdenkt, wird morgen noch Teil der Wertschöpfungskette sein“.⁶ Nach Ansicht der meisten Branchenexperten ist die Schaffung von Zusatznutzen auch die Lösung, um illegale Nutzung einzudämmen. Piraten würden auch durch radikale Preissenkungen nicht zu legalen Kunden. Für alle anderen gelte es, einen sichtbaren Mehrwert legaler Bezugsquellen und Produkte zu schaffen.⁷

Auch in wissenschaftlichen Artikeln wird die „Kraft des Mehrwerts“ gepriesen. Tim Prostka u.a. sehen eine Parallele zur Musikindustrie und die Verlage gezwungen, „durch produktpolitische Maßnahmen Mehrwerte ihrer E-Books zu schaffen und diese zu kommunizieren“.⁸ Es böten sich viele Möglichkeiten, wie Publikumsverlage durch die Verknüpfung von physischen und digitalen Inhalten –

¹ Es gibt Schätzung, dass 60 % der Bücher in den USA bereits im Selbstverlag verlegt werden, vgl. Barrett (2011)

² boersenblatt.net (2010)

³ Sundermeier (2010)

⁴ Zum Beispiel belegt durch Müller u.a. (2010)

⁵ Casimir; Roesler-Graichen (2012)

⁶ Börsenblatt-Redaktion (2011)

⁷ Clement u.a. (2012)

⁸ Prostka u.a. (2011)

Stichwort Medienkonvergenz – Mehrwerte schaffen können. Auch könnten enriched oder enhanced E-Books den Mehrwert bieten, „den die Musikindustrie zu liefern versäumt hat.“⁹ Die Anreicherung des textuellen Inhalts durch multimediale Elemente wie Video- und Audioinhalte stellt dabei eine der gängigsten Methoden dar, um Zusatznutzen zu generieren. Ein Beispiel für die Produkt- und Preisdifferenzierung durch *Enhanced E-Books* zeigt das *Digitalbuch Plus* des Rowohlt-Verlages, der seit Ende 2010 einige seiner Titel als iPad-Anwendungen konfiguriert und mit multimedialen Zusatzinhalten wie Interviews und Filmsequenzen angereichert hat.¹⁰ Im April 2012 mussten haben einige Verleger jedoch eingestanden, dass die finale Formel Text plus Mehrwert bei *Enhanced E-Books* noch nicht gefunden ist – sie seien bisher „schwer vermittelbar“.¹¹

Die Branche scheint sich einig, dass Verlagsprodukten im digitalen Zeitalter „irgendeinen“ Mehrwert haben müssen. Die entscheidende – und meist ausgeklammerte – Frage lautet eher, wie viel und welchen Mehrwert die Verlage liefern müssen.

In der Verlagspraxis ist dies eine Problematik, die im Produktmanagement bei der Konfiguration der Produkte auftaucht. So stellt sich der Verlag *Gräfe und Unzer* die Frage, ob ein gedruckter Ratgeber oder eine entsprechende App den höheren Kundennutzen bietet.¹² Der Kundennutzen beschreibt dabei sowohl die impliziten Kriterien der Kaufentscheidung (die Marktposition eines Anbieters), wie auch explizite Einflussgrößen (der Produktnutzen).¹³ Während Ersteres von einer Reihe strategischer, marketingtechnischer aber auch persönlicher Kriterien abhängig ist, wird Zweiteres konkret vom Produktmanagement durch die Produkteigenschaften bestimmt.

Davon ausgehend, dass Verlage immer die Konfiguration mit dem höchsten Produktnutzen anbieten wollen, stellt sich zwangsläufig die Frage, wie sich Produktnutzen messen lässt. Eine Operationalisierung ist dabei Voraussetzung für eine rationale Feststellung der Vorteilhaftigkeit der möglichen Konfigurationen und etwaiger Konkurrenztitel. Zugleich erscheint es offensichtlich, dass zur Feststellung des Produktnutzens in einer Menge an Alternativen eine Reihe von Kriterien eine Rolle spielen können, angefangen von inhaltlicher Kompetenz, über die Gestaltung, bis hin zur Usability. Für eine Entscheidungsfindung unter der Prämisse von verschiedenen Kriterien bieten sich sogenannte multikriterielle Methoden an¹⁴, die ein Instrument zur Feststellung des Produktnutzens darstellen können.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung in der Verlagsbranche und den vervielfachten Möglichkeiten, Verlagsprodukte zu variieren und zu konfigurieren, sowie wie des zuvor dargestellten Wunschs „Mehrwert zu schaffen“, erscheint ein Ansatz zur rationalen Entscheidungsfindung nötiger denn je.

⁹ iX-Redaktion (2011)

¹⁰ Haupt (2010)

¹¹ Buchreport-Redaktion (2012)

¹² vgl. Experteninterview im Anhang 1

¹³ Wilkes; Stange (2008), S. 105

¹⁴ vgl. Hwang; Yoon (1981), S. 1f. oder auch als deutschsprachige Quelle Lütters; Staudacher (2008), S. 45

2 Forschungssystematik

Die primäre Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet: *Wie können Verlage die vorteilhafteste Konfiguration eines Produkts finden, um den maximalen Produktnutzen zu erzielen?* Die Antwort hängt dabei wesentlich von (a) dem verwendeten Entscheidungssystem, (b) den dabei einbezogenen Produktmerkmalen und (c) deren Gewichtung ab. Die Arbeit soll demnach die Feststellung des Produktnutzens von Verlagsprodukten systematisieren und die Anwendbarkeit eines Entscheidungssystems im Produktmanagement erforschen. Ein konsistenter Ansatz kann dabei nur mit hohem Praxisbezug entwickelt werden, weshalb als empirische Grundlage sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt werden. Ziel der Arbeit ist somit auch die Entwicklung eines praxisnahen Instruments.

Folgende Abbildung verdeutlicht die Systematik der Arbeit:

	Ziel	Methodik
Merkmale-Katalog	Sammlung und Auswahl relevanter Merkmale von Verlagsprodukten.	Experteninterviews, Branchenliteratur, Beispiel: Warengruppe Ratgeber
Gewichtung der Merkmale	Errechnung der Gewichtung der Merkmale	Analytic Hierarchy Process (AHP), Grundlage: Scoring von Praktikern
Entscheidungssystem	Einführung eines Entscheidungssystems zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit	TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)
Praxisanwendung	Praktische Durchführung	Verwendung existierender Produkte der Warengruppe Ratgeber, Usability-Test
Kritische Würdigung	Hinterfragen der Methodik im Allgemeinen, der Praxistauglichkeit und anderer Aspekte	Analyse

Tab. 1: Ablauf, Ziele und Methodik der Arbeit

2.1 Der AHP als Instrument zur Gewichtung der Merkmale

Der Produktnutzen variiert mit der Konfiguration der Produkteigenschaften. Die Ausprägung der Merkmale definieren dabei, wie hoch der Produktnutzen ist. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht alle Merkmale gleichermaßen zur Befriedigung der Nutzenbedürfnisse beitragen. Im Ratgeberbereich könnte ein Merkmal „Systematik“ relevanter sein als ein Merkmal „Aktualität“. Welche Gewichtung den ausgewählten Merkmalen zufällt, entscheidet damit maßgeblich über die Vorteilhaftigkeit der Konfigurationen.

Um Entscheidungssituationen zu lösen, werden in der Literatur unterstützende, multikriterielle Methoden vorgeschlagen.¹⁵ Die bekannteste Methodik dürfte dabei die Nutzwertanalyse (Englisch: Scoring Model) sein, deren Anwendung zur Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme in der Betriebswirtschaft an vielen Stellen dokumentiert ist.¹⁶ Eine Alternative hierzu stellt der von dem Mathematiker Thomas L. Saaty entwickelte Analytic Hierarchy Process (AHP) dar.¹⁷ (Die Funktionsweise des AHP wird in Kapitel 4.1 erläutert.)

Verschiedene Aspekte haben den Autor bewogen, AHP als Instrument zur Gewichtung der Merkmale einzusetzen. An vielen Stellen in der Literatur wird der AHP als ein einfacheres und sichereres Verfahren erwähnt, insbesondere wenn viele Kriterien beachtet werden müssen. Der Paarvergleich erlaubt es dem Beurteiler, sich auf die Fragestellung zu konzentrieren und schränkt die Beeinflussungsmöglichkeiten seiner Präferenzangaben sinnvoll ein.¹⁸ Während er beim Scoring die „Kopfnote“ eines Merkmals in komplizierter Simultanmethode relativ zu allen anderen einschätzen muss, sind Paarvergleiche einfacher zu entscheiden. Paarvergleiche machen die Gesamtentscheidung, das Ranking, zudem sicherer, da diese auf mehr Einzelentscheidungen basiert. Während beim Scoring für jedes Merkmal je eine Entscheidung bzw. Einschätzung getroffen wird, sind es beim AHP $d = n(n - 1)/2$. (Wobei d die Anzahl an Entscheidungen und n die Anzahl an Merkmalen darstellen.) Bei sechs Merkmalen würden beim Scoring nur sechs Entscheidungen gefällt, beim AHP fünfzehn.

Eine weitere Sicherheit schafft zudem der Konsistenzwert, welcher überprüft, zu welchem Grad die Paarvergleichsurteile widerspruchsfrei sind und somit nach Abschluss des Verfahrens eine Prüfungsmöglichkeit gibt, die bei der einfachen Nutzwertanalyse fehlt.¹⁹ (Durchführung siehe Kapitel 4.2)

Als Gegenargument zur Verwendung des AHP wird oftmals sein hoher Aufwand angeführt, zudem wird die benötigte Rechenleistung kritisiert.²⁰ Während beim Scoring lediglich Grundrechenarten zum Einsatz kommen, basiert die Methode des AHP auf einer Kette von Matrizen-Multiplikationen. Die Beschaffung der Rechenleistung in Verlagen wird kann heutzutage jedoch als unproblematisch angesehen, zudem kann mithilfe einer Software-Anwendung das Verfahren von Beurteilern ohne mathematische Kenntnisse angewendet werden.

Zuletzt sprechen für den AHP als Instrument zur Gewichtung der Merkmale auch seine Referenzen. So führte der Erfinder R.W. Saaty den AHP am Beispiel der Entscheidung für das beste College unter verschiedenen Kriterien ein.²¹ Auch in anderen Bereichen wurde der AHP zur Lösung vielschichtiger Entscheidungsprobleme zuletzt erfolgreich eingesetzt. Beispielsweise bei der Auswahl von Softwarelö-

¹⁵ Ossadnik (2009), S. 50

¹⁶ Horchler (1996); Cunningham; Fröschl (1995), S. 150ff.

¹⁷ Saaty (1987)

¹⁸ Lütters; Staudacher (2008)

¹⁹ Saaty (2008), S. 80ff.

²⁰ Lütters; Staudacher (2008)

²¹ Saaty (1987), S.164

sungen²², der Beurteilung von Lieferanten²³ und in anderen Bereichen des Produktmanagements wie der Bewertung von Kundenpräferenzen²⁴, Priorisierung von Kundennutzen²⁵ und der Technologiebeurteilung bei der Produktentwicklung²⁶. Im deutschsprachigen Raum, wo das Verfahren bisher seltener angewendet wurde, wurde mithilfe des AHP beispielsweise das Leistungsangebot von Krankenversicherungen systematisiert²⁷ oder „weiche“ und „harte“ Faktoren im Marketing operationalisiert²⁸.

Zusammenfassend erscheint der AHP aufgrund seiner praktischen und systematischen Vorzüge, der Nutzbarkeit trotz hoher Leistungsanforderungen und erfolgsversprechender Referenzen als geeignetes Instrument zur Gewichtung der Merkmale.

2.2 TOPSIS als Entscheidungssystem

Wurde in den Schritten zuvor eine Menge relevanter Merkmale ausgewählt und zueinander gewichtet, so behandelt das Entscheidungssystem die Feststellung der Vorteilhaftigkeit der Konfigurationen. Das Entscheidungssystem bestimmt mit welcher Methode die vorteilhafteste Konfiguration ausgewählt wird und umfasst die Festlegung der Ausprägung der Merkmale an den verschiedenen Konfigurationen. Das abschließende Ranking der Konfigurationen bildet die Vorteilhaftigkeit anhand eines Effizienzgrades ab, nämlich die erzielten Outputquantitäten (Merkmale des Produktnutzens) zu den eingesetzten Inputquantitäten (Preis bzw. Kosten).

In der Literatur finden sich zahlreiche Techniken zur Effizienzanalyse, die in der Lage sind, mehrere Kriterien simultan zu berücksichtigen.²⁹ Viele der Techniken – wie beispielsweise die Data Envelopment Analysis (DEA)³⁰ oder das Operational Competitiveness Ranking (OCRA)³¹ – sind mathematisch anspruchsvoll und verursachen einen hohen Arbeitsaufwand. Da die *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS) im Gegensatz dazu eine simple Technik zur Effizienzanalyse ist, die mit vergleichsweise geringem Arbeitsaufwand angewendet werden kann³², erscheint es sinnvoll, sich für diese als Entscheidungssystem entscheiden. (Die Funktionsweise von TOPSIS wird in Kapitel 5.1 erläutert.)

Zudem erfüllt TOPSIS die Anforderung an einen Ansatz, der die relative Effizienz von Alternativen misst. Über die Vorteilhaftigkeit von Produktkonfigurationen anhand des Produktnutzens kann nur eine Aussage getroffen werden, wenn Vergleichsmaßstäbe bekannt sind. Dieser Vergleichsmaßstab ist

²² Riedl (2006); Zelewski; Peters (2002)

²³ Bhagwat; Sharma (2009); Labib (2011)

²⁴ Hirayama u.a. (2004)

²⁵ Johnson; Mazur (2008)

²⁶ Huang; Li (2009)

²⁷ Scherenberg; Hipp (2011)

²⁸ Haedrich; Fiechter (2009)

²⁹ Zelewski; Peters (2007)

³⁰ Dyckhoff; Allen (1999)

³¹ Parkan; Wu (1999)

³² Hwang; Yoon (1981)

im Rahmen der absoluten Effizienz – wie einfache Soring-Modelle arbeiten – als effizienter Rand der Technologiemenge gegeben.³³ Zum Beispiel als maximaler Wert 100. Wenn die Technologiemenge jedoch unbekannt ist – und genau dies ist bei Bewertung des Produktnutzens der Fall – kann nur ein Vergleich der Alternativen untereinander vorgenommen werden. Bei keiner der Konfigurationen könnte die Ausprägung des Produktnutzens auf einer absoluten Skala den maximalen Wert erlangen, da unbekannte Produkte der Zukunft keinen höheren Wert mehr erzielen könnten. Mit TOPSIS kann die relative Vorteilhaftigkeit der Konfigurationen bewertet werden. (Siehe dazu auch Kapitel 8.2)

Auch wenn TOPSIS nach bisheriger Kenntnis noch nicht zur Feststellung der Vorteilhaftigkeit von Produktkonfigurationen genutzt wurde, so hat sich die Technik in vergleichbaren Situationen bewährt. Beispielsweise bei der Auswahl von Kooperationspartner in der Produktentwicklung³⁴, der Evaluation von Marketing-Strategien³⁵ und der betrieblichen Standortwahl³⁶.

Zuletzt gibt es im Rahmen der TOPSIS-Technik auch keine Vorgaben wie die Gewichtung der Merkmale vorzunehmen ist.³⁷ Einer Kombination von TOPSIS und AHP steht daher nichts im Wege.

2.3 Die Warengruppe Ratgeber als Beispiel

Im Rahmen der Arbeit wird der Ansatz beispielhaft für die Warengruppe Ratgeber entwickelt und durchgeführt. Die Auswahl der relevanten Merkmale erfolgt deshalb auf Grundlage von fünf Interviews mit Experten, die langjährige Erfahrung in der Produktentwicklung und Vermarktung der Warengruppe Ratgeber mitbringen. Die Gewichtung der Merkmale basiert auf der quantitativen Einschätzung von fünf Ratgeber-Experten, die als Programmverantwortliche die nötige Expertise verweisen. Für die Durchführung wurden existierende Produktvariationen des Verlages *Gräfe und Unzer*, sowie zwei direkte Konkurrenztitel verwendet.

Die Warengruppe Ratgeber hat sich aus vielerlei Gründen als Beispiel angeboten. Bei Ratgebern handelt es sich um ein breites und gering konzentriertes Segment.³⁸ Hierdurch wird die empirische Erhebung quantitativ erleichtert und qualitativ – durch eine Vielzahl an Meinungen – verbessert. Zudem handelt es sich um ein klassisches Informationsprodukt, bei dem der Nutzen für den Kunden stark im Vordergrund steht.³⁹ Im Gegensatz zur Belletristik oder Kinder- und Jugendbuch mit starker emotionaler Komponente (Wünsche, Sehnsüchte, Emotionen) mag dies die erfolgreiche Durchführung erleichtern.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen im Segment Ratgeber scheint zudem die Nutzenbestimmung und Produktkonfiguration aktueller denn je: Die Umsätze in der Warengruppe sind 2011

³³ Zelewski; Peters (2007)

³⁴ Yu; Wong (2011)

³⁵ Wu u.a. (2010)

³⁶ Chu (2002)

³⁷ Janic (2003)

³⁸ Schikowski (2011a)

³⁹ Leidenschaftliches Plädoyer für den Ratgeber, vgl. Wagner (2012)

wieder leicht gesunken, die Ursache dafür scheint für viele eine Teilsubstitution durch (kostenlose) Angebote im Internet zu sein.⁴⁰ Die Lösung sollen Mehrwerte bei digitalen Produkten bringen. Bei den Ratgebern von *Random House* „müsse man nur den Kundennutzen immer wieder neu in den Mittelpunkt rücken“⁴¹, auf dem *Mainzer Kolloquium zur Zukunft des Ratgeberverlegens* wird gefordert, dass „Verlage am Praxisnutzen ihrer Bücher arbeiten“ sollen. Großes Potential sehen die Ratgeber-Verlage im Bereich Mobile Content – dort haben ein paar schon früh Apps platziert, wie etwa *Gräfe und Unzer*.⁴² Echte Kassenschlager auf der einen und hohe Produktionskosten auf der anderen Seite polarisieren jedoch die Meinungen und führen abermals zur Diskussion um Mehrwerte.⁴³ Weil das Segment einen hohen Reifegrad bei physischen und digitalen Produkten hat und besonders „nutzenkonzentriert“ ist, wurde es zur beispielhaften Umsetzung des Ansatzes herangezogen. Ähnlichkeiten zu den Warengruppen Sachbuch und Reise erlauben zudem, die Übertragbarkeit zu prüfen.

2.4 Praxisrelevanz

Um einen erfolgsversprechenden Ansatz zur Messung der Vorteilhaftigkeit von Konfigurationen von Verlagsprodukten zu entwickeln, wird im Rahmen der Arbeit Wert auf Praxistauglichkeit gelegt. Eine Praxistauglichkeit kann unter folgenden Prämissen gegeben sein:

Mehrwert: Es ist zu vermerken – und wurde teilweise in den Experteninterviews bestätigt – dass viele Konfigurationsentscheidungen im Produktmanagement von Verlagen „aus dem Bauch“ bzw. aufgrund bestehender Erfahrungen getroffen werden. Der entwickelte Ansatz soll Produktmanagern ein Tool an die Hand geben, um schnell herauszufinden, welche Optionen beim Entwurf des neuen Verlagsproduktes hinsichtlich des Produktnutzens am vorteilhaftesten sind. Wichtig dabei: Der Ansatz soll die Entscheidung nicht abnehmen, sondern eine rationale Entscheidungsbasis hinzufügen.

Platz im Produktmanagement: Je klarer der Ansatz Platz im Prozess des Produktmanagements hat, desto wahrscheinlicher wird seine Anwendung. Im Rahmen der Arbeit wird die Einbettung des Ansatzes in das Produktmanagement diskutiert.

Einfache Anwendbarkeit: Mit TOPSIS und AHP liegen dem Ansatz zwei mathematische Modelle zugrunde, die im Detail für die meisten „Enduser“ uninteressant sein dürfen. Teil der Bachelor-Arbeit soll daher auch die Entwicklung einer einfachen Software-Applikation sein, in der das Modell einfach angewendet werden kann.

Inwiefern diese Ziele erreicht wurden, wird in Kapitel 8.3, der kritischen Würdigung des Ansatzes, diskutiert.

⁴⁰ Media Control GfK International (2012)

⁴¹ boersenblatt.net (2012b)

⁴² buchreport.de (2010)

⁴³ boersenblatt.net (2012c)

3 Relevante Merkmale von Verlagsprodukten

Zu Beginn sollt zunächst die Bedeutung des Begriffs Produktnutzen beleuchtet werden und insbesondere die Produkttypologie, die Abgrenzung zum Kundennutzen und Besonderheiten im Kontext der Verlagsbranche behandelt werden. Anschließend werden relevante inhaltliche und funktionale Merkmale von Verlagsprodukten gesammelt und auf die Exklusion von Unterhaltung eingegangen. Schließlich folgen die Beschreibung des Auswahlprozesses und die Entwicklung einer weiterführenden Definition der ausgewählten Merkmale.

3.1 Definition Produktnutzen

Im Alltagsgebrauch wird oftmals mit der Verwendung des Begriffes Produkt das materielle Gut mit seinen physischen und chemischen Eigenschaften im engeren Sinne verstanden.⁴⁴ In der Unternehmenspraxis wird demgegenüber häufig der Produktbegriff für sämtliche angebotenen Leistungen verwendet, also Rechte, Sach- und Dienstleistungen sowie Kombinationen daraus.⁴⁵ Homburg und Krohmer unterscheiden einen substantiellen, einen erweiterten und einen generischen Produktbegriff.⁴⁶ Der *substantielle* Bereich umfasst das Kernprodukt als ein Bündel von physisch-technischen Eigenschaften. Im Mittelpunkt steht die Befriedigung funktionaler Kundenbedürfnisse durch physische Produktmerkmale. Übertragen auf das Produkt Buch befriedigt das Produktmerkmal Ausstattung, also zum Beispiel hochwertiger Druck, Bindung und Papier, das funktionale Kundenbedürfnis nach haptischer Qualität.

Im Rahmen des *erweiterten* Produktbegriffs wird unter dem Produkt ein Leistungspaket verstanden, das neben physischen Produkten auch immaterielle Leistungen umfasst. In diesem Verständnis kann ein Produkt teilweise oder ausschließlich immateriell sein, also auch eine reine Dienstleistung als Produkt bezeichnet werden. Informationen sind als wesentliches Leistungsmerkmal von Verlagsprodukten immateriell und somit über den erweiterten Produktbegriff definiert.

3.1.1 Der Kundennutzen in Abgrenzung zum Produktnutzen

Die breiteste Perspektive weist der *generische* Produktbegriff auf, der sämtliche materielle und immaterielle Produktfacetten umfasst, aus denen Nutzen resultieren kann. So werden neben dem funktionalen Nutzen auch andere Nutzenkategorien wie, zum Beispiel der emotionale oder soziale Nutzen berücksichtigt. Die Marke eines Buches stiftet einen persönlichen Zusatznutzen beim Käufer, beispielsweise durch soziale Anerkennung wenn das Buch im Bücherregal gesehen wird.⁴⁷ Diese Auffassung eines

⁴⁴ Kotler; Bliemel (2001), S. 14

⁴⁵ Kuß (2006), S. 38

⁴⁶ Homburg; Krohmer (2009), S. 537

⁴⁷ Dass dies ein relevantes Kaufmotiv ist, zeigt Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2005), S. 7

Produkts entspricht der gängigen Marketingsichtweise. In diesem Zusammenhang wird oftmals auch von Kundennutzen gesprochen.⁴⁸

Der Kundennutzen entsteht zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung, also meist erst am Point-of-Sale, als Resultat einer persönlichen Nutzenerfahrung.⁴⁹ Je geringer dabei das vollständige Wissen über den Produktnutzen ist, desto größer ist die Kompensation der Wissensdefizite über die Marktposition eines Anbieters. In diesem Fall wird unter anderem durch Marke, Vertrieb, Verkaufsförderung, Kundenbeziehungen und Referenzen der Kundennutzen (mit)definiert.

Aus verschiedenen Gründen liegt dieser zusätzliche Aspekt des generischen Produktbegriffs nicht dem Ansatz dieser Arbeit zugrunde. Nähme man die persönlichen bzw. sozialen Merkmale von Verlagsprodukten ebenfalls zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Konfigurationen, verkomplizierte sich das Verfahren einerseits durch die Mehrzahl an Merkmalen und andererseits durch Schwierigkeiten in der Messbarkeit. So kann schwer festgestellt werden, wie groß die Wissensdefizite sind – bei prestigeträchtigen Konsumgütern kann es vorkommen, dass die Marktposition eines Anbieters zu einem Großteil den Kaufentscheidungsprozess beeinflusst.⁵⁰ Entsprechende auf Bücher bezogene Studien, insbesondere der Warengruppe Ratgeber, sind dem Autor nicht bekannt. Des Weiteren können mit Konzentration auf den erweiterten Produktbegriff – also dem Bündel aus physischen und immateriellen Leistungen – konkrete Fragestellungen zur Konfiguration im Bereich des Produktmanagements beantwortet werden. Aspekte des Kundenmanagements, der Marke, dem Vertrieb und der Strategie werden zur Vereinfachung weitgehend außen vor gelassen.

3.1.2 Produktnutzen bei Verlagsprodukten

Über die Typologie von Mediengütern besteht in der Wissenschaft kein klares Bild.⁵¹ Ökonomen und Publizisten erkennen unterschiedliche Merkmale von Medienökonomie und Medienprodukten aus denen sich Nutzen ableiten lässt.

Publizisten sehen in den (Massen-)Medien Institutionen, die öffentliche Kommunikation herstellen und lenken. Die gesellschaftliche Bedeutung der Medien begründe sich dadurch, dass eine Gesellschaft, die durch das Zusammenleben von Individuen beschrieben werden kann, vom Informationsaustausch lebt. Im Büchermarkt übernimmt der Verlag die Rolle des Vermittlers von Information zwischen Autor und Publikum.⁵² Zudem übernehmen die Medien neben den sozialen auch kulturelle und politische Funktionen innerhalb der Gesellschaft. Medien sind ein Zeugnis menschlichen Ausdrucks von kulturellen und politischen Anschauungen und Ambitionen Einzelner in einer Wertegemeinschaft.⁵³ In diesem Rahmen werden den Medien folgende gesellschaftsrelevante Funktionen zugeschrieben:

⁴⁸ Fell (2010), S. 10

⁴⁹ Gochermann (2004), S. 80

⁵⁰ Belz; Bieger (2006), S. 78

⁵¹ Dreiskämper (2010)

⁵² Breyer-Mayländer (2001), S. 18

⁵³ Dreiskämper (2010)

- *Informations- und Orientierungsfunktionen*: Sie sollen übergreifend auf das soziale, politische und gesellschaftliche System bezogen, Wissen und Erfahrungen vermitteln, um dem Menschen die Teilnahme an der politischen Willensbildung zu ermöglichen. Die beinhaltet das Herstellen von Öffentlichkeit, einer Bildungsfunktion und Kritik- und Kontrollfunktion.⁵⁴
- *Unterhaltungsfunktion*: Bewältigung von Alltagsproblemen, indem sie für Ablenkungen, Unterhaltung und Zerstreuung sorgen.⁵⁵
- *Soziale Funktionen*: Vermittlung von Normen, Werten, Einstellungen, Verhaltensmustern, aber auch Herstellung von Identität und Integration durch soziale Distinktion über den Medienkonsum. Zuletzt strukturieren Medien auch den Tagesablauf. Nennenswerte Teile der Bevölkerung richten ihren Tagesablauf nach Sendezeiten oder starten den Tag mit der Zeitungslektüre.⁵⁶
- *Politische Funktionen*: Sie stellen Öffentlichkeit her, indem sie Informationen zugänglich und transparent machen. Erwartungen des Bürgers und Entscheidungen des politischen Systems werden kommuniziert, somit kommt es zum Austausch zwischen Organisationen, Institutionen, Parteien und Bürgern.⁵⁷
- *Ökonomische Funktionen*: Massenmedien aktivieren den Güter-Geld-Umlauf und beschleunigen den Warenlauf. Als Werbeträger bilden sie eine Art Motor des Wirtschaftskreislaufs.⁵⁸

Zusammenfassend definieren Publizisten Medien im Allgemeinen und Verlagsprodukte im speziellen über ihre gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung. Der Nutzen besteht zunächst makroökonomisch.

Ökonomen hingegen sehen die Sonderstellung nicht in einer besonderen Bedeutung der Medien für die Gesellschaft begründet, sondern in den Herausforderungen des Wirtschaftens. Für Ökonomen sind Medien Wirtschaftsgüter. Sie seien nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip zu produzieren damit in der Regel Gewinne erwirtschaftet werden. Eine Besonderheit ergibt sich aus der Nicht-Rivalität des Konsums (Ein Ratgeber behält seinen Informationsgehalt, d.h. die Inhalte sind nicht vom Vorbesitzer verbraucht worden), sowie der Unmöglichkeit des Ausschlusses vom Konsum (auch wer einen Ratgeber nicht bezahlt hat, kann ihn lesen).⁵⁹ Damit sind ebenfalls zwei wichtige Kennzeichen des Nutzenmerkmals Information beschrieben.

Zudem werden die meisten Medien auf zweiseitigen Märkten gehandelt. Neben Inhalten für Rezipienten wird zugleich deren Aufmerksamkeit als Reichweite angeboten. Somit ergeben sich auch zwei Nutzen, nämlich für den Konsumenten und den Werbetreibenden. Da die meisten Bücher sich nicht an den Werbemarkt richten, ist der Effekt im Rahmen dieser Arbeit bedeutungslos.

⁵⁴ Kiefer (2005), S. 65

⁵⁵ Lindner-Braun (2007), S. 273f.

⁵⁶ Umlauf (2006)

⁵⁷ Burkart (2002), S. 3ff.

⁵⁸ Dreiskämper (2010)

⁵⁹ Weber (2003)

Zusammengefasst beschäftigen sich die Ökonomen in erster Linie mit den speziellen Eigenschaften von Mediengütern, welche die Gewinnerzeugung als primären Nutzen eines Wirtschaftsguts behindern. Aus Sicht des Marktes müssen die Bücher als Produkte immer Abnehmer finden, das heißt es wird nur hergestellt, was dem Konsumenten Nutzen stiftet. Wie der Nutzen des Konsumenten beschaffen ist, wird indes nicht beantwortet, sondern auf mikroökonomische Untersuchungen verwiesen.

Das in der Medienwissenschaft häufig verwendete Zwiebelmodell der Mediennutzung⁶⁰ verdeutlicht, dass Publizisten und Ökonomen formal das gleiche Ziel verfolgen, nämlich die Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands bzw. individuellen Nutzens. Aus praktischer Sicht des Produktmanagements sind dabei besonders die Aspekte des individuellen Nutzens relevant. Hinweise auf individuelle Nutzungsmotive liefert vor allem der *Use-and-Gratification-Approach*.⁶¹ Der Zuschauer oder Leser wird dabei erstmalig nicht nur als passiver, empfangender Rezipient gesehen, sondern als aktiver Mitgestalter. Es wird nicht mehr gefragt: Was machen die Medien mit den Rezipienten, sondern umgekehrt: Was machen die Rezipienten mit den Medien?

Zwei zentrale Annahmen sind dabei für den Ansatz dieser Arbeit entscheidend. Erstens dass Menschen Medien nutzen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen.⁶² In der Literatur werden hier einige genannt. Henk Prakke nennt Information, Kommentierung und Unterhaltung.⁶³ Denis McQuail stellt fünf „Belohnungen“ zusammen, nämlich Information, persönliche Identität, Integration, soziale Interaktion und Unterhaltung.⁶⁴ Bradley S. Greenberg, um noch einen zu zitieren, nennt acht (Entspannung, Geselligkeit, Information, Gewohnheit, Zeitfüller, Selbstfindung, Spannung und Eskapismus).⁶⁵ Der U&G-Ansatz hebt dabei hervor, dass die Nutzung dabei jedoch nicht triebgesteuert oder unbewusst abläuft, sondern nach einem funktionellen Kalkül. Menschen entscheiden sich aktiv für die Nutzung, sie können demnach die Konfiguration der Medienprodukte einschätzen. Zweitens dass Medien in direkter Konkurrenz zueinander und zu anderen Mitteln der Bedürfnisbefriedigung stehen.⁶⁶ Menschen entscheiden sich folglich bewusst für bestimmte Produktkonfigurationen.

Die meisten Untersuchungen zur Nutzung von Verlagsprodukten basieren heutzutage auf der Systematik des *Use-and-Gratification-Approach*. Da sich menschliche Bedürfnisse der Beobachtung von außen verschließen, können sie nur durch Selbstauskunft ermittelt werden.⁶⁷ Studien zum Leseverhalten und Buchnutzung gibt es in Deutschland einige. Die meisten beschäftigen sich jedoch mit den demoskopischen Hintergründen der Leser, der Lesesystematik und dem Vergleich zu anderen Medien. Die in Tab. 2 dargestellte Studie der Bertelsmann Stiftung lässt jedoch über den situativen Einsatz von Büchern auf die Nutzungsmotive schließen.

⁶⁰ vgl. Donsbach (1987); Reese; Shoemaker (1996); Weischenberg (1998)

⁶¹ Hickethier (2010), S. 52

⁶² Katz u.a. (2003)

⁶³ Prakke (1968), S. 65f.

⁶⁴ McQuail u.a. (1972)

⁶⁵ Greenberg (1973)

⁶⁶ „funktionale Alternativen“, Rubin; Step (2000)

⁶⁷ Schweiger (2007), S. 63

Situativer Einsatz von Büchern bei täglichen Buchlesern ⁶⁸ (n=837)			Nutzen
Ich kann mich am besten mit Büchern weiterbilden.	79%		Information
Oft erfährt man etwas, was einen interessiert. Ich bekomme wirklich gründliche Informationen wenn ich Bücher lese.	60%		Information
Ich lese Bücher falls ich mal nichts zu tun habe oder mir langweilig ist.	57%		Unterhaltung
Stoff für interessante Themen für Gespräche mit Freunden und Familie bekomme ich am besten aus Büchern.	41%		Information
Wenn ich den Wunsch habe, mich einmal so richtig zu entspannen, kann ich das am besten mit einem Buch.	37%		Unterhaltung
Nach einem normalen Arbeitstag möchte man oft alle Alltagsprobleme wegschieben. In einer solchen Situation hilft mir ein Buch.	36%		Ablenkung
Oft braucht man Rat und Hilfe, wie man sein eigenes Leben gestalten soll. Mit einem Buch lerne ich da am meisten.	28%		Information
Wenn ich in meiner Fantasie etwas erleben möchte, gelingt mir das am besten mit Büchern.	24%		Ablenkung
Wenn ich mich mal so richtig traurig und allein fühle, dann hilft mir das Bücherlesen	21%		Ablenkung
Lesen ist für mich überwiegend eine Sache der Gewohnheit.	15%		-
Wenn ich mich über das, was in der Welt geschieht, schnell und umfassend informieren möchte, dann erfahre ich am meisten, wenn ich Bücher lese.	4%		Information

Tab. 2: Situativer Einsatz von Büchern bei täglichen Buchlesern und vermutlicher Nutzen

Schnell fällt auf, dass sie die meisten Nutzungssituationen einem Informations- bzw. Unterhaltungswert zugrunde liegen. Anhand der gekauften Bücher lässt sich ebenfalls ablesen, welcher Nutzen im Vordergrund steht.

⁶⁸ Nach Saxer u.a. (1994), 93ff.

Art der Bücher, die selber gekauft und behalten wurden ⁶⁹ (n=1.224)			Nutzen
Bücher zur Unterhaltung	63 %		Unterhaltung
Sachbücher	39 %		Information
Bücher für die eigene Aus- und Weiterbildung	33 %		Information
Bücher mit Freizeit- und Reisetipps	26 %		Information
Kinderbücher	21 %		-
Biografien	19 %		Information
Nachschlagewerke	16 %		Information
Bildbände	11 %		-
Ratgeber-Bücher	10 %		Information
Andere Bücher	5 %		-

Tab. 3: Arten von Büchern und ihr vermuteter Nutzen

Wie auch Tab. 3 vermuten lässt, dienen die meisten Bücher zur Information oder zur Unterhaltung. Der Wissenschaftler Robert Polt schlüsselt, wenn auch ohne empirische Grundlage, den Nutzen noch etwas detaillierter auf⁷⁰:

- Entspannung und Erholung,
- Ablenkung von Sorgen und Ängsten,
- Bedürfnis nach emotionellen Erlebnissen,
- Suche nach Sinn und
- ständige Weiterbildung.

Es fällt auf, dass es sich hierbei ausschließlich um inhaltliche Nutzenmerkmale handelt. Doch Bücher, ob physisch oder digital, besitzen auch funktionale Merkmale, etwa die Möglichkeit, mobil Wissen abzurufen, Inhalte zu durchsuchen oder eine besonders schöne Gestaltung. Zu funktionalen Präferenzen bei gedruckten Büchern sind dem Autor jedoch keine empirischen Untersuchungen bekannt. Untersuchungen über die Kaufmotive von E-Readern und E-Book geben zumindest einen Hinweis darauf, welche funktionalen Nutzeigenschaften beim Kunden eine Rolle spielen.

⁶⁹ PricewaterhouseCoopers (2007), S. 26

⁷⁰ Polt (1986), S 24f.

Welche der folgenden Argumente sprechen für den Kauf oder die Nutzung von E-Books und E-Readern? ⁷¹ (n=1.000)		
Mobilität	62%	
Platzersparnis	61%	
schnelle Verfügbarkeit	56%	
Umweltfreundlichkeit	51%	
geringes Gewicht	45%	
Möglichkeit Änderung der Schriftgröße	39%	
Günstiger Preis für E-Books	34%	
Suchfunktion	33%	
Einfacher Kauf von E-Books	29%	

Eigenschaften eher zurechenbar...
 ... Informationsprodukten
 ... Lesegeräten

Tab. 4: Gründe für Kauf oder Nutzung von E-Books und E-Readern

Fünf der in Tab. 4 genannten Merkmale sind Eigenschaften, die eher den Lesegeräten zugerechnet werden können, etwa mobiles Lesen, die Platzersparnis bei digitaler Speicherung und der Verzicht auf Papier. Es erscheint strittig, ob die Lesegeräte auch als Verlagsprodukte bezeichnet werden können. Auf der einen Seite sind sie Informationsträger wie ein Buch und werden über den verbreitenden Buchhandel vertrieben, andererseits bezeichnen sich die Hersteller von E-Readern, Smartphones und Tablet-PCs nicht als Verlage im klassischen Sinne. Beschränken wir uns auf die Definition aus Kapitel 3.1.1, den erweiterten Produktbegriff, also das Verlagsprodukt als Informationsbündel aus physischen und immateriellen Leistungen, so scheint klar, dass nur funktionale Eigenschaften des Informationsprodukts in diesem Rahmen als Nutzen gelten. Die Suchfunktion oder die Möglichkeit zur Änderung der Schriftgröße stiften Nutzen in einem Ratgeber-E-Book. Die Verbindung zum Internet einer Ratgeber-App schafft aktuelle Inhalte. Die hochwertige Ausstattung eines Ratgeber-Buches verlängert die Haltbarkeit des Produkts.

Zusammenfassend lässt sich der Produktnutzen bei Verlagsprodukten wie folgt beschreiben: Neben sozialen, kulturellen und politischen Nutzen von Verlagsprodukten besteht ein individueller Nutzen für Rezipienten, die nach aktiver Mediensektion damit ihre Bedürfnisse befriedigen. Der individuelle Produktnutzen teilt sich in inhaltliche und funktionale Nutzenmerkmale. Empirische Untersuchungen belegen, dass auf inhaltlicher Seite insbesondere die Unterhaltung und Information eine Rolle spielen. Obwohl bisher kaum untersucht, stiften Merkmale wie Durchsuchbarkeit, Gestaltung oder Ausstattung einen funktionalen Nutzen bei Verlagsprodukten.

3.2 Sammlung

Um den Produktnutzen von Ratgebern operationalisierbar zu machen, sollen zunächst die funktionalen und inhaltlichen Merkmale von Verlagsprodukten, insbesondere von Ratgebern, gesammelt werden.

⁷¹ Müller u.a. (2010), S. 49

Die folgende Sammlung besteht aus den von Gregor Reichle aufgelisteten Merkmalen.⁷² Zur Reduzierung der Komplexität und Konsistenz in der Begriffsabgrenzung wurden dabei einige Begriffe weggelassen oder zusammengefasst. Die Anwendbarkeit der Liste wird abschließend in Kapitel 3.3 durch die Verwendung in Experteninterviews eingeschätzt.

3.2.1 Funktionale Produktmerkmale

Unter den nutzenstiftenden funktionalen Merkmalen werden alle Eigenschaften verstanden, die in der Anwendung und Handhabung prägen und dabei keine oder nur wenige inhaltliche Aspekte berühren.

Sammlung funktionaler Produktmerkmale zur Nutzeneinschätzung	
<i>Aktualisierungsmöglichkeit</i>	Funktionale Eigenschaften um Inhalt aktuell zu halten, z.B. Internetanbindung, Loseblattbindung
<i>Archivierbarkeit</i>	Möglichkeit Inhalte langfristig vorhaltbar zu machen
<i>Erscheinungsweise, -frequenz</i>	Häufigkeit mit der das Produkt aktualisiert wird, z.B. Zeitraum für Neuauflagen, Updates
<i>Gestaltung</i>	Gestalterische Eigenschaften
<i>Ausstattung</i>	Bei Print: Papier, Verarbeitung, Format etc. Bei Digital: Auflösung, Datenvolumen, Formate etc.
<i>Interaktion</i>	Wechselseitige Beeinflussung von Leser und Produkt, z.B. andauernde Personalisierung
<i>Medienkonvergenz</i>	Verbindung von Einzelmedien, z.B. QR-Codes im Buch, assoziierte Web-Foren, digitale Ergänzungen zum Print etc.
<i>Navigation</i>	Möglichkeit Inhalte anzusteuern, z.B. durch Durchsuchbarkeit, Inhaltsverzeichnis, Verweise, Lesezeichen etc.
<i>Mobilität</i>	Beweglichkeit, evtl. eingeschränkt durch Gewicht, Strom etc.
<i>Beständigkeit</i>	Resistenz gegenüber Schmutz, Unfälle etc.
<i>Usability</i>	Möglichkeit das Produkt intuitiv und mit hohem Komfort nutzen zu können

Tab. 5: Sammlung funktionaler Produktmerkmale zur Nutzeneinschätzung

Von der ursprünglichen Sammlung wurden folgende Merkmale gestrichen:

Verfügbarkeit: Hauptsächlich durch die Distribution bestimmt, oftmals unabhängig von der Produktkonfiguration. *Verwendbarkeit:* Durch Usability weitgehend abgedeckt. *Zitierbarkeit:* Nach Meinung des Autors ist jede Information zitierbar. Das Merkmal ist daher nicht relevant. *Zuverlässigkeit:* Wichtigster Aspekt ist durch Kriterium der Mobilität bereits abgedeckt.

3.2.2 Inhaltliche Produktmerkmale

Unter den nutzenstiftenden funktionalen Merkmalen werden alle Eigenschaften verstanden, die Anwendung und Handhabung der enthaltenden Informationen prägen und dabei nicht oder nur geringfügig auf funktionale Eigenschaften zurückzuführen sind.

⁷² Reichle (2003), S. 36

Sammlung inhaltlicher Produktmerkmale zur Nutzeinschätzung	
<i>Aktualität</i>	Gegenwartsbezogenheit der Inhalte
<i>Allgemeingültigkeit</i>	Erfüllt jede beliebige Interpretation, Aussagen sind allgemein akzeptiert
<i>Exklusivität</i>	Stark abgegrenzte Inhalte und/oder für eine bestimmte Personengruppe oder Zwecke bestimmt
<i>Homogenität</i>	Gleiche Beschaffenheit der Inhalte, z.B. gleicher Schreibstil, gleicher Aufbau, gleiche Ansichten innerhalb des Inhalts
<i>Kompetenz</i>	Fähigkeit den Inhalt passend abzuhandeln
<i>Konsistenz</i>	Widerspruchsfreiheit des Inhalts
<i>Objektivität</i>	Unabhängigkeit der Beschreibung des Inhalts vom Autor bzw. Leser
<i>Relevanz</i>	Bedeutsamkeit oder Wichtigkeit des Inhalts
<i>Systematik</i>	Aufbau der Inhalte
<i>Verständlichkeit</i>	Einfachheit des Inhalts in Sprache (z.B. Schreibstil) und Darstellung (z.B. Infografiken)
<i>Vertrauenswürdigkeit</i>	Überzeugung von der Richtigkeit und Wahrheit, die seitens des Lesers in den Autor bzw. Inhalt gesetzt wird
<i>Vollständigkeit</i>	Anspruch ein Themengebiet in ganzer Breite zu beschreiben

Tab. 6: Sammlung inhaltlicher Produktmerkmale zur Nutzeinschätzung

Eine Reihe von Merkmalen wurde von der ursprünglichen Sammlung gestrichen, darunter:

Einfachheit: Bereits durch das Merkmal Verständlichkeit oder Systematik abgedeckt. *Gültigkeit*: Durch die Merkmale Allgemeingültigkeit, Kompetenz und Objektivität weitgehend abgedeckt. *Zielgruppenorientierung*: Kein Merkmal an sich, sondern die Übereinstimmung der Ausprägung aller Merkmale mit den Bedürfnissen der Zielgruppe.

3.2.3 Exklusion des Merkmals Unterhaltung

Die Sammlung der inhaltlichen Merkmale führt den Aspekt der Unterhaltung nicht auf. Das erscheint zunächst verwunderlich, wurde Unterhaltung zuvor als wesentliches Leistungsmerkmal von Verlagsprodukten beschrieben. Manche Quellen halten Spaß, Unterhaltung, Zerstreuung und Entspannung sogar für den wichtigsten Nutzen überhaupt.⁷³

Laut des Leipziger Journalistikwissenschaftlers Siegfried Schmidt ist die Bezeichnung „unterhaltend, unterhaltsam“ vom Französischen ins Deutsche eingeflossen und vereine dabei „amüsan“, „interessant“ und „gebildet“. Nicht jede Beschäftigung könne deshalb als Unterhaltung gewertet werden, sondern nur das, was uns von anderen Seiten beanspruche als die gewohnten, täglich notwendigen Verrichtungen und gleichzeitig für Genuss und Erbauung, für Vergnügen, Kurzweil und Zerstreuung Sorge.⁷⁴ Schon hier wird deutlich, warum das Merkmal Unterhaltung schwer operationalisierbar ist, um im Entscheidungssystem verwendet zu werden: Unterhaltung basiert stärker als alle anderen Kriterien auf dem subjektiven Empfinden des Rezipienten. Was jemand als unterhaltsam empfindet, hängt von seinem Alltag und seinen persönlichen Voraussetzungen ab.⁷⁵ Der Schweizer Kommunikationswissenschaftler Louis Bosshart hat Unterhaltung als „menschlichen Unterhalt, als Selbstdarstellung und ani-

⁷³ vgl. Polt (1986); Kroeber-Riel; Weinberg (2003), S. 602

⁷⁴ Schmidt (1971), S. 1-13

⁷⁵ Meyen (2001), S. 28

mierte Selbsterfahrung“ definiert.⁷⁶ Zudem spielen nicht nur persönliche Präferenzen bei der Bewertung eine Rolle, sondern auch das Umfeld, in dem Unterhaltung konsumiert wird. Wie etwas als spannend und unterhaltsam empfunden wird, falle in den verschiedenen Genres und zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich aus. Spezifische Anforderungen an die Qualität von Unterhaltung taugen zwar im Einzelfall zur Begründung von Qualitätsurteilen, aber nicht als verallgemeinerbare Qualitätskriterien.⁷⁷

Trotz der Schwierigkeiten der empirischen Forschung, Qualitätskriterien für Unterhaltung zu ermitteln oder zu begründen, sind in der Vergangenheit zahlreiche Versuche in diese Richtung unternommen worden. Seit vielen Jahren versuchen Computerspiel-Magazine den Unterhaltungsfaktor der Spiele mit immer komplexer werdenden mathematischen Verfahren zu messen. Dabei wird die Aussagekräftigkeit dieser Untersuchungen von Journalisten und Kunden fortlaufend angezweifelt.⁷⁸ Des Weiteren finden sich viele Ansätze in der Fernsehforschung, hauptsächlich in Bezug auf das Programmcontrolling öffentlich-rechtlicher Sender. „Allgemeine, normativ vorgegebene Qualitätskriterien (...), zum Beispiel Vielfalt, Relevanz und Rechtmäßigkeit“⁷⁹ sind eben keine, wenn es nur um „handwerkliche Professionalität und Publikumswirksamkeit“⁸⁰ geht, oder „es sich um theoretische Konstrukte handelt, die (...) schwer zu operationalisieren sind“⁸¹. Solange nicht angegeben werden kann, wie ein Qualitätskriterium, etwa „Dramaturgie“ gemessen wird, bzw. welche dramaturgische Qualität im Einzelfall zu einem spezifischen Urteil führt, bleibe es dabei, dass „Qualitätseigenschaften von Programmleistungen nicht objektiv messbar sind, dass sie nicht mit Hilfe einer für objektiv gehaltenen Matrix festgestellt werden können.“⁸²

Im Verlagsbereich ist die populärste Form der Unterhaltungsbewertung die Rezension. Sie ist die Besprechung einer künstlerischen Leistung in der Presse.⁸³ Anleitungen zum Schreiben von Rezensionen haben naturgemäß einen Kriterienkatalog entwickelt, eine einheitliche Systematik scheint sich hier allerdings nicht herausgebildet zu haben.⁸⁴ Des Weiteren umfassen die Systematiken zwar Kriterien wie etwa Sprachstil oder Spannungsverlauf, jedoch keine Anleitung wie deren Ausprägung zu beurteilen ist. Dass Buchbesprechungen hinsichtlich einer objektiven Beurteilung von Unterhaltung scheitern, zeigt letztlich die Beschreibung von Jens Jessen, Feuilleton-Chef der Wochenzeitung *Die Zeit*:

⁷⁶ Bosshart (1994), S. 39f.

⁷⁷ Hügel (2011)

⁷⁸ SpielerZwei (Pseudonym) (2006)

⁷⁹ Breunig (1999)

⁸⁰ Kammann u.a. (2007), S. 75

⁸¹ Breunig (1999)

⁸² Oehmichen; Schneider (2008)

⁸³ Brauner u.a. (1997), Stichwort: Rezension, S. 167

⁸⁴ vgl. Höhne (2010); Thomas (2002)

„Der Rezensent nutzt die philologischen Methoden der Literaturwissenschaft, um ein persönliches Urteil zu begründen, und die sprachlichen Kunstgriffe der Literatur, um die philologischen Methoden möglichst unbemerkt anzuwenden und das persönliche Urteil möglichst objektiv aussehen zu lassen. Er tut dies aber nicht zuvörderst, um zu schummeln (das manchmal auch), sondern um gelesen zu werden, das heißt, um sein Publikum zu unterhalten.“⁸⁵

Der Aspekt der Unterhaltung wird im Rahmen des Ansatzes dieser Arbeit ausgeklammert, da sich die qualitative und quantitative Beurteilung als äußerst schwierig darstellt. Die Möglichkeit der Entwicklung einer Beurteilungssystematik scheint nicht abschließend geklärt, aufgrund der zuvor dargestellten Komplexität des Problems, würde jedoch der Rahmen der Arbeit gesprengt.

3.3 Auswahl

Es erscheint klar, dass aus dem zuvor erstellten Katalog an Merkmalen (siehe Kapitel 3.2.1 und 3.2.2) eine anwendbare und auf die Warengruppe Ratgeber bezogene Auswahl getroffen werden muss. Würde keine Auswahl getroffen, so müssten 121 Pärchengewichtungen vorgenommen werden, bei einer Auswahl von je vier funktionalen und inhaltlichen Merkmalen sind es nur zwölf Gewichtungen. Zudem kann angenommen werden, dass manche Merkmale bei Ratgebern im normalen Gebrauch nur eine untergeordnete Rolle spielen, etwa Archivierbarkeit oder Vollständigkeit. Es ist daher anzunehmen, dass bei einer Reduzierung auf die relevantesten Merkmale der Vorteil der vereinfachten Anwendung den Nachteil des Verlustes der Vollständigkeit überwiegt.

3.3.1 Methodik

Im Zeitraum von 6. Juni bis 3. Juli 2012 wurden für die Auswahl der relevanten Merkmale fünf persönliche oder telefonische Einzelinterviews mit Programmleitern, Lektoren und Produktmanagern aus dem Bereich Ratgeber geführt. Die Interviewpartner wurden von Herrn Professor Schlüter und Herrn Professor Huse als Repräsentanten für das Handlungsfeld Produktmanagement bei Ratgebern ausgewählt. Es darf davon ausgegangen werden, dass diese die gewünschte Expertenfunktion wahrnehmen konnten.⁸⁶

Es wurde entschieden, die Interviews in teilstrukturierter Form und auf Basis eines Gesprächsleitfadens durchzuführen. Es handelte sich um vorbereitete und strukturierte Fragen, bei dem der Interviewer die Abfolge der Fragen dem Verlauf des Gesprächs entsprechend anpassen kann, jedoch angehalten ist, vorgegebene Frageformulierungen zu benutzen und den gesamten vorgegebenen Fragenkatalog „abzuarbeiten“.⁸⁷ Durch die Gleichheit der Fragen und der Reihenfolge sollen verschiedene Interpretationen der Interviewpartner vorgebeugt werden. Damit wird das Grundprinzip der Messung gewahrt,

⁸⁵ Jessen (2005), S. 207

⁸⁶ Zur Auswahl, Funktion und den Anforderungen an Experten vgl. Mayer (2009), S. 41

⁸⁷ vgl. Schnell u.a. (2011), S. 316

wonach die Messmethode (hier: Fragestellungen) als Quelle von Ergebnisunterschieden ausgeschlossen werden sollte.⁸⁸ Der Leitfaden wechselt zwischen offenen und geschlossenen Fragen ab, um die Vor- und Nachteile beider Strukturtypen auszugleichen.⁸⁹

Die Fragen behandelten zuerst allgemeine Angaben wie den Arbeitsbereich des Interviewpartners, die jährliche Titellanzahl und den Stellenwert von elektronischen Versionen.⁹⁰ Anschließend wurde offen nach dem Ablauf und Merkmalen der Konfigurationsfestlegung gefragt und abgeprüft, ob diesem eine sachliche Systematik zugrunde liegt. Im zentralen Teil des Interviews sollten vom Befragten jeweils die vier relevantesten Merkmale von guten Ratgebern aus einem Katalog von 11 funktionalen und 12 inhaltlichen Merkmalen ausgewählt werden. Zuvor wurde abgefragt, ob die Bedeutung der Begriffe klar ist. Nachdem der Interviewpartner je vier Begriffe ausgewählt hatte, wurde überprüft, ob sich mit vier Merkmalen die relevantesten Eigenschaften angemessen abbilden lassen. Abschließend wurde erfasst, ob sich bei Zusammenlegung der beiden inhaltlichen und funktionalen Merkmalkataloge eine andere Auswahl ergeben hätte.

Die nach Durchführung der Interviews vorgenommene Beurteilung der Methodik ergab, dass diese weitgehend angemessen war. So erwies sich die Länge des Fragebogens als optimal, da die Interviewpartner nicht mehr als eine Stunde zur Verfügung standen. Die Reihenfolge der Fragen ermöglichte eine gute Hinführung auf die zentrale Fragestellung, nämlich die Auswahl von Merkmalen. Der Wechsel zwischen offenen und geschlossenen Fragen ermöglichte flexible Antworten, sowie die Vergleichbarkeit zwischen den Antworten der Interviewten. Probleme entstanden durch in der Verlagsbranche ungewohnte Begriffe, zum Beispiel „Konfiguration“, und überschneidende und voneinander abhängige Merkmale, sodass die Intention der Interviewten teilweise nur durch ihre Kommentare offengelegt werden konnte. (Siehe dazu auch das folgende Kapitel.)

3.3.2 Ergebnis

Kern der Interviews war die Auswahl relevanter, inhaltlicher und funktionaler Merkmale für Ratgeber-Titel. Die Interviewten definierten die Merkmale gleich, da ihnen die Kurzdefinition aus Kapitel 3.2 vorlag und das Wissen um die Bedeutung mit einer separaten Frage überprüft wurde. Zunächst sollten die Interviewten bis zu vier funktionale bzw. inhaltliche Merkmale ohne ein Ranking auswählen, die ihrer Meinung nach für einen guten Ratgeber am relevantesten sind. Anschließend wurde gefragt, ob die Beschreibung mit vier Merkmalen ausreichend ist und wenn nicht, welches Merkmal noch hinzugefügt werden müsste. Zuletzt konnten die Befragten ein aus ihrer Sicht fehlendes Merkmal benennen und gegen eines der bisher ausgewählten austauschen.

Tab. 7 zeigt, welche funktionalen Merkmale die Experten als relevant eingeschätzt haben.

⁸⁸ Maccoby; Maccoby (1972)

⁸⁹ vgl. Schnell u.a. (2011), S. 325f.

⁹⁰ vgl. Protokoll der Experteninterviews im Anhang 1

Interviewpartner	Ausgewählte Merkmale (Kein Ranking)				Optionales 5. Merkmal
Frau Kneissler, Delius Klasing	Usability	Navigation	Beständigkeit	Mobilität	Medienkonvergenz
Frau Seeliger, GU	Usability	Gestaltung	Beständigkeit	Ausstattung	Medienkonvergenz
Frau Graff, Hädecke	Usability	Gestaltung	Medienkonvergenz	Ausstattung	–
Hr. Auge, Frech	Usability	Gestaltung	Beständigkeit	Interaktion	–
Frau Schlitzer, Dorling Kindersley	Usability	Gestaltung	Beständigkeit	Navigation	Mobilität

Tab. 7: Die Experten und ihre ausgewählten funktionalen Merkmale

Das Merkmal Usability wurde fünf Mal ausgewählt. Für die Befragten war es wichtig, dass die Ratgeber einfach und übersichtlich zu gebrauchen sind. Oder wie es Frau Graff formulierte: „Ein Ratgeber, der keinen Nutzen bietet und nicht leicht zu verwenden ist, ist keiner!“ Viermal genannt wurde das Merkmal Gestaltung – Ratgeber sollen ansprechend aussehen und die Gestaltung dem Nutzen dienen. Frau Seeliger sagte hierzu: „(Gestaltung ist) gerade bei einem Ratgeber wichtig. Man benötigt zum Beispiel Bilder, die zeigen, wie ein fertiges Gericht aussieht usw. Man lebt beim Ratgeber sehr stark vom Bild.“ Das Merkmal Beständigkeit wurde ebenfalls viermal ausgewählt. Da Kochbücher oder Technik-Ratgeber oft an Orten eingesetzt werden, an denen sie schnell schmutzig werden und das Material beansprucht wird, kommt der Beständigkeit eine große Rolle zu. „Die Bücher müssen was aushalten“, sagte Frau Kneissler. Drei Mal wurde zudem das Merkmal Medienkonvergenz als relevant eingestuft. Ratgeberverlage bemühen sich, von ihren klassischen Buchtiteln Brücken in andere Medienformen zu bauen. So wird der Hädecke-Verlag ab Herbst Novitäten mit QR-Codes ausstatten um ein erweitertes Informationsangebot zu schaffen.

Das Merkmal Ausstattung wurde von zwei Interviewten genannt. Bei der Diskussion in den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Ausstattung die anderen Merkmale teilweise stark beeinflusst. So hängt die Beständigkeit stark von der gewählten Ausstattung ab, auch die Gestaltung wird davon beeinflusst. Elemente der Usability wie etwa ausklappbare Seiten oder die direkte Verlinkung auf digitale Karten sind ebenfalls Teil der Konfiguration Ausstattung, in diesem Fall gut knickbares Papier und die verwendete Programmiersprache. Demnach sind die Aspekte des Merkmals Ausstattung bereits in den ausgewählten Merkmalen enthalten, da es sich um einen übergeordneten Begriff handelt. Die problematische Verwendung des Merkmals Ausstattung würde spätestens deutlich, wenn die paarweise Gewichtung Ausstattung versus Beständigkeit vorgenommen wird – eine Entscheidung scheint unmöglich. Das Merkmal Ausstattung wird daher im weiteren Prozess exkludiert.

Aufgrund der Erkenntnisse der Experteninterviews wurden Usability, Gestaltung, Medienkonvergenz und Beständigkeit als finale relevante funktionale Merkmale für Ratgeber-Titel ausgewählt.

Tab. 8 zeigt, welche inhaltlichen Merkmale die Experten als relevant eingeschätzt haben.

Interviewpartner	Ausgewählte Merkmale (Kein Ranking)				Optionales 5. Merkmal
Frau Kneissler, Delius Klasing	Kompetenz	Verständlichkeit	Vertrauenswürdigkeit	Vollständigkeit	„Emotionalität“
Frau Seeliger, GU	Kompetenz	Verständlichkeit	Aktualität	„Inspiration & Anregung“	–
Frau Graff, Hädecke	Kompetenz	Verständlichkeit	Exklusivität	Homogenität	Vertrauenswürdigkeit
Hr. Auge, Frech	Kompetenz	Relevanz	Aktualität	Exklusivität	„Neuerung / Innovation“
Frau Schlitzer, Doring Kindersley	Kompetenz	Verständlichkeit	Aktualität	Konsistenz	Relevanz

Tab. 8: Die Experten und ihre ausgewählten inhaltlichen Merkmale

Das Merkmal Kompetenz wurde insgesamt fünf Mal ausgewählt. Die Fähigkeit, den Inhalt passend abzuhandeln und Informationen korrekt zu vermitteln, wird als äußerst wichtig angesehen. Aus Sicht von Frau Kneissler sind kompetente Autoren der Schlüssel zu einem guten Ratgeber. Auch das Merkmal Verständlichkeit wurde in vier von fünf Fällen ausgewählt. Inhalte müssen nicht nur kompetent aufbereitet werden, sondern auch erfolgreich, das heißt möglichst verständlich, vermittelt werden. Für Frau Seeliger war dies eine Grundanforderung an Ratgeber: „Wenn keiner versteht, um was es geht, macht man schlechte Ratgeber.“ Zweimal ausgewählt wurde auch das Merkmal Vertrauenswürdigkeit. Insbesondere bei speziellen oder intimen Ratgeber-Themen kommt der Überzeugung von der Richtigkeit und Wahrheit, die seitens des Lesers in den Autor bzw. Inhalt gesetzt wird, eine wichtige Rolle zu. Frau Graff bezeichnete diese als „einfach wichtig“ – obwohl ihre Kochbücher zu den verhältnismäßig weniger heiklen Themen gehören.

Nicht in der ursprünglichen Sammlung enthalten, jedoch in den Experteninterviews präsent und von zwei Experten als Merkmal ausgewählt, ist der Aspekt der emotionalen Ansprache. Frau Kneissler begründete ihre Auswahl folgendermaßen: „Ich behaupte, dass gerade der Bereich Ratgeber hoch emotional besetzt ist, denn es geht um ein Hobby-Thema, ein Sorgen-Thema, ein Angst-Thema.“ Frau Seeliger zum gleichen Aspekt: „Wir möchten mit unseren Titeln anregen, doch die zwei-drei Kilo abzunehmen. Motivieren, anregen, inspirieren, erleichtern... Ratgeber müssen mehr können als das Übliche.“ Wenngleich er emotionale Ansprache nicht auswählte, hob Herr Auge an anderer Stelle diese unter dem Aspekt Relevanz hervor: „Die Zielgruppe hat bestimmte Wünsche, bestimmte Träume und einen bestimmten Wertekanon – und dieser wird von guten Ratgebern getroffen.“ Dass die Ratgeber mehr sein wollen als Lernmittel und die emotionale Nähe zum Kunden suchen, wird auch in vielen Vorworten deutlich. Als Beispiel sei hier Jamie Oliver angeführt: „Dieses Buch soll Ihnen einfach Mut machen, ohne große Vorbereitungen selbstbewusst in die Küche zu gehen und gut gelaunt loszulegen.“⁹¹ Emotionale Ansprache erscheint als relevantes inhaltliches Merkmal von Ratgebern.

Des Weiteren wurde von den Experten zweimal das Merkmal Exklusivität ausgewählt. Die begleitenden Kommentare ließen jedoch darauf schließen, dass sie das Merkmal abweichend von der ur-

⁹¹ Oliver (2010), S. 6

sprünglichen Definition, nämlich stark abgegrenzte Inhalte bzw. für eine bestimmte Personengruppe oder Zwecke bestimmt, gebraucht. „Exklusivität hat etwas mit Novität zu tun. Es wird mir etwas vermittelt, das es woanders nicht gibt – es geht um etwas Neues, um etwas Einzigartiges, was nicht jeder hat. (...) Neu ist gleich gut. Deswegen veralten Ratgeber schnell.“, sagte Herr Auge und fügte hinzu, dass er das Merkmal Neuerung bzw. Innovation vermisste. Frau Graff betonte ebenfalls die Wichtigkeit der Innovationskraft: „Wenn es bereits 40 Titel zum Thema XY gibt, fragen wir uns natürlich, warum wir den 41. Titel noch machen sollten. Wir entscheiden uns dafür, wenn wir feststellen, dass unser Konzept so viel besser und so anders ist.“ Dass Innovationskraft des Themas eine entscheidende Rolle spielt, verdeutlicht auch die Kritik an der „Ratgeber-Branche“: Es würden lediglich altbekannte Plattitüden immer wieder neu verpackt. Juliane Wagner, Lektorin für Ratgeber bei Campus, stellt aber klar, dass „sie sehr wohl Neues bieten – und denen, die sie lesen, tatsächlich Impulse geben.“⁹² Ratgeber greifen neue Themen auf (z.B. Cup-cakes) und bedienen ebenso altbekannte Probleme der Menschen (z.B. Abnehmen). Den Unterschied machen oft ein neuer Ansatz, ein neuer Blickwinkel und unbekanntere Methoden. Obwohl das inhaltliche Merkmal Innovationskraft nicht in der ursprünglichen Sammlung enthalten war, von den Experten jedoch an vielen Stellen – vor allem unter den Stichwörtern Exklusivität und Aktualität – genannt wurde, erscheint es berechtigt, Innovationskraft in die Auswahl relevanter Merkmale aufzunehmen.

Als finale relevante inhaltliche Merkmale für Ratgeber-Titel wurden ausgewählt: Kompetenz, Verständlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, emotionale Ansprache und Innovationskraft.

Funktional	Inhaltlich
Usability	Kompetenz
Gestaltung	Verständlichkeit
Medienkonvergenz	Vertrauenswürdigkeit
Beständigkeit	Emotionale Ansprache
	Innovationskraft

Tab. 9: Ausgewählte relevante Merkmale von Ratgebern im Überblick

Vor der Durchführung der Interviews war ungewiss, ob die Auswahl von je vier Merkmalen ausreichend ist, um die wichtigsten Eigenschaften abzubilden. Dies verneinten bei den funktionalen Merkmalen zwei der fünf Befragten, wobei das hinzugefügte Merkmal immer Medienkonvergenz war. Die Medienkonvergenz wurde somit von den Personen, die sie zuvor noch nicht genannt hatten, als weiteres zwingendes Merkmal zur Beschreibung von guten Ratgebern angesehen. Da Medienkonvergenz in der finalen Auswahl der relevanten Merkmale enthalten ist, reichen vier Merkmale aus, um die wichtigsten funktionalen Eigenschaften zu beschreiben.

Bei den inhaltlichen Merkmalen verneinten drei der fünf Befragten die Frage nach der Repräsentativität von vier Merkmalen und fügten ein weiteres, fünftes Merkmal hinzu. Angesichts der Mehrfach-

⁹² Wagner (2012)

nennungen vieler Merkmale, erscheinen fünf Merkmale angemessen, um die wichtigsten inhaltlichen Eigenschaften zu beschreiben.

Im Rahmen der Experteninterviews wurde zudem überprüft, ob die Teilung zwischen funktionalen und inhaltlichen Merkmalen die Auswahl der Merkmale beeinflusst hat. Auf die Frage, ob sich eine andere Auswahl ergeben hätte, zum Beispiel fast nur inhaltliche Merkmale, wenn sich inhaltliche und funktionale Merkmale „in einem Topf“ befunden hätten, antworteten alle Experten mit „Nein“. Frau Graff befand, dass beide Kategorien sich die Waage halten müssen. Eine Verfälschung durch die „Zweiteilung“ der Produktmerkmale kann daher ausgeschlossen werden.

3.4 Definition der ausgewählten Merkmale

Im Rahmen der Sammlung der relevanten Merkmale wurden diese bereits in Kurzform definiert. Für die weitere Verwendung werden die Begriffe im Folgenden näher spezifiziert, indem Gründe für die Auswahl durch die Experten erklärt und mit anderen empirischen Informationen angereichert werden. Die nachfolgenden Definitionen sind zudem Grundlage für ein einheitliches Verständnis zur Gewichtung der Merkmale.

Usability

Usability steht für den Grad der Benutzerfreundlichkeit, also der Möglichkeit das Produkt intuitiv und mit hohem Komfort nutzen zu können. Für alle Experten war diese Eigenschaft ein relevantes Merkmal. Frau Kneissler legte Wert darauf, dass die leichte Verwendung von Ratgebern ein Muss ist. Frau Seeliger sieht Usability eng mit der Text- und Bildsprache verbunden. Für Frau Graff ist hohe Usability eine Grundvoraussetzung: „Ein Ratgeber, der keinen Nutzen bietet und nicht leicht zu verwenden ist, ist keiner!“ Mittlerweile gibt es eine weithin akzeptierte Definition von Usability, nämlich ein Nutzererlebnis, das von Effizienz, Effektivität und Zufriedenheit geprägt ist.⁹³

Effektivität meint dabei, dass der Leser seine Ziele erreicht. Wenn er zum Beispiel ein neues italienisches Gericht in einem Kochbuch ausprobieren möchte, ist der Vorgang effektiv, wenn ihm das Gericht gelingt.

Der Kriterium Effizienz betrifft den Aufwand des Lesers, der zur Erreichung seines Ziels nötig ist. Ist ein gutes Register vorhanden, das dem Leser bei der Suche hilft? Kann sich der Leser intuitiv durch die Ratgeber-App bewegen? Hilft ein Farbleitsystem bei der Orientierung im Buch? Kann der Leser Lesezeichen anlegen, um später problemlos an die Stelle zurückzukehren? Usability heißt, den Aufwand des Lesers zu minimieren.

⁹³ Tullis; Albert (2008), S. 4

Das Kriterium Zufriedenheit umfasst eine subjektive Komponente.⁹⁴ Ein Leser muss den Ratgeber mögen, sich bei der Benutzung wohl fühlen. Der Autor Steve Krug bietet hierzu eine einfache Definition an: „Usability heißt einfach, dass etwas gut klappt: Eine Person mit durchschnittlichen Fähigkeiten und Erfahrung kann eine Sache – egal ob Website, Düsenjet oder Drehtür – für seinen beabsichtigten Zweck nutzen ohne hoffnungslos frustriert zu werden.“⁹⁵ Das gleiche gilt für die Konzeption von Ratgebern.

Zusammenfassung: Usability bei Ratgebern bedeutet, die Nutzung des Lesers so einfach wie möglich zu gestalten, dem Leser durch einfache Benutzbarkeit eine Erfolgsgarantie zu geben und seine Zufriedenheit zu fördern.

Gestaltung

Gestaltung ist ein Mittel zur Verbesserung der Usability – ihr Nutzen geht jedoch darüber hinaus. Der funktionale Nutzen von Gestaltung konzentriert sich dabei auf drei Aspekte: Orientierung bzw. Anleitung, Unterhaltung bzw. Anregung und das Schaffen von Wertigkeit.

Ratgeber vermitteln Informationen nach einer bestimmten Systematik. „Dieses System muss visuell begreifbar sein.“, sagte Herr Auge im Experteninterview. Die Gestaltung ist demnach Ausdruck der Informationsvermittlung und dient dieser. So müssen beispielsweise die einzelnen Zubereitungsschritte in einem Kochbuch gestalterisch getrennt sein, ein Farbleitsystem muss Orientierung geben und der Zusammenhang zwischen Text und Bild mit einem Blick begreifbar sein. Erst eine gute Gestaltung ermöglicht die optimale Informationsaufnahme. Sie soll daher Orientierung geben und die Inhaltsvermittlung anleiten.

Gestaltung ist jedoch mehr. „Buch und Cover sollen anmachen!“, sagte Frau Graff. Gestaltung soll daher auch die Sinne und die Fantasie der Rezipienten bedienen – oder wie Herr Auge es formulierte: „(Der Ratgeber) soll mich visuell begeistern, er soll schön sein!“ Schöne Gestaltung schafft ein Unterhaltungserlebnis für den Rezipienten, welches wiederum die Informationsaufnahme erleichtert und eine Bindung zum Produkt schafft. Eine ansprechende Gestaltung ist daher kein Selbstzweck, sondern unerlässliches Mittel der Rezipientenansprache.

Die visuellen Eindrücke eines Produkts haben starke Auswirkungen auf die Wertigkeit. Farben, Schrift und Formen vermitteln eine bestimmte Stimmung, die den Ratgeber wertiger erscheinen lassen können. Die Gestaltung kann Seriosität oder Eleganz vermitteln, sie kann durch hervorragende Fotografie dem Leser Qualität vermitteln. (Frau Seeliger: „Man lebt beim Ratgeber sehr stark vom Bild.“) Das Schaffen von funktionaler Wertigkeit muss ein Ziel der Gestaltung sein.

Zusammenfassung: Die Gestaltung des Ratgebers definiert die Orientierung und die Informationsaufnahme des Lesers. Sie soll ihn zudem begeistern, anregen und einstimmen. Letztlich ist Gestaltung auch für das Schaffen eines wertigen Eindrucks verantwortlich.

⁹⁴ Heinsen (2003), S. 3

⁹⁵ Krug (2006), S. 8

Medienkonvergenz

Medienkonvergenz beschreibt einen Megatrend, der insbesondere im Zuge der Digitalisierung zu einem wichtigen Aspekt wurde.⁹⁶ Das sah Frau Kneissler im Interview genauso: „Das ist zwar ein Bereich, den wir erst langsam aufbauen, wenn wir aber über zukunftsorientierte Merkmale sprechen, gehört die Medienkonvergenz dazu.“ Medienkonvergenz war zuvor als Verbindung von Einzelmedien definiert worden, wissenschaftlich präzise handelt es sich um technische Konvergenz, bei der unterschiedliche Arten von Kommunikation in einem großen System verschmelzen.⁹⁷ Für die Anwendung im Ratgeberbereich gab Frau Graff ein Beispiel: Der Hädecke Verlag plane ab nächstem Herbst die meisten Novitäten mit QR-Codes auszustatten, um weiterführende Informationen zu liefern. Die Annäherung verschiedener Medienformen bietet meist eine Erweiterung eines Basismediums, um eine weitere Medienform, die den Inhalt besser zu transportieren vermag: Der Verweis aus dem Buch heraus auf ein Video mittels QR-Code, der Anschluss einer App an ein Internetforum, die ausführlichen Erklärungen einer „How-to“-Videoreihe als Buch. Ratgeber, die verschiedene Medienformen zu nutzen und zu kombinieren wissen, werden erfolgreicher sein.

Zusammenfassung: Medienkonvergente Ratgeber kombinieren verschiedene Medienformen um einerseits ein erweitertes Informationsangebot zu schaffen und andererseits die didaktischen Möglichkeiten verschiedener Medien optimal auszunutzen.

Beständigkeit

Beständigkeit ist in diesem Fall die wichtigste Ausprägung der Ausstattung und spielt bei den allermeisten Ratgebern eine Rolle. Ratgeber werden zum einen immer wieder eingesetzt – ganz im Gegensatz zu Romanen oder Sachbüchern, die nach einmaligen Lesen meist nicht mehr in die Hand genommen werden – und zum anderen oft in materialbeanspruchender Umgebung eingesetzt. „Unsere Ratgeber werden raus in die Werkstatt, aufs Wasser etc. genommen und müssen was aushalten.“, erklärte Frau Kneissler. Entsprechende Ratgeber müssen eine schmutz- und wasserabweisende Oberfläche aufweisen, sodass sich Druckbild und Papier nicht auflösen. Der Umschlag muss robust sein, sodass der Titel auch nach intensivem Gebrauch verwendbar ist. „Die Bücher dürfen nicht auseinanderfallen und sollten aufgeschlagen liegen bleiben.“, sagte Herr Auge. So ist bei der Auswahl von Papier und Bindung auf ein gutes und beständiges Lay-Flat-Verhalten zu achten. Definiert man Beständigkeit als Haltbarkeit über einen längeren Zeitraum, trifft dies auch auf digitale Produkte zu. Formate, Plattform und Geräte wechseln schnell, daher ist es wichtig, ein Produkt zu produzieren, das diese kurzen Innovationszyklen überdauert. Für Ratgeber-Verlage stellt sich dies in erster Linie bei der Entscheidung um das bevorzugte Entwicklungsprogramm und geräteübergreifende Kompatibilität. Aufgrund der Vielzahl der Geräte, großen Unterschieden in der Programmierung für iOS, Android und Windows, sowie den schnellen Entwicklungen im Mobile-Markt, stehen Verlage hier vor besonderen Herausforderungen.

⁹⁶ Bucher u.a. (2010), S. 15

⁹⁷ vgl. Matthes (2006), S. 19

Zusammenfassung: Beständige Ratgeber – egal ob digital oder gedruckt – sind über einen längeren Zeitraum, sowie in materialunfreundlichen Umgebungen nutzbar, z.B. durch robuste Ausstattung oder digitale Kompatibilität.

Kompetenz

Kompetenz ist erwartungsgemäß ein relevantes Merkmal von Ratgebern. Hierzu zählt einerseits das Wissen um ein Thema an sich, als auch die zielgruppengerechte Auswahl der Informationen. Da es sich beim Ratgeber um ein Informationsprodukt handelt⁹⁸, muss beim Autor ausreichend Wissen vorhanden sein, um „Rat geben“ zu können. Herr Auge beschrieb im Experteninterview die Kompetenz als maßgebliches Merkmal: „Es muss der Eindruck entstehen, dass der Autor das besser kann als ich. Wenn der Autor mir etwas rät, dann glaube ich, dass er die Kompetenz hat, denn so gut würde ich das nicht hinkriegen. Der Autor steht über mir, er ist ein Mentor.“ Um einen Nutzen aufzuweisen muss der Inhalt des Ratgebers einen Wissensvorsprung gegenüber dem Leser aufweisen, denn der Leser erwartet etwas Neues, unbekanntes Informationen, die ihm weiterhelfen.

Zur Kompetenz wird auch die Fähigkeit zur Selektion des Inhalts gezählt. Der Autor muss aus seinem Expertenwissen die für die Zielgruppe relevanten Informationen auswählen. Ein Autor eines Einsteiger-Kochbuchs muss selbstverständlich selber ein guter Koch sein, darüber hinaus muss er jedoch auch wissen, welche Rezepte den unerfahrenen Lesern leicht gelingen werden, welche Zutaten leicht erhältlich und einfach zu verarbeiten sind. Die Autorin eines Strick-Ratgebers für Fortgeschrittene sollte viel Erfahrung auf ihrem Gebiet mitbringen und zugleich gering verbreitete und anspruchsvolle Muster und Techniken von Basiswissen trennen können.

Zusammenfassung: Kompetenz beinhaltet einerseits einen klaren Wissensvorsprung, der zum Rat geben legitimiert und andererseits die Fähigkeit Wissen zielgruppengerecht zu selektieren.

Verständlichkeit

Verständlichkeit umfasst die wesentliche didaktische Kompetenz des Ratgebers. Nicht selten greifen Ratgeber spezielle Themen auf und in den meisten Fällen wird ein dem Leser unbekanntes Thema behandelt. „Der Inhalt soll leicht zu verstehen sein, keine harte Arbeit. Ich will leicht lernen, will Erfolgserlebnisse – es sollte eine Art Flow entstehen. Ich arbeite an einem Bild, blicke auf die Uhr und es ist schon zwei Uhr nachts. Die Zeit verging so schnell, weil es so viel Spaß gemacht hat.“, sagte Herr Auge. Anders als Schulbüchern werden Ratgeber zur freiwilligen Wissensaneignung verwendet. Um die Motivation des Lesers aufrecht zu erhalten, sind die Inhalte so leicht und verständlich dargestellt, dass die „Verdauung“ nicht schwerfällt. Dies umfasst beispielsweise den Verzicht auf Fremdwörter bzw. deren umgehende Erklärung, einer nicht-wissenschaftlichen Sprache und einem einfachen Satzbau ohne dass die Informationen an Gehalt verlieren. Die Zubereitungsschritte in einem Kochbuch müssen

⁹⁸ Wagner (2012)

kurz und präzise beschrieben sein, Gesundheitsratgeber dürfen nur zuvor erklärte medizinische Fachbegriffe enthalten und ein Rhetorik-Trainer die Tipps griffig, zum Beispiel in Infoboxen zusammenfassen.

Zusammenfassung: Verständliche Ratgeber müssen in Sprache und Darstellung eine Klarheit schaffen, die dem Leser das schnelle Erschließen des Inhalts erlaubt.

Vertrauenswürdigkeit

Vertrauenswürdigkeit ist bestimmt als die Überzeugung von der Richtigkeit und Wahrheit, die seitens des Lesers in den Autor bzw. Inhalt gesetzt wird. Vertrauen der Kunden kann als eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg des Ratgebers gesehen werden.⁹⁹ Frau Graff betonte im Interview, wie „einfach wichtig“ ein vertrauensvoller Autor ist. Vertrauen wird vor allem in unsicheren Situationen benötigt, denn wer sich einer Sache sicher sein kann, muss nicht vertrauen. Dies ist gerade beim Kauf der Fall, wenn der Leser den Wert des Titels schwer abschätzen kann. Auch bei großem Angebot kann Vertrauen des Kunden hilfreich sein und ihn bestärken bei der Wahl „nichts falsch machen zu können“. Zudem nimmt die Vertrauenswürdigkeit insbesondere bei heiklen oder speziellen Themen eine wichtige Rolle ein: Sie ergänzt und ersetzt die Kompetenz, wenn diese für den Leser schwer nachprüfbar ist. Das Vertrauen auf den Namen Jamie Oliver bei Auswahl eines guten Kochbuchs erleichtert die Kaufentscheidung des Kunden. Das Qualitätsversprechen auf dem Einband – zum Beispiel das Qualitätssiegel von *Gräfe und Unzer* – gibt dem Leser Orientierung, wenn er die Kompetenz des Titels schwer abschätzen kann. Obwohl Vertrauen ein subjektives Empfinden ist, eignet sich Vertrauenswürdigkeit als inhaltliches Merkmal, da es durch Referenzen des Autors, vertrauensbildende Sprache („Es gibt keinen goldenen Weg...“) und Verkaufszahlen (Label „Spiegel-Bestseller“) gut belegbar ist.

Zusammenfassung: Vertrauenswürdigkeit äußert sich in der Überzeugung von der Richtigkeit und Wahrheit, die seitens Leser in den Autor bzw. Inhalt gesetzt wird – insbesondere wenn die Kompetenz unklar erscheint. Dies geschieht zum Beispiel durch Referenzen und vertrauensbildende Sprache.

Emotionale Ansprache

Emotionale Ansprache umfasst eine kognitive, physiologische, Gefühls- oder motivationale Ebene, auf welcher der Leser angesprochen wird. Emotion ist von der Wissenschaft noch nicht klar definiert¹⁰⁰, allgemein wird jedoch davon ausgegangen, dass Menschen, die Emotionen haben,

- bewertende Gedanken haben,
- körperliche Veränderungen bemerken und
- ein meist definierbares und benennbares Gefühl erleben.

Ein Ratgeber, der seine Leser emotional anspricht, muss genau dies erreichen. Er muss den Leser ermutigen, eine Sache zu tun. Er muss Gedanken und Gefühle anregen, sei es durch entsprechende Sprache oder ansprechende Bilder. Er muss eine bestimmte Stimmung transportieren, um die Phantasie des

⁹⁹ Schikowski (2011a), S. 229

¹⁰⁰ Otto u.a. (2000), S. 11ff.

Lesers anzuregen und ihn zu motivieren. Wie wichtig Begeisterung in diesem Kontext ist, hebt Herr Auge hervor: „Wir unterteilen in Basisanforderungen und Begeisterungsanforderungen. (...) Beispielsweise der ungewöhnliche Tipp, Kaffeesatz in einem Bild einzusetzen, begeistert den Leser. Da bin ich selber begeistert, andere Leute sind begeistert und das begeistert mich wiederum mehr. Diese Begeisterungsanforderung muss sein.“ Wenn bei Betrachtung eines Kochbuchs das Wasser im Munde zusammenläuft, wenn beim Lesen eines Garten-Ratgebers die Vorfreude auf den Frühling steigt oder man durch einen Malerei-Ratgeber zum ersten Mal im Leben Pinsel und Farbe kauft, dann ist ein Ratgeber mehr als nur Informationsquelle, sondern Motivator und Gefühlsgeber. Eine emotionale Ansprache ist Voraussetzung dafür.

Zusammenfassung: Die emotionale Ansprache motiviert, regt an, inspiriert und erleichtert den Leser durch Sprache und die Kraft der Bilder.

Innovationskraft

Innovationskraft bedeutet in einer simplen Definition die Neuartigkeit von Produkten und Prozessen. Passender auf inhaltliche Innovationskraft im Ratgeberbereich ist eher die Definition von der neuartigen Kombination von Zweck und Mitteln.¹⁰¹ Innovative Ratgeber greifen demnach unbekannte, aufstrebende Themen auf und liefern Informationen, die bisher wenig verbreitet sind – finden also einen neuen Zweck. Der Autor Michael Schikowski stellt diesen Anspruch als eine seiner Thesen über die Ratgeber der Zukunft auf. Ratgeber, die den Crossover versuchen, indem sie verschiedene Inhalte kombinieren (Gesundheit und Garten, Garten und Rezepte etc.) würden ein neues Marktsegment darstellen.¹⁰² Dass dies funktioniert, beweist auch der derzeit erfolgreichste Titel aus dem Hädecke Verlag: Der Ratgeber zum Bestimmen, Sammeln und Zubereiten von Wildpflanzen kombiniert die Themen Natur und Kochen auf neue Weise. Innovative Ratgeber verwenden auch neue Mittel, um ungewöhnlichen Nutzen zu schaffen. So bieten insbesondere Ratgeber-Apps eine neue Art der Wissensvermittlung und erweiterte Funktionalität. Die Koch-Apps von *Gräfe und Unzer* enthalten beispielsweise eine Rezeptsuche nach Zubereitungszeit, Kalorien und Kategorien, eine intelligente Einkaufsliste, einen Portionsrechner und teilweise animierte Zubereitungsschritte. Das ist innovativ, weil bisher wenige hochwertige Koch-Apps auf dem Markt sind.¹⁰³ Ratgeber kommen um Innovationskraft nicht herum. Oder wie Herr Auge es formulierte: „Der Leser soll etwas bekommen, was er nicht erwartet hat. Etwas kombinieren, wovon man dachte, dass es nicht kombiniert werden kann, etwas, das ich so noch nicht gesehen habe.“

Zusammenfassung: Innovative Ratgeber kombinieren unbekannte Inhalte mit neuartigen Methoden, um den Zeitgeist zu treffen und erweiterte Funktionalität zu schaffen.

¹⁰¹ Hauschildt; Gemünden (2011), S. 23

¹⁰² Schikowski (2011a), S. 228

¹⁰³ Eine kurze Analyse des derzeitigen Angebots an Koch-Apps zeigte, dass die meisten Apps Transformationen von Rezeptdatenbanken im Internet sind. Koch-Apps mit starker Marke und erweiterten Funktionalitäten sind in der Minderheit.

4 Gewichtung der Merkmale

Nach der Auswahl der relevanten funktionalen und inhaltlichen Merkmale ist die Feststellung ihrer Gewichtung der nächste Schritt. Hierzu wird zunächst die Methodik des angewendeten Verfahrens, dem Analytic Hierarchy Process, erläutert. Die Sicherstellung der Konsistenz der Bewertungen nimmt hier einen besonderen Platz ein. Anschließend wird die Methodik der Durchführung erläutert und das Ergebnis hinsichtlich möglicher Gründe diskutiert.

4.1 Methodik des Analytic Hierarchy Process

Der Analytic Hierarchy Process (AHP) ist eine von Saaty entwickelte Technik zur Lösung multi-kriterieller Entscheidungsprobleme.¹⁰⁴ In der Literatur finden sich zahlreiche Modifikationen der ursprünglichen Variante, derartige Modifikationen bleiben aber in diesem Rahmen unberücksichtigt. Ferner konzentriert sich die folgende Darstellung auf die für die Gewichtung der Merkmale von Verlagsprodukten relevanten Teile.

Grundlegender Gedanke des AHP ist es, ein Entscheidungsproblem als hierarchisches Konstrukt einzelner Entscheidungselemente aufzufassen, zwischen denen relevante Beziehungen bestehen. Die hierarchische Modellierung soll hierbei ein widerspruchsfreies Zielsystem schaffen.¹⁰⁵

Kern der Systematik ist die Beurteilung der Kriterien anhand von Paarvergleichen – auf diese Weise werden Beziehungen zwischen den Einzelelementen der Hierarchieebenen hergestellt. Die für die Beurteilung benötigte Anzahl der Paarvergleiche berechnet sich bei einer Matrix mit Kriterienanzahl n mit $n(n - 1)/2$, da sich die diagonalen Werte zueinander reziprok verhalten.¹⁰⁶

Jedes Paarvergleichsurteil a_{ij} gibt die Bedeutung eines Kriteriums i zu einem anderen Kriterium j an. Für den einfachen Vergleich hat Saaty die in Tab. 10 dargestellte Beurteilungsskala entwickelt,¹⁰⁷ welche auch im Rahmen dieser Arbeit zur Beurteilung verwendet wird.

Mögliche Werte für a_{ij}	Bedeutung der möglichen Werte für a_{ij}
1	gleiche Bedeutung der beiden Kriterien
3	etwas höhere Bedeutung des Kriteriums i gegenüber dem Kriterium j
5	deutlich höhere Bedeutung des Kriteriums i gegenüber dem Kriterium j
7	viel höhere Bedeutung des Kriteriums i gegenüber dem Kriterium j
9	sehr viel höhere Bedeutung des Kriteriums i gegenüber dem Kriterium j
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte
$\frac{1}{2}, \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5}, \frac{1}{6}, \frac{1}{7}, \frac{1}{8}, \frac{1}{9}$	Reziprokwerte

Tab. 10: Beurteilungsskala des Analytic Hierarchy Process

¹⁰⁴ vgl. Saaty (1980); Saaty (2008)

¹⁰⁵ Lütters; Staudacher (2008)

¹⁰⁶ Saaty (1987), S. 163

¹⁰⁷ Zelewski; Peters (2003)

Anschließend werden die Ergebnisse der Paarvergleiche für die weitere Berechnung in Matrizenform dargestellt. Bei einer beispielhaften Beurteilung von drei Kriterien K, Q und R ergibt sich folgende Paarvergleichsmatrix (P):

$$P = \begin{array}{c|ccc} & K & Q & R \\ \hline K & 1 & 1/5 & 2 \\ Q & 5 & 1 & 8 \\ R & 1/2 & 1/8 & 1 \end{array} \quad \text{bzw. als Matrize: } \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 2 \\ 5 & 1 & 8 \\ 1/2 & 1/8 & 1 \end{bmatrix}$$

Im nächsten Arbeitsschritt werden auf Basis der Matrizen mit den Ergebnissen der Paarvergleiche die Gewichtsvektoren bestimmt. AHP sieht hierbei eine Berechnung durch einen iterativen Prozess vor, welche auch als Eigenvektormethode bezeichnet wird.¹⁰⁸ Saaty konnte mathematisch beweisen, dass Eigenvektoren den besten Zugang zur Ableitung von Prioritäten darstellen.¹⁰⁹

Für die Berechnung des Eigenvektors wird die Matrix zunächst quadriert. Anschließend erfolgt eine Normalisierung, indem die Reihensummen durch die Reihengesamtsumme dividiert wird. Ein zweiter Eigenvektor wird gebildet, indem die Vorgehensweise mit der abermaligen Quadrierung der Matrix wiederholt wird. Fällt der Unterschied des ersten zum zweiten Eigenvektor minimal aus, das heißt üblicherweise unter 0,01, so stellt der zweite Eigenvektor die Gewichtung dar.

Es ist offensichtlich, dass bei einer Vielzahl an Paarvergleichen, die konsistente Beurteilung der Kriterien schwer zu gewährleisten ist. Werden beispielsweise in 56 Paarvergleichen acht Kriterien beurteilt, so ist wahrscheinlich, dass neben ordinalen auch kardinale Inkonsistenzen auftreten werden. Ist $A > B$ und $B > C$, so ist ordinale Transitivität nur dann gegeben, wenn $A > C$ ist. Ist A zwei Mal besser als B und B drei Mal besser als C, so ist kardinale Konsistenz nur dann gegeben, wenn A sechs Mal besser als C ist. Für die Durchführung von AHP ist es wichtig, dass ordinale Transitivität vorliegt und die kardinale Inkonsistenzen minimal bleiben.¹¹⁰

Bei völliger Konsistenz einer Paarvergleichsmatrix ist deren größter Eigenwert λ_{max} ¹¹¹ gleich der Anzahl der Kriterien n , im Falle inkonsistenter Urteile ist jedoch $\lambda_{max} > n$. Je näher also λ_{max} bei n liegt, desto konsistenter sind die vorgenommenen Beurteilungen. Saaty hat hierzu einen Konsistenzindex C.I. (Consistency Index) entwickelt, sodass gilt:

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Zudem erstellte Saaty per Zufallsgenerator für jede Matrizengröße einen Zufallsindex R.I. (Random Index).

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I.	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Tab. 11: Zufallsindex R.I. des Analytic Hierarchy Process

¹⁰⁸ zu mathematischen Grundlagen und Berechnung vgl. Saaty (2000). S. 77ff.

¹⁰⁹ vgl. Saaty (1990)

¹¹⁰ Riedl (2006)

¹¹¹ zur Berechnung des Eigenwerts vgl. Saaty (2000), 47ff.

Auf der Basis der Werte für C.I. und R.I. ergibt sich als relatives Konsistenzmaß das Konsistenzverhältnis C.R. (Consistency Ratio):

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

Nach Saaty sind C.R.-Werte bis $\leq 0,1$ akzeptabel.¹¹² Es ist also nur akzeptabel, was um höchstens 10 Prozent einer Zufallsverteilung der Bewertung abweicht.

4.2 Durchführung

Im Zeitraum vom 27. Juni bis 16. Juli 2012 wurden für die Gewichtung der Merkmale Fragebögen von den Interviewpartnern der Einzelinterviews beantwortet. Bei dem Fragebogen handelte es sich um ein Microsoft Excel-Dokument mit integrierten Makros¹¹³, welches die Interviewpartner selbstständig ausfüllen konnten. Die Verständlichkeit wurde vorab durch einen Test im privaten Umfeld des Autors festgestellt. Den Interviewpartnern stand während der einwöchigen Frist eine Telefonnummer zur Verfügung, damit auftretende Probleme schnell und direkt geklärt werden können. Diese Option wurde jedoch nicht wahrgenommen.

Der Fragebogen wiederholte zunächst die Definition der ausgewählten inhaltlichen Merkmale, sodass die Beantwortung unter gleichem Verständnis alle Befragten sichergestellt wurde. Anschließend wurde unter Angebot eines Beispiels darum gebeten, die Merkmale auf der von Saaty vorgeschlagenen Skala¹¹⁴ paarweise durch Setzen eines „x“ anzukreuzen. Nach Abschluss der Bewertung wurde die vorgenommene prozentuale Gewichtung angezeigt, sodass der Befragte das Gesamtergebnis einschätzen und gegebenenfalls die Bewertung korrigieren konnte. Diese Abfolge wurde anschließend für die funktionalen Merkmale wiederholt.

Wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben, erfordert der AHP eine konsistente Beurteilung beim Paarvergleich. Es musste sichergestellt werden, dass die Gewichtung der Befragten nicht inkonsistent vorgenommen wird, da sonst keine gesamthafte Gewichtung, also die Aggregation aus allen Gewichtungen, vorgenommen werden kann. Aus diesem Grund wurden die Befragten nach der Beurteilung gebeten, durch Klick auf einen Button das Konsistenzverhältnis C.R. zu errechnen. Lag dieses unter 0,1 wurde mit grüner Hinterlegung die erforderliche Konsistenz bestätigt, lag es über 0,1 würde mit roter Hinterlegung um eine Veränderung der Gewichtung gebeten.¹¹⁵

Die finale Gewichtung¹¹⁶ errechnet sich aus den Mittelwerten der jeweiligen Paarvergleiche, wobei das reziproke Bewertungsschema beachtet wurde. Die Bewertung 3 („leicht wichtiger“) und 1/3 (anderes Merkmal „leicht wichtiger“) zweier Befragter im selben Paarvergleich ergab nicht den rechnerischen

¹¹² Saaty (1980), S. 21

¹¹³ Siehe Anhang 2

¹¹⁴ Siehe Kapitel 4.1

¹¹⁵ Zur Berechnung des Eigenwerts mit MS Excel vgl. University of Michigan (2012)

¹¹⁶ Zur Berechnung der Gewichtung siehe Anhang 2

Wert 0,67 sondern 1 („gleich wichtig“). Tab. 12 führt das Ergebnis der paarweisen Bewertung der funktionalen Merkmale auf.

Funktionale Merkmale	Usability	Gestaltung	Medienkonvergenz	Beständigkeit
Usability	1,00	1,00	3,00	2,00
Gestaltung	1,00	1,00	3,00	2,00
Medienkonvergenz	0,33	0,33	1,00	1,00
Beständigkeit	0,50	0,50	1,00	1,00

Tab. 12: Ergebnis der paarweisen Bewertung der funktionalen Merkmale

Der Konsistenzwert C.R. liegt bei 0,0076. Somit ist die Konsistenz des Ergebnisses gegeben. Nach Durchführung des AHP¹¹⁷ errechnete sich die in Abb. 1 dargestellte Gewichtung der funktionalen Merkmale.

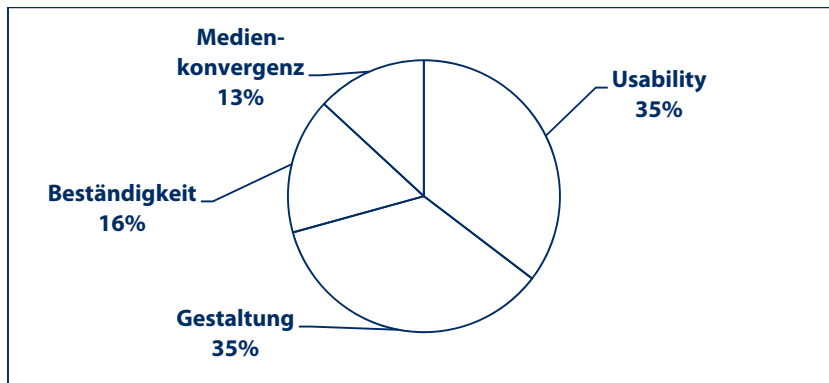


Abb. 1: Gewichtung der funktionalen Merkmale

Tab. 13 führt das Ergebnis der paarweisen Bewertung der inhaltlichen Merkmale auf.

Inhaltliche Merkmale	Kompetenz	Verständlichkeit	Vertrauenswürdigkeit	Emotionale Ansprache	Innovationskraft
Kompetenz	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Verständlichkeit	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Vertrauenswürdigkeit	1,00	0,50	1,00	3,00	2,00
Emotionale Ansprache	0,50	0,50	0,33	1,00	2,00
Innovationskraft	0,50	0,33	0,50	0,50	1,00

Tab. 13: Ergebnis der paarweisen Bewertung der inhaltlichen Merkmale

Der Konsistenzwert C.R. liegt bei 0,0353. Somit ist die Konsistenz des Ergebnisses gegeben. Nach Durchführung des AHP¹¹⁸ ergibt sich die in Abb. 2 dargestellte Gewichtung der inhaltlichen Merkmale.

¹¹⁷ Zur Berechnung siehe Anhang 3

¹¹⁸ Zur Berechnung siehe Anhang 3

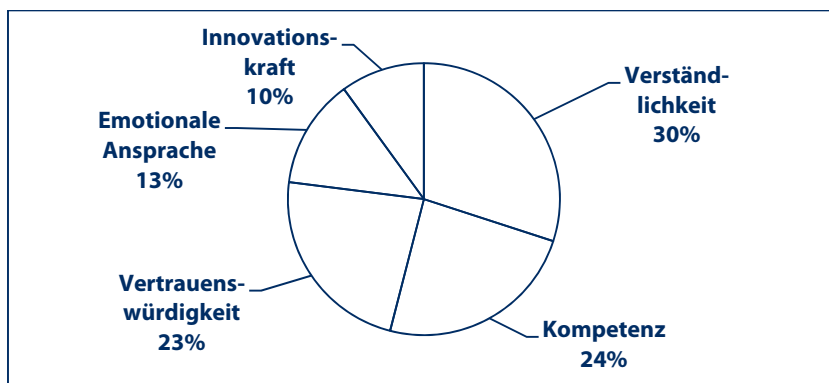


Abb. 2: Gewichtung der inhaltlichen Merkmale

4.3 Diskussion des Ergebnisses

Mit den Ergebnissen der Gewichtung wird erstmals der Produktnutzen von Ratgebern quantifizierbar aufgeschlüsselt. Der funktionale Produktnutzen wird dabei zu gleichen Teilen von Usability und Gestaltung (jeweils 35 %) dominiert, Beständigkeit (16 %) und Medienkonvergenz (13 %) spielen jeweils nur eine untergeordnete Rolle. Grund dafür kann sein, dass Usability und Gestaltung bei jeglicher Art von Ratgebern eine große Rolle spielen, Beständigkeit jedoch nur dann, wenn der Ratgeber großer materieller Beanspruchung ausgesetzt ist. Medienkonvergenz ist ein vergleichsweise junges funktionales Merkmal – es ist erst seit dem Aufkommen der digitalen Medien en vogue – und steckt bei vielen Verlagen vermutlich noch in den Kinderschuhen. Zumindest lässt die geringe Anzahl an digitalen Produktionen im Ratgeberbereich darauf schließen.

Bei den inhaltlichen Aspekten des Produktnutzens dominieren Verständlichkeit (30 %), Kompetenz (24 %) und Vertrauenswürdigkeit (23 %). Obwohl die Wichtigkeit der emotionale Ansprache (13 %) und der Innovationskraft (10 %) in den Expertengesprächen betont wurde und sie aus diesem Grund als Merkmale hinzukamen, so spielen sie in Relation zu den anderen ausgewählten inhaltlichen Merkmalen eine geringe Rolle. Darin scheinen sich zwei Vorurteile zu bestätigen: Erstens dass Ratgeber doch „nur“ Nutzbücher ohne emotionale Komponente sind und zweitens dass sich viele Ratgeberverlage zu Recht in einer schwierigen Konkurrenzsituation mit Angeboten im Internet befinden¹¹⁹ – denn sie unterschätzen immer noch innovative Ratgeberkonzepte. So gesehen vertrauen die befragten Experten in erster Linie den Zutaten für einen klassischen Ratgeber: Verständlichkeit, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit.

Die Ergebnisse erklären, worauf es bei der Konfiguration eines guten Ratgebers vor allem ankommt: Auf eine gute Usability und eine ansprechende Gestaltung, sowie verständlichen, kompetenten und vertrauenswürdigen Inhalt.

¹¹⁹ boersenblatt.net (2012a)

5 Ermittlung der Vorteilhaftigkeit

Nachdem die Gewichtung für Ratgeber-Merkmale im Kapitel 4 ermittelt wurde, wird auf die Feststellung der Vorteilhaftigkeit hinsichtlich des Produktnutzens eingegangen. Hierfür wird zunächst die Funktionsweise des TOPSIS-Verfahrens erläutert, welches den methodischen „Unterbau“ der Nutzwertanalyse darstellt. Zudem wird die Option von Nutzen/Kosten- oder Nutzen/Preis-Verhältnissen eingeführt. Um die Konsistenz in der Bewertung der Ausprägungen der Merkmale zu gewährleisten werden abschließend Leitlinien hierzu entwickelt.

5.1 Methodik des TOPSIS-Verfahrens

Ein multikriterielles Problem mit m Alternativen, die durch n Merkmale bewertet werden, kann als geometrisches System mit m Punkten in einem n -dimensionalen Raum betrachtet werden. Diese Technik entwickelten C.-L. Hwang und K. Yoon unter dem Namen *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*, kurz TOPSIS.¹²⁰ Die Grundidee ist, dass die beste Alternative die kürzeste Distanz zum idealen positiven Ergebnis und die längste Distanz zum negativen Ergebnis haben muss. Somit ergibt sich ein großer Vorteil des TOPSIS-Verfahrens, nämlich die Unterscheidung in Kostenkriterien („Cost Criteria“) und Nutzenkriterien („Benefit Criteria“).¹²¹ Bei Kostenkriterien ist die beste Merkmalsausprägung der minimale Wert, während diese bei Nutzenkriterien der maximale Wert ist. Wenn ein Merkmal negativ besser messbar ist, kann es trotzdem mit den positiven Merkmalen im Verfahren verwendet werden. So lässt sich die Ausprägung des Merkmals Gestaltung möglicherweise besser nach der Anzahl der gestalterischen Fehler bemessen als nach den gestalterischen „Nicht-Fehlern“. Es handelt sich dann um ein Kostenkriterium, sozusagen „Nicht-Gestaltung“.

TOPSIS erfordert zunächst, dass die Ausprägungen d aller m Kriterien C_j mit $j = 1, \dots, m$ für alle n Alternativen A_i mit $i = 1, \dots, n$ in eine Entscheidungsmatrix \underline{D} eingetragen werden.

$$\underline{D} = \begin{array}{c} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_n \end{array} \begin{array}{ccc} C_1 & C_2 & C_m \\ \left[\begin{array}{ccc} d_{11} & d_{12} & d_{1m} \\ d_{21} & d_{22} & d_{2m} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ d_{n1} & d_{n2} & d_{nm} \end{array} \right] \end{array}$$

Jeder Spaltenvektor dieser Entscheidungsmatrix \underline{D} enthält die Ausprägungen aller Alternativen für ein bestimmtes Kriterium, während jeder Zeilenvektor sämtliche Kriterienausprägungen einer bestimmten Alternative enthält. TOPSIS unterstellt grundsätzlich kardinale Messbarkeit der Kriterien – dies ist aber oft nicht gegeben. Durch Normalisierung der Ausprägungen ist die Verwendung von Ordinalskalen mit gleichen Abständen (Noten, Punkte etc.) jedoch zulässig.¹²² Hwang und Yoon schlagen folgende Normalisierung¹²³ vor:

¹²⁰ Hwang; Yoon (1981)

¹²¹ vgl. Janic (2003), S. 503

¹²² Zelewski; Peters (2007), S. 10f.

¹²³ Hwang; Yoon (1981), S. 131

$$r_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n d_{ij}^2}}$$

Aus der normalisierten Entscheidungsmatrix wird nun die gewichtete normalisierte Entscheidungsmatrix bestimmt, indem die Ausprägungen mit ihren Gewichten multipliziert werden. Im Rahmen der Technik TOPSIS gibt es keine Vorgaben, wie die Gewichtung der Kriterien – in unserem Fall die Produktmerkmale – vorzunehmen ist¹²⁴. Diese kann auf Basis einer einfachen Scoring-Technik mit Ordinalskala vorgenommen werden. Elaboriertere Techniken wie der Analytic Hierarchy Process kommen jedoch gleichermaßen in Betracht¹²⁵, so wie etwa im Rahmen dieser Arbeit. Im Verbund mit dem AHP wird der errechnete Eigenvektor der Merkmale dann mit der normalisierten Entscheidungsmatrix multipliziert.

Nun werden aus der gewichteten normalisierten Entscheidungsmatrix zwei virtuelle Alternativen konstruiert, nämlich einerseits die „positiv-ideale“, welche die jeweils besten Kriterienausprägungen darstellt und andererseits die „negativ-ideale“, welche sich aus den jeweils schlechtesten Kriterienausprägungen zusammensetzt. Für jede Alternative A_i wird der Abstand zur Best-Case-Alternative S_{i+} und der Abstand zur Worst-case-Alternative S_{i-} berechnet, indem die Kriterienausprägung d_{ij} von diesen subtrahiert wird. Zur Herstellung eines abschließenden kardinalskalierten Rankings wird der TOPSIS-Index C_{i+} berechnet.

$$C_{i+} = \frac{S_{i+}}{S_{i+} + S_{i-}}$$

Diesem Index liegt die Idee zugrunde, dass die vorteilhafteste Alternative möglichst nahe an der besten Ausprägung und zugleich möglichst weit weg von der schlechtesten Ausprägung liegen sollte.¹²⁶ Der Quotient geht demnach gegen 1, wenn S_{i+} groß und S_{i-} klein ist. Er geht gegen 0, wenn S_{i+} klein und S_{i-} groß ist.

5.2 Nutzen/Kosten- und Nutzen/Preis-Verhältnis

Das Ergebnis von TOPSIS ist ein absteigendes Ranking der Vorteilhaftigkeit der Alternativen – in unserem Fall Produktkonfigurationen und Konkurrenzprodukte – basierend auf dem erzielten TOPSIS-Index. Im Rahmen des Vorgangs kann es interessant sein, nicht nur die in Bezug auf den Produktnutzen vorteilhafteste Alternative zu kennen, sondern auch die Alternative mit dem besten Nutzen/Kosten-Verhältnis oder Nutzen/Preis-Verhältnis.

Nachdem sich die Wertschöpfung der Konfigurationsalternativen, ob Print, Enhanced E-Book oder App, stark unterscheiden können, beeinflussen Kosten und Preispolitik stärker denn je die Entscheidung. So klagt Maike Prehn vom Ratgeber-Verlag Edel über hohe Entwicklungskosten für Apps und

¹²⁴ Janic (2003), S. 502

¹²⁵ Zelewski; Peters (2007), S. 10

¹²⁶ Ebenda., S. 13

starke Preis- und Nutzen-Differenzen zwischen Print und Digital.¹²⁷ Einerseits bejubeln viele Verlagsmanager ihre Verkaufserfolge im Digitalgeschäft, andererseits sollen Entwicklungskosten noch oft die Erlöse übersteigen.¹²⁸ Auch wenn Entscheidungen über Preis und Entwicklungsinvestition demnach stark von strategischen Überlegungen und der allgemeinen Marketingpolitik unterlegen sind, kann eine Kennziffer zum Nutzen/Kosten- bzw. oder Nutzen/Preis-Verhältnis eine hilfreiche rationale Unterstützung sein.

Für das Nutzen/Kosten-Verhältnis K_i mit $i = 1, \dots, n$ aus dem TOPSIS-Index C_{i+} und den Kosten k_i mit $i = 1, \dots, n$ ergibt sich mit Normalisierung:

$$K_i = \frac{C_{i+} \times \sum_{i=1}^n k_i}{k_i}$$

Als Kostenwert empfehlen sich die voraussichtlichen Stückeinzelkosten der Konfiguration, da die Gemeinkosten möglicherweise unabhängig von der Konfigurationsentscheidung entstehen und das Verhältnis nicht von Auflagenunterschieden beeinflusst werden soll.

Für das Nutzen/Preis-Verhältnis P_i mit $i = 1, \dots, n$ aus dem TOPSIS-Index C_{i+} und dem Preis p_{ij} mit $j = 1, \dots, m$ (da Preisstaffel) ergibt sich mit Normalisierung:

$$P_i = \frac{C_{i+} \times \sum_{i=1}^n p_{ij}}{p_{ij}}$$

Prinzipiell ließen sich die Kosten auch als Kostenkriterium in TOPSIS integrieren, dies ruft jedoch zwei Probleme hervor. Erstens soll die Vorteilhaftigkeit hinsichtlich des Produktnutzens beurteilt werden, wobei die Kosten kein Kriterium für die Messung des Produktnutzens sind. Zweitens müsste die Ausprägung der Kosten für alle Alternativen angegeben werden, also auch für die Konkurrenzprodukte, deren Kosten in den meisten Fällen nur geschätzt werden könnten.

5.3 Beurteilung der Ausprägung der Merkmale

Der Frage, wie die Konfigurationsalternativen beurteilt werden, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Wenngleich der Ansatz korrekt durchgeführt wird, so kann das Ergebnis durch subjektive Beurteilung – zum Beispiel aufgrund einer zuvor entwickelten persönlichen Präferenz – stark beeinflusst werden. Letztlich wird es unmöglich sein, eine absolut objektive und rationale Bewertung vorzunehmen, durch die Entwicklung von „Bewertungsstandards“ kann der Prozess jedoch rationaler gestaltet werden. In diesem Kapitel sollen solche möglichen Leitlinien vorgestellt werden.

Wie bereits im Kapitel 5.1 beschrieben, lässt TOPSIS für die Beurteilung die Verwendung von Kardinalskalen zu und bietet zugleich die Unterscheidung in Nutzen- und Kostenkriterien an. Es wäre demnach theoretisch möglich, das Merkmal Emotionale Ansprache über die Anzahl technischer Fachausdrücke zu messen oder für das Merkmal Medienkonvergenz die QR-Codes in einem Buch zu zäh-

¹²⁷ Prehn (2012)

¹²⁸ Sechs Verlagsmanager zu den Chancen und Risiken von Ratgeber-Apps, vgl. boersenblatt.net (2012c)

len. Das erscheint jedoch zu kurzfristig, da sich in den meisten Merkmalen verschiedene Aspekte vereinen. So lässt sich Emotionalität sicherlich auch unter Verwendung von Fachausdrücken transportieren. Medienkonvergenz geht über die Verwendung von QR-Codes hinaus. Aus diesem Grund – und um den Umfang dieser Arbeit einzuhalten – wird im Folgenden stets eine Ordinalskala von 1 (geringe Ausprägung) bis 5 (starke Ausprägung) verwendet.

5.3.1 Usability

Das Thema Usability erlangte im Bereich der Software-Entwicklung in den letzten Jahren Popularität, daher gibt es bereits verschiedene empirische und analytische Methoden. Bei der Verwendung zur Beurteilung von Konfigurationsalternativen von Verlagsprodukten ergeben sich jedoch zwei Probleme. Erstens setzen die meisten Tests ein gewisses Maß an Realisierung voraus, sodass ein Prototyp evaluiert werden kann.¹²⁹ In den wenigsten Fällen wird jedoch das Produktmanagement in Verlagen einen Prototyp für jede Konfigurationsvariante produzieren lassen – auch wenn dies wünschenswert wäre. Zweitens sind die meisten Tests sehr umfangreich und erfordern einen hohen Aufwand.¹³⁰ Es erscheint zweifelhaft, dass Verlage jede Alternative einem mehrschichtigen Test unter Einbezug von Testpersonen und Experten unterziehen.

Für eine simple und realistische Beurteilung der Usability sei deshalb eine vereinfachte Form des Cognitive Walkthrough-Verfahrens vorgeschlagen. Der Cognitive Walkthrough zielt darauf ab, unerfahrenen Nutzern einen schnellen Wissenserwerb über die Funktionsweise zu ermöglichen.¹³¹ Er kann ohne einen funktionierenden Prototypen angewendet, sodass ein Verlag das üblicherweise vorliegende Konzept zu Systematik und Gestaltung (z.B. ein Exposé), sowie Entwürfe zur Realisierung verwenden kann. Für die Durchführung wird ein Experte, zum Beispiel der Produktmanager, und eine oder mehrere Textpersonen benötigt, wobei diese im Optimalfall die Zielgruppe des Ratgebers repräsentieren können. Für die Evaluation werden dem Tester nun hintereinander vier Aufgaben zu den verschiedenen Nutzenaspekten gestellt, die er bei der Bearbeitung durch „lautes Denken“ kommentiert und dabei vom Experten beobachtet wird. Der Experte kennt die optimale Nutzung, die Soll-Bedienung, und kann diese mit der Ist-Bedienung des Testers abgleichen. Die Aufgaben sollten die wichtigsten Use Cases des Produkts umfassen. Tab. 14 zeigt ein Beispiel für ein Kochbuch.

Aufgabe-Nr.	Nutzenaspekt	Aufgabe
1	Orientierung	Suchen Sie ein Rezept für ein Dessert, das Ihnen gefällt.
2	Erfolgsgarantie	Stellen Sie fest, wie aufwändig und schwer die Zubereitung wäre.
3	Personalisierung, Lay-Flat-Verhalten	Erstellen Sie eine Einkaufsliste für 6 Portionen.
4	Navigation	Suchen Sie nach Hinweisen zur Warenkunde für die benötigten Zutaten.

Tab. 14: Beispielhafte Aufgaben eines Usability-Tests als Cognitive Walkthrough

¹²⁹ Sarodnick; Brau (2010), S. 120

¹³⁰ Einen Überblick bietet zum Beispiel Ebenda., S. 23f.

¹³¹ Ebenda., S. 151ff.

Die Aufgaben werden hintereinander für alle Alternativen gestellt, sodass der Beurteiler aufgrund der beobachteten Usability bei der Erfüllung der Aufgaben die Alternativen relativ zu zueinander auf der Skala von 1 bis 5 beurteilen kann. Optional kann zusätzlich die Zufriedenheit des Testers auf derselben Skala abgefragt werden.

Problematisch könnte sein, dass die Konkurrenzprodukte als fertige Produkte vorliegen dürften, wobei von den Konfigurationsalternativen lediglich Entwürfe zur Verfügung stehen, sodass die Usability maßgeblich durch den Grad der Realisierung beeinflusst wird. Aus diesem Grund sollte die Qualität und Quantität der Entwürfe der Konfigurationsalternativen möglichst hoch sein.

5.3.2 Gestaltung

Wer nach allgemeingültigen Regeln in der grafischen Gestaltung sucht, wird enttäuscht werden, denn Gestaltung ist relativ.¹³² Es gibt zwar eine große Anzahl an Veröffentlichungen, die Richtlinien zu guter Gestaltung formulieren – im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch davon ausgegangen werden, dass Verlage bei der Gestaltung ihrer Produkte ein Mindestmaß an Professionalität erfüllen. Grundlegende Regeln der Gestaltung sollen also nicht thematisiert werden. Vielmehr muss überprüft werden, inwiefern die in Kapitel 3.4 entworfenen Ziele der Gestaltung von Ratgebern durch die Alternativen erreicht worden sind. Hierzu wird ein einfaches Scoring von 1 (geringe Ausprägung) bis 5 (hohe Ausprägung) mit Zielen und Unterzielen vorgeschlagen. Siehe hierzu Tab. 15.

Ziel / Unterziel	Beispielhafte Mittel	Gewichtung
<i>Orientierung und Anleitung bieten</i>		
Klare Trennung inhaltlicher Abschnitte	Farbleitsystem, das Abschnitte trennt.	1/9
Hohe Lesbarkeit der Schrift	Auswahl, Auszeichnung und Größe der Schrift	1/9
Bild und Text passen optimal zusammen	Eindeutige Bildsprache	1/9
<i>Unterhaltung und Anregung bieten</i>		
Cover lädt zum Kauf ein	Einladende Bildsprache und Farbgebung	1/9
Farbigkeit ist emotional	Stimmungsvolle Farben	1/9
Bildsprache ist emotional	Stimmungsvolle Bilder	1/9
<i>Wertigkeit schaffen</i>		
Ausstattung transportiert Wertigkeit	Papier, Bindung, Druck, Veredelung, OS	1/9
Qualität der Abbildungen transportiert Wertigkeit	Auflösung, Farbmanagement	1/9
Layout transportiert Wertigkeit	Weißraum, Farbigkeit	1/9

Tab. 15: Ziele und Unterziele von Gestaltung

Die Beurteilung von Gestaltung ist letztlich immer von dem Geschmack des Betrachters abhängig. Dabei liegt auf der Hand, dass Produktmanager vor allem mit der im eigenen Haus praktizierten Gestaltung sympathisieren werden. Das obige Scoring soll weniger eine Anleitung für gute Gestaltung bieten, sondern vielmehr den Prozess der Beurteilung systematisieren. Da zielgruppenspezifische Anforderungen an die Gestaltung hinzukommen können – man denke an einen Ratgeber für Senioren, der eine

¹³² Parker (2004), S. 8

große Schrift verlangt – ist die Auflistung der Unterziele nicht abschließend und die Gewichtung veränderbar. Für die Beurteilung wird die Summe der Punkte einer jeden Alternative mit der maximal erreichbaren Punktzahl ins Verhältnis gesetzt.

5.3.3 Medienkonvergenz

Medienkonvergente Ratgeber kombinieren verschiedene Medienformen, um einerseits ein erweitertes Informationsangebot zu schaffen und andererseits die didaktischen Möglichkeiten verschiedener Medien optimal auszunutzen.¹³³ Produktnutzen durch Medienkonvergenz umfasst demnach Erweiterung und didaktische Optimierung. Um die Ausprägung des Merkmals festzustellen muss zum einen das Vorhandensein von medienkonvergenten Schnittstellen, zum Beispiel QR-Codes oder Videoeinbettung, überprüft und zum anderen die Größe des Nutzens eingeschätzt werden. Führt ein QR-Code zu einer Linksammlung, die ebenfalls im Buch zu finden ist, so ist der Nutzen geringer als wenn der QR-Code auf ein Webforum verweisen würde. Folgende keineswegs erschöpfende Liste soll das Feststellen medienkonvergenter Schnittstellen erleichtern:

Primärmedium	Sekundärmedium	Schnittstelle
Gedrucktes Buch	Tonmedium (z.B. Radio)	QR-Code, gedruckte Hyperlink, Seitenerfassung ¹³⁴
	Digitales Fernsehen	
	Website	
	E-Book	
	E-Paper	
	Tonmedium	Physischer Datenträger (z.B. DVD)
	Bewegtbildmedium	
	Applikation (z.B. Lernsoftware)	
	Digitaler Text	
E-Book, App	Gedruckter Text	Physisches Begleitmedium
	Gedrucktes Bild	
	Tonmedium (z.B. Radio)	Hyperlink
	Digitales Fernsehen	
	Website	
	E-Book	
	E-Paper	
	Tonmedium	
	Bewegtbildmedium	Eingebettetes Element
	Applikation (z.B. Lernsoftware)	
Tonmedium (z.B. Radio)		
Bewegtbildmedium		
	Digitales Fernsehen	Eingebettetes Element
	Interaktives Element (z.B. Karte)	

Tab. 16: Medienformen und einige ihrer medienkonvergenten Schnittstellen

¹³³ vgl. Kapitel 3.4

¹³⁴ Als Beispiel sei der Anbieter Kooaba (www.kooaba.com) genannt, der es ermöglicht, durch Abscannen einer Seite mit dem Smartphone eine Verlinkung zu erzeugen.

5.3.4 Beständigkeit

Beständige Ratgeber – egal ob digital oder gedruckt – sind über einen längeren Zeitraum, sowie in materialunfreundlichen Umgebungen nutzbar. Im physischen Bereich wird Beständigkeit durch die Wahl von robusten Materialien der Produktkomponenten erzeugt. Um Beständigkeit systematisiert zu ermitteln, müssen ebendiese Komponenten einzeln betrachtet werden. Je mehr von den Leitfragen in Abb. 16 für eine Alternative mit „Ja“ beantwortet werden, desto beständiger ist der Titel.

Komponente	Leitfragen
Papier (Umschlag & Innenteil)	<ul style="list-style-type: none">– Ist das Papier größtenteils abweisend gegenüber Flüssigkeit?– Ist gewährleistet, dass das Papier bei einmaligem Knicken nicht bricht?– Vergilbt das Papier unter Sonneneinstrahlung nur langsam?
Druck (Umschlag & Innenteil)	<ul style="list-style-type: none">– Ist die Druckfarbe größtenteils abweisend gegenüber Flüssigkeit?– Verbleicht die Farbe unter Sonneneinstrahlung nur langsam?
Umschlag	<ul style="list-style-type: none">– Sind abgestoßene Ecken nach mehrmaligem Gebrauch kaum sichtbar?– Wird der Umschlag durch zusätzliche Komponenten (z. B. Schutzumschlag, Folienlaminierung) geschützt?
Bindung	<ul style="list-style-type: none">– Bricht die Bindung auch dann nicht, wenn das Buch flach aufgeschlagen hingelegt wird?– Sind häufig aufgeschlagene Seiten im Buchblock nicht zu bemerken?– Kann die eine unveränderte Rundung des Buchblocks für zwei Jahre garantiert werden? (Nur Hardcover)– Kann ein Durchhängen des Buchblocks für zwei Jahre garantiert werden? (Nur Hardcover)

Tab. 17: Leitfragen für die Beurteilung von Beständigkeit

Im digitalen Bereich ist eine Haltbarkeit über einen längeren Zeitraum vor allem eine Frage der Kompatibilität zu Plattformen, Betriebssystemen und Geräten. In Zeiten immer kürzer werdender Innovationszyklen ist eine langfristige Beständigkeit schwer vorauszusehen. In vielen Fällen ist die Beständigkeit von den Aktivitäten eines Dritten, nämlich dem Anbieter der Anwendungsumgebung abhängig. Aus diesem Grund soll eine praktische Lösung für digitale Beständigkeit vorgeschlagen werden: Ein digitales Produkt ist beständig, wenn es auf dem jeweils marktführenden System einsetzbar ist. Ein Ratgeber in HTML5 kann als beständig gelten, wenn der marktführende Browser, derzeit Firefox¹³⁵, diese Auszeichnungssprache unterstützt. Eine Ratgeber-App auf Apples iOS kann als beständig gelten, da iOS neben Android Marktführer für Betriebssysteme auf Smartphones und Tablet-PC ist.¹³⁶ Sofern nur ein Teil der digitalen Produktkomponenten zur Lösung des Marktführers kompatibel sind, ergeben sich Abstufungen in der Ausprägung.

5.3.5 Kompetenz

Ansätze zur Messung von Kompetenz(en) gibt es in der Literatur viele – allerdings entstammen diese alle dem Bereich der Pädagogik, insbesondere der bildungstheoretischen Diskussion¹³⁷ und der Wirt-

¹³⁵ Browser-Statistik.de (2012)

¹³⁶ Zech (2012)

¹³⁷ Einen Überblick bietet Klieme (2004)

schaftspädagogik¹³⁸. Zwar könnte ihre Definition von Kompetenz als ein Bündel von personalen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Fähigkeiten auch auf die benötigte Kompetenz eines Ratgeber-Autors zutreffen, allerdings zielen die entwickelten Modelle auf das schulische und berufliche Umfeld („Skills-Management“) ab und sind daher für den hier entwickelten Ansatz untauglich. Die Aussage, dass Kompetenzen schwer objektiv messbar sind, da es sich um human- und sozialwissenschaftliche Variable und nicht um naturwissenschaftliche Größen handelt¹³⁹, dürfte jedoch auch hier zutreffen. Die könnte auch der Grund sein, warum selbst im Standardwert für Lektoren und Redakteure¹⁴⁰ die Evaluation der Kompetenz des Autors ausgelassen wird.

Wie zuvor definiert, beinhaltet die Kompetenz eines Ratgeber-Autors einerseits einen klaren Wissensvorsprung, der zum Ratgeben legitimiert und andererseits die Fähigkeit, Wissen zielgruppengerecht zu selektieren. Für eine einfache Evaluation der beiden Dimensionen sollen hier Leitfragen gegeben werden, die einen Hinweis auf die Kompetenz des Autors geben können.

- Wie stark fokussiert sich die berufliche oder außerberufliche Tätigkeit des Autors auf das Themengebiet? Ein Mitarbeiter an einem botanischen Institut setzt sich mit dem Thema Wildpflanzen wahrscheinlich näher auseinander als ein allgemein ausgerichteter Biologie-Professor.
- Wie groß ist das emotionale Involvement des Autors? Je höher die emotionale Bindung zu einem Thema, desto intensiver die Auseinandersetzung mit der Thematik.¹⁴¹ Autoren, die über ihre Leidenschaft schreiben, können gute Ratgeber sein.
- Wie viele Artikel hat der Autor bereits zu dem Thema veröffentlicht und wie erfolgreich waren diese? Ein Verkaufserfolg lässt sich vermutlich teilweise auf die Kompetenz des Autors zurückführen.
- Welche persönlichen Erfahrungen hat der Autor auf dem Themengebiet? Wer eine Krankheit selber hatte, kann aus einem anderen Blickwinkel als ein Arzt schreiben.

Manche Ratgeber werden nicht von einem Autor sondern einer Redaktion verfasst. In diesem Fall beziehen sich die Fragen auf die einzelnen Mitglieder des Redaktionsteams.

5.3.6 Verständlichkeit

Verständliche Ratgeber müssen dem Leser das einfache Erschließen des Inhalts erlauben. Verständlichkeit, die mit Sprache und Darstellung Klarheit schafft, ist dabei nicht mit dem funktionalen Merkmal Usability zu verwechseln. Folgende inhaltliche Eigenschaften deuten auf eine gute Verständlichkeit hin.

- Es wird eine klare und unmissverständliche Sprache verwendet.
- Es wird weitgehend auf Fremd- und Fachwörter verzichtet. Bei Verwendung, sollten sie sofort erklärt werden.

¹³⁸ Für einen von vielen Ansätzen vgl. Rauner u.a. (2007)

¹³⁹ Erpenbeck; Rosenstiel (2003), S. 19f.

¹⁴⁰ Schickerling; Menche (2004)

¹⁴¹ Laurent; Kapferer (1985)

- Es wird auf komplizierte Schachtelsätze verzichtet und ein einfacher Satzbau gewählt.
- Die Systematik des Inhalts orientiert sich am optimalen Lernprozess, sie ist also logisch, nachvollziehbar und aufbauend.
- Die verwendeten Abbildungen passen zum Inhalt des Textes.
- Bei komplizierten Sachverhalten werden Illustrationen zur Unterstützung verwendet.
- Bei komplizierten Sachverhalten werden Tabellen zur Unterstützung verwendet.
- Es bestehen Schnittstellen zu Medienarten¹⁴², die eine höhere didaktische Kompetenz als das Primärmedium haben.
- Es werden die (weiteren) grundlegenden Richtlinien zur Manuskriptbearbeitung¹⁴³ eingehalten.

Je mehr von diesen Aussagen eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden können, desto verständlicher ist der Titel.

5.3.7 Vertrauenswürdigkeit

Vertrauenswürdigkeit äußert sich in der Überzeugung von der Richtigkeit und Wahrheit, die seitens des Lesers in den Autor bzw. Inhalt gesetzt wird. Diese Überzeugung ist ein Vorschuss, die aufgrund vergangener Erfahrungen oder unmittelbarer Eindrücke entsteht. Der Nutzer kann die Kompetenz und Verständlichkeit des Titels (noch) nicht einschätzen, durch Referenzen des Autors, vertrauensbildende Sprache und Marketing wird dies kompensiert.

Wie vertrauenswürdig der Titel wahrgenommen wird, lässt sich ohne empirische Untersuchung (die hier aufgrund des hohen Aufwands ausgeschlossen wird) im Vorfeld der Produktplanung schwer einschätzen. Um dennoch eine Beurteilung vornehmen zu können, sollten folgende drei Bereiche näher betrachtet werden.

Referenzen des Autors: Der Autor ist der Ratgeber im wahrsten Sinne des Wortes und kann durch Bekanntheit und Qualifikation Vertrauenswürdig sein, sofern dies kommuniziert wird.

- Hat der Autor bereits einen anderen, eventuell verwandten Titel veröffentlicht und dadurch Bekanntheit erlangt?
- Ist der Autor für seine Kompetenz bekannt, stellt er möglicherweise sogar eine eigene Marke dar? (z. B. bekannter Fernsehkoch, Moderator)
- Kann der Autor durch seine besondere berufliche und fachliche Qualifikation Vertrauen erlangen? (z. B. Finanzexperte, Rechtsanwalt, Arzt)

Kommunikationspolitik: Viele Methoden der Werbekommunikation zielen auf das Schaffen von Vertrauenswürdigkeit ab – völlig unabhängig von der wahren Kompetenz oder tatsächlichen Qualität wird der Verkauf gefördert.

¹⁴² vgl Kapitel 5.3.3 zur Medienkonvergenz

¹⁴³ vgl. Schickerling; Menche (2004), S. 104ff.

- Gibt es Rezensenten, die den Titel zuverlässig das Vertrauen aussprechen, indem sie ihn weiterempfehlen?
- Verfügt der Verlag über eine überragende Marke, die für ein Qualitätsversprechen (nichts anderes ist Vertrauenswürdigkeit) steht.
- Kann mit den bisherigen Verkaufserfolgen geworben werden (z. B. Label „Spiegel-Bestseller“)?

Vertrauensbildende Sprache: Nicht nur vor dem Kauf, auch während des Lesens muss der Ratgeber Vertrauen aufbauen.

- Wird im Buch – insbesondere bei intimen Themenbereichen – vertrauensvolle Sprache eingesetzt? („Es gibt keinen goldenen Weg...“, „Meine Erfahrung sagt mir...“, „In all den Jahren habe ich festgestellt...“)
- Kann durch die Schilderung persönlicher Erfahrung Vertrauen geschaffen werden? („Für mich war es damals hart...“, „Als ich in der Situation war...“, „Um zu vermeiden, wie es mir damals ging...“)

Je mehr von diesen Aussagen eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden können, desto vertrauenswürdiger ist der Titel.

5.3.8 Emotionale Ansprache

Die emotionale Ansprache in Ratgebern soll den Leser motivieren, anregen, inspirieren oder erleichtern. Die Disziplin der Psychologie hat im Laufe der Zeit einige Methoden zur Messung von Emotionen bei der Produktbetrachtung oder -benutzung entwickelt.¹⁴⁴ Die allermeisten Methoden setzen dabei auf die unmittelbare Untersuchung von Probanden – ein Aufwand, den die meisten Verlage technisch und fachlich nicht stemmen können. Vielversprechender, weil praxisnaher, erscheinen eher die Ansätze der Werbewirtschaft, die sich darauf konzentrieren, Emotionen durch Text und Bild hervorzurufen. Wenngleich sich Werbetexte von Ratgeber-Texten unterscheiden, so lassen sich doch folgende grundlegende Indikatoren für emotionale Ansprache in einem Ratgeber ableiten:¹⁴⁵

- Der Leser wird direkt angesprochen. Die Botschaft (Motivation, Anregung, Inspiration,...) kommt besser an.
- Kurze Sätze dominieren den Satzbau. In kurzen Sätzen werden Emotionen eher transportiert.
- „Fühl-Adjektive“ werden eingesetzt. Adjektive, die uns fühlen lassen, sind emotional. Etwa: wohlig, seidenweich, eiskalt, schmiegt sich an, kratzt
- Eine positive Sprache wird eingesetzt. In den meisten Fällen soll der Ratgeber zu etwas Neuem inspirieren oder ein Problem lösen – hierfür ist eine positive Formulierung wichtig.

¹⁴⁴ Einen Überblick gibt Reuschenbach (2002)

¹⁴⁵ vgl. Gottschling (2010), S. 44; Gottschling (2008), S. 84; Martinkus (2008), S. 82

- Auf den Nominalstil wird weitgehend verzichtet. Um kompetent zu wirken, werden oftmals viele Substantive eingesetzt, indem Adjektive und Verben substantiviert werden. Diese Wörter machen den Text jedoch träge und wenig emotional.
- Eine bildhafte Sprache dominiert den Text. Metaphern und Vergleiche wecken die Fantasie, Stimmungen lassen sich erzeugen.

Neben der emotionalen Anregung im Text, sind das (bewegte) Bild sowie der Ton Mittel, um Emotionalität zu erzeugen. Neben zahlreichen Grundlagen der audiovisuellen Mediengestaltung erscheinen vor allem folgende Aspekte für Ratgeber relevant:

- Kräftige Farben werden verwendet. Brillante Bilder mit kräftigen Farben sind ansprechender als Abbildungen schlechter Qualität.
- Aktuelle Bilder kommen zum Einsatz. Gerne greifen Verlage auf alte Bildbestände zurück, doch zu einem aktuellen Thema und der Anregung zu Neuem zählt auch die Verwendung aktueller Bilddaten.
- Große Bilder schaffen Eindruck – diese sind anregender als kleine.
- Die Bildsprache ist abwechslungsreich. Abwechslung steigert die Aufmerksamkeit und macht empfänglich für Emotionen.
- „Lebendiges“ wird abgebildet. Menschen und Tiere rufen eher Emotionen hervor, als die Abbildung von einfachen Gegenständen.

Emotionale Ansprache zu operationalisieren scheint nur unter hohem Aufwand möglich. Die Methoden der Psychologie und die Hinweise aus den Bereichen der Werbekommunikation und Mediengestaltung sind zwar zahlreich und die Umsetzung aufwändig, sie bieten aber keinen konkreten Ansatz, wie Emotionalität in Büchern praxisnah gemessen werden kann. Die obige Aufzählung an Indizien für emotionale Ratgeber kann daher nur eine grundlegende Orientierung bieten. Bis die Thematik der Emotionalität in (Sach-)Büchern tiefer aufgearbeitet ist, gilt: Je mehr von den obigen Aussagen eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden können, desto größer ist die emotionale Ansprache.

5.3.9 Innovationskraft

Innovative Ratgeber haben etwas Neues. Ein Ratgeber besitzt eine hohe Innovationskraft, wenn er etwas bietet, was es noch nicht gegeben hat. Die Innovation äußert sich dabei mindestens in einer der folgenden Varianten:

- *Neuartige Funktion*: Der Ratgeber enthält eine oder mehrere Funktionen, die bisher noch nicht angeboten wurden, beispielweise einen Rezept-Generator, eine unbekannte Beständigkeit oder Medienart (z.B. „Video-Ratgeber“).
- *Neuartige Inhalte*: Der Ratgeber greift bisher nicht beschriebene Inhalte auf oder kombiniert Themenbereiche auf unbekannte Art.
- *Neuartige Systematik*: Der Ratgeber strukturiert ein Thema in nicht dagewesener Form.

Für die Anwendung erscheint besonders wichtig, die Relevanz der Neuerung einzuschätzen. In vielen Verlagen scheint es üblich, die Abhandlung eines Themas als innovativ zu bezeichnen, um einen weiteren Grund für die Realisierung zu finden. Oftmals handelt es sich aber nicht um eine grundlegend neue Aufarbeitung des Themas. Um die Relevanz der Innovation einschätzen zu können, sollte daher gelten: Wenn ein Kunde ohne umfangreiche Marktübersicht die Neuartigkeit erkennen kann, handelt es sich um eine Innovation. Nur wenn die Innovation so offensichtlich ist, dass der Kunde sie bemerkt und sie für ihn nutzbar ist, ist die Relevanz hoch genug.

6 Praktische Anwendung des Ansatzes

Die praktische Anwendung des Ansatzes soll Erkenntnisse über die Durchführbarkeit des Ansatzes liefern. Zentraler Punkt ist dabei die Frage, wie die Ausprägungen der Merkmale bewertet werden sollen, sodass eine konstante Beurteilung gewährleistet ist. Um den Einsatz im Produktmanagement zu simulieren wurden zu einem Themenbereich fünf verschiedene Ratgeber ausgewählt. Drei Alternativen stammen aus demselben Verlag und stellen die Konfigurationsvarianten dar, zwei Alternativen sind Konkurrenzprodukte zu diesen. Zunächst werden die beispielhaften Alternativen kurz vorgestellt, sowie deren Auswahl begründet. Anschließend werden die Bewertungen der Alternativen je Merkmal vorgenommen. Dabei wird die in Kapitel 5.3 entwickelte Handlungsempfehlung angewendet und überprüft. Abschließend wird die Vorteilhaftigkeit berechnet und das Ergebnis interpretiert.

6.1 Auswahl und Vorstellung der beispielhaften Alternativen

Für die praktische Anwendung wurden die Titel in Tab. 18 ausgewählt.

Alternative	Autor	Titel	Medium	Verlag
Konfiguration 1	k. A.	Wildkräuter. Wildfrüchte. Bestimmen leicht gemacht.	Broschur	Gräfe und Unzer
Konfiguration 2	Helga Hofmann	Wildkräuter & Beeren. Die wichtigsten Arten entdecken und bestimmen.	Broschur	Gräfe und Unzer
Konfiguration 3	Helga Hofmann	Wildkräuter & Beeren bestimmen – die 100 wichtigsten Arten entdecken und bestimmen.	iOS-App	Gräfe und Unzer
Konkurrenz 1	Markus Strauß	Die 12 wichtigsten essbaren Wildpflanzen bestimmen, sammeln und zubereiten.	Broschur	Hädecke Verlag
Konkurrenz 2	Steffen G. Fleischhauer	Kleine Enzyklopädie der essbaren Wildpflanzen.	E-Book	AT Verlag

Tab. 18: Ratgeber als Konfigurationen für die praktische Anwendung

Obwohl Universalität ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung des Ansatzes ist, wurde das Thema „Wildpflanzen“ unter folgenden Prämissen ausgewählt: Zum einen handelt es sich laut Expertin Frau Graff um ein aktuelles Trendthema¹⁴⁶, bei dem die Produktvielfalt weder über-, noch unterentwickelt ist. Es gibt also keine unübersichtliche Anzahl an Konfigurationen, bei der die Selektion schwer fiel, und trotzdem findet man Titel verschiedener Medienformen, um deren charakteristische Unterschiede einbeziehen zu können. Zugleich kann Umfang und Tiefe der Informationen – zum Beispiel für die Merkmale Kompetenz und Verständlichkeit – einfach verglichen werden, indem die Beschreibung der einzelnen Pflanzen gegenübergestellt wird. Für diesen Vergleich ist zugleich kein Expertenwissen notwendig, wie dies beispielsweise bei Themen rund um Gesundheit oder auch Kochen der Fall gewesen wäre.

¹⁴⁶ siehe Experteninterview in Anhang 1

Letztlich war auch ausschlaggebend einen Verlag zu finden, der ein Thema in mindestens drei verschiedenen Varianten behandelt, in diesem Fall als dickere Broschur, Kompaktversion und App.

Im Folgenden werden die fünf Alternativen kurz vorgestellt.



Beim Titel *Wildkräuter. Wildfrüchte. Bestimmen leicht gemacht*, der ohne Autor angegeben wird, handelt es sich um eine kompakte Darstellung der Thematik in einem kleinen Format. Die Broschur mit Klebebindung wird zusätzlich durch einen durchsichtigen Umschlag aus Kunststoff geschützt. Für den 4c-Offset-Druck wurde gestrichenes Papier mit circa 120g/m² verwendet. Nach einer 6-seitigen Einführung folgt auf 110 Seiten die Beschreibung der Pflanzen, wobei jeder Pflanze eine Seite gewidmet wird. Die Beschreibung umfasst die Einordnung in eine von vier Kategorien, ein halbseitiges Bild, eine optionale fotografische Detailabbildung, die textliche Beschreibung gegliedert in Merkmale, Vorkommen und Verwendung, einen kleinen farbigen Infokasten, den fachlichen Pflanzennamen und ein Symbol, welches die Verwendung kategorisiert. Am Ende des Buches stehen eine Doppelseite über „Leckere Früchte“ und ein vierseitiges Register.

Format (cm)	6 × 15,4	Anzahl Abbildungen	ca. 248	Preis (D)	4,90 €
Anzahl Seiten	128	Anzahl vorgestellter Pflanzen	110	Amazon-Bewertung	3,7/5



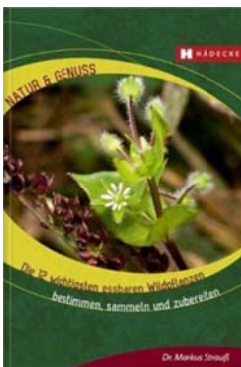
Der Titel *Wildkräuter & Beeren. Die wichtigsten Arten entdecken und bestimmen* von Helga Hofmann widmet sich der Thematik auf 256 Seiten in einem mittelgroßen Format. Die Klappenbroschur wurde in 4c auf einem gestrichenen Papier mit circa 130g/m² im Offsetdruck produziert. Am Beginn des Buches steht ein Vorwort des Herausgebers, dann folgt eine 34-seitige Einführung über verschiedene Aspekte der Natur, Bestimmung und Weiterverarbeitung von Wildpflanzen. Anschließend erfolgt die Beschreibung der Pflanzen gegliedert in Blütenfarbe auf 208 Seiten, wobei jede Pflanze eine Doppelseite einnimmt. Für jede Pflanze wird eine kurze Beschreibung mit Vorkommen, Größe, Sammelgut, Verwendung und Blütezeit angegeben. Die Abbildung auf zwei kleinen oder einer großen Fotografie bzw. Zeichnung, ihr wissenschaftlicher Name und ein kleiner farbiger Infokasten komplettieren die Seite. Am Ende des Buches steht ein Register.

Format (cm)	10,8 × 18,9	Anzahl Abbildungen	ca. 557	Preis (D)	12,99 €
Anzahl Seiten	256	Anzahl vorgestellter Pflanzen	208	Amazon-Bewertung	k. A.



Die App *Wildkräuter und Beeren bestimmen* enthält den Inhalt aus dem zuvor beschriebenen Titel von Helga Hofmann – jedoch um weitere Funktionalitäten ergänzt. Die App bietet eine Suche nach Wildkräutern, einschränkbar durch Beobachtungsort und Blütenfarbe, sowie nach dem Alphabet. Eine „Entdeckt“-Funktion verknüpft die Beschreibung der Beere mit GPS-Daten, sodass eine Karte mit den persönlichen Pflanzenfunden entsteht, welche durch Fotos und Notizen ergänzt werden kann. Des Weiteren kann in einem Quiz der Name einer Pflanze einem Foto zugeordnet werden. Die Beschreibung der Pflanze umfasst ein Bild, ein Kurzporträt, Angaben zu Vorkommen, Größe, Sammelgut, Verwendung und Blütezeit, sowie einen Infokasten. Außerdem werden vier Seiten Wissenswertes und eine Beschreibung zur Verwendung der App angeboten. Die App ist für Apples iPhone konzipiert, lässt sich jedoch auf dem iPad benutzen.

Format (px)	960 × 640	Anzahl Abbildungen	ca. 110	Preis (D)	7,99 €
Anzahl Seiten	ca.120	Anzahl vorgestellter Pflanzen	100	Amazon-Bewertung	k. A.



Beim Titel *Die 12 wichtigsten essbaren Wildpflanzen bestimmen, sammeln und zubereiten* von Markus Strauß handelt es sich um eine auf wenige Pflanzen reduzierte Darstellung der Thematik in einem für Natur-Ratgeber großen Format. Die Klappenbroschur mit Klebebindung wurde im Offsetdruck auf gestrichenem Papier mit circa 120g/m² produziert. Nach einer 10-seitigen Einführung folgt auf 50 Seiten die Beschreibung der Pflanzen, wobei jeder Pflanze vier Seiten gewidmet werden. Die Beschreibung umfasst jeweils zwei Fotografien, eine Zeichnung, farblich hervorgehobene Tipps, einen Infokasten und die textliche Beschreibung mit ausführlichem Porträt, wissenschaftlichen Name, Sammeltipps und Rezepten. Den Abschluss des Buches bildet ein Kapitel über Verarbeitung der Pflanzen, ein Erntekalender und Hinweise auf weiterführende Literatur.

Format (cm)	20 × 14,7	Anzahl Abbildungen	ca. 29	Preis (D)	9,80 €
Anzahl Seiten	72	Anzahl vorgestellter Pflanzen	12	Amazon-Bewertung	4,4/5



Das E-Book *Kleine Enzyklopädie der essbaren Wildpflanzen* von Steffen Guido Fleischhauer behandelt das Thema Wildpflanzen ausführlich. Das E-Book ist erhältlich in Apples iBook-Store und in Amazons Kindle-Store und somit hauptsächlich für die Nutzung auf Tablet-PCs ausgelegt. Nach einem dreiseitigen Vorwort erfolgt die alphabetische Beschreibung der Pflanzen auf 390 Seiten, wobei jeder Pflanze eine Seite und eine Zeile in einer Tabelle gewidmet sind. Die Informationen umfassen ein Foto, eine kurze Beschreibung in 2-3 Sätzen, Angaben zur Blütezeit und Hinweise auf Verwendung in der Küche. Auf weiteren 79 Seiten werden Gefahren und die wissenschaftlichen Namen behandelt. Die Funktionalität von

iBooks bzw. Kindle erlaubt das Anlegen von Lesezeichen und Notizen, eine Volltextsuche und die Vergrößerung der Schrift.

Format (cm)	(Tablet)	Anzahl Abbildungen	ca. 300	Preis (D)	14,99 €
Anzahl Seiten	491	Anzahl vorgestellter Pflanzen	ca. 300	Amazon-Bewertung	4,2/5

6.2 Bewertung der Ausprägungen

Die Bewertung der Alternativen hinsichtlich der ausgewählten Produktnutzen-Merkmale stellt den zentralen Teil der Feststellung der Vorteilhaftigkeit dar. Im Folgenden werden die Konfigurationsalternativen Merkmal für Merkmal untersucht und auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei der Wert 1 eine geringe Ausprägung und der Wert 5 eine hohe Ausprägung darstellt. Für die Bewertung gelten die in Kapitel 3.4 erarbeiteten Definitionen und die in Kapitel 5.3 vorgeschlagenen Verfahren.

Usability

Für die Feststellung der Usability wurden im Rahmen des in Kapitel 5.3.1 beschriebenen vereinfachten Cognitive Walkthrough-Verfahrens folgende Aufgaben formuliert:

Aufgabe-Nr.	Nutzenaspekt	Aufgabe
1	Suche	Suchen Sie die Beschreibung für eine Pflanze mit gelben Blüten und stark gezackten Blättern. (Bild zeigen)
2	Mobilität	Stecken Sie den Titel ein, sodass Sie schnell an ihn herankommen.
3	Personalisierung	Springen Sie wieder auf die Beschreibung und machen Sie sich eine beispielhafte Notiz über den Fundort des Gänsefingerkrauts, sodass Sie diesen wiederfinden.
4	Orientierung	Finden Sie die Bedeutung aller Symbole auf der Seite heraus.

Tab. 19: Aufgaben für den Cognitive Walkthrough bei Ratgebern

Die Aufgaben stellen die wichtigsten Use Cases des Ratgebers dar, nämlich das Auffinden einer Pflanze, das schnelle Wegstecken und Herausnehmen im Gelände, das Anlegen einer Notiz über den Ort des Fundes und eine Überprüfung der Symbolsprache. Zusätzlich sollte die Zufriedenheit auf einer Skala von 1 (gering) bis 5 (hoch) angegeben werden.

Nachdem für jede Aufgabe und jede Alternative die optimale Bedienung beschrieben war, wurden die Aufgaben am 12. Juli 2012 mit einer Testperson durchgeführt und protokolliert.¹⁴⁷

Die kompakte Broschur (Konfiguration 1) ließ nach der Analyse eine schlechte Navigation vermuten, die Testperson löste dies jedoch durch einfaches Durchblättern, was nach ihrer Aussage durch das kleine Format und das biegsame Papier möglich war. Das Merken einer Seite löste die Testperson durch Umknicken des Buches, was jedoch zu einer großen Belastung der Bindung führte. Hier wurde ein Nachteil zur Klappenbroschur sichtbar, die das einfache „Einmerken“ zulässt. Da kein Feld für Notizen vorgesehen war, hatte die Testperson zudem Mühe, auf der kleinen Seite einen Platz zu finden.

¹⁴⁷ Siehe Anhang 6

Die Symbolforschung lief ohne Probleme und die Zufriedenheit wurde mit auf mittlerem Niveau bewertet.

Die dickere Broschur (Konfiguration 2) überzeugte die Testperson mit einer guten Navigation. Leider wurde die Funktion der Klappenbroschur als Lesezeichen von der Testperson nicht erkannt, sodass das Buch einfach zugeschlagen wurde. Da abermals kein Feld für Notizen vorgesehen war, hatte die Testperson bei der Notiz wieder Platzprobleme. Die Symbole waren der Testperson nach der erfolgreichen Navigation schon bekannt. Die Testperson war mit der Bedienung sehr zufrieden.

Bei der App (Konfiguration 3) hatte die Testperson Probleme, die gesuchte Pflanze aufzufinden, da sie irrtümlich annahm, dass sie Beobachtungsort und Blütenfarbe angeben müsse. Somit dauerte es länger bis die Pflanze gefunden wurde. Das Verstauen und abermalige Aufschlagen verlief problemlos, jedoch erkannte die Testperson die Funktion des Buttons, der die Pflanze Position der Pflanze speichert und eine Notiz erlaubt, nicht. Die Funktion der Symbole wurde in der Hilfe leider nur textlich beschrieben, was als wenig komfortabel empfunden wurde. Die Zufriedenheit wurde mit zwei von fünf Punkten angegeben.

In der dünnen, jedoch großformatigen Broschur (Konkurrenz 1) konnte die gesuchte Pflanze leicht aufgefunden werden, allerdings war auf dem Bild keine gelbe Blüte abgebildet, wodurch das Lesen des Texts erforderlich war. Das Format wurde als „für die meisten Taschen zu groß“ bezeichnet. Leider wurde die Funktion der Klappenbroschur als Lesezeichen von der Testperson nicht erkannt, sodass das Buch einfach zugeschlagen wurde. Die Symbole empfand die Testperson als überflüssig, da die Bedeutung gleich daneben stand. Insgesamt war sie mit der Bedienung mittelmäßig zufrieden.

Das E-Book (Konkurrenz 2) erzielte bei der Usability die schlechtesten Ergebnisse. Aufgrund der fehlenden Systematisierung der Pflanzeigenschaften war es nötig, bis auf Seite 82 durchzublättern, um die gesuchte Pflanze zu finden. Zugleich war der Testperson der Tablet-PC zu groß, um es in die Natur zu nehmen. Die Notiz-Funktionalität, welche über die verwendete Abspiel-App iBooks realisiert wird, konnte von der Testperson nicht aufgefunden werden. Für die im Werk verwendeten Symbole enthielt das Werk keine Legende, sodass die Testperson nach einer erfolgreichen Suche frustriert abbrach. Die Zufriedenheit wurde infolgedessen mit „gering“ angegeben.

Stellt man für die Bewertung der Usability die Leistung der Alternativen relativ zueinander, so erzielte die Konfiguration 2 das beste Ergebnis. Die Anwendung im Test lief am erfolgreichsten. Konfiguration 1 bestach durch ein kluges Format und intuitive Bedienung. Abstriche mussten hier beim „Einmerken“ der Seiten und der Systematik gemacht werden. Konfiguration 3 und Konkurrenz 1 erzielten ein mittelmäßiges Ergebnis. Einerseits, aufgrund der hohen Abhängigkeit von der Medienkompetenz des Nutzers bei der App und andererseits, durch unzureichende Abbildung der Pflanzen in der dünnen Broschur. Das E-Book erwies sich als schlecht nutzbar.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	4
Konfiguration 2	Broschur	5
Konfiguration 3	iOS-App	3
Konkurrenz 1	Broschur	3
Konkurrenz 2	E-Book	1

Tab. 20: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Usability

Feedback zur Methodik: Die vorgeschlagene Systematik des vereinfachten Cognitive Walkthroughs konnte erfolgreich angewendet werden, da der Umfang der Untersuchung im Rahmen blieb und zugleich die Bedienung operationalisiert werden konnte. Nach der erstmaligen Durchführung lässt sich der Schluss ziehen, dass der Grad der Realisierung der Konfigurationen und die Entwicklung der Aufgaben kritisch für die erfolgreiche Anwendung sind.

Gestaltung

Für die Beurteilung der Gestaltung der Alternativen wurde das in Kapitel 5.3.2 empfohlene Scoring verwendet. Folgende Werte wurden von den Alternativen erzielt:

Ziel / Unterziel	Konfiguration 1	Konfiguration 2	Konfiguration 3	Konkurrenz 1	Konkurrenz 2
<i>Orientierung und Anleitung bieten</i>					
Klare Trennung inhaltlicher Abschnitte	5	5	5	3	2
Hohe Lesbarkeit der Schrift	3	4	4	5	4
Bild und Text passen optimal zusammen	3	4	3	3	2
<i>Unterhaltung und Anregung bieten</i>					
Cover lädt zum Kauf ein	4	4	4	3	4
Farbigkeit ist emotional	2	4	4	2	1
Bildsprache ist emotional	2	4	3	3	1
<i>Wertigkeit schaffen</i>					
Ausstattung transportiert Wertigkeit	4	4	4	4	4
Qualität der Abbildungen transportiert Wertigkeit	2	5	3	5	2
Layout transportiert Wertigkeit	3	4	4	5	1
Summe:	28	38	34	33	21

Tab. 21: Scoring-Ergebnis der Alternativen bei Beurteilung der Gestaltung

Im Folgenden werden die Gründe für die Bewertung kurz und selektiv dargestellt.

Die kompakte Broschur (Konfiguration 1) besticht durch ein sehr klares Layout, das die schnelle Informationsaufnahme ermöglicht. Abstriche müssen jedoch bei der Lesbarkeit der Schrift gemacht werden, da diese sehr klein ist und sehgeschwache Leser ihre Probleme damit haben dürften. Bild und Text passen generell zwar gut zusammen, die detaillierte textliche Beschreibung kann aufgrund manchmal fehlender Detailabbildungen nicht nachvollzogen werden. Die Farbigkeit des Kennfarben-Codes ist wenig stimmungsvoll und harmonisiert selten mit den abgebildeten Pflanzen. Zudem sind manche Bilder

offensichtlich älteren Ursprungs. Trotzdem macht der Titel einen wertigen Eindruck, was hauptsächlich auf den Einband aus Klarsichtfolie zurückzuführen ist.

Die dickere Broschur (Konfiguration 2) verfügt über ein herausragendes Farbleitsystem, welche im vorangegangenen Usability-Test bereits bestätigt wurde. Die sehr stimmungsvolle Bildauswahl bietet Anregung und gleichzeitig einen großen Nutzwert, da stets auch Detailabbildungen zu Verfügung stehen. Die hohe Druckqualität, die Aktualität der Bilder und die Verwendung einer Klappenbroschur unterstreichen den wertigen Eindruck des Titels.

Die App (Konfiguration 3) ermöglicht eine klare Trennung inhaltlicher Abschnitte durch ihre Fenster- und Aufklapp-Funktionalität. Die Schriftwahl erscheint für ein digitales Medien angemessen, bietet aber keine Möglichkeit der Vergrößerung. Wie bei der Konfiguration 1 kann die detaillierte textliche Beschreibung aufgrund manchmal fehlender Detailabbildungen nicht nachvollzogen werden. Die Farbgebung ist stimmungsvoll gewählt. Insgesamt macht die App einen wertigen Eindruck, vor allem aufgrund des selektiven Einsatzes von Weißraum und Farbe.

Die dünne, jedoch großformatige Broschur (Konkurrenz 1) nutzt den Raum des größeren Formats, um Orientierung mit Weißraum zu schaffen, die Orientierung anhand Farbgebung kommt jedoch dabei zu kurz. Das Cover ist stimmungsvoll, in der Gestaltung jedoch gewagt. Der viele Weißraum schafft zwar Wertigkeit, emotionale Anregung wird jedoch wenig vermittelt. Die Ausstattung mit einer Klappenbroschur verstärkt ebenfalls den wertigen Eindruck.

Das E-Book (Konkurrenz 2) vermittelt den Eindruck, dass die Gestaltung aufgrund technischer Automatisierung stark vereinfacht wurde – so bietet eine Seite mit der Pflanzen-Beschreibung lediglich ein Bild und einen kurzen Text, zentriert angeordnet. In diesem Sinne werden durch die Gestaltung weder ausreichend Orientierung noch Unterhaltung geboten. Lediglich das Cover ist anregend gestaltet. Die Wertigkeit beschränkt sich auf die visuellen Features der Abspiel-Applikation.

Alternative	Medium	Punktzahl/Max. Punktzahl	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	0,62	3
Konfiguration 2	Broschur	0,84	5
Konfiguration 3	iOS-App	0,76	4
Konkurrenz 1	Broschur	0,73	4
Konkurrenz 2	E-Book	0,47	2

Tab. 22: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Gestaltung

Feedback zur Methodik: Die Gestaltung als Produktnutzen eines Titels zu operationalisieren, bleibt auch nach Verwendung des Scorings mit vorgegebenen Zielen stark vom Geschmack des Beurteilers abhängig. Eine Alternative würde eine empirische Evaluation durch repräsentative Testleser darstellen – die meisten Verlage dürften diesen Aufwand jedoch scheuen. So gesehen, stellt das vorgestellte Scoring einen guten Kompromiss zwischen Aufwand und Systematisierung dar, insbesondere wenn die Unterziele auf spezifische Anforderungen angepasst werden.

Medienkonvergenz

Um die Ausprägung der Medienkonvergenz festzustellen, wird wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben das Vorhandensein von Schnittstellen zu anderen Medienarten festgestellt und dann der erwartete Nutzen dadurch geschätzt.

Die kompakte Broschur (Konfiguration 1) und die dünne, jedoch großformatige Broschur (Konkurrenz 1) beinhalten keine Schnittstellen zu anderen Medienarten. Die im Impressum vorkommenden Internet- und E-Mailadressen sind nicht inhaltserweiternd.

Die dicke Broschur weist per Hyperlink im Service-Teil am Ende des Buches auf weiterführende Informationen im Internet hin, etwa einschlägigen Webseiten. Eine Inhaltserweiterung scheint gegeben, didaktisch sind diese jedoch wertlos.

Bei der App (Konfiguration 3) äußert sich die Medienkonvergenz in der „Entdeckt“-Funktionalität“, die dem ansonsten stark text- und bildlastigen Inhalt weitere Informationen und Funktionalität hinzufügt. So kann der aktuelle Standort per GPS-Signal gespeichert werden und eine Karte (Google Maps) mit allen Fundorten interaktiv genutzt werden. Des Weiteren können eigene Fotos zu jeder Pflanze hinzugefügt werden. Es besteht ein eindeutiger Zusatznutzen.

Das E-Book (Konkurrenz 2) bietet auf den letzten Seiten drei Links zu Webseiten zum Thema an, welche sich beim Anklicken im Browser öffnen. Eine Inhaltserweiterung besteht wohl, didaktisch ist die kleine Linksammlung nicht relevant.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	1
Konfiguration 2	Broschur	2
Konfiguration 3	iOS-App	4
Konkurrenz 1	Broschur	1
Konkurrenz 2	E-Book	2

Tab. 23: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Medienkonvergenz

Feedback zur Methodik: Beim beschriebenen Vorgehen ist vor allem problematisch, den durch Schnittstelle zu anderen Medien erzielten Nutzen zu schätzen. Im vorliegenden Beispiel fiel dies leicht, da die Medienkonvergenz bei vier Alternativen eher gering ausgeprägt war. Sollten stark medienkonvergente Produkte evaluiert werden, muss eine erweiterte Systematik zur Operationalisierung der Medienkonvergenz gefunden werden.

Beständigkeit

Wie in Kapitel 5.3.4 beschrieben werden zur Feststellung der Beständigkeit die einzelnen Ausstattungskomponenten der physischen Alternativen untersucht. Je mehr Leitfragen mit „Ja“ beantwortet werden, desto beständiger ist die Alternative. Tab. 24 listet das Ergebnis auf.

Leitfragen	Konfiguration 1	Konfiguration 2	Konkurrenz 1
Ist das Papier größtenteils abweisend gegenüber Flüssigkeit?	J	J	J
Ist gewährleistet, dass das Papier bei einmaligem Knicken nicht bricht?	J	J	N
Vergilbt das Papier unter Sonneneinstrahlung nur langsam?	(vom Papierhersteller zu erfragen)		
Ist die Druckfarbe größtenteils abweisend gegenüber Flüssigkeit?	J	J	J
Verbleicht die Farbe unter Sonneneinstrahlung nur langsam?	(von der Druckerei zu erfragen)		
Sind abgestoßene Ecken nach mehrmaligem Gebrauch kaum sichtbar?	J	J	J
Wird der Umschlag durch zusätzliche Komponenten (z. B. Schutzumschlag, Folienlaminierung) geschützt?	J	N	N
Bricht die Bindung auch dann nicht, wenn das Buch flach aufgeschlagen hingelegt wird?	J	N	J
Sind häufig aufgeschlagene Seiten im Buchblock nicht zu bemerken?	N	N	N
Summe:	6	4	4

Tab. 24: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Beständigkeit

Die Beständigkeit der App (Konfiguration 3), programmiert in iOS, ist stark von Apples Aktivitäten in der Zukunft abhängig. Da es sich bei Apple jedoch um einen Marktführer im Bereich Betriebssystem für Smartphones und Tablet-PCs handelt¹⁴⁸, kann davon ausgegangen werden, dass Apple an einer hohen Beständigkeit der iOS-Apps interessiert ist.

Ähnliches gilt für das E-Book, welches für die Verwendung in zwei stark verbreiteten E-Book-Stores¹⁴⁹, dem iBook-Store von Apple und dem Kindle-Store von Amazon, konzipiert wurde.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	4
Konfiguration 2	Broschur	3
Konfiguration 3	iOS-App	5
Konkurrenz 1	Broschur	3
Konkurrenz 2	E-Book	5

Tab. 25: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Beständigkeit

Feedback zur Methodik: Eine Bewertung der Beständigkeit der physischen Alternativen fällt anhand der Leitfragen leicht, wenngleich es ratsam ist, zuvor eine Dauer für die Beständigkeit festzulegen. Kein physisches Produkt ist unendlich beständig, daher sollte die Frage bejaht werden, wenn die Haltbarkeitsdauer den durchschnittlichen Nutzer befriedigen wird. Der neue Vorschlag, die digitale Beständigkeit an der Kompatibilität zu den Leistungen des jeweiligen Marktführers festzumachen, hat sich in der ersten Anwendung bewährt.

¹⁴⁸ Zech (2012)

¹⁴⁹ Wischenbart (2011), S. 5

Kompetenz

Die Beurteilung der Kompetenz für die praktische Anwendung in dieser Arbeit ist schwierig, da einem Produktmanagement ausführliche Daten, sowie persönliche Eindrücke vom Autor oder Redaktionsteam vorliegen, die in dieser Simulation nicht vorhanden sind. Die Beurteilung weißt daher eine Schwäche auf und stützt sich hauptsächlich auf die Qualifikation der Autoren wie im Klappentext beschrieben, sowie die Anzahl der bisher veröffentlichten Werke.

Die kompakte Broschur (Konfiguration 1) enthält keine Angaben zum Autor, wahrscheinlich wurde der Inhalt von einer Redaktion verfasst. Die vorgeschlagenen Leitfragen lassen sich daher kaum beantworten. Um den Titel neutral zu bewerten, erhält dieser den Mittelwert aus der Bewertung der anderen Alternativen.

Die dickere Broschur und die App (Konfigurationen 1 und 2) gehen beide auf Dr. Helga Hofmann zurück, die lange Zeit am Botanischen Institut der Universität München tätig war. Zugleich fokussiert sie sich nicht nur auf Wildpflanzen, sondern auch auf Katzen (vier Titel), andere Tiere (fünf Titel) sowie Bäume und Sträucher (drei Titel).

Die dünne, jedoch großformatige Broschur (Konkurrenz 1) stammt von Dr. rer. nat. Markus Strauß, der weltweit in der Forschung über Geoökologie, Wasserhaushalt und Agrarökologie tätig war. Er betreibt zwei Websites zum Thema Wildpflanzen und leitet Seminare zu dem gleichen Thema. Abgesehen von dem vorliegenden Titel publizierte er noch einen Titel zur Pflanze Sanddorn.

Der Autor des E-Books (Konkurrenz 2), Steffen Guido Fleischhauer, ist Ingenieur für Landschaftsplanung und unterrichtet an Hochschulen das Fach Essbare Wildpflanzen. Er bietet zu dem Thema Wanderungen, Vorträge und Seminare an. Zudem betreibt er eine Webseite zu essbaren Wildpflanzen. Vier weitere Titel sind von ihm zum Thema erschienen.

Da es unmöglich scheint, die Kompetenz absolut zu bestimmen, werden die drei Autoren relativ zueinander betrachtet. Somit ergibt sich folgendes Ergebnis:

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	3
Konfiguration 2	Broschur	2
Konfiguration 3	iOS-App	2
Konkurrenz 1	Broschur	3
Konkurrenz 2	E-Book	4

Tab. 26: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Kompetenz

Feedback zu Methodik: Kompetenz zählt in diesem Falle zu den am schwierigsten operationalisierbaren Merkmalen. Über die Eigenschaften des Autors auf die Kompetenz zu schließen, erscheint nach der ersten Anwendung praktikabler als den Inhalt an sich auf Wahrheit und Selektion zu überprüfen.

Verständlichkeit

Wie in Kapitel 5.3.6 beschrieben, werden zur Feststellung der Verständlichkeit der Inhalt auf Klarheit in Sprache und Darstellung untersucht, die dem Leser das schnelle Erschließen des Inhalts erlaubt. Je

mehr Leitfragen mit „Ja“ beantwortet werden, desto verständlicher ist die Alternative. Tab. 27 listet das Ergebnis auf:

Leitfragen	Konfigurati on 1	Konfigurati on 2	Konfigurati on 3	Konkurrenz 1	Konkurrenz 2
Es wird eine klare und unmissverständliche Sprache verwendet.	J	J	J	J	N
Es wird weitgehend auf Fremd- und Fachwörter verzichtet. Bei Verwendung, sollten sie sofort erklärt werden.	N	J	J	J	N
Es wird auf komplizierte Schachtelsätze verzichtet und ein einfacher Satzbau gewählt.	J	N	N	J	J
Die Systematik des Inhalts orientiert sich am optimalen Lernprozess, sie ist also logisch, nachvollziehbar und aufbauend.	J	J	J	J	N
Die verwendeten Abbildungen passen zum Inhalt des Textes.	N	J	J	J	N
Um Sachverhalte besser zu erklären, werden Illustrationen zur Unterstützung verwendet.	N	J	N	J	N
Um Sachverhalte besser zu erklären, werden Tabellen zur Unterstützung verwendet.	N	N	N	J	J
Es bestehen Schnittstellen zu Medienarten, die eine höhere didaktische Kompetenz als das Primärmedium haben.	N	N	J	N	N
Es werden die (weiteren) grundlegenden Richtlinien zur Manuskriptbearbeitung eingehalten.	J	J	J	J	J
Summe:	4	6	6	8	3

Tab. 27: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Beständigkeit

Verständlichkeitsprobleme treten bei der kompakten Broschur (Konfiguration 1) aufgrund der starken Komprimierung des Inhalts auf, sodass an einigen Stellen Fachwörter („Flurhecke“, „Dolde“) unerklärt bleiben. Die manchmal fehlenden Detailabbildungen erschweren das Nachvollziehen der textlichen Beschreibung.

Die dicke Broschur (Konfiguration 2) erscheint gut verständlich, lediglich der Satzbau ist an manchen Stellen kompliziert. Dies gilt ebenfalls für die inhaltsverwandte App (Konfiguration 3), die jedoch weniger Abbildungen mitbringt, was zu Bestimmung der Pflanzen jedoch nützlich wäre. Auch die dünne, aber großformatige Broschur (Konkurrenz 1) enthält zu wenige erklärende Abbildungen, Sprache und Systematik sind jedoch gut eingesetzt. Die Einfachheit des E-Books (Konkurrenz 2) wirkt sich negativ auf seine Verständlichkeit aus. Es fehlt an einer genauen Beschreibung mit unterstützenden Abbildungen und Erklärungen für Fachausdrücke („Ruderalflächen“).

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	2
Konfiguration 2	Broschur	3
Konfiguration 3	iOS-App	3
Konkurrenz 1	Broschur	4
Konkurrenz 2	E-Book	1

Tab. 28: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Verständlichkeit

Feedback zur Methodik: Anhand der Aussagen zur Verständlichkeit ließ sich diese in der ersten Anwendung erfolgreich evaluieren. Da die Methoden der Didaktik sicherlich noch nicht erschöpfend eingearbeitet sind, könnte die Liste noch erweitert werden.

Vertrauenswürdigkeit

Bei den vorliegenden Alternativen zum Sammeln und Bestimmen von Wildpflanzen ist Vertrauenswürdigkeit vor allem hinsichtlich zweier Aspekte relevant. Erstens, um den Kunden auf dem anwachsenden Markt für Wildpflanzen-Ratgeber zu gewinnen und zweitens, um ihn zu überzeugen, dass mit dem Titel „giftige Fehlgriffe“ unwahrscheinlich sind. Die in Kapitel 5.3.7 beschriebenen Leitfragen wurden folgendermaßen beantwortet.

Leitfragen	Konfiguration 1	Konfiguration 2	Konfiguration 3	Konkurrenz 1	Konkurrenz 2
Hat der Autor bereits einen anderen, eventuell verwandten Titel veröffentlicht und dadurch Bekanntheit erlangt?	N	J	N	J	J
Ist der Autor für seine Kompetenz bekannt, stellt er möglicherweise sogar eine eigene Marke dar?	N	N	N	N	N
Kann der Autor durch seine besondere berufliche und fachliche Qualifikation Vertrauen erlangen?	N	J	N	J	J
Gibt es Rezensenten, die den Titel zuverlässig das Vertrauen aussprechen, indem sie ihn empfehlen?	J	J	J	J	N
Verfügt der Verlag über eine überragende Marke, die für ein Qualitätsversprechen steht?	J	J	J	N	N
Kann mit den bisherigen Verkaufserfolgen geworben werden?	N	N	N	N	N
Wird im Buch – insbesondere bei intimen Themenbereichen – vertrauensvolle Sprache eingesetzt?	N	J	J	J	N
Wird durch die Schilderung persönlicher Erfahrung Vertrauen geschaffen?	N	N	N	N	N
Summe:	3	6	4	4	2

Tab. 29: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur Vertrauenswürdigkeit

Die kompakte Broschur (Konfiguration 1), sowie das E-Book enthalten praktisch keine Elemente, die die Vertrauenswürdigkeit steigern. Bei der Konzeption als kompakte Nachschlagewerke wurde wohl

vergessen, dass auch diese Vertraulichkeit benötigen. Bei der dickeren Broschur (Konfiguration 2) und der dünnen, jedoch großformatigen Broschur (Konkurrenz 1) schaffen die Autoren Vertrauen, wenn- gleich diese nicht übermäßig bekannt sind. Da das E-Book (Konfiguration 3) zwar ebenfalls auf die Autorin der dickeren Broschur zurück geht, der Titel jedoch nicht unter ihrem Namen läuft, können hier diese vertrauensfördernden Effekte nicht realisiert werden. Die drei Titel von *Gräfe und Unzer* profitieren von der herausragend bekannten Marke „GU“.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	2
Konfiguration 2	Broschur	4
Konfiguration 3	iOS-App	3
Konkurrenz 1	Broschur	3
Konkurrenz 2	E-Book	1

Tab. 30: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit

Feedback zur Methodik: Anhand der Aussagen zur Verständlichkeit ließ sich diese in der ersten Anwendung erfolgreich evaluieren, wenngleich sich bei der kompakten Broschur erneut die Problematik ergab, dass kein Autor angegeben war. Zudem stellte sich die Frage, ob auf Kompakt-Ratgeber (wie die Konfiguration 1) die gleichen Anforderungen an die Vertrauenswürdigkeit zutreffen. Da im Rahmen der Empirie keine Unterscheidung nach Umfang gemacht wurde, sondern allgemein gefragt wurde, wurde dies bejaht.

Emotionale Ansprache

Die Emotionalität in Wildpflanzen-Ratgebern soll den Leser motivieren in die Natur zu gehen, sich mit Pflanzen zu beschäftigen und sie sogar als Lebensmittel zu verwenden. Angesichts der Tatsache, dass die meisten Menschen Wiese und Wald als private Lebensmittelquelle meiden, ist die Überzeugung zur Nutzung von Wildpflanzen eine Herausforderung. Die in Kapitel 5.3.8 beschriebenen Kriterien für emotionale Ansprache wurden folgendermaßen beantwortet:

Leitfragen	Konfigura- tion 1	Konfigura- tion 2	Konfigura- tion 3	Konkurrenz 1	Konkurrenz 2
Der Leser wird direkt angesprochen.	N	N	N	J	N
Kurze Sätze dominieren den Satzbau.	J	N	N	J	J
„Fühl-Adjektive“ werden eingesetzt.	N	N	N	N	N
Eine positive Sprache wird eingesetzt.	J	J	J	J	J
Auf den Nominalstil wird weitgehend verzichtet.	N	J	J	J	N
Eine bildhafte Sprache dominiert den Text.	N	J	J	J	N
Kräftige Farben werden verwendet.	N	J	J	J	N
Aktuelle Bilder kommen zum Einsatz.	N	J	J	J	J
Große Bilder schaffen Eindruck.	N	J	N	J	N
Die Bildsprache ist abwechslungsreich.	J	J	J	J	J
„Lebendiges“ wird abgebildet.	N	N	N	N	N
Summe:	3	7	6	9	4

Tab. 31: Ergebnisse der Alternativen bei den Leitfragen zur emotionalen Ansprache

Hinsichtlich der emotionalen Ansprache haben die kompakte Broschur (Konfiguration 1) und das E-Book (Konkurrenz 2) schlecht abgeschnitten. Dies lag vor allem an den kleinen und teilweise veralteten Bildern, die wenig Stimmung erzeugten und eine Sprache, die faktenlastig, aber wenig anregend war. Die dickere Broschur und die App (Konfiguration 1 und 2) verwendeten vorbildhaft eine anregende (Bild-)sprache. Bei der Ausdruckstärke der Bilder lag jedoch das Printwerk vorne. Am besten schnitt die dünne, jedoch großformatige Broschur (Konkurrenz 1) ab, die als einzige Alternative den Leser konsequent direkt ansprach und mit kurzen Sätzen geschickt Emotionen schuf.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	2
Konfiguration 2	Broschur	4
Konfiguration 3	iOS-App	4
Konkurrenz 1	Broschur	5
Konkurrenz 2	E-Book	2

Tab. 32: Bewertung der Alternativen hinsichtlich emotionaler Ansprache

Feedback zur Methodik: Die vorgeschlagene „Checkliste“ lieferte eine leicht umsetzbare Methodik, die emotionale Ansprache eines Titels zu prüfen. Ob alle Aspekte der Emotionalität von Ratgebern abgehandelt werden können, kann indes nicht beurteilt werden. (Siehe Kapitel 5.3.8)

Innovationskraft

Ein Wildpflanzen-Ratgeber mit hoher Innovationskraft besitzt neuartige Funktionen oder bietet neuartige Inhalte bzw. eine neuartige Kombination von Themenbereichen oder eine neuartige Systematik. Die Relevanz der Neuheit hängt dabei davon ab, inwiefern diese für den Kunden sichtbar und nutzbar ist.

Bei der kompakten Broschur (Konfiguration 1) darf der Folieneinband als Innovation gelten. Zwar ist dieser im herstellerischen Sinne keine echte Innovation, jedoch besitzt kein anderer Wildpflanzen-Ratgeber dieses Ausstattungsmerkmal. Für den Kunden ist die Neuartigkeit unmittelbar erfassbar und nutzbar.

Die dickere Broschur (Konfiguration 2) besticht vor allem durch ihre großen Abbildungen, die teilweise eine Doppelseite einnehmen und zahlreich vorhanden sind. Nachdem große detailreiche Abbildungen die Usability stark verbessern – die Bestimmung fällt mit einem guten Bild leichter – kann dieses funktionale Alleinstellungsmerkmal als relevant bezeichnet werden.

Die App (Konfiguration 3) besitzt zwei funktionale Neuerungen, nämlich zum einen die Medienart an sich, denn sie ist die einzige deutschsprachige App zum Thema und zum anderen die integrierte „Entdeckt“-Funktion, welche den Fundort der Pflanze per GPS-Koordinate markiert. Beide Innovationen sind für den Rezipienten unmittelbar erfassbar und nutzbar.

Eine inhaltliche Neuerung ist bei der dünnen, jedoch großformatigen Broschur (Konkurrenz 1) vorzufinden. Hier werden die Themenbereiche Wildpflanzen und Kochen verbunden, denn auf jede Pflanzenbeschreibung folgen mehrere Rezepte. Zwar spielt die Zubereitung der Pflanzen auch bei den

Alternativen eine Rolle, ist jedoch nicht annähernd so wichtig. Die besondere Kombination fällt auf und verspricht einen Nutzwert.

Im E-Book (Konkurrenz 2) wird das Thema in einer neuen Medienart umgesetzt, wodurch neue Funktionen (digitales Blättern, Such-Funktion) hinzukommen. Diese Funktionalität ist sicherlich relevant, jedoch durch schlechte Umsetzung (siehe z.B. Kapitel 5.3.1) kaum nutzbar. Für die Innovation einer neuen Systematik – die Pflanzen werden alphabetisch aufgeführt – gilt ähnliches: die Innovation verspricht keinen Nutzen.

Abschließend werden die Relevanz und Nutzbarkeit der Innovationen der Alternativen relativ zueinander bewertet, sodass sich folgende Bewertung ergibt.

Alternative	Medium	Bewertung des Merkmals
Konfiguration 1	Broschur	2
Konfiguration 2	Broschur	2
Konfiguration 3	iOS-App	4
Konkurrenz 1	Broschur	2
Konkurrenz 2	E-Book	1

Tab. 33: Bewertung der Alternativen hinsichtlich Innovationskraft

Feedback zur Methodik: Die Definition und Einschätzung der Innovationskraft erwies sich als umsetzbar. Schwierigkeiten entstanden bei der Feststellung der relativen Innovationskraft, wobei letztlich funktionale Innovationen als relevanter eingeschätzt wurden als inhaltliche oder systematische Innovationen.

6.3 Berechnung der Vorteilhaftigkeit

Die Vorteilhaftigkeit der Alternativen wird nun, wie in Kapitel 5.1 beschrieben, im TOPSIS-Verfahren berechnet. Die Ausprägung d der Merkmale Usability C_1 , Gestaltung C_2 , Medienkonvergenz C_3 und Beständigkeit C_4 werden in die Bewertungsmatrix für funktionale Merkmale \underline{D}^f eingetragen. Die Ausprägung d der Merkmale Kompetenz C_1 , Verständlichkeit C_2 , Vertrauenswürdigkeit C_3 , Emotionale Ansprache C_4 und Innovationskraft C_5 werden in die Bewertungsmatrix für inhaltliche Merkmale \underline{D}^i eingetragen.

$$\underline{D}^f = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ A_1 & \left[\begin{array}{cccc} 4 & 3 & 1 & 4 \end{array} \right] \\ A_2 & \left[\begin{array}{cccc} 5 & 3 & 2 & 3 \end{array} \right] \\ A_3 & \left[\begin{array}{cccc} 3 & 4 & 4 & 5 \end{array} \right] \\ A_4 & \left[\begin{array}{cccc} 3 & 4 & 1 & 3 \end{array} \right] \\ A_5 & \left[\begin{array}{cccc} 1 & 2 & 2 & 5 \end{array} \right] \end{matrix}$$

$$\underline{D}^i = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 & C_5 \\ A_1 & \left[\begin{array}{ccccc} 3 & 2 & 2 & 2 & 2 \end{array} \right] \\ A_2 & \left[\begin{array}{ccccc} 2 & 3 & 4 & 4 & 2 \end{array} \right] \\ A_3 & \left[\begin{array}{ccccc} 2 & 3 & 3 & 4 & 4 \end{array} \right] \\ A_4 & \left[\begin{array}{ccccc} 3 & 4 & 3 & 5 & 2 \end{array} \right] \\ A_5 & \left[\begin{array}{ccccc} 4 & 1 & 1 & 2 & 1 \end{array} \right] \end{matrix}$$

Die grafische Darstellung in Abb. 3 macht die Bewertungen anschaulicher.

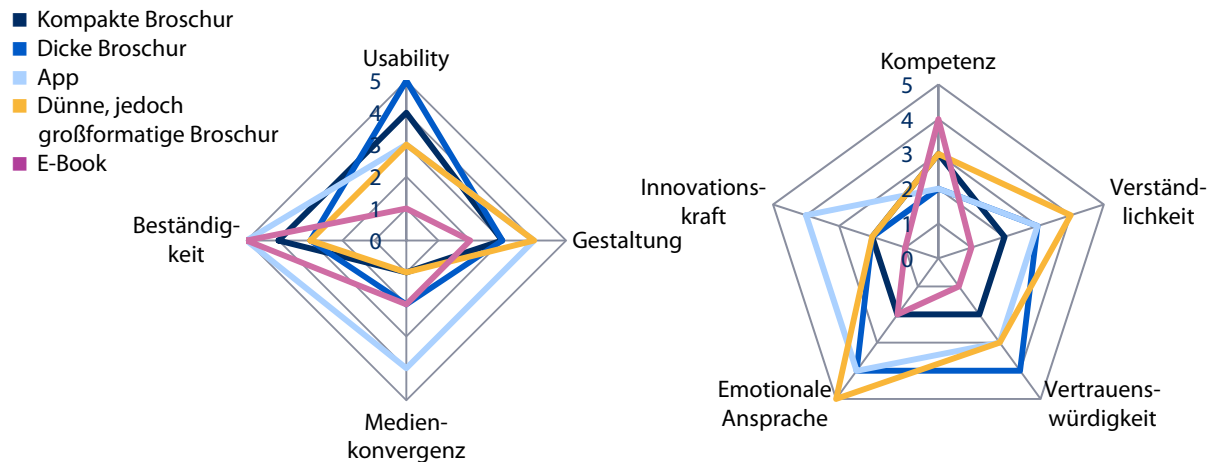


Abb. 3: Beurteilung der Alternativen über alle Merkmale (Netzdiagramm)

Nach der Normalisierung ergeben sich die normalisierten Entscheidungsmatrizen \underline{R}^f und \underline{R}^i :

$$\underline{R}^f = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ A_1 & 0,516 & 0,408 & 0,196 & 0,436 \\ A_2 & 0,645 & 0,408 & 0,392 & 0,327 \\ A_3 & 0,387 & 0,544 & 0,784 & 0,546 \\ A_4 & 0,387 & 0,544 & 0,196 & 0,327 \\ A_5 & 0,129 & 0,272 & 0,392 & 0,546 \end{matrix} \quad \underline{R}^i = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 & C_5 \\ A_1 & 0,463 & 0,320 & 0,320 & 0,248 & 0,371 \\ A_2 & 0,309 & 0,480 & 0,641 & 0,496 & 0,371 \\ A_3 & 0,309 & 0,480 & 0,480 & 0,496 & 0,743 \\ A_4 & 0,463 & 0,641 & 0,480 & 0,620 & 0,371 \\ A_5 & 0,617 & 0,160 & 0,160 & 0,248 & 0,186 \end{matrix}$$

Durch Multiplikation mit der in Kapitel 4.3 festgestellten Gewichtung ergeben sich die gewichteten normalisierten Entscheidungsmatrizen \underline{V}^f und \underline{V}^i :

$$\underline{V}^f = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ A_1 & 0,181 & 0,143 & 0,025 & 0,070 \\ A_2 & 0,226 & 0,143 & 0,051 & 0,052 \\ A_3 & 0,136 & 0,191 & 0,102 & 0,087 \\ A_4 & 0,136 & 0,191 & 0,025 & 0,052 \\ A_5 & 0,045 & 0,095 & 0,051 & 0,087 \end{matrix} \quad \underline{V}^i = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 & C_5 \\ A_1 & 0,111 & 0,096 & 0,074 & 0,032 & 0,037 \\ A_2 & 0,074 & 0,144 & 0,147 & 0,064 & 0,037 \\ A_3 & 0,074 & 0,144 & 0,110 & 0,064 & 0,074 \\ A_4 & 0,111 & 0,192 & 0,110 & 0,081 & 0,037 \\ A_5 & 0,148 & 0,048 & 0,037 & 0,032 & 0,019 \end{matrix}$$

Für jede Matrix werden nun die Best-Case- und Worst-Case-Ausprägung pro Merkmal konstruiert:

\underline{V}^f	C_1	C_2	C_3	C_4
A^+	0,226	0,191	0,102	0,087
A^-	0,05	0,095	0,025	0,052

\underline{V}^i	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5
A^+	0,148	0,192	0,147	0,081	0,074
A^-	0,074	0,048	0,037	0,032	0,019

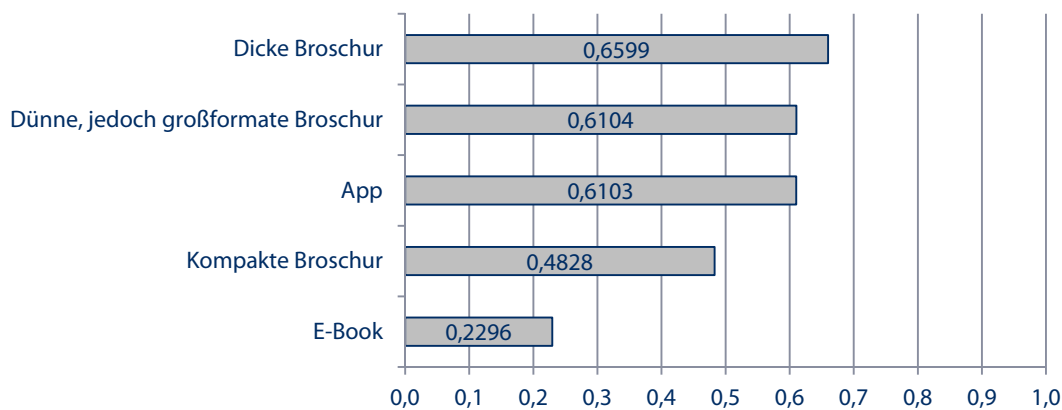
Aus den Daten von \underline{V}^f , \underline{V}^i und den Best-Case- und Worst-Case-Alternativen können nun die Abstandsmaße S_{i+} und S_{i-} für jede Konfiguration berechnet werden. Sie geben an, wie weit die Konfiguration von der besten und schlechtesten virtuellen Alternative entfernt ist. Anschließend wird der TOPSIS-Index C_{i+} berechnet – er misst die Vorteilhaftigkeit der Konfigurationen.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Für die Berechnung siehe Anhang 3

Konfiguration		S_{i+}	S_{i-}	C_{i+}
A_1	Kompakte Broschur	0,174	0,162	$C_1 = \frac{0,162}{0,174+0,162} \approx 0,4828$
A_2	Dicke Broschur	0,125	0,242	$C_1 = \frac{0,242}{0,125+0,242} \approx 0,6559$
A_3	App	0,133	0,208	$C_1 = \frac{0,208}{0,133+0,208} \approx 0,6103$
A_4	Dünne, großformatige Broschur	0,139	0,218	$C_1 = \frac{0,218}{0,139+0,218} \approx 0,6104$
A_5	E-Book	0,288	0,086	$C_1 = \frac{0,086}{0,288+0,086} \approx 0,2296$

Tab. 34: Abstandsmaße und TOPSIS-Index der Konfigurationen

Die Konfiguration der dicken Broschur besitzt den höchsten Produktnutzen, dicht gefolgt von der dünnen, jedoch großformatigen Broschur und der App, die gleichauf liegen. Die kompakte Broschur besitzt einen deutlich geringeren Produktnutzen und das E-Book bildet mit einem Produktnutzen, welcher nur knapp ein Drittel so groß wie bei der besten Konfiguration ist, das Schlusslicht.



Tab. 35: Ranking der beurteilten Alternativen

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, kann der Index mit einer Preisstaffel ins Verhältnis P gesetzt werden, sodass der sich Preis am Produktnutzen (oder umgekehrt) orientieren kann. Für die Konfigurationen wurde der Nettopreis der beispielhaften Produkte um eine Preisstufe erhöht, sowie reduziert. Bei den Konkurrenztiteln wird logischerweise der Nettopreis im Handel verwendet.

Konfiguration		p_1	p_2	p_3	P_1	P_2	P_3
A_1	Kompakte Broschur	3,63 €	4,56 €	5,49 €	12,06	9,60	7,97
A_2	Dicke Broschur	11,15 €	12,08 €	13,01 €	5,36	4,95	4,59
A_3	App	5,66 €	6,47 €	7,28 €	9,76	8,54	7,59
A_4	Dünne, großformatige Broschur	9,11 €	-	-	6,07	-	-
A_5	E-Book	12,14 €	-	-	1,71	-	-

Tab. 36: Preisstaffel und Nutzen-Preis-Verhältnis der Alternativen

Die grafische Darstellung (Abb. zeigt, dass das Nutzen-Preis-Verhältnis bei der kompakten Broschur am größten ist. Die App erreicht annähernd das gleiche Nutzen-Preis-Verhältnis, jedoch bei höherem Nutzen und einem höheren Preis. Bei der vorteilhaftesten Alternative, der dicken Broschur ist das Nut-

zen-Preis-Verhältnis eher gering. Die dünne, jedoch großformatige Broschur liegt im Mittelfeld und das E-Book mit dem niedrigsten Wert gut sichtbar abgeschlagen.

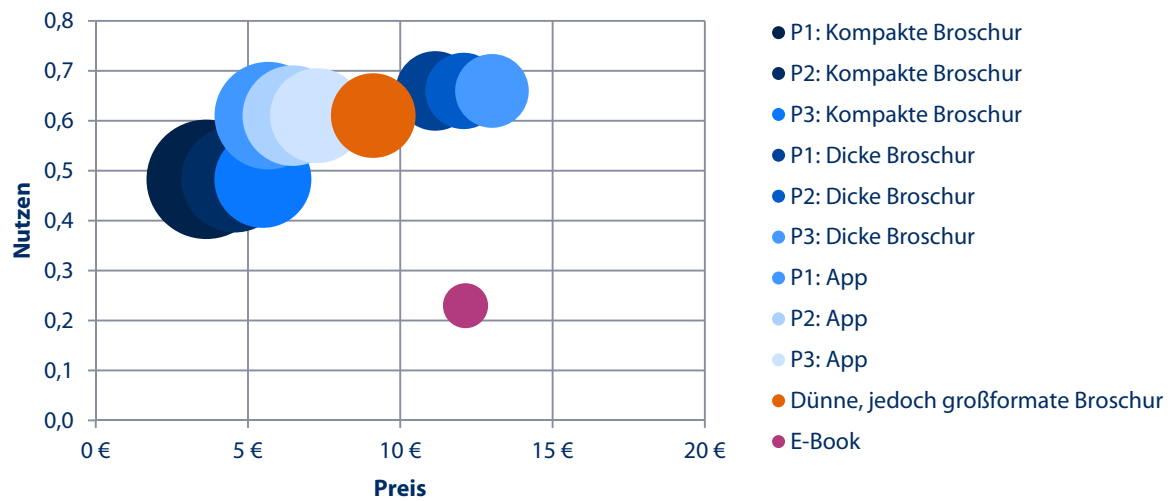


Abb. 4: Nutzen-Preis-Verhältnis der Alternativen (Blasendiagramm)

Des Weiteren kann das Nutzen-Kosten-Verhältnis errechnet werden, indem die TOPSIS-Indexes durch die normalisierten geschätzten Einzelkosten dividiert werden. Mangels Datenverfügbarkeit wird auf diesen Schritt an dieser Stelle verzichtet.

7 Entwurf einer Software-Applikation

Wie bereits in Kapitel 2.4 angesprochen, soll für die praxisnahe Anwendung des Ansatzes auch eine Software-Applikation entworfen werden, die einem Benutzer ohne Kenntnis der mathematischen Hintergründe eine einfache Durchführung ermöglicht. Die Vorgehensweise bei der Entwicklung der Applikation orientiert sich an den Phasen des Software Engineerings¹⁵¹, wengleich die Ausführung und Darstellung in diesem Kapital kurz gehalten sind, da es sich lediglich um die Entwicklung eines Entwurfs handelt. Zu Beginn werden Anforderungen an die Applikation formuliert, im Anschluss wird die Umsetzung anhand einer Use-Case-Tabelle beschrieben, sowie die Gründe für die Plattformscheidung genannt. Abschließend wird die Entwicklung in einer Evaluation beurteilt und mögliche Weiterentwicklungen aufgezeigt.

7.1 Definition von Anforderungen

Die Kenntnis der richtigen Anforderungen ist die Grundlage für den erfolgreichen Entwurf einer Software-Applikation zur Feststellung der Vorteilhaftigkeit von Produktkonfigurationen. Die wesentlichen Anforderungen zu finden heißt, nur die aus Sicht des Kunden bzw. Anwenders relevanten Anforderungen zu finden.¹⁵² Neben der primären funktionalen Anforderung zur Durchführung von TOPSIS wurden für den Entwurf der Applikation vier nicht-funktionale Anforderungen¹⁵³ formuliert, nämlich Zuverlässigkeit, Benutzbarkeit, Gestaltung und Wartbarkeit. Tab. 37 führt die Anforderungen auf.

Anforderung	Beschreibung
<i>Zuverlässigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none">– Kompatibilität zu den meisten Betriebssystemen und Systemanforderungen durch Verwendung einer universellen und ressourcensparende Plattform– Hohe Verfügbarkeit durch einfache oder keine Installation, Verwendung einer weit verbreiteten Plattform und integrierte Wiederherstelloptionen– Korrektheit der Berechnung durch zuverlässige Rechenoperationen
<i>Benutzbarkeit</i>	<ul style="list-style-type: none">– Komfortable Bedienbarkeit durch Navigation, Farbleitsystem und eindeutige Prozessführung– Gute Verständlichkeit durch Verwendung eindeutiger Sprache und intuitiver Bedienung ohne Notwendigkeit einer Dokumentation
<i>Gestaltung</i>	<ul style="list-style-type: none">– Aufgeräumtes Design zur Steigerung der Benutzbarkeit– Druckbarkeit aller Prozessschritte
<i>Wartbarkeit</i>	<ul style="list-style-type: none">– Einfache Änderung der Anwendung bei benutzerspezifischen Anpassungen durch Verwendung einer bekannten und verständlichen Programmierung– Einfache Erweiterungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeit durch Verwendung einer bekannten und verständlichen Programmierung

Tab. 37: Anforderungen an die Software-Applikation

¹⁵¹ vgl. Pomberger; Pree (2004), S. 11 oder auch Breu u.a. (2005), S. 205

¹⁵² Poensgen; Plewan (2010), S. 175

¹⁵³ Zu den funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen von Software vgl. Robertson; Robertson (2006), S. 9f.

7.2 Umsetzung

Zur Umsetzung der Applikation und der Erfüllung aller Anforderungen wurde entschieden, Microsoft Excel mit Makroprogrammierung als Plattform zu verwenden.

Bei Microsoft Office, welches Microsoft Excel beinhaltet, handelt es sich um das am weitesten im deutschsprachigen Raum verbreitete Office-Programm¹⁵⁴, wodurch die Verfügbarkeit der Plattform gewährleistet ist. Das verwendete Dateiformat XLSM basiert auf dem Office Open XML-Standard, sodass die Kompatibilität zu anderen Office-Anwendungen, insbesondere dem weit verbreiteten Open Office, sichergestellt ist.¹⁵⁵ Durch die Implementation in die Excel-Anwendungsumgebung entfällt zudem eine separate Installation eines Programms. Excel verfügt als führendes Programm für Tabellenkalkulationen selbstredend über die erforderliche Rechen-Architektur.

Durch die große Verbreitung von Microsoft Office sind viele professionelle Anwender mit der grundsätzlichen Bedienung der Umgebung vertraut. Die Makroprogrammierung in Excel erlaubt zudem das Anlegen von Schaltflächen, wodurch Bedienung und Prozessführung erleichtert werden. Optionen zur Einschränkung der Zellenbearbeitung und Definition der Zelleninhalte erhöhen zusätzlich die Bedienungssicherheit.

Die umfangreichen Optionen in Excel zur Gestaltung von Arbeitsblättern erleichtern eine erfolgreiche Umsetzung der Gestaltung, inklusive die Gewährleistung der Druckbarkeit.

Des Weiteren ist die Programmierung von Excel weithin bekannt, sodass spezifische Anforderungen gegebenenfalls vom Anwender selbst vorgenommen und Erweiterungen schnell und unkompliziert hinzugefügt werden können. Letztlich war ebendiese beim Autor vorhandene Programmierkenntnis ebenfalls ausschlaggebend für die Entscheidung zur Programmierung in Microsoft Excel.

Die Funktionsweise der Applikation soll im Folgenden vereinfacht anhand des Standard-Use Cases beschrieben werden.¹⁵⁶ Ein Use Case beschreibt wie ein Benutzer das System verwendet, um ein für ihn erkennbares, nützliches Ergebnis zu erhalten.¹⁵⁷

ID	Auslöser	Beschreibung	Normaler Verlauf
1	Öffnen der Datei	Beginn der Verwendung	<ol style="list-style-type: none">1. User öffnet Applikation durch Doppelklick auf die Datei2. Excel öffnet Dokument3. Startansicht erscheint
2	Datei geladen	Eingabe von Name und Beschreibung der Alternativen	<ol style="list-style-type: none">1. User liest hervorgehobene Anweisung2. User trägt Name und Beschreibung der Alternativen in farblich markierte Felder ein3. User klickt auf Schaltfläche „Weiter“4. Nächste Ansicht erscheint

¹⁵⁴ Webmasterpro.de (2012)

¹⁵⁵ Wikipedia EN (2012), Stichwort: Office Open XML

¹⁵⁶ Die Tabelle ist angelehnt an Rupp (2007), S. 48

¹⁵⁷ Adolph; Bramble (2003), S. 117

3	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Usability	<ol style="list-style-type: none"> 1. User liest Definition des Merkmals 2. User liest Anweisung zur Bewertung 3. (Optional) User liest Hinweise zur Beurteilung 4. User trägt Bewertung seiner Alternativen in farblich markierte Felder ein. (Zulässige Eingabe: Ganzzahliger Wert zwischen 1 und 5) 5. User klickt auf Schaltfläche „Weiter“ 6. Nächste Ansicht erscheint
4	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Gestaltung	Siehe Use Case 3
5	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Medienkonvergenz	Siehe Use Case 3
6	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Beständigkeit	Siehe Use Case 3
7	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Kompetenz	Siehe Use Case 3
8	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Verständlichkeit	Siehe Use Case 3
9	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Vertrauenswürdigkeit	Siehe Use Case 3
10	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Emotionale Ansprache	Siehe Use Case 3
11	Erscheinen des Registerblatts	Beurteilung des Merkmals Innovationskraft	Siehe Use Case 3
12	Erscheinen des Registerblatts	Übersicht über Bewertungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. User überprüft die Bewertung der funktionalen Merkmale mithilfe von Farbskala und Netz-Visualisierung 2. (Optional) Mit Klick auf „bearbeiten“ gelangt er zur Bewertung des entsprechenden Merkmals. 3. User überprüft die Bewertung der inhaltlichen Merkmale mithilfe von Farbskala und Netz-Visualisierung. 4. (Optional) Mit Klick auf „bearbeiten“ gelangt er zur Bewertung des entsprechenden Merkmals. 5. User klickt auf Schaltfläche „Zum Ergebnis“ 6. Nächste Ansicht erscheint
13	Erscheinen des Registerblatts	Darstellung des Ergebnisses	<ol style="list-style-type: none"> 1. User erfährt die erzielten Werte des TOPSIS-Indexes der Alternativen. 2. User schätzt diese mithilfe von Farbskala und Balken-Visualisierung ein 3. User klickt auf Schaltfläche „Weiter“ 4. Nächste Ansicht erscheint
14	Erscheinen des Registerblatts	Errechnung von Nutzen/Preis-Verhältnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. User liest Anweisung zur Festlegung einer Preisstaffel 2. User trägt Preise seiner Alternativen in farblich markierte Felder ein. 3. Nutzen/Preis-Verhältnisse werden angezeigt 4. User schätzt diese mithilfe von Farbskala und Blasen-Visualisierung ein 5. User klickt auf Schaltfläche „Weiter“ 6. Nächste Ansicht erscheint
15	Erscheinen des Registerblatts	Errechnung von Nutzen/Kosten-Verhältnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. User liest Anweisung zur Eingabe der Kosten 2. User trägt Kosten seiner Alternativen in farblich markierte Felder ein. 3. Nutzen/Kosten-Verhältnisse werden angezeigt 4. User schätzt diese mithilfe von Farbskala und Blasen-Visualisierung ein 5. (Optional) User klickt auf Schaltfläche „Alles drucken“ 6. Alle Arbeitsschritte werden am Drucker ausgegeben

Tab. 38: Standard-Use Case der Software-Applikation

Akteure sind jeweils der Nutzer und Applikation. Alternative Verläufe umfassen den Abbruch durch den User zu einem beliebigen Zeitpunkt sowie die Navigation auf die vorherige Ansicht über Klicken des „Zurück“-Buttons.

7.3 Evaluation

Im Rahmen der Evaluation des Entwurfs wurde ein verkürzter Usability-Test durchgeführt und anschließend weitere Entwicklungsschritte der Anwendung diskutiert.

Beim Usability-Test handelt es sich wohl um die bekannteste Methode der Evaluation der Gebrauchstauglichkeit. In ihm wird das in der Entwicklung befindliche System von den Nutzern anhand realer oder realistischer Aufgaben erprobt. Dabei werden die Nutzer von Usability-Experten beobachtet. Aus den Beobachtungen und anschließenden Interviews können Schlussfolgerungen über Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten gewonnen werden.¹⁵⁸ Da der Usability-Test im Umfang skalierbar ist, kann er für eine verkürzte Evaluation, wie sie im Rahmen dieser Arbeit angebracht erscheint, eingesetzt werden.

Für den Test wird empfohlen 5 bis 6 Personen als Tester einzusetzen.¹⁵⁹ Dies konnte jedoch nicht realisiert werden, da die zuvor befragten Experten nicht zu Verfügung standen. Es wurden daher zwei Studentinnen mit längerer Arbeitserfahrung im Produktmanagement als Testpersonen ausgewählt. Damit stimmen Ausbildung und Beruf und eventuell Geschlecht mit den Merkmalen späterer Anwender überein. EDV-Vorerfahrung und Alter sind abweichend.¹⁶⁰ Folgende Spezifikationen hatte der Usability-Test:

Fragestellung	Welche Probleme treten hinsichtlich der Bedienung der Applikation auf und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen?
Methodik	Formative Evaluation – Methode des lauten Denkens
Testaufgabe	Durchführung der Feststellung der Vorteilhaftigkeit von fünf Produktkonfigurationen mithilfe der entwickelten Software-Applikation
Ablauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung in die Testaufgabe und Ziele der Untersuchung 2. Kennenlernen der Produktkonfigurationen durch die Testperson 3. Vorstellung der Anwendung durch die Versuchsleitung 4. Durchführung des Testings und Protokollierung des Verlaufs 5. Kurzes Interview

Tab. 39: Spezifika des Usability-Tests der Software-Applikation

Der verkürzte Usability-Test wurde am 19.7.2012 durchgeführt.¹⁶¹ Bei der getesteten Version 0.8 konnte eine gute Usability festgestellt werden. Die Anweisungen in der Anwendung wurden auf einer Schulnotenskala mit 2 bzw. 3 bewertet. Die Orientierung beim Eintragen der Daten wurde zweimal

¹⁵⁸ vgl. Sarodnick; Brau (2010), S. 163

¹⁵⁹ Virzi (1992)

¹⁶⁰ Zu den Anforderungen an Testpersonen vgl. Sarodnick; Brau (2010), S. 167

¹⁶¹ Protokolle siehe Anhang 5

mit 1 festgestellt. Für die Navigation wurden eine 1 bzw. 2 vergeben. Insgesamt wurde die Usability zweimal mit 2 bewertet.

Die meisten von den Testpersonen festgestellten Fehler, wurden für die Version 1.0 behoben.

Die jetzige Software-Umsetzung stellt lediglich einen ersten Schritt dar, um das Verfahren im Produktmanagement komfortabel anwenden zu können. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten umschließen eine flexiblere Eingabe von Alternativen, die verbesserte Integrierung der Hilfestellung zur Bewertung und eine ansprechendere Anwendungsumgebung.

8 Kritische Würdigung des Ansatzes

Als Antwort auf die primäre Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit (*Wie können Verlage die vorteilhafteste Konfiguration eines Produkts finden, um den maximalen Produktnutzen zu erzielen?* – vgl. Kapitel 2) wurde eine Entscheidungssystematik am Beispiel der Warengruppe Ratgeber entwickelt und durchgeführt (Kapitel 6). Die Komponenten des Ansatzes, nämlich die relevanten nutzenstiftenden Produktmerkmale (Kapitel 3), die Gewichtung der Merkmale (Kapitel 4) und die Methodik zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit der Alternativen (Kapitel 5) wurden entworfen und diskutiert. Abschließend erfolgte die Umsetzung des Ansatzes als Entwurf einer Software-Applikation (Kapitel 7).

Die Verwendung von AHP und TOPSIS für einen Ansatz zur Bestimmung des Produktnutzens in der Verlagsbranche darf in zweierlei Hinsicht als Novum gelten. Erstens wurden die beiden Effizienz- und Entscheidungstechniken bis dato im Bereich der Medien nicht eingesetzt¹⁶², sofern man von der Auswahl von Software absieht. Zweitens sind nach bisheriger Kenntnis beide Techniken in Kombination noch nie zur Evaluation eines Produktnutzens eingesetzt worden.¹⁶³ Der Ansatz wird daher im Folgenden auf verschiedene kritische Aspekte untersucht. Zunächst werden Schwächen der Methodik im Allgemeinen untersucht und ihre Anwendbarkeit auf andere Warengruppen beleuchtet. Anschließend wird auf das Prinzip des relativen Produktnutzens eingegangen, welches dem Entscheidungssystem zugrunde liegt. Nachdem Ziel der Arbeit auch die Erstellung eines praxisnahen Ansatzes war, wird dieses ebenfalls untersucht. Abschließend wird die Methodik der rationalen Entscheidungsfindung, der Verwendung von strategischen Ansätzen gegenübergestellt. Die kritische Würdigung des Ansatzes dient nicht dem Selbstzweck, sondern soll weitere Forschungsmöglichkeiten aufzeigen.

8.1 Methodik im Allgemeinen

Kritisch bei der Entwicklung des Ansatzes erscheint zunächst die geringe Datenbasis, auf die sich die Auswahl der relevanten Merkmale und die Gewichtung stützen. Grundsätzlich geht man zwar davon aus, dass Experten in ihrer Funktion repräsentative Aussagen treffen können¹⁶⁴, dennoch dürften fünf Experten zu gering sein, um eine valide Aussage über die Grundgesamtheit zu erhalten. Leider waren für die Untersuchung jedoch nicht mehr Experten verfügbar. Zudem wurde der Nutzer von Verlagsprodukten nicht in die empirische Untersuchung von relevanten Nutzenmerkmalen eingebunden und vorausgesetzt, dass dem Produktmanagement entsprechende Erkenntnisse zu Verfügung stehen. Dies kann insbesondere bei kleinen Verlagen ohne Budget für Marktforschung angezweifelt werden. Eine spezifische Untersuchung der Nutzenerwartungen und -erfahrungen von Buch-Rezipienten nach Warengruppen würde eine sinnvolle Ergänzung dieser Arbeit darstellen.

¹⁶² Weder zu AHP, noch zu TOPSIS führt die Bibliothek der Hochschule der Medien in Stuttgart ausführliche Literatur.

¹⁶³ Für die Bereiche Kundenwerte/ -bedürfnisse gibt es jedoch Ansätze vgl. Johnson; Mazur (2008)

¹⁶⁴ Mayer (2009), S. 41

Bei der Entwicklung des Ansatzes hat sich zudem gezeigt, dass das Operationalisieren der Nutzenmerkmale weitere Forschungsmöglichkeiten bietet. So konnten in Kapitel 5.3 bei der Entwicklung der Leitlinien zur Beurteilung der Ausprägungen oft nur grobe Leitfragen formuliert werden, weil manche Themenbereiche wenig erschlossen waren. Als Beispiele seien hier die Messung der Usability von Büchern, der relative Nutzen von medienkonvergenten Schnittstellen oder digitale Beständigkeit genannt. Da eine konsistente Bewertung der Ausprägungen für die Stabilität des Verfahrens eminent wichtig ist, muss ausführlicher erarbeitet werden, wie die Merkmale der Alternativen zu beurteilen sind. Dies weist zugleich auf die größte Schwäche des Verfahrens hin: eine starke Abhängigkeit vom Anwender des Verfahrens. Zwar kann dem Ansatz zugutegehalten werden, die Produktkonfiguration von Verlagsprodukten rationaler zu gestalten, dennoch beeinflusst der Anwender über die Bewertung der Alternativen den Ausgang extrem. Sofern sich der Produktmanager zuvor subjektiv einen Favoriten ausgesucht hat, kann er diesen durch gute Bewertungen zum „Gewinner“ machen. Die Problematik stellt sich jedoch gleichermaßen bei jedem Ansatz, der das Produktmanagement zum Entscheider macht.

Vor dem Hintergrund der Konkurrenzsituation im Ratgeberbereich¹⁶⁵, stellt sich zwangsläufig die Frage, ob neue Ratgeberformen wie etwa „User-helfen-User“-Foren im Internet in das Verfahren als Konfigurationsalternative einbezogen werden können. So könnten Verlage eine Antwort darauf finden, ob sie zu einem bestimmten Themenbereich eine große Ratgeber-Reihe produzieren oder – aufgrund eines möglicherweise höheren Produktnutzens – eine neue Web-Community dazu aufbauen. Ob der Ansatz dazu geeignet ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Einerseits sollten für jede Form des Ratgebers die relevanten Merkmale zutreffen, andererseits müssten die Bewertungsrichtlinien sehr umfassend sein, um eine objektive Beurteilung zu gewährleisten. Sinnvoller scheint es, stark abweichende Produktformen als Erweiterung einzelner Alternativen zu sehen. Eine Ratgeber-App, die mit einer entsprechenden Community vernetzt ist, würde in Kompetenz, Verständlichkeit und Medienkonvergenz hohe Werte erzielen.

Anwendbarkeit in anderen Warengruppen – und darüber hinaus

Nicht nur im Bereich Ratgeber wäre die Kenntnis über den Produktnutzen von Konfigurationsvarianten gefragt. Wie bereits im Kapitel 1 dargestellt, haben sich quer durch die Verlagsbranche die Möglichkeiten, Verlagsprodukte zu konfigurieren, vervielfacht. Der Rat „Mehrwert durch höheren Produktnutzen“ ist branchenweit zu hören. Es stellt sich daher die Frage, ob der hier entwickelte Ansatz auch für die Produktnutzen-Evaluation in anderen Warengruppen als der des Ratgebers angewendet werden kann.

Um dies zu beantworten, müssen zunächst die branchenspezifischen Teile der Systematik bestimmt werden. Dabei handelt es sich zweifelsohne um die Auswahl der relevanten Merkmale, deren Gewichtung und die entwickelten Hinweise zu deren konsistenter Beurteilung. Möglicherweise bestehen je-

¹⁶⁵ vgl. boersenblatt.net (2012a)

doch Synergien zu anderen Warengruppen, für die ähnliche Merkmale in ähnlicher Gewichtung relevant sind.

Reiseführer, Gruppe 310 der Warengruppe Reise, ähneln in vielen Belangen den Ratgebern und werden sogar zur Ratgeberliteratur gezählt, obwohl sie eine eigenen Warengruppe bilden.¹⁶⁶ Die wichtigen Merkmale Usability, Gestaltung, Beständigkeit, Medienkonvergenz, Kompetenz und Verständlichkeit könnten ebenfalls auf Reiseführer zutreffen. Auch Reiseführer wollen motivieren, anregen und Lust auf eine Sache machen, daher dürfte auch die emotionale Ansprache relevant sein – wenngleich eine ähnlich geringe Gewichtung zu den anderen Merkmalen vorstellbar erscheint. Zugleich hat auch das Segment Reise mit neuer digitaler Konkurrenz zu kämpfen.¹⁶⁷ Innovative Produkte – etwa die interaktiven Reiseführer-Apps von Marco Polo¹⁶⁸ – konkurrieren mit den klassischen Printwerken und anderen digitalen Angeboten um den höchsten Produktnutzen. Das Merkmal Innovationskraft scheint daher ebenfalls relevant. Eine größere Rolle als beim Ratgeber könnte hingegen das Merkmal Aktualität spielen, denn nur aktuelle Informationen helfen dem Reisenden weiter.

Auch auf die Warengruppe Sachbuch lässt sich die Systematik möglicherweise übertragen. Das Sachbuch bringt neuste wissenschaftliche Erkenntnisse dem interessierten Publikum in möglichst einfacher Sprache nahe.¹⁶⁹ Wie bei Ratgebern und Reiseführern steht also eine einfache Informationsaufnahme im Vordergrund. Als relevante Merkmale könnten daher abermals Kompetenz, Verständlichkeit und Vertrauenswürdigkeit in Frage kommen. Je nach Themenbereich könnten auch die Merkmale Usability, Gestaltung, Medienkonvergenz und Innovationskraft eine Rolle spielen. Man denke etwa an ein Sachbuch zum Periodensystem der Elemente oder – hier ist das Gegenteil der Fall – ein Geschichtsbuch zu Martin Luther, bei dem ein „Standard-Taschenbuch“ ausreichen könnte. Emotionale Ansprache und Beständigkeit dürften hingegen weniger bedeutend sein, da Sachbücher in erster Linie Sachinformationen vermitteln wollen und üblicherweise nicht an materialbeanspruchenden Orten eingesetzt werden. Vor allem die große Bandbreite an Sachbüchern dürfte eine kategorische Übernahme der Systematik erschweren. Einzelne Merkmale könnten jedoch in Relevanz, Gewichtung und Beurteilung übernommen werden.

Unabhängig davon, ob Ratgeber-spezifische Teile des Ansatzes auf andere Warengruppen übertragen werden können, erscheint die grundlegende Systematik universal für die Feststellung des Produktnutzens. Jeder Verlagstitel besitzt inhaltliche und funktionale Komponenten, die den Produktnutzen ausmachen. Weiß man, um welche Komponenten es sich handelt, so muss deren Gewichtung festgestellt werden. Damit handelt es sich um ein multikriterielles Entscheidungsproblem, das mit dem Analytic Hierarchy Process gelöst werden kann. Anschließend bedarf es noch einer Technik zur Effizienzanalyse, um den Produktnutzen der einbezogenen Alternativen relativ zu beurteilen. Hierfür bietet sich TOP-

¹⁶⁶ Heimler (2011), S. 247

¹⁶⁷ Ebenda., S. 243

¹⁶⁸ vgl. Marcopolo.de (2012)

¹⁶⁹ Eine allgemeine Definition von Sachbüchern ist schwierig, vgl. Schikowski (2011b), S. 66

SIS an. Um eine Konsistenz in der Bewertung der Alternativen zu erzeugen, sollten hierzu abschließend Richtlinien entwickelt werden. So gesehen ist denkbar, dass die grundlegende Systematik nicht nur branchenweit für eine bestimmte Warengruppe und in Bezug auf den Produktnutzen eingesetzt wird, sondern auch in anderen Situationen, in denen sich ein Verlag ein rationalisierendes Werkzeug wünscht. Vorstellbar wäre die Beurteilung von konkurrierenden Reihenkonzepten, dem Auswählen eines neuen Gestaltungskonzepts aus einer Reihe von Vorschlägen oder Hilfestellung beim Bieten auf aussichtsreiche Titel am Literaturmarkt. Nachdem Entscheidungs- und Effizienzsysteme in der Verlagsbranche allgemein noch wenig verbreitet sind, ergeben sich diesbezüglich umfangreiche Forschungsmöglichkeiten. Neben den oben beschriebenen Abwandlungen des vorliegenden Ansatzes sind auch viele andere zu untersuchende verlagsspezifische Anwendungsfelder von Entscheidungs- und Effizienzsysteme denkbar. Als Beispiel sei die Auswahl von Mediendienstleistern und Lieferanten, die betriebliche Standortwahl¹⁷⁰ oder die Optimierung von Lieferketten im verbreitenden Buchhandel genannt.

8.2 Konstrukt vom relativen Produktnutzen

Der Ansatz dieser Arbeit basiert auf der Annahme, dass sich Produktnutzen nicht absolut messen lässt. Aus verschiedenen Gründen erschien diese Sichtweise dem Autor sinnvoll.

Zunächst bringt der Produktnutzen keine natürliche Einheit mit sich, wie es zum Beispiel bei Temperatur oder Geschwindigkeit der Fall ist. Es besteht von Natur aus erst einmal keine „nach oben offene“ Skala, die eine Messung zulässt. Gleichzeitig lässt sich für den Produktnutzen kaum ein Werterand ausmachen, das heißt eine maximale und minimale Ausprägung kann kaum festgestellt werden – und zwar aus zwei Gründen. Erstens besteht kein vollständiger Marktüberblick, denn es ist nicht bekannt, welche Produktnutzen insgesamt zu Verfügung stehen. Zweitens ist unklar, welche Produktnutzen zum Beispiel durch technische Entwicklung in Zukunft entstehen werden. Welches (Verlags-) Produkt könnte für sich in Anspruch nehmen, dauerhaft den maximalen Produktnutzen zu bieten? Eine absolute Messung des Produktnutzens, zum Beispiel auf einer Kardinalskala von 0 bis 100, erscheint unmöglich.

Der hier entwickelte Ansatz setzt demnach auf eine relative Feststellung des Produktnutzens. Es wird davon ausgegangen, dass sich nur sagen lässt, welche Produktalternative (oder wie hier: -konfiguration) im relativen Vergleich den höchsten Produktnutzen besitzt. Diese Ansicht entspricht der volkswirtschaftlichen ordinalen Nutzentheorie.¹⁷¹ Nach Paul Anthony Samuelson zeigt die Tatsache, dass ein bestimmtes Güterbündel einem anderen vorgezogen wird, dass das präferierte Güterbündel einen höheren Nutzen stiftet.¹⁷²

¹⁷⁰ Die vieldiskutierten Umzüge von Suhrkamp und der Süddeutschen Zeitung zeigen, dass dieses Thema auch in der Verlagsbranche relevant ist.

¹⁷¹ Wiese (2005), S. 50

¹⁷² Samuelson (1937)

Mit TOPSIS wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Verfahren verwendet, das den Gedanken vom relativen Produktnutzen umsetzt. Für die Alternativen wird eben nicht ein absoluter Wert berechnet – wie es etwa ein Scoring-System täte – sondern ein Verhältnis aus dem Abstand zu den erzielten maximalen und minimalen Werten der Alternativen. Selbst wenn eine Alternative stets die höchste Bewertung erzielt und damit den maximalen Wert des TOPSIS-Indexes 1,0 erhält, bedeutet dies lediglich, dass sie den höchsten Produktnutzen relativ zu allen einbezogenen Alternativen besitzt.

Eine interessante Überlegung ist zudem, wie sich der relative Produktnutzen im Zeitverlauf verhält und ob eine Degression des Produktnutzens erfolgt. Der in dieser Arbeit verwendete Ansatz legt nahe, dass dieser zunächst konstant bleibt. Sinken die Bewertungen der Merkmale monoton, zum Beispiel aufgrund gewandeltem Mediennutzungsverhalten oder veralteter Information, so bleibt der Verhältniswert annähernd gleich.¹⁷³ Nur wenn neue Alternativen in die Auswahl kommen, findet eine Degression oder Progression des Produktnutzens statt, da die Produktnutzenmerkmale der Alternativen neu zueinander bewertet werden.

Abb. 5 zeigt, wie sich der Produktnutzen verändert, wenn bei zufällig vergebenen Ausprägungen die schlechteste Alternative bei der nächsten Durchführung herausgenommen wird und sich die Bewertungen der restlichen Alternativen jeweils um einen Bewertungsschritt verschlechtern.

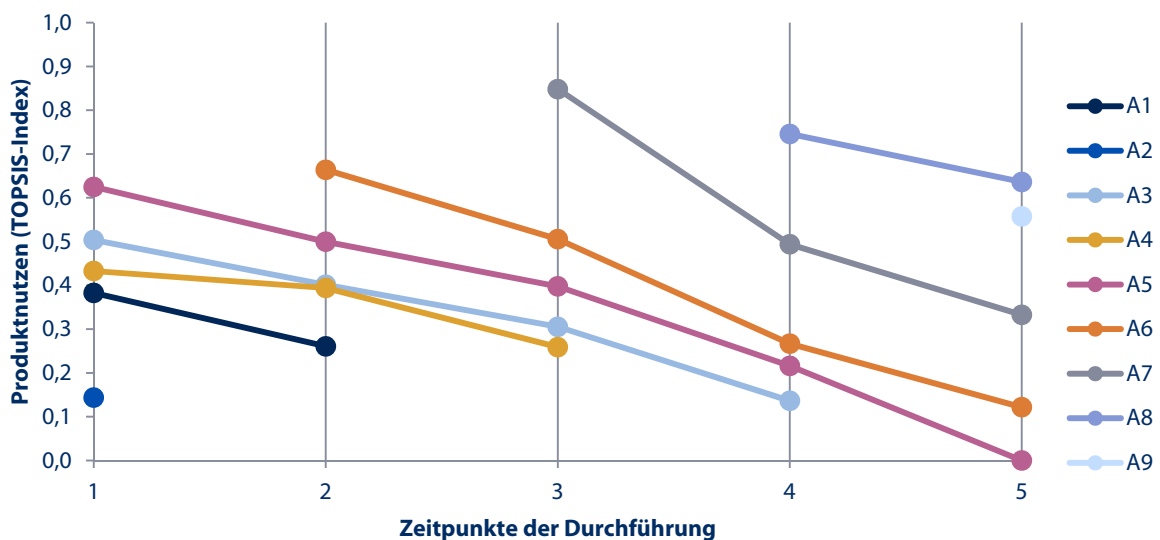


Abb. 5: Produktnutzen-Degression bei mehrmaliger Durchführung des Ansatzes

Bei der beispielhaften Durchführung in Kapitel 6 zeigte sich, dass die Wildpflanzen-App – obwohl sie die zeitlich fortschrittlichste Lösung war – nicht den höchsten Produktnutzen erzielte, da zum Beispiel die Bilder zu klein für eine gute Bestimmung waren. Auch in Abb. 5 erzielt die zuletzt hinzugekommene Alternative nicht immer den höchsten Produktnutzen. Das zeigt, dass auf der Zeitachse nicht

¹⁷³ Sinkt die Ausprägung aller Alternativen je um einen Bewertungsschritt, so bleibt die Rangfolge bestehen, der Abstand zwischen den Alternativen verringert sich jedoch aufgrund der Degression gegen Null.

„automatisch“ eine Produktnutzendegression aufgrund technischer Entwicklung vorausgesetzt werden kann. Vielmehr muss der Produktnutzen bezogen auf spezifische Anforderungen ermittelt werden – also durch eine relative Feststellung wie sie im Rahmen dieser Arbeit stattfindet.

Die im Konstrukt des relativen Produktnutzens vorkommende Degression darf allerdings nicht mit einer Degression bei der individuellen Nutzenerfahrung verwechselt werden. Diese dürfte sich aus den speziellen Eigenschaften von Medienprodukten ergeben, zum Beispiel dass der Wert eines Medienprodukts nach dem Konsum sinken kann, etwa nach dem Lesen einer Zeitung. Erkenntnisse über die individuelle Nutzenerfahrung könnten den Ansatz vom relativen Produktnutzen aus der Sicht des Produktmanagements in Zukunft bereichern. Insbesondere dann, wenn Konfigurationsalternativen zu mehreren Verfahrenszeitpunkten bewertet werden müssen.

8.3 Praxistauglichkeit

Die Arbeit hatte sich zum Ziel gesetzt, einen praxistauglichen Ansatz zu entwickeln. Als entscheidende Kriterien wurden das Schaffen eines Mehrwerts für die Verlage durch ein rationales Entscheidungssystem, ein klarer Platz im Produktmanagement und eine einfache Anwendbarkeit durch eine Software-Applikation definiert. Durch die Umsetzung des Ansatzes in Microsoft Excel (Kapitel 7) und einem erfolgreichen Usability-Test kann letzteres Kriterium als erfüllt gelten. Anders schaut es mit den beiden anderen Kriterien aus.

Der Mehrwert durch ein rationales Entscheidungssystem zielte darauf ab, Bauchentscheidungen im Produktmanagement zu minimieren und dem Produktmanager ein Tool an die Hand geben, um schnell herauszufinden, welche Optionen beim Entwurf des neuen Verlagsproduktes hinsichtlich des Produktnutzens am vorteilhaftesten sind. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Ansatz für ein solches Tool entwickelt – es erscheint jedoch fraglich, ob die Produktmanager in Verlagen überhaupt Willens sind, dieses einzusetzen. Zwei Beobachtungen deuten darauf hin.

Erstens haben manche der befragten Experten die Entscheidung über Produktkonfigurationen als bereits ausreichend rational beschrieben – mit der Begründung, dass sie auf ihre Erfahrung und die bisherige Praxis vertrauen. So beschrieb Frau Kneissler eine einfache Entscheidungsfindung: „Wir überlegen, eher für welche Reihe sich die Thematik am besten eignet. (...) Da wir in Reihenkonzepten arbeiten, ist hier die Entscheidung schnell gefallen.“ Frau Graff betonte ebenfalls, dass „wir auf Erfahrung vertrauen, aber uns auch an den Reihen und möglichen Formaten und Preisen orientieren.“ Herr Auge erzählte, dass die Entscheidung auf „langjähriger Erfahrung und erhobenen Daten“ basiere. Frau Seeliger meinte, dass sie versuchen, die Entscheidung „zu objektivieren, indem wir Meinungen unserer Vertreter einholen.“ Natürlich können solche Aussagen auch die besondere Notwendigkeit eines rationaleren Entscheidungssystems betonen, denn frei von Vorurteilen, nüchtern und sachlich erscheint die beschriebene Praxis nicht. Es erscheint trotzdem zweifelhaft, dass ein stark rationalisierender und auto-

matisierender Ansatz wie in dieser Arbeit entwickelt, unter diesen Bedingungen schnell Eingang in die Praxis findet.

Zweitens ist das Büchermachen immer noch ein kreativer, von Emotionen geprägter Prozess. Die befragten Experten betonten an vielen Stellen, dass die Konfiguration eines Ratgebers ein subjektiver Schaffensprozess sei. Frau Schlitzer berichtete, dass die Konfiguration eine Mischung aus Erfahrung und Intuition sei und sie keine Checkliste abhaken. Herr Auge bezeichnet den Prozess gar als „sehr emotional“. So wurde der Literaturbetrieb schon als „heißes Spektakel“ beschrieben¹⁷⁴ und für den Lektorenberuf „Leidenschaft und Augenmaß zugleich“¹⁷⁵, sowie ein „Funkeln im Auge“¹⁷⁶ vorausgesetzt. Eine solche Einstellung zum Büchermachen könnte sich schwer mit einem Ansatz vertragen, der auf strukturierte Beurteilung und errechnete Vorteilhaftigkeit setzt. Inwiefern der Ansatz daher einen Weg ins Produktmanagement von Verlagen finden wird, erscheint dem Autor zweifelhaft.

Ob der Ansatz in die Methoden des Produktmanagements eingebettet werden kann, sollte ebenfalls zeigen, ob Praxistauglichkeit gegeben ist. Zunächst kann festgestellt werden, dass der hier entwickelte Ansatz bereits in Teilen dem Produktmanagement entstammt. Der AHP als Verfahren zur Feststellung der Gewichtung der Ratgeber-Merkmale ist ein Zielbildungs-Verfahren, das im Produktmanagement zum Beginn der Programmplanung zur Findung des Programmgestaltungsziels eingesetzt werden kann.¹⁷⁷ Dieses beschreibt die „Destination“ des Produktprogramms, also zum Beispiel Ratgeber, bei denen Usability, Gestaltung, Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Verständlichkeit herausstechen, um einen hohen Produktnutzen zu erzielen. Effizienzsysteme, die die Frage beantworten, mit welcher Alternative man diese Ziele am besten erreicht, sind eher im Beschaffungs- als im Produktmanagement zuhause, zum Beispiel in Form von Scoring-Modellen¹⁷⁸ oder eben auch TOPSIS¹⁷⁹. Der hier vorgelegte Ansatz kombiniert demnach Methoden aus den Disziplinen des Produktmanagement und des Beschaffungsmanagements. Unklar bleibt jedoch, inwiefern diese Methoden derzeit in Verlagen eingesetzt werden. Da diese weder in der verlagsspezifischen Literatur, noch in der Branchenpresse vorkommen, wird davon ausgegangen, dass die Verbreitung gering ist. Für die Praxistauglichkeit in der Verlagsbranche ist die Einordnung in die Methoden des Produktmanagements daher nicht relevant.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mit dem hier entwickelten Ansatz zwar ein Tool für das Produktmanagement entwickelt und als Software-Applikation umgesetzt wurde, die Praxistauglichkeit aber aufgrund der Bedingungen im Produktmanagement von Verlagen angezweifelt werden muss. Letztlich kann jedoch nur ein Praxistest zeigen, ob der Ansatz verwendbar ist. Dies könnte Inhalt weiterer Forschung sein.

¹⁷⁴ Schickerling; Menche (2004), S. 15

¹⁷⁵ Boehlich u.a. (1989), S. 174

¹⁷⁶ Davies (1995), S. 16

¹⁷⁷ vgl. Pepels (2000), S. 322ff.

¹⁷⁸ vgl. Grün u.a. (2009), S. 154

¹⁷⁹ Wang u.a. (2009)

8.4 Konflikte mit strategischen Entscheidungen

Das strategische Management möchte die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung bestimmen¹⁸⁰ – hierzu gehört auch die Entscheidung, mit welchen Produkten ein Unternehmen am Markt ist. Die bekannte Produktportfolio-Analyse ist dabei nur ein Werkzeug des strategischen (Produkt-)Managements. Der hier entwickelte Ansatz mag dem Produktmanagement die Konfiguration mit dem höchsten relativen Produktnutzen aufzeigen – strategische Überlegungen werden jedoch vollständig ausgespart. So kann es sein, dass der Ansatz eine Alternative empfiehlt, die unter strategischen Gesichtspunkten jedoch keinen Sinn ergibt, beispielsweise weil mit dieser Konfiguration bereits mehrere Mitbewerber auf dem Markt sind. Dass der Ansatz in Konflikt mit strategischen Entscheidungen geraten kann, soll ein Abgleich mit einigen von Kropfberger formulierten „Strategischen Grundregeln“¹⁸¹ in Tab. 40 zeigen.

Strategische Regel	Konflikt
Aufbau von Stärken & Vermeiden von Schwächen	Die Alternative mit dem höchsten Produktnutzen enthält womöglich Ausprägungen, die zu den Schwächen des Verlags gehören, z.B. App-Programmierung
Ausnützung von Umwelt- und Marktchancen	Welche Konfiguration die höchsten Marktchancen besitzt, wird nicht einbezogen.
Ausnützung von Synergie-Potentialen	Ob Konfigurationen bestehende Fähigkeiten oder Stärken ausnutzen, um Vorteile zu erzielen, wird nicht geprüft.
Risikoausgleich	Welche Risiken mit der Auswahl der Alternativen verbunden sind, wird nicht einbezogen.
Beharrlichkeit	Strategien sollen nicht kurzfristig dem „Erfolg des Augenblicks“ geopfert werden, möglicherweise bewirkt eine Konfiguration aber genau dies.

Tab. 40: Der Ansatz im Konflikt mit „Strategischen Grundregeln“

Letztlich zeigt sich durch den Konflikt mit strategischen Entscheidungen vor allem eines: Der vorgelegte Ansatz kann nur ein Werkzeug unter vielen sein, denn das Merkmal des höchsten Produktnutzens legitimiert nicht zugleich zur Produktion der Konfiguration. Ein Produktmanager muss stets die bestehende Strategie des Unternehmens im Auge behalten, sei es das Ausnutzen von Marktlücken, dem Aufbau einer Marke oder das Schaffen von Synergien in der Produktion. Ist das Schaffen von Produkten mit hohem Produktnutzen Teil der Produktstrategie, so kann der hier vorgelegte Ansatz zum Erreichen dieses strategischen Ziels beitragen.

Weitere Forschungsmöglichkeiten wären Verknüpfungen zwischen dem hier entworfenen Entscheidungssystem und den bestehenden Werkzeugen des strategischen Produktmanagements.

¹⁸⁰ Hungenberg (2011), S. 4

¹⁸¹ Kropfberger (1986), S. 79f.

9 Zusammenfassung

Verlage stehen vor der Herausforderung, bei einer Vielzahl an Möglichkeiten, Verlagsprodukte zu konfigurieren, die Alternative mit dem höchsten Produktnutzen zu finden. Dem Ziel „Mehrwert zu schaffen“ steht dabei zum einen die vermutete Nicht-Messbarkeit vom Produktnutzen und zum anderen ein fehlendes Entscheidungssystem im Weg. Die vorliegende Arbeit beschreibt die Lösung dieser Probleme in drei Teilen. Zunächst werden die relevanten nutzenstiftenden Merkmale von Verlagsprodukten mit der Hilfe von Experten ermittelt, danach erfolgt die Gewichtung der Merkmale durch einen paarweisen Vergleich im Rahmen des Analytic Hierarchy Process. Anschließend wird mithilfe des TOPSIS-Verfahrens ein Beurteilungsschema für die Alternativen entworfen. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Systematik beispielhaft für die Warengruppe Ratgeber entwickelt. Es wurden folgende relevante nutzenstiftende Merkmale ausgewählt: Usability (35 %), Gestaltung (35 %), Medienkonvergenz (13 %) und Beständigkeit (16 %) in funktionaler und Kompetenz (24 %), Verständlichkeit (30 %), Vertrauenswürdigkeit (23 %), Emotionale Ansprache (13 %) und Innovationskraft (10 %) in inhaltlicher Hinsicht. Um die Anwendungssituation zu simulieren, wurden fünf bestehende Ratgeber zum Thema Wildpflanzenbestimmung als Konfigurationsalternativen verwendet. Unter Zuhilfenahme zuvor entwickelter Richtlinien, wie die Ausprägungen der Merkmale konsistent zu beurteilen seien, wurde ihre Vorteilhaftigkeit bezüglich des Produktnutzens ermittelt. Da dies mathematischer Berechnungen bedarf, wurde die Systematik zusätzlich als Applikation in Microsoft Excel umgesetzt.

Drei Punkte dürften als wesentliche Erkenntnisse der Arbeit gelten:

Erstens: Die erstmalige Anwendung der AHP und TOPSIS-Verfahren im Kontext der Verlagswirtschaft zeigte, dass es dort vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für Effizienz- und Entscheidungssysteme geben kann. Verlage könnten diese – wie hier – für die Bestimmung der Konfiguration mit dem höchsten Produktnutzen, aber beispielsweise auch für die Evaluation eines neuen Gestaltungskonzepts, die Manuskriptbeurteilung, das Bieten auf dem Literaturmarkt oder die Auswahl von Dienstleistern und Zulieferern nutzen. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass die in der Verlagsbranche weit verbreitete emotionale Haltung zum Büchermachen konträr zu dieser stark rationalen Verfahrensweise laufen kann.

Zweitens: Der Produktnutzen lässt sich nur als relativer Wert feststellen. Eine absolute Messung scheint unmöglich, da zum einen kein vollständiger Marktüberblick besteht und zum anderen unklar ist, welche Produktnutzen durch technische Entwicklung in Zukunft entstehen werden. Allerdings ist es möglich, in einer gegebenen Menge an Alternativen das Produkt zu ermitteln, welches im relativen Vergleich den höchsten Produktnutzen besitzt. Hiermit wird zugleich die ordinale Nutzentheorie aus der Volkswirtschaftslehre auf eine mikroökonomische Situation übertragen.

Drittens: Der Produktnutzen von Ratgebern wurde näher erforscht. Die auf Expertenaussagen basierenden Ergebnisse erklären, worauf es bei der Konfiguration eines guten Ratgebers vor allem ankommt: Auf eine gute Usability und eine ansprechende Gestaltung, sowie verständlichen, kompetenten

und vertrauenswürdigen Inhalt. Medienkompetenz, Beständigkeit, emotionale Ansprache und Innovationskraft gelten mit geringerer Gewichtung als relevante Merkmale für einen hohen Produktnutzen.

Das Produktmanagement im Verlag muss für eine optimale Produktplanung verschiedene Aspekte im Auge behalten. Hierzu gehören unter anderem die generelle Produktstrategie des Unternehmens, aktuelle Marktforschung über seine Zielgruppe, hilfreiche Erfahrungen aus der Vergangenheit und Ziele, die mit dem Programm verfolgt werden. Sind Produkte mit hohem Produktnutzen Teil der Zielsetzung, so kann das hier vorgelegte Effizienz- und Entscheidungssystem zum Erreichen dieses Ziels beitragen.

Literaturverzeichnis

- Adolph, Steve; Bramble, Paul (2003):** Patterns for effective use cases. Boston: Addison-Wesley
- Barrett, Charlie (2011):** Self-publishing: The Dawn of a New Era in Publishing. 20.1.2011,
URL: <http://literarilyspeaking.net/2011/01/20/self-publishing-the-dawn-of-a-new-era-in-publishing/>
[Zugriff: 3.5.2012]
- Belz, Christian; Bieger, Thomas (2006):** Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile.
Landsberg am Lech: mi-Fachverlag
- Bhagwat, Rajat; Sharma, Milind Kumar (2009):** An application of the integrated AHP-PGP model for performance measurement of supply chain management. In: *Production Planning & Control*, Band 20, Ausgabe 8, 2009, S. 678–690
- Boehlich, Walter; Habermas, Rebekka; Pehle, Walter (1989):** Der Autor, der nicht schreibt. Versuche über den Büchermacher und das Buch. Frankfurt am Main: Fischer
- boersenblatt.net (2010):** E-Book-Markt: Autorenhonorare in digitalen Zeiten. 3.11.2010,
URL: <http://www.boersenblatt.net/372481/> [Zugriff: 20.5.2012]
- boersenblatt.net (2012a):** Mainzer Kolloquium zur Zukunft des Ratgeberverlegens: Schwerstarbeit, auf Jahre. 30.1.2012, URL: <http://boersenblatt.net/491543> [Zugriff: 20.5.2012]
- boersenblatt.net (2012b):** Ratgeberverlage: Da geht noch was. 16.2.2012,
URL: <http://www.boersenblatt.net/510772/> [Zugriff: 19.5.2012]
- boersenblatt.net (2012c):** Ratgeber-Apps: 15 Millionen Chancen. 16.2.2012,
URL: <http://www.boersenblatt.net/509262/> [Zugriff: 19.5.2012]
- Börsenblatt-Redaktion (2011):** Die E-evolution entlässt ihre Kinder. In: *Börsenblatt*, Ausgabe 24, 2011, S. 16–19
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2005):** Buchkäufer und Leser 2005 – Profile, Motive, Wünsche: Verbraucherstudie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und Sinus Sociovision. Frankfurt am Main: Börsenverein des Deutschen Buchhandels
- Bosshart, Louis (1994):** Überlegungen zu einer Theorie der Unterhaltung. In: Hoffmann-Riem, Wolfgang; Bosshart, Louis (Hrsg.): *Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als öffentliche Kommunikation*. München: Ölschläger, S. 40
- Brauner, Detlef Jürgen; Weigert, Martin; Raible-Besten, Robert (1997):** Lexikon des Verlagswesens. München: Oldenbourg
- Breu, Ruth; Matzner, Thomas; Nickl, Friederike; Wiegert, Oliver (2005):** Software-Engineering. Objektorientierte Techniken, Methoden und Prozesse in der Praxis. München: Oldenbourg
- Breunig, Christian (1999):** Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: *Media Perspektiven*, Band 3, Ausgabe 99, 1999, S. 94–110
- Breyer-Mayländer, Thomas (2001):** Wirtschaftsunternehmen Verlag: Buch-, Zeitschriften- und Zeitungsverlage: Distribution, Marketing, Rechtsgrundlagen, Redaktion/Lektorat. Frankfurt am Main: Bramann
- Browser-Statistik.de (2012):** Browser-Marktanteile Januar 2012. 11.7.2012, URL: <http://www.browser-statistik.de/marktanteile/2012/januar/> [Zugriff: 11.7.2012]
- Bucher, Hans-Jürgen; Gloning, Thomas; Lehnen, Katrin (Hrsg.) (2010):** Neue Medien – neue Formate
Ausdifferenzierung und Konvergenz in der Medienkommunikation. Frankfurt am Main: Campus
- buchreport.de (2010):** Zusammenarbeit mit Textunes: Gräfe und Unzer optimiert iPhone-Apps. 3.11.2010,
URL: <http://www.buchreport.de/pressemitteilungen/pressemitteilungen/datum/2010/03/11/graefe-und-unzer-optimiert-iphone-apps.htm> [Zugriff: 19.5.2012]
- Buchreport-Redaktion (2012):** Schwer vermittelbar: Angereicherte Formate mit Akzeptanzproblemen. In: *buchreport.express*, Ausgabe 17, 26.4.2012, S. 14
- Burkart, Roland (2002):** Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Stuttgart: UTB
- Casimir, Torsten; Roesler-Graichen, Michael (2012):** „Wir müssen effizienter werden“: Interview mit Hans Dieter Beck und Ludger Kleyboldt. In: *Börsenblatt*, Ausgabe 14, 2012, S. 24f.

- Chu, Ta-Chung (2002):** Facility location selection using fuzzy TOPSIS under group decisions. In: *International Journal of Uncertainty Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, Band 10, Ausgabe 6, 2002, S. 687–702
- Clement, Michel; Prostka, Tim; Eggers, Felix (2012):** Zwischen Piraterie und Vermarktungsoptionen. In: *buchreport.magazin*, Ausgabe März, 2012, S. 48–52
- Cunningham, Peter A.; Fröschl, Friedrich (1995):** Outsourcing. Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung. Frankfurt am Main: FAZ
- Davies, Gill (1995):** Beruf: Lektor. Friedrichsdorf: Hardt und Wörner
- Donsbach, Wolfgang (1987):** Journalismusforschung in der Bundesrepublik: Offene Fragen trotz „Forschungsboom“. In: *Zwischenbilanz der Journalistenausbildung*, 1987, S. 105–142
- Dreiskämper, Thomas (2010):** Definition, Fragestellungen und Ansätze einer deskriptiven Medienökonomie. In: *Schriftenreihe Medienökonomie*, Ausgabe 2009/2010, 2010, S. 1–37
- Dyckhoff, Harald; Allen, Katrin (1999):** Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis (DEA). In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Band 51, Ausgabe 5, 1999, S. 411–436
- Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz von (2003):** Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Fell, Anja (2010):** Placebo-Effekte im Marketing: Zur Abhängigkeit des Produktnutzens von Marketing-Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler
- Gochermann, Josef (2004):** Kundenorientierte Produktentwicklung: Marketingwissen für Ingenieure und Entwickler. Weinheim: Wiley-VCH
- Gottschling, Stefan (2008):** Stark texten, mehr verkaufen. Kunden finden, Kunden binden mit Mailing, Web & Co. Wiesbaden: Gabler
- Gottschling, Stefan (2010):** Einfach besser texten: Techniken für professionelleres Schreiben. Wiesbaden: Gabal
- Greenberg, Bradley S. (1973):** Viewing and listening parameters among British youngsters. In: *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Band 17, Ausgabe 2, 1973, S. 173–188
- Grün, Oskar; Kummer, Sebastian; Jammernegg, Werner (2009):** Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. München: Pearson
- Haedrich, Holger; Fiechter, Oliver (2009):** Mit den Augen des Kunden sehen – Den Kundennutzen im Visier. In: *Marketing Review St. Gallen*, Ausgabe 4, 2009, S. 16 –21
- Haupt, Johannes (2010):** Rowohlt digitalbuch plus: Guter 1. Wurf, Luft nach oben. 8.10.2010, URL: <http://www.lesen.net/ebooks/rowohlt-digitalbuch-plus-guter-1-wurf-luft-nach-oben-4145/> [Zugriff: 3.5.2012]
- Hauschildt, Jürgen; Gemünden, Hans Georg (2011):** Dimensionen der Innovation. In: Albers, Sönke; Gassmann, Oliver (Hrsg.): *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler
- Heimler, Gerhard (2011):** Reise. In: Bramann, Klaus-W. (Hrsg.): *Warengruppen im Buchhandel: Grundlagen – Allgemeines Sortiment – Fachbuch*. Frankfurt am Main: Bramann, S. 242–262
- Heinsen, Sven (2003):** Usability praktisch umsetzen. Handbuch für Software, Web, Mobile Devices und andere interaktive Produkte. München/Wien: Hanser
- Hickethier, Knut (2010):** Einführung in die Medienwissenschaft. Stuttgart; Weimar: Metzler
- Hirayama, Yoshie; Matsuno, Yasunari; Hondo, Hiroki (2004):** Application of analytical hierarchy process to analysis of consumers' decision making for products selection. In: Inaba, Atsushi; Ikaga, Toshiharu (Hrsg.): *Developing and Systematizing of EcoBalance Tools based on Life-Cycle-Thinking*. Tokio: 6th International Conference on EcoBalance
- Höhne, Daniela (2010):** Verlorene-Werke: Wie schreibt man eine Rezension? 25.8.2010, URL: <http://verlorene-werke.blogspot.de/2010/08/wie-schreibt-man-eine-rezension.html> [Zugriff: 1.6.2012]
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2009):** Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler
- Horchler, Hartmut (1996):** Outsourcing. Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung. Frechen: Datakontext
- Huang, Lucheng; Li, Xin (2009):** Research on determining the key technology of new product plan and design. In: *2008 IEEE International Conference on Robotics and Biomimetics (Robio)*., 2009, S. 1532–1537

- Hügel, Hans-Otto (2011):** Qualitätskriterien oder Kritik – Messen oder Werten der Unterhaltung. In: Hallenberger, Gerd (Hrsg.): *Gute Unterhaltung?! Qualität und Qualitäten der Fernsehunterhaltung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Hungenberg, Harald (2011):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden: Gabler
- Hwang, C. L.; Yoon, Kwangsun (1981):** Multiple attribute decision making: methods and applications: a state-of-the-art survey. New York: Springer
- iX-Redaktion (2011):** Electronic Publishing. In: *iX - Magazin für Informationstechnik*, Ausgabe 9, 2011, S. 116
- Janic, Milan (2003):** Multicriteria evaluation of high-speed rail, transrapid maglev and air passenger transport in Europe. In: *Transportation Planning and Technology*, Band 26, Ausgabe 6, 2003, S. 491–512
- Jessen, Jens (2005):** Literatur. In: Schalkowski, Edmund; Tietz, Jürgen (Hrsg.): *Rezension und Kritik*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 207
- Johnson, Chad M.; Mazur, Glenn H. (2008):** Value based product development – using QFD and AHP to identify, prioritize, and align key customer needs and business goals. In: *20th Symposium on Quality Function Deployment*, 2008, S. 23–39
- Kammann, Uwe; Jurkuhn, Katrin; Wolf, Fritz (2007):** Im Spannungsfeld. Zur Qualitätsdiskussion öffentlich-rechtlicher Fernsehprogramme. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Katz, Elihu; Blumler, Jay G.; Gurevitch, Michael (2003):** Utilization of mass communication by the individual. In: Ross, Karen; Nightingale, Virginia (Hrsg.): *Critical Readings: Media and Audiences.*, S. 19–32
- Kiefer, Marie Luise (2005):** Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. München: Oldenbourg
- Klieme, Eckhard (2004):** Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen?. In: *Pädagogik*, Ausgabe 6, 2004, S. 10–13
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001):** Marketing-Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter (2003):** Konsumentenverhalten. München: Vahlen
- Kropfberger, Dietrich (1986):** Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement. Linz: Trauner
- Krug, Steve (2006):** Don't make me think! A common sense approach to web usability. Berkeley: New Riders
- Kuß, Alfred (2006):** Marketing-Einführung: Grundlagen – Überblick – Beispiele. Wiesbaden: Gabler
- Labib, Ashraf W. (2011):** A supplier selection model: a comparison of fuzzy logic and the analytic hierarchy process. In: *International Journal of Production Research*, Band 49, Ausgabe 21, 1.11.2011, S. 6287–6299
- Laurent, Gilles; Kapferer, Jean-Noel (1985):** Measuring consumer involvement profiles. In: *Journal of marketing research*, 1985, S. 41–53
- Lindner-Braun, Christa (2007):** Mediennutzung: methodologische, methodische und theoretische Grundlagen. Münster: Lit
- Lütters, Holger; Staudacher, Jörg (2008):** Wirksame Unterstützung: Strategische Kontrolle mit dem Analytic Hierarchy Process. In: *Marketing Review St. Gallen*, Band 25, Ausgabe 2, 2008, S. 44–49
- Maccoby, Eleanor E.; Maccoby, N. (1972):** Das Interview: Ein Werkzeug der Sozialforschung. In: König, René (Hrsg.): *Praktische Sozialforschung*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 37–85
- Marcopolo.de (2012):** MARCO POLO Online Shop. 23.7.2012, URL: <http://shop.marcopolo.de/E-Books-Apps/Apps/> [Zugriff: 23.7.2012]
- Martinkus, Horst-Dieter (2008):** Vom bedruckten Papier zum lebendigen Text. In: Winter, Jörn (Hrsg.): *Handbuch Werbetext. Von guten Ideen, erfolgreichen Strategien und treffenden Worten*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag
- Matthes, Achim (2006):** Convergence Journalism. Die Auswirkungen der Medienkonvergenz auf den praktischen Journalismus. Saarbrücken: VDM, Müller
- Mayer, Horst Otto (2009):** Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München: Oldenbourg
- McQuail, Denis; Blumler, Jay G.; Brown, John R. (1972):** The Television Audience: A Revised Perspective. In: *Media studies: A reader*, 1972, S. 438–454

- Media Control GfK International (2012):** Branchen-Monitor Buch. Baden-Baden: Media Control GfK International
- Meyen, Michael (2001):** Hauptsache Unterhaltung. Münster: Lit
- Müller, Christina; Spiegel, Stefan; Ullrich, Franka (2010):** E-Books in Deutschland: Der Beginn einer neuen Gutenberg-Ära?. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG
- Oehmichen, Ekkehardt; Schneider, Hardy (2008):** Qualitätsanforderungen an Fernseh-Informationssendungen. In: *Media Perspektiven*, Band 1, Ausgabe 2008, 2008, S. 15–24
- Oliver, Jamie (2010):** Genial kochen mit Jamie Oliver: The Naked Chef – Englands junger Spitzenkoch. München: Dorling Kindersley
- Ossadnik, Wolfgang (2009):** Controlling. München: Oldenbourg
- Otto, Jürgen H.; Euler, Harald A.; Mandl, Heinz (2000):** Emotionspsychologie. Weinheim: Beltz
- Parkan, Celik; Wu, Ming-Lu (1999):** Measuring the performance of operations of Hong Kong's manufacturing industries. In: *European journal of operational research*, Band 118, Ausgabe 2, 1999, S. 235–258
- Parker, Roger C. (2004):** Der perfekte Look im Druck. Design-Ideen von der Businesscard bis zum Werbeplakat. Mitp-Verlag
- Pepels, Werner (2000):** Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation. München: Oldenbourg
- Poensgen, Benjamin; Plewan, Hans-Jürgen (2010):** Produktive Softwareentwicklung. Bewertung und Verbesserung von Produktivität und Qualität in der Praxis. Heidelberg: dpunkt
- Polt, Robert (1986):** Freude am Lesen. Das illustrierte Handbuch für Bücherfreunde. Wien: Brandstätter
- Pomberger, Gustav; Pree, Wolfgang (2004):** Software-Engineering. Architektur-Design und Prozessorientierung. München: Hanser
- Prakke, Henk (1968):** Kommunikation der Gesellschaft. Münster: Regensberg
- Prehn, Maike (2012):** Edels Erfahrungen im App-Business: Maike Prehn: „Eher ein Marketing-Tool – als ein Geschäftsmodell“. 16.2.2012, URL: <http://www.boersenblatt.net/509224/> [Zugriff: 19.5.2012]
- PricewaterhouseCoopers (2007):** Haben Bücher eine Zukunft? Repräsentativstudie zum Leseverhalten der Deutschen. Untersuchungsbericht über die Ergebnisse aus 1.224 Interviews. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG
- Prostka, Tim; Clement, Michel; Blömeke, Eva; Sambeth, Frank (2011):** Einfluss neuer Technologien auf Angebot und Nachfrage im belletristischen Buchmarkt. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Ausgabe 6, 2011, S. 714–744
- Rauner, Felix; Grollm, Felix; Martens, Thomas (2007):** Messen beruflicher Kompetenz(entwicklung). In: *ITB-Forschungsberichte*, Ausgabe 21, 2007, S. 3–39
- Reese, Stephen D.; Shoemaker, Pamela J. (1996):** Mediating the message: Theories of influence on mass media content. New York: Longman
- Reichle, Gregor (2003):** Produktmanagement von Fachmedien: Produktmarketing, Informationsmanagement, Projektmanagement. Frankfurt am Main: Bramann
- Reuschenbach, Bernd (2002):** Methoden der Emotionsmessung. Skript zum Seminar Emotionspsychologie. Heidelberg: Universität Heidelberg
- Riedl, René (2006):** Analytischer Hierarchieprozess vs. Nutzwertanalyse. In: Fink, Kerstin (Hrsg.): *Wirtschaftsinformatik als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 99–112
- Robertson, Suzanne; Robertson, James (2006):** Mastering the requirements process. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley
- Rubin, Alan. M.; Step, Mary M. (2000):** Impact of motivation, attraction, and parasocial interaction on talk radio listening. In: *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Band 44, Ausgabe 4, 2000, S. 635–654
- Rupp, Chris (2007):** Requirements-Engineering und -Management. Professionelle, iterative Anforderungsanalyse für die Praxis. München: Hanser
- Saaty, R.W. (1987):** The analytic hierarchy process – what it is and how it is used. In: *Mathematical Modelling*, Band 9, Ausgabe 3–5, 1987, S. 161–176
- Saaty, Thomas L. (1980):** The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill

- Saaty, Thomas L. (1990):** The Analytic Hierarchy Process. Pittsburgh: RWS Publications
- Saaty, Thomas L. (2000):** Fundamentals of Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. Pittsburgh: RWS Publications
- Saaty, Thomas L. (2008):** Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. RWS Publications
- Samuelson, Paul A. (1937):** A Note on Measurement of Utility. In: *Review of Economic Studies*, Ausgabe 4, 1937, S. 155–161
- Sarodnick, Florian; Brau, Henning (2010):** Methoden der Usability Evaluation. Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung. Bern: Hans Huber
- Saxer, Ulrich; Langenbacher, Wolfgang R.; Fritz, Angela (1994):** Kommunikationsverhalten und Medien. Lesen in der modernen Gesellschaft: eine Studie der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Scherenberg, Viviane; Hipp, Wolfgang (2011):** Krankenversicherung: Den Nutzenaspekt stärker ins Blickfeld der Versicherten rücken. In: *Versicherungswirtschaft*, Band 66, Ausgabe 13, 2011, S. 925
- Schickerling, Michael; Menche, Birgit (2004):** Bücher machen. Ein Handbuch für Lektoren und Redakteure. Frankfurt am Main: Bramann
- Shikowski, Michael (2011a):** Ratgeber. In: Bramann, Klaus-W. (Hrsg.): *Warengruppen im Buchhandel: Grundlagen – Allgemeines Sortiment – Fachbuch*. Frankfurt am Main: Bramann, S. 223–241
- Shikowski, Michael (2011b):** Sachbuch, Ratgeber, Fachbuch – Unterschiede und Überschneidungen. In: Bramann, Klaus-W. (Hrsg.): *Warengruppen im Buchhandel: Grundlagen – Allgemeines Sortiment – Fachbuch*. Frankfurt am Main: Bramann, S. 63–91
- Schmidt, Siegfried (1971):** Unterhaltung als journalistische Kategorie. Zur Funktion der Unterhaltung in der imperialistischen und in der sozialistischen Tagespresse. Leipzig: Sektion Journalistik
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011):** Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg
- Schweiger, Wolfgang (2007):** Theorien der Mediennutzung eine Einführung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- SpielerZwei [Pseudonym] (2006):** Ist Unterhaltung messbar? 2.3.2006,
URL: <http://www.polyneux.de/archiv/198-ist-unterhaltung-messbar.html> [Zugriff: 1.6.2012]
- Sundermeier, Jörg (2010):** Meinung: E-Books: Das Geschäft der Profis. 28.1.2010,
URL: <http://www.boersenblatt.net/355517/> [Zugriff: 20.5.2012]
- Thomas, Ursula (2002):** Wie schreibt man Rezensionen?. Brugg: Fachhochschule Nordwestschweiz
- Tullis, Tom; Albert, Bill (2008):** Measuring the User Experience. Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann
- Umlauf, Konrad (2006):** Medien–Typologie, Marketing, Trends, Mediensammlungen. In: Hauke, Petra; Umlauf, Konrad (Hrsg.): *Vom Wandel der Wissensorganisation im Informationszeitalter. Festschrift für Walther Umstätter*. Bad Honnef: Bock+Herchen, S. 191–224
- University of Michigan (2012):** Chemical Engineering Process Dynamics and Controls Open Textbook: Eigenvalues and Eigenvectors. 21.6.2012,
URL: https://controls.engin.umich.edu/wiki/index.php/EigenvaluesEigenvectors#Microsoft_Excel [Zugriff: 21.6.2012]
- Virzi, Robert A. (1992):** Refining the test phase of usability evaluation: How many subjects is enough?. In: *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, Band 34, Ausgabe 4, 1992, S. 457–468
- Wagner, Juliane (2012):** Meinung: Was heißt schon banal? 16.2.2012,
URL: <http://www.boersenblatt.net/509209/> [Zugriff: 19.5.2012]
- Wang, Jia-Wen; Cheng, Ching-Hsue; Huang, Kun-Cheng (2009):** Fuzzy hierarchical TOPSIS for supplier selection. In: *Applied Soft Computing*, Band 9, Ausgabe 1, 2009, S. 377–386
- Weber, Stefan (2003):** Theorien der Medien. Von der Kulturkritik bis zum Konstruktivismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Webmasterpro.de (2012):** Webanalyse: OpenOffice auf über 21% der Computer (Update). 5.7.2012,
URL: <http://www.webmasterpro.de/portal/news/2010/01/25/verbreitung-von-office-programmen-openoffice-ueber-21.html> [Zugriff: 5.7.2012]

- Weischenberg, Siegfried (1998):** Journalistik. Band 1: Mediensysteme. Medienethik. Medieninstitutionen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Wiese, Harald (2005):** Mikroökonomik. Heidelberg: Springer
- Wikipedia EN (2012):** Office Open XML. 5.7.2012,
URL: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Office_Open_XML&oldid=491311543 [Zugriff: 5.7.2012], Page Version ID: 491311543
- Wilkes, Malte W.; Stange, Klaus (2008):** Gnadenlose Erfolgskette. 7 Strategie-Glieder für exzellente Marktkraft, stetiges Wachstum, nachhaltigen Gewinn. Wien: Linde
- Wischenbart, Rüdiger (2011):** The Global eBook Market: Current Conditions & Future Projections. Sebastopol, CA: O'Reilly Media
- Wu, Cheng-Shiung; Lin, Chin-Tsai; Lee, Chuan (2010):** Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. In: *International Journal of Production Economics*, Band 127, Ausgabe 1, 2010, S. 190–196
- Yu, C.; Wong, Tak Nam (2011):** A TOPSIS-based pre-selection method supporting multiple products partner selection in a virtual enterprise. In: *21st International Conference on Production Research, Stuttgart*, 2011, S. 6–12
- Zech, Epstein (2012):** Android growth to end in 2012 as Microsoft begins to steal Google and Apple's thunder. 6.6.2012, URL: <http://www.bgr.com/2012/06/06/smartphone-market-share-2012-ios-windows-phone-idc/> [Zugriff: 11.7.2012]
- Zelewski, Stephan; Peters, Malte L. (2002):** Analytical hierarchy process (AHP): dargestellt am Beispiel der Auswahl von Projektmanagement-Software zum Multiprojektmanagement. In: *Arbeitsberichte: Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Essen*, Ausgabe 14, 2002, S. 35–41
- Zelewski, Stephan; Peters, Malte L. (2003):** Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme mit Hilfe des Analytical Hierarchy Process. In: *WISU*, Ausgabe 10, 2003, S. 1210–1218
- Zelewski, Stephan; Peters, Malte L. (2007):** TOPSIS als Technik zur Effizienzanalyse. In: *WiSt*, 2007, S. 36f.