



Einführung eines plattformübergreifenden Bezahlmodells für DIE WELT DIGITAL

Gibt es Raum für Usability-Aktivitäten bei einem agilen Vorgehen nach Scrum?

Roland Andrus

Abstract

DIE WELT startete 2012 als erstes großes Nachrichtenportal in Deutschland mit kostenpflichtigen Angeboten im Web. Als besondere Herausforderung galt es dabei, ein funktionierendes Bezahlmodell für alle digitalen Plattformen von DIE WELT, wie zum Beispiel stationäres Web, mobiles Web, Apps für Tablets und Smartphones bei iOS und Android, zu finden. Es sollten Prozesse geschaffen werden, die bereits als Silo existierende kostenpflichtige App-Angebote integrieren.

Bereits sehr früh war klar, dass dieses Projekt nur mit agilen Methoden technisch erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Wahl fiel, dem Zeitgeist folgend, auf Scrum mit User Stories. Aufgrund der zu erreichenden Ziele und der bevorstehenden Aufgaben war die Befürchtung, es handele sich um ein rein technikgetriebenes Projekt, sehr groß.

Trotzdem gelang es, Usability- bzw. User-Experience-(UX)-Aktivitäten durchzuführen, ohne den Entwicklungsprozess zu verzögern. Anhand unserer Erkenntnisse und anhand von Beispielen soll dabei die Frage beantwortet werden, wo sich Chancen und Möglichkeiten bieten, bei einem nach Scrum mit User Stories geplanten Projekt Usability- bzw. UX-Aktivitäten durchzuführen.

Keywords:

/// Bezahlmodell
/// Welt Digital
/// Nachrichten
/// Scrum

1. Überblick

1.1.

Strategische Ziele & Herausforderungen

Als erstes großes Nachrichtenportal in Deutschland startet DIE WELT kostenpflichtige Angebote im Web und findet dabei eine Möglichkeit, bestehende zahlende User der App-Produkte und andere digitale Angebote, wie die mobile Website, zu integrieren. Eine besondere Herausforderung bestand darin, ein funktionierendes Modell für alle Plattformen zu finden und somit einheitliche Prozesse zu schaffen.

Als Modell wurde das „Metered Model“ mit Produkt-Bundles gewählt. Wir wollten also über alle Plattformen hinweg eine positive User Experience erzeugen. Jedoch wurde dies nicht explizit als strategisches Ziel definiert.

Werden die strategischen Ziele im Spannungsfeld zwischen Business, Technik und

User betrachtet, erhalten die Bedürfnisse der Technik- und Business-Seite also mehr Beachtung als die der User. **[Abb. 1]**

Eine weitere Herausforderung zeigte sich in dem Vorgehen nach Scrum. Zwar wird bei WELT DIGITAL schon seit einiger Zeit mit agilen Methoden gearbeitet, Scrum stellte jedoch etwas wirklich Neues dar.

Zudem waren große organisatorische Herausforderungen zu meistern. Viele der Produkte von WELT DIGITAL waren über Jahre hinweg als Silos gewachsen. So gab es je Tablet- und Smartphone-App zum Beispiel unterschiedliche Dienstleister, so dass über die gesamte Projektlaufzeit ca. zwölf Dienstleister beteiligt waren. Hier galt es, die Bedürfnisse der Beteiligten so zu berücksichtigen, dass diese losgelöst von ihren persönlichen Interessen an einem Strang zogen.

Auch bei der Beteiligung aller internen Stakeholder stellte sich die Situation

nicht anders dar. Deren Bedürfnisse galt es ebenfalls zu berücksichtigen. Schließlich mussten sich sämtliche Stakeholder der Konsequenzen von Entscheidungen bewusst sein.

Leider wurde hier zu Beginn nicht ausreichend stark berücksichtigt, dass Scrum eigentlich nur ein Vorgehen zur Entwicklung von Software ist. Unsere komplette Organisationsstruktur ließ sich in diesem kurzen Zeitraum nicht auf diese Prozesse umstellen. Eine weitere Herausforderung besteht also darin, die Anforderungen weiterer nicht direkt am Scrum-Prozess beteiligter Stakeholder zu berücksichtigen.

Ein großer Teil der internen und externen Mitarbeiter hatte zudem noch nie nach dem Scrum-Prinzip gearbeitet und musste zunächst mit den dazugehörigen Aufgaben und der entsprechenden Arbeitsweise vertraut gemacht werden.

Dadurch entstand vor der eigentlichen Umsetzungsphase zunächst eine längere Vorbereitungsphase. In dieser Phase wurden nicht nur die noch offenen strategischen Fragen geklärt, sondern auch die Grundlagen für die Usability-Aktivitäten geschaffen.

1.2. Entscheidende Fragen

- „Was müssen wir bieten, damit User überhaupt bereit sind, für unsere Produkte zu bezahlen?“
- „Wie muss der Kaufprozess gestaltet sein?“
- „Welchen Service können wir zusätzlich bieten, um unsere Produkte noch attraktiver zu machen?“
- „Wie gehen wir mit den Fragen der User nach dem ‚Warum‘ um?“

Abgeleitet aus den Zielen und Herausforderungen lassen sich ohne Probleme noch weitere solcher Fragen und daraus sinnvolle Aktivitäten ableiten. Diese Fragen können ihrerseits mit Usability-Aktivitäten beantwortet werden, wobei deren Beantwortung nicht zu den Kernkriterien für einen Projekterfolg zählt.

2. Strukturen und Teamorganisation

2.1. Aufteilung auf zwei Bereiche

Unsere Erfahrung bei der Umsetzung großer Softwareprodukte hat gezeigt, dass der Umsetzungsprozess möglichst gut geschützt sein muss. Auch in diesem Fall wurde deshalb als oberstes Gebot erlassen: „Der technische Projekterfolg darf nicht gefährdet werden.“

Unter Berücksichtigung unserer strategischen Ziele bot es sich an, die Usability-Aktivitäten in zwei Bereiche aufzuteilen. Der Kernbereich beinhaltet dabei Aktionen, welche direkt mit den Scrum-Prozessen verwoben sind. Zum Nebenbereich zählen Aktivitäten, welche die User Experience im gesamten Kontext des Produkts verbessern sollen. Auf die Details wird in einem späteren Abschnitt noch genauer eingegangen.

Aufmerksamkeit nach strategischer Ausrichtung

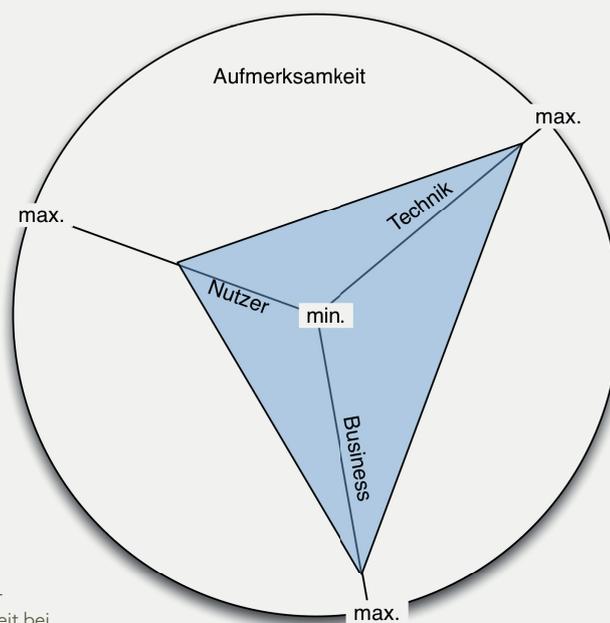


Abb. 1.
Verteilung der Aufmerksamkeit bei unserem Projekt

Wie lassen sich die Aktivitäten der beiden Bereiche so trennen, dass ein harmonisches Zusammenspiel zwischen beiden Bereichen trotzdem sichergestellt ist?

Zum einen ist eine Trennung auf technischer Ebene möglich, indem getrennte Technik-Teams eingesetzt werden. Zum anderen handelt es sich um eine Kernaufgabe des Produktverantwortlichen (bei Scrum der Product Owner), in seiner Schnittstellenfunktion sicherzustellen, dass die vorhandenen Informationen, Fortschritte und Erkenntnisse des Kernbereichs jederzeit an das Team des Nebenbereichs kommuniziert werden.

2.2. Team-Organisation

Insgesamt waren ca. 150 Personen aktiv am Projekt beteiligt. Aufgrund der Umsetzung mit Scrum erscheint das Team für Usability und UX mit einer bestimmten Person im Vergleich zum Rest des Teams

stark unterrepräsentiert zu sein. Wird der Product Owner jedoch aus dem Bereich Produkt Management gestellt und hat ein Gefühl für das Thema entwickelt, kann er Usability-Themen trotzdem platzieren.

4.2.1. Technik-Team

Die technische Umsetzung des Projektes startete im Juni 2012. In der Vorbereitungsphase wurde zunächst das Technik-Team rekrutiert und die technischen Möglichkeiten wurden evaluiert. Ab Juni 2012 blieben noch sechs Monate bis zum geplanten Start. Das Technik-Team konnte eine erfolgreiche Projektumsetzung nur zusichern, wenn das Produkt-Team einen Product Owner mit absoluter Entscheidungsfreiheit stellte.

4.2.2. Produkt-Team

Um den Product Owner in der täglichen Arbeit zu unterstützen, wurden weitere



Product Owner Proxies berufen. Dadurch standen allen Stakeholdern Spezialisten als Ansprechpartner zur Seite. Zum Beispiel wurde ein kleines Team für Konzeption und Anforderungsmanagement gebildet, welches auch für die Usability- und UX-Aktivitäten verantwortlich war.

Durch einen sehr hohen Grad an Transparenz und Abstimmung innerhalb des Product Owner Teams waren sämtliche Proxies fähig, stellvertretend für den eigentlichen Product Owner Entscheidungen zu treffen. Als besonders wichtig erwiesen sich hierbei die Dokumentation der Tätigkeiten sowie eine einheitliche Begriffsverwendung.

3, Projektverlauf

3.1. Zeitraum Vorbereitung

Gerade in der Vorbereitungsphase bietet sich die Chance, einige wichtige UX-Aktivitäten durchzuführen. Schwerpunkte bildeten die Analyse des Nutzungskontexts und die Ableitung von Anforderungen.

Der Sprint 0 hat bei uns zum Beispiel ca. 1/3 der Gesamtprojektlaufzeit in Anspruch genommen.

Für die Analyse und das Festlegen des Nutzungskontexts gab es in unserem Projekt zwei Quellen. Zum einen lag in unserem Unternehmen bereits Wissen vor, zum anderen konnten in der Projektvorbereitungsphase noch fehlende Informationen aus externen Quellen gesammelt werden. Hier muss man natürlich je nach Zeitrahmen abwägen, welche Maßnahmen möglich sind. Unsere Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass beispielsweise schon mit Interviews und Umfragen sehr gute Ergebnisse erzielt werden können.

3.1.1. Interne Quellen

Ein großer Teil der Nutzungsanforderungen konnte aus den im Unternehmen vorhandenen Informationen abgeleitet werden.

Studien zur Kundenzufriedenheit

Die interne Marketing-Abteilung konnte Erkenntnisse aus öffentlichen Studien und früheren Forschungsergebnissen gewinnen. Neben quantitativen Befragungen wurden regelmäßig kleinere qualitative Usability-Interviews durchgeführt.

Support-E-Mails, Kundenanfragen und Bewertungen aus App Stores

Als vorteilhaft erwies sich zudem der Kontakt zu unseren Usern der iPad App WELT HD. Dort pflegen wir bereits seit Veröffentlichung des iPad im Jahr 2010 den Kontakt zu unseren Usern und erhalten von diesen Feedback. Auch ein Blick in die Bewertungen der App Stores hat sich gelohnt.

Erkenntnisse aus der eigenen Vergangenheit

Die Rekapitulation der eigenen Historie fiel ebenfalls sehr aufschlussreich aus. Im regionalen Umfeld konnten wir bereits Erfahrung mit der Einführung von Paid Content auf den Websites des Hamburger Abendblatt und der Berliner Morgenpost sammeln. Vor allem konnten hieraus Schlüsse gezogen werden, wie die Veränderungen am besten an die User zu kommunizieren sind.

3.1.2. Externe Quellen

Spezielle Studien

Initiiert durch das Business-Team wurde speziell für die Einführung des Bezahlmodells eine Studie mit dem Ziel, die Erwartungen der Leser besser zu verstehen, in Auftrag gegeben. Diese Studie wurde im Zeitraum der Vorbereitungsphase bis zum technischen Projektstart im Juni 2012 durchgeführt. Dort wurde nicht nur nach einer möglichen Zahlungsbereitschaft, sondern zum Beispiel auch nach Inhalten, Features und Erwartungen an unsere Produkte gefragt.

Analyse von Mitbewerbern

Ein weiterer Schritt war die Analyse internationaler Mitbewerber, welche bereits seit

längerer Zeit erfolgreich mit Bezahlmodellen arbeiten. So lassen sich die größten Stolpersteine umgehen.

3.2. Zeitraum der Umsetzung und Entwicklung

Aus Usability-Sicht haben wir uns entschieden, während der Umsetzung zweigleisig zu fahren. Damit meinen wir, dass neben Usability-Aktivitäten, welche direkt auf den Kernbereich des Projektes einzahlen, auch Aktionen für den Nebenbereich durchgeführt werden sollten, welche eine positive Auswirkung auf die User Experience des gesamten Produktes zeigen. Unter Kernbereich ist dabei das zu verstehen, was zum eigentlichen Bezahlmodell gehört – also vom ersten Erscheinen der Bezahlaufforderung über die Registrierung und Eingabe der Zahlungsdaten bis zum eigentlichen Kaufabschluss. Als Nebenbereich haben wir alle anderen Aktivitäten bezeichnet, welche zu einer Verbesserung des eigentlichen Produktes, wie z. B. der stationären Website, Apps oder auch Bearbeitung von Supportanfragen, führen.

3.2.1. Bedürfnisse der User

Vor der Erläuterung der eigentlichen Aktivitäten sollen im folgenden Abschnitt ganz grob die von uns ermittelten Bedürfnisse der User aufgezeigt werden. Die Ermittlung erfolgte durch die eigens durchgeführte Studie während der Vorbereitungsphase des Projektes. Interviews hatten zunächst zum Ziel, Benchmarks zu erheben. Um die Daten zu verstehen, wurden anschließend in Fokusgruppen die Bedürfnisse qualifiziert. Zuletzt wurden diese Erkenntnisse dann durch quantitative Online-Befragungen quantifiziert.

Daraus konnten schließlich folgende Bedürfnisse an die Einführung von Bezahlmodellen ermittelt werden:

- Eine größere Informationstiefe und eine individuelle Präsentation bestimmter Themen
- Nutzbarkeit von Features über alle Produkte hinweg

Kurzvorträge

- Direkter Draht zur Redaktion
- Datenschutz und Sicherheit der persönlichen Daten
- Geringere Fehlertoleranz bei der Nutzung der Produkte
- Exklusive Inhalte und Features gegenüber Nicht-Bezahlern

Es galt nun, diese Bedürfnisse mit entsprechenden Aktivitäten im Kern- und im Nebenbereich umzusetzen.

3.2.2.

Usability-Aktivitäten im Kernbereich

Scrum-Prozess maßschneidern

Mitte Juni 2012 startete die technische Entwicklung mit dem ersten Sprint. Während des zweiten Sprints konnte jedoch festgestellt werden, dass es trotz der sorgfältigen Erfassung der Requirements durch die hohe Komplexität der Prozesse problematisch war, diese Requirements abzubilden und daraus die notwendige Backlog-Priorisierung abzuleiten. Das Technik-Team bat die konzeptionelle Fachabteilung um die Visualisierung der Requirements. Dies geschah in Form von Wireframes, Clickdummies und Prototypen. Rückblickend hätte dies bereits in Sprint 0 erledigt werden müssen. So mussten diese Arbeiten von uns innerhalb kürzester Zeit nachgeholt werden.

U-Boot-Taktik

Aufgrund des starken Fokus auf den technischen Projekterfolg erwies sich eine Art U-Boot-Taktik zur Durchführung von Usability-Aktivitäten in unserem Projekt als Chance. Diese Taktik lässt sich bildlich so vorstellen:

Das Scrum-Team fährt als Ozeandampfer unbeirrt über das Meer, während das kleine, flinke Usability-U-Boot immer an den wichtigsten Stellen auftaucht und die Versorgung des Ozeandampfers sicherstellt. Die Usability-Aktivitäten liefen also stets außer Sichtweite. Immer dann, wenn wichtiger Input benötigt wurde, tauchte der Usability-Experte auf.

Wir entschieden uns zunächst, mit der Abbildung aller Prozesse in abstrakten Wireframes zu beginnen, daraufhin mit der Entwicklung von Clickdummies fortzufahren und mit der Produktion von Prototypen abzuschließen. So konnten alle gesammelten Erkenntnisse integriert werden. Echte Nutzer des Systems konnten nicht mit in die Erstellung der Prototypen einbezogen werden. In unserem Unternehmen konnten wir große Stolpersteine dennoch bereits frühzeitig erkennen, da es durch die heterogene Mitarbeiter-Struktur Kollegen gibt, die eine geringere Affinität zum Thema aufweisen. Wir bezeichnen dies als „Flur-Tests“, da wir mit unseren Prototypen quasi über die Flure laufen und verschiedene Kollegen testen. Beim Paper-Prototyping ist ein ähnliches Vorgehen bekannt.

In unserem Projekt hatten wir nach ca. zwei Sprints gute Prototypen, welche zum größtmöglichen Maß die Anforderungen und Wünsche der Leser berücksichtigten.

Aufgrund der ständig wachsenden technischen Erkenntnisse und Anforderungen durch andere Stakeholder, wie zum Beispiel die Rechtsabteilung, mussten die erzeugten Dokumente jedoch über die komplette Projektlaufzeit hinweg ständig geprüft und überarbeitet werden. Diese Änderungen über allen Entwicklungsstufen von Wireframe über Clickdummy bis hin zu den Prototypen einzupflegen war mühsam und musste so sorgfältig erledigt werden, dass sich diese Aufgabe zu einem Vollzeit-Job entwickelt hat.

Die Prototypen wurden auch für das Erwartungsmanagement gegenüber den Stakeholdern eingesetzt

Product-Owner-Proxy-Konzeption

Anforderungen entstanden ebenfalls an externe Projektbeteiligte, so zum Beispiel die Design-Agentur. Ursprünglich war geplant, dass diese Agentur aus finalen Konzepten Designs und Sprache nach einem fest geplanten Ablauf und in einem zuvor definierten Umfang nach dem klassischen Wasserfall-Modell produziert. Doch durch die ständigen Veränderungen an

den Prototypen war es auch hier notwendig, innerhalb kürzerer Zyklen zu liefern, Feedback aus der Technik einzuarbeiten und die ständige Konsistenz aller Designs und Texte zu gewährleisten.

Test Driven Development

Ein technisches Ziel, welches den Projekterfolg sicherstellen sollte, bestand in der Einführung von „Automated Regression Testing (ART)“ zur Gewährleistung einer technischen Fehlerfreiheit über alle Prozessschritte und Plattformen, Schnittstellen und Systeme. Um eine Testabdeckung von über 80 % im Unit-Test Bereich zu erreichen, wurden deshalb explizit Ressourcen bereitgestellt, welche die ständige Entwicklung von ART überwachen. Dies sorgte auch für stärkeres Vertrauen der Stakeholder gegenüber der Technik. Ein Vorteil aus UX-Sicht zeigte sich dahingehend, dass am Ende des Projektes mit ziemlich großer Sicherheit bekannt ist, welche technischen Probleme nicht auftreten werden. Man kann sich hierdurch weitgehend auf die Behebung von Verständnisproblemen und das Abfangen von wenigen technischen Edge Cases konzentrieren.

3.2.3.

Usability-Aktivitäten – Nebenbereich

Aus Usability-Sicht scheint es zunächst so, als wären wir bei einer scrum-orientierten Entwicklung auf Guerilla-Aktionen beschränkt gewesen.

Im Gegensatz dazu gibt es jedoch auch Aktivitäten, welche wir ganz offensiv ausführen konnten. Diese ziehen eine Verbesserung des Produkterlebnisses außerhalb des Kernbereichs nach sich. Davon profitieren nicht nur die User, welche mit dem Bezahlmodell in Kontakt kommen, sondern alle anderen User unseres Produkts.

Konkret sprachen wir dabei von einer „Produktoffensive“. Bei deren Durchführung entstanden größere Herausforderungen durch die ungeplante Einführung der Product Owner Proxies und die unerwartete Bindung von Ressourcen im Bereich der Konzeption. Diese Ressourcen waren



eigentlich für die Durchführung der Produktoffensive vorgesehen.

Unsere Erkenntnis für die Zukunft war es deshalb, ein speziell dafür vorgesehenes Team für diese Aktivitäten aufzubauen und die Aufgaben nicht aus dem normalen Tagesgeschäft heraus zu erledigen. Gerade bei einem stark aktualitätsgetriebenen Medium können aktuelle Ereignisse auch zu einer spontanen Umplanung führen.

Produktoffensive

Die Durchführung der Produktoffensive beinhaltet vor allem neue Features, einzigartigen Content und Feedbackmöglichkeiten für die Leser. Hier folgen nun einige Beispiele.

Mit der Leser-TV-Kritik wird den Usern die Möglichkeit gegeben, zum Beispiel bei TV-Übertragungen von Fußballspielen im Anschluss an die Ausstrahlung Moderator, Experten und Kommentatoren zu bewerten. Hierbei werden bei jeder Übertragung Schulnoten vom User vergeben und anschließend ausgewertet.

User haben mit der Produktoffensive die Möglichkeit bekommen, ein Quiz mit verschiedenen Spielmodi zu spielen. Das Quiz bedient zum Beispiel das Bedürfnis nach Wissen.

Zur Förderung der Identifikation mit unserem Produkt wurden Autorensseiten für jeden Autor geschaffen. User können diesen Seiten und den Social-Media-Profilen der Autoren folgen und haben somit immer die neusten Artikel dieses Autors im Blick.

Besonders viel Zulauf erfahren die Live-Chats mit Autoren. Mehrmals pro Woche stellen sich unseren Lesern abwechselnd verschiedene Autoren in einem Live-Chat. Autoren beantworten dort selektiv die interessantesten Fragen zu dem Thema.

Mit dem Tool „Interaktive Karten“ werden interaktive Karten mit tagesaktuellen Informationen, wie zum Beispiel den aktuellen Arbeitslosenzahlen, für die User produziert.

Als besonderer Service für die Leser wurde der Geschichtskanal mit dem Sonderthema Zweiter Weltkrieg ins Leben gerufen. Dort stellen Leser täglich Fragen an unsere Experten. Diese wählen eine Frage aus und beantworten sie ausführlich.

Es wurde ein eigenes Support-Team aufgebaut, welches jegliche Kundenanfragen beantworten und Probleme unkompliziert lösen kann. Das Support-Team stellt außerdem den wichtigsten Rückkanal für das Feedback der Kunden zur Produktentwicklung dar. Die Mitarbeiter dort wurden aufgrund des engen Timings auch nicht am fertigen Produkt, sondern mit Hilfe der Prototypen geschult.

Zur Unterstützung des Support-Teams war in der Einführungsphase für die ersten Wochen ein Product Owner Proxy vor Ort anwesend.

4.

Fazit

4.1.

Die U-Boot Taktik funktioniert, aber ...

Am 12.12.2012 um 12:12 Uhr wurden innerhalb weniger Stunden Bezahlmodelle für welt.de und die mobile Website ausgerollt. Die Updates für die Tablet- und die Smartphone Apps wurden veröffentlicht. Seitdem kaufen Leser Produkte, schalten ihre Print-Abos frei und migrieren aus ihren alten App-Abonnements in die neuen Produkte.

Vor allem im Bereich der Website kommt es nach Auswertung des User-Feedbacks kaum zu Usability Problemen. Auf alle auftretenden Schwierigkeiten im Bereich der Apps war das Support-Team gut vorbereitet.

Ein Mindestmaß an Usability kann also auch durch die U-Boot-Taktik erreicht werden. Selbst wenn Usability nicht offiziell Bestandteil der Prozesse ist, müssen versteckte Kosten für Ressourcen eingeplant werden. Vor allem auf operativer Ebene muss mit aller Offenheit über das Thema kommuniziert werden, damit Usability die notwendige Anerkennung findet.

Auch wenn es in der Außenwirkung den Anschein macht, als hätten wir es geschafft, „Paid Content für Dummies“ einzuführen, sind wir uns bewusst, dass wir noch viel optimieren können. Bei der Betrachtung der erreichten Ergebnisse stellen wir fest, dass dennoch wichtige Bedürfnisse der User erfüllt werden konnten. Der Vergleich zu erfüllten Business-Interessen und technologischen Rahmenbedingungen zeigt jedoch, dass es besonders schwierig ist, den User gleichrangig zu vertreten.

4.2.

Gibt es Raum für Usability-Aktivitäten bei einem agilen Vorgehen nach Scrum?

Ja, gibt es! Allerdings würden die Aktivitäten bei einem Vorgehen nach Scrum-Lehrbuch auf der Strecke bleiben. Man muss sich also den Raum für Aktivitäten selbst schaffen. Aktivitäten können zum Beispiel in der Phase vor der eigentlichen Entwicklung stattfinden. Besonders wichtig ist deshalb die Dokumentation der Aktivitäten und Entscheidungen, welche während der Projektdurchführung zu einer Verschlechterung des Qualitätsmerkmals Usability führen können, um diese später durch zusätzliche UX-Aktivitäten auszugleichen.

Im Vergleich von Aufwand zu Nutzen erweist sich die U-Boot Taktik nicht als ergiebig genug.