



# Innovation@ Bertelsmann

24 Geschichten über innovative Menschen,  
Projekte und Produkte

What's Your Story?  
Teil 5







# Innovation@ Bertelsmann

24 Geschichten über innovative Menschen,  
Projekte und Produkte

What's Your Story?  
Teil 5



**Thomas Rabe**

Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

# Innovation ist wichtiger denn je

→ **IN DEN 182 JAHREN SEINER GESCHICHTE** war Bertelsmann immer ein Unternehmen, das Neues wagt, entwickelt und auf den Markt bringt. Innovation ist in Zeiten rascher Veränderungen wichtiger denn je. Und so fördert Bertelsmann Innovation auf allen Ebenen: Produktinnovation, Prozessinnovation und Geschäftsmodellinnovation. In diesem Buch finden Sie Beispiele für innovative Projekte in allen unseren Unternehmensbereichen: etwa die Entwicklung neuer TV-Formate, Zeitschriften, Formen der Werbevermarktung, Kundenlösung oder Vermittlung von Bildung. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viel Spaß.

Ihr  
Thomas Rabe

**Herausgegeben von der**  
Bertelsmann-Unternehmenskommunikation

## RTL GROUP

- 8 ..... Wildside **Goldenes Zeitalter**  
Die italienische Fremantle-Media-Tochter Wildside ist eine Top-Adresse für hochwertige Fernsehunterhaltung
- 18 ..... M6 **Beam me up, M6**  
Weltfußballer aus den großen Stadien Frankreichs kamen per „Teleportation“ ins Fernsehstudio nach Paris
- 24 ..... RTL Ad Connect **Fischen, wo die Fische sind**  
Die internationalen Werbevermarkter der RTL Group vermitteln Werbeplätze und -lösungen über Landesgrenzen hinweg

## PENGUIN RANDOM HOUSE

- 32 ..... Penguin Random House US **Das Buch ist erst der Anfang**  
Die Verlagsgruppe ermöglicht ihren Lesern, Buchhelden mit hinein in den Alltag zu nehmen
- 40 ..... Penguin Ventures **Die ganze Geschichte erzählen**  
Das Lizenzteam von Penguin Random House UK macht erfolgreiche Geschichten und Charaktere zu bekannten Buchmarken
- 48 ..... Penguin Random House **Lokal handeln, global denken**  
Grupo Editorial Die Gruppe wurde nach der Übernahme des Verlags Ediciones B der größte Publikumsverlag der spanischsprachigen Welt

## VERLAGSGRUPPE RANDOM HOUSE

- 56 ..... CBJ **Der kleine Drache Kokosnuss als Youtuber**  
Der CBJ-Verlag hat für seinen kleinen Helden Drache Kokosnuss einen offiziellen Youtube-Kanal eingerichtet

## GRUNER + JAHR

- 64 ..... **Club of Cooks** **Die Innovationsküche**  
Gruner + Jahr schuf zusammen mit koch-  
begeisterten Youtubern das erste  
„Foodtuber“-Netzwerk Deutschlands
- 72 ..... **Incircles** **Immer in den richtigen Kreisen**  
Die G+J-Onlineplattform bringt Werbekunden  
und „Social Influencer“ in den sozialen Netzwerken  
zusammen
- 80 ..... **Barbara Digital** **Nicht seltsam, sondern eine Limited Edition**  
Das etwas andere Frauenmagazin von Gruner + Jahr  
lockt seine Leserinnen mit unkonventionellen  
Inhalten ins Internet
- 88 ..... **Prisma Media** **Tradition trifft Innovation**  
Prisma Media wurde über Nacht zur  
französischen Mediengruppe Nummer eins  
in Sachen Onlinevideo

## BMG

- 96 ..... **myBMG** **Maximale Transparenz**  
BMG-Künstler bekommen über ein Onlineportal  
genaue Auskunft, in welchen Ländern und  
über welche Kanäle sie welche Erlöse erzielen
- 102 ..... **BMG US** **Die Wegbereiter**  
BMG erstritt für seine Songschreiber,  
Komponisten, Produzenten und Rechteinhaber  
ein bahnbrechendes Gerichtsurteil
- 108 ..... **BMG** **Vertrauensbildende Maßnahme**  
Mit einem neuen Abrechnungsmodell hat BMG auf  
die Bedürfnisse von Sängern und Songschreibern  
reagiert und die Branche umgekrempelt

## ARVATO

- 114 ..... **Arvato CRM Solutions** **Jeden Wunsch von den Daten ablesen**  
Arvato CRM Solutions hat die Kundenkommuni-  
kation datenbasierter und intelligenter gemacht

- 122 ..... Arvato SCM Solutions **Alles im Blick**  
Datenbrillen sorgen bei Arvato SCM Solutions dafür, Arbeitsabläufe in der Kommissionierung zu verbessern
- 128 ..... Arvato Financial Solutions **Komfortable Zwischenfinanzierung**  
Zusammen mit der Solaris Bank vermittelt Arvato Financial Solutions Rahmenkredite an Onlinehändler
- 134 ..... Arvato Systems **Medikamente vor Fälschung schützen**  
Der IT-Dienstleister hilft mit Softwarelösungen, das Geschäft mit gefälschten Medikamenten zu bekämpfen
- BERTELSMANN PRINTING GROUP**
- 140 ..... Sonopress **Geht nicht? Gibt's nicht!**  
Mitarbeiter haben mit ihren Ideen eine Maschine zur Produktion von UltraHD Blu-rays weiterentwickelt
- BERTELSMANN EDUCATION GROUP**
- 148 ..... Udacity **Im Zentrum der Revolution**  
Weltweit profitieren Tausende von Menschen von der IT-Ausbildung des Online-Bildungsanbieters zum „Self-Driving Car Engineer“
- BERTELSMANN INVESTMENTS**
- 156 ..... Bertelsmann Asia Investments **Die vierte Generation**  
Das zum chinesischen Marktführer avancierte Start-up Mobike will das Bikesharing revolutionieren
- 162 ..... Bertelsmann India Investments **Kredite für die Kleinen**  
Der indische Finanzdienstleister Lendingkart vermittelt über eine neue technische Lösung Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen
- 168 ..... Bertelsmann Brazil Investments **Erste Adresse für Ärzte und Studenten**  
Der brasilianische Onlinelearning-Anbieter Medcel unterstützt Medizinstudenten und Ärzte
- 174 ..... Bertelsmann Digital Media Investments **Aus Text mach Video**  
Die mobile Anwendung Wibbitz wandelt innerhalb weniger Sekunden Onlineartikel in Videoclips um



**Lorenzo Mieli,**  
CEO von Fremantle Media Italia

# Goldenes Zeitalter

Spätestens seit dem internationalen Erfolg der TV-Serie „The Young Pope“ mit Jude Law ist klar, dass die italienische Fremantle-Media-Tochter Wildside eine Top-Adresse für hochwertige Fernsehunterhaltung ist. Einer der Köpfe hinter diesem Erfolg ist Lorenzo Mieli, Mitbegründer von Wildside und CEO von Fremantle Media Italia.

→ „**ALS KIND HABE ICH JEDEN TAG** wenigstens fünf Stunden lang Fernsehen geschaut“, sagt Lorenzo Mieli, CEO von Fremantle Media Italia und Mitbegründer sowie CEO der Produktionsfirma Wildside, gleich zu Beginn des Gesprächs und beantwortet damit auch direkt die Frage, aus welcher Motivation heraus der studierte Philosoph im TV-Produktionsgeschäft gelandet ist. Denn was sich unter anderen Umständen wohl nach einer pädagogischen Katastrophe anhören würde, sieht der italienische TV-Produzent heute als großes Glück. „Ich habe das Fernsehen schon als Kind geliebt, und diese Liebe ist geblieben“, sagt er. Besonders fasziniert habe ihn schon damals die Abwechslung im Programm, der „Flow“ von Serie zu Show zu Dokumentation zu Spiel-

film und immer so weiter. „Diesen Flow habe ich aufgenommen, und heute ist er geradezu mein Arbeitsprinzip“, so der TV-Produzent. „Ich produziere heute all die Genres, die ich damals gesehen und geliebt habe, und alle beeinflussen sich gegenseitig.“

„Niemals nur eine Sache machen, nicht auf ausgetretenen Pfaden unterwegs sein, viele Dinge aufnehmen, sie miteinander verbinden und daraus etwas Neues schaffen“, so beschreibt Mieli seine Philosophie, mit der er zu einem der innovativsten und erfolgreichsten Produzenten Italiens aufgestiegen ist. Das Gleiche gelte auch für die vielen Kreativen, mit denen er in den vergangenen Jahren Hunderte Stunden TV-Programm aller Genres produziert hat. „Darunter sind nicht nur Fernsehexperten, es sind Architekten, Journalisten, Kritiker, Autoren oder Lehrer – und was noch wichtiger ist: Es sind alles Freunde von mir, manche sogar Schulfreunde.“

Zunächst versuchte Lorenzo Mieli, nach dem Studium seine Fernsehbegeisterung als Regisseur auszuleben. Er drehte eine ganze Reihe von Kurzfilmen und Musikvideos, auch

Werbefilme – und war todunglücklich dabei. „Ich habe es gehasst, es war einfach nicht mein Ding“, erinnert er sich. Als er schon kurz davor war, ganz auszusteigen, unterhielt er sich 1999 mit einem erfahrenen Fernsehmacher in New York, der sich von ihm genau erklären ließ, welche Teile des Prozesses ihm gut gefielen und welche überhaupt nicht. „Ich habe ihm gesagt, dass ich die Ideenfindung liebe, dass ich es liebe, eine Idee zu haben oder aufzunehmen und dann weiterzuentwickeln. Dass ich das Drehbuchschreiben sehr mag, genauso den Schnitt. Was ich überhaupt nicht mochte, war dagegen die Arbeit am Set“, sagt Mieli. „Dann bist du der perfekte Produzent“, lautete die Einschätzung des Fernsehprofis, eine Aufgabe, unter der sich Mieli bis dahin kaum etwas hatte vorstellen können. „Und er hatte völlig recht, die Arbeit als Produzent umfasst viel mehr, als nur für die Finanzierung zu sorgen, sondern ist genau das, was ich gut konnte und auch machen wollte.“

Diese Erkenntnis war gleichzeitig die Geburtsstunde der TV-Produktionsfirma Wilder (später Wildside), die Lorenzo Mieli zusammen mit Freunden aus anderen Branchen im Jahr 2000 in Rom gründete. „Gestartet sind wir als Kreativfirma, ohne auf ein Medium festgelegt zu sein, doch schnell stellte sich heraus, dass uns das Fernsehen bei Weitem die meisten Möglichkeiten geboten hat“, so Lorenzo Mieli. Zu dieser Zeit gewann er eine Erkenntnis, die

„Ich liebe es, eine Idee zu haben und dann weiterzuentwickeln“

Lorenzo Mieli

ihm Jahre später äußerst gute Dienste leisten sollte. „Es gab damals auch in Italien diese ziemlich versnobte Vorstellung, dass Qualität nur im Kino stattfinden kann und dass umgekehrt im Fernsehen weniger Gutes zu sehen ist“, sagt der TV-Produzent. Doch die italienische Filmindustrie war in der Krise, die Kinosäle alt und renovierungsbedürftig, die Finanzierung für neue Filmprojekte schwierig – „und darüber hinaus hatte ich keine Lust, dass irgendein dummer Zufall – eine miese Kritik, ein verregnetes Startwochenende – plötzlich die Arbeit von zwei Jahren gefährden kann.“

Auf der anderen Seite, so Mieli weiter, sei das italienische Fernsehen damals wirklich zum größten Teil nicht sehr gut gewesen, doch die dahinterliegenden Strukturen hätten ein besseres, professionelleres Arbeiten durchaus ermöglicht. Warum also nicht Anspruch und Kraft des Kinos mit den Möglichkeiten des Fernsehens verbinden, warum nicht hochwertigeres, unterhaltssameres Fernsehen machen? Das war wohlgermerkt, lange bevor US-Sender wie HBO und AMC, später auch Plattformen wie Netflix und Amazon Prime, vor-machten, wie hochwertige Serienunterhaltung auf Kinoniveau funktioniert. Der erste Versuch der jungen Produktionsfirma Wilder in diese Richtung war eine ambitionierte Show rund um das Thema Bücher, die das Team für Tele+, einen Vorläufer der Pay-TV-Plattform Sky, und den französischen Bezahlsender Canal+ entwickelte. Doch dann kam der 11. September 2001, die Sender hatten plötzlich ganz andere Prioritäten, und aus der Buchshow wurde nichts. „Zum Glück“, sagt Lorenzo Mieli, „heute glaube ich, dass es ein Desaster geworden wäre.“

### **Wichtiger Schritt nach vorn mit täglicher Talkshow**

Doch die Arbeit für Tele+ und Canal+ war nicht verschwendet. „Wir haben bei dieser Gelegenheit jede Menge innovative Ideen entwickelt, die wir seitdem nach und nach umgesetzt haben“, erinnert sich der Produzent. Die erste war eine sechsteilige Dokuserie für Rai über die politischen Ereignisse in Italien 1992, als das etablierte Parteiensystem des Landes zusammenbrach. Den gleichen Stoff griff Lorenzo Mieli 2015 wieder auf, als er die fiktionale Serie „1992“ produzierte, die erstmals bei Sky Atlantic zu sehen war. Sie wurde ein großer Erfolg, ebenso wie der Nachfolger „1993“, der ab 2017 ebenfalls bei Sky Atlantic zu sehen war. „Das ist mir oft passiert, dass Themen, die ich eigentlich abgeschlossen glaubte, wieder zu mir zurückgekommen sind“, sagt Mieli. Auch bei seinem bislang größten Erfolg als Produzent, der preisgekrönten Serie „The Young Pope“, sei das so gewesen. Doch dazu später mehr.

Einen wichtigen Schritt nach vorne machten Mieli und seine Firma Wilder mit einer täglichen Talkshow, die sie für einen kleinen Sender des Netzwerks



„Kreativität und Innovationskraft sind ohne offene Diskussion und Vertrauen nicht denkbar“

Lorenzo Mieli



#### TV-Serien

aus der Produktion von Wildside: „In Treatment“ (oben), „1993“ (Mitte) und „The Young Pope“ (unten)

Sky produzierten. Der Sender hieß Planet und die Talkshow damals „Planet 430“, wobei die Zahl für die Position des Senders im Programmverzeichnis stand, „woran man schon erkennen kann, dass es nicht unbedingt der bedeutendste Sender des Landes war“, meint Mieli mit einem Lächeln. Erfolgsrezept des Talks war der umfassende, nie langweilige Themenmix, der die Zuschauer immer wieder überraschte. „Die Sendung kostete nicht viel und kam sehr gut an, also ließ uns Sky völlig freie Hand“, so der Produzent, der die Themen von „Planet 430“ erneut mit einer Gruppe alter Freunde aus den unterschiedlichsten Bereichen erarbeitete. „Das war eine der schönsten Zeiten meines Lebens“, sagt er heute, „wir hatten die totale Freiheit und haben wirklich über alles diskutiert.“ Und die damals gebildete Gruppe von Kreativen sei zu 99 Prozent immer noch bei Wildside.

Diese Art des Umgangs im Team, das gegenseitige Vertrauen, das es erlaubt, Ideen und Themen offen und ehrlich zu diskutieren, sieht Lorenzo Mieli als wesentlich für seine Arbeit und den Erfolg von Wildside an. „Kreativität und Innovationskraft sind ohne offene Diskussion und Vertrauen nicht denkbar, das geht Hand in Hand“, so der Produzent. Er sieht seine Arbeit als wesentlichen Teil seines Lebens, deshalb ist es ihm auch so wichtig, nicht nur mit Kollegen, sondern mit Freunden und alten Klassenkameraden zusammenzuarbeiten: Und das nicht nur im Büro, sondern auch in seinem nahe gelegenen Zuhause, im Café vor der Tür oder auf einer Party, an Orten, an denen er seine Kontakte pflegt. „Eigentlich arbeite ich rund um die Uhr, allerdings ohne dabei zu gestresst zu sein – und ohne dass die Familie dabei zu kurz kommt“, sagt der Vater von zwei Kindern.

## **Außergewöhnlich innovative Kreativschmiede**

Nach Dokuserien und -filmen sowie Talkshows folgte bald die erste Unterhaltungsserie von Wilder. „Die italienischen Serien, die damals bei den großen Sendern wie Rai Uno liefen, waren sehr soap-mäßig“, erinnert sich Fernsehfan Mieli, „altbacken, mutlos und unglaublich schmalzig.“ Dass es auch anders geht, zeigten Anfang der 2000er-Jahre die US-Sender mit einem ganz neuen Typ von Serie, spannend, mit komplexen und vielschichtigen Charakteren und Handlungen. „Ich habe die ‚Sopranos‘ gesehen, und das hat mein Leben verändert“, sagt Mieli. „Das war so unglaublich gut, und mein einziger Gedanke war: Werde ich jemals etwas von dieser Qualität nach Italien bringen können?“ An eine Serie dieser Güte war damals noch nicht zu denken, aber Mieli und seine Freunde bei Wilder fanden ihren eigenen, innovativen Weg, den Kitsch der aktuellen italienischen Serien zum Thema zu machen. Sie boten Sky Italia 2007 eine Comedyserie an, die eben diese Serien auf die

Schippe nahm. „Boris“, so der Name der Comedyserie, spielte am Set der fiktiven Fernsehsoap „Gli occhi del cuore“ (Die Augen des Herzens) und beschrieb die Absurditäten des Drehalltags. Die drei Gagschreiber der Serie kamen nicht etwa aus der TV-Branche, Mieli hatte sie vielmehr bei einem Theaterstück entdeckt. Auch sie arbeiten noch heute mit ihm zusammen. „Boris“ wurde bei Zuschauern und Kritikern gleichermaßen ein Erfolg, und Wilder hatte nun in der Branche den Ruf einer außergewöhnlich innovativen Kreativschmiede.

Seine Philosophie, Fernsehmacher nicht allein aus der TV-Branche, sondern aus allen möglichen Bereichen zu rekrutieren, konnte Lorenzo Mieli dann ab April 2010 in einem weiteren TV-Genre umsetzen: den Talentshows. Genau dieser Punkt hatte ihn dazu bewogen, eben ab diesem Zeitpunkt zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben die Leitung von Fremantle Media Italia zu übernehmen, das vor allem mit der italienischen Version der Talentshow „X Factor“ erfolgreich war. Obwohl „X Factor“ damals ein Publikumserfolg war, krepelten Lorenzo Mieli und sein Team die Show, die vorher von einer externen Produktionsfirma für Fremantle Media Italia produziert worden war, völlig um. „Wir sind ein großes Risiko eingegangen und 2011 mit einer neu konzipierten Show direkt vom öffentlich-rechtlichen Sender Rai 2 zum Pay-TV-Kanal Sky Uno gewechselt“, so Mieli. Mit Erfolg: „Das neue ‚X Factor‘ wurde vom ersten Tag an die meistdiskutierte Unterhaltungsshow Italiens, sie ist nach sechs Jahren immer noch die Nummer eins, und mittlerweile schalten im Schnitt pro Woche vier Millionen Menschen ein.“

„Dinge, wo immer  
es geht, größer  
denken, Risiken  
eingehen“

Lorenzo Mieli

Den anhaltenden Erfolg von „X Factor“ erklärt Lorenzo Mieli vor allem mit der Auswahl der Jurymitglieder. „Fernsehen ist dann gut, wenn es von Leuten gemacht wird, die nicht in erster Linie Fernsehen machen wollen“, so das Credo des Produzenten, das er auch auf „X Factor“ übertragen hat. „Die Jurymitglieder sind ernst zu nehmende Musiker, und das wird auch immer wieder deutlich“, erklärt Mieli, der viel Arbeit damit hatte und hat, die Jurymitglieder zum Mitmachen und zum Bleiben zu bewegen. „Wir haben Jurymitglieder erlebt, die der Show wirklich in Hassliebe verbunden sind und die immer wieder vor laufenden Kameras die Jury verlassen wollten. Aber das ist genau das, was die Show braucht.“

Der Produzent, das betont er immer wieder, mag es überhaupt nicht, auf einzelne Kreativfelder wie etwa nur das Fernsehen beschränkt zu werden.

So war es wohl nur folgerichtig, dass er und seine Partner Wilder bereits 2009 mit Offside, einem italienischen Produzenten anspruchsvoller Kinofilme, zur neuen Produktionsfirma Wildside zusammenführten. „Der Offside-Gründer Mario Gianani, heute noch Partner bei Wildside, hatte schon mit Regiegrößen wie Bernardo Bertolucci zusammengearbeitet, hatte jede Menge anspruchsvoller Arthouse-Filme gedreht, sodass wir mit Offside wirklich erstklassiges Kino-Know-how dazubekamen“, erklärt der Wildside-Chef. Mit einem Schlag war auch Lorenzo Mieli zum ernst zu nehmenden Gesprächspartner für die erste Garde italienischer Regisseure geworden. „Ohne diesen Hintergrund hätten wir es niemals geschafft, überzeugte Filmregisseure wie Paolo Sorrentino, der für seinen Film ‚La Grande Bellezza‘ 2014 einen Oscar bekommen hat, für ein Fernsehprojekt zu gewinnen“, ist sich Mieli sicher. „Mit unserem Mix aus TV und Kino haben wir es geschafft, Sorrentino und andere Regisseure zu überzeugen. Heute sehen sie dadurch ganz neue Möglichkeiten, in Serien Geschichten über einen Zeitraum von mehreren Stunden entwickeln und erzählen zu können und fühlen sich bei Wildside zu Hause.“

### **Erste international angelegte Serie in englischer Sprache**

2015 sah Lorenzo Mieli den Zeitpunkt für die erste TV-Serie von Paolo Sorrentino gekommen. In Italien hatten Rai und Mediaset bereits erfolgreiche TV-Serien über den Kapuzinermönch Padre Pio, einen der beliebtesten Heiligen Italiens, produziert. Dieses Thema wollte der Produzent wieder aufgreifen und zusammen mit Sorrentino eine aufwendige, provokante Padre-Pio-Serie für den neuen Anbieter Sky machen. Der Regisseur war nicht abgeneigt, es wurde viel hin und her diskutiert, die Idee verselbstständigte sich und heraus kam am Ende der Plan, eine anspruchsvolle, spannende Serie über einen fiktiven Papst zu drehen – und zwar als erste von Beginn an international angelegte Serie von Wildside in englischer Sprache. „Auch das ist Teil meines Jobs als Produzent“, meint Mieli, „die Dinge, wo immer es geht, größer zu denken, manchmal auch Risiken einzugehen“. Und ein Risiko, vor allem in finanzieller Hinsicht, war das Großprojekt mit dem US-Kabelsender HBO allemal.

Doch ein Risiko, das sich für Wildside und auch für Mieli persönlich auszahlt hat. Das Projekt „The Young Pope“ war so interessant und vielversprechend, dass Fremantle Media bereits zu Beginn der Produktion, im August 2015, mit einer Mehrheitsbeteiligung von 62,5 Prozent bei Wildside eingestiegen ist. Cécile Frot-Coutaz, CEO von Fremantle Media, hatte zu diesem Zeitpunkt den Ausbau der fiktionalen Serien (Scripted Entertainment) längst zu einem Schwerpunkt ihrer Strategie erklärt – und Wildside mit seinen ambitionierten Projekten passte hervorragend ins Bild. Dass Fremantle Media

International sich um den internationalen Vertrieb von „The Young Pope“ kümmern würde, war bereits vorher klar.

„The Young Pope“ feierte im September 2016 Premiere auf den Internationalen Filmfestspielen von Venedig. Es war das erste Mal, dass eine Serie Teil des Festivalprogramms war, und im Anschluss gab es Kritikerlob von allen Seiten. Von Venedig aus fand die Serie den Weg zu zahlreichen TV-Sendern weltweit und begeisterte ein Millionenpublikum. So verzeichnete „The Young Pope“ unter anderem die beste Premiere einer neuen Serie auf Sky in Italien, den besten Start einer internationalen Serie auf Canal+ in Frankreich und war drittbestes neues Drama des Jahres 2016 bei Sky Atlantic in Großbritannien. Jüngster Erfolg war die Nominierung in zwei Emmy-Kategorien in diesem Sommer – und damit die überhaupt ersten Nominierungen für eine in Italien produzierte TV-Serie.

„Der Erfolg von ‚The Young Pope‘ hat uns enorme Möglichkeiten eröffnet“, sagt Lorenzo Mieli, „der Markt für englischsprachige Serien steht uns nun weit offen.“ Wildside habe die beiden vergangenen Jahre deshalb dazu genutzt, weitere internationale Projekte auf den Weg zu bringen. So wird Regisseur Paolo Sorrentino ab Ende des kommenden Jahres für HBO eine weitere Papstserie, „The New Pope“, drehen, die ebenfalls in der Welt von „The Young Pope“ angesiedelt ist. Und in Neapel starteten in diesem Jahr die Dreharbeiten für die TV-Verfilmung des Bestsellers „L'amica geniale“ („Meine geniale Freundin“) von Elena Ferrante, des ersten von vier Romanen der Autorin, die im Neapel der 1950er-Jahre angesiedelt sind. Regisseur Saverio Constanzo, der ebenfalls schon lange mit Wildside zusammenarbeitet, macht aus dem Stoff eine achteilige TV-Serie, die HBO in der Primetime zeigen wird. „Das wäre früher gar nicht möglich gewesen“, freut sich Lorenzo Mieli. Der Produzent ist sich sicher: „Heute haben wir die Freiheit, einfach alles zu machen – dies ist das goldene Zeitalter der TV-Produktion.“ ■





**Michel Nougé**, Head of Brand Promotion bei M6

# Beam me up, M6

Elf Spiele der Fußball-EM in Frankreich hat M6 2016 übertragen. Elfmal hat der RTL-Group-Sender dabei viele Millionen Zuschauer auf eine Reise in die Zukunft des Fernsehens mitgenommen, hat Dinge gewagt, die es nie zuvor gab. Dazu zählt die „Teleportation“ von Weltklassefußballern aus Lille, Nizza, Bordeaux oder anderen Stadien ins Studio nach Paris. Über eine TV-Innovation, die nicht wenige für eine TV-Revolution hielten, spricht Michel Nougé, Head of Brand Promotion bei M6.

→ „**BEAM ME UP, SCOTTY.**“ Es ist ein kurzer, ein banaler Satz, der dennoch Fernsehgeschichte schreiben sollte. Der seit 51 Jahren für den Traum des Menschen steht, sich in Bruchteilen einer Sekunde von einem Ort zum anderen versetzen zu lassen, ohne den dazwischen liegenden Raum physisch durchqueren zu müssen. Für die Macher von „Star Trek“ erledigte der Transporter die Teleportation der Mannschaft quer durch das Weltall – als Erfindung des 22. Jahrhunderts. So blieben, ginge es nach einer der berühmtesten Science-Fiction-Geschichten der Welt, eigentlich noch gut hundert Jahre Zeit, bis aus der Fantasie von der Teleportation Realität werden müsste. Eigentlich. Denn der französische Fernsehsender M6 ist ihr schon 2016 einen Riesenschritt

nähergekommen: Bei der Übertragung der Fußball-Europameisterschaft hat M6 selbst ein Stück Fernsehgeschichte geschrieben, hat Spieler und Moderatoren so perfekt und spielerisch zwischen Studio und Stadion hin und her „teleportiert“, dass die Spieler der Nationalmannschaften von „Zauberei“ sprachen, die Medien von einer „Revolution“ und M6 von einer „Innovation“, die die Tür zur Zukunft des Fernsehens weit aufgestoßen hat.

Es war, wie immer, eine Revolution mit Vorgeschichte. Und die begann in dem Moment, in dem M6 sich entschieden hatte, elf Partien der Fußball-Europameisterschaft im eigenen Lande zu übertragen, darunter das Finale. Alle Partien, ganz besonders aber das Finale mit französischer Beteiligung, bescherten dem Sender Traumquoten, Marktanteile in nie dagewesener Höhe und zum Schluss mehr als 20 Millionen Zuschauer. Dennoch konstatierte Senderchef Nicolas de Tavernost von Anfang an: „Die Übertragung einer solchen EM ist für einen Sender unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht rentabel. Aber sie ist für uns eine Sache des Prestiges. Man braucht im Fernsehen große Momente wie diese, Momente, in denen sich die Massen um den Fernseher versammeln und in denen wir unsere Professionalität unter Beweis stellen können.“

Zum Beweis dieser Professionalität bot M6 alles auf, zumal der Sender sich die EM mit einem seiner ärgsten Konkurrenten teilen musste, TF1. „Sport gehört für uns nicht zum Senderalltag“, bekennt Michel Nougé, Head of Brand Promotion bei M6, „Sport ist für uns ein Event – und als solches wollten

wir die Euro 2016 den Zuschauern präsentieren.“ Der erste Coup von M6 war die Verpflichtung der Fußball-Legende David Ginola als Co-Moderator der erfahrenen und beliebten Nathalie Renoux. Der zweite war der unbedingte Wille, „neue Standards für Sportübertragungen zu schaffen“, wie Nicolas des Tavernost in einem Interview selbstbewusst verkündete. „Wir wollten uns abheben, wir wollten Spitzen-TV für ein Spitzen-Turnier bieten“, ergänzt Michel Nougé, „und wir wollten besser sein als TF1, nachdem wir so viel Geld für die Übertragung der EM in die Hand genommen hatten.“

Ein halbes Jahr lang hat Nougé mit seinem Team weltweit Recherchen angestellt, hat den Markt für Fernsehen, Technologie und Sport sorgfältig durchkämmt auf der Suche nach guten Ideen. Irgendwann stieß er auf theoretische Überlegungen zur Teleportation. „Es waren abstrakte Ideen“, erinnert er sich, um daraus selbst eine geniale Idee zu formen: Er wollte Teleportation live, wollte Spieler und Moderatoren vom Stadion ins Studio oder

„Sport ist  
für uns ein  
Event“

Michel Nougé

andersherum beamen – und wurde dafür von seinen Kollegen kurzerhand für verrückt erklärt. Denn sie alle wussten: Das technologische Prinzip wäre simpel, der Teufel aber steckte im Detail.

Michel Nougé wusste das auch, ließ sich aber nicht beirren. Sein Ziel war klar: Nathalie Renoux und David Ginola sollten als Moderatoren im Pariser Studio stehen und Kommentatoren, Spieler oder Trainer interviewen können, als säßen diese ihnen direkt gegenüber. Dabei waren letztere in Wahrheit Hunderte von Kilometern entfernt noch in den Stadien etwa von Lille, Bordeaux oder Nizza. „Technisch müssten sich die Interviewten im Stadion vor eine grüne Wand setzen und in die Kamera sprechen. Der Studiohintergrund würde digital einmontiert. Das ist ganz einfach“, erklärt Nougé. Das wärs dann aber auch in Sachen „einfach“. Denn: „Die Umsetzung ist hochkomplex, weil das Ganze ja live stattfinden sollte“, fährt er fort. Das hieß zum einen, dass es keine Chance gab, den Auftritt mit den Interviewten zu üben. Es hieß vor allem aber, dass M6 mit herausragender technischer Präzision würde arbeiten müssen.

### **Maßstäbe für künftige Sportübertragungen**

„In Studio und Stadion mussten trotz der völlig unterschiedlichen Voraussetzungen exakt die gleichen Bedingungen hergestellt werden“, sagt Nougé. „Der Abstand zwischen Kamera und Motiv, die verwendeten Blenden und Brennweiten, die Aussteuerung des Tons, die Beleuchtung drinnen im Studio und draußen im Stadion – alles musste absolut deckungsgleich sein.“ Darüber hinaus mussten geradezu armdicke Glasfaserleitungen zum Einsatz kommen, um eine herausragende Übertragungsleistung sicherzustellen. „Ohne die wäre es nicht gegangen“, berichtet Michel Nougé, „denn jede Verzögerung, jede Störung der Simultaneität von Ton oder Bild hätte unecht und unnatürlich gewirkt, hätte das Prinzip der Teleportation und den Traum von der Ubiquität, der Allgegenwart, zerstört.“

Doch M6 hat diesen Traum gelebt: elf Spiele lang, nach jedem Match und ohne eine einzige Panne. „Nach der gelungenen Generalprobe bei der Begegnung Russland gegen England machte die Teleportation unter den Nationalmannschaften schnell die Runde“, erinnert sich Nougé im Sommer nach der EM. „Ich wurde gerade von M6 gebeamt‘ wurde zum geflügelten Wort unter den Spielern, die grinsend von Zauberei sprachen, aber alle gern mitgemacht haben.“ Nicht nur unter den Spielern war das Echo positiv, die französischen und später die internationalen Medien feierten die Innovation von M6 als vorbildlich und Maßstäbe setzend für künftige Sportübertragungen. „Dass dieses Experiment einen solchen Widerhall finden würde, hätten wir nicht



## „Wir haben die Zukunft des Fernsehens gesehen“

Michel Nougé



**Bei der Übertragung** der Fußball-EM 2016 hat M6 Spieler und Moderatoren perfekt und spielerisch zwischen Studio und Stadion hin und her „teleportiert“.

erwartet“, meint Noug  , freut sich aber umso mehr darüber: „Es war eine traumhafte Medienresonanz für uns.“ Er weist jedoch auch darauf hin, „dass die Rahmenbedingungen ideal waren“. Ein perfekt organisiertes Turnier, internationale Aufmerksamkeit und Spitzensport – besser hätten die Umstände für ein großes Fernseh-experiment kaum sein können.

### **Ganz neue Bilderwelten**

Das erklärt auch, warum Michel Noug   auf die Frage nach der Fortsetzung der Teleportation made by M6 eher noch zurückhaltend reagiert. „Wir haben die Teleportation noch einmal eingesetzt für eine TV-Show mit zwei Komikern und auch in einem der M6-Nachrichtenmagazine“, sagt er, „es gibt aber im Moment keine konkreten Pläne, das auszuweiten.“ Ein Spiel war der Einsatz der Technologie für M6 jedoch keineswegs. „Wir haben die Zukunft des Fernsehens gesehen“, ist der TV-Profi überzeugt, „es geht hier um nicht weniger als um ganz neue Bilderwelten.“ Und nehme man das Experiment des sozialistischen Präsidentschaftskandidaten Jean-Luc M  lenchon hinzu, der sich ein Jahr nach der EM per Hologramm nach demselben Prinzip der Ubiquität simultan an verschiedene Wahlkampforte hatte versetzen lassen, gewinne man auch einen Eindruck davon, wie das Fernsehbild den Fernsehbildschirm vielleicht bald einmal verlassen und in den Raum des Zuschauers eintreten könnte. ■



**Stéphane Coruble**, CEO von RTL Ad Connect

# Fischen, wo die Fische sind

Als zentrale, internationale Einheit aller Werbevermarkter der RTL Group vermarktet RTL Ad Connect Werbepplätze und -lösungen der RTL Group über Landesgrenzen hinweg – im TV ebenso wie im Web.

→ **INTERNATIONAL WERBEN IST KEINE LEICHTE AUFGABE:** Marketingmanager großer wie kleiner Unternehmen stehen immer wieder vor der Herausforderung, in welcher Form, in welchen Ländern und in welchen Medien sie ihr neues Produkt vermarkten sollen. Ob Hi-Fi-Kopfhörer oder Auto, ob E-Business, Duschgel oder Keksriegel – die anvisierten Zielgruppen sind jeweils sehr heterogen und im Zeitalter immer zahlreicher werdender digitaler Medien nicht mehr nur auf einem oder zwei Kanälen zu erreichen. Unterstützung bei Bewegtbildwerbung bekommen die Firmen darum von Medienvermarktern wie IP Deutschland. Das zur Mediengruppe RTL Deutschland gehörende Unternehmen macht die jeweils besten Werbemöglichkeiten ausfindig und kümmert sich auch gleich um die Buchung bei Fernsehsendern oder Online-medien. Für ihre grenzüberschreitenden Werbeaktivitäten in Europa steht

den Werbekunden mit RTL Ad Connect das länderübergreifende Werbenetzwerk aller acht europäischen Vermarkter der RTL Group zur Verfügung, das bis April dieses Jahres als IP Network firmierte. Die Umbenennung der RTL-Group-Tochter folgte der strategischen Überlegung, Werbekunden künftig einen noch einfacheren Zugang zu den Werbemärkten in anderen Ländern zu ermöglichen – und das auf allen Kanälen und Plattformen.

„Schon als ich vor zwei Jahren Geschäftsführer des Unternehmens wurde, war uns klar, dass eine globale Neupositionierung von IP Network als Dach unserer Vermarktungsaktivitäten notwendig ist“, sagt Stéphane Coruble, CEO von RTL Ad Connect. „Die Mediennutzung und der Werbemarkt unterliegen rasanten Veränderungen, auf die wir uns nicht nur einstellen, sondern die wir mit vereinten Kräften aktiv begleiten müssen.“ In der Folge entstand eine neue Strategie namens „GET 2020“. „GET“ steht dabei für „Growth“ („Wachstum“) in weitere Länder, für „Expansion“ („Ausweitung“) um neue Medien für die Vermarktung und schließlich für die digitale „Transformation“ der eingesetzten Prozesse – eine Strategie, die nun nach und nach mit Leben erfüllt wird und die bereits erste Früchte trägt.

„Wir machen  
uns die Power  
der RTL Group  
zunutze“

Stéphane Coruble

„Wir dürfen nicht vergessen, dass wir allein schon mit den 56 TV- und 31 Radiosendern der RTL Group in Europa einer der stärksten Player auf dem Werbemarkt sind“, fährt Coruble fort. „Hinzu kommt die steigende Reichweite unserer vielen Onlinekanäle und der Multiplattform-Netzwerke sowie die Werbetechnologie von Unternehmen wie SpotX, Smartclip, Clypd und Videoamp, mit denen wir immer mehr Nutzer immer effektiver erreichen. All das zu bündeln, unser Know-how über Firmen- und Ländergrenzen hinweg zusammenzubringen und den werbetreibenden Kunden noch bessere und internationalere Lösungen auf immer mehr Plattformen anzubieten, steht im Mittelpunkt unseres innovativen Ansatzes.“ Das vernahmen die Werbekunden, wie der RTL-Ad-Connect-Chef bekräftigt, mit Freude: „Wir haben sie bei unseren strategischen Planungen gleich zu Beginn mit ins Boot geholt und wertvolles Feedback bekommen“, berichtet der Manager. Nun haben die Kunden mit einer Buchung und bei voller Transparenz die Möglichkeit, mit ihren Werbebotschaften in anderen Ländern präsent zu sein. „Sie werden auf diese Weise zumindest innerhalb Europas zu einem internationaleren Player“, sagt Stéphane Coruble.

„Wir machen uns die Stärke der RTL Group und ihrer Einheiten zunutze – inhaltlich wie auch schon durch den Namen“, begründet er den Namenswechsel, der den neuen strategischen Ansatz begleitete. „Der neue Name soll spezifischer als bislang das ausdrücken, was RTL Ad Connect ist und macht“, sagt Coruble. Mit dem Bestandteil „RTL“ wird an den großen internationalen Bekanntheitsgrad der Marke RTL angeknüpft. „Ad“ steht für „Advertising“, also „Werbung“, gleichzeitig aber auch für „Added Value“, den Mehrwert für alle Kunden. „Connect“ soll den Netzwerkcharakter des internationalen Medienpartner-Pools von RTL Ad Connect darstellen sowie die Verknüpfung von werbetreibender Wirtschaft mit Zuschauern, Hörern, Nutzern und Konsumenten, auch und gerade in der digitalen Welt.

### **RTL Ad Connect als eine Art „One Stop Shop“**

Über RTL Ad Connect erhalten die Kunden, darunter rund 40 Top-Konzerne, einen unkomplizierten Zugang zum Werbemarkt in anderen Ländern – der durch die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen vor Ort geregelt wird. „Wir arbeiten Hand in Hand mit den lokalen Vermarktern der RTL Group. Unser Ziel ist es, ihnen zusätzliche Geschäfte zu vermitteln“, betont der Manager. Denn Vermarktung finde seiner Überzeugung nach heute eben auf immer globalerer Ebene statt, könne aber nur mit lokaler Expertise erfolgreich sein. „Google und Facebook werben in der digitalen Welt für Produkte, und zwar einheitlich rund um den Globus. Wir stehen im Wettbewerb miteinander – und können mit dem Netzwerk von RTL Ad Connect jetzt kraftvoll dagegenhalten“, sagt Coruble. „Wir sprechen für unser gesamtes Portfolio mit einer Stimme und bieten unseren Kunden eine einfache Lösung für ihre Werbung in audiovisuellen wie in digitalen Medien – sie bekommen dafür übrigens auch nur eine einzige Rechnung von uns. RTL Ad Connect fungiert für sie quasi als eine Art ‚One Stop Shop‘ und Wegweiser für den einfachen Zugang zu mehr als 100 Fernsehsendern – RTL-Group-Sendern ebenso wie anderen Medienpartnern, darunter ITV in Großbritannien, Mediaaan in Belgien, Atresmedia in Spanien und Rai in Italien. Hinzu kommen 30 Radioformate und 300 Onlinevideo-Plattformen, die wir insgesamt, auch jenseits unserer eigenen Sender, vermarkten – Youtube-Kanäle und Multiplattform-Netzwerke wie StyleHaul mit ihren vielen Influencern inklusive. Insofern schnüren wir unseren Kunden ein sehr attraktives Paket.“ Und was für eines: Bei der Zahl der Onlinevideo-Views kommt der Vermarkter insgesamt auf mehr als 32 Milliarden – pro Monat. Die potenzielle Reichweite eines Werbespots liegt bei gut 160 Millionen Menschen.

# #1 Total Video Sales House in Europe

Reach more  
**audiences**

Reach more  
**insights**

Reach more  
**solutions**

Früher IP Network,  
jetzt RTL Ad Connect – mit  
einer Reichweite von  
160 Millionen Menschen

„Wir arbeiten  
Hand in Hand  
mit den lokalen  
Vermarktern  
der RTL Group“

Stéphane Coruble

Natürlich wird es noch eine Weile dauern, bis alle Werbekunden mit dem neuen länder- wie medienübergreifenden Angebot von RTL Ad Connect vertraut gemacht sind, schätzt Coruble. Doch er ist sich sicher, dass das umfangreiche Portfolio und die ausgeklügelte Strategie hinter RTL Ad Connect die Unternehmen letztlich überzeugen werden. Schon jetzt zeigen diese sich positiv überrascht – und begrüßen es ausdrücklich, dass die Positionierung ihrer Werbung auf allen Kanälen der RTL Group, ob nun im Fernsehen oder im Internet, unter Wahrung strenger Qualitätsansprüche erfolgt – keine Selbstverständlichkeit im Internet. „Bei uns läuft kein Unternehmen Gefahr, durch die quasi unkontrollierten Veröffentlichungen von Texten, Bildern oder Videos auf Onlineplattformen in einem schwierigen bis völlig unakzeptablen Umfeld zu werben“, sagt der RTL-Ad-Connect-Chef. RTL Ad Connect garantiere in diesem Zusammenhang die „Brand Safety“, also die Wahrung des guten Namens eines Werbekunden.

### **Neue Wege, Werbung gewinnbringend zu optimieren**

Für die Zukunft hat sich das Unternehmen viel vorgenommen: Entsprechend der „GET“-Strategie ist unter anderem – Stichwort „Growth“ – geplant, neue Länder als Märkte zu erschließen. Und dies sowohl für die eigenen Sender als auch für die Werbekunden. So will RTL Ad Connect zum Beispiel bald in Polen und in der Türkei Büros eröffnen. Die jeweiligen Ansprechpartner sollen den Kontakt zu Unternehmen vereinfachen, die in den Programmen der RTL-Group-Sender werben wollen. In diesen Ländern ist übrigens auch Gruner + Jahr mit Anzeigenverkaufsbüros vertreten, was weitere Kooperationsmöglichkeiten eröffnet. Zudem hat RTL Ad Connect die USA und Asien ins Visier genommen – schließlich sind die Unternehmen dort ebenfalls daran interessiert, in europäischen TV-Programmen und auf Onlineplattformen mit ihren Produkten präsent zu sein. Anders herum ermöglichen Kooperationen mit anderen Sendern in Ländern, in denen die RTL Group selbst nicht tätig ist, den Werbekunden einen einfacheren Zugang zu diesen wichtigen Märkten. Beispiele hierfür sind ITV in Großbritannien und Rai in Italien; in Polen und Skandinavien ist RTL Ad Connect noch auf der Suche nach einem Partner. „Wir müssen überall dort fischen, wo die Fische sind“, bringt es Stéphane Coruble aus seiner Sicht auf den Punkt.

Doch RTL Ad Connect ergänzt sein Portfolio zunehmend auch um neue Wege, Werbung gewinnbringend zu optimieren – Stichwort „Expansion“. „Ob Websites, Catch-up-TV, Multiplattform-Netzwerke oder Programmatic-Onlinevideos: Die Möglichkeiten für die Platzierung von Werbespots heute sind so vielseitig wie noch nie“, sagt der CEO. Damit einher gehe die digitale

„Transformation“ – der letzte Buchstabe aus dem Strategietitel „GET“. Für die möglichst genau auf die Zuschauer beziehungsweise Nutzer zugeschnittene Platzierung von Spots stellen verschiedene IT-Dienstleister der RTL Group ausgefeilte Mechanismen zur Verfügung – ein Geschäft, das rasant wächst und sich weiter beschleunigen wird, ist sich Coruble sicher. Die digitale Transformation ist dabei, wie er bestätigt, durchaus auch eine Herausforderung für die eigenen Mitarbeiter; derzeit beschäftigt RTL Ad Connect gut 50 Kolleginnen und Kollegen in acht Ländern. „Wir führen umfangreiche Schulungen zur Stärkung ihrer digitalen Kompetenz durch, damit sie zusammen mit neuen Mitarbeitern, die bereits über das entsprechende Wissen verfügen, ein noch schlagkräftigeres Team bilden. Damit vervollständigen sie das Gesamtbild, das wir durch die Neupositionierung und den neuen Markenauftritt unseres Unternehmens vermitteln wollen: der beste europaweite Partner für Total-Video-Kampagnen zu sein.“ ■





**Alison Rich,**  
Senior Vice President Author Platforms  
and Publishing Development bei Penguin  
Random House US

# Das Buch ist erst der Anfang

Immer mehr Leser wollen die Geschichten ihrer Lieblingsbücher weiterleben und mit hinein in ihren Alltag nehmen. Penguin Random House US hat das Potenzial erkannt, das in der Vermarktung literarischer Inhalte für Erwachsene liegt. Mit der Übernahme von Out of Print und weiteren Projekten bringt die Verlagsgruppe ihre Aktivitäten im boomenden Merchandisingmarkt auf ein neues Level.

→ **T-SHIRTS MIT DARTH VADER ODER CAPTAIN KIRK**, Kaffeetassen mit Frodo oder Jon Snow, Bettwäsche mit Batman oder Spiderman – inzwischen gibt es kaum einen handelsüblichen Gegenstand, auf dem nicht schon mal das Konterfei eines Helden aus bekannten Filmen, TV-Serien oder Videospiele abgebildet wäre. Die Unterhaltungsindustrie hat früh das Potenzial erkannt, das in der weitergehenden Vermarktung ihrer kreativen Inhalte liegt. 2016 setzte sie mit lizenzierten Kleidungsstücken, Spielzeugen, Alltagsgegenständen, Geschenkartikeln und Co. weltweit über 250 Milliarden US-Dollar um. In der Musikindustrie tragen Merchandisingaktivitäten inzwischen 15 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Verglichen damit kam dem Merchandising im Buchge-

schäft lange Zeit nur eine Statistenrolle zu. Doch das ändert sich. Nicht zuletzt mit der Übernahme von Out of Print Clothing (OOP), dem Pionier im Handel mit Lizenzprodukten zu Literaturthemen, hat Penguin Random House US 2017 das Merchandising für seine Bücher und Autoren stark ausgebaut.

„Was du liest, sagt immer auch etwas darüber aus, wer du bist“, erklärt Alison Rich. Als Senior Vice President Author Platforms und Publishing Development ist sie bei Penguin Random House US für neue Geschäftsmodelle jenseits des Buchverkaufs verantwortlich, um zusätzliche Einnahmen für die Verlagsgruppe und deren Autoren zu generieren. Das Management von Out of Print berichtet an sie. „Indem wir Lesern noch mehr Möglichkeiten geben, ihre Verbundenheit mit bestimmten Titeln oder ihre generelle Freude am Lesen öffentlich zu zeigen, erweitern wir den öffentlichen Diskurs über unsere Bücher und Autoren. Dank Out of Print verfügen wir nun über die Kapazität, exklusive Sammlerstücke aus den Themenwelten unserer Bücher auf den Markt zu bringen, die es Fans erlauben, ihre Liebe zum Buch sozusagen überall zur Schau zu stellen, wo sie möchten.“

„Was du liest,  
sagt immer auch  
etwas darüber  
aus, wer du bist“

Alison Rich

Das New Yorker Unternehmen, 2010 von den Jugendfreunden Todd Lawton und Jeffrey LeBlanc gegründet, hat sich darauf spezialisiert, qualitativ hochwertige Produkte mit bekannten Titelbildern, Motiven und Zitaten aus der Welt der Literatur zu entwerfen, zu gestalten, zu produzieren und zu verkaufen. Out of Print bietet die Kleidungsstücke, Accessoires und Haushaltsgegenstände in mehr als 1.000 Buchhandlungen, College- und Geschenkeläden in den USA an, hinzu kommt der Verkauf über den Onlineshop. Aufgrund der thematischen Ausrichtung pflegt das Unternehmen schon lange enge Beziehungen zu Autoren, Verlegern, Designern und Lizenzagenturen – darunter auch Penguin Random House.

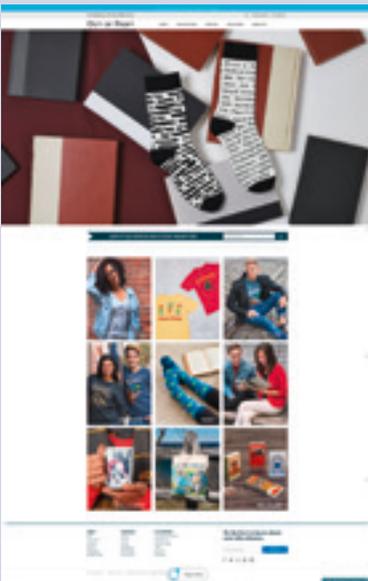
Besonders stark nachgefragt bei Out of Print sind Artikel, deren Motive von klassischen Autoren und Titeln stammen, von Shakespeare und Jane Austen bis „The Great Gatsby“ und „Sherlock Holmes“. Auch Produkte, die sich auf George Orwells „1984“, Franz Kafkas „Die Verwandlung“, die „Miss Peregrine“-Reihe von Ransom Riggs, „The Very Hungry Caterpillar“, geschrieben und illustriert von Eric Carle, und „Wonder“ von R.J. Palacio beziehen, erfreuen sich großer Beliebtheit. Allesamt Titel, die von Penguin Random House herausgegeben oder vertrieben werden. Unter den aktuell beliebtesten Produkten

sind solche, die von Margaret Atwoods Roman „The Handmaid’s Tale“ von 1985 inspiriert worden sind. Was sicher auch an der gleichnamigen, beliebten TV-Serie liegt, die 2018 mit einer zweiten Staffel in den USA fortgesetzt wird. Besondere Aufmerksamkeit verspricht die medienübergreifende Vermarktung von Literaturvorlagen. „Durch unsere Fähigkeit, Merchandise auf Basis unserer Buchtitel zu produzieren, können wir insbesondere bei Filmen oder anderen großen Veröffentlichungen gemeinsam mit unseren Handelspartnern eine Marke viel prominenter inszenieren“, erklärt Rich.

In der Vergangenheit hatten sich die Verlage von Penguin Random House US in ihren Lizenzaktivitäten auf Autoren und Urheberrechte aus dem Bereich der Kinder- und Jugendbücher konzentriert. „Mad Libs“, „Corduroy“, „Ladybug Girl“ und „Wonder“ sind nur einige der Marken und Titel, mit denen Random House Children’s Books und Penguin Young Readers florierende Merchandisingprogramme aufgebaut haben. Während Out of Print das Sortiment an Kinderartikeln, wie etwa T-Shirts, Onesies, Mini-Tragetaschen und Babysocken, kontinuierlich ausbaut, sieht Alison Rich unerschlossenes Potenzial im Markt für Erwachsenen-Merchandise: „Buchliebhaber aller Altersklassen wollen die Inhalte nicht nur konsumieren, sie möchten sie auch auf andere Arten nutzen. Wir erleben online als auch offline, zum Beispiel bei Events wie der Comicon, wie sich Fans um lizenzierte Produkte aus den Themenwelten von Büchern ihrer Lieblingsautoren reißen.“

### **Größere Fangemeinden in den sozialen Netzwerken**

Dass sich nun auch für das an erwachsene Leser gerichtete Merchandising lukrative Möglichkeiten ergeben, hat laut Rich mehrere Gründe. Durch die heutige Vernetzung über Social Media entstünden viel schneller größere Fangemeinden rund um ein Buch. Damit steige auch das Bedürfnis, die Verbundenheit zu Geschichten und Autoren nach außen zu zeigen. Außerdem habe die rasante Entwicklung im Print-on-Demand-Geschäft dafür gesorgt, dass sich inzwischen Gegenstände jeglicher Art individuell gestalten und binnen kürzester Zeit herstellen lassen. Aus Sicht von Penguin Random House erwachsen daraus zahlreiche Möglichkeiten: Onlineshops für Bestsellerautoren sind ebenso vorstellbar wie limitierte Auflagen bestimmter Produkte für Lesetouren und andere besondere Events. Auch ein E-Commerce-Vertrieb für Onlinecommunities, die von Penguin Random House US betreut werden, darunter die Facebook-Seiten des Verlags für große Autoren wie Jane Austen und William Shakespeare, ist Teil der Planspiele. Sollten diese und andere Konzepte mit der Unterstützung von Out of Print in die Tat umgesetzt werden, erhofft sich Penguin Random House US auch einen positiven Effekt



**Innovative Artikel**  
und Mitarbeiter von Out of Print,  
Bild oben: die Gründer Todd  
Lawton und Jeffrey LeBlanc

„Die Autoren  
freuen sich über  
unsere kreativen  
Konzepte“

**Alison Rich**

auf den Umsatz mit Buchverkäufen. Über den Onlineshop von Out of Print sind Buchtitel sowohl allein als auch im Paket mit zugehörigem Merchandise erhältlich.

Als neue Mitglieder der Penguin-Random-House-Familie wollen die Gründer und jetzigen Geschäftsführer Lawton und LeBlanc gemeinsam mit ihrem Team darauf hinarbeiten, die internationale Präsenz von Out of Print zu erhöhen. Das Unternehmen erzielt derzeit rund 20 Prozent seines Umsatzes außerhalb der USA. Eine Basis ist damit gelegt, zumal bereits Konsumenten aus 90 verschiedenen Ländern den Onlineshop von Out of Print genutzt haben. Alison Rich freut sich auch darauf, mit den für Lizenzierung zuständigen Kollegen von Penguin Random House UK, der spanischsprachigen Penguin Random House Grupo Editorial sowie Penguin Random House China zusammenzuarbeiten, um die Verbreitung von Out-of-Print-Produkten weltweit zu steigern. Die Autoren stünden den Merchandisingaktivitäten der Verlagsgruppe mehr als offen gegenüber, berichtet Rich. „Sie freuen sich über unsere kreativen Konzepte und sind ebenso begeistert und motiviert wie wir, eine ganz neue Welt rund um ihre Geschichten zu erschaffen.“

### **Hingucker an den eigenen vier Wänden**

Während Out of Print vor allem die Kategorien Kleidung und Accessoires bedient, hat Penguin Random House weitere innovative Programme auf den Weg gebracht, die sich um Produkte jenseits des eigentlichen Buchs drehen. Im Sommer 2017 ist das Pilotprojekt „Penguin Print House“ gestartet, eine Kollektion von Illustrationen aus bekannten Kinderbüchern im Großbildformat. Neben Klassikern der Kindheit sind zeitgenössische Titel wie „Dragons Love Tacos“ von Adam Rubin und Illustrator Daniel Salmieri oder „Llama, Llama, Red Pajama“ von Anna Dewdney vertreten. Insgesamt 15 Motive stehen in verschiedenen Größen und Rahmentypen zur Auswahl, um daraus einen Hingucker an den eigenen vier Wänden zu machen. Das verantwortliche Team von Penguin Young Readers kooperiert dafür mit Framebridge, einem Hersteller hochwertiger Bilderrahmen, der schon länger mit Künstlern und Galeristen zusammenarbeitet. Die Auflage ist limitiert und umfasst jeweils nur ein paar Hundert Drucke, inklusive eines vom Autor beziehungsweise vom Illustrator persönlich signierten Echtheitzertifikats. „Indem wir die wunderbaren Illustrationen von den Seiten der Bücher an die Wände der Leser bringen, ermöglichen wir es Familien, die beliebtesten Kindheitsgeschichten auf neue Art zu erleben“, sagt Rich. Ein anderes Projekt, das sich momentan in der Pilotphase befindet, ist „Cover Me“. Dahinter verbirgt sich ein Baukasten, mit dem Leser die Titelumschläge von Büchern individuell anpassen und perso-

nalisieren können, um ihre Eigenkreationen dann online mit anderen Fans zu teilen.

Das Leben von Büchern in die Alltagswelt der Fans hinein verlängern, die Verbindungen zu den Lesern vertiefen sowie Reichweiten und Umsätze für Autoren erhöhen – diesen Weg möchten Alison Rich und ihre Kollegen im Team Author Platforms and Publishing Development konsequent weitergehen, in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Verlagseinheiten von Penguin Random House. Da ist es gut, wenn man die berufliche Passion auch im privaten Umfeld auslebt: Richs Kinder tragen Socken und Hosen mit Bücherei-Motiven, sie selbst hat ein T-Shirt mit der Aufschrift „When in Doubt, Go to the Library“ – „Wenn du zweifelst, geh in eine Bibliothek!“. Alles von Out of Print, versteht sich. ■





**Graham Sim**, Brand Director von Penguin Random House UK

# Die ganze Geschichte erzählen

Spielzeug, Kleidung, Filme, Briefmarken oder Ausstellungen – seit 2013 betreut und lizenziert Penguin Ventures, das Lizenzteam von Penguin Random House UK, bekannte Buchmarken wie „Peter Rabbit“ und „The Snowman“. Die mehrfach ausgezeichnete Lizenzagentur hat mittlerweile acht Mitarbeiter.

→ **DIE AUFGABE VON VERLAGEN** ist es, Bücher zu machen, richtig gute Bücher, die möglichst viele Leser finden. Das war 1902 so, als die britische Autorin Beatrix Potter ihre erste „Peter Rabbit“-Geschichte veröffentlichte. Das war 1978 so, als in Großbritannien das Bilderbuch „The Snowman“ von Raymond Briggs auf den Markt kam. Und das ist natürlich auch 2017 noch so – doch Verlagshäuser wie die Verlagsgruppe Penguin Random House UK, Spitzenreiter unter den britischen Publikumsverlagen, haben längst ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass einige ihrer erfolgreichsten Geschichten und Charaktere das Potenzial haben, mehr als einfach nur Bücher zu sein. Sie können weltweit bekannte Marken sein, die die Menschen auf der ganzen Welt auch in Form von Spielzeug, in Filmen, TV-Serien, Apps und Freizeitparks, auf Kleidung,

Haushaltsgegenständen, Briefmarken und Münzen oder als Theaterstück und Ausstellung entdecken können. Als eine der ersten großen Verlagsgruppen weltweit hat Penguin Random House UK verstanden, welches Potenzial im Geschäft mit der Lizenzierung seiner Charaktere liegt, und gründete deswegen 2013 das eigene Lizenzteam Penguin Ventures.

Penguin Ventures kann dabei auf einer starken Grundlage aufbauen. Der Traditionsverlag Penguin Books wusste immer um den Wert starker Marken, schließlich ist der schwarz-weiße Pinguin im orangefarbenen Kreis selbst eine der bekanntesten Konsumentenmarken der Welt. „Penguin verfügt schon lange über ein ausgeprägtes Markenbewusstsein“, sagt Graham Sim, dessen Aufgabe als Brand Director der britischen Verlagsgruppe unter anderem der Schutz und die behutsame Weiterentwicklung der wertvollen Penguin-Marke ist. Sim ist zugleich auch Creative Director des Kinder- und Jugendbuchbereichs Penguin Random House Children's. Um das Lizenzgeschäft zu forcieren, holte er 2013 zusammen mit Francesca Dow, Managing Director von Penguin Random House Children's, Susan Bolsover an Bord, die mehr als 15 Jahre Branchenerfahrung mit sich brachte und dann zusammen mit ihm Penguin Ventures aufbaute. „Die Lizenzexpertise für dieses Geschäft hatten wir damals im Verlag einfach nicht“, erinnert sich Sim. 2013 mit zwei Mitarbeitern gestartet, umfasst das nach wie vor von Susan Bolsover geleitete Penguin-Ventures-Team mittlerweile bereits acht Kolleginnen und Kollegen.

„Penguin verfügt schon lange über ein ausgeprägtes Markenbewusstsein“

Graham Sim

Neben dem Markenbewusstsein hat die britische Verlagsgruppe im Lizenzgeschäft noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Sie hält die kompletten Rechte an einigen der bekanntesten Kinderbuchserien und -charaktere Großbritanniens: Figuren wie „Peter Rabbit“, „The Snowman“, die „Flower Fairies“ (Blumen-Elfen) oder auch die bekannten Illustrationen und Texte der „Ladybird“-Serie. „Diese Fülle an außergewöhnlichen Inhalten war damals ausschlaggebend für meine Entscheidung, zu Penguin Random House zu wechseln“, sagt Susan Bolsover, die zuvor lange für CPLG, Europas größte Lizenzagentur, gearbeitet hat und für diese bekannte Hollywoodstudios wie Universal und Paramount betreut hat.

Graham Sim und Susan Bolsover sind gleichermaßen davon überzeugt, dass das Verlags- und das Lizenzgeschäft viel mehr miteinander gemein ha-

ben, als auf den ersten Blick erkennbar ist. „Bei beidem steht eine gute Geschichte im Mittelpunkt“, sagt Graham Sim. Denn auch beim Lizenzgeschäft gehe es im Kern darum, eine gute Geschichte zu erzählen. Das allerdings auf vielen und vor allem unterschiedlichen Wegen. „Deshalb schauen wir uns die Geschichte und die Marke genau an, bevor wir überlegen, welche Kanäle und Produkte wohl am meisten dazu passen könnten“, erklärt Susan Bolsover. „Was macht die Marke besonders, was macht sie einmalig? Was begeistert die Menschen an ihr?“ Erst dann könne man festlegen, welche Produkte, Medien oder Veranstaltungen die richtigen sind, und die Geschichte darüber sozusagen auf neuen Wegen erzählen.

### Die älteste Merchandisingmarke der Welt

Und Geschichten hat Penguin Ventures seit seiner Gründung auf vielen neuen Wegen erzählt. Eine der schönsten und erfolgreichsten ist die des beliebten Hasen „Peter Rabbit“, der vor 115 Jahren das Licht der Welt erblickte. „„Peter Rabbit“ ist die älteste Merchandisingmarke der Welt“, sagt Susan Bolsover stolz, „älter beispielsweise als alles, was Walt Disney geschaffen hat.“ Tatsächlich habe die Autorin Beatrix Potter seinerzeit sogar ein Angebot von Disney erhalten, aus „Peter Rabbit“ einen Cartoon zu machen, das sie aber abgelehnt habe. Die Figur des frechen Kaninchens Peter habe nur deshalb so lange überdauern können, so Susan Bolsover, weil Beatrix Potter damals eine gute und vor allem zeitlos gute Geschichte mit ebenso zeitlos schönen Illustrationen geschaffen habe. Den 150. Geburtstag der Autorin im vergangenen Jahr nahm Penguin Ventures dann zum Anlass, um die „Peter Rabbit“-Geschichte neu zu erzählen, ohne ihr jedoch ihren bewährten Charme zu nehmen.

„Wir haben das ganze Jahr 2016 zum ‚Beatrix Potter‘-Jahr gemacht“, erläutert Susan Bolsover. Penguin Ventures nutzte die hohe Bekanntheit der Marke und das Jubiläum ganzjährig zur Einführung einer ganzen Reihe von „Peter Rabbit“-Produkten und -Veranstaltungen. „Die Aktionen rund um den 150. Geburtstag von Beatrix Potter sind ein schönes Beispiel für unsere Arbeitsweise“, meint Graham Sim. „Wir arbeiten mit einem 360-Grad-Ansatz. Wir umgeben das Buch, die eigentliche Geschichte, mit einer Fülle von Produkten, Medien und Veranstaltungen.“ Im Fall von „Peter Rabbit“ brachte beispielsweise Mothercare, eine auf Baby- und Kinderbedarf spezialisierte Handelskette, gebrandete Kleidung, Spielzeug, Bettwäsche und Geschenke auf den Markt. Der Porzellanhersteller Wedgwood produzierte einen limitierten Sammelteller, der Spielzeughersteller Gund brachte Plüschtiguren in die Geschäfte, und der Schreibwarenanbieter Paperchase verkaufte eine neue Grußkartenserie in seinen Geschäften. Dazu veröffentlichte die britische Post,



„Wir erreichen ganz neue Zielgruppen“

Graham Sim

**Echte Hingucker:** Lizenzprodukte von Penguin Ventures – mit „Peter Rabbit“ und „The Snowman“

die Royal Mail, eine Serie mit zehn Sonderbriefmarken mit den beliebtesten Beatrix-Potter-Charakteren. Und schließlich veröffentlichte Penguin Random House Children's fünf der Beatrix-Potter-Klassiker in neuer Aufmachung mit neu designten Umschlägen.

### „Peter Rabbit“ in jedem Portemonnaie

Ein Highlight des Jubiläumsjahres war die Prägung eigener „Peter Rabbit“-Sondermünzen durch die offizielle britische Prägeanstalt, die Royal Mint, die innerhalb kürzester Zeit vergriffen waren. Es war das erste Mal, dass ein literarischer Charakter es auf offizielle britische Geldstücke geschafft hatte, und für die Royal Mint war es die bestverkaufte Münzkollektion aller Zeiten. Allein die „Peter Rabbit“-Sondermünze aus Silber war innerhalb von acht Tagen vergriffen. „Die Website der Royal Mint ist zweimal wegen Überlastung zusammengebrochen, und am Erstverkaufstag nahmen die Käufer bis zu 16 Stunden Onlinewartezeit auf sich, um an die Münzen zu kommen“, erinnert sich Susan Bolsover. Neben den Sondermünzen schaffte es „Peter Rabbit“ als Motiv auch auf die regulären 50-Pence-Münzen, sodass er heute in vielen britischen Portemonnaies zu finden ist. „Das war übrigens das einzige Mal, dass wir nicht das letzte Wort über ein Produkt hatten“, merkt Susan Bolsover an, „denn bei den Münzen der Royal Mint entscheidet die Queen selbst, welches Design ausgesucht wird.“

Ein weiterer Höhepunkt des „Beatrix Potter“-Jahres war die Publikation eines bis dahin unveröffentlichten Manuskripts der Autorin. „The Tale of Kitty In Boots“ erschien im September bei Penguin Random House Children's und wurde ein großer Erfolg. Niemals zuvor wurde ein Bilderbuch des Verlags so oft vorbestellt, niemals zuvor hatte es ein anderes Potter-Werk geschafft, „Peter Rabbit“ als beliebteste Potter-Figur abzulösen. „Wenn das Ziel darin besteht, die ganze Geschichte zu erzählen, dann zahlt jede Aktion rund um die Marke aufeinander ein“, meint Graham Sim, „mit den Lizenzprodukten erreichen wir ganz neue Zielgruppen an Orten jenseits der Buchhandlungen.“ So seien im Zuge der Jubiläumsaktionen auch die Verkaufszahlen der Beatrix-Potter-Bücher spürbar gestiegen. Und der nächste „Peter Rabbit“-Höhepunkt für Penguin Ventures ist auch schon in Sicht: Im kommenden Frühjahr wird Sony Pictures weltweit den Animationsfilm „Peter Rabbit“ mit den Stimmen bekannter Schauspieler wie James Corden, Daisy Ridley, Elizabeth Debicki und Margot Robbie in die Kinos bringen.

Die Begeisterung für „Peter Rabbit“ und andere Kinderbuchcharaktere von Penguin Random House UK ist nicht auf Großbritannien beschränkt. Gerade in Asien, so Susan Bolsover, würden die klassischen, unverkennbar

britischen Figuren immer beliebter. „Wir rechnen damit, dass China 2018 der wichtigste Markt überhaupt für Penguin Ventures werden wird“, sagt die Lizenzexpertin. Um die Lizenzprodukte behutsam an den lokalen Geschmack anzupassen, arbeite das Penguin-Ventures-Team auf der ganzen Welt mit Lizenzagenturen vor Ort zusammen. In Deutschland ist beispielsweise Super RTL, der Kindersender der Mediengruppe RTL Deutschland, die Lizenzagentur für „Peter Rabbit“. Nur die britischen Ideen und Produkte aus London heraus in die Welt zu exportieren, würde einfach nicht funktionieren. „In Japan beispielsweise sind die größten Fans von ‚Peter Rabbit‘ Erwachsene, älter als 25 Jahre“, berichtet Graham Sim. „Es gibt in Tokio sogar einen ‚Peter Rabbit‘-Blumenladen.“ „Wichtig ist immer, die Marke weiterzuentwickeln und an die jeweiligen Zielgruppen anzupassen, ohne dabei den Kern der Marke zu gefährden – es darf immer nur einen ‚Peter Rabbit‘ geben“, betont Susan Bolsover.

Bei den Kollegen in den Verlagen von Penguin Random House UK hat sich längst herumgesprochen, dass Penguin Ventures ihren Autoren neue Türen öffnen kann. „Bei den Kinderbüchern, insbesondere Bilderbüchern, arbeiten wir eng mit unseren Verlagskolle-

gen zusammen“, sagt Susan Bolsover, „die haben viele, viele kreative Ideen, und hier wird Penguin Ventures mittlerweile sehr früh, schon bei den Planungen für neue Veröffentlichungen, einbezogen.“ „Genau das“, so Graham Sim, „ist eine der großen Stärken von Penguin Ventures: starke Lizenz- und Markenpartner zu finden.“ Auch dafür wurde Penguin Ventures bereits mit mehreren Branchenpreisen ausgezeichnet, zuletzt im Juni dieses Jahres bei der Vergabe der Licensing.biz People Awards in London.

Das nächste Jubiläum, das Penguin Ventures wieder die Gelegenheit gibt, eine klassische Geschichte auf neuen Wegen zu erzählen, steht übrigens auch schon wieder vor der Tür: 2018 feiert „The Snowman“ von Raymond Briggs, die britische Weihnachtsgeschichte schlechthin, ihren 40. Geburtstag. Allein vom ersten „Snowman“-Kinderbuch verkaufte Penguin Random House bis heute mehr als neun Millionen Exemplare weltweit. Bereits jetzt arbeitet Penguin Ventures mit mehr als 80 Lizenzpartnern weltweit zusammen, um basierend auf dem ursprünglichen Buch neue Produkte und Ideen zu entwickeln. „Unsere Planungen für das Jubiläumsjahr laufen auf Hochtouren“, sagt Susan Bolsover. „2018 wird ein tolles Jahr für ‚The Snowman‘ – und für Penguin Ventures.“ ■

„Wichtig ist  
immer, die  
Marke weiter-  
zuentwickeln“

Susan Bolsover





**Núria Cabuti**, CEO Penguin Random  
House Grupo Editorial

# Lokal handeln, global denken

Umsatz, Gewinn, Mitarbeiterzahl, Neuerscheinungen – innerhalb von fünf Jahren hat die Penguin Random House Grupo Editorial bei allen Kennziffern kräftig zugelegt. Nach der im Juli erfolgten Übernahme des Verlags Ediciones B ist die Verlagsgruppe unter der Führung von Núria Cabutí heute der größte Publikumsverlag der spanischsprachigen Welt mit eigenen Verlagen in zehn Ländern.

→ „**LOKAL HANDELN, GLOBAL DENKEN**“ – so fasst Núria Cabutí, CEO der Penguin Random House Grupo Editorial, das Erfolgsrezept zusammen, mit dem sie und ihr 20-köpfiges Führungsteam in insgesamt acht Ländern die Verlagsgruppe innerhalb von fünf Jahren zum größten Publikumsverlag der spanischsprachigen Welt entwickelt haben. Und auch zum internationalsten. Denn es gibt zwar Wettbewerber, die in einzelnen Ländern eine stärkere Marktposition innehaben, doch überall in der spanischsprachigen Welt entweder die Nummer eins oder die Nummer zwei zu sein, das schafft nur die Penguin Random House Grupo Editorial. Jüngster Meilenstein in der Erfolgsgeschichte des spanischsprachigen Buchgeschäfts von Bertelsmann ist die Übernahme des spanischen Verlagshauses Ediciones B im vergangenen Juli.

„Wir sind heute Marktführer in vielen Staaten Lateinamerikas und im spanischsprachigen Markt der USA“, sagt Nùria Cabutí, die seit 2010 CEO der Verlagsgruppe mit Sitz in Barcelona ist. „In Spanien sind wir die starke Nummer zwei hinter der Mediengruppe Planeta, die sich aber auf ihren Heimatmarkt konzentriert.“ Die Penguin Random House Grupo Editorial dagegen erzielt aktuell 50 Prozent ihres Umsatzes in Lateinamerika. Insgesamt leben rund 500 Millionen Menschen in spanischsprachigen Ländern, und vor allem Lateinamerika gilt als Wachstumsregion. Diese Präsenz in der gesamten spanischsprachigen Welt, der verlegerische und wirtschaftliche Erfolg in den einzelnen Ländern trotz vieler kultureller und ökonomischer Unterschiede, sind für Nùria Cabutí eine der großen Innovationsleistungen der Penguin Random House Grupo Editorial.

Zum Grundsatz „Lokal handeln, global denken“ passt auch, dass die Penguin Random House Grupo Editorial nicht zuletzt dank ihrer internationalen Ausrichtung in der Branche den Ruf genießt, besonders nahe an den Autoren zu sein. „Bei uns ist der persönliche Kontakt der Teams mit den Autoren, die sie betreuen, sehr wichtig“, betont Nùria Cabutí. Das gelte nicht nur für Verleger und Lektoren, sondern auch für die Mitarbeiter im Marketing oder im Vertrieb. „Die Autoren sollen möglichst viele Menschen im Verlag treffen – und das wollen sie auch, denn die meisten Autoren sind sehr neugierig darauf, die Menschen kennenzulernen, die hinter der Veröffentlichung und Verbreitung ihrer Bücher stecken.“

„Bei uns ist  
der persönliche  
Kontakt mit den  
Autoren sehr  
wichtig“

Nùria Cabutí

Auch Nùria Cabutí selbst verbringt viel Zeit mit den Autoren, um ihnen beispielsweise die weltweite Strategie der Verlagsgruppe in Bezug auf ihre eigenen Bücher zu erläutern. So hatte sie direkt vor dem Gespräch für diesen Artikel ein ausgedehntes Mittagessen mit einem der erfolgreichsten Autoren der Gruppe, Idefonso Falcones, von dem der Weltbestseller „La catedral del mar“ („Die Kathedrale des Meeres“) stammt. Die Verlagsgruppenchefin und das Verlagsteam feierten mit Falcones den Erfolg seines jüngsten Buchs „Los herederos de la tierra“. „Auch die Buchhändler bestätigen uns immer wieder, dass wir sehr eng mit den Autoren, aber auch mit ihnen selbst arbeiten“, meint Nùria Cabutí. „Gute Partner für Autoren, den Buchhandel und die Leser – das sind wir, und das wollen wir bleiben.“

Der Weg der heutigen Penguin Random House Grupo Editorial zur führenden Verlagsgruppe der spanischsprachigen Welt nahm seinen Anfang bereits vor 40 Jahren, 1977, als Bertelsmann mit 40 Prozent beim renommierten Traditionsverlag Plaza & Janés einstieg. Es folgten weitere Zukäufe, beispielsweise der Verlage Lumen und Debate. Der Sprung in die Spitzengruppe spanischsprachiger Verlagsgruppen gelang Bertelsmann dann 2001. Das Medienhaus brachte seine Verlage in ein Joint Venture mit den spanischsprachigen Verlagen der italienischen Mediengruppe Mondadori ein. „Das war ein großer Schritt, der dazu führte, dass die neue Verlagsgruppe Grupo Editorial Random House Mondadori nun auch in Lateinamerika sehr präsent war“, erinnert sich Núria Cabutí, die damals Chief Communication Officer der neuen Gruppe wurde. Zehn Jahre später entschied sich Mondadori zum Ausstieg und verkaufte seine Hälfte am Joint Venture 2012 an Bertelsmann. Die Übernahme zu einem Zeitpunkt, als vor allem der spanische Buchmarkt in der Krise steckte, sei ein Beleg dafür, dass Bertelsmann immer an den spanischsprachigen Markt geglaubt habe, sagt Núria Cabutí. „Das spüren wir deutlich, das gibt uns Sicherheit bei unserer Arbeit.“

### **Kulturelle Integration war eine Herausforderung**

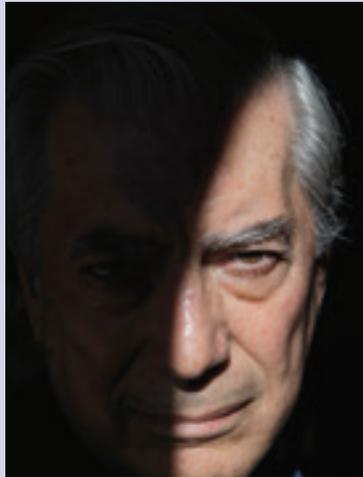
Einen weiteren Sprung nach vorne machte die Penguin Random House Grupo Editorial 2014 mit der Übernahme von Santillana Ediciones Generales, den Publikumsverlagen des spanischen Medienunternehmens Prisa. Dem Vertragsabschluss waren dreijährige Verhandlungen vorausgegangen. „Das war einfach eine Traumkombination“, betont Núria Cabutí. „Während wir zuvor vor allem bei den spanischen Ausgaben internationaler Bestsellerautoren stark vertreten waren, brachte Santillana viele bekannte spanische Autoren mit.“ Doch nicht nur Schriftsteller wie Mario Vargas Llosa, Javier Marías und Arturo Pérez-Reverte fanden nun ihre literarische Heimat bei Penguin Random House, die spanische Verlagsgruppe begrüßte auch 300 neue Kolleginnen und Kollegen und wuchs damit auf rund 900 Mitarbeiter an. Ebenso wuchs die Zahl der lateinamerikanischen Länder, in denen die Penguin Random House Grupo Editorial mit eigenen Verlagen vertreten ist: Zu Mexiko, Argentinien, Chile, Kolumbien und Uruguay kam Peru hinzu.

Die beiden Jahre nach der Übernahme von Santillana standen dann ganz im Zeichen der Integration der neuen Verlage und Mitarbeiter. „Dieser Prozess ist sehr gut verlaufen“, meint Núria Cabutí. Dabei sei vor allem die kulturelle Integration eine Herausforderung gewesen. Während es bei Santillana in einer zentralisierten Organisation vor allem darum gegangen sei, spanische Autoren auch in Lateinamerika zu vermarkten, würden die lateinameri-



### Erfolgreiche

**Autoren:** John Katzenbach und Francisco Ibáñez (Ediciones B, obere Reihe, v. I.), Mario Vargas Llosa und Arturo Pérez-Reverte (Santillana, untere Reihe, v. I.)



„Wir profitieren von Synergieeffekten“

Núria Cabutí

kanischen Verlage der Penguin Random House Grupo Editorial wie erwähnt sehr viel autonomer handeln, würden ihr eigenes Programm und ihr eigenes Profil pflegen. Dieses Konzept hätten die Santillana-Mitarbeiter sehr positiv aufgenommen, ermögliche es ihnen doch, in vielen Bereichen mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Aufgabe der Zentrale in Barcelona sei es vor allem, diese lokale Verlagsarbeit möglichst effizient zu unterstützen, mit einer einheitlichen IT, effektiver Distribution, zentraler Personalarbeit und gemeinsamen Marketing- und Verkaufs-Tools beispielsweise. „Auch das verstehen wir unter ‚lokal handeln, global denken‘“, sagt Núria Cabutí. „Die Verlagsarbeit geschieht vor Ort, aber wir unterstützen diese mit zentralisierten Backoffice-Funktionen – und vor allem haben wir als Gruppe von Beginn an, schon bei den Vertragsverhandlungen mit den Autoren, alle Länder im Blick und entscheiden dann, welche Titel und welche Marketingmaßnahmen in welchen einzelnen Märkten Sinn ergeben.“

### **Jährlich rund 1.700 Neuerscheinungen**

Die reibungslose Integration von Santillana und der heutige Erfolg der Penguin Random House Grupo Editorial, das betont Núria Cabutí, seien nur möglich gewesen, weil die Verlagsgruppe in den Jahren davor ihre Hausaufgaben gemacht habe. „Auslöser war die Finanzkrise von 2007, die Spanien schwer getroffen hat“, sagt die Verlagsgruppenchefin. „Innerhalb weniger Jahre ist der spanische Buchmarkt um ein Drittel geschrumpft.“ Dies führte dazu, dass alle Prozesse innerhalb des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt und die Organisation schlanker und effektiver gemacht wurden. Als dann die Santillana-Verlage integriert wurden, kamen die Vorteile der Maßnahmen voll zum Tragen. „Die Strukturen waren alle da, aber die Übernahme hat uns die nötige ‚kritische Masse‘ verschafft, um die Vorteile voll auszuschöpfen“, sagt Núria Cabutí. „Seitdem profitieren wir von großen Synergieeffekten. Und in Lateinamerika erhielten wir die Gelegenheit, unsere Marktanteile in wichtigen Wachstumsmärkten zu steigern.“ Das schlägt sich deutlich im Ergebnis nieder: Während allein der Umsatz für Bertelsmann seit 2011 durch die Übernahme des Mondadori-Anteils, den Kauf von Santillana und organisches Wachstum um das 3,4-Fache gestiegen sei, habe das EBIT im gleichen Zeitraum sogar um das 9,5-Fache zugelegt. Mittlerweile verkauft die Penguin Random House Grupo Editorial mit ihren 40 Verlagen und Verlagsmarken (Imprints) 24 Millionen Bücher pro Jahr und bringt jährlich rund 1.700 Neuerscheinungen heraus.

Als sich dann die Grupo Zeta, Besitzer des spanischen Verlagshauses Ediciones B, im Januar dieses Jahres mit einem überraschenden Verkaufsan-

gebot an die Penguin Random House Grupo Editorial wandte, so Núria Cabutí weiter, hätten sie und der Penguin-Random-House-CEO Markus Dohle nicht lange gezögert. Nach kurzen Verhandlungen konnte die Übernahme bereits im April verkündet und im Juli abgeschlossen werden. „Ich bin sicher, dass wir Ediciones B ebenso reibungslos wie Santillana in unsere Struktur integrieren werden“, so die Überzeugung der Verlagsgruppenchefin. Mit der Übernahme wuchs die Verlagsgruppe um weitere 100 auf nun rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und sie gewann renommierte internationale Autoren wie Sarah Lark, John Katzenbach, Patricia Cornwell und David Baldacci hinzu. Dazu kam ein umfassender, attraktiver Backkatalog, ältere Titel, an denen der Verlag die Veröffentlichungsrechte hält. Vor allem aber stärkt Ediciones B die Verlagsgruppe in einigen attraktiven Genres, allen voran Kinder- und Jugendbuch sowie Comics und Graphic Novel. Letztere hatte die Penguin Random House Grupo Editorial davor kaum im Programm. So ist Francisco Ibáñez, Schöpfer von „Clever & Smart“, jetzt bei der Penguin Random House Grupo Editorial, ebenso die „TBO Comics“, die Simpsons und bekannte spanische Cartooncharaktere wie Zipi y Zape, Capitán Trueno und Súper López.

Gerade diese Genres sind auch noch aus einem weiteren Grund interessant für die Verlagsgruppe. „Vor drei Jahren haben wir damit begonnen, ein eigenes Lizenz- und Merchandising-Geschäft aufzubauen“, sagt Núria Cabutí. Bei allen Titeln, an denen die Verlagsgruppe auch diese Rechte hält, lizenziert sie diese

an Partner weiter, die dann beispielsweise Kleidung, Bettwäsche oder auch Handyhüllen mit literarischen Motiven produzieren und verkaufen. „Durch Ediciones B kamen fantastische und bekannte spanische Zeichner und Designer wie Francisco Ibáñez zu uns“, sagt Núria Cabutí, „und in diesen Fällen halten wir fast immer alle Rechte, auch die für Merchandising – das ist eine große wirtschaftliche Chance für uns und unsere Autoren und Illustratoren.“

Ein weiteres hochattraktives Lizenzgeschäft stellen für Núria Cabutí die Film- und TV-Rechte der Bestseller der Gruppe dar. „Die traditionellen Sender, aber auch neue Anbieter wie Netflix oder Movistar für die spanischsprachige Welt suchen verstärkt nach guten Erzählstoffen, guten Büchern, um daraus neue TV-Serien zu machen“, so Núria Cabutí. Auch hier halte die Penguin Random House Grupo Editorial zahlreiche Film- und TV-Rechte, beispielsweise an den Werken der Bestsellerautorin Julia Navarro. Hier rechnet die

„In den USA  
sind wir in einer  
privilegierten  
Situation“

Núria Cabutí

Verlagsgruppenchefin mit einer ganzen Reihe von Lizenzverträgen in naher Zukunft.

Neben neuen Geschäften will die Penguin Random House Grupo Editorial künftig ihre Stärke auf den lokalen Märkten weiter ausbauen. Beispielsweise in den USA: Hier ist die Gruppe, die den Markt durch ihre Niederlassung in Miami betreut, bereits der marktführende Publikumsverlag in der spanischsprachigen Bevölkerung. Für die Verlagsgruppe ist der US-Markt stark verwoben mit dem mexikanischen Buchmarkt, auf dem sie ebenfalls Marktführer ist. „Da gibt es viele Gemeinsamkeiten und Überschneidungen aufgrund eines ähnlichen Käuferverhaltens“, sagt Nùria Cabutí. Der mexikanische Buchmarkt laufe sehr gut, auch der Einfluss eines „Trump-Effekts“, einem Rückgang der mexikanischen Wirtschaft aufgrund protektionistischer Maßnahmen des US-Präsidenten, sei bislang „begrenzt“.

### Unterstützung von Kollegen in New York

Künftig möchte die Penguin Random House Grupo Editorial innerhalb der spanischsprachigen US-Bevölkerung, beispielsweise Leser mit mexikanischem oder kubanischem Hintergrund, noch gezielter ansprechen. Und die Verlagsgruppe hat es sich auf die Fahnen geschrieben, noch mehr spanischsprachige US-Autoren zu entdecken und zu fördern. „In den USA sind wir in einer sehr privilegierten Situation“, sagt Nùria Cabutí. „Wir können bei unserem Geschäft voll auf die Unterstützung der Penguin-Random-House-Kollegen in New York setzen, beispielsweise bei der Distribution.“ Über das erfolgreiche Joint Venture Vintage Español, Teil der Knopf Doubleday Group, ist die Penguin Random House Grupo Editorial darüber hinaus auch direkt mit Penguin Random House US verbunden. Insgesamt stehen die spanischsprachigen USA bislang für gerade einmal vier Prozent ihres Umsatzes – ein Anteil, den Nùria Cabutí gerne erhöhen würde.

Doch gleich, ob in Spanien, Kolumbien, Argentinien, Mexiko oder den USA, ob lokal oder international, die übergeordnete Aufgabe aller 40 Imprints der Penguin Random House Grupo Editorial ist und bleibt überall die gleiche: „Wir wollen die besten Autoren verlegen und die besten Bücher und Geschichten herausgeben, die die meisten Leser erreichen“, sagt Nùria Cabutí. ■



**Sonja Assfalg**, Werbeleiterin beim  
CBJ- und CBT-Verlag

# Der kleine Drache Kokosnuss als Youtuber

Ingo Siegners Bücher über den kleinen Drachen Kokosnuss begeistern Kinder wie Eltern auf der ganzen Welt. Die Verlagsgruppe Random House, unter deren Dach die Erfolgsgeschichten des Feuerdrachen im CBJ-Verlag erscheinen, hat für ihren kleinen Helden nun einen offiziellen Youtube-Kanal eingerichtet und beschreitet damit in der Branche einen neuen Weg. Matthias Aichele, Leiter der Abteilung Business & Digital Development bei der Verlagsgruppe Random House, und Sonja Assfalg, Werbeleiterin beim CBJ- und CBT-Verlag, über die neue digitale Plattform des Drachen Kokosnuss.

→ **DASS KINDERBUCHHELDEN** zu Lieblingen in Fernsehserien werden, ist nichts Neues. Nach einem Buch und einer TV-Serie kommt dann natürlich ein Kinofilm – auch nichts Neues. Eine eigene Website plus App – in unserem smarten und digitalen Zeitalter geht es gar nicht mehr ohne. Aber dass eine Kinderbuchfigur von ihrem Buchverlag einen eigenen, offiziellen Youtube-Kanal bekommt – zusätzlich natürlich zu einer TV-Serie, einem Kinofilm, einer Website und einer App – das kommt tatsächlich nicht alle Tage vor.

So jedoch geschehen im Mai 2017 in München. Die Rede ist vom kleinen Drachen Kokosnuss, der seit mittlerweile 15 Jahren Kinder und Eltern gleichermaßen begeistert und dessen Buchgeschichten die Verlagsgruppe Random

House herausbringt. Bis heute wurden allein in Deutschland acht Millionen Kokosnuss-Bücher und zwei Millionen Hörbücher, die im Kinder- und Jugendbuchverlag CBJ beziehungsweise im Hörbuchverlag CBJ-Audio erschienen sind, verkauft. Doch in München ruht man sich nicht auf dem Erfolg des orangefarbenen Feuerdrachen aus, sondern will weiter mit der Zeit gehen. Und so transportiert die deutsche Verlagsgruppe ihren kleinen Helden mit dem neuen Youtube-Kanal dorthin, wo sich viele seiner Fans in ihrer Freizeit aufhalten.

„Zum einen haben wir im Zuge des sich verändernden Mediennutzungsverhaltens gesehen, dass unsere Zielgruppe, also die Vier- bis Achtjährigen, zunehmend online unterwegs ist und dass Bewegtbilder und vor allem Youtube-Videos für sie immer wichtiger werden“, erzählt Matthias Aichele, der bei der Verlagsgruppe Random House die Abteilung Business & Digital Development leitet. Bereits im vergangenen Jahr nahm die Verlagsgruppe daher Gespräche mit dem zu Google gehörenden Videoportal Youtube auf. Youtube ist für viele Buchverlage heutzutage natürlich kein Neuland mehr, viele betreiben dort schon lange einen Kanal. Doch mit der Idee, einen eigenen Youtube-Kanal für eine Buchfigur einzurichten, um auf diesem Weg deren Marke zu stärken, nimmt die Verlagsgruppe Random House eine Vorreiterposition in der Branche ein.

„Bewegtbilder werden immer wichtiger“

Matthias Aichele

Die Entscheidung dafür, unter all den vielen Helden, die sich zwischen zwei Buchdeckeln finden lassen, ausgerechnet den Drachen Kokosnuss zum Youtuber zu befördern, ging allen Beteiligten leicht von der Hand. „In der Hinsicht mussten wir tatsächlich nur kurz überlegen“, erzählt Sonja Assfalg, Werbeleiterin CBJ/CBT. Denn für einen gelungenen Start in eine Youtube-Karriere sei es natürlich hilfreich, mit einem Charakter zu arbeiten, der sich als bekannte Marke bereits etabliert habe, so Assfalg.

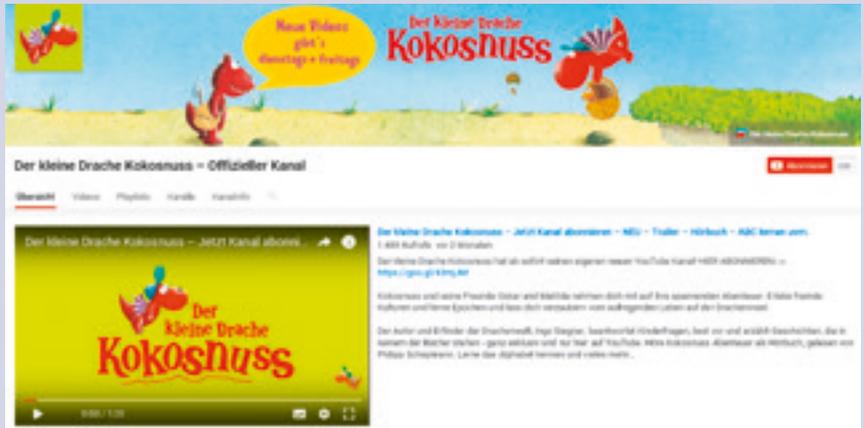
Der Youtube-Kanal des kleinen Drachen Kokosnuss bietet treuen Fans – und gemäß des offiziellen Trailers auch all denjenigen, die es noch werden wollen – eine große Bandbreite an Inhalten, die exklusiv für den Kanal aufbereitet und produziert werden. Ein „Muss“ sind natürlich die Vorlesegeschichten, in denen Kokosnuss-Erfinder Ingo Siegner höchstpersönlich aus seinen Büchern vorliest. In anderen Videos beantwortet der Autor und Illustrator vor der Kamera Fragen von Kindern zum kleinen Drachen Kokosnuss, stellt die Besonderheiten der Dracheninsel vor oder erzählt Geschichten, die bislang in

keinem der Bücher veröffentlicht wurden. „Die Aufnahmen für den Youtube-Kanal haben mir gezeigt, wie ich Geschichten rund um die Dracheninsel neu erzählen kann“, berichtet Ingo Siegner von seinen neuen Videoerfahrungen und ergänzt: „Vor der Kamera muss man auf ganz andere Dinge achten.“ Sonja Assfalg freut sich sehr darüber, dass der Autor den neuen digitalen Auftritt seines beliebten Feuerdrachen befürwortet und tatkräftig unterstützt. „Auf dem Youtube-Kanal geschieht nichts ohne seine Zustimmung“, betont sie. „Wir stimmen alle Inhalte mit Ingo Siegner ab, um den Charakter des kleinen Drachen Kokosnuss durchgängig zu wahren.“ Auch Philipp Schepmann, die Hörbuchstimme von Kokosnuss, hat für den Kanal neue Inhalte eingesprochen. Ebenso sorgen aber auch Ausschnitte aus den bereits veröffentlichten Hörbüchern sowie aus der TV-Serie „Der kleine Drache Kokosnuss“ für Unterhaltung. Doch die kleinen Fans können auf dem Youtube-Kanal nicht nur zuschauen oder zuhören, sondern auch selbst aktiv werden. Unter anderem laden Kokosnuss-Lieder zum Mitsingen und die Reihe „Der kleine Drache Kokosnuss und die Buchstaben“ auch zum Lernen und Mitsingen ein. Und in einem 360-Grad-Video können die Kinder sogar auf Entdeckungstour gehen und nach wilden Tieren Ausschau halten.

### **Abteilungsübergreifendes Team**

Ideenschmiede des Kanals ist die Verlagsgruppe Random House. Ein abteilungsübergreifendes Team aus Lektorat, Presse, Marketing, Vertrieb und Unternehmensentwicklung kümmert sich um die Planung, Konzeption und Vermarktung der Videos und stimmt alle Inhalte vor der Veröffentlichung mit einer professionellen Medienpädagogin ab. „Damit Eltern ihre Kinder mit gutem Gewissen auch mal alleine Kokosnuss-Videos anschauen lassen können“, so Aichele. Der Produktionsprozess der Videos gestaltet sich unterschiedlich. So entstehen die Vorlesegeschichten mit Ingo Siegner im hauseigenen Filmstudio der Verlagsgruppe in München. Dies ist jedoch eine Ausnahme, denn zum Großteil hat die Verlagsgruppe Random House die Videoproduktion ausgelagert und arbeitet mit einer externen Hamburger Agentur zusammen.

Expertise in Sachen Youtube-Management steuert Universum Film bei. Denn die Tochter der Mediengruppe RTL Deutschland, deren Kerngeschäft eigentlich im Verleih von Kinofilmen und der Veröffentlichung von Filmen für den Bildschirm zu Hause liegt, wurde von der Verlagsgruppe Random House mit dem operativen Management des Kanals betraut. Danny Humphreys ist Leiter des Bereichs Digitale Distribution bei Universum Film und freut sich darüber, über die neue Zusammenarbeit mit der Verlagsgruppe ein zweites Standbein aufzubauen. „Wir möchten unser Kerngeschäft der Lizenzierung



Mithilfe von Universum Film landen die Kokosnuss-Videos auf Youtube

„Wir wollen erst einmal ein deutsches Erfolgsmodell auf die Beine stellen“

Matthias Aichele

und Vermarktung von Filmen und Serien erweitern und zusätzlich als Dienstleister Inhalte für Unternehmen auf Youtube vermarkten“, erzählt Humphreys. Ihn und Matthias Aichele trennen räumlich gesehen nur wenige Schritte voneinander. Beide Bertelsmann-Unternehmen teilen sich in München ein Gebäude, und die Büros von Aichele und Humphreys liegen sogar auf demselben Flur. „Durch die räumliche Nähe stehen unsere beiden Abteilungen schon lange im regen Austausch miteinander“, erklärt Humphreys. „Und da wir beide den kleinen Drachen zu seinen Fans bringen – die Verlagsgruppe in Form von Kokosnuss-Büchern beziehungsweise -Hörbüchern und wir durch die Kokosnuss-Serie und den Film – liegt eine Zusammenarbeit bei diesem neuen Vorhaben auf der Hand.“ So übernimmt das Universum-Team um Danny Humphreys den „technischen Support“ des Youtube-Kanals, das heißt, es lädt beispielsweise die Kokosnuss-Videos hoch, versieht sie mit suchmaschinenoptimierten Schlagwörtern oder stellt einen Redaktionsplan auf, nach dem die Veröffentlichung der Videos erfolgt. „Wir kleiden die vorproduzierten Inhalte in ein Youtube-Gewand ein“, veranschaulicht Danny Humphreys.

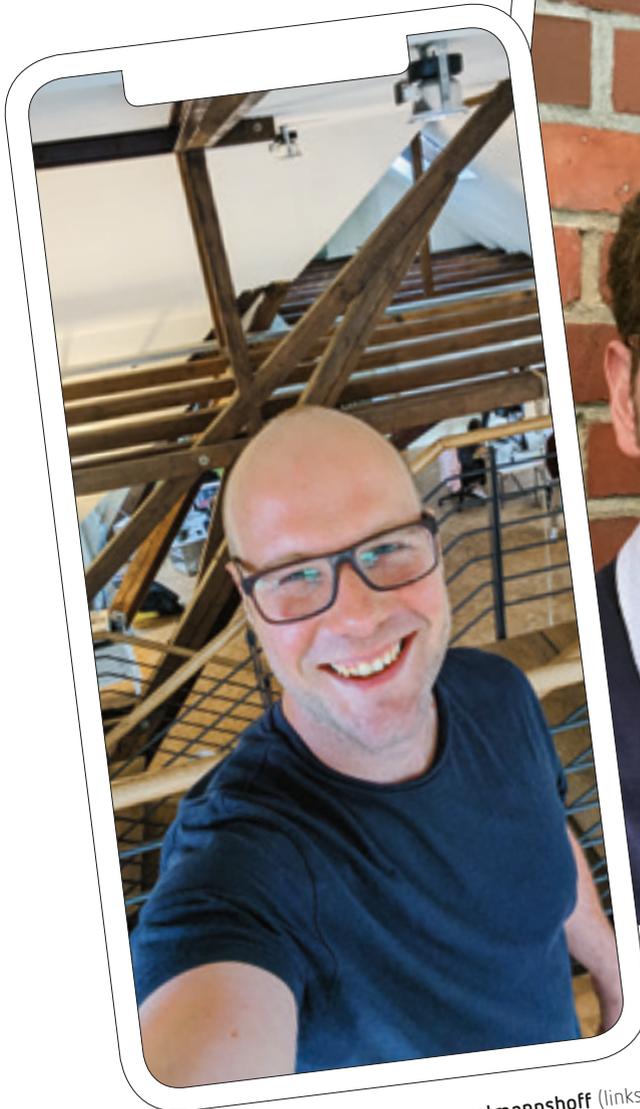
### **Kokosnuss ist nicht nur in Deutschland ein Star**

Begleitet wird der neue Kanal des kleinen Drachen Kokosnuss von einer vielfältigen Marketingkampagne – on- wie offline. Neben Werbebannern auf den relevanten eigenen Websites, wie der offiziellen Homepage des kleinen Drachen Kokosnuss oder der Verlagsgruppe Random House, werden auch übergreifende Kanäle zur Vermarktung genutzt, beispielsweise der Kinderbuch-Newsletter der Verlagsgruppe oder die Social-Media-Kanäle des CBJ-Verlags. Auch über sogenannte Mami-Blogger, diverse Onlinemagazine oder in den Kokosnuss-Büchern und -Hörbüchern macht die Verlagsgruppe auf den neuen Youtube-Kanal aufmerksam. Parallel dazu läuft eine Mediakampagne auf Facebook, Youtube und Instagram.

Der kleine Drache Kokosnuss ist übrigens nicht nur in deutschen Kinderzimmern ein Star, auch in Spanien, Frankreich, Italien, in den USA, in Ungarn, Brasilien, Japan, Korea sowie in der Türkei ist der Feuerdrache längst kein Unbekannter mehr. Dennoch wird der Kokosnuss-Youtube-Kanal der Verlagsgruppe Random House vorerst nicht in andere Länder exportiert. „Zunächst müssen wir uns anschauen, wie unser Kanal bei unserer Zielgruppe ankommt, wie wir ihn optimieren und weiterentwickeln können und welche neuen Youtube-Trends demnächst auf uns zukommen“, meint Matthias Aichele. „Wir wollen erst einmal ein deutsches Erfolgsmodell auf die Beine stellen, danach können wir weitersehen.“ Ein zweiter Youtube-Kanal für eine andere Buchfigur ist zurzeit ebenfalls nicht vorgesehen. An die Popularität

von Kokosnuss komme momentan einfach keine Kinderbuchfigur heran, darin sind sich Matthias Aichele und Sonja Assfalg einig. Deshalb wird der kleine Drache Kokosnuss vorerst der Pionier unter den Buchcharakteren bleiben, der neben seinen Büchern, seiner Fernsehserie, seinem Kinofilm, seiner Website und seiner App auch einen offiziellen Youtube-Kanal vorweisen kann. ■





**Steffen Horstmannshoff** (links), Director Video G+J Innovation, und **Jens Uehlecke**, Managing Director des Greenhouse Innovation Labs und Geschäftsführer G+J Innovation

# Die Innovationsküche

Viele Köche verderben den Brei? Beim Club of Cooks, dem Kochvideo-Netzwerk von Gruner + Jahr, ist dies garantiert nicht der Fall. Steffen Horstmannshoff aus dem Bereich G+J Innovation und Jens Uehlecke aus dem Greenhouse Innovation Lab über die Hintergründe, Entwicklungen und das Erfolgsrezept des Club of Cooks.

→ **WARUM SEIN EIGENES SÜPPCHEN KOCHEN**, wenn die Tafel bereits reich gedeckt ist? Und warum immer dasselbe auftischen, wenn sich Geschmäcker im Laufe der Zeit verändern? Zugegeben: Bei Kochmetaphern wie diesen dreht sich bei Jens Uehlecke mittlerweile der Magen um. Trotzdem passen gerade diese besonders gut zum Club of Cooks von Gruner + Jahr – und im Übrigen kommt auch sein Kollege und Ideengeber Steffen Horstmannshoff nie ohne kulinarische Vergleiche aus, wenn er über das Kochvideo-Netzwerk des Hamburger Verlagshauses spricht.

Club of Cooks ist bislang ein Drei-Gänge-Menü, bei dem die abschließende Nachspeise noch lange nicht serviert wurde. Seit der Gründung des

ersten deutschen Foodtuber-Netzwerks vor rund zwei Jahren wurde das Geschäftsmodell dreimal neu erfunden, an die Entwicklungen seines digitalen Umfelds angepasst und dementsprechend optimiert. Heute finden sich dort über 30 Youtuber wieder, die in ihren Videos kreative Rezepte zum Nachkochen, Nachbacken oder Nachgrillen präsentieren. Alle Kanäle zusammengerechnet, zählte Club of Cooks in den vergangenen zwölf Monaten fast eine halbe Milliarde Videoabrufe. 1,2 Millionen Fans folgen der Marke auf Facebook. „Es sind unsere Zutaten, die Club of Cooks zu einem Erfolgsrezept machen und die wir immer wieder neu zusammenmischen“, erklärt Steffen Horstmannshoff, Director Video G+J Innovation. „Und unser hochflexibles Team, das permanent neue Produkte und Monetarisierungsstrategien entwickeln muss, um erfolgreich zu sein“, ergänzt Jens Uehlecke, Managing Director des Greenhouse Innovation Labs und Geschäftsführer G+J Innovation. Doch beginnen wir am Anfang, bei der Zubereitung des ersten Gangs.

Kochen ist bei vielen digitalen Marken von Gruner + Jahr schon lange ein relevantes Thema. Bei „Chefkoch“, „Essen & Trinken“ oder „Brigitte“ beispielsweise, um nur einige zu nennen. Als Steffen Horstmannshoff gemeinsam mit Arne Wolter, Chief Digital Officer bei G+J, und seinem Team vor zwei Jahren darüber nach-

dachte, wie sich diese Portale um Videoinhalte ergänzen lassen könnten, fiel schnell auf: Videos rund ums Kochen, Backen oder Grillen brauchten gar nicht neu und mit hohen Kosten verbunden produziert zu werden. Denn das Internet, genauer gesagt Youtube, war bereits reich gefüllt mit genau diesen Inhalten. Von Hobbyköchen, die sich zu Hause nicht nur an den Herd, sondern auch vor die Kamera stellten und ihre Leidenschaft mit zahlreichen Followern teilten. Hinter „CookBakery“, „Esslust“, „Yasilicious“, „Klaus grillt“ und vielen anderen Kanälen verbargen sich eine Vielfalt an kreativen, appetitanregenden Videoclips und eine Fülle an Rezepten für nahezu jede Geschmacksrichtung. Gemeinsam entwickelte das Team daraufhin die Idee, Partnerschaften mit Youtubern einzugehen und deren Inhalte mit Portalen von Gruner + Jahr zu verknüpfen.

Den sogenannten Foodtubern eröffnete sich auf diese Weise der Zugang zu etablierten Marken und Plattformen im Foodbereich sowie zu einer professionellen Vermarktung ihrer Kanäle durch Gruner + Jahr, während das

„Es sind unsere  
Zutaten, die Club  
of Cooks zu einem  
Erfolgsrezept  
machen“

**Steffen Horstmannshoff**

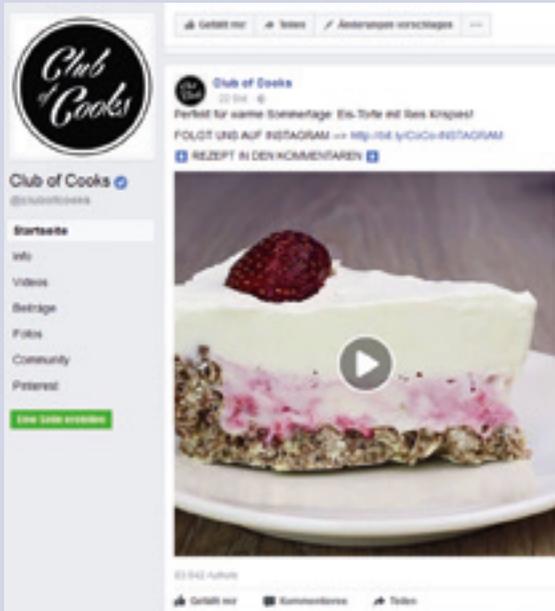
Verlagshaus von den Reichweiten und Inhalten der digitalen Hobbyköche profitierte. Nicht zu vergessen: die neuen integrierten Werbeformen, die sich aus Kooperationen zwischen Foodtubern und Werbetreibenden ergaben. Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Bevor die Idee jedoch in die Tat umgesetzt wurde, stand eine Art „Testessen“ an. Als eines der ersten Projekte zog Club of Cooks in das Greenhouse ein, das Ideenlabor des Verlagshauses Gruner + Jahr. Unter der Leitung von Jens Uehlecke bietet das 2015 gegründete Greenhouse Innovation Lab Mitarbeitern sowie externen Start-ups die Möglichkeit, neue Geschäftsideen und Produkte über einen Zeitraum von drei Monaten auf die Probe zu stellen. „Im Greenhouse geht es darum, einen Businessplan für eine neue Idee aufzustellen, der nicht aus Annahmen und Vermutungen besteht, sondern aus konkreten Zahlen und Messwerten, die sich aus unseren Tests ergeben“, erklärt Uehlecke. „Also haben wir vor der Umsetzung von Club of Cooks beispielsweise überprüft, wie die Kochvideos der Foodtuber auf unseren bewährten Seiten – Chefkoch, Brigitte, Stern – ankommen und wie sie dort angeklickt werden.“ Über Gespräche mit Youtubern und Werbekunden lotete das Team rund um Steffen Horstmannshoff außerdem die Bedürfnisse der potenziellen zukünftigen Partner aus.

### **Kein klassisches Multichannel-Network**

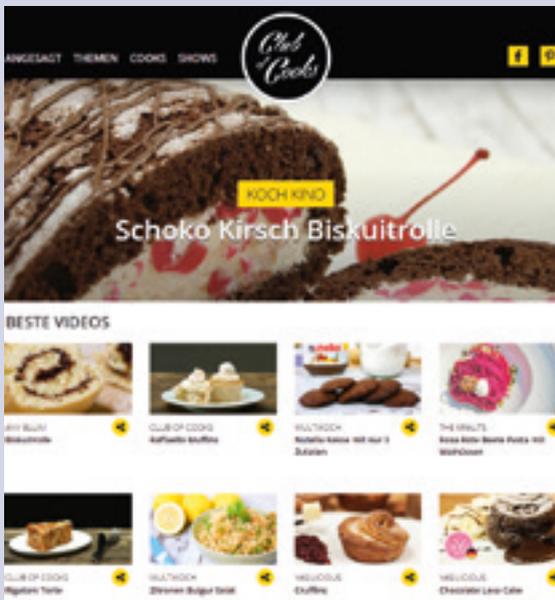
Dabei kristallisierten sich vor allem drei Aspekte heraus, die damals wie heute wesentlich zum Erfolg des Videonetzwerks beitragen: der Clubcharakter, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Youtubern und die Einbettung der Werbung in einen authentischen Rahmen. „Für die Videoschaffenden ist es enorm wichtig, dass wir mit ihnen gemeinsam etwas erarbeiten und dass sie sich untereinander vernetzen können. Deshalb haben wir Club of Cooks von Anfang an bewusst nicht als klassisches Multichannel-Network verstanden. Wir wollen mit den Youtubern gemeinsam zusätzliche Erlöse schaffen, von denen beide Seiten profitieren“, erklärt Jens Uehlecke. „Und Werbung erreicht ihre Zielgruppe am besten über ‚echte‘ Menschen mit echten Leidenschaften. Deshalb findet Werbung bei Club of Cooks vor allem in den Videos und somit in einem authentischen Umfeld statt.“

Im September 2015 ließ Club of Cooks das Testgelände des Greenhouse hinter sich. Doch in den zwei Jahren nach dem erfolgreichen Start hat sich das Modell ständig weiterentwickelt und verändert. Club of Cooks ist an sich eigentlich kein Produkt, sondern eher ein Prozess kontinuierlicher Innovation, darin sind sich Steffen Horstmannshoff und Jens Uehlecke einig. Und so ging es über zum zweiten Gang.



„Wir wollen mit den Youtubern gemeinsam zusätzliche Erlöse schaffen“

Jens Uehlecke



Zum Reinbeißen: Facebook-Auftritt und Website ergänzen die Clips im Videonetzwerk

Nachdem Club of Cooks zu Beginn vornehmlich darauf abzielte, die bereits bestehenden Marken von Gruner + Jahr zu unterstützen, entwickelte sich das Videonetzwerk nach und nach selbst zu einer eigenständigen Marke. So entstanden im vergangenen Jahr eine eigene Club of Cooks-Website und ein Facebook-Auftritt, um die neue Präsenz zu stärken und ihr im Netz ein eigenes Gesicht zu geben. Im Zuge dessen zeigte sich, dass die Nutzerinnen und Nutzer weniger über die Portale der etablierten Marken von Gruner + Jahr auf die Website gelangten als über die Facebook-Seite des Netzwerks. „Aus diesem Grund begannen wir verstärkt damit, auf Facebook kurze Teaser der Videos zu veröffentlichen, die auf die vollständigen Videoclips auf der Website weiterführen sollten“, blickt Steffen Horstmannshoff zurück. Der Clubcharakter des Club of Cooks spiegelt sich auch heute noch in regelmäßigen Treffen wider, bei denen sich die Mitglieder sowie die Verantwortlichen auf Seiten von Gruner + Jahr persönlich begegnen und untereinander austauschen.

### **Erfahrungen auf andere Themenfelder übertragen**

Doch das Internet ist ein schnelles Medium und Formate wie auch Features verändern sich rasant. „Digitale Geschäftsmodelle müssen sich diesen Anforderungen anpassen, um erfolgreich zu sein“, betont Uehlecke immer wieder. „Eine Herausforderung, die wir bei der Arbeit mit Videos bewältigen müssen, ist die Tatsache, dass diese Inhalte vornehmlich auf Plattformen stattfinden, die wir nicht eigenhändig kontrollieren können, wie Youtube oder Facebook.“ So entwickelte sich Club of Cooks entsprechend der Funktionsweisen von sozialen Medien weiter, womit die Zubereitung des dritten Gangs begann. „Seit Kurzem greift bei Facebook ein neuer Algorithmus, der die Sichtbarkeit von Beiträgen senkt, deren Inhalte hauptsächlich auf externen Seiten stattfinden“, schildert Steffen Horstmannshoff die derzeitige Lage. „Für uns bedeutet dies, dass wir nun zum Beispiel dazu übergehen, unsere Videos in ganzer Länge auf Facebook zu veröffentlichen. Und das zieht wiederum eine Verlagerung unserer Monetarisierungsformen von unserer Website auf diese Plattform nach sich.“

Bei Club of Cooks ist also nach wie vor viel in Bewegung – die Herdplatte ist noch lange nicht kalt, um im Bild zu bleiben. Und das gesamte Team muss sich immer wieder den Herausforderungen der Zeit stellen und neuen Fragen mit neuen Antworten begegnen. Längst gibt es auch Überlegungen, die Erfahrungen aus dem Club of Cooks auf andere Themenfelder zu übertragen. So dreht sich beim bereits gegründeten Kreativ Kollektiv, das vom Prinzip ähnlich wie Club of Cooks aufgebaut ist, beispielsweise alles um Do-it-yourself-Produkte; ein Klub der Kerle soll dasselbe Thema für eine männliche Zielgruppe aufgreifen.

Dennoch ist Steffen Horstmannshoff und Jens Uehlecke eines bewusst: Das, was in der digitalen Welt heute und im nächsten Jahr funktioniert, wird im übernächsten Jahr ganz anders aussehen. Der Sache tue das jedoch keinen Abbruch, im Gegenteil. „Das macht das Ganze doch gerade erst spannend“, freuen sie sich. Eines scheint also definitiv sicher: Beim Club of Cooks ist noch lange nicht alles gegessen. ■





**Frank Vogel**, Sprecher der  
Geschäftsleitung von G+J EMS

# Immer in den richtigen Kreisen

Wer in den sozialen Netzwerken Hunderttausende Fans erreicht, rückt heutzutage schnell ins Blickfeld der Werbewirtschaft. Viele Unternehmen wollen das Potenzial der Multiplikatoren nutzen, sind aber mit der Szene nur ungenügend vertraut. Gruner + Jahr EMS hat diesen Bedarf erkannt und mit Incircles eine Plattform geschaffen, die Werbekunden und „Social Influencer“ zusammenbringt – und allen Seiten Vorteile beschert.

→ **SIE GEBEN SCHMINKTIPPS** oder sprechen über die neuesten Modetrends, sie stellen ihre Lieblingsrezepte vor oder erteilen Ratschläge für die Kindererziehung. Inzwischen gibt es kaum einen Lebensbereich, dem sich noch kein Blogger gewidmet hat. In der ununterbrochen wachsenden Informationsflut des Mitmach-Internets sind sie zu Ankerpunkten geworden, die den Nutzern Wissen, Meinungen, Unterhaltung und Orientierung vermitteln. Durch regelmäßige, ansprechend aufbereitete Bild- und Videobeiträge in sozialen Netzwerken wie Youtube, Instagram und Facebook haben sie Fangemeinden mit mehreren Zehntausend oder Hunderttausend Abonnenten aufgebaut. Viele Blogger haben sich zu einer Marke gemacht – und werden dadurch interessant für die großen Marken der Konsumwelt. Denn für ihre zumeist jüngeren

Fans sind sie authentische Experten, mitunter sogar Vorbilder, und vermögen deshalb deren Kaufentscheidungen zu beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die sogenannten Social Media Influencer für Werbetreibende eine immer wichtigere Rolle spielen. Allerdings fällt es Unternehmen häufig noch schwer, diesen neuen Vermarktungskanal nicht nur zu verstehen, sondern aus der großen Menge der Influencer auch diejenigen auszuwählen, die wirklich zu ihrer Marke und ihren Kommunikationszielen passen. Genau hier setzt Incircles an. Die Lösung ist der neueste Baustein im multimedialen Angebot von Gruner + Jahr Electronic Media Sales (G+J EMS), mit dem die Vermarktungseinheit des Verlags medienübergreifende und maßgeschneiderte Kampagnen für Werbekunden konzipiert. Incircles bringt werbetreibende Unternehmen mit Social-Media-Multiplikatoren zusammen und dient als Plattform, um Maßnahmen rund ums Influencer-Marketing zu planen, umzusetzen und auszuwerten.

Wie andere Innovationsthemen bei Gruner + Jahr ist auch Incircles aus dem Greenhouse hervorgegangen, der verlagseigenen Ideenwerkstatt. Mit der Übergabe des Projekts in die Verantwortung von G+J EMS wechselten auch die Entwickler von Incircles zur Vermarktungseinheit und bilden seitdem den Kern des Teams, das inzwischen aus einem Dutzend Mitarbeitern besteht. Jens

„Integrierte  
Kampagnen  
erhöhen die  
Wahrnehmung“

Frank Vogel

Uehlecke, Managing Director des G+J Greenhouse, sagte zum Start der Plattform im September 2016: „Influencer sind die neue, wichtige Instanz zur Meinungsbildung. Unsere Ausgangsfrage war: Wie können wir das Potenzial von Social-Media-Größen mit der Kraft der Marken von Gruner + Jahr verbinden? Die Antwort ist Incircles – ein Paradebeispiel für die Idee hinter dem Greenhouse: Wir entwickeln Geschäftsmodelle, die von der Bekanntheit der G+J-Marken, den hohen Reichweiten oder der G+J-Vermarktungsstärke profitieren und die wir zügig auf Machbarkeit überprüfen.“

Über Incircles haben Werbetreibende Zugang zu mittlerweile mehr als 600 handverlesenen Social Influencern mit einer Gesamtreichweite von über 56 Millionen Nutzern. Zu den bekanntesten zählen etwa Esslust, Snukiefül und Itscaroo. Die Multiplikatoren stammen aus den Bereichen Ernährung, Gesundheit, Eltern, Reisen, Lifestyle sowie Mode und Beauty – passend zum Themenspektrum, das die Zeitschriften aus dem Hamburger Verlagshaus abdecken. Denn Incircles kann bedarfsweise auch im crossmedialen Verbund

mit den G+J-Marken eingesetzt werden: „Neben der Vermarktung über die Influencer in den sozialen Netzwerken bieten wir Werbekunden auch integrierte Kampagnen an, bei denen ein Produkt in den Print- und Digital-Kanälen von G+J-Titeln im selben Umfeld beworben wird. Das erhöht natürlich die Wahrnehmung und schafft einen Mehrwert“, erklärt Frank Vogel, Sprecher der Geschäftsleitung G+J EMS. Incircles bietet Werbekunden prinzipiell zwei verschiedene Ansätze für eine Kampagne: Bei „In Reach“ steht die Reichweite im Vordergrund, hier geht es darum, die Nutzer und Konsumenten mit einer möglichst hohen Frequenz zu erreichen. „In Scene“ dagegen legt den Fokus auf hochwertige Inhalte und Produktinszenierungen mit interaktiverem Charakter. Content-Distribution versus Content-Kreation ließe sich vereinfacht sagen. Da Kunden oftmals beides verbinden wollen, sind Mischformen sehr gefragt.

### **Influencer mit Werbekunden vernetzen**

Schon vor Incircles haben Vogel und sein Team Erfahrungen mit Influencer-Marketing gesammelt. Die Gründung des Foodtuber-Netzwerks Club of Cooks ist eines der prominentesten Beispiele hierfür; später wurde es dann ins Portfolio von Incircles aufgenommen. Allerdings handelte es sich dabei überwiegend um punktuelle Maßnahmen. „Weil wir im Markt die wachsende Nachfrage nach Influencer-Einbindung gespürt haben, sind wir zu dem Entschluss gelangt, das Incircles-Konzept groß aufzuziehen und daraus eine eigene Lösung zu machen“, so Vogel. Dabei galt es zum einen, die Influencer samt ihrer Bedürfnisse und Arbeitsweisen zu verstehen, und zum anderen, einen intelligenten Weg zu finden, um sie mit den Werbekunden zu vernetzen.

Der Schlüssel dazu liegt im Algorithmus, der im Greenhouse entstanden ist und Incircles zugrunde liegt. Er sorgt dafür, dass unter den mehr als 600 Influencern genau diejenigen als potenzielle Kampagnenpartner ausgewählt werden, die so gut wie möglich zu den Anforderungen des Werbekunden passen. Dabei lassen sich die Social-Media-Protagonisten nach Kriterien wie Reichweite, Interaktionsrate, Übereinstimmung mit Zielgruppe und Thema oder Content-Qualität filtern. Der Abgleich erfolgt vollständig automatisiert und garantiert damit eine objektive Vorauswahl der Multiplikatoren – hinzu kommt die persönliche Prozessbegleitung und -bewertung durch das Team von G+J EMS. Denn jeder Algorithmus kann nur auf Grundlage der Daten arbeiten, aus denen er gespeist wird. In diesem Zusammenhang kommt der Pflege des Influencer-Bestands große Bedeutung zu.

Eine der Aufgaben des Incircles-Teams besteht deshalb darin, sich auf dem Laufenden darüber zu halten, wie sich die Relevanz der Influencer



### Die beiden Bloggerinnen

Mirja Hoechst (links) und Nela Lee gehören zum Netzwerk der Social Influencer, mit denen Incircles kooperiert



„Datensätze und Algorithmus sind entscheidend für unsere Arbeit“

Frank Vogel

cer entwickelt. Das ist einerseits wichtig, um zu entscheiden, ob ein neuer Social-Media-Akteur in das Portfolio von Incircles aufgenommen wird. Grundsätzlich kann sich dafür nämlich jeder bewerben. Andererseits gilt es ebenso, die Leistung der bestehenden Influencer genau im Auge zu behalten. Wenn jemand im großen Umfang Abonnenten verliert oder nur noch wenige Interaktionen auf seinem Kanal erzeugen kann, ist er für Werbekunden in der Regel nicht länger von Interesse. Umgekehrt sind aber nicht nur die großen Social-Media-Stars spannend: Gerade Micro-Influencer weisen häufig eine viel größere Nähe und höhere Interaktionsrate mit ihren Followern auf. Deshalb beobachtet G+J EMS permanent die Social-Media-Szene, um relevante Influencer ausfindig zu machen und nach Verstärkung zu suchen, wenn auf einem bestimmten Themenfeld die Nachfrage nach Partnern das Angebot von Incircles übersteigt. „Diese Datensätze und damit der Algorithmus werden von uns regelmäßig gepflegt, da sie entscheidend für die Qualität unserer Arbeit sind“, sagt Vogel.

### **Bekannte und reichweitenstarke Medienmarken**

Über den Erfolg einer Kampagne in den sozialen Netzwerken entscheiden neben der Reichweite vor allem die tatsächlichen Interaktionen mit der Zielgruppe – messbar in Form von Views, Likes, Shares, Kommentaren, neuen Followern oder der Verweildauer. Um für den Kunden die Wirkung einer Maßnahme stets transparent zu machen, bietet G+J EMS über Incircles ein Live-Tracking an. Damit lassen sich die Ergebnisse in Echtzeit dokumentieren und analysieren, um bei Bedarf schnell reagieren und Anpassungen vornehmen zu können. Nach Abschluss einer Kampagne erhält der Kunde ein umfassendes Reporting, in dem die Experten von G+J EMS sowohl eine quantitative als auch qualitative Auswertung präsentieren.

Technik ist eine Säule, auf die sich Incircles stützt. Aber nicht die einzige. Eine automatisierte Vermittlung von Influencern ist am Markt gängige Praxis, obschon der Algorithmus hier den Unterschied ausmachen kann. G+J EMS hat gegenüber den Wettbewerbern aber vor allem zwei andere starke Argumente zu bieten. Da wären zum einen die bekannten und reichweitenstarken Medienmarken von Gruner + Jahr, sowohl gedruckt als auch digital, in die sich die Inhalte einer Influencer-Kampagne verlängern lassen. Wenn beispielsweise ein Social-Media-Protagonist eine neue Sorte Cookies testet, können passende Rezeptideen auf dem Foodportal [chefkoch.de](http://chefkoch.de) veröffentlicht werden. Ein Lippenstift wäre ein Thema für die „Gala“, ein Fußballschuh interessant für „11 Freunde“ und so weiter. „Eine solche Einbindung erfolgt nie losgelöst, sondern immer im Rahmen des Gesamtauftrags, wo jeder Kanal auf seine

Weise zur Erfüllung des Kampagnenziels beiträgt. Eine Veröffentlichung wird natürlich mit den Redaktionen abgestimmt“, erläutert Vogel. Einen direkten Austausch zwischen Journalisten und Influencern gebe es aber nicht, beide Seiten erstellten ihre Inhalte nach wie vor unabhängig voneinander. Überhaupt legt G+J EMS Wert auf die Trennung zwischen der redaktionellen und der werblichen Kommunikation; die bezahlten Inhalte der Influencer unterliegen einer Kennzeichnungspflicht. Probleme oder Vorwürfe habe es aufgrund der klaren Regelungen bisher nie gegeben, so Vogel.

Das zweite Pfund, das G+J EMS mit in die Waagschale werfen kann, ist die enge Beratung und Betreuung der Werbekunden. „Zwar können Werbetreibende direkt über Incircles in Kontakt mit Multiplikatoren treten und eine Kampagne buchen, ohne dass wir dabei aktiv eine Rolle spielen“, so Vogel.

„Doch in den meisten Fällen wollen die Kunden unsere Beratung, wer zu ihnen passen könnte und welche Form der Einbindung das beste Zusammenspiel mit dem Produkt ergibt. Zumal reine Influencer-Aktionen eher die Ausnahme bilden. Für gewöhnlich sind sie Teil eines Gesamtpakets für eine Kampagne auf

mehreren Kanälen.“ Mit diesem Dreiklang aus automatisierter Technik, Medienmarken und individueller Beratung aus einer Hand verfüge G+J EMS über ein Alleinstellungsmerkmal im Influencer-Marketing, so die Überzeugung von Vogel.

Doch auch den Social-Media-Akteuren bietet Incircles zahlreiche Vorteile. Da sie in der Regel weder die Zeit noch die nötigen Kenntnisse haben, um zusätzlich zur Produktion von Inhalten den Vertrieb ihrer Kanäle sowie die Suche nach Werbekunden selbst zu leisten, geben sie diese Aufgaben gerne an einen Partner ab, der sich darauf spezialisiert hat. Ohnehin erhalten sie durch die Plattform Zugang zu Unternehmen einer Größenordnung, die sonst womöglich außerhalb ihrer Reichweite liegen würden. Zudem nimmt ihnen G+J EMS die Aufgabe ab, jedem Werbetreibenden zuerst das Prinzip des Influencer-Marketings erklären zu müssen, wenn sie mit ihm in Kontakt kommen. Vogel betont: „Wir sind ihr permanenter Ansprechpartner, der ihre Bedürfnisse versteht und der ihnen den Rücken freihält, damit sie sich ganz auf ihre Stärke konzentrieren können: attraktive und vor allem authentische Inhalte zu produzieren.“ Denn Influencer-Marketing funktioniert nicht über das plumpe Anpreisen von Produkten, sondern lebt vom Stil und von der Au-

„Influencer-Marketing ist gutes Beziehungsmanagement“

Frank Vogel

thentizität des jeweiligen Influencers. Hier gibt G+J EMS den Werbetreibenden praktische Handlungsempfehlungen und berät sie zu Möglichkeiten und Grenzen des Influencer-Marketings. „Influencer-Marketing ist nicht einfach der Einkauf von Multiplikatoren, sondern vor allem gutes Beziehungsmanagement. Das erfordert sehr viel Kommunikation und Verständnis von allen Beteiligten“, erklärt Vogel. „Influencer müssen sich treu bleiben und dürfen sich nicht von der Marke verbiegen lassen – sonst verlieren sie ihre Glaubwürdigkeit.“

Für G+J EMS selbst stellt Incircles eine interessante und vielversprechende Bereicherung des Produktportfolios dar und stärkt außerdem die Digitalkompetenz des Hamburger Vermarkters. „Wir merken schlichtweg, dass das Thema Influencer-Marketing immer stärker gefragt wird. Deshalb war es die absolut richtige Entscheidung, unsere Kompetenz auf diesem Gebiet auszubauen. Vom Plus an Umsatz einmal abgesehen, gewinnen wir durch Incircles täglich neue Erfahrungen im Umgang mit diesen neuen Vermarktungspartnern, was uns im Wettbewerb insgesamt zugutekommt. Das ist eine sehr spannende Zeit“, freut sich Vogel.

Etwas mehr als ein Jahr nach dem Start ist Incircles am Markt angekommen. Die Zahl der Influencer ist um mehr als 20 Prozent gewachsen, bekannte Marken wie Vodafone, Henkel, Ferrero, Mondelez oder L'Oréal haben bereits Influencer-Kampagnen gemeinsam mit G+J EMS verwirklicht. Die Umsatzprognose für das erste Jahr konnte bereits im Sommer 2017 erfüllt werden. Nun geht es darum, die ohnehin schon ausgefeilte Technik zu verbessern, um den Mehrwert für die Kunden fortwährend zu erhöhen. Der Algorithmus soll noch intelligenter gemacht, das Echtzeit-Tracking weiter verfeinert werden. Und G+J EMS vertieft seine Beratungskompetenz durch umfassende Studien vor allem im Feld der Wirkungsmessung. Das Team von G+J EMS hat Lust darauf, Incircles größer zu machen, denn, so Frank Vogel: „Wir wissen jetzt, dass es den Markt dafür gibt. Es zahlt auf die gesamte Digitalkompetenz unseres Unternehmens ein, und wir erzielen Synergieeffekte mit der bestehenden Print- und Digital-Vermarktung. Mein Zwischenfazit könnte nicht positiver ausfallen.“ ■



Oben: **Barbara Schöneberger** (links) und **Christina Hollstein**,  
Redaktionsleiterin „Barbara Digital“, unten: **Christine Nieland**,  
Managing Director G+J Digital Products

# „Ich bin nicht seltsam, sondern eine Limited Edition“

2015 brachte Gruner + Jahr das Magazin „Barbara“ auf den Markt, in diesem Jahr bekam „Barbara“ zusätzlich ein digitales Gesicht. „Barbara Digital“ heißt die neue Website, hinter der eine eigene Online-redaktion und ein innovatives Webkonzept stehen. Christina Hollstein, Redaktionsleitung „Barbara Digital“, und Christine Nieland, Managing Director G+J Digital Products, über den Charakter der digitalen Barbara.

→ **„BARBARA HAT KEINE STIRNFALTEN**, sondern ein Sixpack vom Denken.“ „Barbara ist nicht seltsam, sondern eine Limited Edition.“ Und „Barbara hat genau das richtige Alter, sie muss nur noch herausfinden, wofür ...“ So und nicht anders ist sie: die „Barbara“, das erfolgreiche Monatsmagazin von Gruner + Jahr, dem die deutsche Moderatorin und Entertainerin Barbara Schöneberger als Editor-at-Large ihre persönliche Note verleiht. Und genauso ist auch „Barbara Digital“, die neue Website des etwas anderen Frauenmagazins. Frech, fröhlich und frei Schnauze widmet sich „Barbara“ im Heft wie auf der Internetseite aktuellen Themen, die Frauen bewegen, und erinnert ihre

Leserinnen mit einer großen Portion Selbstironie und einem leichten Augenzwinkern daran, das Leben und sich selbst nicht immer so ernst zu nehmen.

Eineinhalb Jahre nach der Neugründung des Magazins „Barbara“ ging „Barbara Digital“ im April dieses Jahres an den Start. Die neue Website sollte dabei aber nicht einfach nur das digitale Pendant des erfolgreichen Printprodukts sein, sondern mit exklusiven Inhalten auch die Social-Media-Kanäle der „Barbara“ vorantreiben und ausbauen. „Parallel zur Neugründung des Magazins im Oktober 2015 hatten wir bereits einen Facebook-Auftritt der ‚Barbara‘ ins Leben gerufen“, erzählt Christine Nieland, Managing Director im Bereich G+J Digital Products. „Mit ‚Barbara Digital‘ haben wir nun eine eigene Onlineredaktion, die täglich neue Inhalte allein für unseren Facebook-Kanal und unsere Website aufbereitet.“ Das Vorhaben trägt bereits Früchte, wie unter anderem die stetig wachsende Zahl der Facebook-Fans zeigt: Waren es im März vor dem Launch der neuen Website noch 50.000, sind es drei Monate danach rund 115.000 Fans.

Dass „Barbara Digital“ bei ihrer Zielgruppe gut ankommen würde, daran hatte das Team um Christine Nieland und Redaktionsleiterin Christina Hollstein keinen Zweifel. Schließlich hatte es das Konzept Ende des vergangenen Jahres in der Ideenschmiede von Gruner + Jahr, dem Greenhouse Innovation Lab, drei Monate lang auf Herz und Nieren geprüft, daran getüftelt und gefeilt und mit den Leserinnen gesprochen, die es mit seinen Inhalten erreichen wollte. Auf Grundlage von User-Befragungen, persönlichen Gesprächen und zahlreichen Messungen wurde das redaktionelle Konzept entwickelt, das von der Grundidee her dem Printmagazin „Barbara“ ähnelt, aber trotzdem einen eigenen, der digitalen Zielgruppe angepassten Stil hat.

Es fängt damit an, dass „Barbara Digital“ keine klassische Homepage besitzt. Stattdessen hat die Website für jeden Tag der Woche eine eigene Homepage mit einem eigenen Thema: Am Montag dreht sich alles um „Mode“; dienstags ist „Genuss“ angesagt, wobei sich dies nicht nur auf Essen, sondern beispielsweise auch auf ein gutes Buch beziehen kann; der Mittwoch bringt Reportagen und Geschichten aus dem „Leben“ mit sich; donnerstags ist das Thema „Design“ an der Reihe; es folgt der „Beauty“-Freitag, bevor am Samstag und Sonntag „Relax“ auf dem Programm steht. Alles Themengebiete, die sich auch in anderen Frauenmagazinen und -portalen finden lassen – jedoch

„Diese spezielle  
„Barbara-Schöne-  
berger-Tonalität“  
begeistert unsere  
Leserinnen“

Christine Nieland

mit dem kleinen, aber feinen Unterschied, den eben Influencerin Barbara Schöneberger ausmacht. Denn ein elementares Stilmittel, im Heft wie auf der Website, ist die Ironie.

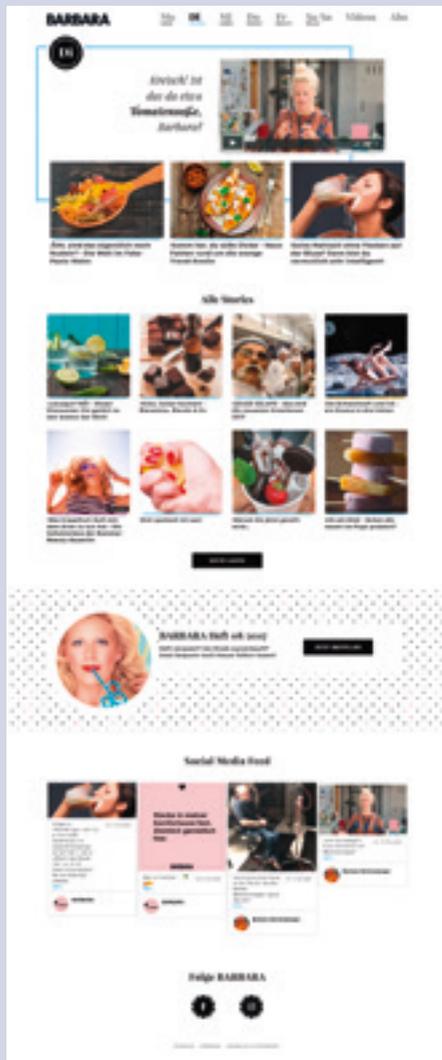
„Es ist vor allem diese spezielle ‚Barbara-Schöneberger-Tonalität‘, ihre humorvolle, ironische und nahbare Sicht auf die Dinge, die unsere Leserinnen begeistert“, schildert Christine Nieland. „Und die Ironie funktioniert, weil unsere Leserinnen bei den Texten an Barbara Schöneberger denken und sich vorstellen können, wie sie das Geschriebene sagt“, ergänzt Christina Hollstein.

Bei der Vorstellungskraft allein muss es jedoch nicht bleiben. An jedem Tag der Woche kommt die Gallionsfigur des Magazins in kurzen Videos selbst zu Wort und beantwortet passend zur Rubrik des Tages eine Frage der Redaktion. „Barbara, was sagst du zum Thema: Mascara?“ – heißt es dann beispielsweise oder – „Barbara, was sagst du zum Thema: Wandtattoos?“ Barbara Schönebergers Antworten fallen ehrlich und unterhaltsam aus. In ihrer typischen Manier, mit viel Wortwitz und Händegefuchtel, erzählt sie, wie sie die Dinge sieht, wie sie Mascara oder Wandtattoos findet, ob ihr High-Waist-Jeans stehen oder ob ihr Camping gefällt. „Wenn wir die Videos bei uns in der Redaktion aufnehmen, geben wir Barbara Schöneberger immer nur ein Stichwort, und sie erzählt direkt drauflos, was ihr dazu einfällt“, erzählt Christina Hollstein. Dabei selbst ernst zu bleiben, sei manchmal nicht so einfach, gibt sie lachend zu. Die Videos sind, wie eigentlich die gesamte Website, schlicht, einfach und kurzgehalten. Und obwohl vor allem die Videos im Netz sehr gut ankommen, gibt es an jedem Tag nur einen neuen Clip.

### **Mehr Zeit in die einzelnen Artikel investieren**

„Weniger ist mehr“ – so lautet das Credo der Redaktion. Deshalb erscheinen täglich lediglich drei neue Artikel und ein neues Video. „Jedem Text, den wir schreiben, und jedem Thema, dem wir uns widmen, wollen wir diese ganz besondere ‚Barbara-Note‘ verleihen, und dafür lohnt es sich, mehr Zeit in die einzelnen Artikel zu investieren“, erzählt Christina Hollstein. Und auch die Nutzerinnen nehmen sich Zeit. „Im Durchschnitt bleiben sie bis zu vier Minuten auf der Seite. Das bedeutet, dass sie die Artikel tatsächlich bis zum Ende lesen, und das ist im Netz nicht selbstverständlich“, freut sich die Redaktionsleiterin. Was gut für die Texte und somit auch gut für die Leserinnen sei, zahle sich außerdem auf den Social-Media-Kanäle aus. „Je qualitativ hochwertiger die Inhalte sind, desto besser werden sie auch auf Facebook ausgespielt und erreichen somit eine größere Reichweite.“

Nicht nur die Artikel und Videos, auch die rosafarbenen Spruchkarten à la „Ich bin nicht seltsam, sondern eine Limited Edition“, die die Redaktion



Die Website hat jeden Tag der Woche eine eigene Homepage

„Selbstoptimierung ist für uns kein Thema“

Christina Hollstein

regelmäßig postet, kommen in der Netzwelt gut an. „Die höchste Reichweite, die wir bislang mit einem dieser Sprüche erzielt haben, lag bei einer halben Million“, erzählt Christina Hollstein. Wie bei den übrigen Inhalten gilt auch hier: der „Barbara-Ton“ macht die Musik.

Auf Ratschläge, Tipps und Servicenangebote verzichtet die Website ganz bewusst. „Selbstoptimierung ist für uns, im Gegensatz zu vielen anderen Frauenmagazinen, kein Thema“, erklärt Christina Hollstein. „Unsere Inhalte richten sich an selbstbewusste Frauen, die mitten im Leben stehen und wissen, was sie ‚nicht‘ müssen.“ Die neuesten Modetrends können zwar durchaus ein Thema sein, aber anstatt eine Anleitung zum neuesten Kleidungsstil zu geben, beleuchtet „Barbara Digital“ auf unterhaltsame Weise eher die Hintergründe eines solchen Trends. Ob die Leserinnen den Modetrend dann mitmachen oder nicht, bleibe ihnen überlassen, so Christina Hollstein.

### Werbung in „Barbara-Tonalität“

Eine Sache ist bei „Barbara Digital“ auffällig unauffällig: die Werbung. Und auch das hat seinen Grund: „Native Advertising only“ lautet das Prinzip der „Barbara Digital“. Für die Werbung gelten hier die gleichen Bedingungen wie für die Inhalte. „Wir wollen unsere Nutzerinnen nicht mit einer Display-Werbung von den Inhalten ablenken, und wir wollen ihnen einen echten Mehrwert bieten“, erklärt Christine Nieland. „Das bedeutet, dass auch die Werbung im Stil der Inhalte gestaltet ist und in derselben ‚Barbara-Tonalität‘ verfasst wird wie die übrigen Artikel.“ Obwohl sich die Werbung auf diese Weise unauffällig in das Gesamtbild der Website einfügt, wird sie eindeutig als Anzeige gekennzeichnet. „Es ist uns wichtig, Werbekooperationen dem User gegenüber transparent zu machen“, fügt Christine Nieland hinzu. „Und die Produkte und Werbekunden müssen zum Konzept und zum Stil der ‚Barbara Digital‘ passen.“ Das Prinzip des „Native Advertising“ kommt bei Gruner + Jahr bereits bei mehreren Marken zum Einsatz, „Barbara Digital“ ist jedoch die erste Marke des Verlagshauses, die ausschließlich auf diese Marketingstrategie setzt und dabei viele neue Ansätze ausprobiert.

So muss sich die Werbung nicht nur in Textform wiederfinden. Christine Nieland und Christina Hollstein können sich vorstellen, das Prinzip der integrierten Werbung zukünftig auch in Videos umzusetzen. „Ein Anzeigenformat, das wir in Textform anbieten, ist das sogenannte Expertorial. Hier stellen wir unseren Werbepartnern in Form eines lustigen Interviews Fragen zu ihren Produkten“, erzählt Christine Nieland. „Diese Idee möchten wir demnächst auch in ein Videoformat übertragen, das ‚Auf ein Gläschen mit ...‘ heißen wird.“ Insgesamt sehen die beiden im Bereich Video noch ein großes

Potenzial. „Facebook Live wird für uns sicher auch noch ein Thema werden“, meint Christina Hollstein.

Was auch noch kommen mag: „Barbara feiert ihre Ecken und Kanten, Diamanten sind ja auch nicht rund.“ „Barbara ist nicht eingebildet, es gibt sie wirklich.“ Und: „Wer Barbara begreifen kann, kann auch Wackelpudding an die Wand nageln.“ Genauso und nicht anders ist sie: die „Barbara Digital“. Und wie heißt es auf einer ihrer weiteren rosafarbenen Spruchkarten: „Ja, es ist nicht so einfach mit uns starken, gestörten Frauen, aber es lohnt sich.“ ■





**Frédéric Daruty**  
(oben), Geschäftsführer  
von Cerise, und  
**Philipp Schmidt**, Chief  
Transformation Officer  
bei Prisma Media (links)

# Tradition trifft Innovation

Mit der Übernahme der Groupe Cerise im Jahr 2016 wurde Prisma Media über Nacht zur französischen Mediengruppe Nummer eins in Sachen Onlinevideo. Es war ein Meilenstein in der digitalen Transformation eines klassischen Zeitschriftenverlags.

→ **CERISE HEISST KIRSCHEN.** Und die Gründungslegende der Groupe Cerise will es, dass sie diesen Namen trägt, weil der Apfel nun einmal schon besetzt war von ... Apple. An Selbstvertrauen mangelt es der noch jungen, aber führenden digitalen Mediengruppe Frankreichs kaum. Genauso wenig wie an Innovationskraft. Letztere führte im Mai 2016 zur Übernahme der Groupe Cerise durch Prisma Media. Für die französische G+J-Tochter war es ein großer strategischer Schritt in ihrer digitalen Transformation. Einer Transformation, die mit der Tradition, also dem klassischen Zeitschriftengeschäft, Hand in Hand geht, wie Philipp Schmidt als Chief Transformation Officer berichtet. 2015 hatte sein Vorgänger Frédéric Daruty, heute Geschäftsführer von Ceri-

se, diese Übernahme eingefädelt. Er war überzeugt – und das erste Jahr nach dem Deal gibt ihm Recht –, damit eine wirklich prächtige Kirsche gepflückt zu haben, wenn auch vielleicht noch nicht ganz in Apfelgröße. Die Übernahme machte Prisma Media über Nacht zur Nummer eins in Sachen Onlinevideo in Frankreich. Sie kombiniert die Agilität eines neuen digitalen Players mit mehr als 70 Millionen Videoviews im Monat mit der Erfahrung eines großen Verlags, der 180 Millionen Zeitschriften pro Jahr verkauft. Der aber auch in Zukunft die Erwartungen seines Publikums und seiner Kunden noch übertreffen will – durch neue Inhalte und durch neue Services, online wie offline, mithilfe eines „Full Media“-Konzepts.

Die Groupe Cerise gehört mit ihren monatlich rund 101 Millionen Besuchern zu den führenden digitalen Mediengruppen Frankreichs. In Erscheinung tritt die Gruppe über die beiden Portale Ohmymag – für Frauen – und Gentside – für Männer. Fast 4.000 Videos produzieren die 120 Mitarbeiter in Paris und Lille für diese Websites. Und das im Monat. Dass diese Videos extrem kurz sind – zwischen 60 und maximal 90 Sekunden – gehört zu den Erfolgsgeheimnissen von Cerise. „Außerdem“, listet Frédéric Daruty auf, „folgen sämtliche Themen der Videos zielsicher aktuellen Trends. Sie ziehen damit automatisch viele Nutzer an. Und drittens ist die gesamte technische Performance der Seite top, sodass die Nutzer lange auf ihr verweilen.“

„Gerade weil die Groupe Cerise eine so starke Expertise im Bereich Onlinevideo und Infotainment hat, war sie für Prisma Media ein Übernahmekandidat erster Güte“, erklärt Philipp Schmidt, „denn alles deutet

darauf hin, dass in Zukunft immer mehr Geschichten in bewegten Bildern erzählt werden.“ Aus diesem Grund hat sich das einstmals klassische Zeitschriftenhaus Prisma Presse, aus dem 2012 nicht von ungefähr Prisma Media wurde, unter anderem für eine ambitionierte Videostrategie entschieden. Allein in diesen Monaten entstehen fünf nagelneue Videostudios, um redaktionelle Beiträge, aber auch Spots für die Anzeigenkunden zu produzieren.

Doch zurück zu Cerise – denn nicht nur die Videokompetenz des erst 2011 gegründeten Unternehmens mit Sitz in Paris und im nordfranzösischen Lille war entscheidend für die Übernahme durch Prisma Media. Auch die beiden anderen strategischen Investitionskriterien der G+J-Tochter erfüllte Cerise vielmehr mustergültig: Mobile und Data. Hinzu kommen eine ausgesproche-

„Die Groupe  
Cerise war ein  
Übernahme-  
kandidat erster  
Güte“

Philipp Schmidt

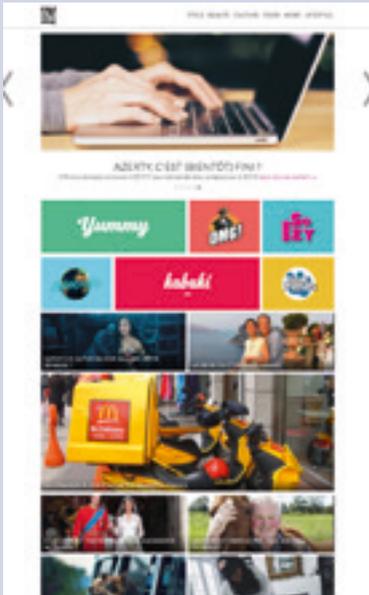
ne Stärke und tiefe Verwurzelung in den sozialen Medien, eine überlegene, hausgemachte Technologie, eine überzeugende Skalierbarkeit, attraktive Zielgruppen und die Möglichkeit der Internationalisierung – schon heute ist die Groupe Cerise in 25 Ländern und fünf Sprachen aktiv.

Wobei „aktiv“ so eine Sache ist. „Wir haben in diesen Ländern nicht etwa eigene Niederlassungen“, stellt Frédéric Daruty klar, „aber die ausgezeichnete Skalierbarkeit der Produkte von Cerise macht eine solche internationale Präsenz möglich.“ Neben dem französischen Original gibt es von Ohmymag und Gentside inzwischen Ableger in spanischer, portugiesischer, italienischer und deutscher Sprache, alle schon nach einem Jahr profitabel. Ein vielversprechendes Projekt steht erst noch an: Der Start einer englischsprachigen Seite ist jeweils für den nächsten Sommer geplant und birgt für Cerise ungeheures Potenzial. Daruty findet die Internationalisierung „extrem spannend“ – zumal es auch für Prisma Media das erste Mal sei, dass die Gruppe über die Grenzen Frankreichs hinaus agiere. „Sämtliche Sprachversionen entstehen hier in Lille“, erklärt Daruty, und Philipp Schmidt gibt ein konkretes Beispiel: „Wenn Cerise ein Kochvideo dreht, wird dieses Video immer gleich soweit standardisiert konzipiert und aufgenommen, dass sich mit wenigen Handgriffen und für wenig Geld Tonspuren in anderen Sprachen darüberlegen lassen. Ein solches Projekt ist perfekt skalierbar.“

### **Hochwertiger Content für ein maximal großes Publikum**

Skalierung, Standardisierung, Internationalisierung – mit dem klassischen Verlag von Zeitschriften, dem ursprünglichen Geschäft von Prisma Media, scheint das nicht mehr viel gemein zu haben. Das wird schon beim Blick auf die Zusammensetzung der 120 Mitarbeiter von Cerise deutlich. Journalisten sucht man dort vergebens. Es sind Content-Manager, Audience-Manager oder Community-Manager. Ihre Aufgabe besteht darin, hochwertigen Content zu erstellen, der ein maximal großes Publikum erreicht.

„Es geht bei Cerise in der Tat eher um das industrielle Denken von Ingenieuren“, sagt Philipp Schmidt, er sieht darin eines der wichtigsten Alleinstellungsmerkmale von Cerise sowie eine Ergänzung eben jenes klassischen Verlagsdenkens in Häusern wie Prisma Media: „Während ein Verlag ein Medium von den Inhalten ausgehend entwickelt und für sie die bestmögliche Verpackung sucht, geht Cerise den umgekehrten Weg: Die fragen sich: Mit welchem Medium lässt sich am besten Geld verdienen? – und kommen auf Video. Dann denken sie: Welche Themen machen ein Video rentabel? – und produzieren die entsprechenden Inhalte.“ Natürlich müssen diese Inhalte wiederum Zielgruppen ansprechen, die attraktiv für die Werbung sind. Gentside und Ohmymag



Die Redaktionsräume von Cerise und ein Screenshot der Website Ohmymag



„Ausgezeichnete Skalierbarkeit macht internationale Präsenz möglich“

Frédéric Daruty

richten sich konsequenterweise an Menschen zwischen 18 und 35 Jahren. Und die erreichen sie massiv über soziale Medien. Allein auf Facebook zählt Cerise 58 Millionen Fans.

Die enge Verbindung zu den sozialen Medien kommt nicht von ungefähr – sie ist vielmehr Kern der Strategie der Groupe Cerise und ihres Geschäftsmodells: „Cerise hat eine Technik entwickelt, die die sozialen Medien ganz genau nach aktuellen Trends scannt und uns verrät, welches Thema gerade in ist, worüber die Menschen sprechen, was sie lesen, hören und sehen, aber auch, was sie lieben, kommentieren und teilen“, sagt Frédéric Daruty. „Genau zu diesen Themen produzieren wir anschließend unsere Videos. Diese Videos verbreiten sich viral in den sozialen Medien, wobei der Traffic auf Gentside und Ohmymag umgelenkt wird, denn nur dort können wir unsere Inhalte auch monetarisieren.“

## Übernahme ist keine Einbahnstraße

In all diesen Punkten rundet Prisma Media sein eigenes Portfolio durch die Übernahme ab, gewinnt zusätzliche Kompetenzen und ein dynamisches Team mit einem Durchschnittsalter von 27 Jahren, zehn Jahre jünger als die Belegschaft von Prisma Media. Trotz allem erwiesen sich die Effekte der Übernahme keineswegs als Einbahnstraße, betont Philipp Schmidt. Im Gegenteil: „Es muss gelingen, Tradition und Innovation zu verbinden. Das ist unser Leitmotiv bei Prisma Media“, erklärt der Chef-Transformer des Unternehmens. Während also zugekaufte Unternehmen wie Cerise Video- und Social-Know-how, Performance-Messbarkeit und Datenanalyse beisteuerten, bringe Prisma Media in die Zusammenarbeit seine Qualitätsmarken, Inhalte, Reichweite, Top-Anzeigenkunden und eben jene 180 Millionen verkauften Zeitschriften im Jahr ein. „Unsere Stärke“, ist Schmidt überzeugt, „erwächst nur aus der Mischung von beidem.“

Nicht zu unterschätzen ist auch das Bertelsmann-Netzwerk, das Prisma Media für Cerise in die Partnerschaft einbringen kann: „Die hohe internationale Sichtbarkeit des Konzerns hat Gruner + Jahr und Bertelsmann für Cerise attraktiv gemacht“, ist Frédéric Daruty überzeugt. Längst arbeitet Cerise im Bereich der Content Syndication in Frankreich mit „Neon“, „Femme Actuelle“ oder „Télé-Loisirs“ zusammen, in Deutschland mit „Stern“ und „Brigitte“. Doch auch über Gruner + Jahr hinaus zu Unternehmen der RTL Group hat Cerise seine Fühler ausgestreckt, zu Smartclip und IP in Belgien beispielsweise. Von diesen Kontaktaufnahmen verspricht man sich viel in Paris und Lille.

Dabei hat Prisma Media die Start-up-Mentalität und -Identität bewusst erhalten und auf eine vollständige Integration der Groupe Cerise verzichtet.

Dazu Frédéric Daruty: „Wir wollten die Teams von Cerise in ihrer ganzen Agilität halten. Auch war nie unser Ziel, beispielsweise Gentside zu einer Marke von Prisma Media zu machen.“ Nicht zusammenwachsen sollten Prisma Media und Cerise, sondern zusammen Neues entwickeln. So haben das Onlinemagazin Gentside und die Wirtschaftszeitschrift „Capital“ beispielsweise auf Facebook mit dem „Le Club du Pouvoir d’Achat“ eine neue Community gegründet genauso wie Ohmymag und die Programmzeitschrift „Télé-Loisirs“ mit „Nos Séries Préférées“. In beiden Fällen geht es darum, Menschen mit identischen Interessen zusammenzubringen und mit den eigenen Marken zu verbinden, ein Geschäftsmodell, das nach Einschätzung von Frédéric Daruty immer bedeutender werden wird.

Cerise entwickelt sich ständig weiter. Ganz oben auf der Liste findet sich, wie gesagt, der Start der englischsprachigen Websites für Gentside und Ohmymag als nächste Etappe der internationalen Expansion. Auch steht der Launch neuer Themenkanäle – 13 sind es bisher – bevor. „Parallel arbeiten wir ständig an der Optimierung unserer Technologie“, sagt Daruty, „vor allem die Automatisierung können und werden wir noch deutlich ausbauen.“ Und schließlich will Cerise sich „ein wenig“ aus der Abhängigkeit von Facebook lösen. „Das ist zwar mit Abstand das derzeit größte soziale Netzwerk“, gibt Frédéric Daruty zu bedenken, „aber niemand weiß, wie lange das so bleibt. Snapchat, Instagram, Whatsapp und andere soziale Medien einzubeziehen, ist sicher in jeder Hinsicht ein Gewinn.“ ■





**Anke Becker**, Senior Director IT Systems &  
Projects bei BMG

# Maximale Transparenz

Über das innovative Kundenportal myBMG können Künstlerinnen und Künstler der BMG heute zeitnah sehen, was sie mit ihren Songs verdient haben. Und sie wissen für alle Songs, in welchen Ländern und über welche Vertriebskanäle sie am erfolgreichsten waren.

→ OB „MONEY“ VON PINK FLOYD, „Money For Nothing“ von den Dire Straits oder „You Never Give Me Your Money“ von den Beatles – die Zahl der Songs über Geld ist riesig. Kein Wunder: Die Musikindustrie war nicht immer dafür bekannt, dass sie die Früchte des Erfolgs angemessen mit den Künstlern geteilt hat, die ihn geschaffen haben. Die neu gegründete BMG ist 2008 unter anderem mit dem expliziten Versprechen angetreten, genau dies zu ändern und ihre Künstler und Songschreiber fair zu behandeln. Natürlich gehört dazu auch, dass die Musiker jederzeit wissen, wie viel Geld sie eigentlich verdient haben. Denn was für einen Arbeitnehmer selbstverständlich klingt, war in der Musikbranche lange die Ausnahme und ist es zum Teil heute noch. Traditio-

nell erfuhren die Künstler erst mit der viertel- oder halbjährlichen Abrechnung ihrer Musikverlage und Labels, dem „Statement“, wie viel Geld sie in den zurückliegenden drei Monaten tatsächlich verdient hatten. Die neue BMG sah keinen Anlass, ausgerechnet diese kundenunfreundliche und umständliche Verfahrensweise zu erhalten, und führte 2012 eine digitale Lösung für die Abrechnung mit den Künstlern ein. Es war die Geburtsstunde des Onlineportals myBMG. Da „Transparenz, Fairness und Service“ so etwas wie das Motto der BMG ist, ist myBMG die perfekte Verkörperung dieses Anspruchs.

„Vor der Einführung von myBMG haben unsere Niederlassungen in den Ländern, in denen die BMG vertreten ist, vierteljährlich tonnenweise Statements in Papierform per Post verschickt – das war ein immenser Verwaltungs- und Kostenaufwand und für die Künstler ziemlich unbefriedigend“, erinnert sich Anke Becker, die für das BMG-Portal verantwortlich ist. Denn allein auf der Musikverlagsseite, für die myBMG zuerst verfügbar war, betreut BMG rund 48.000 sogenannte Clients, wobei damit jede Person gemeint ist, die Ansprüche auf Tantiemen aus Musikrechten hat. Dabei können einem Künstler durchaus mehrere Clients zugeordnet sein, etwa wenn dieser mehrere Verträge mit unterschiedlichen Konditionen hat – was das Ganze für das Unternehmen und die Künstler noch komplexer macht.

In einem ersten Schritt wurde 2013 der gesamte Vorgang, der bis dahin analog auf Papier abgewickelt wurde, digitalisiert, sodass die Kunden ihre aktuellen Statements über die erste Version des Portals myBMG jederzeit online abrufen konnten. Mittlerweile nutzen rund 7.000 Künstlerinnen und Künstler, die Zugriff auf circa 15.000 Clients haben, diesen Service. „Trotz der Begeisterung auf allen Seiten ist die Umstellung von analogen auf digitale Statements ein langsamer Prozess“, sagt Anke Becker, „beispielsweise sehen ja die meisten alten Verträge ausdrücklich eine Abrechnung in Papierform vor.“ Und immer wieder gelte es, neue Vertragspartner in das System zu integrieren.

Doch die reine Abbildung des alten Prozesses in digitaler Form reichte der BMG nicht, von Anfang an wollte sie ihren Künstlern auch neue Services bieten, mehr Transparenz für sie schaffen. Um die tatsächlichen Bedürfnisse festzustellen, führten Anke Becker und ihre Kollegen eine Kundenbefragung in mehreren Runden durch, bei der insgesamt 40 Nutzer interviewt wurden, darunter auch Stars wie Dave Stewart von den Eurythmics oder der Hitschreiber Steve Mac. „Das waren lange Interviews, die zwischen 30 und 60 Minuten

## „Die Umstellung ist ein langsamer Prozess“

Anke Becker

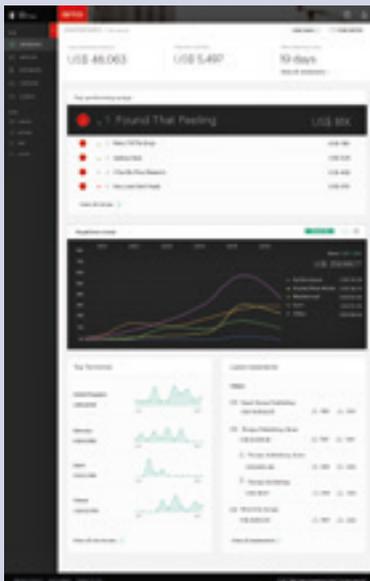
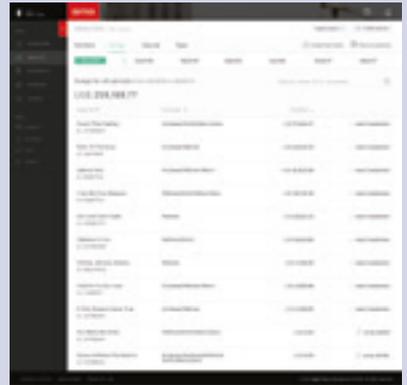
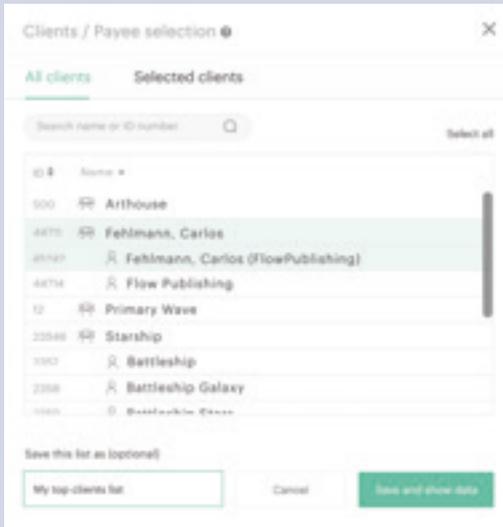
gedauert haben“, erinnert sich die Projektleiterin. „Manche Künstler waren anfänglich etwas skeptisch, doch nachdem sie verstanden hatten, dass es rein darum ging, sie zu unterstützen, waren sie mit viel Enthusiasmus dabei.“ Hier liegt für Anke Becker die wirklich innovative Leistung von myBMG. „Mittlerweile stellen auch andere Musikfirmen ihren Künstlern Daten auf digitalem Weg zur Verfügung“, sagt sie, „doch wir waren die Ersten, die diesen Service konsequent von der Künstlerseite her gedacht und aufgebaut haben – bei den Informationen, den Services, dem Design und der Handhabung.“ Dabei griff Anke Becker auch auf die Erfahrungen anderer Bertelsmann-Firmen zurück, sei es das Autorenportal bei Penguin Random House oder der Einsatz verschiedener Tools zur Datenanalyse bei Arvato.

Dieser Prozess führte zu zwei weiteren hilfreichen Services, die mit der aktuellen dritten Version von myBMG im März dieses Jahres eingeführt wurden. Zum einen können die Musiker nun zeitnah den Stand ihrer Einnahmen abfragen. „Da läuft permanent ein aufwendiger IT-Prozess im Hintergrund, der die aktuellen Einnahmen erfasst“, erklärt Anke Becker. „In regelmäßigen Abständen wird für die einzelnen Künstler sozusagen der aktuelle Kontostand, die ‚Royalty Pipeline‘, errechnet; die Daten im Portal selbst werden dann wenigstens dreimal pro Woche aktualisiert.“ Ein gewaltiger Unterschied also zur viertel- oder sogar halbjährlichen Abrechnungspraxis der Vergangenheit.

## Übersichtliche Kurven- und Tortendiagramme

Die zweite, von den Künstlern stark nachgefragte Neuerung sind die Analysetools von myBMG. Mit ihrer Hilfe können die Künstler mit einem Blick auf die übersichtlichen Kurven- und Tortendiagramme erkennen, in welchen Ländern sie über welchen Zeitraum hinweg erfolgreich sind und über welche Vertriebskanäle ihre Songs genutzt werden – und das für jeden einzelnen Song. „Unsere Künstler finden es toll, zu sehen, woher ihr Geld kommt“, sagt Anke Becker, „manche beziehen diese Daten bereits in ihre Arbeit ein, wenn sie beispielsweise neue Songs schreiben.“ Diese Analysen können die Musiker seit dem Relaunch im Juni übrigens auch mobil vornehmen. Erstmals bietet eine eigene App für Apple- und Android-Geräte die wichtigsten Services von myBMG bequem für unterwegs – noch ein Ergebnis der Künstlerbefragung.

Bei den Musikern ist das neue myBMG gut angekommen. „Dies ist ein großartiges Tool und ein wunderbarer Schritt vorwärts, um Künstler und Songschreiber in die Lage zu versetzen, innerhalb weniger Sekunden zu erkennen, wo sie stehen – und das während sie unterwegs sind“, sagt Dave Stewart. Er sei stolz darauf, Teil der BMG-Familie zu sein, die daran arbeite, eine bessere Zukunft für Kreative zu schaffen. „Für Songschreiber wie mich ist das



Die Analysetools geben einen Überblick über wichtige Kennzahlen

„Unsere Künstler finden es toll, zu sehen, woher ihr Geld kommt“

Anke Becker

eine sehr nutzerfreundliche Sache“, findet auch der Musiker und Produzent Steve Mac. „Ich kann es jederzeit und überall nutzen“, lobt Maury Yeston, Komponist und selbst Musikverleger. „Keine dieser ‚Big Data‘-Informationen war zuvor verfügbar – das ist eine Menge Transparenz.“ Rita Johnson, Musikmanagerin, schreibt: „‚MyBMG‘ macht einen großartigen Job, indem es all die Informationen direkt zur Verfügung stellt – im Gegensatz zur alten Methode, bei denen man Hunderte Seiten Statements durchsehen musste.“ Maria Forte, ebenfalls Musikmanagerin, meint: „Es ist so einfach zu nutzen, so einfach, Analysen zu erhalten, es ist wirklich durchdacht. Viel besser als einige andere umständliche Tools, die ich gesehen habe.“ Und Steve Mac, der bereits an 42 Nummer-eins-Hits für Künstler wie Leona Lewis, Westlife oder Kelly Clarkson beteiligt war, kommt sogar zu dem Urteil: „Solche Sachen helfen mir wirklich dabei, zu bestimmen, welche Art Songs ich schreibe.“

### **Künstler stehen an erster Stelle**

Mit der erfolgreichen Einführung des neuen myBMG ist die Arbeit von Anke Becker noch lange nicht erledigt. Nachdem das Portal zunächst nur für die Kunden der Musikverlagsseite von BMG verfügbar war, profitieren ab diesem Herbst auch die Recording-Künstler, deren Musik von einem der BMG-Label veröffentlicht wird, von den Services. Und die Projektmanagerin plant bereits die Integration weiterer Services, die sich als Wünsche aus der Kundenbefragung ergeben haben. „Beispielsweise möchten wir eine Funktion integrieren, die den Musikverlagskunden den Stand der Registrierung neuer Songs bei Verwertungsgesellschaften wie der deutschen GEMA zeigt“, sagt Anke Becker. Ein anderer Wunsch der Musiker sei es, die Einnahmen aus dem sogenannten Synch-Geschäft anzuzeigen, die immer dann anfallen, wenn Musik oder Teile von Musik beispielsweise für Werbung oder fürs Fernsehen genutzt werden. Ebenfalls auf der Wunschliste steht die Aufschlüsselung der Daten des digitalen Vertriebswegs nach Plattform, also beispielsweise für iTunes oder Spotify, ebenso ein Update der myBMG-App. Alles im Interesse der Künstler, denn die, so betont es Anke Becker, „stehen bei BMG an erster Stelle“. ■



**Keith Hauprich**, Leiter der Rechtsabteilung  
von BMG US

# Die Wegbereiter

Innovation nimmt viele Formen an. Manchmal heißt es, Möglichkeiten zu sehen, die andere nicht sehen. Oder Risiken dort einzugehen, wo andere zögern. Beides kennzeichnet die Entscheidung von BMG US, für seine Songschreiber und Künstler gegen Cox Communications vor Gericht zu ziehen. Als einziger namhafter Musikverlag in den USA bot BMG Rights Management dem Internetgiganten die Stirn, um die Urheberrechte seiner Künstler zu schützen – und erstritt schließlich ein für die Kreativwirtschaft bahnbrechendes Urteil.

→ **WER KEITH HAUPRICH DABEI ZUHÖRT**, wie er über sein bisher wichtigstes Projekt für BMG erzählt, fühlt sich unweigerlich an die Geschichte von David gegen Goliath erinnert: Ein vergleichsweise kleiner Einzelkämpfer tritt gegen einen großen und scheinbar übermächtigen Gegner an – um aus der vermeintlich aussichtslosen Konfrontation als Sieger hervorzugehen. Doch auch ohne mythische Assoziationen ist der Erfolg, den BMG am 1. Dezember 2015 errungen hat, zutiefst beeindruckend. An diesem Tag verurteilte der US District Court for the Eastern District of Virginia den Internetanbieter Cox Communications wegen Beihilfe zur Verletzung des Urheberrechts. Der bahnbrechende Richterspruch, der nachhaltige Auswirkungen sowohl auf die Kreativwirtschaft als auch auf die Telekommunikationsindustrie in den USA haben dürfte, wurde von BMG erstritten.

Keith Hauprich stand dabei an vorderster Front. Als damals noch stellvertretender Leiter der Rechtsabteilung von BMG US, die er inzwischen leitet, spielte er nicht nur eine wichtige Rolle bei den Verhandlungen mit großen Medienproduzenten wie Activision Blizzard Studios, Hasbro Studios, AMC oder Netflix über den Erwerb von Musikverwertungsrechten. Er und sein Team waren es, die eine der bedeutendsten gerichtlichen Auseinandersetzungen in der Geschichte von BMG auf den Weg brachten. Und deren Kern sich um die Frage dreht: Wie lässt sich das geistige Eigentum im digitalen Zeitalter schützen? Denn die Antwort darauf ist entscheidend für die Existenzgrundlage von Musik-, Film-, Literaturschaffenden und anderen Künstlern.

Die Digitalisierung machte Musik jederzeit und überall verfügbar. Neben diesem Segen brachte sie jedoch auch einen Fluch: Piraterie. Illegale Tauschbörsen schossen im Internet wie Pilze aus dem Boden. Unter Umgehung des Urheberrechts laden Nutzer hier Songs, Filme oder Spiele herauf und herunter, ohne einen Cent dafür zu zahlen. Die Künstler und alle anderen Akteure in der Verwertungskette gehen leer aus. Natürlich bewegen sich die Vertreiber und Abnehmer von Raubkopien nicht im rechtsfreien Raum. Wer erwischt wird, muss mit teils drastischen Strafen rechnen. Doch um jemanden zu verurteilen, muss man ihn eindeutig identifizieren.

Hier kommen die Internetanbieter ins Spiel. Sie kennen die Daten der Nutzer ihres Internetzugangs und sind verpflichtet, Urheberrechtsverstöße ihrer Kunden zu melden, Schutzmechanismen einzusetzen und eigene Maßnahmen zu treffen, zum Beispiel die Sperrung und Kündigung des entsprechenden Zugangs. Das verlangt der „Digital Millennium Copyright Act“ (DMCA), ein US-Gesetz zur Durchsetzung des Urheberrechts in digitalen Kanälen. Denn nur dann haben die Anbieter Anspruch auf den Schutz des „Safe Harbor“-Abkommens und können für Urheberrechtsverstöße ihrer Kunden nicht zur Rechenschaft gezogen werden. Doch einer der größten Internetanbieter in den Vereinigten Staaten, Cox Communications, habe bereitwillig ein Auge zugeedrückt, wenn seine Kunden illegal Musikdateien in großer Menge aus dem Internet zogen. Davon war BMG überzeugt.

Hauprich und seinem Team lagen zahlreiche Indizien dafür vor, dass Cox Communications nicht nur zu wenige Vorbeugungsmaßnahmen gegen Urheberrechtsverletzungen seiner Nutzer traf, sondern diese sogar wissentlich

„Recht haben  
und Recht  
bekommen sind  
zwei Paar Schuhe“

Keith Hauprich

toleriert. Bei den Anschuldigungen stützte sich BMG auf Daten von Rightscorp. Das Unternehmen ermittelt im Auftrag von Lizenzinhabern Urheberrechtsverstöße und fordert von ertappten Raubkopierern Strafzahlungen ein, um die Angelegenheit außergerichtlich zu regeln. Allein bei Musiktiteln in der Verwertungshoheit von BMG stellte Rightscorp rund 2,5 Millionen Verstöße fest, die von Cox-Kunden mithilfe der Sharing-Software „BitTorrent“ begangen wurden. Auf dieser Basis entschloss sich BMG dazu, gegen Cox Communications vor Gericht zu ziehen. „Wir wussten, dass wir im Recht waren“, sagt Hauprich. „Aber Recht haben und Recht bekommen sind nun mal zwei Paar Schuhe.“

### Kein Präzedenzfall

Zumal die Ausgangslage nicht unbedingt Anlass zu Optimismus gab. Noch nie zuvor hatte ein US-Gericht einen Internetanbieter für Urheberrechtsverletzungen seiner Nutzer haftbar gemacht. Keiner der großen Musikpublisher wollte BMG in die juristische Auseinandersetzung folgen. Da es keinen Präzedenzfall gab, erschien das finanzielle Risiko zu hoch. Einzig der kleine Verlag Round Hill Music schloss sich der Klage an. Gegen ein Unternehmen, das 2016 mehr als 20 Milliarden US-Dollar Umsatz erzielt hat und fast fünf Millionen Kunden in den USA bedient. „Cox ist ein Koloss“, so drückt es Hauprich aus. „Ein Koloss mit tiefen Taschen und viel Einfluss. Uns war klar, dass wir überhaupt nur dann eine Chance haben würden, wenn wir unsere Hausaufgaben machen.“

Schon lange vor der Erhebung der Anklage im November 2014 begann daher für BMG und speziell für Hauprichs Team eine arbeitsreiche und bewegende Zeit. Es galt, die 2,5 Millionen Hinweise von Rightscorp auszuwerten und darauf eine einwandfreie Beweisführung zu gründen – die „Smoking Gun“ in der Hand zu haben, wie es die Amerikaner gerne nennen. Ein Unterfangen, das Zeit, Mühe und Nerven kostete.

Inzwischen kann Hauprich über diese Zeit mit einem Lachen erzählen. Denn die Anstrengungen zahlten sich aus, im wahrsten Sinne des Wortes. Das Bezirksgericht von Ost-Virginia entschied, dass Cox Communications es versäumt habe, eine konsequente Firmenpolitik zur Ahndung von Urheberrechtsverstößen seiner Kunden aufzustellen. Dadurch habe das Unternehmen die Bestimmungen des DMCA verletzt. Das Urteil verpflichtet Cox dazu, Entschädigungen in Höhe von 25 Millionen US-Dollar an BMG zu zahlen. In einer weiteren, an das Hauptverfahren angeschlossenen Entscheidung vom Februar 2017 wies das Gericht Cox an, zusätzliche 8,5 Millionen US-Dollar an BMG zu entrichten, um die Prozesskosten zu decken. Neben den Daten von



In diesem Hochhaus am New Yorker Broadway haben Penguin Random House und das Corporate Center von Bertelsmann ihre Büros; der Hauptsitz von BMG US befindet sich im 19. Stock

„Wir haben das größte Risiko auf uns genommen“

Keith Hauprich

Rightscorp wurden Cox interne E-Mails zum Verhängnis. Diese belegen, dass der Internetanbieter von den Verstößen wusste, sie aber ignorierte, um keine Kunden zu verprellen.

Bei dem Urteil gehe es BMG weniger um das Geld, sondern vielmehr um die Bedeutung. „Das hat Signalwirkung für die gesamte Kreativindustrie“, ist Hauprich überzeugt. „Wir haben den Weg bereitet, und andere Lizenzinhaber und Verlage werden unserem Beispiel folgen. Denn langfristig kann es nur im Interesse aller Beteiligten sein, die Piraterie zu bekämpfen.“ Die Reaktionen aus der Branche bestätigen ihn. Von vielen Seiten gibt es Lob und Anerkennung für die Courage von BMG. David Israelite, Präsident der Vereinigung der US-Musikverlage (NMPA), kommentierte das Urteil wie folgt: „Als Verteidiger von Musikschaffenden zollen wir BMG Respekt dafür, den Helfershelfern der massenhaften Musikpiraterie wie Cox die Stirn geboten zu haben.“

### **Keine Alternative zum Gang vor Gericht**

Auch wenn der Prozess allen Beteiligten bei BMG viel abverlangte, sieht Hauprich keine Alternative zum Gang vor Gericht: „Im Prinzip hatten wir keine Wahl. Wir hätten einfach die Hände in den Schoß legen können – aber das wäre falsch gewesen. Uns muss klar sein, dass wir bei BMG ein unglaubliches Privileg haben. Wir arbeiten mit großartigen kreativen Menschen zusammen, die die Musik für unser Leben liefern. Aber ihr Vertrauen müssen wir uns täglich neu verdienen, indem wir ihnen zeigen, was sie uns wert sind. Wir haben eine Verpflichtung, es Künstlern zu ermöglichen, ihr Handwerk auszuüben und damit ihr Leben bestreiten zu können.“

Die Strategie von BMG basiert auf dem Anspruch, die Musiker immer in den Mittelpunkt zu stellen. Dass dies kein Lippenbekenntnis ist, hat das US-Team mit dem Prozess gegen Cox eindrucksvoll bewiesen. Keith Hauprich bringt es auf den Punkt: „Wir haben das größte Risiko auf uns genommen. Wir haben es als Erste getan, und wir haben es bestmöglich getan. Dadurch machen wir den Unterschied.“ Oder – um es mit einem Song der berühmten Rolling Stones, bei BMG unter Vertrag, zu sagen: „Get up, stand up, stand up for your rights“ – „Komm hoch, steh auf, steh auf für deine Rechte!“ ■



**Dominique Kulling**, Managing Director von BMG für  
Deutschland, Österreich und die Schweiz

# Vertrauensbildende Maßnahme

Künstler mögen es übersichtlich – und fair: Mit einem neuen Abrechnungsmodell hat das Musikunternehmen BMG, das seit 2008 die Musikbranche umkrempelt, auf die Bedürfnisse von Sängern und Songschreibern reagiert.

→ **Wussten Sie, dass es Lastwagen voller MP3-Songs gibt?** Wenn man den Klauseln früher üblicher Verträge zwischen Musikunternehmen auf der einen Seite sowie Sängern und Songschreibern auf der anderen Seite folgt, hat es das wirklich gegeben. Wenn schon nicht physisch, so jedenfalls juristisch. Danach wurde von den Tantiemen, die ein Musikschaffender von seiner Plattenfirma für sein Lied bekommen sollte, ein sogenannter Technikabzug einbehalten. Der war eigentlich als Pauschale unter anderem für den Transport der CDs oder für beschädigte CDs und ihre Entsorgung gedacht, deren Kosten anteilig eben auch von dem Künstler zu tragen waren. Als irgendwann einmal die Musik digital wurde, kam diese Pauschale aus unerfindlichen Grün-

den auch bei MP3-Formaten zum Tragen – und die seitdem sprichwörtlichen „Lastwagen voller MP3s“ zu ihren Ehren, die das Salär der Musiker nicht unerheblich minderten. Diese Zeiten sind zumindest bei BMG vorbei. Das 2008 neu gegründete, inzwischen viertgrößte Musikunternehmen der Welt hat sein Geschäftsmodell nämlich unter anderem auf Vertragswerken aufgebaut, zu deren Kernelementen ein einfaches, transparentes und für beide Seiten faires Provisionsmodell („Revenue Share Model“) gehört. Und das nicht nur im ursprünglichen Musikrechtgeschäft, sondern auch im später aufgebauten, inzwischen stark wachsenden Recording Business – also dem umfassenderen Dienstleistungspaket für Künstler von der Aufnahme bis hin zu Vertrieb und Vermarktung einer neuen Platte. Die Künstler finden diese Lösung sehr überzeugend: Nicht wenige Stars sind genau deswegen zu BMG gewechselt, viele Nachwuchskünstler legen ihre Karriere aus dem gleichen Grund von Anfang an in die Hände von BMG. Und manches andere Musikunternehmen sieht sich gezwungen, nachzuziehen.

„Man kann sich nicht mehr wirklich vorstellen, was es bedeutet, als Künstler einen solchen Plattenvertrag bei einer Musikfirma zu unterschreiben“, sagt Dominique Kulling, Managing Director von BMG für Deutschland, Österreich und die Schweiz und dort zuständig für das deutsche Verlags- und Recorded-Geschäft der BMG. „Lange Zeit fand man in den Verträgen eine ganze Reihe von Formulierungen, die es den Plattenfirmen ermöglichten, die dem Künstler zugesagten Beteiligungen am Erfolg einer Aufnahme auf alle erdenkliche Weise zu reduzieren.“ Beispielsweise wird bei Songs, die für Kompilationen verwendet wurden, also für neu aufgelegte Sammlungen von Songs verschiedener Künstler, ein Abzug um ein Drittel vorgenommen. Ähnlich verhielt es sich mit Liedern, die im Ausland verkauft oder – wie auch immer das differenziert werden konnte – über Medien beworben wurden. „Mit der Digitalisierung der Musik und vor allem mit dem Streaming als neuem Vertriebsweg für Musik haben solche Konstruktionen nochmals an Komplexität gewonnen“, beschreibt Dominique Kulling die teils absurden Verhältnisse, die auch zum erwähnten Beispiel der imaginären Lastwagen voller MP3 führten und die die neue BMG ablehnt. „Für welche Verwendung bekommt der Künstler welchen Prozentsatz der ursprünglich vereinbarten Summe? Das ist über die Jahre für viele Künstler kaum noch nachzuvollziehen.“ Diese Arbeitsverhältnisse zwischen Künstlern und Plattenfirmen führten über die Jahre zu schier absurden

„Wir wollen ein  
enges, vertrauens-  
volles Verhältnis“

Dominique Kulling

neuen Formulierungen – wie zum Beispiel die Definition einer Musikaufnahme: In den 1970er- und 1980er-Jahren erfand man dann Formulierungen wie die sogenannte „Dog Barking Clause“, nach der per Definition Hundegebell nicht als Musikaufnahme gelten kann. Hintergrund war, dass ein Musiker, um seine vertraglichen Verpflichtungen zu erfüllen, zwölf Tracks mit dem Gebell seines Hundes an die Plattenfirma schickte und damit seine Verpflichtung als erfüllt ansah. Ein partnerschaftliches Verhältnis sieht anders aus.

## Ursprung im Kataloggeschäft

„Derartige Klauseln und überhaupt ein solches Verhalten den Künstlern gegenüber zeugen von tiefem Unverständnis dieser speziellen Geschäftsbeziehung – und das ist nicht unser Weg“, bringt es Dominique Kulling für BMG auf den Punkt. „Wir wollen ein enges, vertrauensvolles Verhältnis zu unseren Songwritern und Künstlern aufbauen und bieten ihnen im Recorded-Geschäft ein durchschaubares und für sie auch finanziell attraktives Vertragsmodell an. Darin ist klar definiert, dass sie einen feststehenden Anteil aller Einnahmen aus ihrer Musik erhalten – unabhängig davon, aus welchem Land oder aus welchem Medium.“ BMG wurde 2008 mit Hartwig Masuch an der Führung neu aufgestellt, um die Umwälzungen, die die Musikbranche damals wegen der Digitalisierung durchmachte, für sich zu nutzen und den Künstlern ein neues, faires Modell anzubieten. Nach Angaben der BMG-Managerin gehen in der Regel 75 Prozent der Einnahmen an den Künstler, 25 Prozent verbleiben bei der BMG – die sich dafür um die individuelle Betreuung sowie um das Marketing, den physischen wie digitalen Vertrieb und die lizenzrechtlichen Abrechnungen kümmert. „Wir legen vorab auch gemeinsam mit dem Künstler fest, wie hoch das Budget zum Beispiel für Promotionsauftritte und Werbung oder Ähnliches sein soll“, erklärt Dominique Kulling die Details. „Sobald dieses Budget durch Einnahmen wieder eingespielt ist, wird anteilig ausgezahlt.“

Dieses Vorgehen findet bei den Künstlern großen Anklang. Wie zum Beispiel bei BMG-Sänger und -Songschreiber Max Giesinger – sein Song „80 Millionen“ war 2016 in Deutschland wochenlang in den Top-Charts vertreten: „Das Geschäftsmodell ist wirklich großartig, so bin ich mit meinem Management zusammen bei allen Entscheidungsprozessen enorm involviert und jederzeit im Bilde. Dadurch entsteht ein tolles Teamgefühl, das zu einem superguten Arbeitsklima führt. Ich fühle mich bei BMG mit meiner Musik zu Hause.“ Für ihn als Künstler sei BMG ohnehin „die optimale Plattenfirma“. „Da nicht inflationär gesigned wird, hat jeder Künstler eine sehr hohe Priorität“, erklärt Max Giesinger. „Das Arbeitsumfeld ist sehr familiär, und mir sind viele meiner BMG-Mitstreiter schon richtig ans Herz gewachsen. Jeder kennt jeden.“



**Der erfolgreiche** deutsche BMG-Sänger und -Songschreiber Max Giesinger (oben) fühlt sich mit seiner Musik bei BMG gut aufgehoben – ebenso wie Roger Waters (links), Mitbegründer der Kultband Pink Floyd und seit 2016 mit seinen Pink-Floyd-Songs bei BMG unter Vertrag stehender Songwriter

„Das Geschäftsmodell ist wirklich großartig“

**Max Giesinger**

Den Ursprung hat das für die Branche nahezu revolutionäre Provisionsmodell bei BMG in Deutschland, und dort zunächst im sogenannten Kataloggeschäft. Künstler, deren Werke längst erschienen waren und deren Rechte von BMG zum Beispiel für Neuaufnahmen vertreten wurden, konnten mit Gründung des neuen Musikunternehmens im Jahr 2008 beziehungsweise mit dem Zukauf von Rechtekatalogen erstmals einen Vertrag nach wirklich transparenten Bedingungen erhalten; zum Teil lebenslang gültige Verträge der bis dato üblichen Art wurden zugunsten der Künstler umgestellt. Dem folgten das Recording Business sowie andere Länder, darunter auch nach und nach Großbritannien und die USA. „Andere haben uns für verrückt gehalten, solche Verträge abzuschließen“, erinnert sich Dominique Kulling. „Inzwischen stehen sie selbst unter Druck, ähnliche Modelle anzubieten, und haben das zum Teil auch schon getan. BMG hat also im weltweiten Musikgeschäft eine Vorreiterrolle übernommen.“

### **Rundum-Paket für die Künstler**

Zum transparenten BMG-Provisionsmodell gehören ebenso übersichtliche Abrechnungen. Im Verlagsbereich und bald auch im Recording-Geschäft sind die Abrechnungen über ein Onlinetool abruf- und analysierbar, das den herkömmlichen Versand Tausender Seiten von Quartalspapieren ersetzt. Die Abrechnungen stellen anschaulich aufbereitet dar, welche Songs in einem bestimmten Zeitraum in welchem Land wie erfolgreich waren – und wie viele Einnahmen dabei zusammenkamen. „Das System soll die Einkommensströme verständlich machen. Es zeigt an, welche Gelder noch ausstehen, und gibt ebenso Auskunft über die Verkaufszahlen wie über Copyrightmeldungen.“

Mit dieser modernen Art der Vertragsgestaltung einher geht nach ihrer Überzeugung auch die Entwicklung hin zu individuellen Promotion- und Marketingteams bei den Künstlern selbst. „Viele Manager steuern mittlerweile die Veröffentlichungen ihrer Künstler selbst und geben die Richtung vor“, sagt die BMG-Managerin. „Sie setzen auf kleine individuelle, fokussierte Teams und wollen gar nicht mehr in die Mühlen des großen überlasteten Stabs einer Plattenfirma. Wir stellen uns auf jeden Künstler individuell ein und nutzen gleichzeitig die Stärke eines Medienkonzerns. Als BMG können wir unseren Künstlern natürlich ein Rundum-Paket anbieten – plus die Möglichkeit, weitere Projekte mit anderen Bertelsmann-Unternehmensbereichen anzustoßen, wie etwa Bücher mit einem Verlag von Penguin Random House oder Einbindungen in Formate von Fremantle Media. Andere Unternehmen können das nicht bieten.“ ■



**Thorsten Hanisch** (links), Mitglied der Geschäftsleitung von Arvato CRM Solutions Deutschland, und **Daniel Welzer**, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Arvato CRM Solutions Deutschland

# Jeden Wunsch von den Daten ablesen

Analytics, Machine Learning, künstliche Intelligenz: Die Megatrends der digitalen Transformation werden die Kundenkommunikation nachhaltig verändern. Arvato CRM Solutions hat das erkannt und setzt gezielt auf die neuen technischen Möglichkeiten, um Kunden ein noch besseres Serviceerlebnis zu bieten und ihre Bedürfnisse vorhersagen zu können. Immer mehr Pilotprojekte mit renommierten Auftraggebern laufen an. Die Akquisition des indischen IT-Spezialisten Ramyam beschleunigt die Entwicklung vom bloßen Dienstleister hin zum integrierten Anbieter von Technologielösungen.

→ „**DER WERTVOLLSTE ROHSTOFF DER WELT** ist nicht länger das Erdöl, es sind die Daten“, schrieb das Wirtschaftsmagazin „The Economist“ im Mai 2017. Informationen haben zwar schon früher oft den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausgemacht. Doch im 21. Jahrhundert hat die Wissensanhäufung eine neue Dimension erreicht. Je stärker digitale Welten unseren Alltag durchdringen, desto mehr Spuren hinterlässt jeder, der sich in ihnen bewegt. Staatliche wie private Institutionen verwenden zunehmend große Anstrengungen darauf, die ständig wachsende und unübersichtliche Datenmenge, auch bekannt als „Big Data“, zu analysieren und nach den für sie relevanten Erkenntnissen zu filtern. Dafür kommen immer raffiniertere Softwarelösungen zum Einsatz, die unter dem Sammelbegriff Analytics firmieren. Werden

die Daten im nächsten Schritt benutzt, um Computerprogramme damit zu füttern und sie so zu konfigurieren, dass sie selbstständig Handlungen durchführen können, kommt die künstliche Intelligenz (KI) ins Spiel. Die datenbasierten Technologien eröffnen in vielen Lebensbereichen ganz neue Möglichkeiten. So auch in der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Kunden, die das Spezialgebiet von Arvato CRM Solutions ist.

Zu beobachten ist das beispielsweise im CRM Studio am Standort in Gütersloh. Auf rund 30 Quadratmetern präsentiert Arvato CRM Solutions Deutschland hier die Bandbreite an modernen Kommunikationslösungen, die dank digitaler Technologien Serviceanfragen schneller und effizienter als jemals zuvor bearbeiten können. CRM-Standorte in anderen Ländern planen bereits ähnliche Räume als Schaufenster für ihr Leistungsspektrum. „Wir sind nicht mehr nur Dienstleister, sondern inzwischen auch Anbieter von Technologie. Das wollen wir hier zeigen“, sagt Thorsten Hanisch, Mitglied der Geschäftsleitung von Arvato CRM Solutions Deutschland. Um Kunden und Geschäftspartnern das Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle anschaulich vor Augen zu führen, hat das Team die fiktive Firma QuantosX erschaffen, einen Anbieter von Reisen per Teleportation. „Das Zukunftsszenario ist ein Kniff, denn damit engen wir das Beispiel nicht auf eine Branche ein, sodass sich jeder Besucher darin irgendwie wiederfinden kann“, erklärt Hanisch. „Entscheidend ist jedoch, dass wir alle gezeigten Lösungen bereits täglich im Kundenservice für verschiedene Unternehmen einsetzen. Aber hier können wir sie gebündelt darstellen und die gesamte ‚Customer Journey‘ erlebbar machen.“

Auf dieser „Kundenreise“ führen Hanisch und seine Kollegen den Besucher durch den Prozess, eine Teleportation bei QuantosX zu buchen. Dabei bleiben vor allem zwei Eindrücke haften: Erstens steht dem Kunden eine Vielzahl von Kommunikationskanälen offen, aus denen er flexibel wählen kann, wann und wie er mit dem Reiseanbieter in Kontakt treten möchte – sei es per Telefonanruf, E-Mail, Smartphone-App, Video- oder Whatsapp-Chat. Aufgrund dieses umfassenden Angebots und der Fähigkeit, diese miteinander zu kombinieren, werden solche Konzepte als „Omnichannel“ bezeichnet. Zweitens fällt auf: Nur bei komplexen Anliegen, etwa einer speziellen Nachfrage zu Gepäckvorschriften oder bei Beschwerden, hat der Reisende Kontakt zu einem

„Wir sind nicht  
nur Dienstleister,  
sondern auch  
Anbieter von  
Technologie“

Thorsten Hanisch

menschlichen Kundenbetreuer. Standardvorgänge und Routinefragen, wie die Buchung der Reise oder die Auskunft über das Wetter am Zielort, bearbeitet ein Chatbot. Dabei handelt es sich um ein Computerprogramm, das eigens trainiert wird, um dem Fragesteller zu antworten. Die Maschine simuliert damit eine menschliche Interaktion. „In der momentanen Entwicklungsstufe sind Chatbots bereits in der Lage, simple und ständig wiederkehrende Aufgaben in der Kundenkommunikation zu übernehmen. Sie erledigen das schnell und effizient, rund um die Uhr, und verschaffen dem Serviceagenten mehr Freiraum, um sich komplexeren Anfragen zu widmen“, erläutert Hanisch. Sobald ein Bot nicht mehr in der Lage ist, eine Anfrage zufriedenstellend zu beantworten, übernimmt der menschliche Agent den Dialog – ohne Verzögerung und Informationsverlust.

### **Auf aussagekräftige Daten angewiesen**

Die digitalen Kundenbetreuer sind im CRM-Studio unmittelbar in Aktion zu erleben. Thorsten Hanisch schickt von seinem Smartphone eine Frage ab, und das Programm antwortet. Doch die zentrale technologische Leistung, das Rückgrat des Chatbots, bleibt verborgen. Denn unabhängig davon, ob ein Mensch oder eine Maschine mit dem Kunden kommuniziert und auf welchem Kanal das geschieht: Beide sind auf so viele aussagekräftige Daten wie möglich angewiesen, um Anfragen zufriedenstellend beantworten zu können. „Deshalb sind Analytics-Fähigkeiten grundlegend für Dienstleistungen im Bereich Kundenservice“, sagt Daniel Welzer, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Arvato CRM Solutions Deutschland, und erklärt: „Wann immer Kunden mit einem Unternehmen in Kontakt treten, sei es durch Kommunikation in Form von Anrufen, E-Mails, Social Media und Chats oder durch Bestellungen und Bezahlvorgänge, hinterlassen sie Daten. Wenn wir diese im Dienste unserer Auftraggeber auswerten und die richtigen Schlüsse daraus ziehen, können wir den Kunden nicht nur besser betreuen, sondern auch genauer einschätzen, was er möchte, und ihm vorausschauend Empfehlungen geben.“

Predictive Analytics nennt sich diese Disziplin, gewissermaßen ein modernes Orakel. Die Auswertung von Daten im Rahmen von Simulationsmodellen soll zuverlässige Voraussagen dazu ermöglichen, wie sich in der Zukunft Situationen entwickeln oder Menschen verhalten. Polizeibehörden beispielsweise nutzen bereits entsprechende Software, um zu antizipieren, in welchen Stadtbezirken es verstärkt zu Einbrüchen oder anderen Straftaten kommen wird. Auch für die Wirtschaft sind solche Instrumente hochinteressant. Unternehmen jeglicher Art nutzen zwar schon lange die Möglichkeiten der Datenanalyse, um die Entwicklung von Geschäftszahlen, Märkten und Wett-



**Digitale Technologien** und  
Datenanalyse prägen den  
modernen Kundenservice

„Jede Interaktion  
mit einem Kunden  
erhöht das Wissen  
eines Programms“

**Daniel Welzer**

bewerbern zu erfassen und auf dieser Grundlage Strategien zu planen. Dafür hat sich der Begriff „Business Intelligence“ eingebürgert. Doch die viel bessere Gewichtung und Verknüpfung von Daten, die mit Predictive Analytics einhergehen, erlauben Prognosen in einer neuen Dimension.

Für Unternehmen ist die Fähigkeit, das Verhalten eines Kunden einschätzen zu können, von herausragendem Wert. Denn wenn sich der Kunde verstanden fühlt, steigen die Chancen, dass er dem Anbieter treu bleibt und weitere Produkte in Anspruch nimmt. Dienstleister wie Arvato CRM Solutions sind daher besonders gefordert, da sie als erster Ansprechpartner für den Endkunden fungieren. Warum könnte der Kunde kündigen? Welche Angebote sind nötig, um die Kündigung zu verhindern? Für welche zusätzlichen Leistungen wäre der Kunde offen? Wer diese Fragen so präzise und so schnell wie möglich beantworten kann, hat einen Vorteil im Wettbewerb. „Früher ließ sich oft nur mit umständlichen Verfahren herausfinden, was einen Kunden umtreibt, wenn man es überhaupt herausfand. Detaildaten und vor allem große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren, gibt uns nun eine verlässlichere Basis und steigert das Kundenerlebnis“, sagt Welzer.

### **Ausbau der Technologiekompetenzen**

Doch damit ein Chatbot im Kundendialog optimal kommunizieren kann, muss er lernen, für welche Situationen welches Verhalten nützlich ist. Alle Methoden des Machine Learning sind daher eng mit Analytics verknüpft und bauen darauf auf. „Jede Interaktion mit einem Kunden erhöht das Wissen eines Programms“, sagt Daniel Welzer. Welches Angebot wurde angenommen, welches nicht? Wie schnell konnte eine Frage beantwortet werden? An welcher Stelle ist ein Dialog abgebrochen? Die Software speichert alle Erkenntnisse und nutzt sie, um Vorhersagen über das künftige Verhalten des Kunden zu treffen und damit seine Dialogfähigkeit zu optimieren. Da dieser Chatbot dazu befähigt ist, auf Basis seines gewonnenen Wissens selbstständige Handlungen durchzuführen, indem er eine Chatnachricht beantwortet, ist eine Stufe der künstlichen Intelligenz erreicht. „Wenn Programme Daten analysieren, daraus lernen und schließlich autonome Handlungen einleiten, sprechen wir von KI“, so Welzer.

Da diese Technologietrends laut einhelliger Auffassung die Zukunft der Kundenkommunikation bestimmen werden, baut Arvato die Kompetenzen aus. Seit Anfang 2017 verstärkt der indische IT-Dienstleister Ramyam das CRM-Portfolio. Das Unternehmen mit Sitz in der Metropole Bangalore beschäftigt rund 100 Mitarbeiter und gilt als einer der innovativsten Anbieter für Datenanalyse und -nutzung. Ramyam bringt einige zentrale IT-Fertigkeit-

ten in das Netzwerk von Arvato CRM Solutions ein. An erster Stelle ist das die Datenintegration. Die eingesetzte Technologie vermag Daten aus vielfältigen Quellen beziehungsweise unterschiedlicher Beschaffenheit zusammenzuführen und sie nach Qualität und Relevanz zu filtern und zu analysieren. Weiterhin erstellt Ramyam umfassende Kundenprofile, die sich aus sämtlichen Aktionen einer Person in den unterschiedlichen Kommunikationskanälen speisen. Auf Basis aller Daten und Profile setzen die IT-Spezialisten dann Predictive Analytics ein, um Bedürfnisse eines Kunden vorhersagen zu können. Diese Entscheidungsfindung komplettiert das Leistungsspektrum. Hier zieht die Software selbstständig Schlüsse aus den Daten und gibt ihrem Anwender, zum Beispiel einem Kundenbetreuer, Handlungsempfehlungen für die nächsten Schritte. Je nach Kanal können Kunden auf Basis dieser Erkenntnisse auch jederzeit automatisch kontaktiert werden.

Ramyam bündelt diese Funktionen in der Lösung „Enliven CEM“, wobei die Abkürzung für „Customer Experience Management“ steht. Schon beim ersten Blick auf die Benutzeroberfläche fällt auf, welche Möglichkeiten die Software zur Gestaltung der Kundenerfahrung bietet. Sie erinnert an ein Dashboard, das dem Serviceagenten in Echtzeit Zahlen, Daten, Fakten, Grafiken, Listen, Chats und mehr in einer Übersicht zeigt. So sieht es aus, wenn vom „360-Grad-Blick“ auf den Kunden die Rede ist. Der Agent erkennt hier beispielsweise, mit welchen Anliegen sich der Kunde zuletzt ans Unternehmen gewandt hat, wie er in der Vergangenheit auf welche Angebote eingegangen ist – und sogar, ob er bei der Kontaktaufnahme zuletzt eher freundlich oder verärgert reagiert hat. Hatte der Kunde unmittelbar zuvor mit einem Bot zu tun, sieht der Agent auch den Chatverlauf und kann direkt an diesem Punkt ins Gespräch einsteigen. Aus dem Tool heraus kann er zudem alle gängigen Kommunikationskanäle bedienen, unabhängig davon, über welchen Weg sich der Kunde gemeldet hat. „Die Bearbeitung von Anfragen erfolgt dadurch in der Regel nicht nur schneller, sondern bringt dem Kunden einen Mehrwert: So kann ihm der Agent auf Basis der Analyse seines Verhaltens zum Beispiel einen anderen Datentarif vorschlagen“, erklärt Daniel Welzer. Mittels Enliven CRM ließe sich die Effizienz eines Kundenservice-Centers um bis zu 30 Prozent steigern, heißt es bei Ramyam. Unternehmen wie Vodafone USA oder Bigbasket, Indiens führender Onlinesupermarkt, setzen bereits auf die Technologie der Arvato-Tochter.

## „Automatisierung und menschliche Interaktion gehören zusammen“

Daniel Welzer

Ramyam ist nur ein Beispiel dafür, wie Arvato CRM Solutions die Kundenkommunikation datenbasierter, intelligenter und automatisierter gestaltet. Immer mehr Pilotprojekte zu Analytics, Chatbots und Co. laufen weltweit an, unter anderem für die Lufthansa und Volkswagen. Bei aller Begeisterung über die technologischen Fortschritte dürfe jedoch nicht ausgeblendet werden, dass die Entwicklung noch weit hinter den Fähigkeiten menschlicher Kundenserviceagenten zurücksteht, betont Thorsten Hanisch: „Bis ein Bot vollkommen autonom einen kompletten Kundendialog führen kann, werden noch Jahre vergehen.“ Und selbst dann bleibt der Faktor Mensch im Kundenservice unverzichtbar, so seine Überzeugung: „Zum einen müssen Bots trainiert werden, zum anderen wird es immer Anliegen geben, die ein Kunde nicht mit einer Maschine klären möchte; allen voran Beschwerden, die ja immer zu den bedeutendsten Gründen für eine Kontaktaufnahme zählen.“ Daniel Welzer ergänzt: „Bots eignen sich gut für Standardanfragen, aber der Mensch bleibt der wichtigste Faktor. Automatisierung und menschliche Interaktion gehören zusammen, das ist unsere Philosophie.“ Entscheidend sei am Ende immer das Erlebnis für den Kunden, hebt Welzer hervor. Analytics, Machine Learning, künstliche Intelligenz etc. liefern Dienstleistungen wie Arvato CRM Solutions die technologische Grundlage dafür. Welzer fasst zusammen: „Die Daten helfen uns dabei, den Kunden besser zu verstehen, und die Automatisierung erlaubt es uns, die Ressourcen effizienter einzusetzen. Beides steigert die Zufriedenheit des Kunden. Und wenn die Endkunden glücklich sind, sind unsere Auftraggeber es auch.“ ■



**Alexander Jeske**, Arvato SCM Solutions  
Hightech & Entertainment

# Alles im Blick

In einem Pilotprojekt für den internationalen Kunden Sennheiser setzt Arvato SCM Solutions Datenbrillen ein, um die Arbeitsabläufe in der Kommissionierung zu verbessern. Die Technologie birgt viele Möglichkeiten – und ist bei Weitem nicht die einzige Innovation, deren Potenzial Arvato für die Zukunft der Logistik nutzen möchte.

→ **EINE NORMALE BRILLE IST DAS NICHT.** Das wird schon bei der ersten Anprobe klar. Zwar verfügt die Konstruktion über ein Gestell, über Ohrenbügel und Nasenstege. Aber es gibt drei gravierende Unterschiede. Da ist zunächst der kleine Bildschirm, der oben rechts im Blickfeld haftet. Wohin die Augen in der Logistikhalle 19 von Arvato SCM Solutions in Gütersloh auch wandern, er zieht mit. Auf dem Display erscheint ein Hinweis: „Bereit für den nächsten Auftrag.“ Um mit diesem zu beginnen, genügt es, mit dem Zeigefinger leicht gegen die rechte Seite des Gestells zu tippen. Sofort erscheint eine mehrstellige Nummer im Sichtfeld. Steuerung und Befehlseingabe sind von einer gewöhnlichen Brille ebenfalls nicht bekannt. Die Nummer zeigt an, dass sich das gesuchte Objekt in Gang 2, Regal 4, Fach 11 befindet. Dort angekommen, geht es mit erneutem Fingertipp zum nächsten Schritt, und das Display verwandelt sich in ein Kamerasuchfeld mit Raster. Das ist der dritte Unterschied. Nun gilt es, den Artikel aus dem Fach zu holen und seinen Strichcode per Kamera zu scannen. Kein leichtes Unterfangen beim ersten Mal. Doch nach

dem dritten Versuch blinkt die Meldung auf: „Scan erfolgreich.“ Ein Tipp ans Gestell, und es geht zum nächsten Auftrag.

So läuft es ab, wenn die Kommissionierung bei Arvato SCM Solutions per Datenbrille erfolgt. Seit Ende 2016 setzt der Geschäftsbereich Hightech & Entertainment das innovative Verfahren für den Kunden Sennheiser am Standort Gütersloh ein. Von dort aus beliefert Arvato die europäischen Märkte im Rahmen der weltweiten Logistik für den namhaften Hersteller von Mikrofonen und Kopfhörern. Das Projekt trägt die Bezeichnung „Pick by Vision“: Der Mitarbeiter führt den „Pick“-Vorgang, also die Entnahme und Erfassung eines bestellten Artikels aus dem Lagerbestand, mithilfe der Informationen durch, die im Display der Datenbrille angezeigt werden.

„Die Technologie navigiert den Mitarbeiter durch den Prozess und sorgt dafür, dass er die Hände frei hat. Wir wollen damit im Idealfall langfristig unsere Prozesse optimieren und unsere Innovationskraft unterstreichen“, erklärt Alexander

„Es ist ganz klar noch eine Spielwiese“

Alexander Jeske

Jeske, bei Arvato SCM Solutions Hightech & Entertainment verantwortlich für das Thema Innovation. Bislang setzt Arvato die Datenbrillen ausschließlich für Sennheiser und nur am Standort Gütersloh ein. Das Projekt dient dazu, die neue Technologie kennenzulernen, Stärken und Schwächen zu erkennen sowie die bestmögliche Einbindung in den gesamten Logistikablauf zu finden. „Es ist ganz klar noch eine Spielwiese, kein Standardprozess“, betont Jeske.

Aus diesem Grund hat Arvato SCM Solutions zurzeit nur zwei Datenbrillen im Einsatz, die auf der Technologie von „Google Glasses“ basieren und vom Softwareentwickler Picavi speziell an die Anforderungen in der Logistik angepasst worden sind. Neben „Pick by Vision“ betrachten Jeske und sein Team derzeit weitere Verfahren, die den Mitarbeitern durch jeweils unterschiedliche Signale die Kommissionierung erleichtern sollen. „Pick by Voice“ beispielsweise führt sie mittels akustischer Hinweise auf dem kürzesten Weg zum Lagerplatz, „Pick by Light“ zeigt ihnen durch farbige Leuchttafeln, in welchem Fach sie den nächsten Artikel finden. Das bietet sich vor allem bei einer Kommissionierung an, die auf kleinem Raum stattfindet und wo alle Regale im Blickfeld liegen. Bei größeren Entfernungen zwischen den Lagerplätzen macht das Konzept hingegen wenig Sinn. So weist jede Methode Vor- und Nachteile auf. Laut Jeske gilt es, immer abzuwägen, welche Technologie für welchen Prozess am meisten Sinn macht. Am wichtigsten sei dabei, dass „es einen spürbaren Nutzen für die Mitarbeiter bringt und dass sie das Gerät akzeptieren“.

Die Kollegen in der Kommissionierung selbst berichten überwiegend positiv von ihren Erfahrungen mit der Datenbrille. Es sei sehr praktisch, die Hände freizuhaben, erzählen sie. Außerdem sei das Verfahren intuitiv und schnell zu lernen. Sie hätten sich schon nach kurzer Zeit daran gewöhnt, die Apparatur zu tragen. Allerdings brauche es anfangs mehrere Anläufe, um einen QR-Code mittels der integrierten Kamera zu scannen, da die Perspektive ungewohnt und das Display relativ klein sei. Manche Mitarbeiter nutzen deshalb zusätzlich zur Datenbrille noch einen Ringscanner am Arm, da sie mit dem vertrauten Utensil schneller arbeiten können. „Angesichts der schnellen Fortschritte bei dieser Technologie dürfte es schon bald weitere Verbesserungen geben, und wir sind gespannt, wie viel Mehrwert daraus entsteht“, sagt Alexander Jeske.

### Experimentierphase fortsetzen

Um die Erwartungen unter realen Arbeitsbedingungen zu überprüfen und die Möglichkeiten der Technologie auszuloten, hat Sennheiser „Pick by Vision“ initiiert und mit Arvato einen kongenialen Projektpartner gefunden. „Wir freuen uns sehr, dass wir mit Arvato einen Dienstleister an unserer Seite haben, der nicht nur unsere Auffassung in puncto Innovation und Weiterentwicklung teilt, sondern auch in die tatsächliche Umsetzung investiert“, hebt Günther Maaß, Global Logistics Manager bei Sennheiser hervor. Zwar setzen natürlich auch die Wettbewerber von Arvato mittlerweile das Verfahren ein, so Jeske. „Doch wir gehörten zu den Ersten, wodurch wir uns einen kleinen, aber nicht unwichtigen Vorsprung erarbeitet haben.“

Die Reaktionen auf „Pick by Vision“ bestärken ihn darin, die Experimentierphase fortzusetzen: „Sowohl der Markt insgesamt als auch unsere Kunden stehen dem Projekt sehr positiv gegenüber und verfolgen mit Interesse, welche Fortschritte wir machen. Dass die Neugier groß ist, zeigt sich an den vielen Vorführungen, die wir hier am Standort inzwischen mit Kunden gemacht haben.“ Es sei durchaus vorstellbar, dass auch die anderen beiden Sennheiser-Standorte von Arvato, Pleasant Prairie in den USA und Hongkong, in absehbarer Zeit die Datenbrille als Ergänzung zur bisherigen Technik einführen, so die Einschätzung von Jeske. Auch andere Geschäftsbereiche von Arvato SCM Solutions wollen von der Technologie profitieren und haben damit begonnen, eine Verwendung für ihre täglichen Prozesse zu prüfen.

Für Jeske ist „Pick by Vision“ ohnehin nur der Anfang dieser Entwicklung: „Wenn die Augmented-Reality-Technologie hier ins Spiel kommt, ergeben sich sehr spannende Möglichkeiten.“ Die Datenbrille könnte beispielsweise dem Mitarbeiter in Echtzeit anzeigen, welcher der kürzeste Weg zum nächs-



**Yüksel Dogan** entnimmt und erfasst bestellte Artikel aus dem Lager mithilfe der Informationen, die im Display der Datenbrille angezeigt werden



„Wir schauen  
uns parallel viele  
Trends an“

**Alexander Jeske**

ten Regal ist oder wie er mehrere Artikel platzsparend auf einer Palette stapeln kann. „Das ist dann ein bisschen wie Tetris spielen“, sagt Jeske lachend.

Ohnehin werden die Datenbrillen nicht die einzigen Innovationen sein, die Logistikdienstleistern in Zukunft als technische Helfer zur Verfügung stehen. „Wir schauen uns parallel viele Trends an und bringen Pilotprojekte auf den Weg, um das Potenzial digitaler und maschinengestützter Verfahren einzuschätzen“, berichtet Jeske. So prüfen er und sein Team beispielsweise mit den Kollegen aus dem Bereich Logistics Engineering, welche automatisierten Systeme für die Kommissionierung, bei der Roboter die Waren vom Lagerplatz holen und zur Verpackungsstation transportieren, infrage kommen könnten. Ebenfalls denkbar – wenngleich nicht in unmittelbarer Zukunft – ist der Einsatz von Drohnen, um vor allem in Stoßzeiten die Artikel auch in der Luft zu befördern. Bei einem weiteren Pilotprojekt stattet Arvato Pakete mit intelligenten GPS-Sendern aus. Diese können nicht nur den Weg der Lieferung in Echtzeit verfolgen, sondern auch äußere Einflüsse aufzeichnen, zum Beispiel Einwirkungen durch Stürze, extreme Temperaturen oder unerlaubte Öffnungen. Die großen Fortschritte im Bereich 3D-Druck wiederum eröffnen neue Optionen bei der Bereitstellung von Ersatzteilen. Und nicht zuletzt bieten Megatrends wie Big Data, Artificial Intelligence, Internet of Things oder Mobility vielfältige Anknüpfungspunkte für Logistikanbieter.

### **Unternehmen mit Innovationskraft**

Angesichts dieser Bandbreite können sich Alexander Jeske und sein Team über mangelnde Arbeit nicht beklagen. Mit dem „Innovation Lab“ haben sie eine Ideenwerkstatt eingerichtet, in der sie permanent an neuen Ansätzen arbeiten, um daraus im besten Fall ein konkretes Projekt entstehen zu lassen. Zusätzlich veranstalten sie Innovationsworkshops mit Kunden, um gemeinsam neue Ideen aus der Taufe zu heben – so wie im Fall von Sennheiser und der Datenbrille. „Bereit sein für Neues“ lautet das Motto. „Innovation ist ein Kernbestandteil unserer strategischen Vision“, erklärt Jeske, „wir wollen damit einen Wettbewerbsvorteil für uns und unsere Kunden schaffen und die Wahrnehmung von Arvato als Unternehmen mit Innovationskraft fördern.“ Ob es nun Brillen, Drohnen, Roboter oder ganz andere, bislang noch unvorstellbare Dinge sein werden, die künftig dafür sorgen, dass ein Produkt von A nach B kommt, kann niemand mit Gewissheit sagen. Für Arvato SCM Solutions gilt daher, nicht nur beim Tragen der Datenbrille: immer die Augen offenhalten. ■



**Niels Kortlang** (links) und **Yannic Schröder** von Arvato Financial Solutions, rechts: **Katja Zaykova** von der Solaris Bank

# Komfortable Zwischenfinanzierung

Privatkunden schätzen das Internet seit Jahren als ein Einkaufsparadies. Allerdings nutzen auch Unternehmen zunehmend Online-Marktplätze unter anderem zur Beschaffung von Bürobedarf, Laptops oder Ersatzteilen – bevorzugt auf Rechnung. Doch gerade für kleinere Verkäufer auf diesen Online-Marktplätzen sind die Zahlungsziele von bis zu 30 Tagen häufig eine Herausforderung: Ihnen fehlt in dieser Zeit das Geld für Neubeschaffungen oder Investitionen. Arvato Financial Solutions hat dafür nun zusammen mit der Solaris Bank eine praktische und innovative Lösung für die Verkäufer auf einer großen Business-to-Business (B2B) E-Commerce-Plattform gefunden.

→ **OB PAPIER, TABLET ODER SCHRAUBEN:** Suchen Unternehmen im Internet nach benötigten Artikeln, werden sie in der Regel schnell fündig. Besonders große Auswahl bieten dabei Online-Marktplätze, die einer Vielzahl von Verkäufern als Möglichkeit dienen, ihre Produkte zu verkaufen. Die Vorteile für die Verkäufer: die Präsenz auf der viel besuchten Plattform und die Abwicklung des Bezahlvorgangs über deren Abrechnungssysteme. Was auch für den Käufer komfortabel ist – unter anderem deswegen, weil er sich beim Kauf auf Rechnung bis zu 30 Tage Zeit lassen kann. Für nicht wenige Verkäufer wird aber genau das zum Problem. Sie können es sich schlicht nicht leisten, bei jedem Kunden so lange zu warten, bis die Ware endlich bezahlt ist. Oder sie wollen nicht so lange warten, weil sie bereits wieder neue Produkte bestellen oder das Geld für den Ausbau ihres Geschäfts verwenden wollen. Genau hier tritt Arvato Financial Solutions auf den Plan: Zusammen mit der Solaris Bank, an der sich die Solution Group zu Beginn dieses Jahres beteiligt hat, bieten die Finanzexperten eine Lösung an, mit der die Verkäufer sofortige Liquidität zur Verfügung gestellt bekommen.

Diese Finanzierungslösung ermöglicht dem Verkäufer, den ausstehenden Rechnungsbetrag über einen Rahmenkredit vorzufinanzieren. „Damit erweitert Arvato Financial Solutions sein Dienstleistungsspektrum um das Lending-Geschäft, also um die Vermittlung von Rahmenkrediten der Solaris Bank über eine eigene Arvato Financial Solutions-Seite“, sagt Yannic Schröder, Director B2B Finance bei Arvato Financial Solutions. Die Solution Group ist schon seit Jahrzehnten im Factoring-Geschäft tätig, wobei bei diesem Produkt der tatsächliche Verkauf von Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen gegen sofortige Finanzierung der Forderung bei Übernahme des Forderungsausfallrisikos im Vordergrund steht. Arvato Financial Solutions übernimmt beim Factoring die Forderungen, und die Debitoren der Kunden zahlen die offenen Rechnungen direkt an Arvato. „Das ist der regulatorische Rahmen, der uns als von der BaFin beaufsichtigtes Finanzdienstleistungsinstitut lizenziert in Deutschland vorgegeben ist“, so Yannic Schröder weiter. BaFin steht dabei für die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. „Eine eigene Lösung, die die Vergabe von Krediten an Verkäufer beinhaltet, bedarf einer Banklizenz, die wiederum an diverse weitere regulatorische Anforderungen geknüpft ist. Doch mit der Solaris Bank hat Arvato Financial Solutions nun im vergangenen Jahr einen idealen Kooperationspartner gefunden, der mit der Kombination aus eigener Banklizenz und hochmoderner Technologieplattform genau diese Lücke füllt.“ Auch deshalb habe sich Arvato Financial Solutions Anfang dieses Jahres mit einem zweistelligen Millionenbetrag an dem Berliner Start-up im Bereich Finanztechnologie („Fintech“) beteiligt.

**„Wir sind sowohl  
Auftragnehmer als  
auch Vermittler  
und technischer  
Dienstleister“**

**Niels Kortlang**

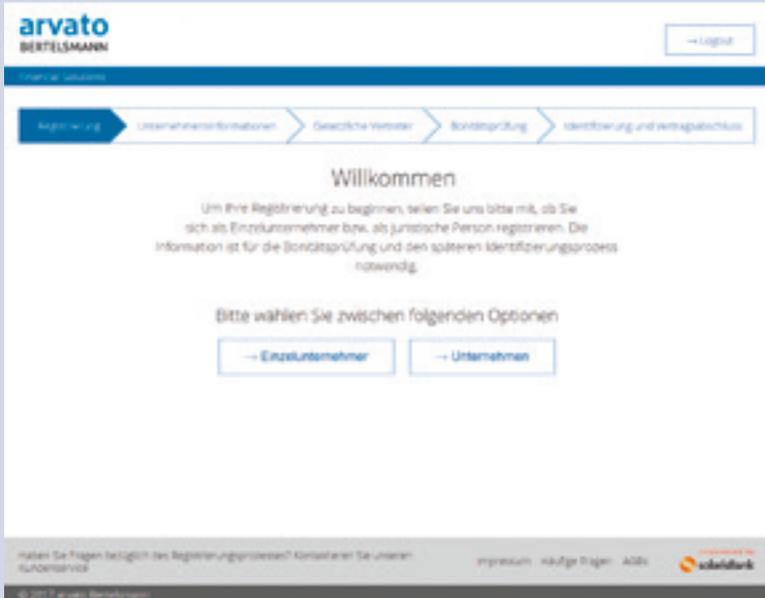
„Die Partnerschaft zwischen Arvato Financial Solutions und der Solaris Bank bietet neue Möglichkeiten für beide Unternehmen, Dienstleistungen anzubieten, die auf Großkunden, wie zum Beispiel die große E-Commerce Plattform und weitere Internationalisierung ausgelegt sind und für die aus regulatorischer Sicht eine Banklizenz notwendig ist“, erklärt Katja Zaykova, Senior Partner Manager bei der Solaris Bank. Arvato Financial Solutions ist bereits geraume Zeit und in vielen Ländern für das weltweit tätige E-Commerce Unternehmen in verschiedensten Bereichen tätig. Beispielsweise kümmert sich die Solution Group um Dienstleistungen im Bereich Financial Customer Service und Accounting sowie um das Forderungsmanagement bei

überfälligen Zahlungen. „Und seit Herbst 2016 nehmen wir in Deutschland beim dort beliebten Kauf auf Rechnung die Bonitätsprüfung der Kundenunternehmen im Namen der E-Commerce Plattform vor“, berichtet Yannic Schröder. Mehr als 120.000 Prüfungen sind es bislang gewesen.

Im Rahmen dieser bewährten Kooperation wollte die E-Commerce Plattform ihren Verkäufern über Arvato Financial Solutions nun die Möglichkeiten einer Finanzierungslösung anbieten, um ihnen sofort Liquidität zur Verfügung zu stellen. Der Kauf auf Rechnung mit Zahlungszielen von bis zu 30 Tagen kann, wie eingangs beschrieben, eine Herausforderung für die Verkäufer darstellen. Ihnen diese Bezahlmethode trotzdem schmackhaft zu machen, indem ihre Rechnungen umgehend beglichen werden, war das Ziel des erst im Frühjahr 2017 gestarteten Projekts mit Arvato Financial Solutions, das in nur wenigen Monaten erfolgreich getestet und abgeschlossen werden konnte.

### **Sekundenschnelle Bonitätsprüfung**

Und die Lösung funktioniert so: Wenn sich ein Verkäufer für einen Rahmenkredit interessiert, klickt er auf der entsprechenden Seite der E-Commerce-Plattform auf einen Link und gelangt zu einem Front-End im Arvato-Layout. Dieses wird übrigens auf Servern von Arvato Systems gehostet. Die dortigen Kolleginnen und Kollegen waren an der Entwicklung der Anwendungen und Schnittstellen beteiligt. Auf dieser Seite gibt der Verkäufer seine Daten ein und wird – bereits im Auftrag der ebenfalls dort benannten Solaris Bank – in der Regel innerhalb weniger Sekunden mittels automatisierter Prozesse von Arvato Financial Solutions auf seine Kreditwürdigkeit hin überprüft. Grundlage sind umfangreiche Daten, über die das zuständige Tochterunternehmen von Arvato Financial Solutions selbst verfügt, aber auch extern bei Dienstleistern zukauf. Auf Basis dieser Bonitätsprüfung wird der Kreditantrag an die Solaris Bank weitergegeben, die den Antragsteller ebenfalls innerhalb zumeist nur weniger Sekunden nochmals einem Prüfungsprozess unterzieht, in dem es insbesondere um die Identität des Unternehmens und seines Managements geht („Know Your Customer“-Prozess). Gleichzeitig wird anhand eines vorgegebenen Rasters der maximal mögliche Betrag eines künftigen Rahmenkredits ermittelt. Bis zu dieser Summe kann der Verkäufer also Rechnungsbeträge zwischenfinanzieren, bevor ihn seine Kunden bezahlen. Die Solaris Bank als der eigentliche Kreditgeber trifft dann die finale Kreditentscheidung und gibt die Information über die Annahme des Kreditantrags zurück an Arvato Financial Solutions. Von dort geht die Information weiter an den Verkäufer.



Mit Hilfe der innovativen Lösung von Arvato Financial Solutions können Verkäufer auf einer großen B2B-E-Commerce-Plattform ausstehende Rechnungen vorfinanziert bekommen. Rechts: der Firmensitz von Arvato Financial Solutions in Baden-Baden.



„Wir haben schon viele spannende Ideen“

**Yannic Schröder**

„Wir sind also sowohl Auftragnehmer der E-Commerce-Plattform als auch Vermittler und technischer Dienstleister der Solaris Bank“, führt Senior Project Manager Niels Kortlang aus. Die Solaris Bank zahlt dem Verkäufer bis zu der durch Arvato Financial Solutions vorgeschlagenen Summe alle zu finanzierenden Beträge sofort aus, die durch Verkäufe auf dem Online-Marktplatz generiert worden und auf dem Arvato-Front-End durch den Verkäufer beantragt und genehmigt worden sind. Diese Kreditbeträge zieht die Solaris Bank nach 45 Tagen bequem wieder von dem Konto des Verkäufers per Lastschriftverfahren ein. Innerhalb dieser Zeit müssen die Käufer spätestens ihre Rechnung bezahlt haben – die Abrechnung läuft parallel direkt über die E-Commerce-Plattform selbst.

### **Ideale Ausgangsbasis für weitere Projekte**

„Wir hoffen nun darauf, dass das neue Angebot bei den Verkäufern gut ankommt und reichlich genutzt wird“, resümiert Niels Kortlang. Das zunächst auf die deutsche B2B-E-Commerce-Plattform beschränkte Angebot soll nach erfolgreicher Einführungsphase auf die bald startenden Schwesterplattformen in Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien ausgeweitet werden. „Unsere Lösung ist hoch skalierbar, ist also nicht nur auf höhere Kreditsummen ausgelegt, sondern auch auf die weiteren Länder gut übertragbar“, gibt Niels Kortlang einen Ausblick auf die nächsten Monate. Dafür gilt es allerdings, das Front-End und die unterstützenden Prozesse, zum Beispiel zur Bonitätsprüfung der Kundenunternehmen, auf die jeweils lokalen Gegebenheiten hin anzupassen. Neben den Erweiterungen für die bestehende E-Commerce-Plattform ist die Lösung als Pilotprojekt mit der technologisch hochentwickelten Solaris Bank die ideale Ausgangsbasis für weitere Projekte. „Wir haben schon viele spannende Ideen, diese Lösung auch auf andere E-Commerce-Player zu übertragen“, sagt Yannic Schröder. ■



**Rudolf Henschel**, Head of Sales and Business  
Development Healthcare bei Arvato Systems

# Medikamente vor Fälschung schützen

Medikamentenfälschung im großen Stil ist für viele Länder weltweit ein Problem. Der IT-Dienstleister Arvato Systems bietet im Healthcare-Segment umfassende Softwarelösungen zur sogenannten Serialisierung von Arzneimitteln an, wodurch das Geschäft mit gefälschten Medikamenten unterbunden werden soll. Dabei greifen die Gütersloher auf ein eigenes Team von Serialisierungsexperten zurück, das bereits zahlreiche Projekte im internationalen Umfeld realisiert hat.

→ **EIN KILOGRAMM GEFÄLSCHTES VIAGRA** ist auf dem Schwarzmarkt teurer als die gleiche Menge an Kokain: 90.000 Euro kostet es laut der Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände e. V. (ABDA) im Durchschnitt. Zum Vergleich: Der Preis für ein Kilo Kokain liegt bei durchschnittlich 65.000 Euro. Das Geschäft mit gefälschten Medikamenten ist lukrativ und beschränkt sich dabei nicht nur auf sogenannte Lifestyle-Präparate wie Viagra oder Mittel zur Gewichtsreduktion. Ob preisgünstige Schmerzmittel oder teure Medikamente, die in der HIV- oder Krebstherapie eingesetzt werden, ob Antimalariamittel oder Antibiotika – der Handel mit gefälschten Medikamenten hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Die falschen Präparate gelangen dabei nicht nur über nicht zugelassene Apotheken oder Onlineportale zu den Patienten. Mithilfe von falschen Papieren durchdringen sie sogar



**Jede Faltschachtel ein Unikat:** Vor dem Verkauf des Medikaments wird der individuelle Data-Matrix-Code im Verifikationssystem überprüft



„Die Datenbank hilft, Prozesse zu analysieren und zu optimieren“

Rudolf Henschel

legale Vertriebsketten und werden so in die Lieferwege der Großhändler und das Apothekennetz eingeschleust. Mit einer umfassenden Softwarelösung unterstützt Arvato Systems zahlreiche Länder weltweit dabei, das Geschäft mit gefälschten Arzneimitteln einzudämmen. „Serialisierung in der Medikamentenproduktion“ lautet das Stichwort, das auch in Europa immer wichtiger wird.

Aufbauend auf der bereits 2011 verabschiedeten „European Falsified Medicines Directive“ (FMD) veröffentlichte die Europäische Union im vergangenen Jahr eine Verordnung, die mithilfe individueller Seriennummern eine eindeutige Kennzeichnung verschreibungspflichtiger Medikamente in allen europäischen Ländern vorsieht. Ab dem 9. Februar 2019 dürfen demzufolge in Europa nur noch Arzneimittel, die eine individuelle Seriennummer als Sicherheitsmerkmal tragen, auf den Markt kommen. Jede Medikamentenpackung wird so zu einem Unikat, dessen Echtheit vor dem Verkauf gegengeprüft werden muss.

### **Arvato Systems als offizieller „Blueprint Provider“**

Dies geschieht mithilfe eines nationalen Verifikationssystems. Alle EU-Länder müssen – ebenfalls bis 2019 – ein solches System einrichten, in dem auf nationaler Ebene alle Daten eines Arzneimittels, inklusive der Seriennummer pro Packung, zur Prüfung gespeichert werden. Als eines der ersten Länder setzte Deutschland diese Verordnung um und wählte 2012 im Rahmen der Initiative „securPharm“ beim Aufbau eines nationalen Verifikationssystems Arvato Systems als Dienstleister für den Betrieb der IT-Lösung. Bereits im Jahr 2015 ist Arvato Systems zum offiziellen „Blueprint Provider“ der Europäischen Organisation für Arzneimittelprüfung (EMVO) ernannt worden und übernimmt seitdem den Betrieb zahlreicher nationaler Verifikationssysteme. So haben sich kürzlich nach Deutschland, Frankreich und Spanien das Vereinigte Königreich, Österreich, Norwegen, Finnland sowie die Niederlande dazu entschieden, die IT-Experten von Arvato Systems mit dem technischen Aufbau und dem Betrieb ihres nationalen Verifikationssystems zu betrauen. Das bedeutet, dass ab 2019 die Daten von über 80 Prozent aller Medikamentenpackungen in Europa durch Arvato Systems verwaltet werden.

Rund 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Arvato Systems sind mittlerweile mit Lösungen zur Serialisierung in der Medikamentenproduktion beschäftigt, unter ihnen Rudolf Henschel, Head of Sales im Vertrieb, und Michael Horstmann, Sales Manager für nationale Verifikationssysteme. „Produktserialisierung war bei uns schon ein Thema, lange bevor es in der Pharmabranche relevant wurde“, sagt Rudolf Henschel. „Bei den Softwarepro-

dukten unseres Kunden Microsoft zum Beispiel oder auch im Versicherungsumfeld konnten wir bereits zahlreiche Erfahrungen im Bereich Serialisierung, Datenmanagement und ‚Track and Trace‘ sammeln.“ So verfügte Arvato Systems als eines der ersten Unternehmen über ausreichende Erfahrungen, als die europäische Pharmaindustrie zur Umsetzung der EU-Fälschungsrichtlinie Bedarf anmeldete. Mit der IT-Komplettlösung „Arvato Corporate Serialization Database“, kurz „Arvato CSDB“, bieten die Experten von Arvato Systems darüber hinaus eine Lösung, die das einzelne Pharmaunternehmen auf verschiedenen Ebenen im Serialisierungsprozess unterstützt. So bündelt die Datenbanklösung alle Stammdaten eines Medikaments, inklusive der erforderlichen Seriennummer, und überträgt diese an verschiedene Verpackungslinien. Diese wiederum bedrucken die Faltschachtel mit einem individuellen Data-Matrix-Code, der letztlich nicht nur die Seriennummer, sondern auch einen

Produktcode, die Bezeichnung der Produktcharge und das Verfallsdatum des Medikaments enthält. Über eine Schnittstelle aus der Arvato CSDB werden die gedruckten Daten in die nationalen Verifikationssysteme übermittelt, damit die Arzneimittel in jeder Apotheke auf Echtheit geprüft werden können.

Arvato Systems trägt also auf mehreren Ebenen zum Schutz von Medikamenten bei: zum einen als technischer Betreiber von nationalen Verifikationssystemen, die auf Länderebene zur Überprüfung der Seriennummern dienen. Zum anderen: indem die IT-Experten alle Beteiligten in der Medikamentenproduktion – Hersteller, Lieferanten und Kunden – mithilfe der Arvato CSDB miteinander verbinden, die Arzneimittel serialisieren und den Produktionsprozess sowie den Lieferweg nachvollziehbar machen. Da ein Großteil des Kundenstamms der IT-Tochter auch außerhalb Europas geschäftlich agiert, kommt die Arvato CSDB in verschiedenen Ländern weltweit zum Einsatz, unter anderem in den USA, in China, Korea sowie in der Türkei. „Die Datenbank hilft unseren Kunden auch dabei, Prozesse zu analysieren und zu optimieren“, berichtet Henschel. „So konnten wir beispielsweise herausfinden, dass ein Medikament von seiner Herstellung bis zum Verkauf im Schnitt 140 Tage unterwegs ist.“

Die Menge an Daten, die das Softwaresystem durchläuft, ist kaum greifbar. Allein in Europa liegt die Zahl der verschreibungspflichtigen Medikamen-

„Es geht um  
nichts weniger  
als um die  
Digitalisierung der  
Pharmabranche“

Rudolf Henschel

te, die im Jahr produziert werden, bei 10 bis 15 Milliarden. „Und im Vergleich zu den USA oder China ist der Markt in Europa klein“, macht Michael Horstmann, Sales Manager für nationale Verifikationssysteme, deutlich. Doch nicht nur die Größe und die Komplexität des Markts stellt die Arvato-Tochter vor große Herausforderungen. „Zum einen ist der aktuelle Stand der Pharmaunternehmen in Bezug auf die Digitalisierung sehr unterschiedlich. Es gibt einige, bei denen die Verwaltung von Daten noch auf Papier erfolgt“, führt Henschel an. „Es geht also nicht nur um die Serialisierung in der Medikamentenproduktion, sondern um nichts weniger als um die Digitalisierung der Pharmabranche.“ Dass auch andere Branchen einen Bedarf in Sachen Serialisierung haben werden, darin ist sich Michael Horstmann sicher: Medizinprodukte beispielsweise oder auch Consumer Products. Das Grundgerüst, um den Serialisierungsprozess auch außerhalb der Pharmabranche anzubieten, sei fertig und müsse nur noch für den jeweiligen Markt angepasst werden.

### **Detaillierte Medikamenteninformationen für den Patienten**

Auch die Pharmabranche bietet weitere große Chancen. So arbeitet Arvato Systems aktuell an Lösungen, die Patienten im Umgang mit Medikamenten unterstützen. Der Patient kann mithilfe seiner mobilen Geräte detaillierte Informationen zu Arzneimitteln erhalten. Diese bekommt er, indem er den Code auf der Packung abscannt. Dank der Seriennummer können auf ihn zugeschnittene Informationen zum Umgang mit dem Medikament bereitgestellt werden. Darüber hinaus kann der Patient wertvolle Rückmeldungen an das Pharmaunternehmen geben.

Die digitale Transformation innerhalb der Pharmabranche steckt in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen – mit der Serialisierung von Medikamentenverpackungen ist jedoch ein erster großer Schritt Richtung Digitalisierung erfolgt, an dem Arvato Systems als starker IT-Partner maßgeblich beteiligt ist. ■



**Detlef Eifler**, Verantwortlicher für die  
Qualitätssicherung bei Sonopress

# Geht nicht? Gibt's nicht!

Mit der Produktion der Ultra HD Blu-rays hat Sonopress einen wachsenden Markt als einer der Vorreiter erschlossen. Entscheidend dafür war die Innovationskraft der Mitarbeiter. Weil es die passenden Maschinen noch nicht gab, bauten sie kurzerhand selbst eine und sorgten damit in der Branche für Aufsehen.

→ **ES FÄLLT SCHWER, DEN BLICK ZU FOKUSSIEREN.** Dutzende von silbern glänzenden Scheiben bewegen sich schnell und präzise von Station zu Station. Sie werden von Apparaturen unterschiedlichster Form und Größe transportiert, gedreht, gestapelt, bearbeitet. Eigentlich sehen sie aus wie gewöhnliche DVDs oder Blu-ray-Discs. Doch die optischen Datenträger, die durch die sechs mal sechs Meter große Maschine bei Sonopress am Hauptsitz in Gütersloh laufen, bilden die neueste Generation der Unterhaltungsmedien. Es handelt sich um Ultra High Definition Blu-rays, kurz UHD-BD. Sie bieten eine Speicherkapazität von bis zu 100 Gigabyte und sind in der Lage, Filme mit einer Maximalauflösung von 3.840 mal 2.160 Bildpunkten wiederzugeben – das Vierfache einer herkömmlichen Blu-ray.

Bis zu 10.000 Stück dieser Scheiben kann Sonopress binnen 24 Stunden auf der Anlage fertigen. Das Besondere dabei: Die Maschine ist nicht, wie sonst üblich, von einem Hersteller komplett angeliefert und montiert wor-

den. Vielmehr haben die Mitarbeiter sie selbst gebaut und konfiguriert. „Es gab einfach keine Maschinen auf dem Markt, die unsere Anforderungen erfüllen konnten. Also haben wir selbst Hand angelegt“, sagt Frank Tappe, bei Sonopress zuständig für den Bereich Prozesstechnik.

Die bestehenden Anlagen, auf denen die Standard-Blu-rays mit einer Kapazität von 50 Gigabyte (BD 50) gefertigt werden, ließen sich mit einigen Änderungen für die Produktion der Ultra HD Blu-ray mit 66 Gigabyte (UHD BD 66) noch umrüsten. Für die UHD-BD 100, das aktuelle Nonplusultra unter den Datenscheiben, reichte die vorhandene Technik jedoch nicht aus. „Das Ziel war es, so schnell wie möglich eine Produktion für die UHD-BD 100 aufzubauen, um uns einen Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen“, beschreibt Detlef Eifler die Ausgangslage. Als Verantwortlicher für die Qualitätssicherung bei Sonopress kam ihm bei diesem Projekt eine zentrale Rolle zu.

Um die Herausforderung für Eifler und seine Kollegen nachzuvollziehen, hilft ein Blick auf den technischen Aufbau einer Blu-ray-Disc: Wie bei einer CD oder DVD handelt es sich um ein digitales optisches Speichermedium. Die Daten sind in einer oder mehreren Schichten gespeichert, auf dem sogenannten „Layer“. Jede Schicht besteht aus mikroskopisch kleinen Vertiefungen und Erhöhungen, in der Fachsprache „Pits“ und „Lands“ genannt. Trifft das Licht eines Lasers auf die Schicht, wird es bei einer Erhöhung reflektiert, bei einer Vertiefung ausgeblendet. Dadurch entsteht ein digitaler Code aus Nullen (kein Licht) und Einsen (Licht). In diesen Codes stecken die Daten, die beim Abspielen der Disc zu einem Film oder Videospiel zusammengefügt werden. Bei einer Blu-ray ist der Abstand zwischen den Pits und Lands fünfmal kleiner als bei einer CD, wodurch sich mehr Informationen auf ihr speichern lassen. Für das exakte Abtasten dieser feinen Strukturen mit Licht sorgt ein kurzwelliger Laser, der aufgrund seiner Wellenlänge bläulich-violett schimmert – daher der Name Blu-ray.

Der zweite Faktor, der die Kapazität beeinflusst, ist die Anzahl der Schichten. Auf einer Blu-ray mit einer Schicht („Single Layer“) lassen sich 25 Gigabyte speichern, auf einer Disc mit zwei Schichten („Double Layer“) bis zu 66 Gigabyte. Für eine Blu-ray mit der Kapazität von 100 Gigabyte müssen drei Schichten kurz nacheinander aufgetragen werden. Doch für die Fertigung dieser „Triple Layer“-Version fehlte Sonopress das Equipment. Ideen waren

„Das hat uns  
einen großen  
Motivationsschub  
gegeben“

Detlef Eifler

gefragt. „Zuerst dachten wir daran, die Produktion auf zwei Anlagen zu verteilen. Dann hätten wir auf einer Maschine zwei Layer aufgetragen und auf der zweiten die dritte Schicht“, erzählt Frank Tappe. „Doch dann kam uns der Einfall, die zwei Anlagen zu kombinieren und daraus eine neue, zusammenhängende Fertigungsstraße zu bauen.“ Das war im Oktober 2015. Direkt nachdem das erste tragfähige Konzept existierte, stellte Sonopress die Idee Warner Bros. vor – als eines der sechs größten Filmunternehmen in den USA ein sehr wichtiger Kunde für die Replikationsspezialisten aus Gütersloh. „Warner Bros. war von unserem Vorschlag beeindruckt. Das hat uns natürlich einen großen Motivationsschub gegeben“, sagt Eifler. Fieberhaft arbeitete das gesamte Team während der Wintermonate daran, die neue Anlage einsatzbereit zu machen – und das im laufenden Betrieb. „Zum Glück hatten wir da wenigstens schon das Weihnachtsgeschäft hinter uns gebracht“, blickt Frank Tappe schmunzelnd zurück.

### Erste Aufträge aus Hollywood

Es war nicht das erste Mal, dass Sonopress auf eigene Faust die vorhandene Technik modernisierte. „Auch in den Anfängen der CD- und später der DVD-Produktion gab es auf dem Markt keine geeigneten Maschinen, deshalb haben wir die ersten Anlagen damals selbst gebaut“, berichtet Tappe. „Erst als die Hersteller passende Modelle im Angebot hatten, haben wir diese angeschafft.“ Erfahrungen hatte das Team, das aus vielen langjährigen Mitarbeitern besteht, also schon gesammelt. Bei der Umsetzung der Idee seien die mechanischen Arbeiten, also das Zusammensetzen der Bauteile, noch der vergleichsweise einfache Teil gewesen, so Tappe: „Viel schwieriger war die Programmierung der Software. Wir mussten den beiden Maschinen beibringen, miteinander zu kommunizieren. Außerdem saß uns die Zeit im Nacken.“

Denn Warner Bros. war von dem Gelingen der UHD-BD-Produktion „made by Sonopress“ so überzeugt, dass das Hollywoodstudio direkt die ersten Aufträge für das Frühjahr 2016 vergab. Doch der reibungslose Betrieb der neuen Maschine allein hätte nicht ausgereicht, um zu starten. Sonopress brauchte die Zertifizierung durch die Blu-ray Disc Association (BDA). Der Branchenverband, in dem sämtliche namhaften Hersteller von Unterhaltungselektronik vertreten sind, legt Standards für Formate fest, wacht über deren Einhaltung und vergibt auf dieser Grundlage Lizenzen. Kein Zertifikat, keine Produktion. Deshalb galt es, die benötigten Musterexemplare der BD 66 und der BD 100 so schnell wie möglich zur Begutachtung an die BDA zu schicken.

Da war es alles andere als hilfreich, dass der bisherige Zulieferer der Matrizen mit einem Schlag und ohne Vorwarnung die Belieferung einstellte.



„Es gab einfach  
keine Maschinen  
auf dem Markt“

Frank Tappe



**Fünf-Millionen-Marke**

**gekackt:** Produktion von Ultra  
HD Blu-rays bei Sonopress



Die Matrizen sind aus Nickel und dienen sozusagen als Druckplatten, auf die sämtliche Informationen übertragen werden, die später auf der Blu-ray enthalten sein sollen. „Dadurch sind wir ganz schön ins Schwitzen geraten“, blickt Eifler zurück. Über Jörg Dickenhorst, Co-Geschäftsführer von Sonopress, kam ein Kontakt zu einem japanischen Hersteller zustande, der die Gütersloher mit neuen Matrizen versorgte. „Ohne diese Vereinbarung hätten wir auf dem Trockenen gegessen“, verrät Eifler.

## Quantensprung bei der Entwicklung digitaler Speichermedien

Mit großer Anspannung und zunehmender Ungeduld wartete das Sonopress-Team auf den Bescheid des Branchenverbands. Detlef Eifler meldete sich immer wieder bei der BDA, um Wasserstandsmeldungen einzuholen. Umso größer war die Erleichterung, als die erlösenden E-Mails in seinem Postfach eintrafen. Grünes Licht. Das Zertifikat für die Fertigung der UHD BD 66 erhielt Sonopress Anfang Februar 2016, das für die UHD BD 100 Mitte Mai. Sofort warfen die Kollegen die Produktion auf der neuen Maschine an. „Man of Steel“ und „Superman vs. Batman“ gehörten zu den ersten Titeln, die Sonopress im Auftrag von Warner Bros. als UHD BD 100 für den US-amerikanischen Markt fertigte. Im September 2016 knackte Sonopress die Marke von einer Million ausgelieferten Discs in den Formaten UHD-BD 66 und 100. Nun, rund ein Jahr später, sind es schon fünf Millionen. Der Markt ist noch klein, aber stark wachsend.

„Es war die richtige Entscheidung, auf die Produktion der Ultra HD Blu-ray zu setzen“, so das Fazit von Sonopress-Geschäftsführer Sven Deutschmann. „Das Format stellt einen Quantensprung bei der Entwicklung digitaler Speichermedien dar. Wir sind sehr stolz darauf, dass wir bei dieser innovativen Technologie der Vorreiter der gesamten Branche sind.“ Ein gutes halbes Jahr Vorsprung, schätzt Frank Tappe, habe Sonopress durch die selbst gebaute vollautomatische Anlage gegenüber der Konkurrenz gewonnen. Ein passables Zeitfenster, um Aufträge zu akquirieren. „Aktuell sind wir der führende Hersteller von UHD-BD 100 weltweit“, betont Deutschmann.

Für Sonopress sind die neuen Scheiben eine runde Sache. Die Unterhaltungsbranche setzt auf Medienproduktionen in UHD beziehungsweise 4K, um hochauflösende Fernsehgeräte zu verkaufen und auch ältere Blockbuster-Filme in einer noch schärferen und farbenprächtigeren Neuauflage in den Handel zu bringen. Auch Videospiele werden künftig immer öfter in 4K erscheinen. Microsoft, ebenfalls ein wichtiger Sonopress-Kunde, hat seine neue Konsole Xbox One X mit einem UHD-BD-Laufwerk ausgestattet. Da bisher nur die wenigsten privaten Internetleitungen eine ausreichende Band-

breite für den flüssigen Abruf von 4K-Inhalten aufweisen, haben die physischen Datenträger im Wettlauf mit den Streamingdiensten in diesem Bereich die Nase vorn.

Die Leistung von Sonopress ist der Branche nicht entgangen. Anfang 2017 zeichnete die Digital Entertainment Group (DEG) das Unternehmen mit dem Digital Product Innovation Award aus. Mit der Verleihung des Innovationspreises würdigte der US-amerikanische Industrieverband die Rolle, die Sonopress bei der Einführung der Ultra HD Blu-ray gespielt hat. Inzwischen sind so viele Aufträge eingegangen, dass die Produktion mit einer Maschine schon an ihre Grenzen stößt. „Im Juli haben wir eine zweite Anlage aufgebaut und auch für eine dritte haben wir bereits die Pläne vorbereitet“, sagt Tappe. Um so wenig Teile wie möglich neu kaufen zu müssen, überführen die Kollegen Maschinen aus Australien und den USA nach Gütersloh, die in Übersee nicht mehr benötigt werden. Es sind aber auch zusätzliche Investitionen geplant, etwa in eine verbesserte Messtechnik für die Qualitätskontrolle.

Neben der erfreulichen Auftragslage hatte das Improvisationstalent des Sonopress-Teams beim Aufbau der UHD-BD-100-Produktion einen positiven Nebeneffekt, wie Detlef Eifler schildert: „Wir haben im Zuge des Projekts eine Aufbruchsstimmung erlebt, wie es sie zuletzt in den Anfangstagen der CD-Fertigung Mitte der 1980er-Jahre gegeben hat. Das ist ein schönes Gefühl.“ ■

„Wir haben  
eine Aufbruchsstimmung  
erlebt“

Detlef Eifler





**David Silver**, Leiter des „Self-Driving Car Engineer“-Programms von Udacity, mit einem selbstfahrenden Auto

# Im Zentrum der Revolution

Mit dem Start des neuen Kompaktstudiengangs „Self-Driving Car Engineer“ war die Onlineuniversität Udacity 2016 weltweiter Vorreiter. Inzwischen profitieren Tausende von Menschen weltweit von der innovativen IT-Ausbildung – ebenso wie Auto- und Technologiekonzerne, die dringend nach solchen Experten suchen.

→ **DIE DIGITALISIERUNG** wirkt sich immer mehr auch auf die Welt der Technik selbst aus: Denn wie schnell die digitale Entwicklung voranschreitet, lässt sich unter anderem daran erkennen, dass nach Meinung mancher IT-Experten sogar die Konzeption und Herstellung von Computerchips nicht mehr zu den vielversprechendsten Zukunftsbranchen gehören. Ihrer Ansicht nach sind es inzwischen eher die zunehmend komplexer werdenden Softwareanwendungen für industrielle Zwecke, aber auch für den Alltag, die die Fantasien über die Welt von morgen beflügeln. Einer dieser IT-Experten ist George Sung. Der junge US-Amerikaner hat Computer Engineering und Electrical Engineering studiert und ab 2009 für ein paar Jahre beim US-Chiphersteller AMD

gearbeitet – bevor er entschied, sich künftig mit zukunftssträchtigeren Themen zu beschäftigen, mit Themen, die unsere Welt revolutionieren werden: mit künstlicher Intelligenz und selbstfahrenden Autos. Die ideale Möglichkeit, sich in diesen jungen Fachgebieten aus- und fortzubilden, sah er bei den nahezu einzigartigen Kompaktstudiengängen des Online-Bildungsanbieters Udacity, zu dessen größten strategischen Partnern Bertelsmann gehört. Und George Sung hat es nicht bereut: Binnen kurzer Zeit bekam er einen attraktiven Job beim Autohersteller BMW in dessen Technologiezentrum im Silicon Valley in Kalifornien.

„Ich habe das Gefühl gehabt, dass die Halbleiterindustrie stagnieren würde“, erinnert sich der Udacity-Absolvent in einem Post auf der US-amerikanischen Selfpublishing-Website Medium.com an die letzten Monate des Jahres 2014. „Ich wollte aber in einer Branche mit einem hohen Wachstumspotenzial arbeiten.“ Zu der Zeit waren sogenannte Massive Open Online Courses (MOOC) groß in Mode – im Internet abrufbare und kostenlose Univorlesungen. Einer der Vorreiter solcher MOOCs war der Stanford-Professor Sebastian Thrun, der auf Basis der Erfahrung mit solchen Veranstaltungen 2011 die Onlineuniversität Udacity gegründet hatte – mit der Sung nun bald in Kontakt kommen sollte. „Jedenfalls habe ich über das Internet viel über Themen wie Web und Android Development, insbesondere aber auch über Machine Learning und künstliche Intelligenz, gelernt und auf diese Weise herausgefunden, was mich am meisten interessiert“, beschreibt er seinen Entscheidungsfindungsprozess. Bald stand für Sung fest, dass es für ihn beruflich in Richtung Machine Learning (ML) und künstliche Intelligenz (KI) gehen sollte. Als dann Udacity im September 2015 seinen Kompaktstudiengang zum Thema Machine Learning startete, der mit einem gerade in der IT-Industrie anerkannten, sogenannten Nanodegree bescheinigt würde, schrieb Sung sich dort ein.

„Ich habe kurz überlegt, noch einmal an einer traditionellen Uni zu studieren, das dann aber wegen der langen Studienzeiten, der hohen Studiengebühren und der nicht absehbaren Jobchancen lieber gelassen“, sagt der Udacity-Absolvent heute. Das Studium bei Udacity hingegen dauert nur sechs bis neun Monate, kostet ab 200 US-Dollar im Monat – und ist durch die Partnerschaft mit renommierten IT-Unternehmen quasi ein Jobgarant, wie sich

„Ich wollte in einer Branche mit hohem Wachstumspotenzial arbeiten“

George Sung

anschließend auch tatsächlich zeigte. Denn nachdem George Sung seinen Job bei AMD im Januar 2016 nach sechs Jahren gekündigt und sich in den folgenden Monaten unter anderem mit dem Machine-Learning- sowie einem Front-End-Web-Developer-Nanodegree beschäftigt hatte, legte Udacity im September 2016 mit einem weiteren spannenden Nanodegree nach: Self-Driving Cars – selbstfahrende Autos – standen diesmal im Fokus des neuen Kurses, des bis dahin einzigen seiner Art weltweit.

### **Erste Jobangebote während der Abschlussphase**

Und es war Sebastian Thrun selbst, der bei einer der berühmten „TechCrunch“-Konferenzen im September des vergangenen Jahres in San Francisco vor mehr als 3.000 IT-Experten aus aller Welt diesen neuen Studiengang vorstellte. Dazu präsentierte er ein selbstfahrendes Auto, das mit entsprechender Software ausgestattet war – und trug damit, wie er sagte, einen entscheidenden Schritt zur Verwirklichung seines Lebenstraums bei. Eines Traums, in dem Menschen nicht zwangsläufig ein Auto besitzen, sondern eines rufen, wenn sie eines brauchen, das sie dann automatisch an ihr Ziel fährt. „Der Markt für selbstfahrende Autos ist riesig“, bekräftigte Thrun auf der Konferenz. „Technologiekonzerne, Automobilhersteller, Medienunternehmen und Start-ups rund um den Erdball versuchen, die Entwicklung des selbstfahrenden Autos voranzutreiben, sei es durch Hardware, sei es durch Software. Alles, was sie brauchen, sind Talente.“ Und über Udacity kann jeder Mensch auf der Welt eines dieser Talente werden und sich qualifizieren. Ob Berufsein- oder -umsteiger. Alles, was er braucht, ist ein Internetanschluss. Das Echo auf den Start des Programms bei den Medien wie auch bei der infrage kommenden Zielgruppe war dann auch riesig. „In kurzer Zeit haben sich rund 30.000 Interessierte aus aller Welt angemeldet“, erklärt David Silver, bei Udacity für selbstfahrende Autos zuständig, „gut 7.000 wurden ausgewählt und haben den Studiengang schließlich angetreten.“ Damit sei der Self-Driving-Cars-Nanodegree bislang einer der Kurse mit der größten Teilnehmerzahl in der Geschichte von Udacity gewesen, so der Udacity-Experte weiter.

Und die Berufsaussichten der Absolventen werden immer besser: „Inzwischen ist es nicht ungewöhnlich, dass die Studenten schon während ihrer Abschlussphase erste Jobangebote bekommen“, sagt David Silver. Das liegt unter anderem daran, dass die vielen Udacity-Partner an der Entwicklung der Studieninhalte beteiligt sind, auf die auch Sebastian Thrun persönlich stets ein Auge behält. All das trägt dazu bei, die Ausrichtung des Studiums insgesamt so nah wie möglich an den Erfordernissen der Wirtschaft zu orientieren und immer auf dem aktuellsten Stand der Dinge zu halten. Darüber hinaus



**Das Udacity-Team** vor einem selbstfahrenden Auto – in der Mitte Udacity-Gründer Sebastian Thrun, unten: Udacity-Absolvent George Sung



„Der Markt für selbstfahrende Autos ist riesig“

Sebastian Thrun

kommen die Studierenden auf diese Weise mit Experten aus der Industrie zusammen – und halten den Kontakt im gegenseitigen Interesse aufrecht. Im Falle des „Self-Driving Car Engineer“-Nanodegree-Programms ist die Zahl der Partner, mit denen Udacity zusammenarbeitet, stark gestiegen: Waren es Anfang 2016 noch fünf, sind es derer inzwischen mehr als 50, Tendenz weiter steigend.

„Für mich ist die interessanteste Anwendung im Bereich künstliche Intelligenz die Robotik – und selbstfahrende Autos sind wiederum eine zeitgemäße und unglaublich nützliche Anwendung davon“, fährt George Sung fort. Umso mehr habe er sich gefreut, dass seine Bewerbung für diesen komplett neuen Studiengang bei Udacity angenommen wurde und er zur ersten Gruppe von Studenten gehörte. Start des Programms war im Oktober 2016. „Und es ging gleich richtig zur Sache“, fasst er die ersten Monate zusammen und zählt die Themenfelder auf, in denen er eine Reihe von Projekten absolvierte, also entsprechende Anwendungen programmiert hat: unter anderem die Erkennung von Straßenmarkierungen, das Identifizieren von Verkehrsschildern und das Nachbilden von Verhaltensmustern – eben die Grundlage dessen, was Autos benötigen, um sich im Straßenverkehr allein bewegen zu können. Um die Ausbildung so praktisch wie möglich zu gestalten, hat Udacity zudem ein eigenes selbstfahrendes Auto in Betrieb genommen, mit dem die Studenten ihre Programmiercodes testen können.

### **Udacity als ideale Quelle für dringend benötigte Experten**

Studienbegleitend nahm George Sung verschiedene Angebote der Onlineuniversität zur Karriereplanung wahr. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Udacity haben mir viele Ratschläge gegeben, wie ich zum Beispiel meinen Lebenslauf und meine Profile in wichtigen Online-Karrierenetzwerken gestalten sollte“, berichtet er. Zusätzlich bekam er die Gelegenheit, sich als Mentor für andere Nanodegree-Studenten zu engagieren.

Im Januar 2017 war George Sung endlich so weit, sich für einen Arbeitsplatz zu bewerben – natürlich bevorzugt für solche Jobs, die mit selbstfahrenden Autos zu tun haben. Er nutzte dafür nach eigenen Angaben sowohl Karrierenetzwerke im Internet als auch die Udacity-eigenen Karriereservices; zudem versuchte er es mit Bewerbungen über die Websites von Unternehmen. „Zusammen waren es rund 90 Bewerbungen, die ich auf den Weg gebracht habe“, fasst Sung zusammen. Und letztlich kamen auf diese Weise neun Vorstellungsgespräche zustande. „Meiner Ansicht nach eine ziemlich gute Quote“, zeigt er sich noch heute sehr zufrieden. „Nach nur zwei Monaten Suche hatte ich schließlich vier konkrete Jobangebote von durchweg interessanten

Unternehmen vorliegen – von denen ich dann einen Vollzeitjob bei meinem Top-Favoriten BMW auswählte.“ Dort ist George Sung jetzt mit Prozessen des maschinellen Lernens bei selbstfahrenden Autos beschäftigt.

Dass Sung bei BMW gelandete, ist kein Zufall. Der deutsche Autohersteller gehört wie Mercedes-Benz, Nvidia und viele weitere namhafte Konzerne zu den erwähnten Firmen, die mit Udacity beim Nanodegree zu selbstfahrenden Autos eng zusammenarbeiten. „Für sie ist Udacity die ideale Quelle für die so dringend benötigten Experten auf diesem Gebiet“, sagt David Silver. Aus diesem Grund arbeiten der Online-Bildungsanbieter und seine Partner nicht nur bei den Inhalten zusammen. Udacity hält auch engen Kontakt zu Unternehmen, die Interesse an den Absolventen haben. „Dieser Punkt ist uns sehr wichtig“, betont Silver. „Wir wollen nicht nur mit unseren industrienahen Inhalten dazu beitragen, dass unsere Studierende möglichst schnell einen interessanten Job bekommen, sondern auch mit unserem umfangreichen Netzwerk. Das ist auch der Grund, warum sich immer mehr Menschen für ein Studium bei Udacity interessieren.“ Denn zukunftsweisende Studiengänge wie der „Self-Driving Car Engineer“-Nanodegree, aber auch die Niederlassungen in Berlin, São Paulo und Peking tragen zum Wachstum von Udacity bei. „Gerade in Südamerika steigen die Anmeldezahlen derzeit rasant an“, berichtet Shernaz Daver, CMO von Udacity. Insgesamt habe Udacity seit der Gründung vor sechs Jahren rund acht Millionen Einschreibungen verzeichnet, bislang hätten mehr als 10.000 Studierende ein Nanodegree-Programm abgeschlossen. Dabei seien die Durchhaltequoten im Vergleich zu kostenfreien Kursen erheblich höher, heißt es von Udacity.

„Obwohl es einige für eine seltsame Entscheidung gehalten haben: Den Schritt ins Ungewisse zu wagen und meinen sicheren Vollzeitjob zu kündigen, um Machine Learning bei Udacity zu studieren, habe ich nicht bereut“, resümiert George Sung. „Ich bin jetzt von vielen unglaublichen Menschen und faszinierender Technologie umgeben. Es gibt so viel zu lernen und so viel Raum für Innovationen – ich freue mich auf die Zukunft!“ ■





**Dario Nardella**, Bürgermeister von Florenz,  
**Giuseppe Sala**, ehemaliger Bürgermeister von Mailand,  
und Mobike-Gründerin **Hu Weiwei** (von links)

# Die vierte Generation

Mit innovativen Ansätzen will das inzwischen zum chinesischen Marktführer avancierte Start-up Mobike das Bikesharing revolutionieren: Eine „smarte“ Technologie soll die Nutzung speziell designter Fahrräder noch attraktiver machen. Und das nicht nur in Großstädten Chinas, sondern in vielen weiteren Metropolen der Welt. Ein vielversprechendes Geschäftsmodell, befand auch der Investmentfonds Bertelsmann Asia Investments (BAI).

→ **SICH ETWA ALS BERUFSPENDLER IN STÄDTEN**, Großstädten zumal, fortzubewegen, ist selten ein Vergnügen: Mit dem eigenen Auto ist es kein billiges und im Stau auch ein zeitraubendes Unterfangen, zudem verschmutzen die Autoabgase die Luft, und das Parken kann zur Geduldprobe werden. Ein Taxi macht die Angelegenheit noch viel teurer, und Abgase werden so auch nicht vermieden. Öffentliche Verkehrsmittel sind erheblich umweltfreundlicher, wenn auch nicht immer schneller, darüber hinaus müssen aber auch Wege zu und von den Haltestellen zurückgelegt werden. Mit dem Fahrrad schließlich ist man prinzipiell in jeder Hinsicht optimal unterwegs – nicht aber auf län-

geren Strecken. Was also tun? Mit eben dieser Problematik beschäftigten sich Hu Weiwei, Davis Wang und Xia Yiping lange und ausführlich, bevor sie im Januar 2015 in Peking ihr Start-up Mobike ins Leben riefen. Ein Unternehmen, das sich auf neuartige und aufgrund der zugrunde liegenden Technologie besonders innovative Weise mit Bikesharing beschäftigt, also dem intelligent organisierten Ausleihen von Rädern in einem Ballungsraum. Denn das Ziel der jungen Firmengründer ist es, allen ihren Nutzern möglichst unkompliziert und bequem überall dort und dann ein Fahrrad für kürzere Strecken zur Verfügung zu stellen, wo und wann immer sie es benötigen – und damit letztlich auch die Lebensqualität in der Stadt zu verbessern.

„Mobilität ist eines der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse im täglichen Leben“, erklärt Hu Weiwei. „Wir haben herausgefunden, dass sich dieses Bedürfnis insbesondere in Städten auf kurze Entfernungen von bis zu fünf Kilometern bezieht. Derzeit gibt es nach unserer Ansicht jedoch nicht viele Möglichkeiten, die entsprechende Nachfrage zu erfüllen – darum haben wir Mobike gegründet.“ Die Mobike-Nutzer sollen dabei unter anderem von den besonders ausgefeilten und auf Big-Data-Analysen basierenden Algorithmen profitieren, die sie die Räder genau dort auffinden lassen, wo sie gebraucht werden. Denn für Mobikes gibt es so gut wie keine Entleih- oder Rückgabestationen. Stattdessen können sie an denselben zugänglichen und zulässigen Orten stehen wie herkömmliche Räder – oftmals natürlich an besonders viel und häufig frequentierten Plätzen. Möglich macht dies eine Internet-of-Things(IoT)-Technologie samt eines in das Rad eingebauten GPS-Systems und einer Smartphone-App. „Wir sind das einzige Unternehmen weltweit, das mit einer solchen Technologie operiert“, hebt Hu Weiwei hervor. Sie ermöglicht es Mobike, immer präzisere Aussagen und schließlich auch Voraussagen darüber zu treffen, wie die wichtigsten Radrouten durch eine Stadt aussehen und wo Räder am meisten gebucht werden. Dazu werden Parameter wie Tageszeit, Standort, Zahl der Anmietungen und Rückgaben sowie die Dichte des Verkehrsaufkommens erfasst – und das Wetter, aus dem sich ebenfalls verschiedene Verhaltensmuster ergeben.

„Letztlich können wir mit unseren Erfahrungswerten sogar dazu beitragen, städtische Verkehrsstrukturen für Fahrräder zu optimieren“, führt Weiwei aus. „Denn damit können die Verantwortlichen auf Fakten basierend

„Mobilität ist  
eines der  
grundlegenden  
Bedürfnisse“

Hu Weiwei

entscheiden, wo und wie sie Fahrtwege zugänglicher oder durchlässiger gestalten.“ Die vielseitige App hilft dabei, das nächste Mobike in der Umgebung zu finden – dank des GPS-Senders kein Problem – und gegebenenfalls auch gleich zu reservieren. Ist das Rad gefunden, ist auch das weitere Prozedere einfach: Über das Scannen eines QR-Codes am Rahmen wird das Fahrradschloss, ebenfalls eine eigene Entwicklung von Mobike, entriegelt; die Fahrt kann beginnen. Am Ziel angekommen – das muss dann eben keine spezielle Mobike-Station sein –, wird das Schloss manuell wieder verriegelt. Dadurch meldet das Fahrrad den Nutzer automatisch wieder ab und steht anderen Radlern zur Verfügung; gleichzeitig wird die Gebühr im 30-Minuten-Takt über Onlinebezahldienste vom Mobike-Konto des Fahrers eingezogen. Vor der ersten Fahrt ist eine einmalige Kautionszahlung zu leisten oder eine Kreditkartennummer zu registrieren.

### **Mehr als 30 Technik- und Designpatente**

Nicht nur die Räder zu finden und zu buchen, sondern auch sie zu fahren soll den Nutzern Vergnügen bereiten, so das erklärte Ziel der Mobike-Gründer. Die in das „smarte“ Schloss verbaute GPS-Technologie verbindet sich mit einem höchst stabilen, speziell angefertigten Aluminiumrahmen, einem fortschrittlichen Kardanantrieb, einer eingabeligen Federung vorn sowie fünfspeichigen Rädern mit luftlosen und verschleißarmen Reifen und einer langlebigen Scheibenbremse. Insgesamt sind nach Angaben von Hu Weiwei mehr als 30 Technik- und Designpatente in die Herstellung des Mobikes eingeflossen. All das soll dafür sorgen, dass ein solches Fahrrad gut vier Jahre gefahren werden kann, ohne gewartet werden zu müssen.

Dass das Konzept funktioniert, zeigen einige gemeinsam mit der renommierten Pekinger Tsinghua-Universität erhobenen Fakten. So haben alle Mobike-Nutzer weltweit beispielsweise bis zum August 2017 zusammengekommen mehr als 5,6 Milliarden Kilometer auf dem Rad zurückgelegt. Das entspricht nach Berechnungen des Unternehmens gut 350.000 Autos, die dafür weniger auf den Straßen unterwegs waren, oder einer Reduzierung des Kohlendioxidausstoßes um 1,26 Millionen Tonnen, wie es Experten des WWF China berechnet haben. Und bei den Nutzern selbst hat sich das Verhalten entscheidend verändert: Dank Mobike nutzten sie doppelt so oft das Fahrrad wie zuvor; auch der Anteil des Radfahrens am täglichen Bewegungsprofil verdoppelte sich in etwa auf rund zwölf Prozent. Gleichzeitig ging die Nutzung des Autos um drei Prozent auf knapp 27 Prozent am Tag zurück. Insbesondere Fahrten mit Taxis und illegalen Auto-Rikschas – in China ein großes Problem – reduzierten sich um mehr als die Hälfte.



Nicht nur in China, sondern auch in vielen weiteren Ländern sind Mobikes inzwischen zu finden



„Wir tragen dazu bei, Verkehrsstrukturen zu optimieren“

Hu Weiwei

Mobike hat seit seiner Gründung auch bei der chinesischen Regierung für große Aufmerksamkeit gesorgt. So wurde das Unternehmen beim Treffen der G20-Wirtschaftsminister im November 2016 im ostchinesischen Hangzhou als besonders vorbildlich in Sachen fortschrittlicher und umweltfreundlicher Fortbewegung präsentiert. Anfang dieses Jahres sprach Mobike-CEO Davis Wang auf Einladung der Weltbank und des Weltressourceninstituts, einer nicht staatlichen US-Denkfabrik im Bereich Umwelt, beim Transformation Transportation Summit in Washington. Kurz darauf gab Mobike eine strategische Kooperation mit dem taiwanesischen Technologieproduzenten Foxconn bekannt.

### Präsenz in allen wichtigen größeren Städten Chinas

In finanzieller Hinsicht kann das Unternehmen auf das Vertrauen aus der Investmentbranche setzen. In einer ganzen Reihe von sogenannten Finanzierungsrunden konnte Mobike insgesamt schon mehr als eine Milliarde US-Dollar von Investoren einsammeln; allein bei der letzten Runde im Juni 2017 waren es 600 Millionen US-Dollar. Zu diesen Investoren zählt auch Bertelsmann Asia Investments, der Fonds beteiligte sich gleich mehrfach an den Finanzierungsrunden. Aus gutem Grund: „Mit diesem Geld konnten wir zum einen in China eine Präsenz in allen wichtigen größeren Städten aufbauen“, sagt Annabelle Long, CEO des Bertelsmann China Corporate Center und Managing Partner von Bertelsmann Asia Investments. In Schanghai, Guangzhou und Peking seien mittlerweile jeweils mehr als 100.000 Mobike-Räder auf den Straßen unterwegs. „Zum anderen waren wir damit in der Lage, auch international zu expandieren.“ Nach dem ersten Schritt ins Ausland nach Singapur im März dieses Jahres folgten im Sommer Manchester, Florenz, Mailand, Sapporo und im September schließlich London. Viele weitere Metropolen sollen folgen.

Nach Rechnung von Hu Weiwei ist Mobike übrigens die „vierte Generation“ dieses Geschäftsmodells. „1960 nahm das Bikesharing in den Niederlanden seinen Anfang, weitere Neuerungen folgten 1990 in Kopenhagen und 1998 in Rennes. Doch erst mit unserem Modell der flexiblen Ausleihe an theoretischen allen Orten, wo Räder abgestellt werden können, und der damit verbundenen IT-Infrastruktur ist es uns gelungen, die Mobilitätsbedürfnisse der Menschen auf kurzen innerstädtischen Strecken so weit wie heute möglich zu erfüllen.“ ■



**Harshvardhan Lunia**, Mitgründer und  
CEO von Lendingkart

# Kredite für die Kleinen

Indiens Wirtschaft boomt, doch sie könnte noch stärker wachsen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen im Land haben es schwer, an Geldmittel für Investitionen zu gelangen. Der Finanzdienstleister Lendingkart ist dabei, das zu ändern. Mit einer klaren Orientierung an einem wachsenden Bedarf – und einer Technologie, die das Verfahren der Kreditvermittlung revolutioniert.

→ **AUF DEN ERSTEN BLICK ZÄHLT INDIEN** zu den dynamischsten Volkswirtschaften der Welt. Um 7,1 Prozent ist die Wirtschaft auf dem Subkontinent 2016 gewachsen. Prognosen zufolge wird Indien bis zur Mitte des Jahrhunderts nicht nur das bevölkerungsreichste Land der Erde sein, sondern auch mit seinem Bruttoinlandsprodukt nach China und den USA an dritter Stelle liegen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass das Wachstum sehr unterschiedlich verteilt ist. Konzerne und staatliche oder halbstaatliche Unternehmen, konzentriert in den Großstädten, sind die ökonomischen Eckpfeiler. Kleine und mittelständische Unternehmen, auch in ländlichen Regionen, würden gerne einen größeren Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt leisten.

Doch häufig fehlt ihnen das nötige Kapital, um zu investieren und weiter zu wachsen. Traditionelle Banken, sowohl in privater als auch staatlicher Hand, gewähren ihnen zu selten einen Kredit. Harshvardhan Lunia ist angetreten, um dieses Missverhältnis zu ändern. Er ist Mitgründer und CEO von Lendingkart.

Der Dienstleister aus dem Bereich Finanztechnologie („Fintech“) vermittelt Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen in Indien. Schnell, datenbasiert und komplett digital. 2014 gegründet, hat Lendingkart bis heute mehr als 12.000 Kredite an über 10.000 Firmen aus rund 720 Städten und 23 verschiedenen Branchen vergeben. Tendenz steigend. Denn durch den Einstieg von Bertelsmann India Investments (BII) im Sommer 2016 bekam Lendingkart nicht nur frisches Kapital zum Ausbau seines Angebots, sondern auch Zugang zu Finanzexperten innerhalb des Bertelsmann-Netzwerks, vor allem bei Arvato Financial Solutions. Lendingkart betreibt mittlerweile Büros in Ahmedabad, Bangalore und Mumbai und beschäftigt rund 350 Mitarbeiter.

Bevor er den Entschluss fasste, Lendingkart ins Leben zu rufen, hatte Lunia mehrere Jahre in den Kreditabteilungen privater und internationaler Geldhäuser gearbeitet. „Dort habe ich miterlebt, dass Gründer oder die Inhaber kleiner Unternehmen oft keine Kredite bekommen, obwohl sie eigentlich kreditwürdig sind. Das

liegt zum Teil an ihnen selbst, da sie beispielsweise die Buchführung nicht gut genug organisieren. Doch auch die Banken tragen mitunter zum Problem bei, da die Kleinkredite nicht lukrativ genug für sie sind oder weil sie aufgrund fehlender Informationen Monate brauchen, um über die Vergabe zu entscheiden“, berichtet er. Dabei ist der Bedarf an Anschubfinanzierungen und Investitionskrediten im Land riesig, rund 48 Millionen kleine und mittelständische Unternehmen gibt es in Indien. Der traditionelle Finanzsektor deckt allerdings nur 22 Prozent des eingesetzten Fremdkapitals ab. Den Rest holen sich die Unternehmer bei Familienmitgliedern, Freunden, Privatverleihern – oder eben gar nicht.

Zwischen den traditionellen und den inoffiziellen Geldquellen wollte Lunia einen dritten Weg auf tun. Dafür holte er seinen Schulfreund Mukul Sachan an Bord, der unter anderem als Wissenschaftler bei der indischen Raumfahrtbehörde gearbeitet hatte und dann mehrere Jahre als Finanzdirektor tätig war. Gemeinsam mit Sachan als Chief Operating Officer (COO) legte

„Der Papierkram reduziert sich bei uns auf ein Minimum“

Harshvardhan Lunia

Lunia die Grundlage für das bis heute erfolgreiche Geschäftsmodell. In der Pilotphase führten sie viele Gespräche mit Kleinunternehmern, um deren Bedürfnisse besser zu verstehen. Sie identifizierten eine große Nachfrage nach Krediten mit relativ kurzer Laufzeit sowie vergleichsweise überschaubaren Summen. Und sie gewannen noch eine andere wichtige Erkenntnis: „Wir waren überzeugt davon, dass unvollständige oder komplett fehlende Daten die Hauptursache dafür sind, dass Kredite gar nicht oder erst nach langer Wartezeit vergeben werden“, erzählt Harshvardhan Lunia.

Aus dieser Überlegung heraus entschieden sich die beiden Gründer dazu, eine Onlineplattform zur schnellen und objektiven Beurteilung der Kreditwürdigkeit aufzubauen. Sie bildet das Herzstück von Lendingkart und macht den Technologievorsprung gegenüber anderen Kreditanbietern aus. Wer über ein Formular auf der Website oder in der App einen Kredit anfragt, muss Hintergrundinformationen über das Unternehmen und die Art der Investition angeben. Antragsteller werden außerdem gebeten, einige grundlegende Dokumente hochzuladen, die Auskunft über die wirtschaftliche Situation geben. Anders als viele traditionelle Kreditgeber interessiert sich Lendingkart dabei nicht für die gesamte Geschäftsentwicklung seit Gründung des Unternehmens, sondern legt den Fokus auf die aktuellen Umsätze und Wachstumswahlen. „Der nötige Papierkram reduziert sich bei uns auf ein Minimum“, sagt Lunia. Die Eingabe der Informationen dauert durchschnittlich nicht mehr als eine Viertelstunde.

### **Objektive Beurteilung der Kreditwürdigkeit**

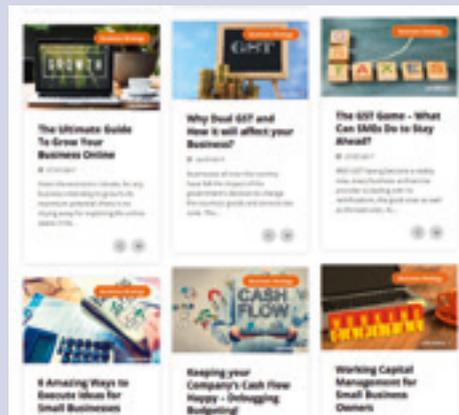
An dieser Stelle kommt die Analytics-Technologie ins Spiel. Dank Schnittstellen zu anderen Datenbanken – insgesamt mehr als 5.000 Stück – kann sie auf dort befindliche Informationen über den Antragsteller zugreifen und sie mit den eigenen Daten zusammenführen. Ein Algorithmus wertet das Gesamtbild aus und entscheidet darüber, ob ein Kredit vergeben wird oder nicht, und wenn ja, wie hoch jeweils das Ausfallrisiko einzustufen ist, nach dem sich der Zinssatz richtet. Zusätzliche Sicherheiten werden nicht verlangt. „Die Beurteilung der Kreditwürdigkeit erfolgt dadurch vollkommen objektiv und deutlich schneller als bei klassischen Banken“, betont Lunia. Innerhalb von drei Tagen ist das Geld auf dem Konto des Antragstellers. Für die Rückzahlung stehen verschiedene Modelle zur Auswahl, um eine größtmögliche Flexibilität zu erlauben.

Die Anzahl an Kreditanfragen wachse quasi täglich, berichtet Lunia. Gemäß des in der Pilotphase ermittelten Bedarfs vergibt Lendingkart Kredite mit einer Laufzeit von drei bis zwölf Monaten und im Umfang von maximal einer



„Wir wollen selbst die entferntesten Winkel des Landes erreichen“

Harshvardhan Lunia



Lendingkart vermittelt **Kredite** an kleine und mittelständische Firmen in Indien und bedient damit eine wichtige Nische auf dem Kapitalmarkt des Landes

Million Rupien, umgerechnet 13.000 Euro. Für europäische oder US-amerikanische Unternehmen mögen dies nur „Peanuts“ sein, für indische Verhältnisse sind solche Beträge aufgrund der geringeren Kaufkraft und Preise ein Kapital, mit dem sich einiges bewirken lässt – und auch Beträge, die sich im Rahmen des Bedarfs kleiner und mittlerer Unternehmen bewegen. „Gegenwärtig bietet kein traditionelles Finanzinstitut Kredite in diesem Spektrum an“, sagt Lunia. Die Besetzung dieser Marktnische in Verbindung mit der innovativen Analytics-Technologie ist der Schlüssel des Erfolgs von Lendingkart.

Obwohl ein neuer Akteur auf dem Kreditmarkt per se als Konkurrent der etablierten Geldvermittler wahrgenommen wird, sieht sich der Mitgründer und CEO eher in einer Komplementärfunktion. „Traditionelle Banken und Finanzunternehmen bieten überwiegend Kredite mit großen Volumen und langen Laufzeiten an und konzentrieren sich auf die Branchen und Regionen, die ohnehin schon ausreichenden Zugang zu Fremdkapital haben“, erklärt Lunia. „Wir wollen Unternehmen erreichen und Landesteile abdecken, die bisher von der klassischen Finanzindustrie vernachlässigt worden sind und auch gar nicht deren Zielgruppe repräsentieren. Angesichts der riesigen Kreditnachfrage ist es unserer Meinung nach nicht nur möglich, sondern nötig, dass etablierte und neue, alternative Anbieter nebeneinander existieren und alle auf ihre Weise darauf hinwirken, den Bedarf zu stillen.“

### **Investitionen in die technische Weiterentwicklung der Plattform**

Lunia und seinem Team ist bewusst, dass sie noch einen weiten Weg vor sich haben. Knapp 70 Prozent der indischen Bevölkerung lebt außerhalb der Metropolen und damit in Regionen, die oftmals noch wirtschaftliches Niemandsland sind. Vor allem Industriebetriebe und verarbeitendes Gewerbe werden hier gebraucht, um Arbeitsplätze zu schaffen und das Wohlstandsgefälle zwischen Stadt und Land nicht noch zu vergrößern. „Unsere langfristige Vision ist es, die Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Familie, Freunde oder Privatverleiher abzulösen und an ihre Stelle ein einfaches, günstiges, faires und schnelles Verfahren zur Kreditvermittlung zu setzen“, erklärt Lunia. Dafür wollen die Lendingkart-Macher im nächsten Schritt in die technische Weiterentwicklung ihrer Plattform investieren, um den Vorteil der Innovationsführerschaft zu behalten. Unter anderem soll der Zugang für mobile Endgeräte verbessert und ausgebaut werden. Mehr vergebene Kredite für mehr Unternehmen in immer mehr Regionen – so soll es nach dem Wunsch des CEO weitergehen. Lendingkart möchte gemeinsam mit der indischen Wirtschaft wachsen. Lunia sagt: „Unser Ziel ist es, selbst die entferntesten Winkel des Landes zu erreichen und dafür zu sorgen, dass jedes Unternehmen die Chance auf einen Kredit hat.“ ■



**Julio De Angeli**, CEO von Medcel

# Erste Adresse für Ärzte und Studenten

Der brasilianische Onlinelearning-Anbieter Medcel unterstützt Medizinstudenten bei ihren Prüfungen und hilft Ärzten dabei, bessere Mediziner zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt das 2004 gegründete Unternehmen, an dem der Bertelsmann-Investmentfonds BBI über den Bozano-Fonds seit dem Frühjahr 2016 beteiligt ist, mittlerweile auch auf Virtual Reality.

→ **BRASIL IEN HAT IN DEN VERGANGENEN JAHREN** schwierige Zeiten durchlebt, wirtschaftlich und politisch. Doch die Krise hat nicht alle Unternehmen im gleichen Maß getroffen, im Gegenteil. Der Onlinelearning-Anbieter Medcel beispielsweise, an dem der Bertelsmann-Investmentfonds BBI (Bertelsmann Brazil Investments) über den Investmentfonds Bozano Educational II beteiligt ist, konnte sein Geschäft sogar Jahr für Jahr ausweiten. So hat sich die Zahl der Medizinstudenten und Ärzte, die sich mithilfe von Medcel auf ihre Examina beziehungsweise ihre Facharztprüfungen vorbereiten, innerhalb von drei Jahren von 9.000 auf mehr als 15.000 erhöht. „Bildung wird immer gebraucht – in Krisen- und in Boomzeiten gleichermaßen“, sieht Julio De Angeli,

CEO von Medcel, den Grund für den Erfolg des Unternehmens selbst in der Krise. Medcel sei in den vergangenen Jahren im Schnitt jeweils um 50 Prozent gewachsen. „Die Chance für uns ist da – und unser Produkt wird immer besser“, ist De Angeli überzeugt.

„Unser Produkt“, das sind vor allem die vielen Onlinevideo-Kurse zu Themen der medizinischen Ausbildung. Rund 2.000 Stunden professionell produzierte Videoinhalte sowie zahlreiche Lehrbücher zu den einzelnen Kursen umfasst die Onlinebibliothek von Medcel mittlerweile. Und für Onlinebildung und -weiterbildung, das sogenannte Distance Learning, gibt es einen wachsenden Markt in dem

riesigen Land mit seinen enormen Entfernungen. Nach einer starken, von der Regierung geförderten Ausweitung der medizinischen Ausbildung studieren heute insgesamt rund 120.000 Medizinstudenten an 260 Hochschulen Brasiliens. Verbringen die Studenten die ersten vier Jahre der Ausbildung noch gemeinsam an den Hochschulen, verteilen sie sich in den darauffolgenden beiden Jahren der praktischen Arztausbildung auf das ganze Land. In dieser Phase bereiten sich viele von ihnen dann mithilfe der Medcel-Videokurse auf ihre anstehenden Prüfungen vor.

Dabei begleitet Medcel die Mediziner im besten Fall ein ganzes Berufsleben lang. Das Distance-Learning-Unternehmen hilft den Studentinnen und Studenten an den Hochschulen, sich auf ihre Prüfungen vorzubereiten. Es begleitet frischgebackene Mediziner beim nächsten Schritt, der Ausbildung zum niedergelassenen Facharzt. Und es unterstützt niedergelassene Mediziner bei der Weiterbildung. „Für Prüfungen, Zertifikate und Weiterbildung wollen wir die erste Adresse für Studenten und Ärzte sein“, sagt Julio De Angeli, „und wir wollen den Ärzten unseres Landes dabei helfen, noch bessere Ärzte zu werden.“

Die Ausbildung der Ärzte insgesamt zu verbessern – diese Vision stand auch für Atilio Barbosa im Vordergrund, als er Medcel 2004 gründete. Barbosa war selbst Arzt, wollte sich dann als Facharzt niederlassen, hatte jedoch in seiner näheren Umgebung keine Möglichkeit, die nötige Fortbildung zu absolvieren. Er erkannte die Marktnische und begann damit, ein eigenes Distance-Learning-Start-up aufzubauen. Zunächst konnten die Teilnehmer per Satellit auf die Fernkurse zugreifen, später dann wechselte Medcel in die

„Wir wollen  
den Ärzten dabei  
helfen, noch  
bessere Ärzte  
zu werden“

Julio De Angeli

Onlinewelt. „Die Grundidee des Distance Learning für Mediziner ist allerdings dieselbe geblieben“, sagt Julio De Angeli, „und wir stellen für diesen Zweck die besten Lehrer und die besten Lehrmaterialien des Landes bereit.“ Dieser Meinung sind offensichtlich auch immer mehr brasilianische Medizinstudenten und Mediziner: Mittlerweile bringt es Medcel mit seinen 110 Mitarbeitern sowie den rund 50 Lehrern – fast alle praktizierende Mediziner, viele davon in Krankenhäusern – in diesem Bereich auf einen Marktanteil von zwölf Prozent.

Der Einstieg von Bozano und damit von Bertelsmann im Frühjahr 2016 markierte einen wichtigen Einschnitt für Medcel. Denn das Unternehmen erhielt mit diesem Schritt nicht nur frisches Kapital, sondern auch viel professionelles Know-how. „Früher war Medcel ein typischer Familienbetrieb“, so Julio De Angeli, „dank Bozano und Bertelsmann sind wir professioneller geworden, in den Strukturen und den Analysen, kurz, in unserer gesamten Governance.“ Medcel verfüge jetzt beispielsweise erstmals über einen Aufsichtsrat und einen Kodex für ethisch angemessenes Verhalten. Dazu komme der inhaltliche Input der Experten von Bozano, die sich in der brasilianischen Bildungslandschaft sehr gut auskennen und über hervorragende Kontakte verfügen. Profitieren würde das Unternehmen auch von der Bertelsmann-Expertise im Verlagswesen und der Kreation von Inhalten. „Wir haben mittlerweile unsere Strukturen grundlegend überarbeitet und neue Prozesse eingeführt, damit wir fit sind für weiteres Wachstum“, so der Medcel-CEO. Denn das Geschäftsmodell des Distance-Learning-Anbieters sei hochgradig skalierbar, also auf andere Felder und Zielgruppen übertragbar – „vorausgesetzt, wir verfügen über die entsprechenden Strukturen“.

## Neue Geschäftsfelder

Neben dem direkten Angebot für Studenten und Ärzte hat Medcel im vergangenen Jahr damit begonnen, sich ein weiteres Geschäftsfeld zu erschließen: die Entwicklung von Onlinekursen für Hochschulen. Denn ein neues Gesetz erlaubt es den brasilianischen Hochschulen seit Kurzem, bis zu 20 Prozent ihrer Lerninhalte über Onlinekurse zu vermitteln. „Wir sind bereits von verschiedenen Universitäten, vor allem privaten Einrichtungen, angesprochen worden und entwickeln nun ein entsprechendes Dienstleistungsangebot“, so Medcel-CEO De Angeli. Ein weiteres neues Geschäftsfeld sind Fortbildungsangebote für Krankenschwestern und für Krankengymnasten. „Hier haben wir erfolgreich erste Onlinevideo-Kurse zur Praxis in Notfallambulanzen angeboten“, sagt Julio De Angeli. „Doch wir sind noch dabei, diesen speziellen Markt zu erkunden.“ Der CEO sieht in der Weiterbildung von Personal

MedcelCast  
descubra um novo jeito  
de estudar medicina

OUÇA AGORA GRATUITAMENTE

**Reta Final Revalida**

Assista a Revalida Revalida, o curso mais atualizado e completo para quem está se preparando para a prova de revalidação de médicos estrangeiros.

Nome: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_  
Celular: \_\_\_\_\_

Quero me inscrever

Encontre o curso ideal para você se preparar

INTENSIVO  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO CLÍNICA

Medcel  
Cursos  
Conheça nossos cursos

TODOS OS CURSOS | Por Área | Por Especialidade | Modalidade | Nível

INTENSIVO  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO CLÍNICA  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO CLÍNICA  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO CLÍNICA  
CURSO DE ATUALIZAÇÃO CLÍNICA

„Die  
Studenten  
lieben es“

Julio De Angeli

Rund 2.000 Stunden professionell produzierte Videoinhalte sowie zahlreiche Lehrbücher zu den einzelnen Kursen umfasst die Onlinebibliothek von Medcel mittlerweile

im Gesundheitswesen ein vielversprechendes Geschäft, schließlich könne Medcel dabei inhaltlich sowie bei der Produktion der Onlinevideo-Kurse und beim Marketing auf bestehendes Know-how zurückgreifen.

Neben der Ansprache neuer Zielgruppen setzt Medcel auch immer wieder neue Kanäle ein, um Studenten und Mediziner zu erreichen und um das Lernen für diese noch effizienter zu gestalten. So bot das Unternehmen in diesem Jahr erstmals einen Kurs an, bei dem die Studenten mithilfe von Virtual Reality (VR) lernen konnten. „Einige der wichtigsten Prüfungen für Mediziner, sowohl theoretisch als auch praktisch, simulieren bestimmte Krankheitsbilder, auf die die Studenten dann mit der passenden Diagnose und Behandlung reagieren müssen“, erklärt Julio De Angeli. Diese Praxissituationen habe Medcel bislang bereits in Onlinevideo-Kursen simuliert. „Durch den Einsatz von VR können die Studenten nun nicht nur die Behandlung üben, sie können über die 360-Grad-Simulation auch die gesamte Umgebung erleben – die Ausbildung wird so noch praxisnäher“, meint der Medcel-CEO. Bei den Studenten sei der VR-Einsatz sehr gut angekommen. „Es war das überhaupt erste Mal in Brasilien, dass so etwas angeboten wurde, und die Studenten lieben es“, so De Angeli. In der Folge sei Medcel unter anderem von Samsung angesprochen worden und arbeite nun gemeinsam mit dem südkoreanischen Elektronikhersteller an einem VR-Projekt an einer der größten medizinischen Hochschulen Brasiliens.

## **Gesicht des Unternehmens**

Neben VR setzt Medcel verstärkt auch die sozialen Medien ein, um seine Zielgruppen zu erreichen. „Wir arbeiten beispielsweise daran, dass unsere Lehrer auf Kanälen wie Facebook noch präsenter werden – denn sie sind das Gesicht unseres Unternehmens“, sagt De Angeli. Auch das Thema Mobile werde immer wichtiger, denn die Medcel-Kunden würden die Services zunehmend über mobile Endgeräte nutzen, nicht nur zu Hause, sondern beispielsweise auch im Krankenhaus oder unterwegs. „Wir sind ein Service, wir wollen mit unseren Produkten den Studenten dabei helfen, effizienter zu werden“, betont Julio De Angeli. „Am Ende wollen wir erreichen, dass sie sagen: Wow, das ist genau das, was wir brauchen.“ ■



**Zohar Dayan**, Gründer von Wibbitz

# Aus Text mach Video

Weil sie das Lesen von langen Nachrichtenartikeln auf dem Smartphone zu anstrengend und umständlich fanden, tüftelten Zohar Dayan und Yotam Cohen aus Israel an einer zeitgemäßen Lösung, um unterwegs auf dem Laufenden zu bleiben. Dabei herausgekommen ist Wibbitz. Die Plattform wandelt innerhalb weniger Sekunden mithilfe künstlicher Intelligenz Onlineartikel in Videoclips um und liegt damit im Trend der mobilen Mediennutzung. Redaktionen können mit Unterstützung von Wibbitz die digitale Transformation einfacher bewältigen, so die Erwartung der Gründer.

→ **DIE IDEE KAM ZOHAR DAYAN**, als er als Student auf dem Campus der Privatuniversität IDC Herzliya in Tel Aviv auf einer Bank saß. „Ich zückte mein Smartphone, um die Nachrichten zu checken. Neben mir las ein Professor Zeitung. Da habe ich gedacht: Es ist doch seltsam, dass wir Hightechgeräte besitzen, mit denen wir Nachrichten immer und überall empfangen können, aber dass wir die Neuigkeiten immer noch so konsumieren müssen, wie wir es vor dem Erscheinen des ersten Smartphones getan haben“, erzählt der heute 33-Jährige. „Ich fand es frustrierend, dass man ständig zoomen und scrolle muss, um den Text auf den kleinen Bildschirmen aufnehmen zu können.“ Sein nächster Gedanke war: „Das kann man doch besser machen.“

Gemeinsam mit Yotam Cohen, einem Freund und Kommilitonen im Zell Entrepreneurship Program der IDC zur Förderung junger Unternehmer, suchte Dayan nach einem Weg, um aus Textnachrichten schnell und einfach Videoclips zu machen. Denn sie waren davon überzeugt: Im mobilen Internet werden Bewegtbilder eine immer größere Rolle spielen. Vier Jahre arbeite-

ten sie an dem Projekt, bis sie 2013 mit dem Ergebnis auf den Markt gingen: Wibbitz heißt die Anwendung, die Textinhalte vollautomatisch in Videos umwandelt. „Wir waren die erste Plattform, die künstliche Intelligenz (KI) für die Videokreation eingesetzt hat“, betont Dayan. Das Projekt weckte die Neugier verschiedener Wagniskapitalfonds und von Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI). Seit diesem Jahr ist der Risikokapitalfonds an dem Start-up aus Israel beteiligt.

Dayan und sein Team entwickelten einen Algorithmus, der in der Lage ist, die wichtigsten Sachverhalte, Schauplätze und handelnden Personen in einem Artikel sowie ihre Verbindung zueinander zu erfassen, um die Story zu verstehen. In weniger als 15 Sekunden zieht die Technologie dazu passende, lizenzierte Fotos und Filmsequenzen aus den Datenbanken großer Bildagenturen wie Reuters oder Getty und ergänzt sie um Branding-Materialien des Kunden, zum Beispiel Logos oder Farbelemente. Der Nutzer kann außerdem entscheiden, ob die Begleitinformationen zum Video per Text eingeblendet werden

„Wir wollen  
immer am  
Puls der Zeit  
bleiben“

Zohar Dayan

sollen – wie es typisch für Clips in sozialen Netzwerken ist – oder ob eine Vertonung gewünscht ist. In diesem Fall wird eine Tonspur mit einer sehr menschlich klingenden Computerstimme erzeugt, der Text lässt sich jedoch auch direkt vom Nutzer einsprechen. Alle Elemente fügt Wibbitz schließlich zu Videos in HD-Auflösung zusammen. Die fertigen Clips dauern für gewöhnlich nur weniger als eine Minute. Wibbitz kann einen Clip nicht nur auf Basis eines Texts erstellen, sondern auch die URL eines Artikels als Ausgangspunkt verwenden. Nutzer haben zudem die Möglichkeit, den RSS-Feed ihrer Website mit Wibbitz zu verbinden. Auf diese Weise erzeugt die Anwendung zu jedem veröffentlichten Artikel automatisch eine Videoversion.

Bei aller Automatisierung gibt Wibbitz dem Nutzer noch Gelegenheit, jedem Clip aus dem Computer eine individuelle Note zu verpassen. So ist es möglich, einem Video eigenes Bild- und Filmmaterial hinzuzufügen. Dafür stellt die Plattform verschiedene Bearbeitungsinstrumente zur Verfügung, die laut Dayan so selbsterklärend sind, dass es keine Ausbildung zum professionellen Cutter braucht. „Wir wollen immer am Puls der Zeit bleiben und neue Funktionen einführen, um die vielfältigen Herausforderungen unserer Partner erfüllen zu können“, sagt Dayan. So hat das Team beispielsweise einen Mechanismus hinzugefügt, der Videos für die Darstellung in den verschie-

denen sozialen Netzwerken optimiert, ihr Design dem Erscheinungsbild des jeweiligen Kanals anpasst und denselben Clip automatisch in mehreren Formaten ausspielt, sowohl quadratisch als auch vertikal. Mit nur einem Klick lassen sich die Clips auf Facebook und Twitter veröffentlichen.

Mittlerweile entstehen über die Plattform mehr als 10.000 Videos pro Tag, teilt Dayan stolz mit. Die Fähigkeit, Sprache zu erkennen und zu verstehen, spielt für den Erfolg von Wibbitz eine entscheidende Rolle. „Natural Language Processing“ (NLP) nennt sich die dafür verantwortliche Technologie. Sie ermöglicht es, Wörter und Sätze zu erfassen, ihre Semantik und Struktur nachzuvollziehen und die korrekte Aussprache und Betonung zu analysieren. Es ist die Schlüsselkompetenz, um Texte automatisiert in visuelle Botschaften zu übersetzen. Wibbitz muss beispielsweise dazu in der Lage sein, den Namen Chris Evans dem US-amerikanischen Schauspieler zuzuordnen, wenn der Begriff „Captain America“ im Text auftaucht – und nicht etwa dem populären Radiomoderator der britischen BBC mit identischem Namen. Am besten unterstützt die Technologie Englisch, Deutsch, Spanisch und Französisch; doch auch 18 weitere Sprachen, darunter Chinesisch, Russisch, Italienisch und Arabisch, werden abgedeckt.

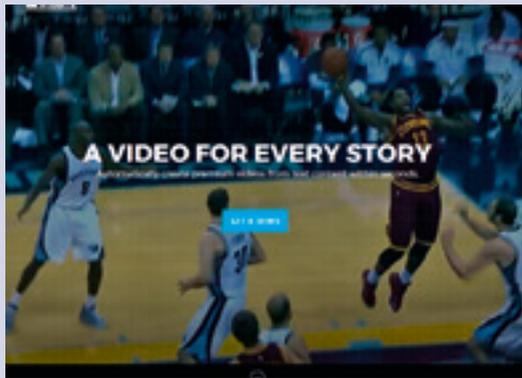
### **Die Nachfrage nach Videoinhalten steigt**

Dayan und Cohen haben Wibbitz als Lösung für Redaktionen, Agenturen, Betreiber von Newswebsites und andere Medienschaffende konzipiert. „Die Nachfrage nach Videoinhalten steigt unaufhörlich an. Trotzdem fehlen in vielen Redaktionen die Ressourcen und die Zeit, um eigene Videoteams aufzubauen“, argumentiert Dayan. Das Start-up aus Israel hat offenbar einen Nerv in der Medienbranche getroffen. Große Verlage, TV-Stationen und Medienhäuser in den USA nutzen inzwischen Wibbitz, beispielsweise CBS, AOL, Time Inc., Hearst und USA Today Sports. Aber auch Medienunternehmen aus anderen Ländern zählen zu den Kunden, etwa die renommierte Tageszeitung „Le Figaro“ aus Frankreich oder die spanische Mediengruppe Atres Media, an der die RTL Group beteiligt ist.

Wibbitz erleichtert Medienhäusern die Produktion von Videonachrichten in vielerlei Hinsicht. Die Plattform stellt lizenziertes Film- und Bildmaterial zur Verfügung, auf das viele Redaktionen sonst keinen Zugriff hätten, da sie aus Kostengründen auf einen eigenen Zugang zu den Agenturdatenbanken verzichten. Zudem eignen sich die Videos direkt für die Verbreitung über soziale Netzwerke. Egal, ob die Clips aus Bewegtbildern oder einer Diashow von Fotos bestehen, passt ihre Aufmachung zum Kommunikationsstil bei Snapchat oder Instagram. Indem Wibbitz eine Alternative dazu bietet, kurze



Wibbitz wandelt Texte  
in Sekundenschnelle  
in Videos um



„Das war erst  
der Anfang“

Zohar Dayan

Videoinhalte auf herkömmliche Art zu drehen und zu produzieren, hilft die Plattform Journalisten und anderen Medienschaffenden dabei, ihre Botschaften in einer leicht verdaulichen Form zu verbreiten und die wachsende Generation der mobilen Internetnutzer zu erreichen.

Dayan sieht seine Plattform nicht als Konkurrenz zu etablierten Medienmarken, vielmehr als deren Partner. Das Internet habe die Basis und die Spielregeln der gesamten Branche verändert. Beim Übergang ins digitale Zeitalter komme es für Verlage und andere Newsanbieter entscheidend darauf an, den Menschen die richtigen Inhalte auf den von ihnen bevorzugten Kanälen bereitzustellen. „Die Evolution der Medienbranche ist unvermeidbar, mit oder ohne Wibbitz. Wir beschleunigen nur den Prozess und erleichtern es Redaktionen, damit umzugehen. Unsere Plattform hilft ihnen dabei, digital orientierte Zielgruppen mit ansprechenden Videoinhalten zu erreichen“, erklärt Dayan. Aus seiner Sicht ist aus Wibbitz daher längst mehr geworden als ein Instrument zur Videokreation – nämlich ein Schlüssel in der Bewegtbildstrategie eines Medienunternehmens. Dayan: „Wir arbeiten eng mit unseren Partnern zusammen, um herauszufinden, welche unserer Angebote am besten zu ihrer Videostrategie, ihrem Markenauftritt und ihren Kapazitäten passen.“

### **IT-Fähigkeiten der Plattform ausbauen**

Der Trend ist der Freund von Wibbitz: Prognosen gehen davon aus, dass Videoinhalte im Jahr 2020 bis zu 75 Prozent der mobilen Internetnutzung ausmachen werden. Gleichzeitig wird erwartet, dass sich die Ausgaben für digitale Videowerbung allein in den USA bis 2020 auf 28 Milliarden US-Dollar verdreifachen werden. Der Markt könnte also kaum attraktiver sein, und Wibbitz wächst mit ihm. Erst kürzlich hat das Unternehmen ein Büro in Frankreich eröffnet, das dritte neben New York und Tel Aviv und zugleich die erste Niederlassung in Europa. „Das war erst der Anfang. Wir wollen uns auf dem europäischen Markt etablieren und unsere Technologie in noch mehr Nachrichtenredaktionen bringen. Gleichzeitig arbeiten wir permanent daran, die KI-Fähigkeiten der Plattform auszubauen“, kündigt Dayan an. Seine Vision: „Wibbitz soll die Lösung sein, die alle Produzenten von Inhalten benutzen, um ihre Geschichten visuell, aufmerksamkeitsstark und einfach zu erzählen.“ ■

# Bertelsmann und seine Bereiche

Zu den Bertelsmann-Unternehmensbereichen gehören die RTL Group (Fernsehen), Penguin Random House (Bücher), Gruner + Jahr (Zeitschriften), BMG (Musik), Arvato (Dienstleistungen), die Bertelsmann Printing Group (Druck), die Bertelsmann Education Group (Bildung) und Bertelsmann Investments (Fonds).



Fernsehen und Radio öffnen den kleinsten Raum zur großen Welt. Wer einschaltet, trifft rasch auf die RTL Group. Das größte Rundfunkunternehmen Europas betreibt Sender in zehn Ländern und zählt zu den führenden Inhaltproduzenten.



Bücher machen Menschen zu Entdeckern. Und nirgendwo warten so viele wie bei Penguin Random House. Mit über 15.000 Neuerscheinungen und über 800 Millionen verkauften Publikationen im Jahr ist Penguin Random House die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt.



Gruner + Jahr ist die Heimat faszinierender Medienmarken und mit über 500 Angeboten (Magazine, Websites und digitale Medien) in mehr als 20 Ländern vertreten. In Deutschland unter anderem mit „Stern“, „Brigitte“, „Geo“, „Capital“, „Gala“ und „Schöner Wohnen“.



Das Musikunternehmen, das den Herausforderungen der digitalen Revolution auf dem Musikmarkt gerecht wird. BMG bietet einzigartige Leistungen, Fairness und Transparenz; das Engagement für Künstler und Komponisten stehen stets im Vordergrund.

## **arvato** BERTELSMANN

Dienstleistungen sind in vielen Geschäften der Schlüssel zum Erfolg. Arvato arbeitet täglich mit mehr als 70.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern an maßgeschneiderten Lösungen für Geschäftskunden aus aller Welt.

## **Bertelsmann** **Printing Group**

Gedruckte Produkte sind eine feste Größe in der Kommunikation vieler Unternehmen. Ob als Zeitschrift, Katalog, Werbebroschüre oder mit digitalen Angeboten. Die Bertelsmann Printing Group bildet die Bandbreite der modernen Druckindustrie ab.

## **Bertelsmann** **Education Group**

Die Bertelsmann Education Group schafft Systeme für lebenslanges Lernen, in denen die Lehrinhalte gezielt auf die tatsächlichen Bedürfnisse von Arbeitgebern abgestimmt sind („Education to Employment“). Hiervon profitieren sowohl Lehrende als auch Unternehmen.

## **BI** Bertelsmann **Investments**

Bertelsmann Investments bündelt die globalen Start-up-Beteiligungen von Bertelsmann. Schwerpunkt der Aktivitäten sind die strategischen Wachstumsregionen Brasilien, China und Indien sowie die USA und Europa.

# Innovation@ Bertelsmann

24 Geschichten über innovative Menschen,  
Projekte und Produkte

What's Your Story?  
Teil 5

## Herausgeber

Bertelsmann SE & Co. KGaA,  
Gütersloh

## Verantwortlich

Karin Schlautmann

## Redaktion

Markus Harbaum,  
Markus Laß, Jan Witt,  
Hendrik Baumann, Sarah Maria El Safty

## Gestaltung

Dirk Bartos/BartosKersten Printmediendesign

## Realisation

Territory CTR GmbH  
Gütersloh

## Fotos

Arvato CRM Solutions/Adobe Stock/kwanchaift, Arvato Financial Solutions, Arvato SCM Solutions,  
Arvato Systems/Fotolia/Adobe Stock, Bertelsmann, Bertelsmann/Paul Schirrhofer, BMG, BMG/  
Matti Hillig/Klaus Sahm/Sandra Vjandi, Fremantle Media, Groupe Cerise, Gruner + Jahr, Gruner + Jahr/  
Patrick Tiedtke/2Vista, Lendingkart, M6, Medcel, Mobike, Kai Uwe Osterhelweg, Penguin Random House UK,  
Penguin Random House US/Out of Print, Penguin Random House Grupo Editorial/Fiorella Battisti/  
Victoria Iglesia, RTL Ad Connect, Sonopress/Jan Voth, Udacity, Verlagsgruppe Random House,  
Wibbitz, Wildside, Wildside/Gianni Fiorito

## Kontakt

Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Unternehmenskommunikation  
Carl-Bertelsmann-Straße 270  
33311 Gütersloh  
Telefon: 05241 80-2368  
E-Mail: benet@bertelsmann.de

November 2017











