

Global Business@ Bertelsmann

Acht Geschichten über international erfolgreiche Unternehmen und Unternehmer bei Bertelsmann

Ob Medien, Dienstleistungen, Bildungsangebote oder Investments: Die Geschäftsaktivitäten von Bertelsmann werden immer internationaler. In den vergangenen Jahren ist der Umsatz, den der Konzern außerhalb Deutschlands und Europas erzielt, deutlich angestiegen. Besonders in den USA als größtem Markt der Welt hat Bertelsmann seine Geschäfte nachdrücklich ausgebaut. Und auch die Wachstumsregionen China, Indien und Lateinamerika werden zügig weiter erschlossen. In jedem Unternehmensbereich gibt es zahlreiche Beispiele für erfolgreiche globale Geschäfte. Acht dieser Erfolgsgeschichten stellt der neue Band der von der Bertelsmann-Unternehmenskommunikation herausgegebenen Buchreihe „What's Your Story?“ vor. Auf den folgenden Seiten lesen Sie Auszüge aus diesem Buch. ■

INSIDE

Exklusiver Vorabdruck aus dem Bertelsmann-Mitarbeitermagazin (Oktober 2018)



„Deutschland 83“ als Wendepunkt

„Deutschland 83“, „The Young Pope“, „American Gods“ – Fremantle Media produziert immer mehr international erfolgreiche Serien.



Das Büro von Sarah Doole in der Londoner Zentrale von Fremantle Media hat gerade einmal eine Wand, an der sich Bilder aufhängen lassen. Der Rest des Raums wird von Glasfronten eingerahmt. Als Doole vor fünf Jahren von der BBC zum Produktionsarm der RTL Group wechselte und hier ihren neuen Job als Director of Global Drama antrat, war diese Wand leer. Heute ist sie als „Wall of Fame“ von oben bis unten mit Plakaten weltweit erfolgreicher Serien von Fremantle Media bedeckt – und zeigt so auf einen Blick, was Sarah Doole und ihr Team in den vergangenen Jahren vollbracht haben. Denn Doole hatte vor fünf Jahren im Grunde nur einen, dafür umso wichtigeren Auftrag mit auf den Weg bekommen: den Anteil fiktionaler Fernsehserien für den internationalen Markt im Katalog von Fremantle Media deutlich zu erhöhen. Deren Anteil am Gesamtumsatz lag damals nur bei etwa sechs Prozent und sollte mittelfristig deutlich steigen. Diesem wichtigen Ziel ist Fremantle Media bereits ein gutes Stück näher gekommen. Im kommenden Jahr wird der Umsatzanteil der international vermarktbareren Serien, so die Erwartung, schon bei mehr als 20 Prozent liegen.

Dass fiktionale Serien für Fremantle Media mittlerweile strategische Priorität genießen, ist nicht zuletzt dem Vormarsch der großen Streaming-Plattformen wie Netflix und Amazon Prime zu verdanken. Auch dank ihnen ist der Markt für hochwertige Serien heute sehr viel größer und der Zugang zu diesen Serien für die Zuschauer jederzeit und weltweit möglich. So

hat sich allein in den USA die Zahl neuer Serien zwischen 2010 und 2017 mehr als verdoppelt, von 216 auf 487 Produktionen. Die Anzahl der von Online-Plattformen beauftragten Serien wuchs im gleichen Zeitraum von vier auf 117 neue Serien. Und für dieses Jahr rechnet die Branche sogar mit insgesamt 520 neuen Serien – nur in den USA. „Die Zuschauer sind nicht mehr an einzelne Sender gebunden, sie begeben sich vielmehr selbst auf die Suche nach Serien, die sie interessieren“, sagt Sarah Doole. Auch die Ansprüche der Zuschauer an fiktionale TV-Serien seien deutlich gestiegen. „Serien sind heute Fenster zur Welt, die einmalige, spezielle und fantas-

„Serien sind heute Fenster zur Welt“

SARAH DOOLE

tische Orte zeigen – und wir öffnen diese Fenster für die Zuschauer.“

Bevor allerdings an die Produktion neuer Serien überhaupt zu denken war, mussten erst einmal die Kapazitäten dafür geschaffen werden. Lediglich in Deutschland verfügte Fremantle Media damals mit der UFA über einen starken Serienproduzenten. In Großbritannien und dem restlichen Europa habe man überhaupt keine, in den USA nur geringe Kapazitäten gehabt. Mit einer Reihe von Übernahmen wie Miso in Skandinavien, Wildside in Italien, Fontaram und Kwai in Frankreich, Easy Tiger in Australien und Abot Hameiri in Israel schuf Fremantle Media ein Netzwerk von mittlerweile elf Produktionsstandorten weltweit für fiktionale Serien. Daneben stieg Fremantle Media auch noch jeweils mit einem Minderheitsanteil bei



Internationales Erfolgsformat:

„Deutschland 83“ half Fremantle Media, weitere europäische Serien in der ganzen Welt zu vermarkten.

einer Reihe von neugegründeten Serienproduzenten wie beispielsweise Dancing Ledge, Corona TV und Duck Soup in Großbritannien ein, um sich so den ersten Zugriff auf die kreativen Talente und den kreativen Output dieser Firmen zu sichern.

Eine tolle Geschichte

Als Sarah Doole 1982 begann, im TV-Produktionsgeschäft zu arbeiten, war die Fernsehwelt noch völlig vom US-amerikanischen Fernsehen dominiert. Die USA waren Weltmeister im Export von Fernsehserien, die von TV-Sendern weltweit in großen Paketen, sogenannten Output-Deals, eingekauft wurden. Umgekehrt dagegen hatten Serien aus nicht-englischsprachigen Ländern so gut wie keine Chance, in den USA gezeigt zu werden. „Selbst Serien aus Großbritannien hatten es in den USA unglaublich schwer“, erinnert sich Sarah Doole, die 20 Jahre lang unter anderem britische Serien in die ganze Welt verkauft hat.

„Der Wendepunkt für Fremantle Media kam dann 2014 mit ‚Deutschland 83‘“, sagt

Sarah Doole, wobei ihr auch ein glücklicher Umstand zu Hilfe kam. UFA Fiction hatte das Script für die deutsch-deutsche Spionagegeschichte, die die Fremantle-Media-Tochter für RTL Television produzierte, an Sarah Doole weitergegeben. „Zum Glück war das Script auf Englisch geschrieben, sonst hätte ich es wohl nicht gelesen“, bekennt sie. Die US-amerikanische Schriftstellerin Anna Winger hatte die Serie zusammen mit ihrem Mann, dem UFA-Produzenten Jörg Winger, kreiert, deshalb das englischsprachige Script. „Ich war völlig begeistert von ‚Deutschland 83‘, eine tolle Geschichte, die eine andere Perspektive auf die deutsche Geschichte vermittelte und ein Fenster in das damalige Ostdeutschland öffnete“, so Doole.

„Deutschland 83“ war ein Türöffner für uns“, sagt Sarah Doole in der Rückschau. „Dieser Erfolg hat aber nicht nur für uns, sondern für alle europäischen Serien den



Fremantle Media

- **Gründung:** 2001
- **Mitarbeiter:** ca. 1.300
- **Stammsitz:** London
Standorte in weiteren 30 Ländern
- **Aktivitäten:** Produktion, Lizenzierung und Distribution von Film- und Fernsehformaten
- **Unternehmensbereich:** RTL Group

www.fremantlemedia.com

Weg freigemacht.“ Als Beispiel nennt sie „My Brilliant Friend“ nach dem gleichnamigen Bestseller von Elena Ferrante. Die Serie, eine Familiengeschichte im Neapel der 1950er-Jahre, wurde im vergangenen Jahr von der Fremantle-Media-Tochter Wildside komplett auf Italienisch, ja sogar im neapolitanischen Dialekt gedreht. Trotzdem ist der bekannte US-Kabelsender HBO Koproduzent und beteiligt sich damit erstmals in seiner Geschichte an einer nicht-englischsprachigen Serie. „Noch vor vier Jahren wäre niemand auf diese Idee gekommen, mittlerweile haben sich alle daran gewöhnt“, so Doole.

Türen für neue Kunden öffnen

Diese Entwicklung kommt dem europäischen TV-Produzenten Fremantle Media sehr entgegen. „Heute sind etwa die Hälfte aller Serien, die wir weltweit anbieten, nicht-englischsprachig, sie sind auf Dänisch, Italienisch, Deutsch, Französisch oder Spanisch“, sagt Sarah Doole. Gezeigt würden diese Serien auch über Netflix und Amazon, mit denen Fremantle Media große Verträge habe abschließen können. „Hier zeigt sich: Wenn man neue Geschichten erzählt, öffnen diese Türen zu neuen Kunden.“ Sie sei davon überzeugt, dass diese Entwicklung anhalten werde. „Der Geist ist aus der Flasche.“ Denn für die jetzige junge Generation von Serienzuschauern seien nicht-englischsprachige Serien bereits ein völlig normaler Zustand. „Die junge Generation will einfach die besten Geschichten aus aller Welt sehen, weniger würden sie nicht akzeptieren“, meint Sarah Doole. ■



Sarah Doole, Director of Global Drama bei Fremantle Media

Buchgeschäft in einer neuen Dimension

Die „Avatar“-Geschichte von Star-Regisseur James Cameron kehrt ab 2020 zurück auf die Kinoleinwände. Das weltweite Buchprogramm rund um das Franchise verantwortet exklusiv Penguin Random House. Die Vorfreude des Teams auf dieses wegweisende Projekt ist riesig.

Wenn mit „Avatar“ der bis heute erfolgreichste Kinofilm seine Fortsetzung auf der Leinwand findet, kommt Penguin Random House dabei eine Schlüsselfunktion zu. Denn als ein Eckpfeiler des globalen, multimedialen Unterhaltungspakets verantwortet die Verlagsgruppe das weltweite Buchprogramm, das die Rückkehr des Science-Fiction-Blockbusters begleitet. Schon bevor ab 2020 der erste von insgesamt vier angekündigten neuen „Avatar“-Filmen an die Kinokassen lockt, können sich Fans und solche, die es werden wollen, auf neue Geschichten aus dem von Star-Regisseur James Cameron erschaffenen Universum freuen. Außergewöhnlich an dem „Avatar“-Projekt ist die Rolle, die Penguin Random House zuteilwird: Die Verlagsgruppe agiert erstmals als eine Art globaler Generalunternehmer für das nahezu komplette Buch-Lizenzgeschäft. „Das ist eine ganz neue Dimension für uns, etwas Vergleichbares haben wir noch nie zuvor gemacht“, sagt Scott Shannon, Executive Vice President und Publisher beim Verlag Del Rey. Gemeinsam mit seinem Team führte er stellvertretend für Penguin Random House die Verhandlungen über den internationalen Auftrag. „Wir freuen uns alle auf eine spannende Reise“, so Shannon.

Mit einem weltweiten Einspielergebnis von rund 2,8 Milliarden US-Dollar ist „Avatar“ bis heute der erfolgreichste Film an den Kinokassen. Die Fortsetzungen sollen daran anknüpfen, doch die Filme allein reichen nicht aus, um die schier grenzenlose Kreativität von James Cameron und seiner Produktionsfirma Lightstorm Entertainment abzubilden.

Cameron selbst ist seit seiner Kindheit ein begeisterter Leser. Science-Fiction- und Fantasy-Bücher hätten ihn zu dem Geschichtenerzähler gemacht, der er geworden ist, betonte er einmal in einem Interview. „James Cameron und das Team von Lightstorm Entertainment haben so viele Geschichten im Kopf, die sie verbreiten möchten. Deshalb wollten sie einen Kanal, der über die Filme hinausgeht“, erklärt Scott Shannon. „Aus diesem Grund sind ihm Bücher so wichtig. James Cameron hat nach einem Partner gesucht, der genau die Art von Büchern erschaffen

„Etwas Vergleichbares haben wir noch nie zuvor gemacht“

SCOTT SHANNON

kann, die er als Kind geliebt hat. Er hatte das Gefühl, dass wir dafür perfekt geeignet sind“, sagt Shannon.

Als weltgrößte Publikumsverlagsgruppe, die rund 250 eigenständige Verlage aus 20 Ländern unter einem Dach vereint, stellte Penguin Random House den idealen Partner dar. 2014 kam es zu den ersten Gesprächen mit Lightstorm Entertainment sowie der Filmgesellschaft 20th Century Fox. Zwei Jahre nahmen die Verhandlungen in Anspruch. Jeder beteiligte Verlagsbereich bei Penguin Random House musste der Vereinbarung zustimmen. Für gewöhnlich läuft die internationale



Oben: Auf „Avatar“ sollen weitere Filme folgen – begleitet von Büchern, die in Verlagen von Penguin Random House erscheinen.

Links: Der Kern des Projektteams von Penguin Random House um Scott Shannon (vordere Reihe, Zweiter von links)

Vermarktung von Büchern so ab, dass ein Verlag einen Titel für ein bestimmtes Land auf den Markt bringt und die Lizenz daran in andere Länder verkauft. Im Rahmen des „Avatar“-Programms ist es möglich, dass Verlage von Penguin Random House eigenständige Bücher veröffentlichen, die für ihren lokalen Markt maßgeschneidert sind. Und es geht noch weiter: Penguin Random House darf Wettbewerber als Partner mit ins Boot holen. „Wenn wir davon überzeugt sind, dass ein bestimmter Titel nicht zu unserem Portfolio passt, sondern bei einem anderen Verlag besser aufgehoben ist, dürfen wir mit diesem zusammenarbeiten, um das Buch auf den Markt zu bringen“, erklärt Shannon. Alle Wege zu einem „Avatar“-Buch führen also über Penguin Random House. „Das ist ein einzigartiger Deal für uns“, freut er sich.

Gegenwärtig dürfen weder 20th Century Fox und Lightstorm noch die Kollegen von Penguin Random House genauere Angaben zum geplanten Buchprogramm machen. Shannon darf noch keinerlei Details preisgeben, weder die Titel oder die Handlungsrahmen einzelner Bücher noch die Namen der bislang feststehenden Autoren. Immerhin kann Shannon verraten, dass das erste Buch veröffentlicht werden soll, bevor der erste der neuen Kinofilme



über die Leinwände läuft. Ebenfalls kann er bestätigen, dass sich weitere Titel aus der frühen Phase bereits in der Mache befinden. Um alle geplanten Geschichten erzählen zu können, versammelt Penguin Random House ein vielfältiges Aufgebot an Schriftstellern: „Wir werden über eine große Bandbreite an Autoren verfügen, Männer wie Frauen aus verschiedenen Ländern. Langjährige Veteranen des Science-Fiction-Genres befinden sich ebenso darunter wie junge Talente, das machen wir immer vom jeweiligen Buch abhängig“, kündigt Shannon an. Ebenso kann er jetzt schon vorwegnehmen, dass die Palette der

Werke von Romanen über Jugendtitel bis hin zu Sachbüchern reichen wird.

Dem englischsprachigen Markt kommt dabei eine tragende Rolle zu. In den Vereinigten Staaten wird der Verlag Del Rey die Buchtitel für die erwachsene Zielgruppe auf den Markt bringen, im Vereinigten Königreich fällt diese Aufgabe dem Verlag Cornerstone als Teil von Penguin Random House UK zu. Die Bücher für Kinder und Jugendliche erscheinen in den USA bei Penguin Young Readers, im Vereinigten Königreich bringt die Jugendsparte Penguin Random House Children's die Titel auf den Markt. Mit an Bord ist auch

Penguin
Random
House

Penguin Random House

→ **Gründung:** 2013

→ **Mitarbeiter:** ca. 10.600

→ **Stammsitz:** New York
Standorte in weiteren 17 Ländern

→ **Aktivitäten:** Veröffentlichung von Büchern, E-Books und Hörbüchern in den Bereichen Belletristik, Sachbücher und Kinderbücher

www.penguinrandomhouse.com

Dorling Kindersley (DK), um mit aufwändig illustrierten Handbüchern, Guides, Enzyklopädien und Making-of-Publikationen die Welt von „Avatar“ in ganz neuen Blickwinkeln zu erschließen. Ein weiteres Land werde laut Shannon eine besonders prominente Rolle spielen: China. Die Volksrepublik könnte der größte Markt für das Franchise werden, sogar noch vor den USA. Denn der „Avatar“-Stoff sei im Reich der Mitte schon jetzt sehr beliebt.

Wichtige Themen

Das Potenzial dazu, in ähnliche Dimensionen wie „Star Wars“ vorzustoßen, besitze „Avatar“ Shannons Meinung zufolge auf jeden Fall. Die von James Cameron erschaffene Welt reflektiere wichtige und drängende Themen unserer Zeit: die Beziehung der Menschheit zu ihrer Umwelt und ihren Mitmenschen, der Einfluss menschlichen Verhaltens auf die Natur, der Umgang mit Ressourcen, die Toleranz gegenüber anderen oder auch die Fähigkeit, über den eigenen Horizont hinauszublicken. „James Cameron möchte mit seinen Filmen eine Botschaft vermitteln, aber sie zugleich so verpacken, dass sie jeden anspricht“, sagt Shannon und ergänzt: „Uns bei Penguin Random House gefällt dieser Ansatz. Wir werden die Geschichte weit über das Ende der kommenden Filme hinaus fortschreiben. Wenn es nach uns geht, werden wir noch in 20, 30 Jahren „Avatar“-Bücher herausgeben, und wir hoffen, die Leser möchten das auch. Denn es gibt in diesem Universum so viele Orte zu entdecken.“ ■

Von Hamburg in die Welt: die Durchstarter von G+J

Applike, das von Jonas Thiemann und Carlo Szelinsky gegründete Inhouse-Start-up von Gruner + Jahr, betreibt Apps, die Endnutzern Apps empfehlen, und vermarktet sein detailliertes Wissen über die Nutzer.

G+J

Für Jonas Thiemann und Carlo Szelinsky ging Anfang 2016 ein Traum in Erfüllung: Unter dem Dach von Gruner + Jahr nahm das von ihnen gegründete Inhouse-Start-up Applike offiziell seinen Betrieb auf. Das Online-Unternehmen mit Sitz in Hamburg bezeichnet sich als App-Empfehlungsplattform. Wie gut dieses Geschäftsmodell im Bereich Mobile Marketing tatsächlich funktioniert und wie stark Applike innerhalb kürzester Zeit gewachsen ist, hat die Gründer – und Gruner + Jahr nicht minder – dann doch überrascht. Inzwischen arbeitet die hundertprozentige G+J-Tochter hochprofitabel und ist in ihrem Marktsegment sogar Weltmarktführer.

„Wir staunen manchmal immer noch darüber, wie stark sich unser Geschäft tatsächlich entwickelt hat“, freut sich CEO Jonas Thiemann. „Es gab mehrere Zeitpunkte, an denen wir Applike in mehr Ländern ausgerollt hatten als Mitarbeiter bei uns beschäftigt waren“, sagt der studierte Betriebswirt und drückt damit aus, was ihn und seinen Mitgründer und Freund Carlo Szelinsky – er studierte Technische Informatik – am meisten begeistert: Eine Technologie entwickelt zu haben, die weltweit auf Millionen von Smartphones läuft. Mit ihrem Geschäft sind sie von Hamburg aus inzwischen in 27 Ländern auf dem Markt, haben 20 Millionen Nutzer gewonnen, verzeichnen eine vierstellige Wachstumsrate und hohe Renditen.

Dabei ist die grundlegende Idee von Applike simpel und für jeden Smartphone-Nutzer leicht nachvollziehbar: Die Zahl der Apps, also der kleinen Programme oder Anwendungen, die sich jeder Nutzer auf sein Gerät herunterladen kann, ist un-

überschaubar groß. „Wir geben Smartphone-Nutzern eine praktische Möglichkeit, ihren Wünschen und Vorlieben entsprechende Apps zu finden – mit unseren eigenen Apps“, erklärt Carlo Szelinsky das Prinzip. Applike stellt also eine Reihe von Apps wie Fitplay, Coinpop oder Playbuddy zur Verfügung, die in verschiedenen Ländern angeboten werden und verschiedenste Zielgruppen ansprechen. Wer sich eine solche App herunterlädt und installiert, gegebenenfalls noch freiwillig ein paar weitere Angaben zu sich selbst macht und die App dann zum ersten Mal startet, entdeckt eine perfekt auf sich selbst zugeschnittene digitale Welt: „Die App stellt fest, welche Daten und welche Apps auf dem Gerät gespeichert sind und wie sie genutzt werden“, beschreibt Szelinsky den Vorgang. In Sekundenbruchteilen erstellt

„Wir staunen darüber, wie stark sich unser Geschäft entwickelt hat“

JONAS THIEMANN

die App ein detailliertes Nutzerprofil, das die Grundlage für Recherchen im Google Play Store bildet; ein Produkt für den Apple App Store befindet sich in der Testphase. Das Ergebnis ist eine individuelle, maximal zehn Einträge lange Liste mit für den Nutzer interessanten Apps.

„App-Publisher haben ein großes Interesse daran, dass ihre Apps heruntergeladen werden – und eine entsprechend hohe Bereitschaft, dafür zu bezahlen“, erklärt Jonas Thiemann das Geschäftsmodell. „Wenn also Apps von unseren Partner-Publishern in unseren Listen auftauchen und dann tatsächlich installiert werden, be-

kommen wir dafür Geld.“ Da Applike durch umfangreiche Datenanalysen die Nutzer der Smartphones so genau kennt, stehen App-Publishern sehr detaillierte Informationen für gezielte Marketingmaßnahmen zur Verfügung. Und zwar so detailliert, dass nach Angaben von Applike diese Art der zielgruppengenauen Ansprache zu deutlich höheren Klickraten, sogenannten In-App-Käufen und letztlich Umsatz für die App-Betreiber und deren Werbekunden führt. „Über uns können App Publisher genau diejenigen Nutzer erreichen, die für ihre Apps relevant sind“, sagt Carlo Szelinsky.

Die Smartphone-Nutzer bekommen aber nicht nur maßgeschneiderte Listen voller spannender Apps geliefert. „Für die intensive Nutzung von Apps werden sie mit einer virtuellen Währung belohnt, die sie in Gutscheine oder andere Boni umtauschen können“, erklärt Carlo Szelinsky. In Asien sind das zum Beispiel digitale Coins, die in Donut-Läden eingelöst werden können, in den USA Supermarkt-Gutscheine und in Deutschland Gutscheine für Onlinehändler. „Das macht unsere Apps doppelt interessant und steigert die Attraktivität unserer Produkte für die Nutzer.“

Eigene Technologien

Die Apps basieren auf einer Technologie, die Applike selbst entwickelt hat. „Wir haben rund anderthalb Jahre gebraucht, um die Nutzung anderer Apps auf einem Smartphone so mitlesen und analysieren zu können, wie wir uns das vorgestellt haben“, berichtet Carlo Szelinsky und fügt stolz hinzu: „Alle wesentlichen Teile unserer technologischen Infrastruktur stammen von uns. Wir setzen nichts ein, was wir nicht selbst entwickelt haben.“

Die Zahl der Applike-Nutzer nimmt beständig zu, gut 50.000 neue sind es nach Unternehmensangaben jeden Tag. War Applike zunächst in Deutschland ver-

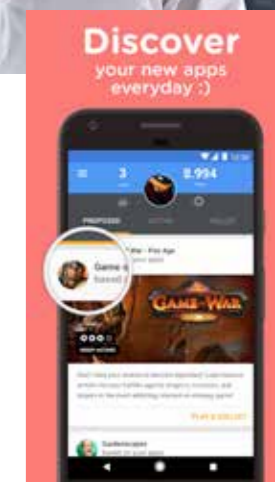


Carlo Szelinsky (links) und Jonas Thiemann, Gründer von Applike. Die Apps von Applike (rechts) werden in verschiedenen Umgebungen angeboten, um möglichst viele Interessenten zu gewinnen.

treten, folgten kurz darauf Österreich und die Schweiz, dann ging es weiter mit dem niederländischen, britischen und französischen Markt. „Inzwischen entfällt ein großer Teil der Aktivitäten und auch Einnahmen auf Märkte außerhalb Deutschlands. Allein im größten Markt der Welt, den USA, erzielt Applike inzwischen rund drei Viertel seines Umsatzes. Immer mehr Mitarbeiter kommen aus anderen Ländern zu Applike nach Hamburg. Sie stammen unter anderem aus Südkorea, Kanada, aus der Ukraine, aus Aserbaidschan, China, Kroatien und der Türkei. Derzeit sind rund

50 Menschen bei Applike beschäftigt, sie arbeiten in Gemeinschaftsbüros, keiner von ihnen ist älter als 39.

Sie sind fortlaufend damit beschäftigt, die Analyseprozesse zu optimieren, um noch genauere Angaben zu bekommen, sowie die Algorithmen anzupassen, die die Applike-Apps in aller Welt anzeigen. Ähnliches gilt für die Optimierung der Werbekampagnen in den empfohlenen Apps. Weltweit sind es rund 500 Millionen Werbekontakte pro Monat, die durch Applike erzeugt werden. „In unserem Marketing Tech-Stack liegt unser Wettbewerbsvorteil“, erklärt Szelinsky. „Unsere Prozesse sind im Laufe der Zeit so schnell und so genau geworden, wie es kein anderer Anbieter bislang geschafft hat. Wir perfektionieren diese Prozesse immer weiter, so dass sie möglichst autonom laufen. Somit gewinnen unsere Entwickler und auch andere Mitarbeiter Freiraum für neue Ideen, anstatt sich immer wieder mit gleichförmigen Aufgaben beschäftigen zu müssen. Mit diesem einmaligen Asset sind wir in unserem Geschäft Weltmarktführer. Diesen Vorsprung wollen und müssen wir natürlich halten.“



Applike ist dabei, sich geografisch weiter auszudehnen. „China und Indien sind höchst attraktive Märkte, die wir derzeit genauer unter die Lupe nehmen.“ Womöglich wird Applike in diesem Zusammenhang sogar erstmals eigene Vertriebsbüros in Asien eröffnen. Auch die Mitarbeiterzahl am Stammsitz Hamburg könnte sich weiter erhöhen, auf vielleicht hundert insgesamt. Und natürlich lockt die – im Vergleich zur Android-Umgebung deutlich kleinere – Apple-Welt mit ihren iPhones und iPads. „Hier gibt es einige besondere technische Herausforderungen und Systemanforderungen. Wir sind dran ...“, verspricht Carlo Szelinsky. ■

appliance

Applike

→ **Gründung:** 2015

→ **Mitarbeiter:** 50

→ **Stammsitz:** Hamburg

→ **Aktivitäten:** Apps, die Apps empfehlen – und zielgenaue Werbung ermöglichen

→ **Unternehmensbereich:** Gruner + Jahr

www.appliance.info

Kreative Performance messbar machen

BMG nutzt weltweit gesammeltes Management-Wissen sowie Erfahrungen und Daten aus umfangreichen Analysen, um gezielt erfolgreiche Songs für den Musikmarkt zu entwickeln.

Kris Wu ist in China und Südkorea das, was Justin Bieber in der westlichen Welt ist: ein Musikstar ersten Ranges. Das Bemerkenswerte an ihm ist, dass sein Erfolg auf der Zusammenarbeit, wenn nicht sogar auf dem Zusammenwachsen verschiedener Weltkulturen basiert. Denn der smarte junge Mann, der auch als Schauspieler und Model große Bekanntheit erlangt hat, steht mit Songs auf der Bühne, die aus der Feder von BMG-Songschreibern aus mehreren Ländern stammen. Bei ihrer gemeinsamen kreativen Arbeit gingen diese besonders zielstrebig und fundiert ans Werk, wie Thomas Scherer, Chef der Abteilung BMG Global Writer Services, und Marian Wolf, Director Global Writer Services, im Gespräch erklären. Dabei geht es um die weltweite Vernetzung ebenso wie um die Verknüpfung von Kreativität und Management-Wissen.

„Kris Wu kam im Jahr 2016 eines Tages zu uns und bat uns um Unterstützung bei der Entwicklung neuer Songs“, berichtet Scherer, der seit rund 25 Jahren für Musikgeschäfte und Firmen von Bertelsmann arbeitet und seit dem Start der neuen BMG im Jahr 2008 zum Führungsteam des Musikunternehmens gehört. „Er hatte genaue Vorstellungen, wie sich seine Musik anhören sollte: Ihm strebte etwas in Richtung Hip-Hop vor, etwa so wie der bekannte kanadische Rapper Drake. Eine Stilrichtung, die in seinem Heimatland bis dahin eher wenig verbreitet war. Also haben wir einige unserer besten Songwriter und Produzenten aus diesem Genre nach Los Angeles zu einem Songwriter-Workshop ins Studio geholt und mit Kris Wu zusammen arbeiten lassen. Das Ergebnis fiel beeindruckend aus.“

Fünf der so entstandenen Songs wurden schließlich veröffentlicht, drei auf

einem Kurzalbum, einer EP, auch in den USA. Einer dieser Songs, nämlich „Juice“, schaffte es innerhalb kurzer Zeit nicht nur in die Charts, sondern sogar auf Platz eins der US-iTunes-Hitliste. „Es war das erste Mal, dass ein chinesischer Künstler in den USA einen derartigen Erfolg feiern konnte – und BMG hat sich mit ihm gefreut“, erinnert sich Marian Wolf stolz. Natürlich waren die Songs dann auch in China Hits.

„Die große Idee ist, Künstlern gezielt passende Songs auf den Leib zu schneiden und dafür die geballte Kreativität unserer Songwriter aus aller Welt zu nutzen“, beschreibt Thomas Scherer die Arbeit der 2011 von ihm und Marian Wolf gegründeten Einheit BMG Global Writer

„Das Ergebnis
fiel beeindruckend
aus“

THOMAS SCHERER

Services. BMG-Komponisten und -Autoren haben seitdem reichlich Erfahrung darin gesammelt, im Rahmen eines „Soundlabs“ gemeinsam neue Stücke für Künstler zu entwickeln, wenn Plattenfirmen und Musikmanager sie damit beauftragen. Und das gilt für Rihanna und Beyoncé ebenso wie für Kris Wu, für den derzeit neue Ideen entwickelt werden.

Auf dieser Basis baut nun der nächste Entwicklungsschritt für BMG Global Writer Services auf. „Die globale Community von rund 1.200 BMG-Songschreibern in der ganzen Welt hat uns entscheidend vorangebracht. Doch wir glauben, dass



Marian Wolf, Director, Global Writer Services, Artists & Repertoire bei BMG (links), und Thomas Scherer, Executive Vice President Frontline Publishing, U.S. & Global Writer Services bei BMG

wir ihre Kreativität um einen weiteren Faktor ideal ergänzen können, um noch bessere Ergebnisse zu schaffen: Daten“, fasst Marian Wolf den zweiten Ansatz zusammen. „Dafür haben wir den Begriff ‚DAT:1VE‘ geschaffen, bestehend aus ‚Data‘ und ‚Creative‘. Er beschreibt zwei Elemente, die bislang wenig miteinander in Einklang gebracht worden sind. Unser Management-Wissen, unsere Erfahrung und eigens angestellte Analysen versetzen uns in die Lage, auf Basis unseres aktuellen Songwriter- und Künstler-Portfolios Entscheidungen treffen zu können, welche neuen Künstler und Songwriter wir unter Vertrag nehmen.“ Für diese Analysen haben verschiedene BMG-Abteilungen gemeinsam eigene Tools erstellt, die unter anderem die bereits bei BMG unter Vertrag stehenden Songwriter und ihre

finanziellen Erfolge scannen und nach gewählten Kriterien filtern können. Zudem ist es möglich, wie Wolf weiter erklärt, die Performance von Songs und Deals etwa anhand der Verkaufszahlen zu messen.

Im globalen Maßstab denken

„Damit können wir feststellen, zu welchen Kosten welche kreative Leistung welchen Erfolg bringt – ein völlig neuer Ansatz im Musikgeschäft, mit dem wir international absoluter Vorreiter sind“, sagt Thomas Scherer. Denn dieser Realitätscheck, der bei BMG den Namen „Deal Performance Analysis“ trägt, dient dazu, die kreativen Prozesse mit zu steuern und die Leistungen der BMG-Manager zu messen. „Während unsere Kreativmanager bislang neue Verträge mit Songwritern und Künstlern auf Basis guter Kontakte und manchmal eher zufälliger Gelegenheiten abgeschlossen haben, geht es nun darum, gezielt auf den Markt zu schauen, die Nachfrage nach bestimmter Musik beziehungsweise die Lücken im Angebot und aktuelle Musik-trends zu erkennen, gegebenenfalls mit unserem Katalog abzugleichen – und erst

auf Basis dieser Kenntnisse neue Deals abzuschließen“, so Scherer. Um bei den im kreativen Bereich tätigen Kolleginnen und Kollegen das Verständnis für diese Prozesse zu erhöhen und sie in die Lage zu versetzen, die Instrumente anzuwenden, werden sie unter anderem mit speziellen Trainings von Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Investments, Rechtswesen und „Income Tracking“ angeleitet. „Wir wollen ihnen die Möglichkeit geben, einen Geschäftssinn zu entwickeln und im globalen Maßstab zu denken“, fährt der BMG-Manager fort. „Wir wollen sie zu ‚Allround Executives‘ entwickeln – und auf diese Weise ihren kreativen Output noch erfolgreicher machen.“ So sollen sie beispielsweise in Gesprächen mit den Managern oder Anwälten von Künstlern besser beurteilen können, wie erfolgversprechend die neuen Songs sind und wie die finanzielle Ausgestaltung eines neuen Vertrags – was etwa Vorschüsse angeht – aussehen sollte.

Und dieser strategische Ansatz funktioniert eben auch grenzüberschreitend. „Wir haben unser neues Modell zunächst



In China und Südkorea wurde Kris Wu mit der Boygroup Exo bekannt, später auch als Solokünstler und Schauspieler. Mithilfe der Songwriter von BMG schaffte er es auch in den USA auf Platz eins der iTunes-Hitliste.

BMG

BMG

→ Gründung: 2008

→ Mitarbeiter: ca. 750

→ Stammsitz: Berlin
Standorte in weiteren 11 Ländern

→ Aktivitäten: Musikverlagsgeschäft (Music Publishing) und Tonträgergeschäft (Recording Business)

www.bmg.com

in den USA gestartet, mit hervorragendem Erfolg“, sagt Marian Wolf. Nach und nach sind seitdem weitere Länder hinzugekommen, die die zur Verfügung gestellten Werkzeuge in unterschiedlichen Intensitäten einsetzen und selbst auch weiterentwickeln. „Soundlab‘ und ‚DAT:1VE‘ waren es absolut wert, so viel Zeit und Arbeit für ihre Entwicklung und intensive globale Umsetzung aufzuwenden. Wir haben die erwünschte Wirkung erzielt“, resümiert Thomas Scherer. ■

Erst shoppen, später zahlen

Mit Afterpay bietet Arvato Financial Solutions eine Lösung für die Kaufabwicklung, die sowohl Händlern als auch Konsumenten Vorteile bringt. Wie groß der Bedarf an flexiblen Zahlungsmodellen ist, lässt sich an der fortschreitenden Expansion der Marke in Europa ablesen.

Stormberg ist ein Unternehmen, das großen Wert auf verantwortungsvolles Handeln legt. Neben einer umweltfreundlichen Produktion misst der Anbieter von Sport- und Outdoor-Bekleidung aus Norwegen dem fairen Umgang mit seiner Kundschaft hohe Bedeutung bei. „Wir wollen in keiner Weise dazu beitragen, dass unsere Kunden in finanzielle Schwierigkeiten geraten“, sagt Finanzvorstand Ole Hasaas. Wie Stormberg setzen immer mehr Unternehmen in Europa für den Warenverkauf übers Internet auf Afterpay von Arvato Financial Solutions. Was als Geschäftsidee eines Start-ups in den Niederlanden begann, wird inzwischen von mehr als 6.000 Webshops auf dem Kontinent eingesetzt. Aber auch für stationäre Händler ist die Lösung interessant. Ohne Zweifel zählt Afterpay zu den wachstumsstärksten und internationalsten Marken im Portfolio des Finanzdienstleisters.

Bei Afterpay handelt es sich um eine Lösung zur Abwicklung von Bezahlprozessen. Wenn ein Onlinehändler Afterpay verwendet und in seinen Webshop integriert – sei es direkt oder über einen anderen Bezahlendienstleister –, gibt er seinen Kunden die Möglichkeit, während des Bestellvorgangs aus verschiedenen Zahlarten auch den Kauf auf Rechnung auszuwählen. Für Konsumenten ist das praktisch, da sie die bestellten Waren erst nach der Lieferung bezahlen müssen. Doch eben aus diesem Grund fürchten Onlinehändler Zahlungsausfälle und die damit verbundenen Ungewissheiten für das eigene Geschäft. Beim digitalen Einkauf ist Vertrauen schwieriger herzustellen als beim persönlichen Kontakt in einer Filiale. Afterpay gelingt es, sowohl die Kluft zwischen den Wünschen der Kunden und den Sorgen der Unterneh-

men zu überbrücken als auch den Kauf auf Rechnung für beide Seiten so attraktiv zu gestalten wie nie zuvor.

Seit 2012 hatte Arvato Financial Solutions mit Afterpay kooperiert, um Erfahrungen mit der Lösung für „Pay After Delivery“ zu sammeln, also der Bezahlung einer Ware erst nach dem Erhalt der Bestellung. Als Arvato Afterpay im Januar 2014 übernahm, hatte sich das Unternehmen als führender Anbieter im niederländischen Heimatmarkt etabliert. Ende 2015 bekam der internationale Fußabdruck von Afterpay die ersten Konturen, als Arvato die Lösung nach Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland brachte. Inzwi-

„Wir werden die internationale Verfügbarkeit weiter ausbauen“

SEBASTIAN KESPOHL

schen ist Afterpay auch in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Belgien und damit in insgesamt neun europäischen Ländern verfügbar. „Afterpay ist eine Erfolgsgeschichte, und wir sind sehr zuversichtlich, dass wir sowohl die Anzahl der Kunden als auch die internationale Verfügbarkeit Schritt für Schritt ausbauen werden“, sagt Sebastian Kespohl, Country Manager Afterpay Germany bei Arvato Financial Solutions.

Afterpay bewegt sich in einem wachsenden Markt. Einkaufen per Mausclick boomt. Der E-Commerce-Umsatz in Europa wird Prognosen zufolge 2018 ein

Volumen von über 460 Milliarden Euro erreichen, was im Vergleich zum Jahr 2012 beinahe einer Verdoppelung entspricht. Um den Konsumenten das virtuelle Shopperlebnis so bequem wie möglich zu machen, bieten die Händler eine immer größere Vielfalt an Bezahlmethoden an. Sehr gefragt ist der Kauf auf Rechnung, vor allem im umsatzstarken Modebereich. Händler profitieren von der Zahlart, da Kunden bei dieser Option in der Regel mehr Produkte in den Warenkorb legen.

Größtmögliche Freiheit

Afterpay kauft dem Händler direkt nach der Bestellung die offene Forderung ab, wodurch dieser sein Geld erhält und sich auf sein eigentliches Geschäft konzentrieren kann. Nach einer Identitäts- und Bonitätsprüfung übernimmt Afterpay das komplette Risiko. Für die Begleichung der Rechnung wird dem Käufer größtmögliche Freiheit eingeräumt. Die Bezahlung kann klassisch auf einen Schlag oder über eine individuelle Ratenzahlung erfolgen. Diese lässt sich staffeln, auf mehrere Wochen strecken und bei Bedarf sogar pausieren. Im Portal „MyAfterpay“ kann sich der Nutzer schnell einen Überblick über alle seine Bestellungen, Rechnungen, Retouren sowie die noch ausstehenden Zahlungen verschaffen. „Mit unserer Lösung behält der Kunde die Kontrolle und die Flexibilität über die Bestellung und kann bezahlen, wann und wie er will“, erklärt Sebastian Kespohl. Das sei vor allem bei unerwarteten Ausgaben ein großer Vorteil: „Wenn sich eine Familie gerade erst ein neues Auto angeschafft hat und dann die Waschmaschine kaputt geht, kann das Geld schnell knapp werden. Wir ermöglichen es der Familie, sich trotzdem eine neue Waschmaschine zuzulegen, weil sie



Sebastian Kespohl, Country Manager Afterpay Germany, Arvato Financial Solutions

eben erst später dafür bezahlen muss.“ Die damit verbundene Zufriedenheit des Kunden wirke sich positiv auf das Image des Händlers aus, so Kespohl.

Zur Bindung an die Marke trägt auch das Erscheinungsbild der Rechnung bei. Sie ist im Corporate Design des Händlers gestaltet und zeigt Fotos der bestellten Artikel, um dem Kunden das positive Einkaufserlebnis in Erinnerung zu rufen. Außerdem enthält sie Produktempfehlungen oder Hinweise auf Sonderaktionen. „Im Namen des Händlers nutzen wir die Rechnung zugleich als Kanal für die Kundenansprache, was uns keine zusätzlichen Kosten verursacht. Kundenbindung ist

günstiger als Neukundengewinnung“, erläutert Kespohl. Damit die Ansprache der Kundschaft so zielgenau wie möglich erfolgen kann, stellt Afterpay den Händlern vielfältige Daten über das Verhalten der Käufer bereit. Das erlaubt dem Betreiber eines Shops beispielsweise Rückschlüsse darauf, zu welchem Zeitpunkt ein bestimmter Kunde besonders empfänglich für ein Angebot sein dürfte. „Mit Afterpay behalten Händler die Kontrolle über ihre Kundenbeziehung und können diese sogar weiter ausbauen“, fasst Kespohl zusammen.

Afterpay dient AFS auch als Plattform für Pilotprojekte mit digitalen Bezahlmethoden. In Skandinavien testet das Team



Eine Uhr als Geldbörse: In Skandinavien setzt Afterpay Pilotprojekte zum kontaktlosen Bezahlen per Funktechnologie um.

arvato
BERTELSMANN

Arvato Financial Solutions

→ **Gründung:** 1961

→ **Mitarbeiter:** ca. 7.500

→ **Stammsitz:** Baden-Baden
Standorte in weiteren 16 Ländern

→ **Aktivitäten:** Outsourcing-Dienstleistungen rund um den Zahlungsfluss in allen Phasen des Kundenlebenszyklus – vom Risikomanagement über Rechnungsstellung, Debitorenmanagement, Verkauf von Forderungen und bis zum Inkasso

<https://finance.arvato.com>

zum Beispiel die Lösung „Fast Track“. Sie basiert auf einer Technologie für funkgestützte Kurzstrecken-Übertragungen (NFC) und erlaubt es, mittels eines Funkarmbandes und über den Afterpay-Service in Umgebungen wie Stadien, Freizeitparks und Skigebieten kontaktlos einen Kaffee oder einen Hotdog zu bezahlen. Händler dürften angesichts dieser Trends Vorfreude verspüren. Denn laut einer Studie des Finanzdienstleisters USA Technology geben Verbraucher im Schnitt 32 Prozent mehr Geld aus, wenn sie ihre Einkäufe bargeldlos bezahlen. Die Sportexperten von Stormberg jedenfalls möchten mit Afterpay noch so manche Absatzmarke knacken. Finanzchef Ole Hasaas unterstreicht: „Ohne Arvato an unserer Seite wäre ein Wachstum von 2,8 Millionen auf zehn Millionen Euro Umsatz in nur vier Jahren nicht möglich gewesen.“ ■

In Gütersloh gedruckt, in ganz Europa verteilt

Vor acht Jahren baute der Druck- und Mediendienstleister Mohn Media seine Produktlinie Prospekte neu auf. Heute ist das Prospektgeschäft für Dirk Kemmerer, CEO Mohn Media und Digital Marketing der Bertelsmann Printing Group, eine der wichtigsten Säulen im Unternehmen.

Bertelsmann Printing Group

Was haben ein Supermarktkunde aus Polen, ein Schnäppchenjäger aus Frankreich und ein Hundebesitzer aus Irland gemeinsam? – Richtig, in den seltensten Fällen werden sie die deutsche Stadt Gütersloh kennen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie in ihrem Alltag dennoch zahlreiche Berührungspunkte mit Gütersloh haben, ohne dies zu wissen, ist trotzdem groß. Denn zahlreiche Prospekte, die in Polen, Frankreich, Irland und vielen weiteren europäischen Ländern in Supermärkten ausliegen oder in privaten Briefkästen landen, werden genau dort produziert – und das nicht zu knapp.

Rund 200 Millionen Prospekte werden jeden Monat bei Mohn Media gedruckt, weiterverarbeitet und von dort in über 15 verschiedene europäische Länder ausgeliefert. Drei 96-Seiten-Druckmaschinen stehen eigens für den Prospektdruck in den Hallen an der Gütersloher Carl-Bertelsmann-Straße. Damit hat sich das Prospektgeschäft für das zur Bertelsmann Printing Group gehörende Unternehmen in den vergangenen Jahren zu einem der wichtigsten Wachstumstreiber entwickelt – trotz der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft. „Für eine umsatzorientierte Industrie wie den Einzelhandel, die bei uns 90 Prozent des Prospektvolumens ausmacht, funktioniert diese Form der Werbung extrem gut. Die absolute Menge an Handzetteln ist in den vergangenen Jahren, trotz Trends wie dem Mobile Couponing, gestiegen“, erklärt Dirk Kemmerer, CEO Mohn Media und Digital Marketing der Bertelsmann Printing Group.

Im Zuge der zunehmenden Prospektwerbung in privaten Briefkästen und des damit größer werdenden Druckvolumens im Prospektbereich stieg Mohn Media im Jahr 2010 nach einer längeren Auszeit wieder in das Geschäft ein und baute die Produktlinie Prospekte neu auf. „Da viele unserer Kunden im Einzelhandel Filialen in ganz Europa betreiben, liefern wir Prospekte dementsprechend auch nach Belgien, in die Niederlande, nach Italien, Spanien oder Osteuropa“, zeigt Kemmerer den Umfang des Geschäfts auf. Der Lebensmitteleinzelhandel mache dabei den größten Anteil aus, sodass die bunten Broschüren aus Gütersloh meistens eben in den Händen von Supermarktkunden landen.

„Diese Form der
Werbung funktioniert
extrem gut“

DIRK KEMMERER

Doch auch Haustierbesitzern in ganz Europa kann tagtäglich eine Broschüre aus Ostwestfalen in die Finger geraten. Als jüngsten Kunden konnte Mohn Media nämlich Anfang dieses Jahres die Fressnapf-Gruppe von sich überzeugen. Das Franchise-Unternehmen mit Sitz in Krefeld ist Europas größte Fachhandelskette für Tiernahrung und -zubehör. In nicht deutschsprachigen Ländern firmieren die Fressnapf-Märkte mit wenigen Ausnahmen unter dem Namen „Maxi Zoo“. „Bei dem Prospekt für unseren Kunden Fressnapf handelt es sich um ein zwölfseitiges Produkt, das auf 45-Gramm-Zeitungspapier gedruckt wird“, beschreibt Dirk Kem-

merer den aktuellen Auftrag. Rund 14,5 Millionen Fressnapf-Prospekte werden monatlich bei Mohn Media produziert und von dort aus in ganz Deutschland sowie nach Frankreich, Belgien, Irland und Luxemburg ausgeliefert. Die belgische Ausgabe erscheint dabei in drei verschiedenen Sprachversionen: auf Niederländisch, Französisch und in einer zweisprachigen Variante. Die Herstellung der deutschen Ausgabe, die in einer Auflage von sieben Millionen Exemplaren erscheint, dauert etwa einen Tag. Mit 50 Kilometern pro Stunde rauschen die Fressnapf-Broschüren durch die riesige Druckmaschine, sodass in der Stunde circa 320.000 Exemplare entstehen.

Nach dem Druck ist eine der zentralen Herausforderungen die Logistik. „Bei unserem Kunden Fressnapf ist Irland momentan das Land, das von Gütersloh aus gesehen am weitesten entfernt ist. Das heißt, die Lkws müssen rechtzeitig bestellt werden, damit das Produkt pünktlich ankommt. Der Weg ist lang, und wir müssen hier zusätzlich Wasser überqueren“, fährt Kemmerer fort. Von insgesamt zwölf Ländern, in denen Fressnapf zurzeit Märkte betreibt, beliefert Mohn Media aktuell fünf mit Prospekten „made in Gütersloh“. Aufgrund der Risikostreuung sei es im Geschäft üblich, Druckaufträge für verschiedene Regionen an unterschiedliche Unternehmen zu vergeben, erklärt Dirk Kemmerer. Zwischendurch komme es aber durchaus vor, dass Mohn Media einspringen und Produktionsausfälle in einem anderen Land ausgleichen müsse.

Schnelle Produktionszeiten, weite Wegstrecken, pünktliche Lieferungen: Obwohl die Herstellung der Prospekte jeden Monat nach dem immer selben Verfahren abläuft, sorgen vor allem diese drei Faktoren dafür, dass das Geschäft für die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Oben: Dirk Kemmerer,

CEO Mohn Media und Digital Marketing der Bertelsmann Printing Group

Rechts: 14,5 Millionen solcher Prospekte werden monatlich bei Mohn Media produziert und von dort aus in mehrere europäische Länder geliefert.



im Vertrieb, im Druck, in der Weiterverarbeitung und in der Distribution bei Mohn Media jeden Monat eine neue und gleichzeitig spannende Herausforderung ist. Die Internationalität des Geschäfts sei dabei zusätzlich etwas ganz Besonderes, betont Dirk Kemmerer. „Unsere Kunden haben ihre Zentralen oft in Deutschland und erwarten von uns, dass wir die internationale Distribution und Kommunikation für sie steuern. So haben die Kollegen aus unserem Vertriebsteam beispielsweise jeden Tag mit Ansprechpartnern aus unterschiedlichen Ländern zu tun und treffen dabei auf viele verschiedene kulturelle Hintergründe.“

Erschließung neuer Länder

Die Zukunft des Prospektgeschäfts sieht er trotz der zunehmenden Digitalisierung weiter positiv. Er plant, den Vertrieb langfristig über zwei strategische Stoßrichtungen weiter nach vorne zu bringen. Auf der einen Seite soll das Geschäft mit bereits bestehenden Kunden erweitert werden. „Eine Option wäre beispielsweise, dass man kürzere Anschlussketten vereinbart, ein Prospekt also im Monat häufiger erscheint als es bisher der Fall ist.“ Auch größere Umfänge, also eine Erhöhung der Seitenzahl von zwölf auf 24 oder 36 Seiten

kann sich der Mohn-Media-CEO hierbei vorstellen. „Und natürlich können wir über die Erschließung neuer Länder weiter wachsen“, fasst Kemmerer die Möglichkeiten im Bestandskundengeschäft zusammen. Auf der anderen Seite will Mohn Media in der Prospektsparte natürlich auch neue Kunden für sich gewinnen, ein bis zwei pro Jahr sind dabei geplant. Dirk Kemmerer ist in jedem Fall zuversichtlich: „Die Produktlinie Prospekte wird auch in fünf Jahren noch eine der wichtigsten Säulen bei Mohn Media sein.“ ■

Mohn Media

Mohn Media

- **Gründung:** 1835/1946
- **Mitarbeiter:** ca. 2.000
- **Stammsitz:** Gütersloh
- **Aktivitäten:** Druck- und Mediendienstleistungen von der Konzeption über den Druck bis zum Versand
- **Unternehmensbereich:** Bertelsmann Printing Group

www.mohnmedia.de

In Würde altern – mit Relias

Seitdem Bertelsmann den US-amerikanischen Online-Bildungsanbieter Relias übernommen hat, ist das Unternehmen mit seinem E-Learning-Angebot im Gesundheitsbereich inzwischen auch außerhalb der USA gewachsen. Nach Großbritannien und Deutschland eröffnete es im vergangenen Jahr einen Standort in China.

Bertelsmann Education Group

Um Weiterbildungen, Pflichtschulungen und Trainings im durchgetakteten Berufsalltag in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern möglich zu machen, bietet der US-amerikanische Online-Bildungsanbieter Relias ein umfassendes Produktangebot rund um E-Learning an – und das längst nicht mehr nur in den USA, wie es zum Zeitpunkt der Übernahme durch Bertelsmann im Jahr 2014 noch der Fall war. Denn seitdem ist Relias nicht nur in der Zahl seiner Mitarbeiter und in seinem Umsatz stark gewachsen, mit der Erschließung neuer Märkte in Europa und Asien führen die Geschäfte Relias heute beinahe einmal rund um den Globus. Gesundheit ist eben ein Thema, das Menschen in allen Teilen der Erde betrifft. Und aufgrund des stetig wachsenden Markts, der steigenden regulatorischen Anforderungen und einer hohen Fluktuation in der Gesundheitsbranche ist die Nachfrage nach E-Learning-Angeboten weltweit hoch.

Nachdem das Unternehmen im Jahr 2016 zunächst Kurs auf den europäischen Kontinent genommen und zwei neue Standorte in Großbritannien und in Deutschland eröffnet hatte, rückte im vergangenen Jahr China als das bevölkerungsstärkste Land der Welt in den Fokus. Mit rund 1,4 Milliarden Einwohnern, dem aktuellen Ausbau der Versorgungsleistung für pflegebedürftige Menschen und dem damit zusammenhängenden Wandel im chinesischen Gesundheitssektor birgt der bislang kleinste und jüngste Geschäftszweig von Relias großes Potenzial.

„Wir stehen in China noch ganz am Anfang, und die Entwicklung geht zwar

langsam, dafür aber stetig voran“, erklärt China General Manager Kate Ling. „Vor drei Jahren gab es in ganz China rund 500 Seniorenheime. Heute sind es allein in Peking schon mehr als 600“, veranschaulicht sie die rasante Entwicklung im Land. Nicht nur im Sinne der chinesischen Kultur, in der der Respekt vor Älteren sehr groß geschrieben wird, sollten diese Menschen in Würde altern, so Ling. „Wir haben die Möglichkeit, unsere insgesamt 16-jährige Erfahrung im Bereich der Gesundheits- und Altenpflege in einem neuen Land weiterzugeben, und wollen dabei helfen, den Aufbau von Qualitätsstandards in der Pflege hier vor Ort zu unterstützen.“

„Sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland und China setzen sich unsere Teams in einem ausgewogenen Verhältnis

„Relias soll ein Synonym für höchste Qualität in der Pflege werden“

KATE LING

aus lokalen Mitarbeitern und Expatriates, also international tätigen Fachkräften, zusammen“, erklärt Relias-CFO Björn Bauer dabei das Vorgehen des Online-Bildungsanbieters. „Die Expats sind von großer Bedeutung, weil sie in der Lage sind, eine Verbindung zum Hauptsitz in Cary herzustellen und die Prozesse und die Kultur des Unternehmens zu übertragen.“ Der Personalstab und langfristig auch die Leitung sollten sich vor allem aber aus den Menschen zusammensetzen, die in dem jeweiligen Land leben und seine Struktu-



Kate Ling, China General Manager von Relias

ren und seine Kultur kennen, so der Finanzchef, der heute neben den Bereichen Accounting, Finanzen, der Rechtsabteilung und IT auch das Auslandsgeschäft von Relias in Deutschland verantwortet.

Ob dort oder in Großbritannien und China – die Startphase bei der Erschließung neuer Märkte sei in allen drei Ländern ähnlich verlaufen, erinnert er sich. Der „Bertelsmann-Effekt“, wie Bauer es nennt, habe dabei enorm geholfen. „In den drei Ländern konnten wir zum Start sehr von bereits bestehenden Bertelsmann-Strukturen vor Ort profitieren. In London und Berlin kamen wir zum Beispiel zunächst bei den Kollegen von BMG unter. Und unser erster Kunde in Großbritannien wurde uns von Arvato vermittelt.“

In Peking waren es die Kollegen aus



Die Onlinekurse von Relias sind an die Gewohnheiten der chinesischen Nutzer angepasst.

dem dortigen Corporate Center, die Kate Ling und ihrem Team in der Anfangszeit ein Dach über dem Kopf garantierten. Inzwischen ist das Relias-Team in einem eigenen Büro untergekommen, fünf Minuten zu Fuß vom Corporate Center entfernt. Nachdem es zunächst den chinesischen Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzern Taikang von sich überzeugen konnte, hat das Team mittlerweile drei weitere Kunden hinzugewonnen und bietet heute für den chinesischen Markt mehr als 200 Online-Kurse an.

Kulturelle Besonderheiten

Obwohl die Kurse inhaltlich ähnlich aufgebaut sind, gibt es je nach Land dennoch einige kleine, aber feine Unterschiede. Denn bei der Konzipierung und Gestaltung achten die Kolleginnen und Kollegen in China – ebenso wie in Großbritannien und Deutschland – stets darauf, kulturelle Besonderheiten des Landes zu berücksichtigen. „In den USA gibt es viele sogenannte Continuing Care Retirement Communities, also Seniorenheime, die auf einem Gelände verschiedene Wohnformen und Pflegestufen anbieten. Und in diesen Einrichtungen ist es üblich, eine Cocktail-

stunde für die Bewohner auszurichten. Als wir dieses Szenario in unseren US-amerikanischen Inhalten entdeckt haben, haben wir es für die chinesische Version in eine Teezeremonie abgeändert, weil diese hier üblicher ist als eine Cocktailstunde“, führt Kate Ling exemplarisch auf. Unabhängig von der Mentalität und der Kultur der dort lebenden Menschen seien die Herausforderungen wiederum für die Etablierung der Geschäfte für Relias überall ähnlich. Aus diesem Grund tauschen sich die Standorte in Großbritannien, Deutschland und China sowohl untereinander als auch mit der Relias-Zentrale in den USA regelmäßig aus.

Wann und wo Relias das nächste Mal Neuland betreten wird, ist bislang noch offen. „China ist so ein großes Land, das zählt erstmal für drei“, lacht Björn Bauer. Darin, dass das Unternehmen weitere Länder erschließen wird, ist sich der CFO aber sicher. „Zunächst einmal wollen wir in den Ländern weiterwachsen, in denen wir heute aktiv sind – vor allem organisch und dort, wo es Sinn ergibt, auch durch Akquisitionen. Sobald unsere heutigen Auslandsgeschäfte auf einer stabilen Basis stehen, werden wir in einem zweiten

Schritt entscheiden, in welche weiteren Länder wir expandieren wollen.“

Kate Ling und ihr Team blicken ebenfalls optimistisch und mit viel Ehrgeiz in die Zukunft. Die Relias-Mission liege nach wie vor darin, das Leben der verletzlichsten Mitglieder unserer Gesellschaft und derer, die sich um sie kümmern, zu verbessern – „und das auch in China, eine halbe Weltumdrehung von dort entfernt, wo wir angefangen haben.“ ■

RELIAS

Relias

- **Gründung:** 2002
- **Mitarbeiter:** ca. 650
- **Stammsitz:** Cary (North Carolina)
- **Weitere Standorte:** London, Berlin, Peking
- **Aktivitäten:** Anbieter von Online-Fort- und -Weiterbildungskursen im Gesundheitswesen
- **Unternehmensbereich:** Bertelsmann Education Group

www.reliaslearning.com

Ivy League für alle

Dank einer Zusammenarbeit mit renommierten Hochschulen wie Harvard, Insead und Columbia bietet das indische Bildungsunternehmen Eruditus, an dem Bertelsmann seit April 2017 beteiligt ist, Studenten in aller Welt Bildung auf Ivy-League-Niveau.

BI Bertelsmann Investments

Ivy League“ – das ist eigentlich die Bezeichnung einer Liga im Hochschulsport der USA. Doch da die acht Universitäten der Ivy League – Brown, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Princeton, Pennsylvania und Yale – zu den prestigeträchtigsten Hochschulen der USA, ja sogar der Welt gehören, steht der Begriff Ivy League heute weltweit für eine erstklassige Hochschulbildung, an deren Ende normalerweise eine gut dotierte Position winkt. Zum elitären Ivy-League-Renommee beigetragen hat sicher auch die Tatsache, dass meist weniger als zehn Prozent der Bewerber auf einen Studienplatz überhaupt angenommen werden. Das zu ändern, etwas von der renommierten Ivy-League-Qualität weltweit für Menschen anzubieten, die bereits erfolgreich im Berufsleben stehen, ist die Geschäftsidee des 2010 gegründeten indischen Bildungsanbieters Eruditus, an dem Bertelsmann seit April 2017 über seinen Fonds Bertelsmann India Investments (BII) beteiligt ist.

Die Gründer und Geschäftsführer von Eruditus, Ashwin Damera und Chaitanya Kalipatnapu, sind selbst Absolventen der Harvard University beziehungsweise Insead, einer der angesehensten Business Schools der Welt. „Diese erstklassige Bildung hatte einen enormen Einfluss auf unsere berufliche Entwicklung“, meint Ashwin Damera. Aus dieser Überzeugung heraus sei dann die Idee entstanden, ähnliche Vorteile all jenen Berufstätigen zu bieten, für die ein Vollzeit-MBA-Studium (Master of Business Administration) an einer Top-US-Hochschule nicht in Frage kommt – sei es aus zeitlichen oder finanziellen Gründen oder weil sie schlichtweg

auf einem anderen Kontinent leben. „Die Grundidee war, innovative Lehrpläne, Technologie und einen attraktiven Preis zu verbinden, um einen breiteren Zugang zu Ivy-League-Bildung zu ermöglichen“, sagt Damera. Der Eruditus-Mitgründer Chaitanya Kalipatnapu habe damals bei Insead im Bereich Executive Education gearbeitet. Ihm sei es dann gelungen, Insead von einer Partnerschaft zu überzeugen. „Das war die Geburtsstunde von Eruditus“, so der Eruditus-Geschäftsführer. Der Begriff stammt übrigens aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „gebildet“.

2011 startete Eruditus mit gerade einmal 120 Kursteilnehmern. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2017/18 belegten

„Das ist
der Beginn
unserer Reise“

ASHWIN DAMERA

bereits rund 9.500 Teilnehmer aus mehr als 150 Ländern einen Eruditus-Kurs. Der indische Bildungsanbieter arbeitet mittlerweile mit acht führenden Hochschulen zusammen: MIT, Harvard, Insead, Wharton, Columbia, Berkeley, Dartmouth und Kellogg. Die angebotenen Kurse werden von Eruditus gemeinsam mit den Partner-Hochschulen, deren Namen sie meist auch tragen, angeboten und durchgeführt. Das Angebot umfasst aktuell 38 Programme in den Themenfeldern „Management“, „Digital Business“, „Design Thinking“, „Innovation“, „Data Science“, „Banking & Fintech“ sowie „Entrepreneurship“, die größtenteils online, zum Teil aber auch vor Ort angeboten werden.

Dafür unterhält Eruditus mit seinen 212 Mitarbeitern Standorte in Indien, den USA, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Singapur. „Dies ist für uns aber erst der Beginn unserer Reise“, sagt Ashwin Damera.

Nach Expertenschätzungen entfallen etwa zehn Prozent der jährlich weltweit für Bildung ausgegebenen sieben Billionen US-Dollar auf den Bereich der beruflichen Weiterbildung. Und etwa 70 Millionen Studenten waren 2017 in frei zugänglichen Onlinekursen, sogenannten MOOCs (Massive Open Online Courses), eingeschrieben. Auch in Indien, der Heimat von Eruditus, ist Online-Bildung auf dem Vormarsch. „Die Zukunft der Bildung in Indien liegt eindeutig im Bereich der Online-Bildung“, so die Überzeugung von Ashwin Damera. Es gebe weltweit sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Unternehmen eine hohe Nachfrage nach beruflicher Weiterbildung, beispielsweise in neuen Bereichen wie Data Science und digitale Transformation.

Diese Entwicklung vor Augen, begannen Damera und Kalipatnapu bald nach dem erfolgreichen Start von Eruditus

damit, ein zweites Standbein für den Bildungsanbieter aufzubauen: das Emeritus Institute of Management. Während die Eruditus-Programme zwischen sechs und zwölf Monate dauern, von den Teilnehmern selbst bezahlt werden und ihre Inhalte in einem Mix aus Präsenz- und Onlinekursen, dem sogenannten „Blended Learning“, vermitteln, sind die Emeritus-Onlinekurse meist deutlich kürzer und insgesamt kostengünstiger. Zu den Kunden gehören hier auch Unternehmen, die ihre Mitarbeiter weiterbilden wollen. Emeritus arbeitet bei seinem Angebot mit den US-amerikanischen Hochschulen MIT Sloan School of Management, Columbia Business School und Tuck School of Business at Dartmouth zusammen. Beide Bereiche, so Ashwin Damera, würden sich durch eine eigene, klare Markenidentität und ein unverwechselbares Angebot auszeichnen.

Ausweitung des Geschäfts

Damera und Chaitanya Kalipatnapu, die beiden Eruditus-Geschäftsführer, und ihr Team arbeiten mit Hochdruck an der Aus-

weitung des Geschäfts: Bislang unterhält Eruditus eigene Standorte in Neu-Delhi, Mumbai, Boston, Dubai sowie Singapur und ist vor allem in diesen Regionen aktiv. Künftig möchte Eruditus auch nach China und Südamerika expandieren. Um hier Fuß zu fassen, müsste der Bildungsanbieter allerdings seine Inhalte in die Landessprachen übersetzen, denn bislang werden die Eruditus-Kurse komplett auf Englisch angeboten. „Aus diesem Grund loten wir zurzeit die Möglichkeiten von Kooperationen mit lokalen Partnern aus“, sagt Ashwin Damera. Bei dem möglichen Markteintritt in China und Südamerika konnte Eruditus bereits vom weltweiten Netzwerk seines größten Investors Bertelsmann profitieren. „Bertelsmann hat uns großartige Kontakte in China und Südamerika vermittelt“, erklärt Ashwin Damera.

Für die Zukunft hat Eruditus klar gesteckte Wachstumsziele: „Wir wollen im kommenden Geschäftsjahr 2018/19 einen Umsatz von mehr als 100 Millionen US-Dollar erzielen und die Zahl unserer eingeschriebenen Studentinnen und Studenten weltweit deutlich erhöhen“,



Teilnehmer eines Eruditus-Kurses



Ashwin Damera (links) und Chaitanya Kalipatnapu, Gründer und Geschäftsführer von Eruditus

kündigt Ashwin Damera an. Dann werden nicht mehr 120 Kursteilnehmer wie 2011, sondern weltweit mehr als 30.000 Fach- und Führungskräfte, so seine Prognose, in den Genuss von Ivy-League-Qualität in der beruflichen Weiterbildung kommen. ■



Eruditus

- **Gründung:** 2010
- **Mitarbeiter:** ca. 210
- **Standort:** Mumbai
- **Weitere Standorte:** Neu-Delhi, Singapur, Dubai, Boston
- **Aktivitäten:** Entwicklung und Vertrieb von Weiterbildungsprogrammen für Berufstätige in Zusammenarbeit mit renommierten Universitäten
- **Unternehmensbereich:** Bertelsmann Investments

www.eruditus.com

INSIDE

Das internationale Magazin für
Bertelsmann-Mitarbeiterinnen
und -Mitarbeiter

Herausgegeben von:

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Unternehmenskommunikation
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

Karin Schlautmann

Kontakt:

inside@bertelsmann.de

Fotos:

Fremantle Media Australia / Ben King, Penguin
Random House, Picture Alliance / Everett Collection,
Jenny Jacoby, Steffen Krinke, Rich Polk, Afterpay,
Fotolia, Kai Uwe Oesterhelweg, Relias, Eruditus,
Rich Polk / Getty Images, BMG / Barbara Dietl