



# Kreativität & Unternehmertum@ Bertelsmann

Elf Geschichten zu den Bertelsmann Essentials

**BERTELSMANN**



# Der „Local Hero“ der Streamingbranche

Mit ihrem Streamingdienst TV Now bietet die Mediengruppe RTL Deutschland anders als internationale Anbieter ein massenattraktives, lokales Angebot, das auf deutsche und eigenproduzierte Inhalte setzt.



## Elf Geschichten zu den Essentials

Der siebte Band der Bertelsmann-Unternehmenskommunikation aus der Reihe „What's Your Story?“ schildert ausgewählte Beispiele zu den beiden Essentials Kreativität und Unternehmertum. Lesen Sie auf den folgenden Seiten Zusammenfassungen der ausführlichen Buchgeschichten. Alle elf Geschichten können Sie im BENET lesen – oder bestellen Sie per Mail an [inside@bertelsmann.de](mailto:inside@bertelsmann.de) ein gedrucktes Exemplar.



Das TV-Now-Original „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“ ist eine der vielen Eigenproduktionen der Mediengruppe RTL Deutschland.

**W**ir wollen, dass die Zuschauer möglichst viel Zeit mit den Inhalten der Mediengruppe RTL Deutschland verbringen, und dabei ist der Kanal, über den sie das tun, nicht vorrangig.“ Was Jan Wachtel, oberster Digitalmanager der Mediengruppe RTL Deutschland, da in einem Satz formuliert, beschreibt nichts weniger als die konsequente digitale Transformation des Geschäftsmodells der Mediengruppe RTL. Denn der 39-Jährige und sein Team sind gerade dabei, das Streaming von Bewegtbildinhalten neben der traditionellen linearen Ausstrahlung über bekannte Sender der Mediengruppe wie RTL und Vox noch stärker zu etablieren. Im Mittelpunkt steht dabei das komplett überarbeitete Streamingportal TV Now, das in seiner Premiumvariante seit Ende vergangenen Jahres mit einer Fülle eigener Inhalte – den so-

nannten TV Now Originals wie „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“ – sowie zugekaufter und teilweise exklusiver Inhalte aufwarten kann.

Jan Wachtel kam im Mai 2017 als Chief Digital Content Officer und Geschäftsführer RTL Interactive von Axel Springer zur Mediengruppe RTL; seit dem 1. Februar dieses Jahres ist er Geschäftsführer Digitale Medien & journalistische Inhalte. Zu seinen vordringlichsten Aufgaben im Digitalbereich gehören der Ausbau des Streaminggeschäfts und der Website rtl.de. Die Senderseiten verfügten 2017 bereits über eine große Reichweite, doch gab es für die Website in ihrer Funktion als Promotion-Angebot für Sender und Formate keine neuen Wachstumsimpulse. Und das Video-on-Demand-Angebot TV Now war mit dem Fokus auf den Catch-up-Service, also die Möglichkeit, verpasste Sendungen



Jan Wachtel, Geschäftsführer Digitale Medien & journalistische Inhalte bei der Mediengruppe RTL Deutschland

nachzuholen, zwar vorhanden, aber noch kein umfassendes Streamingangebot, wie es internationale Plattformen bieten. Nach mehr als einem Jahr harter Arbeit des gesamten Teams, so Wachtel, ist dann im Dezember 2018 TV Now als neuer, vollumfänglicher Streamingdienst gestartet – es ist eines der wichtigsten Zukunftsprojekte der deutschen Bewegtbildgruppe.

### Präsent bei jungen Nutzern

Mit dem Ausbau ihres Streamingangebotes reagiert die Mediengruppe RTL auf sich verändernde Nutzungsgewohnheiten, die vor allem die jungen Zuschauer im Alter von 14 bis 29 Jahren betreffen. Ihr Anteil am linearen Fernsehkonsum sank von 44 Prozent 2014 auf 33 Prozent 2018. „Wir als Bewegtbildgruppe werden die Veränderung im Nutzungsverhalten der Menschen nicht aufhalten können, aber wir können sie begleiten“, sagt Jan Wachtel und meint damit, dass das Unternehmen mit seinen Inhalten auch da präsent sein müsse, wo die jungen Nutzer sind, also im Internet, auf mobilen Endgeräten. Denn die Mediengruppen-Inhalte, das betont Wachtel, seien für die junge Zielgruppe so attraktiv wie eh und je. „Schaut man sich die Nutzerstruktur bei TV Now an, dann sind 53 Prozent der Zuschauer unter 39 Jahren und 36 Prozent unter 29 Jahren“, erklärt Wachtel. Diese jungen Zuschauer würden For-

mate wie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, „Die Höhle der Löwen“ und „Der Lehrer“ auch nonlinear mit der gleichen Begeisterung konsumieren wie früher im linearen Fernsehen.

Schon zu Beginn der Planungsphase haben Jan Wachtel und sein Team ein Ziel vorgegeben, das als Leitmotto von TV Now gelten kann. „Wir wollen in Deutschland der ‚Local Hero‘ sein“, sagt Wachtel. „Das bedeutet, dass wir die Nummer eins unter den deutschen Anbietern werden wollen – und erreichen können wir das am besten mit lokalen Inhalten, die nah an den Menschen in unserem Land sind.“ Die Mediengruppe investiere rund eine Milliarde Euro pro Jahr in Inhalte, ein Großteil davon in lokale Eigenproduktionen, „das macht in Deutschland sonst kein privatwirtschaftliches Unternehmen“. Mit ihren Eigenproduktionen habe die Mediengruppe starke nationale TV-Marken etabliert, die nicht nur im linearen TV, sondern auch in der digitalen Welt großes Interesse erzeugen. Zur „Local Hero“-Strategie passe auch – das legten Entwicklungen in den USA als weitestentwickeltem Streamingmarkt der Welt nahe –, dass viele Zuschauer mehr als ein Streamingportal abonniert hätten. „Hier ist die wahrscheinlichste Variante die Kombination aus einem internationalen und einem nationalen Angebot“, ist Jan Wachtel überzeugt, „und genau diese Position wollen wir besetzen.“

Um das zu erreichen, wurde TV Now zu einem vollumfänglichen Streamingdienst ausgebaut, der weit über den reinen Catch-up-Service der Mediengruppe hinausgeht. Kern des neuen Angebotes sind exklusive Inhalte. Diese unterteilt Moritz Pohl, Bereichsleiter VoD Content bei RTL Interactive, in vier Bereiche: erstens „TV Now Originals“, wie beispielsweise die Krimiserie „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“ oder die Realityshow „Temptation Island“, die eigens für den Streamingdienst produziert werden. Zweitens Drittlizenzen, also Programme, die gar nicht mit einer Ausstrahlung bei einem Mediengruppen-Sender in Verbindung stehen. Dazu gehören Premieren internationaler Serien wie „Die Wahrheit über den Fall Harry Quebert“, aber auch Serien der öffentlich-rechtlichen TV-Sender. Der dritte Bereich ist das sogenannte „Pre-TV“, bei dem etwa von der Erfolgsserie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ jeweils die drei nächsten Folgen zuerst bei TV Now zu sehen sind. Und viertens schließlich „Online first“, wo die ganze Staffel einer Serie vorab oder mit der Aus-

strahlung der ersten Folge im TV online abrufbar wird.

Doch wie verdient die Mediengruppe RTL Deutschland Geld mit TV Now? „Dafür haben wir ein sogenanntes ‚hybrides Geschäftsmodell‘ gewählt“, sagt Jan Wachtel. Zum einen gebe es den frei zugänglichen Bereich mit Catch-up-Inhalten, die bis zu 30 Tage nach Ausstrahlung verfügbar seien, in dem auch Werbung gezeigt werde. Für die anderen, exklusiven Inhalte müsse der Zuschauer für 4,99 Euro monatlich ein TV-Now-Premium-Abonnement abschließen. Dank der großen Reichweite im Internet könne die Mediengruppe die Zuschauer relativ einfach auf den Streamingdienst holen, sie dort an TV Now gewöhnen und schließlich dank der exklusiven Inhalte von einem Abo überzeugen.

### Produkt weiterentwickeln

„Wir sind extrem erfolgreich gestartet“, zieht Jan Wachtel wenige Wochen nach dem Start des neuen TV Now eine erste Zwischenbilanz. „Wir haben im Vergleich zum Vorjahr einen richtigen Sprung gemacht und bereits im Januar mit 5,18 Millionen Unique Usern eine neue Rekordreichweite erzielt.“ Man könne bereits sagen, dass sowohl Pre-TV als auch Online first sowie die gekauften Inhalte bei den Zuschauern gut ankommen würden. „Unsere Grundhypothesen zum erfolgreichen Relaunch von TV Now funktionieren“, stellt Wachtel fest. Nun gelte es, das Produkt nah am Nutzer sowohl inhaltlich als auch in der Bedienbarkeit weiterzuentwickeln. „Unser Ziel ist klar: Wir wollen weiter wachsen und so unserem Anspruch als ‚Local Hero‘ gerecht werden.“ ■

**RTL**  
GROUP

### TV Now

- **Video-Streamingdienst** für TV-Formate von RTL, Vox, RTL 2, Nitro, N-TV, RTL plus, Super RTL, Toggo plus, Now!, RTL Crime, RTL Passion, RTL Living und Geo Television
- **30 Tage kostenlos**, danach 4,99 Euro pro Monat
- **2007** als RTL Now gestartet
- **Erste App** für mobile Geräte 2010 veröffentlicht
- **2016** Umbenennung in TV Now

[www.tvnow.de](http://www.tvnow.de)



# Vorbild – und Autorin – für Millionen

Die Veröffentlichung von „Becoming“, den Memoiren der ehemaligen First Lady Michelle Obama, gehört zu den größten verlegerischen Erfolgsgeschichten der vergangenen Jahrzehnte.

Nach zwei Amtszeiten als US-Präsident suchten Barack Obama und seine Frau Michelle, eine der beliebtesten First Ladys der US-Geschichte, einen Verlag für ihre jeweiligen Memoiren – dass dieses Buchprojekt nicht mit normalen Maßstäben zu messen ist, war von Anfang an klar. Dass aber bereits der erste Teil dieses Projekts, „Becoming“ von Michelle Obama, eine der größten verlegerischen Erfolgsgeschichten von Penguin Random House der vergangenen Jahre werden sollte – und zwar weltweit –, war sicherlich nicht selbstverständlich. Es ist im Gegenteil vor allem mit dem Know-how, dem unternehmerischen Engagement, der Kreativität und der globalen Präsenz der Verlagsgruppe zu erklären.

Am Beginn dieser beeindruckenden Bestseller-Story stand Ende 2016 eine klare unternehmerische Entscheidung des Penguin-Random-House-CEOs Markus Dohle. Nachdem die Bertelsmann-Buchsparte bereits mehrere Bücher von Barack und Michelle Obama veröffentlicht hatte, war klar: „Wir wollen weiterhin der Verlag der Obamas sein. Punkt!“ Mit dieser Festlegung gingen Dohle und sein Team ins Bieterrennen – und legten so den Grundstein für einen weltweiten Erfolg. Schon „Becoming“ von Michelle Obama, erschienen am 13. November 2018, übertraf die kühnsten Erwartungen. Die Gesamtauflage des Buches, das von Penguin Random House in all seinen Märkten veröffentlicht wurde, lag bis März bei weltweit bereits mehr als zehn Millionen Exemplaren in allen Formaten. Zum gleichen Zeitpunkt lag die Zahl der in Nordamerika verkauften Bücher bereits bei mehr als sechs Millionen.

„Die ganze amerikanische Verlagswelt hat damals versucht, uns die Obamas wegzuschnappen, mit denen wir ja bereits vier Bücher veröffentlicht hatten“, erinnert sich Markus Dohle an den Bieterwettbewerb



„Wir werden jedes ihrer Bücher zu einem globalen verlegerischen Ereignis machen“

MARKUS DOHLE

anfang 2017. „Es war ein wirklich intensiver Wettbewerb, aber am Ende hat unser Team bei Penguin Random House gewonnen.“ Die Obamas nicht erneut als Autoren zu gewinnen, sei damals schlicht und ergreifend keine Option gewesen. „Wir hatten keinen Plan B“, bekräftigt Dohle. Dass sich die Obamas am Ende für Penguin Random House entschieden haben, hatte gleich mehrere Gründe. So hatte der Penguin-Random-House-Verlag Crown bereits die beiden Obama-Bestseller „Dreams from My Father“ und „The Audacity of Hope“ verlegt. Und während der Präsidentschaft gewährte Michelle Obama den Lesern mit „American Grown“ Einblicke in den von ihr angelegten Nutzgarten des Weißen Hauses.

Das zweite wichtige Argument war die weltweite Präsenz von Penguin Random House. „Über seine Tochterverlage ist Penguin Random House Marktführer in den USA, Kanada, Großbritannien, Australien, Neuseeland, Spanien, Lateinamerika, Brasilien, Indien und Deutschland, und deshalb konnte das Crown-Team die Obamas mit einem weltweiten Netzwerk verbinden, das in seiner Reichweite, Erfahrung und Professionalität einzigartig ist“, sagt Madeline McIntosh, CEO von Penguin Random House U. S. Schließlich überzeugte Penguin Random House die Obamas noch mit einem zusätzlichen Angebot, das das karitative Engagement des Ehepaars unterstützt. „Wir haben damals vorgeschlagen, eine Million Penguin-Random-House-Bücher im Namen der Obamas an bedürftige Kinder in den USA zu spenden“, erinnert sich Markus Dohle. „Das hat schließlich den Ausschlag gegeben“, so der CEO der Verlagsgruppe.

## Versprechen eingelöst

„Zusammen mit den Obamas werden wir jedes ihrer Bücher zu einem globalen verlegerischen Ereignis machen, von einem Ausmaß und einer Bedeutung, wie sie nie zuvor erreicht wurden“, lautete das Versprechen von Markus Dohle, als er im Februar 2017 die Öffentlichkeit über den Buchdeal informierte. Im Falle von „Becoming“, so viel steht fest, wurde dieses Versprechen eingelöst. Ein Schwerpunkt der Marketingmaßnahmen lag naturgemäß in den USA. „Mrs. Obama hat verlangt, dass ihre Buchveröffentlichung und Lesetour anders sind als jede andere vergleichbare Veröffentlichung zuvor“, erinnert sich der Crown-Verleger David Drake. Er war zusammen mit der Verlegerin Tina Constable für die Koordination der weltweiten Veröffentlichung verantwortlich.

Und die Verlagsgruppe hat geliefert: Wenige Buchveröffentlichungen dürften je eine derartige mediale Aufmerksamkeit erreicht haben, gleich, ob in gedruckter Form, in TV und Radio oder in der Social-Media-Welt. Die Reihe bemerkenswerter Auftritte reicht von der Jahreskonferenz der American Library Association (ALA) im Juni 2018 über Auftritte bei Talkshow-Le-



In Großbritannien war „Becoming“ das erfolgreichste Buch im Weihnachtsgeschäft (Bild oben: Anzeigenmotiv in der Londoner Waterloo Station).



Madeline McIntosh, CEO von Penguin Random House U. S., trug mit zum Erfolg von „Becoming“ bei.

genden wie Oprah Winfrey, Ellen DeGeneres, Jimmy Fallon und Jimmy Kimmel im November und Dezember bis hin zu einem Bühnenauftritt bei der Grammy-Verleihung im Februar. Sie alle zogen eine Flut von Medienberichten in der Online- und der realen Welt nach sich, und das weit über die USA hinaus. Dazu kam eine umfassende Werbepresenz des Buches, die ihren Ausdruck auch in einer gebäudehohen Leuchtreklame am New Yorker Times Square fand. Noch bemerkenswerter allerdings ist die „Becoming“-Lesetour mit mehr als 30 Stationen in den USA, Kanada

und Europa, die von Kommentatoren mit Tourneen von Popstars wie Beyoncé verglichen wurde. „Ich glaube nicht, dass es jemals zuvor eine Buchtour dieser Größe gegeben hat“, sagt Tina Constable.

Wie sehr Michelle Obama die Menschen nicht nur in ihrer Heimat, sondern auch weltweit begeistert, zeigt das Beispiel Großbritannien. Nach zweieinhalb Monaten lag die Zahl der verkauften Bücher hier bei rund 600.000 Exemplaren. „Die Begeisterung für ‚Becoming‘ von Mrs. Obama hier im Vereinigten Königreich und anderen Commonwealth-Staaten war enorm“, sagt Joanna Prior, Managing Director der Verlagsgruppe Penguin General. Sichtbares Zeichen der „Michelle mania“ („London Evening Standard“) war am Tag der Veröffentlichung die Werbung auf der größten Werbefläche in der Londoner Waterloo Station. Hunderttausende Menschen sahen an diesem Tag die große LED-Anzeige über dem Eingang zu den Bahnsteigen.

Der Crown-Verleger David Drake fasst den bemerkenswerten Erfolg von „Becoming“ so zusammen: „Ich denke, sie hinterlässt deshalb so einen Eindruck in Amerika und der Welt, weil sie für den Sieg der Hoffnung über die Angst steht, für persönlichen und gesellschaftlichen Fortschritt, und weil sie ihre Botschaft voll und ganz in allem

verkörpert, was sie tut.“ Ein Buch, dessen Rechte mittlerweile in 44 Sprachen verkauft wurden und das sich mehr als zehn Millionen Mal verkauft hat – das ist ein spektakulärer Erfolg, der nur möglich war dank des engagierten und unermüdlichen Obama-Verlagsteams bei Penguin Random House, einer engagierten Autorin und ihres herausragenden Werks. ■

Penguin  
Random  
House

## „Becoming“

→ Die Memoiren von Michelle Obama erschienen zeitgleich am 13. November 2018 in 22 Ländern in Penguin-Random-House-Verlagen, Rechteverkauf in weitere 36 Länder

→ Das Buch führte in vielen Ländern die Bestsellerlisten an

→ Rund zehn Millionen Exemplare verkauft

→ Auch Barack Obamas Memoiren werden bei Penguin Random House erscheinen

[www.penguinrandomhouse.com](http://www.penguinrandomhouse.com)



# Eine Revolution für Reisende

Selten waren Unternehmertum und Kreativität der Reisedredaktion von DK so gefordert wie beim Relaunch der „Eyewitness Travel Guides“ 2018. Es galt, eine preisgekrönte etablierte Marke ganz neu zu denken.

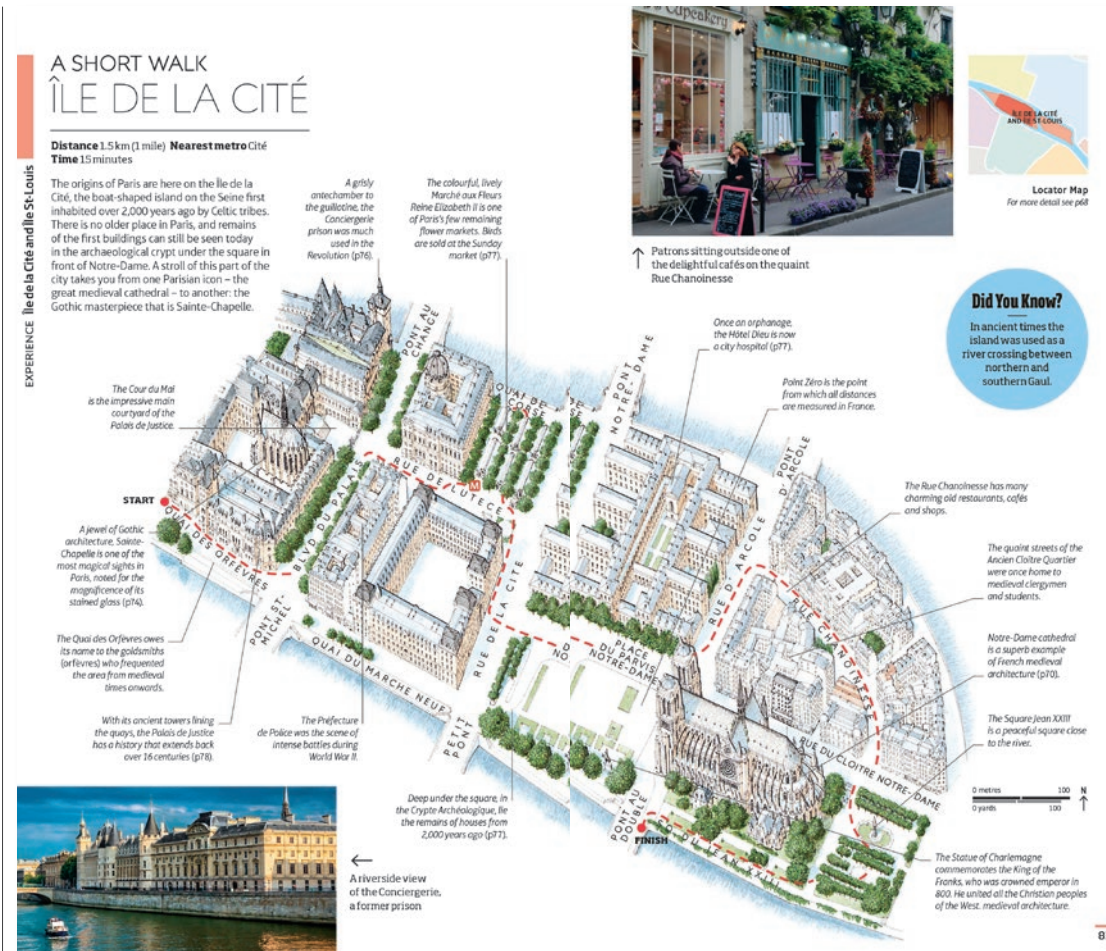
Eigentlich ist die Rollenverteilung zwischen einem Reiseführer und einem Reisenden klar: Wie der Name sagt, führt der eine den anderen. DK hat dieses Verhältnis gründlich auf den Kopf gestellt. In einer umfassenden Marktforschung haben Menschen, die viel und gern reisen, gesagt, was sie von einem guten Reiseführer erwarten. Dieser klare Verbraucherkern sollte den Kern des Relaunchs der „DK Eyewitness Travel Guides“ bilden. Über Monate hinweg hat die Reisedredaktion des britischen Verlages die Ergebnisse der Befragung analysiert und umgesetzt, um einer der ältesten und erfolgreichsten DK-Marken einen ganz neuen, starken Auftritt zu geben. Mehr denn je werden die Führer heute ihrem Anspruch gerecht, Reisende zu inspirieren, sie zu den schönsten Orten der Erde zu begleiten, sie überall zu „Augenzeugen“ zu machen.

Dieser Anspruch prägt und treibt die „Eyewitness Travel Guides“ nun schon seit 25 Jahren. Mehrere Hundert Bände sind bereits erschienen, einige in bis zu 30 Sprachen, von A wie Australien bis Z wie Zypern. Allein im Jahr 2018 hat DK weltweit 3,3 Millionen „Eyewitness Travel Guides“ verkauft. Globaler Bestseller war der Band zu New York City, 2017 war es Japan. Während die Zahl der aktuellen „DK Eyewitness Travel Guides“ bei 119 liegt, sind es in der „Top 10“-Reihe, einem Ableger, 86. Dazu sagt der CEO von DK, Ian Hudson: „Reiseführer sind in den vergangenen 25 Jahren zu einem essenziellen Teil von DK geworden. Heute bilden sie mehr denn je eine der obersten Prioritäten unseres Geschäfts. Die neu gestalteten DK-Reiseführer zeigen unser Engagement und unser Investment. Und das ist nur der Start einer ambitionierten Reise. Wir wollen führend im globalen Markt für Reiseführer werden und die Zukunft der Reiseverlage prägen.“

In den vergangenen Jahren hat sich der Reisemarkt so massiv verändert wie die Quellen, mit deren Hilfe Reisende sich über ihr Ziel informieren können. Gerade online lässt sich eine Reise mit Karten, Bildern, Satellitenaufnahmen und Videos quasi komplett virtuell erleben, bevor man auch nur einen Fuß vor die heimische Haustür gesetzt hat. Aber wollen Reisende das? Offenbar nicht. Die DK-Analysen haben gezeigt, dass Reisende gedruckte Reiseführer bevorzugen, nicht nur wegen der vertraut erstklassigen Informationen, sondern auch wegen des größeren Lese-genusses. So hat sich in den vergangenen beiden Jahren der Markt für gedruckte Reiseführer weltweit stabilisiert. „Das war der richtige Zeitpunkt, unsere Reiseführer-Strategie grundsätzlich zu hinterfragen“, berichtet DK-CEO Ian Hudson. „Wir wollten zuhören und erfahren, was Reisende von einem großartigen Reiseführer erwarten, um so unsere herausragende Stellung auf dem Markt für Reiseführer wiederzugewinnen.“ DK studierte genau, wie Menschen heute reisen, wohin sie fahren, welche Art Trips sie bevorzugen und wie gut oder schlecht aktuelle Reiseführer auf diese Gewohnheiten reagieren. Am Ende stand fest, dass DK sein gesamtes Reiseführer-Portfolio auf den Prüfstand würde stellen müssen.

## Repräsentative Umfrage

Das DK-Team selbst sollte eine Schlüsselrolle gleich zu Anfang des Relaunch-Projekts übernehmen: Kollegen aus Redaktion, Verlag, Marketing und Vertrieb trafen sich, um für eine Woche abseits ihrer Tagesarbeit tief in die Köpfe und Herzen von Reisenden einzusteigen. Es folgte eine unabhängige und diesmal repräsentative Umfrage. Auf drei Ebenen spielte sich diese intensive, globale Feldforschung ab: Erstens gab es detaillierte Beobach-



**Herausragendes Merkmal:** DK-Reiseführer arbeiten mit großformatigen Bildern, Grafiken und Plänen.

tungen und Interviews mit Kunden in Buchhandlungen. Zweitens wurde mit Fokusgruppen über Vorlieben in Sachen Reiseführern diskutiert. Drittens lieferte der Einsatz einer Umfrage-App wichtige quantitative Ergebnisse. Die App hatte vor allem deshalb großen Wert für DK, weil die Teilnehmer live und ungefiltert von ihren Reisezielen aus über Vor- und Nachteile ihres Reiseführers berichteten.

„Als wir die Reisenden gefragt haben, was sie wirklich von einem Reiseführer wollen, kam heraus, dass sie einem gedruckten Führer allergrößten Wert beimessen“, sagt Georgina Dee, Reiseverlegerin bei DK. Daraus leitet sie ab: „Wir haben die unternehmerische Entscheidung getroffen, in unsere Flaggschiff-Reihe zu investieren, die „DK Eyewitness Travel Guides“. Die Produktentwickler führten die Erkenntnisse aus der Studie und aus der Grundlagenarbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen zusammen zu einem wertvollen Datenbestand. Daraus leiteten sie ganz direkt und ganz konkret den „Eyewitness Travel Guide“ der Zukunft ab.



„Reiseführer sind zu einem essenziellen Teil von DK geworden“

IAN HUDSON



**DK-Reiseführer** sind für zahlreiche Ziele der Welt erhältlich. Bild links: Georgina Dee, Reiseverlegerin bei DK



## Eyewitness Travel Guides

- **Mehrere Hundert Bände** in den vergangenen 25 Jahren erschienen
- **Einige Führer** gibt es in bis zu **30 Sprachen**
- Allein 2018 **weltweit 3,3 Millionen** Eyewitness Travel Guides verkauft
- Derzeit rund **120 Bände** lieferbar
- **Für neue Reiseführer** wurden Leser nach ihren Erwartungen befragt

[www.dk.com](http://www.dk.com)

Wie der aussehen muss, erklärt Georgina Dee: „Reisende wollen Informationen zum Anfassen und Mitnehmen, die inspirieren und anregen und die ihnen helfen, sehr persönliche Reiseerfahrungen zu machen. Die äußere Gestaltung eines Reiseführers ist daher wichtig und war oberste Priorität des Relaunchs. Wir haben die Reiseführer komplett neu bebildert und gestaltet für den Reisenden von heute.“ Sie bezeichnet das neue Design als Revolution im Dienste von Reisenden in aller Welt. „Der Relaunch von ‚Eyewitness‘ war eine riesige und intensive Herausforderung“, bekennt Lucy Richards, Project Editor. „Aber es war auch das Projekt mit der engsten Zusammenarbeit, der stärksten Kreativität und dem größtmöglichen anschließenden Lohn. Wir haben uns gefühlt wie in einer ganz neuen Abteilung, mit neuen und etablierten Talenten, die Hand in Hand zusammenarbeiten, um wunderschöne, inspirierende Bücher zu erschaffen.“ Und für DK ist es eine Reise mit den Reiseführern, die gerade erst begonnen hat. Geplant sind allein für 2019 insgesamt 109 neue Titel. 34 „DK Eyewitness Travel Guides“ werden

überholt, zehn neue Ziele kommen hinzu. Und überall dort werden die Verhältnisse dann wieder zurechtgerückt, ist es der Reiseführer, der den Reisenden führt. ■



# Von Beginn an groß: die Territory-Story

Vor drei Jahren entstand Territory aus dem Zusammenschluss unter anderem der G+J Corporate Editors in Hamburg und der Medienfabrik in Gütersloh. Seitdem zeichnet sich die Agentur für Content Communication durch eine ganz besondere DNA aus, wie Territory-CEO Soheil Dastyari zu berichten weiß.

Neben den vielen Geschichten, die Territory mit seinen Kommunikationsdienstleistungen für große Marken wie Lufthansa oder BMW erzählt, hat die Agentur für Content Communication auch eine eigene spannende Geschichte zu erzählen. Durch den Zusammenschluss der beiden großen Content-Experten von Bertelsmann, G+J Corporate Editors in Hamburg und der Medienfabrik in Gütersloh, sowie der damit einhergehenden Integration der Münchner Medienagentur Cross Marketing und von Trnd, damals Europas führender Anbieter für Word-of-Mouth-Marketing, entstand 2016 ein neuer Player am Agenturmarkt, der in seiner Größe und Vielfalt seitdem noch weiter gewachsen ist. Territory als Dachmarke deckt heute mit seinen Submarken Territory Embrace, Territory Media, Territory Webguerillas und Territory Influence sowie dem Joint Venture Honey eine breite Palette an Kommunikationsdienstleistungen ab und betreibt darüber hinaus auch eigene digitale Plattformen.

„Wir haben aus mehreren großen Unternehmen, die allein für sich am Markt schon sehr erfolgreich waren, etwas sehr Besonderes geschaffen. Und das war unser Start-up, wenn man es so nennen will“, erinnert sich CEO Soheil Dastyari an die Geburtsstunde von Territory. Eine sehr aufregende und intensive Zeit sei es damals gewesen, wie er erzählt. Der Entschluss zu diesem Schritt erwuchs ihm zufolge vor allem aus zwei Entwicklungen, die sich im Agenturgeschäft damals immer stärker abzeichneten. „Die Anforderungen, welche die Kunden an Kommunikation stellten, wurden immer umfangreicher. Um in Wettbewerbspräsentationen, den sogenannten Pitches, erfolgreich zu sein und alle Bedürfnisse abdecken zu können,

wurde es daher notwendig, mit Partnern zusammenzuarbeiten“, erklärt er. „Mit den steigenden Anforderungen wurde Kommunikation für den Kunden jedoch auch immer komplexer. Es bot sich also an, als Agentur mehrere Services aus einer Hand anzubieten, um die Komplexität für den Kunden zu reduzieren.“ Dies in Kombination mit der Expertise, die an verschiedenen Stellen im Bertelsmann-Konzern bereits existierte, gab den Ausschlag für die Bündelung einzelner Content-Unternehmen in der neuen Full-Service-Agentur, wie Territory sich selbst bezeichnet. Denn als solche bietet sie nicht nur ein Zusammenspiel von verschiedenen Disziplinen an – von Content-Marketing über

„Kreativität muss anschlussfähig und disruptiv zugleich sein“

SOHEIL DASTYARI

Influencer-Marketing bis hin zu Employer-Branding –, sondern darüber hinaus auch Beratungen und Dienstleistungen abseits von Kommunikation, beispielsweise in der Vermarktung oder der Distribution.

Der Weg bis dahin sei natürlich nicht immer leicht gewesen. Neues Unternehmen, neue Marke, neuer Name – was es bedeutet, ein Geschäft dieser Dimension aus der Taufe zu heben, weiß Soheil Dastyari heute nur zu gut. Eine Aufgabe, vor der er großen Respekt gehabt, für die er aber vor allem große Begeisterung und Lust empfunden habe. Zwischen der Entstehung der Idee und dem Launch im Mai



Am Hauptsitz in unmittelbarer Nähe zur Hamburger Speicherstadt bietet Territory verschiedene Agentur-Dienstleistungen aus einer Hand an.

2016 lagen nur wenige Monate, in denen Dastyari gemeinsam mit einem kleinen Team die Marke Territory auf den Weg brachte. „In der Kommunikationsszene spielt Wahrnehmung eine extrem wichtige Rolle. Zu Beginn lag unser Fokus deshalb darauf, mit einem ungewöhnlichen Auftritt und einem besonderen Namen eine gewisse Sogkraft zu erzeugen und die Gründung mit einem großen Knall zu verkünden.“ Um diesen Fokus nicht zu verlieren, habe er vieles auch zurückstellen müssen. „Nach dem Start mussten wir parallel zum Tagesgeschäft noch viele offene Fragen klären, bei Softwarethemen beispielsweise. Das war nicht leicht, aber ohne den Überraschungseffekt hätten wir den Launch nicht so stark über die Bühne bringen können.“ Gleichzeitig sei es eine große unternehmerische Herausforderung gewesen, etwas Neues zu formen, ohne das Alte zu relativieren.

Die Entwicklung des Marktes zeige aber, dass sich die Anstrengungen gelohnt haben und das Grundprinzip von Territory in der Branche heute voll aufgeht. „Unsere Einheiten sind zum einen jeweils für sich auf ihrem Gebiet weiter erfolgreich, zum

anderen entstehen neue Geschäfte, die sie nur gemeinsam stemmen können – und dies tun sie auch“, so Dastyari. Dieser kooperative Aspekt, der von Anfang an die zentrale Rolle gespielt habe, unterscheide Territory auch stark von anderen Agenturen. „Zusammenzuarbeiten, um Erfolg zu haben, ist in unserer Kultur fest verankert. Acht von zehn Pitches gewinnen wir mit zwei oder mehr Einheiten.“

## Mit viel Schwung am Markt

Je diverser dabei die Teams und die Disziplinen, desto besser und kreativer die Ergebnisse, darin ist sich Soheil Dastyari sicher. Wobei in der großen Chance am Anfang auch die große Herausforderung lag, zumal sich zum Teil ehemalige Konkurrenten nun als Kolleginnen und Kollegen begegneten. Doch die Idee sei aufgegangen und so zeichnet sich die Kultur bei Territory heute dadurch aus, dass sie viele Kulturen unter einem Dach vereint. Nur so entstehe Kreativität, die in der Agenturszene essenziell sei. „Kreativität muss dabei anschlussfähig und disruptiv zugleich sein. Und das gelingt nur, wenn man an Ideen oder Konzepte anknüpft,

die bereits existieren, und diese auf neue, einzigartige Weise transportiert.“ Darüber hinaus könne Kreativität heute an vielen Stellen entstehen, etwa aus einer Vertriebsidee, einer Produktionsmöglichkeit oder einer neuen Technologie heraus.

Damit diese kreativen Ideen bei den Lesern oder Internetnutzern des Endprodukts auch wirklich ankommen, muss Kommunikation sich heute laut Soheil Dastyari eher als Angebot sehen denn als Botschaft. Dass Territory genau dies gelingt, zeigten vor allem die Geschäftszahlen des vergangenen Jahres. In den ersten beiden Jahren nach dem Launch habe sich die G+J-Tochter noch viel mit sich selbst beschäftigen müssen, mit Büroräumzügen oder technischen Fragen, so Dastyari. „Wir sind mit unseren infrastrukturellen Hausaufgaben deutlich vorangekommen und jetzt mit einer sehr guten Performance und viel Schwung am Markt.“

Der größte Anspruch, den Territory auch noch drei Jahre nach seinem Start an sich selbst stelle, sei der, dem Markt immer mindestens einen Schritt voraus zu sein. „Wir müssen uns ständig selbst neu erfinden, neue Geschichten erzählen



Soheil Dastyari, CEO von Territory



Sandra Harzer-Kux, zuvor Geschäftsführerin G+J Corporate Editors, und Stefan Postler, damaliger Geschäftsführer der Medienfabrik, erlebten den Zusammenschluss unter der neuen Marke Territory als eine spannende unternehmerische Aufgabe. Sie sind jetzt beide Geschäftsführer und Executive Board Members von Territory.



# G+J

## Territory

- **Gegründet** 2016 durch Zusammenschluss unter anderem von G+J Corporate Editors (Hamburg) und Medienfabrik (Gütersloh)
- **Rund 1.000** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 16 Standorten in neun Ländern
- **Zweitgrößte** Kommunikationsagentur Deutschlands

[www.territory.de](http://www.territory.de)



# Künstlerische Heimat für Musik-Ikonen

Zum Geschäftsmodell des 2008 gegründeten Musikunternehmens BMG gehört es, die traditionell getrennten Bereiche Verlags- und Labelgeschäft unter einem Dach zu vereinen. Die Rechte an einer Vielzahl von Songs und Aufnahmen großer Stars sind die kreative Basis für vielseitige unternehmerische Aktivitäten und neue Produkte.

Fans der Rolling Stones und ihres Gitarristen Keith Richards werden sich über dieses Luxuspaket freuen: Das aus edlem Eschenholz gefertigte „Super Deluxe Boxset“ zur aktuellen Neuauflage von Richards erstem Soloalbum „Talk Is Cheap“ stammt aus den Werkstätten der berühmten US-Gitarrenmanufaktur Fender. Zur Erklärung: Bei Keith Richards handelt es sich um einen der bekanntesten Meister seines Fachs, der mit ungewöhnlichen Griffen und musikalischen Experimenten seine Zunft prägte. Und Fender hatte in den 1950er-Jahren Keith Richards Lieblingsgitarre „Micawber“ gebaut. Wenn also Ende März dieses Jahres mehr als 30 Jahre nach seinem ersten Erscheinen ein so besonderes Boxset des ersten Soloalbums eines so besonderen Künstlers erneut auf den Markt gekommen ist, dann spricht dies für die große unternehmerische Kreativität des Herausgebers.

Peter Stack ist als Executive Vice President Global Catalogue Recordings bei BMG zuständig für das weltweite Kataloggeschäft. Neuauflagen dieser mitunter jahrzehntealten Aufnahmen können mit entsprechender Vermarktung heute wieder Millionen Menschen begeistern – wie bei Keith Richards. Schon seit 2013 kümmert sich BMG um die Musikverlagsrechte zahlreicher Songs der Rolling Stones, die vom Autorenteam Mick Jagger und Keith Richards geschrieben wurden, darunter Hits wie „(I Can't Get No) Satisfaction“, „Brown Sugar“ und „Angie“. Im November 2018 unterschrieb Keith Richards einen weiteren weltweiten Vertrag für den Katalog seiner Soloaufnahmen. Diese Platten sollen nun nach und nach neu herausgebracht werden – und sie könnten, richtig beworben, bei alten oder künftigen Fans von Keith Richards und den Rolling Stones

Kaufimpulse hervorrufen, wie Peter Stack weiß. So enthält das erwähnte „Super Deluxe Boxset“ unter anderem CDs und LPs inklusive Bonustiteln, seltener Fotos, eines umfangreichen Begleitbooklets und eines gravierten Metall-Plektrums. Die große Kreativität der Kolleginnen und Kollegen von BMG sorgt also dafür, dass ältere Aufnahmen, die ansonsten im Archiv verkümmern würden, neuen Umsatz generieren.

## Wahre Schätze entdecken

„Es ist eine große Ehre und es macht eine Menge Spaß, mit einer Reihe so außergewöhnlicher Musik-Ikonen wie Keith Richards zusammenzuarbeiten“, schwärmt Stack. Er ist nun mit großem Einsatz dabei, aus den Zehntausenden von Aufnahmen renommierter Labels, die BMG in seinem Fundus bereits beherbergt, die wahren Schätze zu entdecken und neu zu vermarkten. Und nicht selten schaffen es mithilfe von BMG etablierte Bands und Künstler, an die Erfolge von früher anzuknüpfen, darunter Morrissey, Sparks, Blondie und Bryan Ferry. Und auch für Bands und Stars wie The Kinks, Black Sabbath, Iron Maiden, Slade, Nick Cave, Erasure, Goldfrapp, Moby, Motörhead, Kylie Minogue, Supergrass, Cat Stevens oder Madness hat BMG „eine Menge toller Ideen, was wir in Zukunft noch anstellen wollen“, kündigt Peter Stack frohgemut an.

„Wir geben zum Beispiel Aufnahmen als physische Tonträger neu heraus“, beginnt Stack seine Aufzählung. „Wir können aber auch die Aufnahmen im schnell wachsenden Streamingsektor einsetzen und bewerben, einem Bereich, der Musikfans zum Entdecken älterer Songs einlädt.“ Hinzu kommen Verwendungsmöglichkeiten in Filmproduktionen, im Fernsehen und in Werbespots. „Unser Ziel ist es



Das „Super Deluxe Boxset“ zur aktuellen Neuauflage von Keith Richards erstem Soloalbum „Talk Is Cheap“



„Wir wollen uns auf das Wachstum aus eigener Kraft konzentrieren“

PETER STACK

dabei, unsere Arbeit eng mit all den weiteren Aktivitäten der Künstler wie Tourneen oder Social-Media-Auftritten zu verzahnen“, sagt der BMG-Musikmanager. Die Künstler können sich selbst so engagierter und effektiver einbringen.“

Inhaltlich geht es bei der Zusammenarbeit um ein Komplettpaket aus der Musikrechteverwertung, dem Publishing und weiteren umfangreichen Dienstleistungen aus dem Recording-Bereich – also von der Aufnahme über die Produktion und die Veröffentlichung bis hin zum Vertrieb von Tonträgern und digitalen Daten für das Musikstreaming. BMG hält dafür nach etablierten Künstlern Ausschau, die in ihrer Laufbahn schon einmal Großes geleistet haben – und deren Aufnahmen sich heute wieder international vermarkten lassen. Ein solches Beispiel stellt der Erwerb des Mitte der 1980er-Jahre gegründeten britischen Labels World Circuit Records im Oktober 2018 dar. Es ist die Heimat bekannter Künstler und Gruppen wie Buena Vista Social Club, Ali Farka Touré und des Orchestra Baobab. Das nach der Band mit kubanischen Musikern benannte Album „Buena Vista Social Club“ wurde wegen



2018 wurde Cat Stevens 70 Jahre alt – BMG plant eine Reihe von Neuauflagen seiner Platten sowie Bücher und Filme.

seiner millionenfachen Verkaufszahlen als das erfolgreichste Weltmusikalbum aller Zeiten bezeichnet. Seine Veröffentlichung im Jahr 1997 sowie der gleichnamige Dokumentarfilm aus dem Jahr 1999 führten dazu, dass Musik aus Kuba weltweit an Popularität gewann. „Wir haben mit Nick Gold, dem kreativen Kopf und bis zur Übernahme auch Besitzer von World Circuit Records, vereinbart, das Label weiterzuentwickeln, und uns schon einige neue kreative Projekte überlegt“, kündigt Peter Stack an.

BMG betrachtet aber längst auch Bücher und Filme als interessante Ge-

schaftsfelder. Das Buch über die britische Rockband The Zombies mit dem Titel „The Odyssey: The Zombies in Words and Images“, der Bildband „Johnny Cash at Folsom and San Quentin“ über die Musikerlegende Johnny Cash und die Filmdokumentation „Remember My Name“ über den legendären Folkrocksänger David Crosby sind eindrucksvolle Beispiele, was sich in dieser Richtung machen lässt. In den Verhandlungen mit den Künstlern ein zusätzliches Medium wie ein Buch anbieten zu können, sei ungeheuer wertvoll, betont Peter Stack. Ein herausragendes Beispiel für einen Film stellt nach seiner Ansicht eine von BMG initiierte Dokumentation über The Kinks und ihr wegweisendes Album „The Kinks Are The Village Green Preservation Society“ dar, die von BMG mit verschiedenen Produkten begleitet wurde.

## Viele Jubiläumsprojekte

Eine weitere Kampagne für ein musikalisches Großereignis, das durch Bücher und Filme verstärkt wurde, war 2018 die Feier des 50. Geburtstages von Trojan Records, dem legendären britischen Ska- und Reggae-Label. „Das ganze Jahr über haben wir verschiedene Jubiläumsprodukte veröffentlicht“, zählt Peter Stack auf: So hat es zum Beispiel einen erfolgreichen Bildband mit dem Titel „The Story of Trojan Records“ gegeben, der erstmals in der British Library der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Fans des Labels und seiner Musik zeigten sich begeistert von dem Dokumentarfilm „Rudeboy: The Story Of Trojan Records“ sowie von den zusammen mit dem US-amerikanischen Bekleidungshersteller Carhartt produzierten Merchandising-Artikeln – und natürlich von den zahlreichen Live-Events. ■

# 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](http://www.bmg.com)



# Schein oder nicht Schein?

Den Banken die Identitätsprüfungen von Bestands- und Neukunden zu erleichtern, diese Mission stand am Beginn eines neuen Services von BFS Finance. Dabei zeigte die Tochterfirma von Arvato Financial Solutions, was Unternehmertum ausmacht: den leidenschaftlichen Einsatz für das Produkt, an das man glaubt. Erst recht, wenn es zwischenzeitliche Rückschläge zu verkraften gilt.

**K**reditinstitute aus aller Welt dürften in den vergangenen Monaten besonders aufmerksam nach Brüssel geschaut haben. Denn im Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung hat die EU-Kommission mit neuen Richtlinien und schwarzen Listen einen Gang hochgeschaltet. Die verschärften Regulierungsvorschriften erfordern es von den Banken, dass sie sowohl Neu- als auch Bestandskunden noch genauer unter die Lupe nehmen, um sich nicht ungewollt der Beihilfe zu illegalen Finanzgeschäften schuldig oder auch nur verdächtig zu machen. Das Prinzip firmiert in der Fachwelt als „Know Your Customer“, kurz KYC. Es soll sicherstellen, dass der Kunde einer Bank auch derjenige ist, der er vorgibt zu sein – schließlich ist die Einrichtung von Scheinfirmen und -identitäten das bevorzugte Mittel zur Verschleierung von Geldwäsche. Die Überprüfung müssen Kreditinstitute für große Unternehmen genauso vornehmen wie für eine Privatperson, die ein Girokonto eröffnen möchte – allerdings gestaltet sie sich bei Firmen aufgrund komplexer Eigentümerstrukturen deutlich mühsamer. Für die Banken bringt die Umsetzung der KYC-Vorgaben einen größeren Arbeitsaufwand und steigende Kosten mit sich. Vor dem Hintergrund dieser Situation entwickelte BFS Finance, eine Tochterfirma von Arvato Financial Solutions, eine Lösung, die es Kreditinstituten nicht nur erleichtert, den regulatorischen Risiken zu begegnen, sondern auch erlaubt, die Kundenprüfungen günstiger und schneller durchzuführen.

„Für eine effiziente Abwicklung des KYC-Verfahrens kommt es auf die Beschaffung, Verknüpfung und Analyse von relevanten Daten an. Die Banken erledigen das überwiegend manuell und mit eigenen Mitteln, was viele Ressourcen kostet“, erläutert Paul-Gerhard Haase, der

das Projekt bei BFS Finance verantwortet. Der Ansatz von Haase und seinem Team sah deshalb vor, zunächst für Kreditinstitute in Deutschland die KYC-Prozesse zu übernehmen und die Dienstleistung auch anderen Akteuren der Finanzbranche, zum Beispiel Versicherungen, anzubieten. Anfang 2018 wählte ein Konsortium mit einem halben Dutzend deutscher Banken Arvato aus über 70 Anbietern als alleinigen Partner für den Aufbau eines solchen Angebots aus. Umso größer geriet die Enttäuschung, als das Projekt auf Eis gelegt wurde. Zum einen seien sich die beteiligten Banken uneins über Zielsetzungen und Geschwindigkeiten gewesen, berichtet Haase, zum anderen erhob die deutsche Bankenaufsicht BaFin Einwände gegen eine Gemeinschaftsfirmen aus Banken und Dienstleister.

## „Es kommt auf die Beschaffung, Verknüpfung und Analyse von Daten an“

PAUL-GERHARD HAASE

Von diesem Rückschlag ließen sie sich jedoch nicht entmutigen. „Wir fühlten uns stark genug, um die Lösung auch allein an den Markt zu bringen“, sagt Haase. Den Neustart nutzte das Team zu einer strategischen Anpassung. Da immer mehr deutsche Firmen Geschäftsbeziehungen zu Investoren aus anderen Ländern unterhalten, sollte der KYC-Service eine internationale Dimension aufweisen. Als Partner dafür holte BFS Finance die Schweizerische Post an Bord. Durch ihre internationale Ausrichtung verfügt sie über ein weitverzweigtes globales Register



**Die Überprüfung von Firmenkundendaten** ist für Banken ein aufwendiges Verfahren. Der Service von BFS Finance soll hier Abhilfe schaffen.

von Adress- und Stammdaten. Darüber hinaus ist sie dem Postgeheimnis verpflichtet und kann dadurch den Schutz der sensiblen Daten beim internationalen Austausch garantieren. Neben der Regulierung als staatliche Institution gelten für die Schweizerische Post mittlerweile auch die Bestimmungen der Finanzaufsicht, da sie in drei Ländern eine Vollbanklizenz besitzt. Zudem befolgt sie die vom weltweiten Postverband vorgegebenen Standards für Adressdaten. Diese doppelte Regulierung und die staatliche Aufsicht gewährleisten höchste Standards im Umgang mit Daten, was für das Geschäftsmodell von BFS Finance entscheidend ist. Die Swiss Post kann sensible Informationen zuverlässig ermitteln und überprüfen – beispielsweise die Wohnanschrift eines Geschäftsführers –, um eine Verifizierung zu erleichtern. „Die Schweizerische Post ist der ideale Partner für uns“, freut sich



Unterstützt Banken bei der Vorbeugung gegen Geldwäsche: **das Team von BFS Finance** am Standort Gütersloh mit Leiter Paul-Gerhard Haase (obere Reihe, Mitte)



**Die Schweizerische Post** hilft Arvato als Partner dabei, Adressdaten von Bankkunden zu verifizieren.

Haase. Für die Post ist die Zusammenarbeit mit Arvato interessant, da sich vor dem Hintergrund des rückläufigen Briefgeschäfts eine neue Gelegenheit in Form der Datendienstleistungen auftut.

## Gütesiegel für Arvato

Neben der Schweizerischen Post spielen zwei große globale Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Rolle in dem Projekt. BFS Finance hat sie vor allem an Bord geholt, um von ihnen eine Akkreditierung der Arvato-Lösung zu erhalten, was gegenüber den Banken einem Gütesiegel und damit Vertrauensvorschuss gleichkommt. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Wissen um die lokalen Unterschiede hinsichtlich der Regulierungspraxis. „Es gibt natürlich internationale Standards, doch in der Frage, wie die Identifizierung einer Person konkret zu erfolgen hat, treten von Land zu Land Abweichungen auf. Deshalb schauen

wir uns erst die jeweiligen Gesetzgebungen an und entwickeln auf Basis von Gemeinsamkeiten einen globalen Standard. Mit diesem Ansatz heben wir uns vom Wettbewerb ab“, so Haase.

BFS Finance baut zudem auf künstliche Intelligenz (KI) und perspektivisch auch auf Blockchain, um die KYC-Prozesse für Banken schlanker, schneller und sicherer zu machen. Die technische Umsetzung liegt in der Zuständigkeit der Konzernschwester Arvato Systems. KI könnte beispielsweise den Abgleich von Personen mit einschlägigen Sanktionslisten oder anderen Registern automatisieren. Der Einsatz einer Blockchain dient dem sicheren globalen Austausch der Daten. Für Haase kommt es auf das Zusammenspiel zwischen Mensch und Technologie an: „Wir müssen von Anfang an mindestens den gleichen Qualitätsstandard garantieren, wie ihn die Banken mit eigenen Ressourcen erreichen. Dazu werden wir gut geschulte Mitarbeiter benötigen, die die Tätigkeiten zum Beispiel von einem Servicecenter aus übernehmen. Mittelfristig wollen wir dann durch ausgereifte KI noch mehr Effizienz erzielen.“ Insofern ist damit zu rechnen, dass das derzeit 20- bis 25-köpfige Team bald eine Aufstockung erfährt.

Bis Anfang Juli 2019 möchte BFS Finance Pilotprojekte mit ausgewählten Banken und Firmenkunden starten, aus denen sich im Idealfall langfristige Kooperationen ergeben. „Unser Wunsch ist, dass wir zum Start Banken als Partner gewinnen, die möglichst viele interessante

Firmenkunden sozusagen im Schlepptau mitbringen“, verdeutlicht Haase. Er betont: „Mit uns können Banken die Qualität ihrer KYC-Prozesse erhöhen, Regulierungsrisiken besser einschätzen, Kosten senken und gleichzeitig die digitalen Kompetenzen ausbauen. Firmenkunden wiederum profitieren von schnelleren und unkomplizierteren KYC-Überprüfungen.“ Zudem leistet BFS Finance mit dem Service einen Beitrag zur Bekämpfung der Finanzkriminalität. Allein in Deutschland übersteigt das Volumen aller Geldwäsche-Aktivitäten Schätzungen zufolge 100 Milliarden Euro im Jahr – das entspricht rund drei Prozent der gesamten Wirtschaftsleistung. ■

**arvato**  
BERTELSMANN  
Financial Solutions

### 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 bis zum Inkasso

[www.finance.arvato.com](http://www.finance.arvato.com)



# Teile und liefere

Die Europa-Logistik für den japanischen Pharmahersteller Otsuka erforderte von Arvato Supply Chain Solutions eine grundlegende Transformation: Der zuständige Bereich Healthcare überführte die zentrale in eine dezentrale Struktur. Eine Aufgabe, die unternehmerisches Geschick und Kreativität verlangte.

Es heißt oft, man wachse mit seinen Aufgaben. Wer wissen möchte, wie sich diese Plattitüde in der Praxis anfühlt, sollte bei Pascal Januschewski und Lukas Hannig nachfragen. Denn die beiden können von einem der anspruchsvollsten Transformationsvorhaben berichten, die Arvato Supply Chain Solutions in den vergangenen Jahren im Auftrag eines Kunden verantwortet hat. „Hier sind wir im wahrsten Sinne des Wortes mit dem Projekt gewachsen“, sagt Hannig. Mit „wir“ meint er das Team des Healthcare-Bereichs von Arvato SCM, das seit 2013 als Dienstleister an der Seite von Otsuka steht. Der japanische Pharmahersteller mit Hauptsitz in Tokio hat sich auf Medikamente zur Behandlung von Leber- und Nierenerkrankungen, Erkrankungen des Gefäß- und Kreislaufsystems sowie des zentralen Nervensystems, beispielsweise Schizophrenie, spezialisiert. Das 1964 gegründete Unternehmen beschäftigt rund 46.000 Mitarbeiter weltweit und verfügt über eine starke Präsenz in Europa.

2013 übertrug Otsuka Arvato SCM die Verantwortung für die europäische Logistik in Form einer Order-to-Cash-Komplettlösung. Der Fachbegriff Order-to-Cash, kurz OTC, beschreibt in der Wirtschaftswelt den gesamten Vorgang einer Auftragsabwicklung, angefangen beim Eingang einer Bestellung bis zur Bezahlung der offenen Forderung durch den Kunden. Anstatt einzelne Schritte in diesem Prozess an externe Anbieter auszulagern, zum Beispiel nur die Zustellung oder nur den Kundenservice, übernimmt bei OTC ein einzelner Dienstleister sämtliche Stationen in der Wertschöpfungskette. Arvato siedelte das Otsuka-Projekt im Distributionszentrum in Harsewinkel im Kreis Gütersloh an, das mit Kühlhäusern, die bis zu minus 80 Grad Celsius herunterkühlen können, und Isolierboxen speziell auf die Healthcare-Logistik mit ihrer strengen Temperaturkontrolle ausgelegt ist.

Seit Arvato im August 2013 die erste Bestellung für Otsuka abwickelte, sind die Anforderungen an das Logistiknetzwerk, das inzwischen sämtliche EU-Staaten plus Norwegen, Island und der Schweiz umfasst, stetig gewachsen. Bereits ab 2015 stellten sich Arvato und Otsuka die Frage, ob die zentrale Belieferung von Harsewinkel aus noch ihren Zweck erfülle. Sowohl auf nationaler wie auch auf EU-Ebene gestalteten sich die Vorschriften für die Aufrechterhaltung von Kühlketten und den Transport von Arzneimitteln immer strenger. Hinzu kamen die Anforderungen von Otsuka nach höherer Effizienz und mehr Präsenz in den Schlüsselmärkten. Als Antwort darauf führte Arvato SCM eine dezentrale Struktur ein, was in der Praxis Entschlossenheit, Überzeugung und Improvisationstalent verlangte, oder anders ausgedrückt: kreatives unternehmerisches Handeln.

„Wir verbinden  
länderübergreifende  
Standards“

PASCAL JANUSCHEWSKI

Im Verlauf des Jahres 2016 installierte Arvato SCM Healthcare lokale Otsuka-Teams an den bestehenden Arvato-Logistikzentren im französischen Chanteloup, in Calcinato bei Bergamo in Italien sowie in Alcalá nahe der spanischen Hauptstadt Madrid. In der neuen Organisation bildet Harsewinkel nach wie vor das Rückgrat. Von hier aus werden alle übergreifenden Prozesse gesteuert sowie die drei lokalen Teams koordiniert und, falls nötig, mit Nachschub beliefert. Zudem obliegt dem Standort in Ostwestfalen weiterhin die Distribution in die zentraleuropäischen



**In den richtigen Händen:** Die Logistik für Pharmakunden wie Otsuka stellt besondere Anforderungen an Arvato SCM Healthcare.

Märkte. In der Schweiz übernimmt ein lokaler Partner die Belieferung. Calcinato ist für die Logistik in Italien und San Marino zuständig. Aus Chanteloup heraus versorgt Arvato die Kunden in Frankreich. Alcalá bedient Spanien sowie die umliegenden Inselgruppen. Der Umsatz, den diese drei Standorte mit Otsuka erwirtschaften, macht inzwischen mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes mit dem Kunden aus. Momentan beliefert Arvato in Europa rund 6.000 Endkunden mit Präparaten von Otsuka; im vergangenen Jahr gingen aus den Arvato-Distributionszentren mehr als 105.000 Pakete mit insgesamt rund 3,3 Millionen Produkteinheiten auf die Reise.

Die dezentrale Struktur geht mit mehr Flexibilität, kürzeren Lieferzyklen, geringeren Transportkosten und einem größeren Verständnis für die besonderen Anforderungen in den einzelnen Ländern einher. „Durch unsere Vor-Ort-Präsenz in den Schlüsselmärkten bieten wir Otsuka eine höhere Versorgungssicherheit und stärken darüber hinaus unsere Verbindung zum Kunden“, verdeutlicht Pascal Januschewski, der bei Arvato als International Key Account Manager die Euro-



**Täglich für Otsuka im Einsatz:** das Team von Arvato SCM Healthcare am Standort Harsewinkel um Key Account Manager Pascal Januschewski (5. v.l.)

pa-Logistik für Otsuka verantwortlich. Die Mitarbeiter an den drei Standorten wurden ausschließlich vor Ort rekrutiert. Vor allem für die Betreuung der Endkunden ist das ein großes Plus. Arvato SCM Healthcare richtete nach und nach lokale Kundenservice-Teams ein; 2017 zunächst in Spanien, dann auch in Italien und Frankreich. An den vier Standorten sind in den Bereichen Account-Management und Kundenservice inzwischen 22 Mitarbeiter tätig.

## Hohes Maß an Komplexität

„In unserem Ansatz verbinden wir länderübergreifende Standards, vor allem in Bezug auf Systeme und Prozesse des Qualitätsmanagements, des Kundenservices oder der IT, mit der Flexibilität und Marktexpertise vor Ort“, sagt Januschewski. Doch das Modell bringt ein hohes Maß an Komplexität mit sich. Als größte Herausforderung in der Aufbauphase nennt Lukas Hannig den Wissenstransfer: „Das gesamte Know-how befand sich ausschließlich in Harsewinkel. Deshalb kam es darauf an, die lokalen Teams umfassend zu schulen, ohne das Wissen an anderer Stelle zu verlieren.“ Für die Funk-

tionsfähigkeit der neuen Struktur ist Kommunikation zwischen den zentralen und lokalen Einheiten bei Arvato wie auch bei Otsuka der Schlüssel. „Der Austausch an Informationen ist entscheidend. Jeder im Team sollte wissen, wer wann mit an Bord geholt werden muss. Dabei gilt es immer, die Balance zwischen zentraler Führung und lokaler Eigenständigkeit zu halten“, erläutert Januschewski.

Otsuka gilt bei Arvato Supply Chain Solutions als ein Paradebeispiel für die erfolgreiche Internationalisierung eines Geschäfts mit Order-to-Cash-Dimension. Die größte – und wichtigste – Anerkennung kommt fraglos vom Kunden selbst: 2018 verlängerte Otsuka den Kontrakt mit Arvato um drei Jahre. Die komplexe Organisation sorgt unaufhörlich für neue Einträge in der To-do-Liste. „Projekte für Otsuka erfordern immer wieder Kreativität von uns“, so Januschewski. „Innerhalb von SCM Healthcare sind wir häufig Pilot für Prozesse, die dann auf andere Kunden übertragen werden.“ Aktuell ist das Otsuka-Team beim Umgang mit dem „Brexit“ ganz vorne mit dabei und hat im März ein lokales Logistikzentrum für die Beliefe-

rung von Kunden im Vereinigten Königreich in der Zeit nach dessen Austritt aus der EU in Betrieb genommen. Januschewski betont: „Wie unsere Ansprechpartner auf Kundenseite gerne zu sagen pflegen: ‚Es wird nie so sein, dass es kein Projekt mit Otsuka gibt.‘“ ■

**arvato**  
BERTELSMANN  
Supply Chain Solutions

### Arvato Supply Chain Solutions

- **Mitarbeiter:** rund 15.000
- **Standorte:** 85 in mehr als 20 Ländern
- **Lagerflächen:** mehr als 1,7 Quadratmeter
- **Sendungen und Retouren:** mehr als 100 Millionen im Jahr
- **Onlineshops:** mehr als 200

[www.arvato-supply-chain.com](http://www.arvato-supply-chain.com)



# Die Tech-Dolmetscherin und der Tagging-Algorithmus

Künstliche Intelligenz beziehungsweise Analytics-Services gehören für Produktmanagerin Yvonne Thomas von Arvato Systems zum Berufsalltag. Sie erklärt, warum deren Einsatz im Bereich Media-Asset-Management sinnvoll ist und wie intelligente Technologien die Medienbranche verändern.

Für seine IT-Lösungen der Video Production Management Suite (VPMS) setzt Arvato Systems in Köln verstärkt auf Integrationen mit sogenannten „Analytics-Services“. Denn ebenso wie in anderen Bereichen sind künstliche Intelligenz (KI) oder Machine-Learning (ML) auch in der Medienbranche längst ein Thema. Aus diesem Grund hat Produktmanagerin Yvonne Thomas von Arvato Systems täglich mit KI beziehungsweise Analytics-Services im Media-Asset-Management zu tun, einer IT-Lösung zur Verwaltung großer Datenmengen anhand von beschreibenden Informationen.

Künstliche Intelligenz, Analytics-Services, Media-Asset-Management – Begriffe, die für Tech-Experten wie Yvonne Thomas gängige Vokabeln im Berufsalltag sind, hinterlassen bei Fachfremden häufig zunächst große Fragezeichen. Genau hier liegt jedoch die Stärke der IT-Fachfrau, die in ihrem Job ständig zwischen Kundenwünschen und technischen Anforderungen vermitteln muss. Für ihre Fähigkeit, komplexe technische Sachverhalte auf simple Art und Weise zu erklären, ist sie sogar bereits ausgezeichnet worden. Im Jahr 2017 verlieh ihr „TV News Check“ als erster Nicht-US-Amerikanerin überhaupt den „Technology Women to Watch Award“, mit dem das US-amerikanische Fachmagazin Frauen würdigt, die die Broadcast- und Medienbranche vorantreiben. Sechs Jahre zuvor erhielt Yvonne Thomas für ihre Abschlussarbeit im Studiengang „Fernsehtechnik und elektronische Medien“ an der Hochschule RheinMain außerdem den Förderpreis „Frauen und Medientechnologie“ der ARD/ZDF-Medienakademie.

Als Produktmanagerin betreut sie heute zusammen mit ihren Kollegen die Video Production Management Suite



Die Video Production Management Suite von Arvato Systems mit sechs verschiedenen Produkten.

„Die analytischen Fähigkeiten des Systems stehen im Vordergrund“

YVONNE THOMAS

des Broadcasting-Bereichs von Arvato Systems, die bei Fernsehsendern, Produktionshäusern und Medienunternehmen zum Einsatz kommt und verschiedene Produkte rund ums Media-Asset-Management umfasst. Dabei ist ihre Kompetenz, Schwieriges leicht zu erklären, oft gefragt. Was zum Beispiel ist überhaupt ein Media-Asset-Management? Yvonne Thomas beschreibt es wie folgt: „Wir kennen alle die folgende Situation, wenn wir aus dem Urlaub zurück nach Hause kommen: Wir haben oft Tausende von Fotos oder Videos gemacht und möchten die ganzen Dateien irgendwie strukturieren. Oder wir haben ein bestimmtes Bild im Kopf, das wir suchen“, beginnt sie. „Die technischen Metadaten sind dabei meist automatisch gespeichert, also beispielsweise die Auflösung oder die Information, wann und wo die Datei entstanden ist. Aber um die Inhalte in einer großen Datenbank effizient suchen und finden zu können, müssen

sie auch entsprechend mit beschreibenden Schlagwörtern versehen werden. Mit unseren IT-Lösungen geben wir Journalisten die Möglichkeit, ihre Videodateien mithilfe dieser inhaltlichen Metadaten zu strukturieren, zu verwalten und weiter zu bearbeiten.“

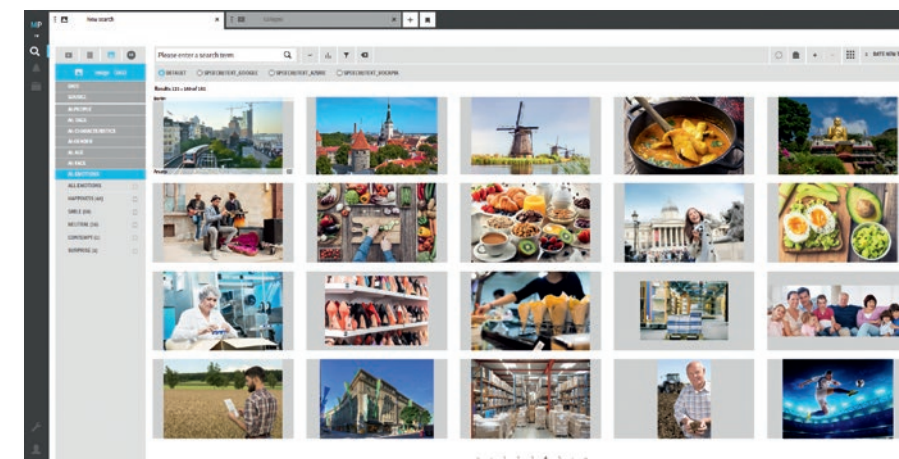
In Deutschland, Belgien und Kanada ist die Bertelsmann-Tochter auf diesem Gebiet Marktführer. Aber auch in anderen Ländern rund um den Globus setzen Kunden auf die Softwarelösung von Arvato Systems, die Yvonne Thomas und ihre Kolleginnen und Kollegen in Köln ständig weiterentwickeln und optimieren. Denn je besser die Verschlagwortung, das sogenannte Tagging, desto zielgerichteter gestaltet sich die Suche. Bei einer überschaubaren Menge an Daten wird das Tagging manuell vorgenommen, bei mehreren Millionen Daten aber, die bei der Arbeit von Fernsehsendern und Produktionshäusern anfallen, ist dies von Hand nicht zu schaffen. Seit rund zwei Jahren spielt daher das Thema künstliche Intelligenz auch für Yvonne Thomas eine immer wichtigere Rolle.

## Immer bessere Ergebnisse

„Im Grunde kann man sich die KI, die in unseren Produkten Anwendung findet, als eine Art Blackbox vorstellen, die auf Basis von mathematischen Algorithmen funktioniert“, veranschaulicht sie



Yvonne Thomas, Produktmanagerin im Bereich Broadcasting Solutions von Arvato Systems



Durch mehrere integrierte Analytics-Services können im VPMS Media Portal Bilder über Filter gesucht werden.

die Technologie. „Es ist ein System, das hohe analytische Fähigkeiten besitzt und darum extrem viele Daten effizient verarbeiten, dabei Muster erkennen und diese letztlich strukturiert ausgeben kann.“ Da hier die analytische Kompetenz im Vordergrund steht, spricht Yvonne Thomas auch lieber von Analytics-Services anstatt von künstlicher Intelligenz. „Bei uns im Media-Asset-Management stehen die analytischen Fähigkeiten eines Systems im Vordergrund, die zunächst auch erst auf die Bedürfnisse des Kunden antrainiert werden müssen, bevor sie zum Einsatz kommen. Mithilfe maschineller Lernver-

fahren und guter Testdaten verbessert das System dann sein eigenes Leistungsvermögen, und die Ergebnisse werden immer treffsicherer.“

Sowieso sei dies die größte unternehmerische Herausforderung in der Zusammenarbeit mit den Kunden: ihnen gegenüber die Bedeutung des Trainings für das System herauszustellen. „Die technische Umsetzung ist gar nicht so schwer. Wichtiger ist es, dass unsere Kunden genau wissen, wie sie diese Analytics-Services nutzen möchten, und dass sie verstehen, dass das Training hierfür extrem wichtig ist“, betont die Expertin.

Wie die Analytics-Services genau arbeiten und was sie leisten können, musste auch sie zunächst lernen. Dabei war und ist es ihr immer wichtig, „den Blick nach außen zu richten“, wie Yvonne Thomas es nennt. „Wenn man sich jeden Tag mit einer bestimmten Thematik beschäftigt, verliert man sich sehr schnell in seiner eigenen Welt. Umso wichtiger ist es, sich mit Kunden, Partnern oder Kollegen auszutauschen.“ Durch das Kennenlernen anderer Blickrichtungen und das Sammeln vielfältiger Erfahrungen wachse nicht nur der eigene Horizont, fährt sie fort. Es entstehe auch Kreativität, die auch oder gerade in der Tech-Branche nie zu kurz kommen dürfe. Besonders wichtig ist für Yvonne Thomas dabei, dass sich der Geist frei entfalten kann. „Kreativität ist für mich gleichbedeutend mit freiem Denken, dem Mut zum Risiko und der Lust, neue Dinge zu machen und sie einfach mal auszuprobieren. Für meine Kolleginnen und Kollegen und mich spielt Kreativität eine wichtige Rolle, um unsere Technologien weiterzuentwickeln und auch die Perspektive der Kunden nicht aus den Augen zu verlieren“, erklärt die Produktmanagerin.

Was bei den Analytics-Services in Zukunft noch relevanter werden wird, ist Yvonne Thomas zufolge deren Fähigkeit, auf Grundlage von Daten Vorhersagen zu treffen oder Empfehlungen vorzuschlagen, für Nachrichtenthemen beispielsweise. Ob künstliche Intelligenz, Analytics-Services oder Machine-Learning – das Potenzial intelligenter Technologien scheint noch längst nicht vollends ausgeschöpft. ■

**arvato**  
BERTELSMANN  
Arvato Systems

## Arvato Systems

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** mehr als 2.700
- **Standorte:** 25 in Europa, Amerika und Asien
- **Aktivitäten:** tätig für Kunden aus den Branchen Energie- und Versorgungswirtschaft, Gesundheitswesen und Pharma, Handel und Konsumgüter, Media und Entertainment

[www.arvato-systems.de](http://www.arvato-systems.de)





Nik Bockmann,  
Geschäftsführer  
von Campaign

# Vom Gießkannenprinzip zur „One2one-Kommunikation“

Aufwendige Datenanalysen und modernste Technologien ermöglichen dem zur Bertelsmann Printing Group gehörenden Dienstleister Campaign, Firmenkunden immer individueller gestaltete Marketing- und Kommunikationslösungen anzubieten – postalisch oder per E-Mail.

**M**oderne Werbekampagnen setzen auf umfangreiches Wissen und reichlich Erfahrung im Umgang mit großen Datenmengen sowie aufwendige Technologien. Das Ergebnis sind auf die Werbekunden zugeschnittene Marketing- und Kommunikationslösungen, die möglichst präzise interessierte Verbraucher erreichen und ansprechen. Profis in dem Geschäft sind die Experten von Campaign, einer seit 2014 in dieser Form bestehenden Tochter der Bertelsmann Printing Group aus dem Bereich Digital Marketing. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Gütersloh entwickelt und realisiert seit Jahren derartige Lösungen – sowohl in Form von gedruckten Medien als auch online. Die Kommunika-

tionskanäle so miteinander zu verbinden, dass die Werbekunden die Vorteile beider Welten nutzen können, hat Campaign in den vergangenen Jahren mit viel kreativem Einsatz und unternehmerischem Können immer weiter perfektioniert.

„Es gibt viele Unternehmen, die postalische Werbesendungen managen, doch in dieser Form zu individualisieren und dafür Produktionsprozesse so weit wie möglich zu automatisieren – dazu sind nur wenige außer uns in der Lage“, fasst Campaign-Geschäftsführer Nik Bockmann die Kernkompetenzen und die Marktposition des Unternehmens allein schon im Printbereich zusammen.

„Massensendungen nach dem Gießkannenprinzip, die per Post oder als Bei-

leger in der Zeitung an alle Haushalte in einer bestimmten Region verteilt werden, weichen heute immer öfter personalisierten Postkarten oder kuvertierten Mailings, die bis hinunter auf einzelne Zielpersonen ausgerichtet hergestellt und verschickt werden“, erklärt der Campaign-Chef. Diese sogenannte One2one-Kundenkommunikation habe für alle Seiten nur Vorteile: Die Unternehmen erreichen so mit deutlich weniger Materialaufwand genau diejenigen potenziellen Kunden, die sich am wahrscheinlichsten für ihre Produkte interessieren. Diese fühlen sich darum auch weniger belastigt beziehungsweise sind eher geneigt, sich mit dem Produkt zu befassen und im optimalen Fall auch etwas zu bestellen.

Um mit dem Gedruckten interessante Zielgruppen auch identifizieren und erreichen zu können, ist eine entsprechende Datenverarbeitung nötig. Und hier spielt Campaign sein umfangreiches Know-how aus: „Wir machen die Daten nutzbar, die uns zur Verfügung stehen, die wir von



**Oben:** die Mitarbeiter Fida Hussain und Edip Faal von Campaign. **Darunter:** maschinelles Kuvertieren von Briefumschlägen

„Wir sehen uns nicht nur als Lieferanten, sondern als Partner“

NIK BOCKMANN

unseren Kunden bekommen oder die wir anreichern“, erklärt Nik Bockmann. Aufgrund einer entsprechenden Analyse stellt Campaign in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Printing-Group-Schwester AZ Direct dann die gewünschten Adressdaten zusammen. „Dabei kann es zum Beispiel um einfache Geburtstagsmailings gehen, mit denen die Privatkunden eines Unternehmens eine Postkarte mit einer Rabattaktion oder mit passenden Produktempfehlungen zu ihrem Geburtstag geschickt bekommen“, beschreibt der Geschäftsführer den Prozess.

„Je komplexer ein Auftrag ist, desto besser können wir unser Know-how und

unseren Wettbewerbsvorteil ausspielen“, bekräftigt Nik Bockmann. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht nur gewonnene oder erworbene Datenkriterien wie Adresse, Alter oder geschätztes Einkommen eines Endkunden auswertet, sondern auch Daten aus Kundenbefragungen sowie Verhaltens- und Transaktionsdaten beim Surfen und Einkaufen im Internet. „Wenn also jemand schon einmal eine Kreuzfahrt online gebucht hat, könnte er sich vielleicht eine ähnliche Reise noch einmal vorstellen und darum auf entsprechende Werbepost positiv reagieren“, nennt der Campaign-Manager ein Beispiel.

## Post und E-Mails kombinieren

Die Komplexität eines Auftrags für Campaign erhöht sich nochmals, wenn die zur Verfügung stehenden Daten auch für den Versand elektronischer Schreiben verwendet werden sollen – was sich aus Sicht von Nik Bockmann stets empfiehlt. „Für uns stehen postalische und elektronische Mailings nicht in Konkurrenz zueinander. Und schon gar nicht ist die Digitalisierung ein Ersatz für postalisches Marketing.“ Er sieht vielmehr in der erfolgreichen Verknüpfung von Offline- und Onlinemarketing einen wichtigen Wettbewerbsvorteil seines Unternehmens. „Mitbewerber, die vor allem online arbeiten, tun sich oft schwer mit postalischen Mailings. Und natürlich umgekehrt“, führt Bockmann aus. „Sie verstehen von dem jeweils anderen Geschäft zu wenig und sehen vor allem nicht das große Potenzial, das in der Verbindung beider Kanäle liegt. Wir wissen, wie wir die Menschen optimal im Sinne unserer Kunden ansprechen.“ So gibt es Verbraucher, die weniger auf elektronische Post ansprechen – sehr wohl aber einen gedruckten Infobrief beachten. Oder andersherum. „Wir können für diese Vorlieben eine Wahrscheinlichkeit berechnen und den erfolgversprechenderen Kanal bedienen.“ Doch auch mehrstufige Kampagnen zu fahren, in denen beide Kanäle für dieselben Zielpersonen eingesetzt werden, ist für Campaign ein erprobtes Verfahren.

Campaign arbeitet mit seinen rund 400 Beschäftigten an drei Standorten – neben Gütersloh mit gut 290 sind dies noch Offenbach mit 30 und Neckarsulm mit 80 Kolleginnen und Kollegen – auch mit anderen Konzernschwestern zusammen. Europas größte Offsetdruckerei Mohn Media etwa steht bei Bedarf für größere Druckaufträge zur Verfügung. Besonders eng ist die Kooperation mit AZ Direct aus demselben Bereich Digital Marketing.

AZ Direct verzeichnet derzeit rund 63 Millionen Konsumenten allein aus Deutschland mit jeweils bis zu 600 Merkmalen in seinen Adresslisten, die unter anderem per Mail, Beilagenwerbung oder auch in den sozialen Medien erreicht werden können. In Österreich und in der Schweiz kommen noch einmal jeweils rund sechs Millionen Personen hinzu. Daraus können entsprechende Daten gewonnen werden, was wie bei allen Bertelsmann-Printing-Group-Töchtern natürlich auf Basis der strengen Regeln der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung geschieht. Die Konzernschwester Arvato Systems unterstützt bei IT-Prozessen und -Strukturen, während Campaign für Arvato Financial Solutions wiederum als Subdienstleister fungiert, wenn es um den Transaktionsdruck für das Debitorenmanagement geht. Denn ein weiterer Aufgabenbereich von Campaign ist das Geschäftsfeld Dokumentenmanagement, in den das Unternehmen sein ausgeprägtes Know-how im personalisierbaren Digitaldruck in die Produktion und den Versand von Mahnungen und Inkassobriefen einbringt. Alles in allem gehören an drei Standorten 19 Druckanlagen, acht Falz- und 24 Kuvertiermaschinen sowie 15 Einschweißlinien zum Anlagenportfolio des Unternehmens. Insgesamt verlassen jedes Jahr mehr als 700 Millionen Druckseiten und gut 400 Millionen Sendungen die Hallen beziehungsweise Server von Campaign.

Campaign ist national und international für große Kunden tätig wie Payback, Ford, Opel, Daimler und Porsche, Mobilcom-Debitel, H&M, John Deere, Miele, Apollo-Optik, DER Touristik, Steigenberger Hotels, Metro und Deutsche Post. ■

**Bertelsmann  
Printing Group**

## Campaign

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** rund 400
- **Standorte:** Gütersloh, Offenbach und Neckarsulm
- **Rund 700 Millionen** Druckseiten und 400 Millionen Sendungen im Jahr
- **Aktivitäten:** Direct Mails, Marketing-Automation, Katalog- und Prospekt-Distribution und Dokumentenmanagement

[www.campaign-services.de](http://www.campaign-services.de)



# Auf der Suche nach mehr Datendetektiven

Zur Förderung digitaler Kompetenzen vergeben Bertelsmann und die Online-Universität Udacity neue Stipendien für Nanodegree-Programme. Die 2016 gestartete, erfolgreiche Weiterbildungsinitiative findet damit eine Fortsetzung. Beim Blick auf die Geschäftsfelder des Konzerns wird klar, wie sehr moderne Technologien und Kreativität zusammenhängen – bereits jetzt, aber mehr noch in der Zukunft.

**D**er technologische Fortschritt bietet für Unternehmen große Chancen. Doch um sie zu nutzen, sind mehr IT-Fachkräfte vonnöten. Bertelsmann hat daher gemeinsam mit Udacity eine weltweite Weiterbildungsinitiative zur Förderung der Digitalkompetenzen gestartet. Über einen Zeitraum von drei Jahren finanziert der Konzern bis zu 50.000 Udacity-Stipendien in den Bereichen Cloud, Data und künstliche Intelligenz. Die besten Teilnehmer erhalten darüber hinaus ein Stipendium für einen vollwertigen Nanodegree im gewählten Themenbereich. Dabei handelt es sich um eigens von Udacity eingeführte Abschlüsse für die Studiengänge der Online-Lernplattform. „Bertelsmann ist mit seinen Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsangeboten vielfach führend in der digitalen Welt. Wir beschäftigen uns intensiv mit den Chancen neuer Technologien und betrachten es als unsere Verantwortung, so viele Menschen wie möglich fit für die anspruchsvollen, digitalen Aufgaben der Zukunft zu machen“, erläutert Bertelsmann-CEO Thomas Rabe die Hintergründe der Initiative. Die ersten Kurse sollen im vierten Quartal des laufenden Jahres beginnen.

Für den Gütersloher Konzern ist es nicht die erste Initiative dieser Art. Ende 2016 hatten Bertelsmann, Google und Udacity eine bis dahin einmalige Kooperation ins Leben gerufen. Google finanzierte über Udacity 10.000 Stipendienprogramme für die Aus- und Weiterbildung von Entwicklern seines Betriebssystems Android in Europa. Parallel dazu stellte Bertelsmann rund 2.000 seiner Auszubildenden und Trainees in Europa ein Nanodegree-Stipendium zur Verfügung. Die Intention und Ausgestaltung des Programms sorgten nicht nur für hohe Bewerberzahlen, sondern überzeugten auch die EU-Kommission. Sie zeichnete



Von links: Alessandro Bogliolo (Digital Skills and Job Coalition), Mariya Gabriel (EU-Kommissarin), Leslie Miller (Google) und Marc Sundermann (Bertelsmann)

die Initiative im Dezember 2017 mit einem „European Digital Skills Award“ aus. Zu diesem Zeitpunkt stand bereits fest, dass das Programm keine Eintagsfliege bleiben sollte. Für die Neuauflage im Jahr 2018 stockte Google das Kontingent an Stipendien auf 60.000 auf, während Bertelsmann 15.000 Udacity-Stipendien im Bereich Datenanalyse finanzierte. Im Unterschied zum Programm von 2016 galt das Angebot nun sowohl für alle Mitarbeiter bei Bertelsmann als auch für externe Bewerber. Die Lerninhalte konzipierte Udacity in enger Abstimmung mit der Bertelsmann University.

Das Modell sah zwei Stufen vor. Während der ersten Phase im Frühsommer 2018 absolvierten die Studierenden über Udacity einen sogenannten Challenge-Kurs zu deskriptiver Statistik. Dieser stand gleichermaßen Anfängern wie Fortgeschrittenen auf dem Gebiet der Datenanalyse offen. Für die 15.000



„Die Abschlussraten unterstreichen den Erfolg der Stipendieninitiative“

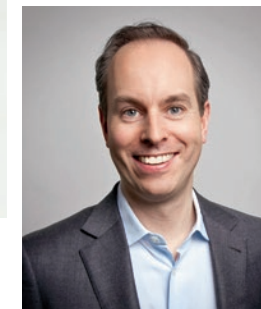
KAY KRAFFT

Stipendienplätze gingen mehr als 32.000 Bewerbungen aus 170 Ländern ein. Die Kursinhalte wurden per E-Learning vermittelt, also auf digitalem Weg bereitgestellt. Damit stand es den Studierenden frei, wo und wann sie die Aufgaben bearbeiteten. 36 Prozent absolvierten den Challenge-Kurs, was eine überdurchschnittliche Abschlussquote darstellt. Die 1.500 besten Studierenden qualifizierten sich im nächsten Schritt für eines der drei Nanodegree-Programme „Data Foundations“, „Business Analyst“ und „Data Analyst“. Wer dieses erfolgreich abschloss, hält nun ein Gütesiegel in der Hand. Da die Udacity-Kurse in Zusammenarbeit mit großen Industrie- und Digitalunternehmen entstehen, genießen sie in der Tech-Wirtschaft hohes Ansehen. „Die Abschlussraten unterstreichen den großartigen Erfolg der Stipendieninitiative. Udacity hat hier in Kooperation mit der Bertelsmann University ein Weiterbildungsangebot geschaffen, das am Puls der Zeit ist und die bei Bertelsmann benötigten Kompetenzen im Bereich Datenanalyse nachhaltig ausbaut“, sagt Kay Krafft, CEO der Bertelsmann Education Group, über die Bertelsmann Anteile an Udacity hält.

Bertelsmann-Mitarbeiter stellten rund ein Fünftel aller Stipendiaten, in den



Hays Steilberg, Executive Vice President, Corporate HR, Executives and Talent bei Bertelsmann (oben), und Steven Moran, Chief Learning Officer Bertelsmann und Leiter der Bertelsmann University



Nanodegree-Kursen sogar ein Viertel. Ihre Rückmeldungen zur Lernerfahrung fallen überaus positiv aus: „Ich würde nur noch digitale Bildungsangebote wahrnehmen, denn die Qualität des Unterrichts ist vergleichbar, aber dabei deutlich flexibler“, betont etwa Gianni Latorre, Webprogrammierer bei Penguin Random House USA. „Mit jedem Lernfortschritt fühlte ich mich selbstsicherer, besser gerüstet für neue Projekte und bekam neue Ideen, wie ich Dinge voranbringen kann“, berichtet Peter Lipp, Senior Analytical Consultant bei der AZ Direct. „Ich habe zum ersten Mal mithilfe einer Onlineplattform gelernt, und dabei habe ich mitgenommen, wie viel ich mit meiner Selbstmotivation erreichen kann. Hürden entstehen nur im Kopf“, resümiert Alexandra Kraft, Journalistin beim G+J-Magazin „Stern“.

## Idealer Partner

Mit der neuen Bildungsinitiative möchten Bertelsmann und Udacity an die Erfolge von 2018 anknüpfen. Für den Konzern stellt das Programm zudem eine Gelegenheit dar, um sich als fortschrittlicher Arbeitgeber zu präsentieren. „Das Stipendienprogramm unterstreicht, mit welchen innovativen Maßnahmen Bertelsmann die Entwicklung digitaler Fähigkeiten fördert. Bei uns finden Talente nicht nur spannende Tätigkeitsfelder, sondern auch vielfältige Angebote für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung“, sagt Hays Steilberg, Executive Vice President,

Corporate HR, Executives and Talent bei Bertelsmann. Steven Moran, Chief Learning Officer bei Bertelsmann und Leiter der Bertelsmann University, ergänzt: „Die Fähigkeit, neue und zukunftsweisende Kompetenzen zu erwerben, ist ein essenzieller Bestandteil für die Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Die Stipendieninitiativen im Fachgebiet der neuen Technologien sind ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wir in der Bertelsmann University den Aufbau von Digitalkompetenzen konzernweit fördern. Udacity ist dabei der ideale Partner für uns.“

Für Udacity steht das lebenslange Lernen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Neben dem Kernangebot für wissbegierige Privatkunden und Stipendien für Talente hat der Bildungsdienstleister zuletzt das Kooperationsprogramm mit Unternehmen stark ausgebaut. „Immer mehr Firmen erkennen, dass digitale und technische Kompetenzen entscheidend für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind“, erklärt Tine Schlaak von Udacity. Als ein von Kreativität geprägtes Unternehmen profitiere Bertelsmann in besonderer Weise von dem Stipendienprogramm, so Schlaak: „Bei den Methoden im Bereich Datenanalyse zum Beispiel geht es ja im Kern darum, langwierige und wiederkehrende Prozesse zu automatisieren. Die Zeit und Ressourcen, die dadurch frei werden, stehen für komplexere, kreative Tätigkeiten zur Verfügung.“ Weiterbildung lasse sich zwar nie von oben herab verordnen, verdeutlicht Schlaak. „Aber der Aufwand ist es wert. Denn der persönliche wie berufliche Nutzen währt jahrelang.“ ■

## Bertelsmann Education Group

### Udacity

- 2001 vom ehemaligen Stanford-Professor Sebastian Thrun gegründet
- E-Learning-Anbieter vor allem im Technologiesektor, Abschlüsse („Nanodegrees“) werden von der Industrie anerkannt
- Partner unter anderem von Google, Facebook und Amazon
- Bertelsmann ist größter strategischer Investor

[www.udacity.com](http://www.udacity.com)



# Partech Africa: Investieren in afrikanische Märkte

Viele afrikanische Regionen gelten als aufstrebende Volkswirtschaften – auch Bertelsmann sieht das so. Mit einer Beteiligung an dem Investmentfonds Partech Africa im Januar dieses Jahres hat Bertelsmann Investments den ersten Schritt auf diesem Markt unternommen.

China, Indien, Brasilien – in seinen definierten Wachstumsregionen hat Bertelsmann in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erzielt. Darauf aufbauend rücken nun auch andere Länder Lateinamerikas, Südasiens und Afrikas in den Fokus. Bertelsmann ist auf dem afrikanischen Kontinent zwar seit Langem mit Standorten von Penguin Random House und Arvato sowie über Partnerschaften mit der RTL Group und BMG aktiv. Die mit Beginn dieses Jahres erfolgte Zusammenlegung von Arvato CRM und der marokkanischen Saham Group zum neuen CRM-Unternehmen Majorel, das in gleich mehreren Ländern des afrikanischen Kontinents aktiv ist, verleiht den Bertelsmann-Aktivitäten in der Region kräftigen Anschlag. Auch der Unternehmensbereich Bertelsmann Investments (BI), der sich seit mittlerweile zwölf Jahren an Start-ups in Europa, den USA, China, Indien und Brasilien beteiligt, weitet deshalb seine Investitionstätigkeit nun auf Afrika aus. „Die Digitalisierung und die Kaufkraft nehmen in vielen Ländern Afrikas kontinuierlich zu – das bietet großes Wachstumspotenzial“, sagt Shobhna Mohn, Executive Vice President Growth Regions Strategy and Bertelsmann Investments.

Doch wie investiert man in Ländern und Regionen, die einem weitgehend fremd sind? Deren Kultur und Märkte man kaum kennt? Wie lassen sich unter diesen Bedingungen attraktive Start-ups identifizieren? Bertelsmann Investments hat auf diese Fragen eine unternehmerische Antwort: Man setzt in einem ersten Schritt auf das Know-how und das Netzwerk derjenigen, die diese Region bereits gut kennen. Der Bertelsmann-Unternehmensbereich beteiligt sich deshalb an anderen Venture-Capital-Fonds, die sich in den jeweiligen Ländern und Branchen bestens auskennen. Im zweiten Schritt, nachdem



„Wir positionieren Bertelsmann als innovativen Partner des Tech-Sektors“

SHOBHNA MOHN

man bessere Erkenntnisse über den Markt und die lokale Start-up-Szene gewonnen hat, investiert BI dann auch direkt in junge Unternehmen. Für den Eintritt in die Märkte afrikanischer Staaten setzt Bertelsmann Investments auf Partech Africa, einen jungen Digitalfonds des renommierten französischen Investors Partech.

Dieses Vorgehen hat sich bereits in den anderen Wachstumsregionen bewährt. So beteiligte sich Bertelsmann Asia Investments (BAI) nach seiner Gründung 2008 an dem Fonds Keytone Ventures, um so ein eigenes Netzwerk in der chinesischen Venture-Capital-Branche auf-

zubauen. 2009 folgte eine Beteiligung am Morningside-Fonds. Bertelsmann India Investments (BII) beteiligte sich nach der Gründung 2012 zunächst an den Investmentfonds Kaizen Private Equity und Helion Venture Partners sowie 2014 an dem Fonds Digital Nirvana. In Brasilien beteiligte sich Bertelsmann Brazil Investments (BBI) nach dem Start 2012 an den Investmentfonds Monashees und Redpoint. Nachdem das Thema Hochschul- und Weiterbildung als vielversprechender Markt für Bertelsmann identifiziert wurde, legte BBI darauf den Fokus. Mit Partech Africa hat Bertelsmann Investments nun die Chance genutzt, sich an einem der wenigen großen Fonds zu beteiligen, die auf afrikanische Länder spezialisiert sind.

Der Partech-Africa-Fonds wurde Anfang 2018 aufgelegt und verfügt über 125 Millionen Euro Investitionskapital, bereitgestellt von einer ganzen Reihe von öffentlichen und privaten Institutionen. Neben Bertelsmann gehören weitere internationale und afrikanische Unternehmen wie Orange, JCDecaux, L'Oréal, Axian Group und TEXAF zu den Geldgebern. Dazu kommen Fonds wie Averroës Finance III sowie Banken wie die European Investment Bank, die International Finance Corporation, die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Dutch Development Bank und die African Development Bank Group. „Partech ist einer der finanzstärksten Fonds für Investitionen in dieser Region“, sagt Shobhna Mohn. „Durch unsere Partnerschaft erhalten wir nun ein tieferes Verständnis der Märkte der afrikanischen Länder, positionieren Bertelsmann als innovativen Partner des Tech-Sektors und vernetzen uns mit interessanten Unternehmen vor Ort.“

Die Chancen für Partech Africa werden von den Kollegen von Bertelsmann Investments als sehr gut betrachtet, trotz



Tidjane Dème (links) und Cyril Collon, Leiter des Investmentfonds Partech Africa



Yoco (Südafrika) ermöglicht elektronisches Bezahlen im Einzelhandel.

natürlich bestehender politischer und wirtschaftlicher Risiken in einzelnen Ländern der Region. So hat sich das Brutto-sozialprodukt des Kontinents seit der Jahrtausendwende verdreifacht. Afrika weist mit seinen 54 Staaten und einer schnell wachsenden, jungen Bevölkerung von rund 1,2 Milliarden Menschen zurzeit die weltweit höchsten Wachstumsraten bei der Nutzung von mobilen Endgeräten auf. In diesem wachsenden Markt ist Partech Africa auf Anhieb einer der größten

Venture-Capital-Fonds. Partech Africa versteht sich zwar als gesamtafrikanischer Fonds, fokussiert sich jedoch auf die wirtschaftsstarke Staaten Nigeria, Kenia und Südafrika. Zusätzlich können Investitionen in Ghana, der Elfenbeinküste, Kamerun, Senegal, Tansania und Uganda erfolgen.

## Als Partner etablieren

Partech Africa hat bereits zwei Investitionen getätigt: zum einen in die Vertriebsplattform „Trade Depot“ in Nigeria und zum anderen in das südafrikanische Unternehmen Yoco, einen Experten für elektronisches Bezahlen. Trade Depot ist eine Vertriebsplattform, die das Ziel hat, die Lieferkette im städtischen Einzelhandel zu optimieren und zu digitalisieren. Große Konsumgüterproduzenten sollen so einen besseren und schnelleren Zugang zu den vielen kleinen Läden in afrikanischen Staaten erhalten – und umgekehrt. Das südafrikanische Unternehmen Yoco ermöglicht elektronisches Bezahlen im Einzelhandel. Rund 75 Prozent aller Südafrikaner besitzen eine Kreditkarte, aber nur sechs Prozent der Händler akzeptieren sie als Zahlungsmittel. Yoco bietet einen nach eigenen Angaben bezahlbaren, flexiblen und sicheren Weg, um Händlern die elektronische Zahlungsabwicklung zu ermöglichen und diese Lücke zu schließen.

Weitere Investitionen von Partech Africa bedeuten auch für Bertelsmann Investments die Chance auf die Beteiligung an attraktiven Unternehmen in einer weitgehend unerschlossenen Region – so wie es bereits mit Bertelsmann-Beteiligungen in China, Indien und Brasilien geschehen ist, wo sich Bertelsmann als Partner der Wahl in der Geschäftswelt etablieren konnte. ■

**BI Bertelsmann Investments**

## Bertelsmann Investments

- **Bündelung** der globalen Start-up-Beteiligungen von Bertelsmann
- **Schwerpunkte:** Brasilien, China, Indien, USA, künftig auch Afrika
- **Strategische Investitionsplattformen:** Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI)
- **Beteiligung** an mehr als 185 innovativen Unternehmen

[www.bertelsmann-investments.com](http://www.bertelsmann-investments.com)