



Global Business@ Bertelsmann

Acht Geschichten über international erfolgreiche Unternehmen
und Unternehmer bei Bertelsmann

What's Your Story?
Teil 6

Global Business@ Bertelsmann

Acht Geschichten über international erfolgreiche Unternehmen
und Unternehmer bei Bertelsmann

What's Your Story?
Teil 6



Thomas Rabe

Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

Globale Erfolgsgeschichten

→ **BERTELSMANN WIRD IMMER INTERNATIONALER.** Außerhalb Europas ist der Bertelsmann-Umsatz seit 2011 um mehr als 50 Prozent gestiegen. Der Anteil am Gesamtumsatz lag 2017 bei 27 Prozent, 2011 waren es 20 Prozent. Vor allem in den USA als größtem und innovativstem Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsmarkt haben wir unsere Präsenz deutlich ausgebaut. Zudem erschließen wir Schritt für Schritt neue Wachstumsregionen in China, Indien und Lateinamerika.

Internationalität hat bei Bertelsmann zwei Ausprägungen: Zum einen sind wir in mehr als 50 Ländern präsent. Zum anderen haben wir Geschäfte aufgebaut, die nach dem Erfolg in ihrem Ursprungsmarkt weltweit erfolgreich sind. Formate wie die großen Talentshows „Idols“ oder „Got Talent“ und globale Bestseller wie die von Dan Brown oder E. L. James sind wohl die bekanntesten Beispiele dafür.

Doch es gibt viele weitere globale Erfolgsgeschichten. Acht von ihnen stellt Ihnen dieses neue Buch, der sechste Band unserer Reihe „What’s Your Story?“, vor. Es nimmt Sie mit auf eine Reise durch die Bertelsmann-Welt, die allerorten geprägt ist von der unternehmerischen Umsetzung kreativer Ideen. Davon zeugen nicht nur die Geschichten in diesem Buch, sondern auch die in den vorausgegangenen Bänden der Reihe zu den Themen Digitalisierung, Bildung, Partner, Kreativität und Innovation. Sie können sie gern noch über das BENET bestellen oder auch direkt dort nachlesen.

Ich wünsche Ihnen eine unterhaltsame und informative Lektüre.

Ihr
Thomas Rabe

Herausgegeben von der
Bertelsmann-Unternehmenskommunikation

- 6** **RTL Group**
„Deutschland 83“ als Wendepunkt
Mit fiktionalen TV-Serien ist Fremantle Media inzwischen weltweit erfolgreich
- 16** **Penguin Random House**
Buchgeschäft in einer neuen Dimension
Die Fortsetzung der „Avatar“-Geschichte von Star-Regisseur James Cameron begleitet Penguin Random House international mit vielen Buchprojekten
- 26** **Gruner + Jahr**
Von Hamburg in die Welt: die Durchstarter von G+J
Das Inhouse-Start-up Applike betreibt Apps, die Endnutzern Apps empfehlen – und gehört damit in 27 Ländern zu den führenden Anbietern
- 38** **BMG**
Kreative Performance messbar machen
BMG nutzt weltweit gesammeltes Management-Wissen sowie Erfahrungen und Daten, um gezielt erfolgreiche Songs für den Musikmarkt zu entwickeln
- 46** **Arvato**
Erst shoppen, später bezahlen
Mit Afterpay bietet Arvato Financial Solutions in immer mehr Ländern flexible Zahlungsmodelle an
- 56** **Bertelsmann Printing Group**
In Gütersloh gedruckt, in ganz Europa verteilt
Mohn Media produziert monatlich rund 200 Millionen Prospekte, die in 15 verschiedene Länder in ganz Europa ausgeliefert werden
- 62** **Bertelsmann Education Group**
In Würde altern – mit Relias
Der E-Learning-Anbieter aus den USA bietet Weiterbildungen von Personal im Gesundheitswesen und in der Pflege auch in Großbritannien, Deutschland und China an
- 70** **Bertelsmann Investments**
Ivy League für alle
Das indische Bildungsunternehmen Eruditus ermöglicht seinen Studenten Bildung auf höchstem Niveau – und das zunehmend auch international



Sarah Doole, Director of Global Drama
bei Fremantle Media

„Deutschland 83“ als Wendepunkt

Vor fünf Jahren kam Sarah Doole als Director of Global Drama mit dem Auftrag zu Fremantle Media, das Geschäft mit fiktionalen TV-Serien auf- und auszubauen. Es folgten zahlreiche Übernahmen und Kooperationen sowie weltweit erfolgreiche Serien wie „The Young Pope“ und „American Gods“.

→ **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 erfolgreicher Serien von Fremantle Media bedeckt – und zeigt so auf einen Blick, was Sarah Doole und ihr Team in den vergangenen Jahren vollbracht haben. 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 nähergekommen. Im kommenden Jahr wird der Umsatzanteil der international vermarktbareren Serien, so die Erwartung, schon bei mehr als 20 Prozent liegen.

Vor fünf Jahren war Fremantle Media zwar „Weltmeister im Entertainment“, sagt Sarah Doole, war mit Showformaten wie „Idols“ und „Got Talent“ überaus erfolgreich, doch große, international laufende TV-Serien suchte man fast vergeblich im Katalog. Also musste Doole in verschiedenen Ländern – außer in Deutschland – zunächst im Grunde ein völlig neues Geschäft aufbauen, sagt sie, denn nicht nur die Produktion, auch das Geschäftsmodell sieht bei TV-Serien anders aus als etwa bei Talentshows. „Shows werden für das Hier und Jetzt produziert, sie sind sehr lokal, und sie bringen sofort Umsatz und Profit“, erläutert die Serienexpertin. Das Geschäftsmodell heutiger Topserien basiert dagegen auf Nachhaltigkeit; im Idealfall unterhalten und begeistern sie die Zuschauer weltweit jahrzehntelang und sorgen dementsprechend lange für Umsatz und Gewinn. „Wir rechnen damit, dass unsere Topserien zwischen fünf und 20 Jahre Umsatz bringen“, erläutert Sarah Doole. Einige der Serien, die sie vor mittlerweile 25 Jahren für ITV gesichert habe, seien heute noch zu sehen.

„Serien sind heute Fenster zur Welt“

Sarah Doole

Dass fiktionale Serien für Fremantle Media mittlerweile strategische Priorität genießen, ist auch 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 Onlineplattformen 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 – allein 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 fantastische 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 Kwaï in Frankreich, Easy Tiger in Australien und Abot Hameiri in Israel schuf Fremantle Media ein Netzwerk von mittlerweile elf Produktionsstandorten weltweit für fiktionale Serien.

Unglaublich ambitioniertes Projekt

Etwas anders ist die Entwicklung in Großbritannien und den USA. In der Heimat von Fremantle Media hatte die Produktionsfirma 2014 Kate Harwood engagiert, bis dahin „Queen of Drama“ bei der BBC, die in der Folge die Produktionsfirma Euston Films und das britische Serien-Produktionsgeschäft auf beziehungsweise ausbaute. In den USA übernahm Dante Di Loreto im Mai 2017 als President of Scripted Entertainment bei Fremantle Media North America diese Aufgabe. Di Loreto ist ebenfalls ein Veteran des Seriengeschäfts, von dem Erfolge wie „Glee“ und „American Horror Story“ stammen. „Wir wollten direkt an den Erfolg unserer Serie ‚American Gods‘ – ein unglaublich ambitioniertes Projekt – anknüpfen, und Dante di Loreto ist gerade dabei, unsere Produktionsarbeit in Nordamerika neu zu organisieren und zu erweitern“, so Sarah Doole. Di Loreto habe bereits eine Reihe von bekannten Drehbuchautoren und Serienexperten für Fremantle Media North America gewinnen können, erste Ergebnisse dieser Arbeit werde man schon in einigen Monaten sehen können. Eines der neuen US-Projekte ist beispielsweise die im Mai verkündete Zusammenarbeit mit dem Bestsellerautor Paulo Coelho, die übrigens aus einer Idee von Penguin Random House in New York entstanden ist. Fremantle Media wird eine Thrillerserie produzieren, die auf zwei Büchern Coelho's beruht. „Die Serie ist etwas völlig Neues: eine Verbindung von Charakteren aus Coelho's Büchern mit Ereignissen aus seinem Leben“, erzählt Sarah Doole.

Neben den genannten Übernahmen in verschiedenen Ländern stieg Fremantle Media auch noch jeweils mit einem Minderheitsanteil bei einer Reihe von neu gegründeten 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.

Genau um diese Talente geht es laut Sarah Doole im Produktionsgeschäft: „Wir setzen auf die besten Talente“, sagt sie, „die in der Lage sind, große Geschichten zu erzählen, denn große Geschichten verkaufen sich immer – und



Internationales

Erfolgsformat:

„Deutschland 83“ fungierte für Fremantle Media als Türöffner, um weitere europäische Serien in der ganzen Welt zu vermarkten.

zwar weltweit.“ Dank seiner Produktionsstandorte auf der ganzen Welt könne Fremantle Media seine Geschichten heute überall erzählen, das sei ein großer Wettbewerbsvorteil. Um diesen Vorteil zu nutzen, habe sie erstmals alle Produzenten der verschiedenen Tochterfirmen in London in einem Raum versammelt, ein Novum in der Geschichte von Fremantle Media. „Das war ein erstaunliches Ereignis“, erinnert sich Sarah Doole, „und der Beginn einer weltweiten Zusammenarbeit.“ Heute treffe sich diese Runde etwa vier- bis fünfmal pro Jahr und die Entwicklung neuer Serien finde in vielen Fällen länderübergreifend statt.

Bei der Suche nach den richtigen Talenten hat Sarah Doole neben den Produzenten vor allem die Drehbuchschreiber im Blick. „Das ist bei Serien genauso wie in der Bibel: Am Anfang war das Wort“, so die Serienexpertin mit einem Lächeln. Es müssten Menschen sein, „für die ‚gut genug‘ nicht gut genug ist“. Gerade in der Anfangszeit habe man diese Talente mühsam davon überzeugen müssen, mit Fremantle Media zu arbeiten, erinnert sich die Managerin. „Heute, nach Erfolgen wie ‚The Young Pope‘, ‚Deutschland 83‘ und ‚American Gods‘, ist das kein Thema mehr. Sie kommen zu uns und möchten gerne mit uns arbeiten.“ Selbst Oscar-prämierte Kinoregisseure, die früher nicht im Traum daran gedacht hätten, Fernsehserien zu machen, nutzen heute die Chance, mehrstündige komplexe Geschichten im Fernsehen

„Wir setzen
auf die besten
Talente“

Sarah Doole

zu erzählen und damit ein weltweites Publikum zu erreichen. So konnte beispielsweise die italienische Produktionstochter Wildside den Starregisseur Paolo Sorrentino 2015 für die international erfolgreiche Serie „The Young Pope“ gewinnen.

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 Sarah Doole.

Die begeisterte Fremantle-Media-Managerin wollte die Serie dann unbedingt international verkaufen und stellte sie dem US-amerikanischen Sundance Channel in New York vor. Der winkte zunächst ab; eine deutsche Serie mit Untertiteln im US-Fernsehen? Völlig undenkbar, hatte es noch nie gegeben. Sarah Doole ließ daraufhin durch die UFA zehn Rohclips mit einzelnen Schlüsselszenen drehen, lud den Sundance-Verantwortlichen nach London ein und zeigte ihm die Clips im Kinosaal des British Film Institute, das genau gegenüber der Fremantle-Media-Zentrale lag. „Er war begeistert. Sundance stieg sogar als Koproduzent ein und verbuchte mit der Serie einen tollen Quotenerfolg“, so Doole.

„Der Geist
ist aus der
Flasche“

Sarah 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 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, eine Entwicklung, die dem europäischen Produzenten Fremantle Media sehr entgegenkommt. „Heute sind etwa die Hälfte aller Serien, die wir weltweit anbieten, nicht englischsprachig, sie sind auf Dänisch, Italienisch, Deutsch, Französisch oder Spanisch.“ 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

JUDE LAW

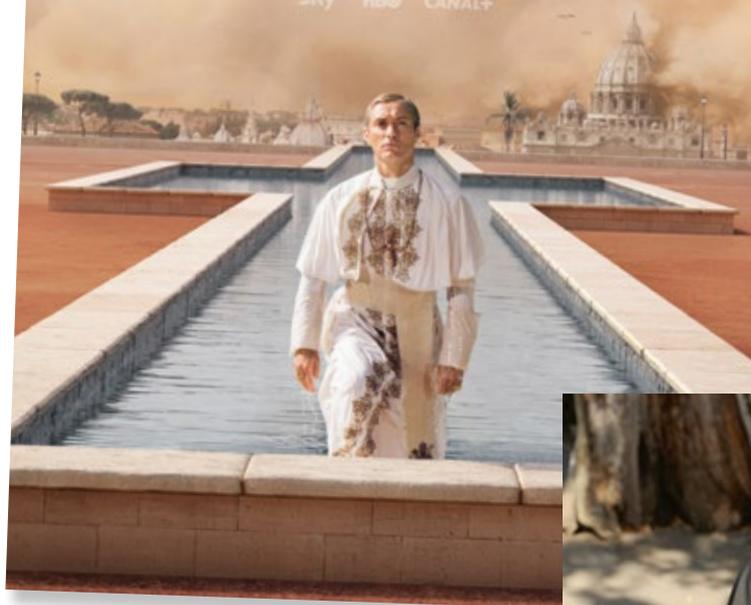
DIANE KEATON

THE YOUNG POPE

CREATED AND DIRECTED BY ACADEMY AWARD WINNER
PAOLO SORRENTINO

HIS RELIGION IS REVOLUTION

sky HBO CANAL+



Mit der in Italien produzierten **TV-Serie „The Young Pope“** begeisterte Fremantle Media weltweit ein Millionenpublikum.



Durch Fremantle Media wurde aus dem australischen Klassiker „Picnic at Hanging Rock“ (Bilder oben und rechts) eine weltweit funktionierende TV-Serie. Unten: Bei „American Gods“ arbeitete Fremantle Media North America mit dem bekannten Bestsellerautor Neil Gaiman zusammen.



Türen zu neuen Kunden“, sagt Sarah Doole. Sie sei davon überzeugt, dass diese Entwicklung anhalten werde. „Der Geist ist aus der Flasche.“ 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 Doole.

Ideen für gute Geschichten, die zu erzählen sich lohnt, gibt es eine Menge bei Fremantle Media. „Wir haben momentan weltweit rund 250 Ideen für eine Serie in der Pipeline, von denen wir wenigstens 35 umsetzen möchten und für die wir uns gerade um eine Finanzierung bemühen“, sagt Sarah Doole. Bei der Finanzierung solcher Projekte führt nach wie vor kein Weg an den USA vorbei, dem größten Fernsehmarkt der Welt. „Die besten Schauspieler und die besten Talente zu engagieren, ist teuer, da braucht man einen finanzstarken US-Partner“, weiß Doole. Deswegen bietet Fremantle Media viele seiner in Europa entstandenen Ideen den großen US-Networks zur Realisierung an. „Dabei suchen wir natürlich die Ideen aus, von denen wir glauben, dass sie international die besten Chancen haben, wobei auch das Timing stimmen muss“, so die Expertin. Immer wieder arbeite sie daran, die eigenen Produzenten dazu zu bringen, noch ambitionierter, noch internationaler zu denken. So habe sie für die Produktion der Serie „Picnic at Hanging Rock“, einem australischen Klassiker, einen US-amerikanisch-kanadischen Regisseur besorgt. „Dadurch haben wir aus einer australischen Serie eine weltweit funktionierende Serie gemacht“, meint Sarah Doole.

„Auch das
Timing muss
stimmen“

Sarah Doole

Die Verfilmung des gleichnamigen Mystery-Romans von Joan Lindsay sei bereits in zahlreiche Länder verkauft worden, so an Amazon Prime in den USA, Canal+ in Frankreich, die BBC in Großbritannien und Entertain TV der Deutschen Telekom in Deutschland. „Picnic at Hanging Rock“, das als Ausdruck natürlich längst auf Sarah Dooles „Wall of Fame“ zu finden ist, sieht die Serienexpertin als hervorragendes Beispiel für den Anspruch von Fremantle Media, mit seinen TV-Serien Qualität, nicht Quantität zu produzieren. „Das ist nicht immer einfach durchzuhalten, aber es lohnt sich“, so die Überzeugung von Sarah Doole. ■



Voller Vorfreude auf das Buchprogramm zu „Avatar“: der Kern des Projektteams von Penguin Random House um Scott Shannon (vordere Reihe, Zweiter von links)



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

erstmal als eine Art globaler Generalunternehmer für das nahezu komplette Buchlizenzgeschäft. Lediglich Comic- und Bilderbücher liegen in der Zuständigkeit anderer Verlage. „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 „Avatar“-Auftrag. „Wir freuen uns alle auf eine spannende Reise“, sagt Shannon.

„Avatar“ kam 2009 in die Kinos. Der Science-Fiction-Film erzählt die Geschichte des ehemaligen Marinesoldaten Jake Sully, der zusammen mit einem Expeditionstrupp der Menschen die fremde Welt Pandora betritt. Ihr Ziel besteht darin, die enorm wertvollen Bodenschätze des Planeten auszubeuten. Um das auf Pandora lebende Eingeborenenvolk der Na'vi zu infiltrieren, transportiert Jake sein Bewusstsein in einen künstlichen Na'vi-Körper, einen Avatar, und stellt Kontakt zu der indigenen Spezies her. Nachdem er die tiefe Verbundenheit der Na'vi mit der Natur und allen Lebewesen erfährt und sich obendrein in die Häuptlingstochter Neytiri verliebt, wechselt Jake die Seiten und führt die Na'vi schließlich zum Sieg über die menschlichen Eindringlinge.

Mit einem weltweiten Einspielergebnis von rund 2,8 Milliarden US-Dollar ist „Avatar“ bis heute der erfolgreichste Film an den Kinokassen und war 2010 Stammgast in den Hitlisten der Branchenpreise: drei Oscars plus sechs weitere Nominierungen, zwei Golden Globes plus zwei Nominierungen,

zwei British Academy Film Awards plus zwei Nominierungen und viele weitere Auszeichnungen stehen zu Buche. Vor allem die technischen Merkmale sorgten dafür, dass „Avatar“ einen bleibenden Eindruck in Hollywood und darüber hinaus hinterließ. Die bahnbrechenden Spezialeffekte und die innovative 3D-Filmtechnologie waren von James Camerons Produktionsfirma Lightstorm Entertainment über sieben Jahre hinweg entwickelt worden. Das erlaubte noch nie dagewesene Animationen auf der Kinoleinwand. „Es war ein solch großartiger Film. Wie Millionen anderer Zuschauer haben mich die Bilder auf der Kinoleinwand damals fast umgehauen“, erinnert sich Shannon.

Welche neuen Geschichten genau das Publikum erwarten, steht noch in den Sternen. Schon die Handlung von „Avatar 2“ ist Objekt zahlreicher Spekulationen. James Cameron selbst beschrieb den weiteren Verlauf der Story

„Etwas
Vergleichbares
haben wir
noch nie zuvor
gemacht“

Scott Shannon

als eine „Familiensaga über den Kampf mit menschlichen Invasoren“. Außerdem sollen dem Publikum „völlig neue Welten, Habitate und Kulturen“ über ganz Pandora hinweg offenbart werden. Cameron hat ebenfalls durchblicken lassen, dass sich die Fortsetzungen nicht um einzelne Geschichten drehen, sondern allesamt Teil ein und derselben zusammenhängenden Erzählung sein werden.

Doch selbst fünf Filme reichen nicht aus, um die schier grenzenlose Kreativität einer Fantasiewelt wie des Pandora-Universums 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, um sie zu erzählen“, 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 kann, die er als Kind geliebt hat. Er hatte das Gefühl, dass wir dafür perfekt geeignet sind“, sagt Shannon.

Penguin Random House als idealer Partner

Zu den ersten unverbindlichen Gesprächen über eine Zusammenarbeit kam es bereits im Vorfeld des Kinofilms 2009. „Damals hatten die ‚Avatar‘-Macher das Gefühl, dass die Zeit noch nicht reif für ein großangelegtes Buchprogramm sei“, erzählt Shannon, „aber wir sind in Kontakt geblieben.“ Dann, im Jahr 2014, streckten 20th Century Fox sowie Lightstorm Entertainment erneut die Fühler aus. „Sie wollten ein weltweites konsistentes Buchprogramm, bei dem einzelne Länder und Regionen dennoch flexibel genug sind, um individuell auf ihre Märkte zugeschnittene Titel zu entwickeln.“

Als weltgrößte Publikumsverlagsgruppe, die rund 250 eigenständige Verlage aus 20 Ländern unter einem Dach vereint, stellte Penguin Random House den idealen Partner dar. Doch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Hauptsitz am New Yorker Broadway wussten anfangs nicht, was sie bei diesem Projekt erwartet. „Wir fragten uns vor allem: Wird es genug neue Inhalte geben, um ein globales Verlagsprogramm zu entwickeln?“, erinnert sich Shannon. Ein Besuch bei James Cameron und seinem Team 2015 beseitigte die Fragezeichen. „Sie führten uns in einen Raum, halb so groß wie ein Fußballfeld. Überall hingen Storyboards, Skizzen, Entwürfe zu den neuen Filmen“, erinnert sich Shannon. „Cameron erklärte uns ausgiebig, was er mit den Filmen plant und welche weiteren Geschichten ihm vorschweben. Am Ende waren wir von der Vision, dem Ideenreichtum und der erzählerischen Tiefe schier überwältigt.“



„Am Ende waren
wir von der Vision
und dem Ideen-
reichtum schier
überwältigt“

Scott Shannon



Der Film „Avatar“ ist nach Einnahmen der erfolgreichste Kinofilm aller Zeiten. Weitere Filme sollen folgen – begleitet von Büchern, die in Verlagen von Penguin Random House erscheinen.

Der berühmte Funke war übergesprungen. Doch das Volumen des Auftrags sprengte den Rahmen bisheriger Projekte. 20th Century Fox und Lightstorm Entertainment wollten ein „One Stop“-Modell, in dem Penguin Random House sämtliche Buchformate weltweit vermarktet. Zwei Jahre nahmen die Verhandlungen in Anspruch, was angesichts der Komplexität nicht verwundert. Jeder beteiligte Verlagsbereich bei Penguin Random House musste der Vereinbarung zustimmen. Im Herbst 2017 konnte der Deal schließlich vollzogen werden. Für gewöhnlich läuft die internationale 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.

Vorstellung des Programms im Frühjahr 2019

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. Die öffentliche Vorstellung des gesamten Verlagsprogramms zu den neuen „Avatar“-Filmen soll im Frühjahr 2019 erfolgen. 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.

Deren Handlungsstränge beschäftigen sich insbesondere mit den neuen Charakteren der „Avatar“-Fortsetzungen, denen damit sowohl in den Filmen als auch in den Büchern eine wichtige Rolle zukommen wird. 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 abhän-

gig“, kündigt Shannon an. Ebenso kann er jetzt schon vorwegnehmen, dass die Palette der Werke von Romanen über Jugentitel bis hin zu Sachbüchern reichen wird.

In diesem Zusammenhang arbeiten die zuständigen Teams bei Penguin Random House derzeit fieberhaft daran, die letzten notwendigen Details rund um das Buchprogramm mit den jeweiligen Verlagen zu klären. Dabei deutet Shannon an, dass der englischsprachige Markt sehr wichtig sein wird. 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 Dorling Kindersley (DK), um mit aufwendig illustrierten Handbüchern, Guides, Enzyklopädien und Making-of-Publikationen die Welt von „Avatar“ und

„Wir werden
über eine große
Bandbreite an
Autoren verfügen“

Scott Shannon

Pandora in ganz neuen Blickwinkeln zu erschließen. Ein weiteres Land werde laut Shannon eine besonders prominente Rolle spielen: China. Die Volksrepublik habe das Potenzial, zum größten Markt für das Franchise zu werden, sogar noch vor den USA. Denn der „Avatar“-Stoff sei im Reich der Mitte schon jetzt sehr beliebt. Um die weltweite Planung, Autorensuche und Lizenzvergabe zu koordinieren, fungiert Shannons Einheit als zentrale Schaltstelle und arbeitet eng mit den verantwortlichen Teams in den einzelnen Märkten zusammen. Dutzende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Penguin Random House befassen sich derzeit rund um den ganzen Erdball mit Projekten aus dem „Avatar“-Programm.

Mit den neuen Geschichten befindet sich das „Avatar“-Franchise fraglos in den Startlöchern, um einen eigenen großen Unterhaltungskosmos zu formen, in dem die Kinofilme die Fixsterne bilden. Um sie herum kreisen nicht nur die Buchgeschichten, sondern auch Comichefte, Spielzeugfiguren, Videospiele, Fanbekleidung und vieles mehr. Sie werden sich zu den von „Avatar“ inspirierten Attraktionen gesellen, die schon heute die mythische Fantasiewelt von James Cameron aus einer anderen Perspektive erlebbar machen. So können große und kleine Gäste in der Walt Disney World in Orlando, Florida, in die Welt von Pandora eintauchen und Abenteuer an den nachgebauten

Schauplätzen durchleben. Die Artisten des weltbekannten „Cirque du Soleil“ wiederum geben mit der Theatershow „Toruk – The First Flight“ eine spektakuläre Hommage an das Filmszenario zum Besten. Sollte Camerons ehrgeiziger Plan vollends aufgehen, könnte sich „Avatar“ anschicken, in ähnliche popkulturelle Dimensionen wie „Star Wars“ vorzustoßen. Die Sternensaga von George Lucas ist in den vergangenen 40 Jahren zum kommerziell erfolgreichsten Hollywood-Franchise aufgestiegen – nicht nur auf der Leinwand, sondern vor allem auch dank des Umsatzes mit flankierenden Geschichten, Medien und Merchandising-Artikeln. „Bei Del Rey veröffentlichen wir viele ‚Star Wars‘-Bücher, die für das Franchise eine wichtige Rolle spielen, denn sie füllen die Lücken zwischen den Kinofilmen und den Serien fürs Fernsehen“, erläutert Shannon, und fügt hinzu: „Es wäre großartig, mit ‚Avatar‘ dasselbe zu erreichen.“

Das Potenzial dazu sei seiner Meinung nach auf jeden Fall vorhanden. 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 jedem gefällt“, 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.“ ■

**„Wir werden die
Geschichte weit
über das Ende
der kommenden
Filme hinaus
fortschreiben“**

Scott Shannon



Carlo Szelinsky (links) und Jonas Thiemann, Gründer von Applike

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

Anfang 2015 starteten Jonas Thiemann und Carlo Szelinsky Applike. Das Unternehmen, ein Inhouse-Start-up von Gruner + Jahr, betreibt Apps, die Endnutzern Apps empfehlen, und vermarktet sein detailliertes Wissen über die Nutzer. Mit dem international ausgerichteten Geschäftsmodell sind die Hamburger inzwischen nicht nur hochprofitabel, sondern in ihrem Marktsegment sogar Weltmarktführer.

→ **ES IST DER TRAUM VIELER JUNGER MENSCHEN**, ein Start-up zu gründen, damit erfolgreich zu sein und das Geschäft immer weiter auszubauen, bis das Unternehmen zu einem der führenden im Markt gehört. Für Jonas Thiemann und Carlo Szelinsky ging dieser Traum in Erfüllung, wenn auch erst im zweiten Anlauf. Nachdem sie 2014 mit einem eigenen, unabhängigen Start-up nach kurzer Zeit gescheitert waren, versuchten sie es wenige Zeit später mit ungebrochenem Unternehmergeist ein weiteres Mal – diesmal als „Intrapreneure“ und unter dem Dach des zu Bertelsmann gehörenden Verlagshauses Gruner + Jahr. Nach intensiver Vorbereitungszeit war es Anfang 2016 so weit: Das Inhouse-Start-up Applike nahm offiziell seinen Betrieb auf, ein Online-Unternehmen mit Sitz in Hamburg, das sich als App-Empfehlungsplatt-

form bezeichnet. Davon, dass dieses Geschäftsmodell im Bereich Mobile Marketing funktionieren würde, waren die beiden Firmengründer von Anfang an überzeugt. Wie gut es tatsächlich funktioniert und wie stark Applike innerhalb kürzester Zeit gewachsen ist, hat sie selbst – und Gruner + Jahr nicht minder – dann aber doch überrascht. Inzwischen arbeitet die 100-prozentige G+J-Tochter hochprofitabel und ist in ihrem Marktsegment sogar Weltmarktführer.

Wer den Firmensitz im Hamburger Szenestadtteil Schanzenviertel – rund drei Kilometer entfernt von der G+J-Zentrale am Baumwall – aufsucht, taucht rasch ein in eine Welt, die weit entfernt ist von der Sachlichkeit klassischer Bürogebäude. Die belebten Kopfsteinpflaster-Straßen ringsum sind geprägt von kleinen, bunt dekorierten Läden, Imbissen und Restaurants mit Gerichten aus aller Welt sowie von einem eben-

so internationalem Publikum – Bewohner, Coffeeshop-Besitzer, Kreative und Software-Entwickler. Eine Umgebung, die nicht zufällig ausgesucht wurde, wie die beiden Applike-Gründer und heutigen Geschäftsführer bestätigen. Der quirlige Eindruck des Viertels

setzt sich in den loftartigen Büroräumen von Applike fort, die sich weitläufig über eine Etage erstrecken. Eine große Gemeinschaftsfläche in der Mitte ist mit allerlei wohnlich anmutenden Accessoires ausgestattet – von einer an der Decke befestigten Schaukel über einen Holzverschlag mit Vorhang zum ungestörten Playstation-Spielen und einem Kickertisch bis hin zu bequemen Sesseln und großen Tischen für gemeinsame Essenspausen. Die Wände zieren Fotos von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Rund 50 Menschen sind bei Applike aktuell beschäftigt, sie arbeiten in Gemeinschaftsbüros, keiner von ihnen ist älter als 39.

„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 Länder 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. Und das in der Onlinewelt, die für Unternehmer so große Chancen bietet, die aber auch einem so schnellen Wandel und großen Wettbewerbs-

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

Jonas Thiemann

druck unterliegt wie kaum eine andere Branche. Gerade für eine kleine Firma, die nicht im Silicon Valley in den USA, im Silicon Wadi in Israel oder im chinesischen Pendant Zhongguancun liegt, sondern in Hamburg, Deutschland. Dass die beiden es geschafft haben, mit ihrem Geschäft von hier aus inzwischen in 27 Ländern auf dem Markt zu sein, 20 Millionen Nutzer zu gewinnen, eine vierstellige Wachstumsrate und hohe Renditen zu verzeichnen, hat mehrere faktische Gründe. Es liegt aber zu einem nicht unerheblichen Anteil auch an ihrer ansteckenden Begeisterungsfähigkeit und ihrem unbedingten Willen, ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen. Zusammen mit immensem Fachwissen sowohl in betriebs- und finanzwirtschaftlichen als auch in technologischen Details, einer angemessenen Portion Ungeduld und reichlich Optimismus ist das die ideale Voraussetzung, ein globales Geschäft nicht nur auf-, sondern immer weiter auszubauen.

Individuelle Liste mit interessanten Apps

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 unüberschaubar groß. Täglich kommen Tausende hinzu, sodass wirklich interessante oder relevante Apps schwer zu finden sind. Besonders neue Apps haben es nicht leicht, sich am Markt gegen die alten Platzhirsche durchzusetzen. „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 Play Buddy 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 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, die sich im Laufe der Zeit natürlich auch verändern kann.

Doch was ist das Geschäftsmodell dahinter? Womit verdient Applike sein Geld? „App-Publisher haben ein großes Interesse daran, dass ihre Apps heruntergeladen werden – und eine entsprechend hohe Bereitschaft, dafür zu



Oben: Die Nachbarn begrüßen Applike in der **Büroetage im Hamburger Schanzenviertel**. Rechtes Bild sowie rechte Seite: In den **loftartigen Büroräumen** fühlen sich die Applike-Mitarbeiter wohl.



„Wir setzen nichts ein, das wir nicht selbst entwickelt haben“

Carlo Szelinsky



bezahlen“, erklärt Jonas Thiemann. „Wenn also Apps von unseren Partner-Publishern in unseren Listen auftauchen und dann tatsächlich installiert werden, bekommen 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 zielgruppengenaue 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. Auch die eigenen Apps von Applike werden zielgenau auf Internetseiten, die zum Beispiel durch eine Reihe von Werbenetzwerken gebucht werden, zum Download angeboten. Je mehr Reichweite Applike auf diese Weise für die eigenen Apps aufbauen kann, desto attraktiver wird das Geschäft für seine Kunden, die App-Publisher.

„Vor der Gründung von Applike haben wir uns überlegt, welches technologiebetriebene Geschäft international gut funktionieren und zu Gruner + Jahr passen könnte“, fährt Thiemann fort. „Werbeumsätze machten

schon immer knapp die Hälfte des Verlagsgeschäfts aus. Das Werbegeschäft funktioniert aber heute deutlich digitaler, internationaler und datengetriebener. Nutzerdaten und die Einwilligung des Nutzers, diese auch verwenden zu dürfen, gehören zum wertvollsten Gut, über das man heute verfügen kann. Wir haben darum nach einem Geschäftsmodell gesucht, das sowohl für Nutzer als auch für Werbekunden attraktiv ist – und kamen dabei auf eine Art Payback für die Smartphone-Welt.“ Die Smartphone-Nutzer bekommen 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 Gutschriften für Onlinehändler. „Das macht unsere Apps doppelt interessant und steigert die Attraktivität unserer Produkte für die Nutzer.“

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

„Applike
entwickelt
sich selbst
ständig weiter“

Jonas Thiemann

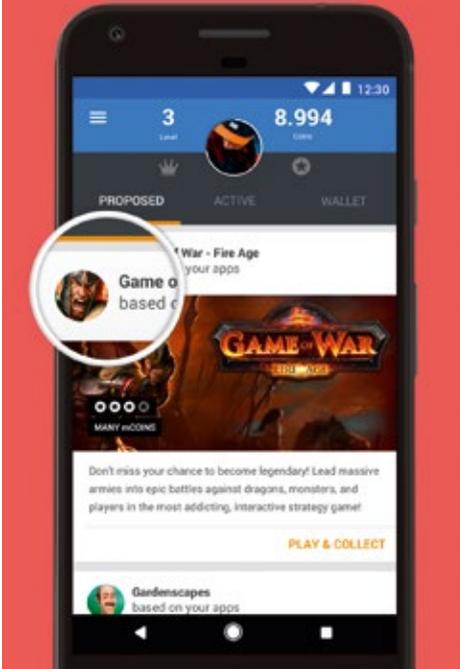
wir uns das vorgestellt haben“, berichtet Carlo Szelinsky und fügt stolz hinzu: „Alle wesentlichen Teile unserer technologischen Infrastruktur stammen von uns. Wir setzen nichts ein, was wir nicht selbst entwickelt haben.“ Zum einen gab und gibt es, so Szelinsky, ohnehin keine entsprechende Software von Drittanbietern. Zum anderen ermöglichen gerade die selbst- und damit maßgeschneiderten Technologien eine permanente Weiterentwicklung, die entscheidend ist, um im weltweiten Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus zu sein. „Es gibt weltweit deutlich über 100 ähnliche Angebote wie unseres“, sagt Jonas Thiemann. „Aber in der technischen Tiefe, der Treffgenauigkeit unserer Nutzeranalysen und in der Schnelligkeit der Anwendung sind wir bislang unerreicht und können darum immer mehr Partner und Nutzer gewinnen. Das spiegelt sich auch im Wachstum des Geschäfts wider.“ Dafür bedarf es natürlich einer entsprechenden Hardware-Ausstattung: Nach Angaben der Applike-Gründer stehen in der Amazon-Cloud nicht weniger als 100 Server zur Verfügung, die mehrere 100 Millionen Anfragen pro Stunde verarbeiten müssen.

Drei Viertel des Umsatzes werden in den USA erzielt

So nimmt die Zahl der Applike-Nutzer beständig zu, gut 50.000 neue sind es nach Unternehmensangaben jeden Tag. War Applike zunächst in Deutschland vertreten, folgten kurz darauf Österreich und die Schweiz, dann ging es weiter mit dem niederländischen, britischen und französischen Markt. „Uns wurde klar, dass wir auch in anderen großen Märkten schnell eine relevante Größe erreichen können“, berichtet Jonas Thiemann. 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. „Wir hatten von Anfang an vor, Applike rasch international auszurollen. Das kostet vergleichsweise wenig, weil das Geschäft sehr gut skalierbar ist, also ohne große Mehrkosten wachsen kann. Außerdem müssen wir keine weiteren Niederlassungen betreiben und steuern momentan alles hier aus Hamburg“, sagt Jonas Thiemann. Dafür kommen immer mehr Mitarbeiter aus anderen Ländern zu Applike. „Wir haben nicht nur Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland, sondern aus rund zehn weiteren Ländern wie zum Beispiel Südkorea, Kanada, aus der Ukraine, aus Aserbaidschan, China, Kroatien und der Türkei“, zählt er auf. „Weil viele von ihnen noch kein oder nur wenig Deutsch sprechen, halten wir alle Meetings in englischer Sprache ab“, fügt Carlo Szelinsky hinzu. „Dennoch geht der erste Deutschkurs natürlich aufs Haus.“ Diese Vielfalt trägt nach Überzeugung der beiden Geschäftsführer zum einen dazu bei, an die verschiedenen Regio-

Discover

your new apps
everyday :)



Nur zwei Beispiele von Apps,
die in verschiedenen Umgebungen
angeboten werden und auch
unterschiedlich aussehen und
heißen, um möglichst viele
Interessenten zu gewinnen.

Collect

the longer you play the
more you get :)



nen angepasste Lösungen zu entwickeln, zum anderen ist sie aber auch dem Umstand geschuldet, dass hoch qualifizierte Technologie-Fachkräfte selbst im Großraum Hamburg nicht einfach zu finden sind.

Technologie-Erfahrung und Kreativität sind denn auch die wichtigsten Faktoren, die die Applike-Mitarbeiter auszeichnen. „Wir sind eine ‚Brain Company‘, in der sehr komplexe Prozesse zu steuern sind, für die wir immer wieder richtig gute Ideen benötigen“, bekräftigt Szelinsky. Das Unternehmen lässt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darum viele Freiheiten, unterstützt sie mit einigen Annehmlichkeiten wie einem Abo für das Fitnessstudio im Untergeschoss des Bürogebäudes, Essenszuschüssen sowie vielen Möglichkeiten zur Weiterbildung und zum Besuch von Workshops, Fachmessen und sogenannten Hackathons. Vor allem aber legt Applike großen Wert auf eine hohe Motivation seiner Mitarbeiter, was sich unter anderem in fünf definierten „Kernwerten“ ausdrückt, an denen sich das Arbeiten im Unternehmen und der Umgang miteinander orientieren, und in den quartalsweisen Feedbackgesprächen für Mitarbeiter. „Auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter spielt diese besondere Wertschätzung eine große Rolle“, hebt Jonas Thiemann hervor.

5.000 verschiedene Werbemittel – pro Land

Denn genau diese hoch qualifizierten und gleichzeitig motivierten und kreativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es, die aus Sicht der Applike-Gründer den wesentlichen Unterschied zu anderen Unternehmen ähnlicher Art im Weltmarkt ausmachen. „Wir fokussieren uns auf die permanente Weiterentwicklung unserer eigenen Technologie- und Business-Lösungen“, erklärt Carlo Szelinsky. So kümmern sich zum Beispiel nur zwei der rund 50 Mitarbeiter um die sogenannte App-Betreuung, also darum, dass und wie die Applike-Apps funktionieren. Alle anderen optimieren unentwegt im Backend-, Data-Science- oder Performance-Marketing-Team oder konzipieren und entwickeln neue Prozesse. „Wir setzen aktuell rund 5.000 verschiedene Werbemittel ein, um auf unsere App aufmerksam zu machen – und das pro Land, also das Ganze mal 27“, macht Thiemann die Komplexität des Geschäfts anhand dieses Beispiels klar. „Das bedeutet, genau zu beobachten, welches Motiv in welchem Land bei welchem Werbepartner gerade live ist, wie es die Nutzer der Seite anspricht, wie die App dann ausprobiert wird, wie sich schließlich die Rendite entwickelt – und die Prozesse dann an die gewonnenen Erkenntnisse anzupassen“, zählt er auf. Die Applike-Experten sind daher 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, sodass 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.“

China und Indien im Visier

„Applike entwickelt sich selbst ständig weiter“, bekräftigt Jonas Thiemann, „sonst würden wir irgendwann den Abschluss verlieren, und das könnte in unserem Geschäftsfeld ganz schnell gehen. Es ist eine große Kunst, effizient, flexibel und innovativ genug zu bleiben – und neue Geschäftsansätze zu finden.“ Natürlich ist Applike auch dabei, sich weiter geografisch 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 100 insgesamt. Natürlich lockt auch 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. ■



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

Kreative Performance messbar machen

In mehrtägigen „Soundlab“-Workshops tüfteln BMG-Songschreiber aus verschiedenen Ländern gemeinsam an den nächsten Hits für bekannte Stars und aufstrebende Künstler. Zudem nutzt BMG weltweit gesammeltes Management-Wissen sowie Erfahrungen und Daten aus umfangreichen Analysen, um gezielt erfolgreiche Songs für den Musikmarkt zu entwickeln.

→ **WENN SIE ENTWEDER SELBST IM ASIATISCHEN RAUM** aufgewachsen oder heimisch sind oder sich einfach in der weltweiten Musikszene gut auskennen, wird Ihnen der Name Kris Wu auf jeden Fall etwas sagen. Wu ist nämlich in Asien, vor allem in China und Südkorea, als ehemaliges Mitglied der Boygroup Exo ein Musikstar – quasi wie ein Justin Bieber in der westlichen Welt. Das Bemerkenswerte an Kris Wu ist, dass sein Erfolg auf der Zusammenarbeit, wenn nicht sogar auf dem Zusammenwachsen verschiedener Weltkulturen basiert, zumindest in musikalischer Hinsicht, 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 mehre-

ren 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

„Das Ergebnis
fiel beeindruckend
aus“

Thomas Scherer

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 Songschreiber 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.“ Zehn Tage verbrachten die kreativen Köpfe zusammen, entwarfen und verwarfen Musik und Text für einen Song nach dem anderen, bis zehn Stücke übrig blieben, mit denen sich alle Beteiligten und natürlich der chinesische Star zufrieden zeigten.

„Fünf davon wurden schließlich veröffentlicht, drei auf einem Kurzalbum, einer EP, auch in den USA“, beschreibt Marian Wolf das ungewöhnliche Vorgehen. Noch ungewöhnlicher war, was dann geschah: 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 Wolf stolz. Natürlich waren die Songs dann auch in China Hits, und die Erfolgsgeschichte ging weiter: Im Folgenden kamen Auftritte unter anderem in TV-Shows hinzu, die den Bekanntheitsgrad von Kris Wu und seiner Musik in den USA nochmals steigerten, sowie ein weiterer Song aus dem BMG-„Soundlab“, „Deserve“, den er zusammen mit seinem US-Rapper-Kollegen Travis Scott aufnahm – und damit den nächsten Hit landete.

„Die große Idee dahinter ist, Künstlern gezielt passende Songs auf den Leib zu schneiden und dafür die geballte Kreativität unserer Songschrei-

ber aus aller Welt zu nutzen“, beschreibt Thomas Scherer die Arbeit der 2011 von ihm und Marian Wolf gegründeten Einheit BMG Global Writer Services. BMG-Komponisten und -Autoren haben seitdem reichlich Erfahrung darin gesammelt, im Rahmen eines „Soundlab“ gemeinsam neue Stücke für Künstler zu entwickeln, wenn Plattenfirmen und Musikmanager sie damit beauftragen. Dazu treffen sich alle Partner zu intensiven Gesprächen und finden zusammen heraus, welche Musik am besten zu den Vorstellungen der Labels und Künstler – und zu den Geschmäckern der Fans verschiedener Länder – passt. Gegebenenfalls gibt es im reichhaltigen Repertoire von BMG bereits ein noch unveröffentlichtes Stück, eine Melodie oder einen Text, die für einen neuen Song infrage kommen. Ansonsten machen sich die Songschreiber neu ans Werk.

Oft entstehen gleich mehrere Stücke – zum Beispiel für ein Album – auf einmal, die dann natürlich zueinander passen müssen, oder ein neuer Song soll sich an einem bereits erschienenen Hit orientieren, um an dessen Erfolg anzuknüpfen. „Es gibt viele Ansätze, wie wir neue Songs entwickeln“, führt Scherer weiter aus. Ein BMG-„Soundlab“ bietet in jedem Fall genau das richtige Umfeld: „Hier treffen Künstler und Songschreiber mehrere Tage lang aufeinander und schaffen eine Art Laboratmosphäre, in der mit vielen Projekten experimentiert werden kann“, so Scherer, und das für Rihanna und Beyoncé ebenso wie für Kris Wu, für den derzeit neue Ideen entwickelt werden. Ganz oben steht für den BMG-Manager immer ein enges Vertrauensverhältnis zwischen den Kunden ... und den BMG-Experten. Nur so kann sich die Kreativität frei entfalten.

Enges und länderübergreifendes Netzwerk

Doch BMG geht inzwischen einen Schritt weiter und wartet nicht nur den „First Call“ genannten Anruf von Plattenfirmen oder Musikmanagern ab, mit dem sie sich bei BMG melden. „Wir gehen natürlich auch unsererseits aktiv auf sie zu, wenn wir meinen, einen möglichen Hit für einen ihrer Stars zu haben“, erklärt Thomas Scherer das erfolgserprobte Vorgehen – das beispielsweise schon Shakira mehrere Hits hintereinander bescherte: Die von den BMG-Songschreibern Busbee und Hillary Lindsey geschriebenen Stücke „Broken Record“, „Spotlight“ und „Medicine“ wurden durch BMG Global Writer Services vermittelt, folgten auf den vom britischen BMG-Songschreiber Steve Mac zusammen mit Ina Wroldsen geschriebenen Hit „Empire“ und schafften es dann auch auf das neue Album von Shakira. „Ähnliche Projekte gab es reihenweise“, fährt Scherer fort, „und im Laufe der Zeit ist unter den BMG-Managern und -Songschreibern ein enges und länderübergreifendes Netzwerk und

小米8

小米8週年旗艦手機



„Wir können
ihre Kreativität
um einem
weiteren Faktor
ideal ergänzen:
Daten“

Marian Wolf

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

Der BMG-Songschreiber Jason „Poo Bear“ Boyd zählt zu den bekanntesten und erfolgreichsten Vertretern seiner Zunft – er hat unter anderem an dem Welthit „Despacito“ mitgearbeitet.



damit ein internationaler Teamgeist entstanden“, freut er sich. „Damit haben wir in der Musikbranche etwas wirklich Besonderes, wenn nicht Einmaliges erreicht.“

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 wir ihre Kreativität um einem 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:IVE‘ geschaffen, bestehend aus ‚Data‘ und ‚Creative‘. Er beschreibt zwei Elemente, die bislang wenig miteinander in Einklang gebracht worden sein. Unser Management-Wissen, unsere Erfahrung und eigens angestellte Analysen versetzen uns in die Lage, auf Basis unseres aktuellen Songschreiber- und Künstler-Portfolios Entscheidungen treffen zu können, welche neuen Künstler und Songschreiber 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 Songschreiber 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.

Völlig neuer Ansatz im Musikgeschäft

„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. 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 Musikrends 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 Erfolg versprechend die neuen Songs sind und wie die finanzielle Ausgestaltung eines neuen Vertrags – was etwa Vorschüsse angeht – aussehen sollte.

Dieser strategische Ansatz funktioniert eben auch grenzüberschreitend. „Wir haben unser neues Modell zunächst 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. Sowohl mit den „Soundlabs“ als auch mit den „DAT:1VE“-Tools schreibt die BMG ihr neuartiges Geschäftsmodell fort. „Wir gehen nämlich fair und transparent mit den Künstlern um, indem wir ihre begrenzte Zeit und ihr verfügbares Budget respektieren“, bekräftigt Thomas Scherer, „und wir sind an ihrer langfristigen Karriere interessiert, nicht nur an kurzfristigen One-Hit-Wundern. Das haben viele Künstler bereits erkannt.“

Kooperation mit sozialem Netzwerk in China

So hat BMG zum Beispiel in China in den vergangenen Monaten verstärkt auf Hip-Hop-Musik gesetzt. Dank solcher Stars wie Kris Wu ist das Genre nach Ansicht der BMG-Experten bereits aus der Nische heraus. Zudem ist BMG im vergangenen Jahr eine Kooperation mit einem der größten mobilen sozialen Netzwerke Chinas mit fast 90 Millionen Nutzern eingegangen. Die Abmachung stellt eine Art internationales Vorzeigeprojekt für Social-Media-Stars aus China dar und sieht unter anderem vor, dass die von den Nutzern in einem Ranking bestimmten Künstler nach Los Angeles in die USA eingeladen werden, um dort im Rahmen eines BMG-„Soundlab“ mit einigen der weltweit erfolgreichen Songschreiber von BMG zu arbeiten und gleichzeitig visuelle Inhalte zu generieren. Zudem arbeitet BMG intensiv mit einigen der erfolgreichsten Künstler und TV-Musikformate in China zusammen, um ähnliche Projekte durchzuführen. Für das internationale Musikgeschäft steht Latin Music auf dem Programm – auch hier verfügt BMG über eine Reihe von Songschreibern, die vielleicht schon den nächsten Welthit in der Schublade haben, was ja bereits mit dem von BMG-Songschreiber Poo Bear mitgeschaffenen Song „Despacito“ unter Beweis gestellt worden ist.

„Soundlab‘ und ‚DAT:1VE‘ waren es absolut wert, so viel Zeit und Arbeit für ihre Entwicklung und intensive globale Umsetzung aufzuwenden. Wir ha-

ben die erwünschte Wirkung erzielt“, resümiert Thomas Scherer. Das drückt sich unter anderem auch in einer verstärkten Zusammenarbeit mit anderen Bertelsmann-Unternehmensbereichen aus. So sollen zum Beispiel gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen von Fremantle Media auf den Film- und Fernsehproduktionsbereich fokussierte „Soundlabs“ durchgeführt werden. Besonders freuen sich Thomas Scherer und Marian Wolf aber darüber, dass durch die beiden Programme der Austausch der 14 BMG-Büros in zwölf Ländern untereinander wesentlich intensiver geworden ist. „Der eine oder andere BMG-Manager hat mir gesagt, dass er von einer solchen offenen und lebendigen Kommunikationskultur und von einem solchen globalen Teamgeist immer geträumt hat“, lächelt Scherer. „Bei uns sind sie Realität.“ ■



Sebastian Kespohl,
Country Manager
Afterpay Germany, Arvato
Financial Solutions

Erst shoppen, später bezahlen

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. Der Anbieter von Sport- und Outdoorbekleidung aus Norwegen ist bereits dreimal als nachhaltigste Marke des Landes ausgezeichnet worden. Neben einer umweltfreundlichen Produktion misst Stormberg auch 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. „Deshalb wollten wir keinen Dienstleister, der nur daran interessiert ist, aus Käufern mit schlechter Zahlungsmoral Kapital zu schlagen.“ Als Stormberg 2012 einen Partner für die Abwicklung der Bezahlprozesse suchte, kam dieses Kriterium Arvato Financial Solutions zugute, denn der internationale Finanzdienst-

leister konnte dem Unternehmen aus Kristiansand ein Produkt anbieten, das genau diesen Anspruch erfüllte. Wie Stormberg setzen immer mehr Unternehmen in Europa für den Warenverkauf übers Internet auf Afterpay. 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 von Arvato Financial Solutions.

Formal betrachtet handelt es sich bei Afterpay um eine Lösung zur Abwicklung von Bezahlprozessen. Wenn ein Onlinehändler Afterpay verwendet und in seinen Webshop integriert, gibt er seinen Kunden die Möglichkeit, während des Bestellvorgangs aus verschiedenen Zahlarten auch den Kauf auf Rechnung auszuwählen. Was zunächst trivial klingen mag, ist für das Einkaufserlebnis im Netz äußerst relevant, denn einerseits ist diese Zahlungsmethode bei Konsumenten beliebt, da sie die bestellten Waren erst nach der Lieferung bezahlen müssen – üblicherweise nach spätestens zwei Wochen. Doch andererseits standen und stehen viele Onlinehändler dem Kauf auf Rechnung skeptisch gegenüber, weil sie Zahlungsausfälle und die damit verbundenen Ungewissheiten für das eigene Geschäft fürchten. Der Rechnungskauf ist eine Frage von Vertrauen, das beim digitalen Einkauf schwieriger herzustellen ist als beim persönlichen Kontakt in einer Filiale. Afterpay gelingt es, sowohl die Kluft zwischen den Wünschen der Kunden und den Sorgen der Unternehmen zu überbrücken als auch den Kauf auf Rechnung für beide Seiten so attraktiv zu gestalten wie nie zuvor. Die Händler unterstützt die Lösung bei Kundenbindung, Markenpflege, Datenanalyse, Betrugsprävention und Umsatzsteigerung. Konsumenten profitieren von mehr Verbraucherschutz und Einkaufskomfort sowie einer besseren Vorbeugung gegen finanzielle Engpässe. Damit bietet Afterpay deutlich mehr als andere Bezahldienstleister, die den Rechnungskauf ebenfalls abdecken.

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. Die Überzeugung, dass Afterpay das eigene Angebot bereichern würde, mündete im Januar 2014 in der Übernahme des Unternehmens durch Arvato. Nach dem Erwerb des

„Wir werden die internationale Verfügbarkeit Schritt für Schritt ausbauen“

Sebastian Kespohl

skandinavischen Finanzdienstleisters Gothia im Frühjahr 2013 markierte der Kauf von Afterpay die zweite bedeutende Akquisition von Arvato Financial Solutions innerhalb noch nicht einmal eines Jahres. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich Afterpay als führender „Pay After Delivery“-Anbieter im niederländischen Heimatmarkt etabliert, wo die Marke unter anderem auch als Sponsor eines Teams im dort sehr populären Eisschnelllauf-Sport in Erscheinung trat. Ende 2015 bekam der internationale Fußabdruck von Afterpay die ersten Konturen, als Arvato die Lösung nach Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland brachte und damit die Präsenz in Skandinavien nach der Gothia-Übernahme nochmals verstärkte. Inzwischen ist Afterpay auch in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Belgien und damit in insgesamt neun europäischen Ländern verfügbar. Im Moment arbeitet Arvato an der Einführung auf dem polnischen Markt. „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.

Kauf auf Rechnung sehr gefragt

Dieser Optimismus resultiert vor allem aus zwei Gründen: den Rahmenbedingungen sowie dem Produkt selbst. Zum einen bewegt sich Afterpay 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, beispielsweise per Nachnahme, Lastschrift-einzug, Sofortüberweisung, EC-Karte, Kreditkarte oder spezialisiertem Zahlungsservice. Der Kauf auf Rechnung ist sehr gefragt; in Deutschland bevorzugen 40 Prozent der Konsumenten diese Zahlart und auch in den anderen Afterpay-Märkten ist diese Variante verbreitet. „Besonders beliebt ist der Kauf auf Rechnung im umsatzstarken Modebereich. Kunden lassen sich zum Beispiel Hosen, Shirts oder Pullover in verschiedenen Größen nach Hause liefern, um sie in aller Ruhe anzuprobieren und das passende Stück zu finden. Alle anderen Artikel schicken sie zurück und bezahlen nur diejenigen, die sie behalten“, erklärt Kespohl. Bedenkt man die überdurchschnittlich hohe Retourquote im Modehandel von rund 50 Prozent, ist die Nachfrage nach der Zahlungsmethode überaus plausibel. Für Händler lohnt es sich gleich in doppelter Hinsicht, den Kauf auf Rechnung anzubieten. Sie können ihrer Kund-



Eine Uhr als Geldbörse:

In Skandinavien setzt Afterpay Pilotprojekte zum kontaktlosen Bezahlen per Funktechnologie um.

„Mit Afterpay lassen sich Engpässe leichter überbrücken“

Sebastian Kespohl

schaft nicht nur mehr Auswahlmöglichkeiten geben, sondern verkaufen auch noch mehr: Die sogenannte Conversion Rate – das Verhältnis von getätigten Käufen auf einer Website in Relation zu den Besuchern des Webshops – steigt durchschnittlich um 20 Prozent, wenn der Händler den Rechnungskauf offeriert.

Im Produkt liegt daher der zweite Grund für den Erfolg im hart umkämpften Markt der Bezahlendienste. 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. Außerdem trägt die Lösung den Wünschen der Konsumenten Rechnung: Untersuchungen belegen, dass Kunden nicht nur selbst wählen möchten, was sie einkaufen, sondern auch, wie sie es bezahlen. Dabei ist es ihnen wichtig, den Überblick zu behalten und ihr Zahlungsverhalten auf ihre Bedürfnisse abzustimmen. Für die Begleichung der Rechnung räumt Afterpay dem Käufer größtmögliche Flexibilität ein. Die Bezahlung kann klassisch erfolgen, also innerhalb von 14 Tagen, oder über eine individuelle Ratenzahlung. Diese lässt sich nach Wunsch des Käufers staffeln, auf mehrere Wochen strecken und bei Bedarf sogar pausieren; einheitliche Raten sind ebenso möglich wie Teilrückzahlungen in unterschiedlicher Höhe. Auch eine spätere Umwandlung von festen in flexible Modelle ist möglich. Erst wenn trotz der zahlreichen Optionen ein Käufer die offene Rechnung nicht begleicht, wird ein Inkassoverfahren eingeleitet. Bei Afterpay verweisen sie darauf, dass es nur selten dazu komme. Die langjährigen Erfahrungen im Bereich Risikomanagement und die auf dieser Basis entwickelten Instrumente – sowohl von Afterpay als auch von Arvato Financial Solutions insgesamt – helfen bei der Betrugsabwehr, aber auch bei der Unterstützung säumiger Schuldner.

Der Kunde behält die Kontrolle

Im Portal „MyAfterpay“ kann sich der Nutzer schnell einen Überblick über alle seine Bestellungen, Rechnungen, Retouren sowie die noch ausstehenden Zahlungen verschaffen. Das vereinfacht die Kaufabwicklung und macht viele Kontakte zum Kundenservice überflüssig, zumal das Portal auf komplizierten Finanzjargon verzichtet. „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 Kosten ein großer Vorteil, führt Kespohl weiter aus: „Wenn sich eine Familie gerade erst ein neues Auto angeschafft hat und dann die Waschmaschine kaputt geht, kann das Geld schnell knapp werden. Mit Afterpay lassen sich solche Eng-

pässe leichter überbrücken. Wir ermöglichen es der Familie, sich trotzdem eine neue Waschmaschine zuzulegen, weil sie 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 selbst 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“, erläutert Kespohl. Das Kundenportal weist ebenfalls ein prominentes Branding des jeweiligen Händlers auf. Die Reichweite einer Marke soll über den gesamten Bezahlungsprozess hinweg gesteigert werden, denn „Kundenbindung ist günstiger als Neukundengewinnung“, beschreibt er den Vorteil dieses Ansatzes. Ohnehin ist der Kontakt zum Konsumenten eines der Merkmale, durch das sich Afterpay vom Wettbewerb abhebt. „Bei anderen Bezahlmethoden gibt der Händler mit der Zahlungsabwicklung auch die Kontrolle über die Kundenbeziehung aus der Hand. Bei uns ist das nicht der Fall, sondern wir schaffen immer wieder Berührungspunkte mit dem Konsumenten“, so Kespohl.

„Wir schaffen
immer wieder
Berührungspunkte
mit dem
Konsumenten“

Sebastian Kespohl

Damit die Ansprache der Kundschaft so zielgenau wie möglich erfolgen kann, stellt Afterpay den Händlern große Mengen des wichtigsten Rohstoffs im Digitalzeitalter zur Verfügung: Daten über das Verhalten der Käufer geben detailliert Auskunft darüber, welche Produkte sie wann auf welchem Weg bezahlen. Das erlaubt dem Betreiber eines Shops beispielsweise Rückschlüsse darauf, zu welchem Zeitpunkt ein bestimmter Kunde besonders empfänglich für ein Angebot sein dürfte. Genauso lassen sich bei hohem Retourenaufkommen durch eine Betrachtung der Nettoumsätze noch besser die konsumfreudigsten Kunden identifizieren. Die Auswertung kann allerdings auch dazu führen, einem bestimmten Käufer eine Zahlungsmethode nicht mehr anzubieten, wenn er über diesen Weg in der Vergangenheit Zahlungen nicht geleistet hat. Gewisse Erkenntnisse kann der Händler wiederum nutzen, um Funktionen seiner Website oder des Bestellvorgangs zu verbessern. Die Integration von

Google Analytics erlaubt die direkte Einbindung der Daten in Marketing- und Vertriebsanalysen.

Eine Achillesferse im Online-Shopping stellen Sicherheitsrisiken dar, mit denen sich sowohl Verbraucher als auch Unternehmen konfrontiert sehen. Betrüger versuchen Passwörter und Kontodaten abzugreifen, mit gefälschten Onlineshops Kunden um ihr Geld zu bringen oder mit geklauten Identitäten die Händler hinters Licht zu führen, indem sie auf einen anderen Namen Bestellungen tätigen, ohne sie zu bezahlen. Afterpay verspricht den Anwendern das größtmögliche Maß an Sicherheit beim virtuellen Einkauf. Schon das Zahlungsprinzip bietet beiden Seiten Schutz: Die Konsumenten müssen für die Waren erst dann bezahlen, wenn sie die Bestellung erhalten haben, und die Händler sind auf der sicheren Seite, da Afterpay die Rechnung direkt begleicht. Für den Zugriff auf das Kundenportal „MyAfterpay“ wird ein elektronischer Identitätsnachweis benötigt, anhand dessen ein Nutzer eindeutig zu erkennen ist. Daher sind in die Lösung die jeweils führenden Authentifizierungs-IDs in den Zielmärkten eingebunden. In Schweden zum Beispiel ist das die sogenannte BankID, die auf der Kontonummer basiert und wie ein Ausweisdokument oder Führerschein eingesetzt werden kann. Sieben Millionen Menschen in dem skandinavischen Land nutzen sie bereits. In ihrer Gesamtheit schaffen die Afterpay-Funktionen beim Konsumenten Vertrauen in Onlinehändler; dies ist vor allem für neue Anbieter unverzichtbar, die sich in der Aufbauphase befinden.

Wie gemacht für das moderne Kauf- und Bezahverhalten

Die Bezahlung nach der Zustellung bringt für Verbraucher noch mehr Komfort, ohne auf Sicherheit verzichten zu müssen. Anders als beim Einsatz der Kreditkarte, beim Lastschriftinzug oder bei einer Überweisung müssen Käufer während des Bestellvorgangs weder ihre Bankverbindung eingeben noch einen TAN-Generator benutzen. Es genügen die persönlichen Daten wie Name und Adresse, die sie ohnehin beim Online-Einkauf angeben. Das ist vor allem deshalb hilfreich, weil die meisten Onlinekäufe inzwischen per Smartphone oder Tablet getätigt werden. Wer im Bus, am Bahnhof oder in einem Taxi eine Bestellung aufgibt, hat selten alle Kontodaten parat beziehungsweise genug Zeit, um sich intensiv mit den verschiedenen Zahlungsoptionen eines Webshops auseinanderzusetzen. Der Service von Afterpay lässt sich vollständig über mobile Endgeräte abwickeln und entspricht daher dem modernen Kauf- und Bezahverhalten der Konsumenten.

„Mit Afterpay behalten Händler die Kontrolle über ihre Kundenbeziehung und können diese sogar weiter ausbauen. Sie können den Zahlungsprozess

für die Kunden noch attraktiver gestalten und ihnen eine enorme Flexibilität bei der Begleichung der Rechnung einräumen. Gleichzeitig erhalten die Shopbetreiber Informationen über das Nutzungsverhalten der Käufer beim Zahlvorgang, um ihre Zielgruppen noch effizienter ansprechen zu können“, fasst Kespohl die zentralen Vorteile der Lösung zusammen. Die Integration von Afterpay in die Kaufabwicklung eines Webshops kann entweder direkt erfolgen oder über einen sogenannten Payment Service Provider (PSP). Diese Bezahl Dienstleister bündeln für Unternehmen sämtliche Prozesse, die mit der Abwicklung von Zahlungen anfallen, inklusive der technischen Anbindung sowie der Umsetzung sämtlicher Sicherheitsmaßnahmen. Masterpayment und Computop zählen zu den größten Anbietern auf diesem Gebiet, mit denen Afterpay kooperiert. Es sind überwiegend Partnerschaften, über die Afterpay den Weg in die Webshops findet. Für die Bezahl Dienstleister ist die Zusammenarbeit attraktiv, weil sie den Händlern eine innovative Methode für den Kauf auf Rechnung anbieten können. Afterpay wiederum profitiert von der massiven Verbreitung der PSP im Internethandel und nutzt sie gewissermaßen als Einfallstor. Insbesondere der Zugang zu reichweiten- und umsatzstarken Onlinehändlern ist für das Geschäftsmodell von Afterpay von Bedeutung, denn die Arvato-Marke verdient an jeder Transaktion mit, die über ihren Service abgewickelt wird. Die Kooperation mit anderen Bezahl Dienstleistern ist für Afterpay auch deshalb interessant, weil deren Vertriebsagenturen zumeist über weit verzweigte Netzwerke im E-Commerce verfügen.

Verknüpfung mit digitalen Bezahlmethoden

Eine kontinuierliche Steigerung der Reichweite gehört zu den wichtigsten Zielen von Afterpay für die Geschäftsentwicklung in der nahen Zukunft. Momentan liegt der Fokus darauf, die Position in den bisherigen Märkten zu festigen und auszubauen; parallel dazu rückt eine Ausdehnung des Angebots auf weitere Länder in Kontinentaleuropa ins Blickfeld. Der Weiterentwicklung des Produkts misst das Team mindestens einen ebenso hohen Stellenwert bei. Vor allem die Verknüpfung von Afterpay mit digitalen Bezahlmethoden spielt hier eine bedeutende Rolle. In Skandinavien, wo das bargeldlose Bezahlen längst an der Tagesordnung ist, testen die Kolleginnen und Kollegen zum Beispiel die Lösung „Fast Track“. Sie basiert auf einer funkgestützten Bezahltechnologie (NFC) und erlaubt es, mittels Afterpay in Umgebungen wie Stadien, Freizeitparks und Skigebieten kontaktlos kleinere Transaktionen vorzunehmen. Sobald die Konsumenten ein NFC-Armband vor einem passenden Sensor bewegen, können sie sozusagen im Handumdrehen einen Kaffee oder einen Hotdog bezahlen. Die Lösung soll die Sicherheit der Verbraucher

erhöhen sowie praktische Vorteile bieten, etwa die Vermeidung langer Wartezeiten an Getränkeausgaben.

Händler dürften angesichts dieser Trends Vorfreude verspüren. Laut einer Studie des Finanzdienstleisters USA Technology geben Verbraucher im Schnitt 32 Prozent mehr Geld aus, wenn sie ihre Einkäufe bargeldlos bezahlen. Nicht minder wertvoll sind die Informationen, die bei den digitalen Transaktionen generiert werden, denn sie erlauben noch genauere Aufschlüsse über Kaufverhalten und -präferenzen der Konsumenten. Auch für Abonnement-Modelle, die im E-Commerce mehr und mehr den klassischen Produktkauf durch einen Service mit monatlichen Nutzungsgebühren ersetzen – man denke an Streaming-Plattformen, Software oder das Mieten von Elektrogeräten –, sind Händler mit Afterpay gerüstet. Die Sportexperten von Stormberg jedenfalls möchten mit Afterpay noch so manche Absatzmarke knacken. Aus gutem Grund, wie Finanzchef Ole Hasaas unterstreicht: „Ohne Arvato an unserer Seite wäre ein Wachstum von 2,8 Millionen auf 10 Millionen Euro Umsatz in nur vier Jahren nicht möglich gewesen.“ ■



Dirk Kemmerer,
CEO Mohn Media
und Digital Marketing
der Bertelsmann
Printing Group

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.

→ **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. 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 am Stammsitz von Bertelsmann 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 zunehmender 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.

Die Gründe dafür seien vielfältig, und obwohl der Prospekt länderübergreifend bei vielen Endverbrauchern gut ankomme, seien die Deutschen in Sachen Prospektwerbung absolute Spitzenreiter. „Zum einen ist der Einzelhandel hier sehr stark fragmentiert.

Die größte Entfernung zum nächsten Supermarkt beträgt durchschnittlich weniger als 800 Meter“, beschreibt Kemmerer die Situation im Land. Die Händler müssten sich also voneinander differenzieren, „und das geht bei Brot und Butter zum einen über den Preis. Zum anderen spielen aber

**„Diese Form
der Werbung
funktioniert
extrem gut“**

Dirk Kemmerer

auch das Produktportfolio, insbesondere bestimmte Marken oder Aktionswaren, eine wichtige Rolle.“ Darüber hinaus habe vor allem in Deutschland vor etwa zehn Jahren ein Paradigmenwechsel in der Branche stattgefunden, fährt er fort – mit enormen Auswirkungen auf den Druck. Während Prospekte lange lediglich in den Filialen vor Ort für die Produkte im Laden warben, entwickelte sich die Idee, den Bedarf beim Kunden zusätzlich bereits viel früher zu wecken: zu Hause, an seinem Frühstückstisch. „Am Samstagvormittag vor dem Wochenendeinkauf ist der Handzettel nach wie vor das wirksamste Medium“, stellt Dirk Kemmerer fest.

So stieg Mohn Media im Zuge der zunehmenden Prospektwerbung in privaten Briefkästen und dem damit größer werdenden Druckvolumen im Prospektbereich 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 Lebens-

mitteleinzelhandel mache dabei den größten Anteil aus, sodass die bunten Broschüren aus Gütersloh meistens eben in den Händen von Supermarktkunden landen.

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-Zeitungs-papier gedruckt wird“, beschreibt Dirk Kemmerer den aktuellen Auftrag. Darin enthalten sind die jeweiligen Angebote des Monats – von Spielzeug für Hunde über Snacks für Katzen bis hin zu Kleintierstroh und Vogelfutter.

320.000 Broschüren pro Stunde

Rund 14,5 Millionen dieser 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. 250 Tonnen Papier werden im Monat allein für die Herstellung der Fressnapf-Prospekte benötigt, was in etwa zwölf Lkw-Ladungen entspricht. Liegen alle Druckdaten vor, geht die Produktion der Fressnapf-Prospekte schnell von der Hand. 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 dann 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.



Oben: 14,5 Millionen solcher **Prospekte** werden monatlich bei Mohn Media produziert und von dort aus in mehrere europäische Länder geliefert.
Links: Der **Firmensitz** von Mohn Media in Gütersloh

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 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.“

Internationalität des Geschäfts ist etwas Besonderes

Die Zukunft des Prospektgeschäfts sieht er trotz der zunehmenden Digitalisierung weiter positiv. Durch den Neustart vor acht Jahren ist das Geschäft rasant zu einer respektablen Größe im

Mohn-Media-Geschäft gewachsen und steht nun auf stabilen Füßen.

„Ein moderates Wachstum ist aber auch in Zukunft weiterhin möglich“, so Kemmerer. Er plant, den Vertrieb langfristig in zwei Richtungen weiterzuentwickeln. 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-Geschäftsführer 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 Prospektparte 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.“ ■

„Natürlich können wir über die Erschließung neuer Länder weiter wachsen“

Dirk Kemmerer



Kate Ling,
China General
Manager von
Relias



In Würde altern – mit Relias

Der US-amerikanische Online-Bildungsanbieter Relias ist mit seinem E-Learning-Angebot im Gesundheitsbereich inzwischen auch außerhalb der USA gewachsen. Nach Großbritannien und Deutschland eröffnete er im vergangenen Jahr einen Standort in China. Aufgrund der immer älter werdenden chinesischen Gesellschaft steht das vergleichsweise kleine Team um China General Manager Kate Ling vor großen Herausforderungen.

→ **VIER, ZWEI, EINS** – hinter diesen drei Zahlen verbirgt sich ein in China gängiger Begriff für ein immer größer werdendes Problem im Land: vier Großeltern, zwei Eltern und ein Kind. Als Folge der Ein-Kind-Politik, die China im Jahr 1979 eingeführt und erst im Jahr 2015 offiziell beendet hat, ist die Gesellschaft im Reich der Mitte heute alt geworden, sehr alt – und es sind nur vergleichsweise wenige junge Menschen da, die sich um eben jene Alten kümmern können. Ein Problem, das jedoch auch viele westliche Länder kennen, sodass der Bedarf an qualifiziertem Pflegepersonal nicht nur in China stetig steigt.

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. 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 Kate Ling. Als China General Manager verantwortet sie die Geschäfte von Relias China und bringt gemeinsam mit ihrem neunköpfigen Team die Expertise des E-Learning-Anbieters aus den USA nach Asien. Die US-Amerikanerin arbeitete bereits neun Jahre in China, sie kennt das Land also gut. Trotzdem sind die Herausforderungen, vor denen das chinesische Gesundheitssystem aktuell steht, auch für sie neu. „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 der vergangenen Jahre. „Im Jahr 2030 werden in China mehr Menschen über 60 Jahre alt sein, als die USA überhaupt an Einwohnern zählen.“ Nicht nur im Sinne der chinesischen Kultur, in der der Respekt vor Älteren sehr großgeschrieben wird, sollten diese Menschen in Würde altern, so Ling. „Wir haben die Möglichkeit, unsere insgesamt 16-jährige Erfahrung im Bereich der

„Wir stehen
in China
noch ganz
am Anfang“

Kate Ling

Gesundheits- und Altenpflege in einem neuen Land weiterzugeben, und wollen dabei helfen, den Aufbau von Qualitätsstandards in der Pflege hier vor Ort zu unterstützen.“

Ihr Team ist für die Herausforderungen bestens gewappnet; drei ihrer chinesischen Kolleginnen sind ausgebildete Krankenschwestern, vier weitere Mitglieder des Teams waren zuvor ebenfalls im Gesundheitswesen tätig. In Bezug auf die Mitarbeiter sei aber nicht nur die Expertise ausschlaggebend für den erfolgreichen Start auf internationalem Boden. „Sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland und China setzen sich unsere Teams in einem ausgewogenen Verhältnis aus lokalen Mitarbeitern und Expatriates, also international tätigen Fachkräften, zusammen“, erklärt Relias-CFO Björn Bauer 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 Strukturen und seine Kultur kennen, so der Finanzchef.

Der „Bertelsmann-Effekt“ hat geholfen

Björn Bauer weiß, wovon er spricht. Nachdem er acht Jahre im Corporate Center in Gütersloh die Aufgabenfelder Controlling, Investitionen sowie Strategie und Projekte für die RTL Group, Penguin Random House, Gruner + Jahr und BMG verantwortet hatte, ging er im Jahr 2015 als Leiter des Bereichs Mergers and Acquisitions zu Relias in die USA. Im September 2015 übernahm er die Position des Chief Financial Officers und verantwortet heute neben den Bereichen Accounting, Finanzen, der Rechtsabteilung und IT auch das Auslandsgeschäft von Relias in Deutschland.

Ob dort oder in Großbritannien und China: Die Startphase bei der Erschließung neuer Märkte sei in allen drei Ländern ähnlich verlaufen, erinnert er sich – und 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 dem dortigen Corporate Center, die Kate Ling und ihrem Team in der Anfangszeit ein Dach über dem Kopf gaben. Inzwischen ist das Relias-Team in einem eigenen Büro untergekommen, fünf Minuten zu Fuß vom Corporate Center entfernt. Als ersten Kunden konnte Relias den chinesischen Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzern

RELIAS

认知功能和精神状态评估工具

- 1. 认知功能和精神状态评估工具
 - 1.1 工具介绍
 - 1.2 课程内容
- 2. 认知功能评估工具
 - 2.1 概述
 - 2.2 蒙特利尔认知量表 - MoCA
 - 2.3 简易精神状态量表 - MMSE
 - 2.4 简易精神状态量表 - MMSE
 - 2.5 总结
- 3. 精神状态评估工具
 - 3.1 概述
 - 3.2 PHQ-9 抑郁评估
 - 3.3 GDS-15 - Cornell 老年抑郁评估
 - 3.4 CAM - 谵妄评估
 - 3.5 总结
- 4. 痴呆症和精神评估工具
 - 4.1 概述
 - 4.2 DDS - 痴呆筛查量表
 - 4.3 CDR - 临床痴呆评定量表
 - 4.4 总结
- 5. 精神治疗评估工具
 - 5.1 概述
 - 5.2 HOPE
 - 5.3 SPAKIT
 - 5.4 FICA
 - 5.5 总结
- 6. 评估
 - 6.1 总结
 - 6.2 课程评估
 - 6.3 课程评估
 - 6.4 课程评估

认知功能和精神状态评估工具

© 2018 Relias. 版权所有。

下一頁

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



„China ist ein so großes Land, das zählt für drei“

Björn Bauer

Taikang gewinnen, der neben der Versicherungs- und Vermögensverwaltungsbranche auch im Bereich Gesundheit und Pflege tätig ist. „Wir haben bis zur letzten Minute geackert, aber wir haben es geschafft, innerhalb von 60 Tagen eine lokal zugeschnittene Version unseres Relias Learning Management System samt angepasster Lerninhalte aufzubauen“, berichtet Kate Ling nicht ganz ohne Stolz. Seitdem hat das Team drei weitere Kunden hinzugewonnen und bietet heute für den chinesischen Markt mehr als 200 Onlinekurse an. „Da das Thema Altenpflege hierzulande noch so neu ist, bieten wir für unsere Kunden auch Beratungen im Bereich Personalschulung und -entwicklung an“, so Ling. Das Feedback sei durchweg positiv. „Unseren Kunden gefällt vor allem, dass unsere Inhalte sehr praxisbezogen sind und auf nachgewiesenen Studien basieren.“

Kulturelle Besonderheiten berücksichtigen

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. In diesen Einrichtungen ist es üblich, eine Cocktailstunde 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. Mitunter stieß ihr Team aber auch auf besondere kulturelle Eigenheiten aufseiten der Kunden. „Die Menschen in China sind so wissbegierig und lerneifrig, dass wir einmal nachweisen mussten, dass unsere Reportings richtig funktionieren. Wir hatten nämlich Teilnehmer, die mehr als 20 Stunden in der Woche lernten“, erzählt Ling schmunzelnd. „Außerdem sind in China Zertifikate sehr beliebt. Immer wenn wir bei unseren Kunden vor Ort sind, sehen wir, dass sich Mitarbeiter stolz ihre Abschlussurkunden aufhängen.“ Auch in den anderen Auslandsmärkten zeige sich, wie sehr sich die Kultur eines Landes auf die Gestaltung der Onlinekurse und damit auch auf den Umgang mit den jeweiligen Kunden auswirke, erklärt Björn Bauer. „In den USA ist es beispielsweise üblich, dass die Mitarbeiter ihre Testergebnisse öffentlich mit anderen teilen. In Deutschland dagegen behalten die Teilnehmer ihre Ergebnisse lieber für sich und die Inhalte sind im Vergleich zu den USA sachlicher und etwas nüchterner formuliert.“

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. „Einmal im Monat gibt es eine Telefonkonferenz mit allen Leitern der Standorte und wenn ein neuer Kunde gewonnen wird, teilen die Kollegen diese Nachricht per E-Mail mit dem gesamten Team“, erzählt Björn Bauer und Kate Ling ergänzt: „Obwohl wir alle eine sehr lange Flugreise voneinander entfernt sind, hält uns das nicht davon ab, täglich neue Ideen auszutauschen. In unserem Team hat jeder eine Art ‚Brieffreund‘ am Hauptsitz in Cary, mit dem er sich häufig E-Mails schreibt.“ Regelmäßiger Kontakt besteht darüber hinaus auch zu Schwesterunternehmen aus der Bertelsmann Education Group. „Zurzeit denken wir beispielsweise mit Udacity über die Einführung ihres ‚Nanodegree‘ in China nach“, erzählt Kate Ling.

Wann und wo Relias nach Großbritannien, Deutschland und China 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. „Relias soll ein Synonym für höchste Qualität in der Pflege werden. Deshalb ist es unser Ziel, Relias in China als anerkannte Marke im Bereich der Altenpflege zu etablieren, unseren Kundenstamm auszubauen und in den Bereich der Akutpflege einzusteigen“, zählt Kate Ling ihre Pläne für die kommenden fünf Jahre auf. 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 soll ein
Synonym für
höchste Qualität
in der Pflege
werden“

Kate Ling



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

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, seinen Studenten Bildung auf Ivy-League-Niveau – und das zunehmend auch international.

→ „**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 in-

dischen 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 auch 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 infrage 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, das alles mit dem Ziel, die Teilnehmer so bei dem nächsten Schritt auf der Karriereleiter zu unterstützen. 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“.

„Das ist erst
der Beginn
unserer Reise“

Ashwin Damera

2011 startete Eruditus mit gerade einmal 120 Kursteilnehmern. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2017/18 belegten 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. „Innerhalb der kommenden zwölf Monate wollen wir vor allem die Zahl unserer Studenten deutlich steigern.“

Doch wie ist es einem indischen Start-up gelungen, gleich eine ganze Reihe angesehener Institutionen wie Harvard, Insead und Columbia als Partner zu gewinnen? Sie davon zu überzeugen, ihren renommierten Namen für Eruditus-Programme zur Verfügung zu stellen? „Dass wir gleich zum Start Insead an Bord holen konnten, war sicherlich enorm wichtig“, betont Ashwin Damera. Die Hochschulen seien aber generell sehr aufgeschlossen gegenüber dieser Idee gewesen. „Sie haben schnell verstanden, worum es uns ging: einer größeren Gruppe von Berufstätigen den Zugang zu den lebenslangen beruflichen Vorteilen einer Weltklasse-Bildung zu verschaffen.“ Ein wichtiges Argument für die Partner-Hochschulen war sicherlich, dass viele der potenziellen Eruditus-Studenten aus Regionen stammten, in denen sie nicht selbst vor Ort vertreten waren. Nachdem diese Hochschulen feststellten, dass aufgrund der Zusammenarbeit mit Eruditus tatsächlich mehr Studenten aus solchen Regionen zu ihnen kamen, so Geschäftsführer Damera weiter, hätten sie wiederum anderen Ivy-League-Unis die Zusammenarbeit mit Eruditus empfohlen.

Zusammenarbeit mit US-amerikanischen Hochschulen

Nach Expertenschätzungen entfallen etwa zehn Prozent der jährlich weltweit für Bildung ausgegebenen 7 Billionen US-Dollar auf den Bereich der beruflichen Weiterbildung. 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 Onlinebildung auf dem Vormarsch. In dem Land mit seiner sehr jungen Bevölkerung und seinem rasanten Wachstum bei der Internetnutzung ist laut einer Studie von Google und KPMG innerhalb der kommenden fünf Jahre eine Verachtfachung des Umsatzes in diesem Bereich zu erwarten. „Die Zukunft der Bildung in Indien liegt eindeutig im Bereich der Onlinebildung“, so die Überzeugung von Ashwin Damera. Das gelte nicht nur für Indien. 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 Mit-



Teilnehmer eines **Eruditus-Kurses**

„Onlinekurse
erreichen potenziell
eine größere
Zielgruppe“

Ashwin Damera

arbeiter 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. Ein Eruditus-Programm schlägt mit 25.000 bis 45.000 US-Dollar zu Buche, während die Kosten bei Emeritus von 1.200 US-Dollar für einen Kurs mit Zertifikat bis zu 12.000 US-Dollar für ein Diplom-Aufbaustudium reichen. Der selbst gesteckte Anspruch, Führungs- und Fachkräften Kurse in Ivy-League-Qualität zu bieten, gilt allerdings für beide Eruditus-Bereiche gleichermaßen.

Expansion nach China und Südamerika geplant

Mit seinen beiden Säulen Eruditus und Emeritus vereint das indische Bildungsunternehmen im Grunde die Geschäftsmodelle zweier Unternehmen der Bertelsmann Education Group unter einem Dach. Während das Eruditus-Geschäftsmodell der Kooperation mit den Hochschulen ähnlich funktioniert wie beim US-Bildungsanbieter Hotchalk, ist das Emeritus-Modell kürzerer, zertifizierter Onlinekurse, die an den Bedürfnissen der Arbeitswelt ausgerichtet sind, vergleichbar mit dem erfolgreichen Geschäftsmodell der Online-Universität Udacity. Generell richtet sich das Eruditus-Angebot eher an Führungskräfte mit bereits mehrjähriger Erfahrung, während Emeritus vor allem jüngere Führungskräfte am Beginn ihrer Karriere sowie Fachkräfte mit dem Anspruch, sich permanent weiterzubilden, im Fokus hat. Beide Bereiche, so Ashwin Damera, würden sich durch eine eigene, klare Markenidentität und ein unverwechselbares Angebot auszeichnen. Doch geht es allein um die Skalierbarkeit, also die mögliche Ausweitung des Geschäftsmodells auf andere Länder und Bereiche, sieht Damera einen klaren Vorteil für Emeritus. „Onlinekurse erreichen potenziell eine deutlich größere Zielgruppe“, sagt der Eruditus-Geschäftsführer.

Ashwin Damera und Chaitanya Kalipatnapu, die beiden Eruditus-Geschäftsführer, und ihr Team arbeiten mit Hochdruck an der Ausweitung 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 in diesen neuen Regionen Fuß zu fassen, müsste der Bildungsanbieter allerdings damit beginnen, seine Inhalte in die Landessprachen zu 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.

Gerade bei einem möglichen Markteintritt in China und Südamerika konnte Eruditus bereits vom weltweiten Netzwerk des größten Investors

Bertelsmann profitieren. „Bertelsmann hat uns großartige Kontakte in China und Südamerika vermittelt“, erklärt Ashwin Damera. „Bertelsmann hat uns außerdem dabei geholfen, Kontakt zu möglichen weiteren Investoren für künftige Kapitalerhöhungen aufzunehmen, und uns dabei unterstützt, das Thema Wachstum strategischer anzugehen.“ Neben dem strategischen Wissen von Bertelsmann im Bereich Hochschulbildung und ähnlichen Wertevorstellungen sei es gerade diese weltweite Präsenz, die Bertelsmann zum idealen Partner für Eruditus mache, so Damera weiter.

Neben neuen Regionen der Welt möchte sich Eruditus auch inhaltlich neue Themen der Weiterbildung erschließen. Gestartet mit klassischen Führungskräfte-themen wie „Management“ und „Leadership“ kamen in jüngster Zeit weitere inhaltliche Themen hinzu. So werden mittlerweile auch Kurse in den Themenfeldern „Data Science“, „Fintech“, „Analytics“, „Artificial Intelligence“ und „Machine Learning“ angeboten. „Wir werden unser Angebot ständig weiterentwickeln, um aktuelle Trends in der heutigen, sich dynamisch verändernden Geschäftswelt abbilden zu können“, betont Geschäftsführer 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“, 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. ■

Bertelsmann und seine Bereiche

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



→ RTL GROUP

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

www.rtlgroup.com



→ PENGUIN RANDOM HOUSE

Bücher machen Menschen zu Entdeckern und nirgendwo warten so viele wie bei Penguin Random House. Mit über 15.000 Neuerscheinungen und über 600 Millionen verkauften Publikationen im Jahr ist Penguin Random House die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt.

www.penguinrandomhouse.com



→ GRUNER + JAHR

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

www.guj.com



→ BMG

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

www.bmg.com

arvato BERTELSMANN

→ ARVATO

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

Bertelsmann **Printing Group**

→ BERTELSMANN PRINTING GROUP

Gedruckte Produkte sind eine feste Größe in der Kommunikation vieler Unternehmen, ob als Zeitschrift, Katalog, Werbebroschüre oder mit digitalen Angeboten. Die Bertelsmann Printing Group bildet die Bandbreite der modernen Druckindustrie ab.
www.bertelsmann-printing-group.com

Bertelsmann **Education Group**

→ BERTELSMANN EDUCATION GROUP

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

BI Bertelsmann **Investments**

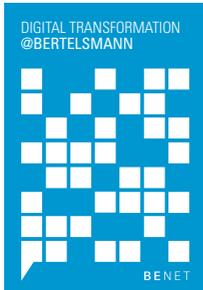
→ BERTELSMANN INVESTMENTS

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

Bisher erschienen

In der Buchreihe „What's Your Story?“ stellt Bertelsmann in ausführlichen Geschichten zu strategischen Konzernthemen interessante Menschen, Geschäfte und Projekte aus dem Konzern vor.

Wenn Sie sich für eines der hier abgebildeten Bücher interessieren und ein Exemplar in deutscher oder englischer Sprache bestellen wollen, wenden Sie sich bitte per E-Mail an benet@bertelsmann.de.



What's your Story, Teil 1:

→ [DIGITAL TRANSFORMATION @BERTELSMANN](#)
(November 2012)

Zwölf Geschichten über die Digitalisierung der Geschäfte



What's your Story, Teil 2:

→ [CREATIVITY@BERTELSMANN](#)
(September 2014)

Elf Geschichten über Kreativität bei Bertelsmann



What's your Story, Teil 3:

→ EDUCATION@BERTELSMANN

(September 2015)

Sieben Geschichten
über neue Geschäfte



What's your Story, Teil 4:

→ PARTNER@BERTELSMANN

(November 2016)

Partner-Geschichten aus
acht Unternehmensbereichen



What's your Story, Teil 5:

→ INNOVATION@BERTELSMANN

(Oktober 2017)

24 Geschichten über innovative
Menschen, Projekte und Produkte

Global Business@ Bertelsmann

Acht Geschichten über international
erfolgreiche Unternehmen
und Unternehmer bei Bertelsmann

What's Your Story?
Teil 6

Herausgeber

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Gütersloh

Verantwortlich

Karin Schlautmann

Redaktion

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

Gestaltung

Dirk Bartos/BartosKersten Printmediendesign

Realisation

Territory
Gütersloh

Fotos

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

Kontakt

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

September 2018



B