

A circular collage of various images including people, books, and logos. The collage features a man with a beard making a peace sign, a group of people sitting on a stage, a book cover for 'DIARY of Wimpy Kid THE MELTDOWN', a woman with sunglasses, a book cover for 'BECOMING' by Michelle Obama, a woman in a pink dress, a man eating spaghetti with an 'applike' logo, a man with his hand on his face, a book cover for 'GUIDE' by MARIO PERAZZINI, a man in a blue shirt, a book cover for 'JOHN GRISHAM', a man in a dark jacket, a woman in a blue shirt, two women looking at a screen, and a man with a green leaf in his mouth.

Kreativität & Unternehmertum @ Bertelsmann

Elf Geschichten zu den Bertelsmann Essentials

What's Your Story?
Teil 7

Keynote
Event
at
the
Hilton



PRIME ORIGINAL

Joel Dieler
La disparition de
Stephanie Muller

BILL CLINTON
JAMES PATTERSON
THE PRESIDENT IS MISSING
A NOVEL

UTSCHLAND 86
MAJOR MOTION PICTURE

MEDISCHER
DELICAT
WATT AL BÄR
WILHELM
WILHELM
WILHELM

MOCRO
MAFFIA
VIDEOLANDSERIE

NEW YORK TIMES BESTSELLER
CRAZY
RICH
ASIAN
KEVIN KWAN

#1 NEW
BEC

RY
Kid
DOWN

AND
EN

MICHELL
OBAMA

B EAT
FOOD TRAVEL CHEFS
DIE BESTEN RESTAURANTS UNTER
NEU
DAS C
DIE RESTAURANT
REVOLUTION

JOHN GRISHAM
THE RECKONING

NINJA WARRIOR
GAMMA

LE MEILLEUR
AFFIRED

Kreativität & Unternehmertum @ Bertelsmann

Elf Geschichten zu den Bertelsmann Essentials

What's Your Story?
Teil 7



Thomas Rabe

Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

Untrennbar und unverzichtbar: Kreativität und Unternehmertum

→ **Kreativität und Unternehmertum** sind Fundament und zugleich Treiber des Erfolgs von Bertelsmann. In ihrer Kombination und ihrer besonderen Ausprägung unterscheiden sie uns von anderen Unternehmen. Sie bilden die Bertelsmann Essentials.

Und, liebe Leserinnen und Leser, sie bilden das Thema dieses Buches. Der siebte Band der Reihe „What’s Your Story?“ mit Geschichten über unsere Unternehmer und Unternehmen schildert Beispiele für die besondere Verbindung zwischen Kreativität und Unternehmertum bei Bertelsmann. Sie zeigen eindrücklich: Bertelsmann ist eine Heimat der Kreativen und ein Unternehmen der Unternehmer.

Ob Bewegtbilder oder Bücher, Zeitschriften oder Musik, Dienstleistungen oder Bildungsangebote: Die Vielfalt und die Reichweite unseres Kreativangebots sind weltweit einzigartig. Jahr für Jahr investiert Bertelsmann fast sechs Milliarden Euro in Kreativität. Mit der jüngst gebildeten Bertelsmann Content Alliance in Deutschland unterbreiten wir Kreativen immer neue Angebote, um ihre Inhalte bestmöglich zu verbreiten und ihre Reichweite zu vergrößern.

Ist Kreativität also der erste Schlüssel zum Erfolg von Bertelsmann, so ist der zweite Unternehmertum. Ein hohes Maß an unternehmerischer Freiheit und die lokale Führung unserer Geschäfte prägen Unternehmertum bei Bertelsmann genauso wie der Mut zum Risiko und der Wille zur Zusammenarbeit, wie Leidenschaft und Beharrlichkeit, wie Vertrauen und der partnerchaftliche Umgang mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wie Bertelsmann Kreativität und Unternehmertum tagtäglich lebt, erfahren Sie in diesem Buch. Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Ihr
Thomas Rabe

Unser Ursprung und unsere Gesellschafter

Bertelsmann wurde 1835 von Carl Bertelsmann gegründet. Das Unternehmen wird bis heute privat geführt, wobei die Mehrheit der Anteile in die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung eingebracht wurde.

Unser Sense of Purpose

To Empower. To Create. To Inspire. Ermöglichen, Neues schaffen, begeistern – das wollen wir mit unserer Arbeit bei Bertelsmann bewirken. Dieser Unternehmenssinn bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften ebenso wie unseren Kunden und Partnern Orientierung. Er dient als Leitlinie für unsere Arbeit als internationales Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, mit der wir die Gesellschaft mitgestalten.

Unsere Essentials

In einer sich immer schneller verändernden, zunehmend digitalen Welt ist die Art und Weise, wie wir arbeiten und miteinander umgehen, von größter Bedeutung. Unsere zentralen Werte Kreativität & Unternehmertum bestimmen unser tägliches Handeln. Durch ihr Zusammenspiel verstärken sie sich gegenseitig und bilden so die Grundpfeiler unserer Unternehmenskultur, die auf Partizipation und Partnerschaft setzt.

Die Bertelsmann Essentials

Kreativität & Unternehmertum

Kreativität ist das Fundament unseres Erfolgs. Ideen sind unsere Leidenschaft. Wir ermutigen zu freiem und kritischem Denken. Wir stellen Althergebrachtes in Frage und erschließen neue Wege. Wir wissen, dass auch Fehler Teil des kreativen Prozesses sind. So schaffen wir die Voraussetzung für Innovationen. Die Vielfalt und Verschiedenheit von Menschen sind entscheidend für Kreativität. Wir fördern den Austausch unterschiedlicher Meinungen, Kommunikation und Zusammenarbeit.

Unternehmerische Freiheit ist die Voraussetzung dafür, mit Mut, Weitblick und Entschlossenheit Risiken einzugehen, Ideen umzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Gegenseitiger Respekt und Vertrauen bestimmen das Verhältnis zwischen unseren Mitarbeitern und zu unseren Geschäftspartnern. Dabei behalten wir das Kundeninteresse fest im Blick. Kooperation macht uns alle stärker. Wir investieren in unsere Mitarbeiter, befähigen sie zu eigenständigen unternehmerischen Entscheidungen und bieten ein gerechtes und gesundes Arbeitsumfeld. Wir übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft und für unsere Umwelt – mit dem Ziel, eine bessere Zukunft zu gestalten.

Herausgegeben von

Bertelsmann Corporate Communications

- 10** **RTL Group**
Der „Local Hero“ der deutschen Streamingbranche
Mit dem Streamingdienst TV Now setzt die Mediengruppe RTL Deutschland auf deutsche und eigenproduzierte Inhalte
- 20** **Penguin Random House**
Vorbild – und Autorin – für Millionen
Die Veröffentlichung von „Becoming“, den Memoiren von Michelle Obama, gehört zu den größten verlegerischen Erfolgsgeschichten der vergangenen Jahrzehnte
- 30** **DK**
Reiseführer mit Inspiration und Information
Für den Relaunch der „Eyewitness Travel Guides“ galt es, eine preisgekrönte etablierte Marke ganz neu zu denken – auch mithilfe der Leser
- 40** **Gruner + Jahr**
Von Beginn an groß: die Territory-Story
Durch den Zusammenschluss von G+J Corporate Editors und Medienfabrik Gütersloh weist die Agentur für Content Communication einen ganz besonderen Charakter auf
- 50** **BMG**
Künstlerische Heimat für Musik-Ikonen
Die Rechte an Unmengen von Songs und Aufnahmen großer Stars sind die kreative Basis für vielseitige unternehmerische Aktivitäten und neue Produkte
- 60** **Arvato Financial Solutions**
Schein oder nicht Schein? Bessere Kundenprüfung mit Arvato
Bei der Entwicklung von Identitätsprüfungen von Bestands- und Neukunden für Banken zeigte BFS Finance leidenschaftlichen Einsatz für das Produkt
- 68** **Arvato SCM Solutions**
Teile und liefere
Für einen japanischen Pharmahersteller überführte der Bereich Healthcare von Arvato SCM Solutions seine zentrale in eine dezentrale Struktur
- 78** **Arvato Systems**
Die Tech-Dolmetscherin und der Tagging-Algorithmus
Für seine IT-Lösungen im Bereich Media-Asset-Management setzt Arvato Systems auf künstliche Intelligenz und Machine-Learning

86 Bertelsmann Printing Group

Vom Gießkannenprinzip zur „One2one-Kommunikation“

Aufwendige Datenanalysen und moderne Technologien ermöglichen Campaign individuelle Marketing- und Kommunikationslösungen – per Post oder per E-Mail

96 Bertelsmann Education Group

Auf der Suche nach mehr Datendetektiven

Zur Förderung digitaler Kompetenzen vergeben Bertelsmann und die Online-Universität Udacity neue Stipendien für Nanodegree-Programme

106 Bertelsmann Investments

Partech Africa: Investieren in afrikanische Märkte

Mit einer Beteiligung an dem Investmentfonds Partech Africa hat Bertelsmann Investments den ersten Schritt auf diesem aufstrebenden Markt unternommen



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

Der „Local Hero“ der deutschen Streamingbranche

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

→ „**Wir wollen, dass die Zuschauer** möglichst viel Zeit mit den Inhalten der Mediengruppe RTL Deutschland verbringen, und dabei ist der Kanal, über den sie das tun, nicht vorrangig.“ Was Jan Wachtel, oberster Digitalmanager der Mediengruppe RTL Deutschland, da in einem Satz formuliert, beschreibt nichts weniger als die konsequente digitale Transformation des Geschäftsmodells der Mediengruppe RTL. Denn der 39-Jährige, der am liebsten in Jeans und Turnschuhen zur Arbeit kommt, und sein Team sind gerade dabei, das Streaming von Bewegtbildinhalten neben der traditionellen linearen Ausstrahlung über bekannte Sender der Mediengruppe wie RTL und Vox noch stärker zu etablieren. Im Mittelpunkt steht dabei das komplett überarbeitete Streamingportal TV Now, das in seiner Premiumvariante seit Ende vergangenen Jahres mit einer Fülle eigener Inhalte, sogenannter TV Now Originals wie „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“, sowie zugekaufter und teilweise exklusiver Inhalte aufwarten kann.

Jan Wachtel, dessen Karriere 2004 bei Bertelsmann im Bereich Financial Services begann, war zwischen 2010 und 2017 beim Axel Springer Verlag wichtiger Bestandteil des Teams, um unter anderem das Onlineportal bild.de zum reichweitenstärksten General-Interest-Portal Deutschlands zu machen. Zur Mediengruppe RTL kam der hochgewachsene Manager im Mai 2017 als Chief Digital Content Officer und Geschäftsführer RTL Interactive; seit dem 1. Februar dieses Jahres ist er Geschäftsführer Digitale Medien & journalistische Inhalte. Zu seinen vordringlichsten Aufgaben im Digitalbereich gehören der Ausbau des Streaminggeschäfts und der Website rtl.de. Die Senderseiten verfügten 2017 bereits über eine große Reichweite, doch gab es für die Seite rtl.de in ihrer Funktion als Promotion-Angebot für Sender und Formate keine neuen Wachstumsimpulse. Und das Video-on-Demand-Angebot TV Now war mit dem Fokus auf den Catch-up-Service, also die Möglichkeit, verpasste Sendungen nachzuholen, zwar vorhanden, aber noch kein umfassendes Streamingangebot, wie es internationale Plattformen bieten.

„Das macht in Deutschland sonst kein privatwirtschaftliches Unternehmen“

Jan Wachtel

Nach mehr als einem Jahr harter Arbeit des gesamten Teams, so Wachtel, ist dann im Dezember 2018 TV Now als neuer, vollumfänglicher Streamingdienst gestartet – es ist eines der wichtigsten Zukunftsprojekte der deutschen Bewegtbildgruppe.

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

fordert.“ Diese jungen Zuschauer würden Formate wie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, „Die Höhle der Löwen“, „Der Bachelor“ und „Der Lehrer“ auch nonlinear mit der gleichen Begeisterung konsumieren wie früher im linearen Fernsehen.

Schon zu Beginn der Planungsphase haben Jan Wachtel und sein Team ein Ziel vorgegeben, das als Leitmotiv von TV Now gelten kann. „Wir wollen in Deutschland der ‚Local Hero‘ sein“, sagt Wachtel. „Das bedeutet, dass wir die Nummer eins unter den deutschen Anbietern werden wollen – und erreichen können wir das am besten mit lokalen Inhalten, die nah an den Menschen in unserem Land sind.“ Die Mediengruppe investiere rund eine Milliarde Euro pro Jahr in Inhalte, ein Großteil davon seien lokale Eigenproduktionen, „das macht in Deutschland sonst kein privatwirtschaftliches Unternehmen“. Eine der großen Leistungen der Mediengruppe RTL sei es, dass sie bereits vor etwa fünf Jahren Eigenproduktionen in den Mittelpunkt ihrer Programmstrategie gestellt habe, um sich unabhängiger von den großen US-Studios und von Lizenzdeals zu machen. „Diese Strategie geht gerade jetzt voll auf, weil wir bei unseren Eigenproduktionen über alle Rechte verfügen und diese auf allen Kanälen so ausspielen können, wie vor allem unsere Kunden und auch wir das möchten“, so der Digitalmanager.

Starke nationale Marken

Ein zweites Vorteil liegt für Jan Wachtel darin, dass die Mediengruppe RTL mit ihren Eigenproduktionen starke nationale TV-Marken etabliert habe, die nicht nur im linearen TV, sondern auch in der digitalen Welt ein großes Interesse erzeugen. Als Beispiel nennt er „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, „Die Höhle der Löwen“, „Der Bachelor“, „Sing meinen Song“, „Der Lehrer“, „Kitchen Impossible“ und „Love Island“. Die Eigenproduktionen der Mediengruppe RTL, so Wachtel weiter, hätten generell über Sender und nonlineare Angebote hinweg einen sehr hohen Anteil am Programm. „Das ist eine Konstellation, die kein anderer privater Anbieter vorweisen kann – und es benötigt Jahre, um eine derartige Menge an solch erfolgreichen Eigenproduktionen aufzubauen“, sagt Jan Wachtel. Zur „Local Hero“-Strategie passe auch – das legten Entwicklungen in den USA als weitestentwickeltem Streamingmarkt der Welt nahe –, dass viele Zuschauer mehr als ein Streamingportal abonniert hätten. „Hier ist die wahrscheinlichste Variante die Kombination aus einem internationalen und einem nationalen Angebot“, ist Jan Wachtel überzeugt, „und genau diese Position wollen wir besetzen.“

Um das zu erreichen, wurde TV Now zu einem eigenständigen und vollumfänglichen Streamingdienst ausgebaut, der weit über den reinen Catch-up-Service der Mediengruppe hinausgeht. Kern des neuen Angebotes sind



„Leuchttürme im Schaufenster“ der vielen Eigenproduktionen sind für die Mediengruppe RTL Produktionen wie das TV-Now-Original „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“ (oben) oder die Realityshow „Temptation Island“ (Mitte).

exklusive Inhalte. Diese unterteilt Moritz Pohl, Bereichsleiter VoD Content bei RTL Interactive, in vier Bereiche: erstens „TV Now Originals“, also Shows und Serien, die eigens für den Streamingdienst produziert werden. Zweitens exklusive und nicht exklusive Drittlizenzen, also Programme, die gar nicht mit einer Ausstrahlung bei einem Sender der Mediengruppe in Verbindung stehen. Dazu gehören zahlreiche Deutschland-Premieren von internationalen Topserien wie „Die Wahrheit über den Fall Harry Quebert“, aber auch beliebte Serien der öffentlich-rechtlichen TV-Sender. Der dritte Bereich ist das sogenannte „Pre-TV“, bei dem beispielsweise von der Erfolgsserie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ jeweils die drei nächsten Folgen zuerst bei TV Now zu sehen sind. Und viertens schließlich „Online first“, wo die ganze Staffel einer Serie vorab oder mit der Ausstrahlung der ersten Folge im TV online abrufbar wird. Das gesamte Premiumangebot wird auch allen Nutzern des frei zugänglichen Bereichs angezeigt. „Das Ziel ist es, möglichst viele Nutzer des frei zugänglichen TV-Now-Bereichs in zahlende Abonnenten von TV Now zu konvertieren“, sagt Moritz Pohl.

Verlängerungen erfolgreicher Programmmarken

Kernstück des Angebotes, mit dem möglichst viele Menschen auf den Streamingdienst gebracht werden sollen, bilden die Eigenproduktionen von TV Now, die sogenannten „TV Now Originals“. Perspektivisch sollen das in erster Linie eigenständige Produktionen sein, die, modern und authentisch erzählt, das Publikum immer wieder überraschen. Daneben werde es aber auch die eine oder andere Verlängerung erfolgreicher Programmmarken geben. Wie Moritz Pohl erklärt, gesellte sich bereits im Januar zum „Bachelor“ das nur bei TV Now verfügbare Format „Der Bachelor – Jetzt reden die Frauen“. So eine Verlängerung kann sich Pohl auch für andere Erfolgsformate wie „Shopping Queen“ vorstellen. Eine weitere Möglichkeit, exklusive Inhalte zu schaffen, sei die Neuauflage beliebter RTL-Marken. „Wir überlegen beispielsweise, ob wir die ‚Super-Nanny‘ oder die Comedy-Ikone ‚Rita‘ zurückbringen könnten“, sagt Moritz Pohl. Darüber hinaus seien Spin-offs bekannter TV-Marken eine weitere denkbare Variante. „So könnten wir beispielsweise einen Erzählstrang bei ‚Gute Zeiten, schlechte Zeiten‘ herauslösen und bei TV Now weitererzählen.“ Mit Blick auf das gesamte Programmportfolio gelte es, so Moritz Pohl weiter, für TV Now eine eigene Handschrift zu finden, die erkennbare Spuren der RTL-DNA enthalte, aber dennoch auch komplementär zu dieser sei. Das alles mit dem Ziel, sowohl Stammseher als auch neue Zielgruppen von TV Now Premium zu überzeugen und TV Now zu einem eigenständigen Angebot innerhalb der Mediengruppe RTL zu machen.

Dass TV Now so ein attraktives Paket für die Zuschauer anbieten kann, ist laut Jan Wachtel nur möglich, weil die gesamte Mediengruppe RTL hier an einem Strang zieht. „Es gibt sehr viele Menschen hier im Haus, die aktiv daran mitarbeiten, dass TV Now ein Erfolg wird“, sagt der Digitalmanager. Bereits bei der zentral gesteuerten Produktion neuer Inhalte werde heute überlegt, über welche Kanäle sie am besten ausgespielt und wie sie am erfolgreichsten monetarisiert werden könnten. „Es findet eine gemeinsame Orchestrierung der Inhalte über alle Kanäle statt“, so Jan Wachtel. „Und allen in der Mediengruppe ist klar, dass TV Now ein zentrales strategisches Projekt ist, das für die Zukunft der Mediengruppe unglaublich wichtig ist.“

Doch wie verdient die Mediengruppe RTL Deutschland Geld mit TV Now? „Dafür haben wir ein sogenanntes ‚hybrides Geschäftsmodell‘ gewählt“, sagt Jan Wachtel. Zum einen gebe es den frei zugänglichen Bereich mit Catch-up-Inhalten, die bis zu 30 Tage nach Ausstrahlung verfügbar seien, in dem auch Werbung gezeigt werde. Für die anderen, exklusiven Inhalte – Originals, ganze Serien, Lizenz- und Archivinhalte – müsse der Zuschauer für 4,99 Euro monatlich ein TV-Now-Premium-Abonnement abschließen. Dieser Mix, ein sogenanntes „Freemium“-Modell, bringe gleich mehrere Vorteile für die Mediengruppe RTL. Dank der großen Reichweite im Internet könne sie die Zuschauer relativ einfach auf den Streamingdienst holen, sie dort an TV Now gewöhnen und schließlich dank der exklusiven Inhalte von einem Abo überzeugen. „Und je nachdem, in welche Richtung sich der digitale Werbemarkt und der Abonnementmarkt entwickeln, lässt sich dieses Geschäftsmodell sofort stärker in die eine oder die andere Richtung verschieben“, sagt Jan Wachtel. Nie-

„Unser Ziel ist, ‚Lagerfeuer-momente‘ zu schaffen“

Jan Wachtel

mand könne vorhersagen, wie der Markt in drei Jahren aussehen wird, „aber mit diesem Modell erhalten wir uns die größtmögliche Flexibilität.“

Seitens der Werbewirtschaft gebe es ein sehr großes Interesse an der Platzierung ihrer Werbung bei TV Now. „Es gibt nicht viele Produkte, auf denen Werbetreibende in einem qualitativ hochwertigen und vertrauenswürdigen Umfeld ihre Marken präsentieren können“, erklärt Wachtel. Internationale Plattformen wie Facebook und Youtube könnten genau diese sicheren Umfelder eben nicht garantieren. Wachtel lässt allerdings auch keinen Zweifel daran, dass die Gesamtumsätze eines Einzelangebotes wie TV Now nicht das Niveau der werbefinanzierten, reichweitenstarken linearen TV-Sender

erreichen werden, „dafür ist der Werbemarkt im Internet einfach viel zu fragmentiert“.

„Unser Ziel als Mediengruppe RTL ist, relevant zu sein, möglichst viele Menschen zu erreichen und ‚Lagerfeuermomente‘ zu schaffen“, betont Jan Wachtel. Solche Lagerfeuermomente könnten neben ausgesprochenen Live-Events wie Fußball beispielsweise auch Serien sein. Bei Letzteren gehe es nicht darum, dass alle Zuschauer die Serie zeitgleich im linearen TV sehen, sondern dass in der Gesellschaft über die Serie gesprochen werde. „Wir wollen ‚Talk of the Town‘ sein, und das funktioniert auch zeitversetzt“, so Jan Wachtel. Der Manager warnt allerdings davor, die Kraft des linearen Fernsehens zu unterschätzen, das immer noch Tag für Tag Millionen – auch junger – Menschen erreiche. „TV ist nach wie vor das mit Abstand reichweitenstärkste Medium“, so Wachtel, der das neue Streamingangebot TV Now auch nicht als Bedrohung für das lineare Fernsehen sieht. „Das Fernsehen hat nicht das Radio abgelöst, und genauso wenig wird Streaming das Fernsehen ablösen“, ist seine Überzeugung. Es gehe vielmehr um das Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle, um am Ende die Zeit, die die Zuschauer insgesamt mit Inhalten der Mediengruppe RTL verbringen, zu erhöhen.

Online- und Mobilangebot für jüngere Zuschauer

TV Now richtet sich als Online- und Mobilangebot vorwiegend an jüngere Zuschauer. Und das Angebot spricht – eine Besonderheit auf dem deutschen Markt – überwiegend weibliche Zuschauer an. Um möglichst viele Menschen für TV Now zu begeistern, ist es laut Jan Wachtel nötig, „Leuchttürme ins Schaufenster zu stellen, die wir bewerben können“. Als Beispiel für so einen Leuchtturm nennt er das seit März verfügbare TV-Now-Original „M – Eine Stadt sucht einen Mörder“. „M‘ hat einen tollen Cast mit Stars wie Moritz Bleibtreu, Lars Eidinger, Udo Kier und Verena Altenberger – und für genau solche Inhalte interessieren sich die Menschen“, glaubt Wachtel. Bei Events wie „M“ müsse die Mediengruppe RTL ihre gesamte Promotion-Power mit den hohen Zuschauer- und Userreichweiten nutzen, um möglichst viele Menschen und Zielgruppen von der Attraktivität des Angebotes zu überzeugen. „Die Menschen kommen dank dieser Leuchttürme zu TV Now und merken dann: ‚Hier gibt es ja noch viel mehr zu sehen, hier bleibe ich‘“, sagt Jan Wachtel. Als weiteres wichtiges Format und Beispiel für die große Bandbreite des Angebotes sieht Wachtel auch die ebenfalls im März bei TV Now gestartete Realityshow „Temptation Island“, in der Paare ihre Treue zueinander auf die Probe stellen. „Hier sprechen wir eine ganz andere Zielgruppe an als mit ‚M‘, die wir mit anderen Kampagnen erreichen müssen, aber beide Zielgruppen

sind gleichermaßen wichtig für uns.“ Auch die von UFA Fiction für RTL produzierte Serie „Deutschland 83“, die später zusammen mit der zweiten Staffel „Deutschland 86“ bei Amazon Prime zu sehen war, fällt für Wachtel in die Kategorie „Leuchttürme“. „Ich glaube, dass wir ‚Deutschland 83‘ heute als ‚TV Now Original‘ zeigen würden“, sagt er.

Jan Wachtel sieht ein enormes Wachstumspotenzial für Video-on-Demand(VoD)-Angebote in Deutschland. „Der VoD-Markt ist hierzulande kein Nischenmarkt mehr, er ist aber längst auch noch nicht in der Mitte der Gesellschaft angekommen“, so der Digitalmanager. Zwar gebe es keine offiziellen Zahlen über die aktuelle Größe des VoD-Marktes in Deutschland, nur Schätzungen, da keine der Streamingplattformen Abonnenten- oder Abrufzahlen veröffentliche. Doch schon die durchweg signifikanten Wachstumsraten im vergangenen Jahr bei der Mediengruppe RTL selbst, so Jan Wachtel, zeigten, „dass Musik im Markt ist“. Die Mediengruppe sei hier aus gleich mehreren Gründen sehr gut positioniert, um sich als lokale Nummer eins etablieren zu können. „Unser großer Wettbewerbsvorteil gegenüber allen anderen Anbietern am deutschen Markt ist neben der Fülle an Eigenproduktionen, dass wir wissen, wie man massenmarktaugliche Inhalte für Deutschland schafft“, sagt Wachtel. Wenn also VoD in der Mitte der Gesellschaft ankomme, werde auch die Nachfrage nach Inhalten für den Massenmarkt wesentlich größer sein als heute.

„Wir wissen, wie man massenmarktaugliche Inhalte für Deutschland schafft“

Jan Wachtel

Viele der bisherigen hochgefeierten VoD-Inhalte, beispielsweise Serien wie „House of Cards“ von Netflix, funktionierten nur bei bestimmten Zielgruppen, das hätten die Erfahrungen mit den geringen Quoten bei den TV-Ausstrahlungen dieser Serien gezeigt. „Den massenmarktauglichen Aspekt können wir als Mediengruppe RTL voll einbringen“, so Jan Wachtel. „Und weil wir als Streamingdienst in der Fläche nicht beschränkt sind, haben wir die Möglichkeit, Nischenthemen zusätzlich ebenfalls zu bedienen.“ TV Now könne da ein sehr viel breiteres Programm anbieten und auch deutlich mehr ausprobieren als ein linearer TV-Sender. Und so finden sich neben den Serien und Spielfilmen auch viele Dokumentationen, Real-Life-Formate oder Anime-Inhalte in dem Angebot.

Einer der wichtigsten Einstiegspunkte für TV Now ist die Website rtl.de, die sich ebenfalls seit Dezember völlig neu präsentiert. Sie wurde von einer

programmbegleitenden Seite zu einem General-Interest-Portal ausgebaut. „Was wir bei der Mediengruppe RTL tun, ist, zu unterhalten und zu informieren – und genau diese beiden Themen überführen wir mit TV Now und rtl.de in die digitale Welt“, sagt Jan Wachtel. „Die Mediengruppe RTL verfügt – abgesehen von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten – mit rund 700 Journalisten und Redakteuren über eine der größten Redaktionen Deutschlands, eine enorme Bewegtbild-Kompetenz sowie die starken Marken wie RTL und Vox – und diese Vorteile wollen wir nutzen“, betont Wachtel. Wie bei TV Now sei auch bei rtl.de der überwiegende Teil der Nutzer weiblich. Dies sei eine Zielgruppe, die man bereits sehr gut kenne und auf die man sich weiter konzentrieren wolle.

Von den Erfahrungen der Kollegen profitieren

Ähnlich wie bei anderen Themen profitierte die Mediengruppe auch bei der Neukonzeption von TV Now von der Zugehörigkeit zur RTL Group. „Es gibt einen intensiven Austausch mit den Streamingangeboten der RTL Group in anderen Ländern, vor allem in den Niederlanden und Frankreich. Videoland in den Niederlanden ist ein besonders spannender Fall, weil die Kollegen schon wesentlich länger als wir ein SVoD-Geschäft betreiben“, erklärt Jan Wachtel. Das habe sehr dabei geholfen, ein Gefühl für verschiedene Inhalte zu bekommen. So sei die TV-Now-Eigenproduktion „Temptation Island“ bereits bei Videoland hervorragend gelaufen. Auch beim Thema Marketing hätten die Kölner von den Erfahrungen der Kollegen in den Niederlanden profitieren können.

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

→ www.tvnow.de



Nicht zu übersehen: Werbung für das neue Buch von Michelle Obama am New Yorker Times Square

Vorbild – und Autorin – für Millionen

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

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

Am Beginn dieser beeindruckenden Bestseller-Story stand Ende 2016 eine klare unternehmerische Entscheidung des Penguin-Random-House-CEOs Markus Dohle. Nachdem die Bertelsmann-Buchsparte bereits mehrere Bücher von Barack und Michelle Obama veröffentlicht hatte, war klar: „Wir wollen weiterhin der Verlag der Obamas sein. Punkt.“ Mit dieser Festlegung gingen Dohle und sein Team damals ins Bieterrennen und legten so den Grundstein für einen weltweiten Erfolg, dessen Ende heute noch nicht abzusehen ist. Schon „Becoming“ von Michelle Obama, erschienen am 13. November 2018, übertraf die kühnsten Erwartungen. Die Gesamtauflage des Buchs, das von Penguin Random House in all seinen Märkten veröffentlicht wurde, lag bis März bei weltweit bereits mehr als zehn Millionen Exemplaren in allen Formaten. Zum gleichen Zeitpunkt lag die Zahl der in Nordamerika verkauften Bücher bereits bei mehr als sechs Millionen. Die Veröffentlichung wurde im November und Dezember begleitet von einer viel beachteten Lesetour mit Stationen in Nordamerika und London sowie vielfältigen Marketingmaßnahmen online und in der realen Welt.

„Die ganze amerikanische Verlagswelt hat damals versucht, uns die Obamas wegzuschnappen, mit denen wir ja bereits vier Bücher veröffentlicht hatten“, erinnert sich Markus Dohle an den Bieterwettbewerb Anfang 2017. „Es war ein wirklich intensiver Wettbewerb, aber am Ende hat unser Team bei Penguin Random House gewonnen.“ Die Anbahnung des Buchvertrages, so Dohle weiter, habe sich über Wochen intensiver Arbeit für das Team der Verlagsgruppe hingezo-

„Am Ende hat unser Team bei Penguin Random House gewonnen“

Markus Dohle

gen. Die eigentlichen Verhandlungen über die Weltrechte an den beiden Büchern seien dann innerhalb von 48 Stunden über die Bühne gegangen. „Das waren zwei Tage Verhandlungsmarathon mit zahlreichen Angeboten und Detailgesprächen mit dem bekannten Anwalt Bob Barnett aus Washington, D. C., der die Obamas in dieser Sache vertritt“, sagt Dohle. Die Obamas nicht erneut als Autoren zu gewinnen, sei für Penguin Random House damals schlicht und ergreifend keine Option gewesen. „Wir hatten keinen Plan B“, bekräftigt der Chef von Penguin Random House. Der Bieterprozess endete dann Ende Februar 2017 mit einem Erfolg für die Verlagsgruppe.

Dass sich die Obamas am Ende für Penguin Random House entschieden, hatte gleich mehrere Gründe. So hatte der Penguin-Random-House-Verlag

Crown bereits die beiden Bestseller „Dreams from My Father“ (1995) und „The Audacity of Hope“ (2006) aus der Feder von Barack Obama verlegt. Beide Bücher verkauften sich millionenfach. Obamas 2010 erschienenes Bilderbuch „Of Thee I Sing“ (Alfred A. Knopf) mit Illustrationen von Loren Long war bereits entstanden, bevor er im Januar 2009 den Amtseid leistete. Während der Präsidentschaft gewährte seine Frau Michelle den Lesern Einblicke in den von ihr angelegten Nutzgarten des Weißen Hauses: „American Grown“ (Crown) hatte es 2012 bis an die Spitze der Bestsellerliste der „New York Times“ gebracht. Die beiden prominenten Autoren und der Verlag kannten sich also bereits seit langer Zeit.

Verlegerischer Kraftakt

Das zweite wichtige Argument für die Obamas war die weltweite Präsenz von Penguin Random House, der größten Publikumsverlagsgruppe der Welt. „Über seine Tochterverlage ist Penguin Random House Marktführer in den USA, Kanada, Großbritannien, Australien, Neuseeland, Spanien, Lateinamerika, Brasilien, Indien und Deutschland, und deshalb konnte das Crown-Team die Obamas mit einem weltweiten Netzwerk verbinden, das in seiner Reichweite, Erfahrung und Professionalität einzigartig ist“, sagt Madeline McIntosh, CEO von Penguin Random House U. S. Die Verlagsgruppe verpflichtete sich 2017, die Obama-Bücher gleichzeitig in ihren wichtigsten Märkten zu veröffentlichen, global durch Crown koordiniert, aber vor Ort von den jeweiligen Penguin-Random-House-Verlagen in insgesamt 22 Ländern durchgeführt – ein verlegerischer Kraftakt. Dazu kommen mittlerweile 36 weitere Verlage rund um den Globus, die von Penguin Random House Lizenzrechte für ihre jeweiligen Sprachen erwarben und von denen zwölf das Werk ebenfalls am Starttag veröffentlichten. Mittlerweile ist „Becoming“ in insgesamt 44 Sprachen erschienen. „Die Resonanz auf ‚Becoming‘, die Penguin Random House über sein Netzwerk von anderen Verlagen und von Buchhändlern erhielt, war einfach nur großartig“, erinnert sich Madeline McIntosh.

Neben den USA und Kanada, wo Crown nach wie vor der Verlag der Obamas ist, erschienen englischsprachige Ausgaben von „Becoming“ bei Viking in Großbritannien, Australien, Indien, Irland, Neuseeland und Südafrika. Die Penguin Random House Grupo Editorial veröffentlichte das Werk in spanischer, katalanischer und portugiesischer Sprache in Spanien, Argentinien, Chile, Kolumbien, Mexiko, Peru, Uruguay sowie Portugal. Companhia das Letras wiederum übernahm diese Aufgabe in Brasilien. In Deutschland zeichnet die Verlagsgruppe Random House für die Publikation verantwortlich. Schließlich überzeugte Penguin Random House die Obamas noch mit



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

Markus Dohle

Markus Dohle,
CEO von Penguin
Random House



Weltweite Begeisterung: In Großbritannien war „Becoming“ das erfolgreichste Buch im Weihnachtsgeschäft. Anzeigenmotive wie hier in der Waterloo Station in London dürften dazu beigetragen haben.

einem zusätzlichen Angebot, das das karitative Engagement des Ehepaars unterstützt. „Wir haben damals vorgeschlagen, eine Million Penguin-Random-House-Bücher im Namen der Obamas an bedürftige Kinder in den USA zu spenden“, erinnert sich Markus Dohle. „Das hat schließlich den Ausschlag gegeben“, so der CEO der Verlagsgruppe weiter. Im Gegenzug erklärten auch die Obamas, einen signifikanten Teil der Erlöse aus dem Buch für wohltätige Zwecke spenden zu wollen. Die Hilfsorganisation First Book, die die Verteilung der Bücher übernimmt, ist ein langjähriger Partner von Penguin Random House. Sie hat außerdem gemeinsam mit dem Weißen Haus 2016 die Kampagne „Open eBooks“ gestartet, die die digitale Bildung von Kindern propagiert und unterstützt. Oberstes Ziel der gemeinnützigen Organisation ist es, allen Kindern den gleichberechtigten Zugang zu Bildung zu eröffnen, indem ihnen neue Bücher und Lernmaterialien zur Verfügung gestellt werden.

Gefeierter Bühnenauftritt bei der Grammy-Verleihung

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

Und die Verlagsgruppe hat geliefert: Wenige Buchveröffentlichungen dürften je eine derartige mediale Aufmerksamkeit erreicht haben, ganz gleich, ob in gedruckter Form, in TV und Radio oder in der Social-Media-Welt. Die Reihe bemerkenswerter Auftritte reicht von der Jahreskonferenz der American Library Association (ALA) im Juni 2018 über Auftritte bei Talkshow-Legenden wie Oprah Winfrey, Robin Roberts, Ellen DeGeneres, Jimmy Fallon, Stephen Colbert und Jimmy Kimmel im November und Dezember bis hin zu einem gefeierten Bühnenauftritt bei der Grammy-Verleihung im Februar in Los Angeles. Sie alle zogen eine Flut von Medienberichten in der Online- und der realen Welt nach sich, und das weit über die USA hinaus. Dazu kam eine umfassende Werbepräsenz des Buches, die ihren Ausdruck auch in einer



„Die Resonanz war einfach nur großartig“

Madeline McIntosh

Madeline McIntosh, CEO von Penguin Random House U. S.



Umfangreiche Kampagne: In Deutschland wurden in drei Monaten knapp 500.000 Bücher verkauft – auch dank aufwendiger Marketingmaßnahmen wie hier in Berlin.

gebäudehohen Leuchtreklame am New Yorker Times Square fand, einer der berühmtesten Werbeflächen der Welt.

Noch bemerkenswerter allerdings ist die „Becoming“-Lesetour, die von Kommentatoren mit Tournées von Popstars wie Beyoncé verglichen wurde. Der erste Teil der Tour begann für Michelle Obama an dem Tag der Buchveröffentlichung mit einer von Oprah Winfrey moderierten Lesung vor 15.000 begeisterten Zuhörern in ihrer Heimatstadt Chicago. Bis Mitte Dezember folgten Events in zehn US-Metropolen sowie in London. Jede der Arena-Veranstaltungen, auf denen Michelle Obama auf offener Bühne mit wechselnden prominenten Moderatorinnen über ihr Leben sprach, war ausverkauft. „Ich glaube nicht, dass es jemals zuvor eine Buchtour dieser Größe gegeben hat“, sagt Tina Constable. Und der zweite Teil der Tour, der Anfang Februar startete, brachte es auf noch mehr Stationen und noch größere Hallen. In den darauffolgenden Monaten besuchte Michelle Obama weitere 21 Großstädte in den USA und Kanada sowie die europäischen Metropolen Kopenhagen, Stockholm, Oslo, London, Paris und Amsterdam. „Über ihr Buch und persönlich möchte sie wirklich das größtmögliche Publikum erreichen“, sagt David Drake.

Erfolgreich auch als Hörbuchausgabe

Wie sehr Michelle Obama die Menschen nicht nur in ihrer Heimat, sondern auch weltweit begeistert, zeigt das Beispiel Großbritannien. Hier verkaufte sich „Becoming“ innerhalb der ersten fünf Tage 51.000-mal, es war das erfolgreichste Buch im britischen Weihnachtsgeschäft. Nach zweieinhalb Monaten lag die Zahl der verkauften Bücher im Land bereits bei rund 600.000 Exemplaren. Fast noch bemerkenswerter ist der Erfolg der Hörbuchausgabe, die für 22 Prozent aller verkauften „Becoming“-Exemplare in Großbritannien steht und den Rekord als schnellstverkauftes Hörbuch der Penguin-Geschichte hält. Das wiederum dürfte nicht zuletzt der Tatsache geschuldet sein, dass Michelle Obama selbst ihre Lebensgeschichte eingesprochen hat.

Doch die Strahlkraft einer Persönlichkeit wie Michelle Obama allein reicht noch nicht aus, um diesen enormen Erfolg zu erklären. Vielmehr bedurfte es der gemeinsamen Anstrengung eines erfahrenen und engagierten Verlagsteams, um auch außerhalb der USA Spannung und Vorfreude auf dieses neue Buch aufzubauen. In Großbritannien setzte Viking zum einen stark auf klassische Medienarbeit, mit ersten Höhepunkten der Berichterstattung nach der Bekanntgabe des Titels im Februar und der Enthüllung des Covers im Mai. Begleitet wurde dies von einer Vielzahl von Onlineaktionen über die verschiedenen Social-Media-Kanäle. So setzte Viking sogenannte „Vox pops“ ein, Umfragen, bei denen zufällig ausgewählte Passanten nach ihrer Meinung

zu Michelle Obama befragt wurden. Mit diesen Vox pops erreichte der Verlag über Social Media dann rund 500.000 ausgewählte Konsumenten.

Weiter angeheizt wurde die Spannung in Großbritannien durch sorgfältig orchestrierte Werbekampagnen auf Facebook und Instagram, die etwa 1,1 Millionen Menschen erreichten, sowie durch ausgewählte Influencer, die sich ebenfalls für das Buch begeistern ließen. Wichtig war auch die frühzeitige Einbindung der Buchhandlungen, die ihrerseits kräftig die Trommel für „Becoming“ rührten und beispielsweise mit attraktiven Gewinnspielen viele Vorbestellungen einsammeln konnten. Waterstones, eine der größten Buchhandelsketten des Landes, erklärte das Werk sogar zum wichtigsten Sachbuchtitel des Jahres. „Die Begeisterung für ‚Becoming‘ von Mrs. Obama hier im Vereinigten Königreich und anderen Commonwealth-Staaten war enorm“, sagt Joanna Prior, Managing Director der Verlagsgruppe Penguin General, zu der auch Viking gehört. „Jeder in unserem Team hat sehr eng mit seinen Handelspartnern zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Präsentation der Bücher und die anderen Aktivitäten in den Buchhandlungen eine möglichst große Wirkung erzielen.“

Treffen mit Londoner Schülern

Sichtbarstes Zeichen der „Michelle mania“ („London Evening Standard“) war dann am Tag der Veröffentlichung die Werbung auf der größten Werbefläche in der Londoner Waterloo Station, einem der Hauptbahnhöfe der britischen Hauptstadt. Hunderttausende Menschen sahen an diesem Tag die große Anzeige auf den LED-Wänden über dem Eingang zu den Bahnsteigen. Mindestens ebenso viele Menschen erblickten das mehr als neun Meter hohe Porträt von Michelle Obama an der Vorderseite eines Hauses im Londoner Stadtteil Brixton. Viking ließ das Bild zwei Wochen vor der Buchveröffentlichung durch den bekannten Straßenmaler Draph malen, was ebenfalls viel Berichterstattung nach sich zog. Der Höhepunkt der Kampagne wurde dann am 3. Dezember mit dem Besuch von Michelle Obama in London erreicht. Zunächst traf sie sich im Rahmen der Diskussionsreihe Penguin Talks mit 250 begeisterten Schülern der Elizabeth Garrett Anderson School im Norden Londons. Diese Schule hatte sie bereits als First Lady unterstützt und 2009 das erste Mal besucht. Abends folgte eine Diskussion mit der Autorin Chimamanda Ngozi Adichie über ihr Leben und ihre Memoiren vor 2.700 Gästen in der ausverkauften Royal Festival Hall. Beide Veranstaltungen erzeugten enorme Aufmerksamkeit in den Medien und den Social-Media-Kanälen.

Deutschland gehört zu den Ländern Europas, in denen die Begeisterung für Barack und Michelle Obama stets besonders groß war – und das spiegelt

sich auch im Erfolg der deutschsprachigen Ausgabe von „Becoming“ wider, die bei Goldmann erschienen ist. Drei Monate nach Erscheinen wurden hier bereits knapp 500.000 Exemplare des Hardcover-Buches verkauft. Geschuldet ist dieser Erfolg gleich mehreren Kampagnen: einer reichweitenstarken Werbekampagne in der wirklichen Welt, die mehr als 20 Millionen Menschen erreichte, einer viralen Social-Media-Kampagne mit Gewinnspielen auf Facebook und Instagram, die es auf mehr als fünf Millionen Kontakte brachte, sowie einer aufwendigen Weihnachtskampagne, die ebenfalls Millionen von Menschen ansprach. Für die Goldmann-Verlegerin Grusche Juncker erklärt sich der anhaltende Erfolg von „Becoming“ nicht zuletzt daraus, dass es einfach ein gutes Buch ist. „Es gibt viele Gründe, ein Buch zu lesen: Man möchte eine gute Geschichte erzählt bekommen, in eine andere Welt eintauchen, Neues entdecken, lernen oder aber man sucht Rat, Entspannung oder Anregung – ‚Becoming‘ ist ein echter Glücksfall, weil es all diese Qualitäten in sich trägt“, sagt die Verlegerin.

Rechte in 44 Sprachen verkauft

Der Crown-Verleger David Drake fasst den bemerkenswerten Erfolg von „Becoming“ in den USA und weltweit so zusammen: „Es war ein großes Privileg für alle Mitglieder unseres Verlagsteams, mit Mrs. Obama zu arbeiten, und eine großartige Lernerfahrung. Mrs. Obama ist kreativ und sehr überzeugt von ihrer Botschaft; darüber hinaus glaubt sie an den Wert harter Arbeit und guter Vorbereitung – und dieser Ansatz spiegelt sich in ihrer eigenen Arbeitsweise wider.“ Nach seiner Einschätzung sei das oberste Ziel der ehemaligen First Lady, Menschen Mut zu machen, vor allem denen, die sonst nicht gehört und an den Rand gedrängt werden. Mut, ihre eigene Stimme zu finden und diese Stimme für etwas Gutes einzusetzen, um ihr eigenes Leben und das Leben der Menschen in ihrer Umgebung zu verbessern. „Ich denke, sie hinterlässt deshalb so einen Eindruck in Amerika und der Welt, weil sie für den Sieg der Hoffnung über die Angst steht, für persönlichen und gesellschaftlichen Fortschritt und weil sie ihre Botschaft voll und ganz und sehr authentisch in allem verkörpert, was sie tut.“ Ein Buch, dessen Rechte mittlerweile in 44 Sprachen verkauft wurden und das sich mehr als zehn Millionen Mal verkauft hat – das ist ein spektakulärer Erfolg, der nur möglich war dank des engagierten und unermüdlichen Obama-Verlagsteams bei Penguin Random House, einer engagierten Autorin und ihres herausragenden Werks. ■

→ www.penguinrandomhouse.com



Augenzeugen: In den Relaunch der beliebten DK-Reiseführer-Reihe „Eyewitness Travel Guides“ flossen die Erwartungen der Leser ein.

Reiseführer mit Inspiration und Information

Selten waren Unternehmertum und Kreativität der **Reiseredaktion von DK** so gefordert wie beim Relaunch der „Eyewitness Travel Guides“ 2018. Es galt, eine preisgekrönte etablierte Marke ganz neu zu denken. Eine Aufgabe, die DK mit Bravour – und Seite an Seite mit seinen Lesern – erfüllt hat.

→ **Eigentlich ist die Rollenverteilung** zwischen einem Reiseführer und einem Reisenden klar: Wie der Name sagt, führt der eine den anderen, sagt der Reiseführer dem Reisenden, wo es langgeht. DK hat dieses Verhältnis gründlich auf den Kopf gestellt. In einer denkbar umfassenden Marktforschung haben Menschen, die viel und gerne reisen, gesagt, was sie von einem guten Reiseführer erwarten, wie er aussehen soll, was er bieten muss. Dieser klare Verbraucherkonzept sollte den Kern des Relaunches der „DK Eyewitness Travel Guides“ bilden. Über Monate hinweg hat die Reiseredaktion des britischen Verlages die Ergebnisse der Befragung analysiert und umgesetzt, um einer der ältesten und erfolgreichsten DK-Marken einen ganz neuen, starken Auftritt zu geben. Mehr denn je werden die Führer heute ihrem Anspruch gerecht,

Reisende zu inspirieren, sie zu den schönsten Orten der Erde zu begleiten, sie überall zu „Augenzeugen“ zu machen.

Dieser Anspruch prägt und treibt die „Eyewitness Travel Guides“ nun schon seit 25 Jahren. Mehrere Hundert Bände sind bereits erschienen, einige in bis zu 30 Sprachen, von A wie Australien bis Z wie Zypern. Und ständig werden es mehr, kommen neue Auflagen zu bereits erschienenen Reiseführern oder neue Bände zu neuen Zielen hinzu. Neben dem Klassiker hat DK unter der Marke „Eyewitness“ eigene Reihen eingeführt, die „Top 10“ beispielsweise, Reiseführer für Familien oder solche für Liebhaber der „Back Roads“, wenig bekannter und befahrener Nebenstraßen an den schönsten Orten der Erde. Hinzu kommt die Reihe „Mini Map and Guide“. An Reisezielen deckt DK alles ab, was das Herz des Reisenden begehrt: Länder, Regionen, Inseln und Metropolen gleichermaßen. Allein im Jahr 2018 hat DK weltweit 3,3 Millionen „Eyewitness Travel Guides“ verkauft. Globaler Bestseller war der Band zu New York City, 2017 war es Japan. Während die Zahl der aktuellen „DK Eyewitness Travel Guides“ bei 119 liegt, sind es in der „Top 10“-Reihe 86. Die anderen Reihen haben einen geringeren Umfang.

„Reiseführer sind zu einem essenziellen Teil von DK geworden“

Ian Hudson

Herausragendes Merkmal der Reiseführer war und ist, dass sie – wie alle DK-Bücher – mit großformatigen Bildern, Grafiken und Plänen arbeiten und dass sie neben der Inspiration vor der Reise möglichst viel praktische Hilfe vor Ort bieten wollen. Und wirklich: Wer sich mit einem „Eyewitness Travel Guide“ noch in den Gängen und Hallen der Vatikanischen Museen verläuft oder nicht die schönsten Strände Australiens findet, ist schon ein wenig selber schuld. Immer wieder wurden die „Eyewitness Travel Guides“ für ihren Nutzwert, ihre Genauigkeit, ihre Aktualität und die aufwendige Aufmachung ausgezeichnet. Zu Beginn des Jahres etwa zum wiederholten Male mit dem „Wanderlust Award“, einem Preis, den die Leserinnen und Leser des gleichnamigen britischen Reisemagazins vergeben und der höchste Anerkennung in der Branche genießt.

Dass die Reiseführer von DK seit einem Vierteljahrhundert so beliebt bei Reisenden vieler Länder und Sprachen sind, hat viel damit zu tun, dass sie von kreativen und unternehmerisch denkenden Teams in den weltweiten Verlagsniederlassungen von DK immer weiter entwickelt worden sind. 2016 gab es so die ersten „Eyewitness“-Reiseführer für die Ohren – ein Audiobuch

per Smartphone-App als Ergänzung zum gedruckten Buch. Doch Letzteres, das gedruckte Buch selbst, steht bei Reisenden nach wie vor hoch im Kurs. Das jedenfalls ist eine zentrale Erkenntnis der jüngsten Marktforschungen von DK.

Dazu sagt DK-CEO Ian Hudson: „Reiseführer sind in den vergangenen 25 Jahren zu einem essenziellen Teil von DK geworden. Heute bilden sie mehr denn je eine der obersten Prioritäten unseres Geschäfts. Die neu gestalteten DK-Reiseführer zeigen unser Engagement und unser Investment. Und das ist nur der Start einer ambitionierten Reise. Wir wollen führend im globalen Markt für Reiseführer werden und die Zukunft der Reiseverlage prägen.“

In den vergangenen Jahren hat sich der Reisemarkt so massiv verändert wie die Quellen, mit deren Hilfe Reisende sich über ihr Ziel informieren können. Gerade online lässt sich eine Reise mit Karten, Bildern, Satellitenaufnahmen und Videos quasi komplett virtuell erleben, bevor man auch nur einen Fuß vor die heimische Haustür gesetzt hat. Informationen über Land und Leute gibt es im Internet mehr als genug, vor Ort jederzeit abrufbar via Smartphone. Aber wollen Reisende das? Wollen sie, an einem der schönsten Flecken der Erde oder staunend vor einem Kulturzeugnis ersten Ranges stehend, mit ungefilterten Informationen überflutet werden? Offenbar nicht. Die DK-Analysen haben gezeigt, dass Reisende gedruckte Reiseführer bevorzugen, nicht nur wegen der vertraut erstklassigen Informationen, sondern auch wegen des größeren Lesegenusses. Den bietet ihnen ein gedruckter Führer eher als das zeitraubende Onlineumfeld.

Gesamtes Reiseführer-Portfolio auf dem Prüfstand

So hat sich in den vergangenen beiden Jahren der Markt für gedruckte Reiseführer weltweit stabilisiert. „Das war der richtige Zeitpunkt, unsere Reiseführer-Strategie grundsätzlich zu hinterfragen“, berichtet DK-CEO Ian Hudson. „Wir wollten zuhören und erfahren, was Reisende von einem großartigen Reiseführer erwarten, um so unsere herausragende Stellung auf dem Markt für Reiseführer wiederzugewinnen.“ Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, hat DK sich alle verfügbaren Daten verschafft. Mehr noch: Der Verlag hat eigene, überaus wertvolle Daten hinzugefügt. DK studierte genau, wie Menschen heute reisen, wohin sie fahren, welche Art Trips sie bevorzugen und wie gut oder schlecht aktuelle Reiseführer auf diese Gewohnheiten reagieren. Am Ende stand fest, dass DK sein gesamtes Reiseführer-Portfolio auf den Prüfstand würde stellen müssen – und dass die Unterstützung des gesamten Teams dafür unverzichtbar sein würde.

Das DK-Team selbst sollte sogar eine Schlüsselrolle gleich zu Anfang des Relaunch-Projekts übernehmen: Kollegen aus Redaktion, Verlag, Marketing

A SHORT WALK ÎLE DE LA CITÉ

Distance 1.5 km (1 mile) Nearest metro Cité
Time 15 minutes

The origins of Paris are here on the Île de la Cité, the boat-shaped island on the Seine first inhabited over 2,000 years ago by Celtic tribes. There is no older place in Paris, and remains of the first buildings can still be seen today in the archaeological crypt under the square in front of Notre-Dame. A stroll of this part of the city takes you from one Parisian icon – the great medieval cathedral – to another: the Gothic masterpiece that is Sainte-Chapelle.

A ghly antechamber to the guillotine, the Conciergerie prison was much used in the Revolution (p74).

The colourful, lively Marché aux Fleurs Basse Elizabeth II is one of Paris's few remaining flower markets. Birds are sold at the Sunday market (p77).

The Cour du Moi is the impressive main courtyard of the Palais de Justice.

A jewel of Gothic architecture, Sainte-Chapelle is one of the most magical sights in Paris, noted for the magnificence of its stained glass (p74).

The Quai des Orfèvres owes its name to the goldsmiths (orfèvres) who frequented the area from medieval times onwards.

With its ancient towers living the quays, the Palais de Justice has a history that extends back over 16 centuries (p78).

The Prefecture de Police was the scene of intense battles during World War II.

Deep under the square, in the Crypte Archéologique, lie the remains of houses from 2,000 years ago (p77).

A riverside view of the Conciergerie, a former prison.



Patrons sitting outside one of the delightful cafés on the quaint Rue Chanoinesse



Locator Map For more detail see p6

Did You Know?

In ancient times the island was used as a river crossing between its northern and southern Gaul.

The Rue Chanoinesse has many charming old restaurants, cafés and shops.

The quaint streets of the Ancient Cloître Quarter were once home to medieval clergymen and students.

Notre-Dame cathedral is a superb example of French medieval architecture (p70).

The Square Jean XXIII is a peaceful square close to the river.



The Statue of Charlemagne commemorates the King of the Franks, who was crowned emperor in 800. He united all the Christian peoples of the West: medieval architecture.



Herausragendes Merkmal: DK-Reiseführer arbeiten mit großformatigen Bildern, Grafiken und Plänen – und bieten möglichst viel praktische Hilfe vor Ort.



und Vertrieb trafen sich, um für eine Woche abseits ihrer Tagesarbeit tief in die Köpfe und Herzen von Reisenden einzusteigen. In der Vorbereitung schlüpfen sie selbst in die Rolle Reisender auf der Suche nach Informationen oder befragten Freunde und Familien zu ihren Ansprüchen an einen Reiseleiter. Schon dieser erste Schritt förderte klare Themen und Trends zutage, die Orientierung für die weitere Arbeit gaben.

Die bestand in einer umfassenden, unabhängigen und diesmal repräsentativen Umfrage, mit der DK die Meinungsforscher von Atticus Research beauftragte. Auf drei Ebenen spielte sich diese intensive, globale Feldforschung ab: Erstens gab es detaillierte Beobachtungen und Interviews mit Kunden in Buchhandlungen. Zweitens wurde mit Fokusgruppen über Vorlieben in Sachen Reiseleitern diskutiert.

Drittens lieferte der Einsatz einer Umfrage-App wichtige quantitative Ergebnisse. Die App hatte vor allem deshalb großen Wert für DK, weil die Teilnehmer live und ungefiltert von ihren Reisezielen aus über Vor- und Nachteile ihres Reiseleiters berichteten.

„Reisende wollen Informationen zum Anfassen und Mitnehmen“

Georgina Dee

Die Feldforschung bestätigte besagten Stabilisierungstrend auf dem Markt für gedruckte Bücher auf ganzer Linie: „Als wir die Reisenden gefragt haben, was sie wirklich von einem Reiseleiter wollen, kam heraus, dass sie einem gedruckten Führer allergrößten Wert beimessen“, sagt Georgina Dee, Reiseverlegerin bei DK. Daraus leitet sie ab: „Wir haben die unternehmerische Entscheidung getroffen, in unsere Flaggschiff-Reihe zu investieren, die ‚DK Eyewitness Travel Guides‘.“

Nach der Umfrage waren wieder die Inhouse-Teams von DK gefragt, um deren Ergebnisse kreativ in ein neues Produkt umzusetzen. Die Produktentwickler führten die Erkenntnisse aus der Atticus-Studie und aus der Grundlagenarbeit ihrer Kolleginnen und Kollegen zusammen zu einem wertvollen Datenbestand. Daraus leiteten sie ganz direkt und ganz konkret den „Eyewitness Travel Guide“ der Zukunft ab.

Wie der aussehen muss, erklärt Georgina Dee: „Reisende wollen Informationen zum Anfassen und Mitnehmen, die inspirieren und anregen und die ihnen helfen, sehr persönliche Reiseerfahrungen zu machen. Die äußere Gestaltung eines Reiseleiters ist daher wichtig und war oberste Priorität des Relaunchs. Wir haben die Reiseleiter wirklich komplett neu bebildert und gestaltet für den Reisenden von heute.“ Sie bezeichnet das neue Design als



Georgina Dee, Reiseverlegerin bei DK

**„Wir wollten
erfahren, was
Reisende von einem
großartigen Reise-
führer erwarten“**

Ian Hudson



Ian Hudson, CEO von DK

Revolution im Dienste von Reisenden in aller Welt. Emotional ansprechende, erstklassige Bilder und ein durchgängiges Branding seien der Schlüssel zu dieser Gestaltung gewesen. Es sei entscheidend, dass die „Eyewitness Guides“ ihre Identität auch für moderne Leser bewahren.

„Reiseführer müssen für die Leser die richtige Balance zwischen Inspiration und Information finden“, fährt Georgina Dee fort. „Wenn jemand einen Reiseführer kaufen will, ist es wichtig, dass er dessen Inhalte schnell als für sich persönlich relevant und ansprechend empfindet. Auf der Reise selbst hingegen werden detaillierte und gut zugängliche Informationen erwartet. Das überlegte Design der ‚Eyewitness Travel Guides‘ gibt den Lesern beides. Es ist eine Freude, darin zu lesen. Sie anzuschauen, ist Inspiration pur.“

Im Dialog mit den Lesern

Als die ersten „Eyewitness Travel Guides“ vorlagen, fragte DK erneut nach, ob die neuen Reiseführer die Erwartungen ihrer Benutzer – und damit die Hoffnungen des Verlages – erfüllen. Die Reaktionen aus Großbritannien, den USA und weiteren Kernmärkten fielen durchweg positiv aus, was die Strategie von DK und das umfassende, mehrmonatige Projekt auf ganzer Linie bestätigte: „Es sieht wie eine neue Marke, wie ein brandneuer Reiseführer aus, aber das ‚DK‘ auf dem Umschlag weckt weiterhin Vertrauen“, war eine Meinung. Eine andere: „DK hat genau das Richtige getan. Der Verlag ist damit unerreich.“ Vorschläge konnte die Reisedirektion von DK in diesem frühen Relaunch-Stadium unmittelbar aufgreifen und umsetzen, sodass die neuen Reiseführer tatsächlich im Dialog mit ihren Lesern entstanden sind.

Auf das Projekt und sein Ergebnis ist das DK-Travel-Team mächtig stolz. Mehr noch: Nachdem sie die Leser so eng eingebunden hatten, richten die DK-Mitarbeiter ihre Arbeit nun verstärkt auf ihre Kunden aus, fühlen sich selbst deutlich motivierter und lieben ihre Reiseführer mehr denn je – weil sie wissen, dass sie auch von ihren Lesern geliebt werden. „Der Relaunch von ‚Eyewitness‘ war eine riesige und intensive Herausforderung“, bekennt Lucy Richards, Project Editor. „Aber es war auch das Projekt mit der engsten Zusammenarbeit, der stärksten Kreativität und dem größtmöglichen anschließenden Lohn. Wir haben uns gefühlt wie in einer ganz neuen Abteilung, mit neuen und etablierten Talenten, die Hand in Hand zusammenarbeiten, um wunderschöne, inspirierende Bücher zu erschaffen.“ Und für DK ist es eine Reise mit den Reiseführern, die gerade erst begonnen hat.

Wer immer nach Amsterdam, Berlin, Irland, Italien, New York City, Paris, Prag, Rom, Washington, D. C., Lissabon, Vietnam, Portugal, Kambodscha, Laos, Deutschland oder Schottland, nach Florenz und in die Toskana, nach

Norwegen, Kuba, in die Provence oder an die Côte d'Azur, in die Schweiz, auf die griechischen Inseln, nach Israel, Jerusalem, Wien, Bali und Lombok oder nach San Francisco reisen möchte, kann dies nun mit den neuen „DK Eyewitness Travel Guides“ tun. Das sind die Bände, die bislang erschienen sind. Wie man DK kennt, werden in diesem und dem kommenden Jahr zahlreiche weitere Destinationen folgen. Geplant sind allein für 2019 insgesamt 109 neue Titel. 34 „DK Eyewitness Travel Guides“ werden überholt, zehn neue Ziele kommen hinzu. Bei den „Top 10“ werden es 49 Updates sowie drei neue Destinationen sein. Und überall dort werden die Verhältnisse dann wieder zurechtgerückt, ist es der Reiseführer, der den Reisenden führt. ■

→ www.dk.com



Soheil Dastyari, CEO von Territory

Von Beginn an groß: die Territory-Story

Neben den vielen Geschichten, die **Territory** für große Marken wie Lufthansa oder BMW erzählt, hat die Agentur für Content Communication auch eine eigene spannende Geschichte zu erzählen. Vor drei Jahren entstand sie aus dem Zusammenschluss unter anderem der G+J Corporate Editors in Hamburg und der Medienfabrik in Gütersloh. Seitdem zeichnet sie sich durch eine ganz besondere DNA aus.

→ **Territory, das ist ein weites Feld.** Territory, das sind unter anderem rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in 16 verschiedenen Städten in neun verschiedenen Ländern arbeiten – ob in Hamburg, Gütersloh, Budapest oder Barcelona. Territory, das ist Kommunikation für Marken, die auf sämtlichen Kanälen und Plattformen stattfindet – ob in den sozialen Medien, einem Kundenmagazin oder innerhalb einer Personalmarketing-Kampagne. Territory, das sind Oma Ehrlich und ihre Rezepte für Aldi Nord – ob auf Instagram oder Youtube – und das „Lufthansa Magazin“ an Bord der Maschine auf dem Flug in den nächsten Urlaub, ob als gedrucktes oder digitales Heft. Vor allem ist Territory aber eines: geballte Vielfalt unter einem Dach. Und genau diese Eigenschaft ist es, die heute den Erfolg der zweitgrößten Kommunikationsagentur Deutschlands ausmacht und vor drei Jahren unter der Bertelsmann-Tochter Gruner + Jahr zu ihrer Gründung geführt hat.

Durch den Zusammenschluss der beiden großen Content-Experten von Bertelsmann, G+J Corporate Editors in Hamburg und der Medienfabrik in Gütersloh, sowie der damit einhergehenden Integration der Münchner Medienagentur Cross Marketing und von Trnd, damals Europas führender Anbieter für Word-of-Mouth-Marketing, entstand 2016 ein neuer Player am Agenturmarkt, der in seiner Größe und Vielfalt seitdem noch weiter gewachsen ist. So wurden zum Start das Talent-Platform-Start-up Employour sowie die renommierte Digital-Marketing-Agentur Webguerillas akquiriert. Territory als Dachmarke deckt heute mit seinen Submarken Territory Embrace, Territory Media, Territory Webguerillas und Territory Influence sowie dem Joint Venture Honey eine breite Palette an Kommunikationsdienstleistungen ab und betreibt darüber hinaus auch eigene digitale Plattformen.

„Wir haben aus mehreren großen Unternehmen, die allein für sich am Markt schon sehr erfolgreich waren, etwas sehr Besonderes geschaffen. Und das war unser Start-up, wenn man es so nennen will“, erinnert sich CEO Soheil Dastyari an die Geburtsstunde

von Territory. Eine sehr aufregende und intensive Zeit sei es damals gewesen, wie er erzählt. „Es bietet sich schließlich nicht oft die Möglichkeit, etwas Neues von Grund auf zu gestalten, das direkt zu Beginn schon so

„Das war unser Start-up“

Soheil Dastyari

groß und performant ist“, so Dastyari, der als damaliger Verlagsgeschäftsführer von Gruner + Jahr für diverse Markteinführungen wie „Barbara“, „Salon“ oder „Stern Crime“ mitverantwortlich war. Auch Sandra Harzer-Kux, bis dahin Geschäftsführerin G+J Corporate Editors, und Stefan Postler, damaliger Geschäftsführer der Medienfabrik, erlebten den Zusammenschluss unter der neuen Marke Territory als eine spannende unternehmerische Aufgabe. Neben Soheil Dastyari komplettieren sie das Executive Board von Territory, und ebenso wie er erkannten auch sie früh das Potenzial, das in der gebündelten Power der neuen G+J-Tochter steckte. „In der Agenturszene entwickelte sich Größe zu einem immer wichtigeren Wert. Bestimmte Aufträge konnte man als Agentur nur gewinnen, wenn man eine entsprechende Potenz vorweisen konnte“, blickt Stefan Postler auf das Jahr 2016 zurück. „Deswegen war für mich schnell klar, dass die Medienfabrik als Teil der neuen Agentur eine ganz andere Wahrnehmung am Markt erreichen würde – und das hat sich bewahrheitet.“ Sandra Harzer-Kux ergänzt: „Durch den Zusammenschluss konnten wir plötzlich auf ein Vielfaches mehr an Kompetenzen im Haus zugreifen. Es eröffneten sich mit einem Mal so viele neue Möglichkeiten – an

Kunden, Marktzugängen und Strategien. Das war und ist eine unglaubliche Bereicherung.“

Der Entschluss zu diesem Schritt erwuchs laut Territory-Chef Soheil Dastyari vor allem aus zwei Entwicklungen, die sich im Agenturgeschäft damals immer stärker abzeichneten. „Die Anforderungen, welche die Kunden an Kommunikation stellten, wurden immer umfanglicher. Um in Wettbewerbspräsentationen, den sogenannten Pitches, erfolgreich zu sein und alle Bedürfnisse abdecken zu können, wurde es daher notwendig, mit Partnern zusammenzuarbeiten“, erklärt er. „Mit den steigenden Anforderungen wurde Kommunikation für den Kunden jedoch auch immer komplexer. Es bot sich also an, als Agentur mehrere Services aus einer Hand anzubieten, um die Komplexität für den Kunden zu reduzieren.“ Dies in Kombination mit der Expertise, die an verschiedenen Stellen im Bertelsmann-Konzern bereits existierte, gab den Ausschlag für die Bündelung einzelner Content-Unternehmen in der neuen Full-Service-Agentur, wie Territory sich selbst bezeichnet. Denn als solche bietet sie nicht nur ein Zusammenspiel von verschiedenen Disziplinen an – von Content-Marketing über Social-Media-Marketing bis hin zu Influencer-Marketing und Employer-Branding –, sondern darüber hinaus auch Beratungen und Dienstleistungen abseits von Kommunikation, beispielsweise in der Vermarktung, der Produktion oder der Distribution. „Wir sind an vielen Stellen im Unternehmen für unsere Kunden tätig, und das können nur wenige andere Agenturen von sich behaupten“, erklärt Soheil Dastyari. Ein Paradebeispiel dafür zeige sich in der Zusammenarbeit mit dem Automobilhersteller BMW, für den Territory gebündelt sämtliche Kommunikationsaktivitäten weltweit im Bereich Brand-Content und Social Media übernehme.

Neues Unternehmen, neue Marke, neuer Name

Der Weg bis dahin sei natürlich nicht immer leicht gewesen. Neues Unternehmen, neue Marke, neuer Name: Was es bedeutet, ein Geschäft dieser Dimension aus der Taufe zu heben, weiß Soheil Dastyari heute nur zu gut. Eine Aufgabe, vor der er großen Respekt gehabt, für die er aber vor allem große Begeisterung und Lust empfunden habe. Zwischen der Entstehung der Idee und dem Launch im Mai 2016 lagen nur wenige Monate, in denen Dastyari gemeinsam mit einem kleinen Team die Marke Territory auf den Weg brachte. Ganz im Geheimen, damit bloß nichts zu früh bekannt würde. „In der Kommunikationsszene spielt Wahrnehmung eine extrem wichtige Rolle. Zu Beginn lag unser Fokus deshalb darauf, mit einem ungewöhnlichen Auftritt und einem besonderen Namen eine gewisse Sogkraft zu erzeugen und die Gründung mit einem großen Knall zu verkünden.“ Um diesen Fokus nicht zu verlieren, habe



Während in der **Studioküche** Food-Videos für verschiedene Kunden produziert werden (Bild oben), entsteht am Schreibtisch beispielsweise das „**Lufthansa Magazin**“, das unter den europäischen Inflight-Magazinen führend in Auflage und Reichweite ist (unten).

er vieles auch zurückstellen müssen. Obwohl im Backend noch viel habe geklärt werden müssen, sei man im Frontend schon voll am Markt gewesen. „Nach dem Start mussten wir parallel zum Tagesgeschäft noch viele offene Fragen klären, bei Softwarethemen beispielsweise. Das war nicht leicht, aber ohne den Überraschungseffekt hätten wir den Launch nicht so stark über die Bühne bringen können.“ Gleichzeitig sei es eine große unternehmerische Herausforderung gewesen, etwas Neues zu formen, ohne das Alte zu relativieren. „Um die Marke zu etablieren, mussten wir das Neue natürlich stark in den Vordergrund rücken. Zugleich war es aber wichtig, die Besonderheiten der einzelnen bereits bestehenden Geschäfte dadurch nicht kleiner wirken zu lassen.“ Für das neue gemeinsame Modell zu werben, dabei gleichzeitig die Fahne hochzuhalten und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den neuen Weg mitzunehmen, sei ihm daher immer ein wichtiges Anliegen gewesen.

Der Name Territory sei übrigens in einer Kneipe entstanden, erzählt er lachend. „Ehrlich gesagt, waren wir zu dem Zeitpunkt schon ziemlich verzweifelt, denn der Druckschluss für die Launch-Anzeige rückte immer näher, und wir hatten immer noch keinen Namen.“ Die eine passende Bezeichnung zu finden, die den Kern der neuen Marke trifft, dabei auch international funktioniert und es durch die Rechtsprüfung schafft – das sei gar nicht so einfach gewesen. Als er mit einem Kollegen abends schließlich in einer Kneipe landete, habe er

**„Kreativität muss
anschlussfähig
und disruptiv
zugleich sein“**

Soheil Dastyari

beschlossen, nicht eher nach Hause zu gehen, bis das Baby endlich einen Namen hatte. „Wir haben also dort gesessen und überlegt, was wir denn eigentlich ausdrücken wollten. Wir kamen darauf, dass wir für Marken inhaltliche Räume definieren möchten. Mit tollen Inhalten, Angeboten und Services sollte so ein Marken-Territorium entstehen.“ Deshalb Territory – und eine schnelle Rechtsprüfung des Namens über das Smartphone habe zwar eine Reihe von Ölbohrungsfirmen ergeben, aber kein Kommunikationsunternehmen. „Darüber waren wir sehr froh, denn es war schon sehr spät“, gesteht Dastyari schmunzelnd.

Die Entwicklung des Marktes zeige aber, dass sich die Anstrengungen gelohnt haben und das Grundprinzip von Territory in der Branche heute voll aufgeht. „Die Etats der Kunden werden immer größer und in ihren Disziplinen umfangreicher – und als Territory können wir darauf eingehen und diese bedienen“, so Dastyari. „Unsere Einheiten sind zum einen jeweils für sich auf



„Die verschiedenen Kulturen zusammenzubringen, war keine leichte Aufgabe“

Stefan Postler

Stefan Postler, Geschäftsführer und Executive Board Member von Territory

„Es eröffneten sich mit einem Mal so viele neue Möglichkeiten“

Sandra Harzer-Kux



Sandra Harzer-Kux, Geschäftsführerin und Executive Board Member von Territory

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

Gemeinsam gute Ideen entwickeln

Je diverser dabei die Teams und die Disziplinen, desto besser und kreativer die Ergebnisse, darin sind sich Soheil Dastyari, Sandra Harzer-Kux und Stefan Postler einig. Wobei in der großen Chance am Anfang auch die große Herausforderung lag. „Die verschiedenen Kulturen aus den unterschiedlichen Einheiten unter dem gemeinsamen Nenner Territory zusammenzubringen und sie gleichzeitig in ihrer Einzigartigkeit zu belassen, war keine leichte Aufgabe“, fasst Stefan Postler es zusammen. Zumal sich zum Teil ehemalige Konkurrenten nun als Kolleginnen und Kollegen begegneten. Doch die Idee sei aufgegangen, erklärt Sandra Harzer-Kux, und so zeichnet sich die Kultur bei Territory heute dadurch aus, dass sie viele Kulturen unter einem Dach vereint. „Unsere Mitarbeiter können Territory und gleichzeitig Territory Webguerillas oder Territory Embrace sein, das schließt sich nicht aus, es ergänzt sich“, fährt Dastyari fort. „Und es ist doch eine Traumvorstellung, wenn zum Beispiel eine bayerische Social-Media-Kollegin, ein IT-Fachmann aus Gütersloh und ein hanseatischer Journalist an einem Tisch sitzen, offen miteinander diskutieren, unterschiedliche Gedanken austauschen und so gemeinsam gute Ideen entwickeln.“ Nur so entstehe Kreativität, die in der Agenturszene essenziell sei. Dabei bedeutet Kreativität für Dastyari nicht, jedes Mal aufs Neue „einen weißen Hasen aus dem Hut zu zaubern“. „Kreativität muss anschlussfähig und disruptiv zugleich sein. Und das gelingt nur, wenn man an Ideen oder Konzepte anknüpft, die bereits existieren, und diese auf neue, einzigartige Weise transportiert.“ Darüber hinaus könne Kreativität heute an vielen Stellen entstehen, etwa aus einer Vertriebsidee, einer Produktionsmöglichkeit oder einer neuen Technologie heraus. Der eine kreative Kopf, der allein in seinem Kämmerlein sitzt und dort neue Ideen konzipiert – das sei einfach nicht mehr zeitgemäß, so Dastyari. „Wir wollen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenbringen und so Ideen aus der Breite heraus entwickeln, die dann auch breit wirken.“

Damit diese kreativen Ideen bei den Lesern oder Internetnutzern des Endprodukts auch wirklich ankommen, muss Kommunikation sich heute laut Soheil Dastyari eher als Angebot sehen denn als Botschaft. „Wir müssen

Angebote schaffen, welche die Menschen gerne annehmen. Und das tun sie nur, wenn sie in ihrem Leben eine Funktion einnehmen oder ihnen in einer Situation den passenden Service liefern. Nur so wird Content relevant.“ Dass Territory genau dies gelingt, zeigten vor allem die Geschäftszahlen des vergangenen Jahres. In den ersten beiden Jahren nach dem Launch habe sich die G+J-Tochter noch viel mit sich selbst beschäftigen müssen, mit Bürorumzügen oder technischen Fragen, so Dastyari. „Wir sind mit unseren infrastrukturellen Hausaufgaben deutlich vorangekommen und jetzt mit einer sehr guten Performance und viel Schwung am Markt.“

Dem Markt immer mindestens einen Schritt voraus sein

In der nächsten Zeit steht nun vor allem das Thema Internationalisierung auf dem Plan. „Durch Trnd beziehungsweise heute Territory Influence haben wir bereits viele Büros im europäischen Ausland. Darauf möchten wir aufbauen und in den Ländern und Märkten, in denen wir bereits ein Standbein haben, schauen, was wir dort noch schaffen können.“ Aktuell werde beispielsweise der Standort in Budapest deutlich ausgebaut, denn dort soll ein neues Team für den Kunden BMW ergänzt werden. Eine spannende Aufgabe, der sich Dastyari mit viel Herzblut widmet. Ebenso wie dem frisch ausgerufenen Ideenwettbewerb zur neuen Employer-Brand, die Territory – natürlich in Zusammenarbeit mit Territory Embrace – in diesem Jahr für sich selbst entwickeln wird. „Wie schon gesagt, durch Gemeinschaft und Vielfalt entstehen einfach die besten Ideen. Also haben wir beschlossen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Prozess miteinzubeziehen und sie dazu aufgerufen, in bunt zusammengewürfelten Teams Vorschläge zu entwickeln und einzureichen. Eine andere Vorgehensweise hätte auch nicht zu uns als Territory gepasst.“

Der größte Anspruch aber, den Territory auch noch drei Jahre nach seinem Start an sich selbst stelle, sei der, dem Markt immer mindestens einen Schritt voraus zu sein. „Wir müssen uns ständig selbst neu erfinden, neue Geschichten erzählen und neue Geschäftsfelder frühzeitig erkennen“, beschreibt Dastyari. „Das haben wir von Anfang an getan, und so bedienen wir heute bereits viele Themen, die in den nächsten fünf Jahren sicher noch relevanter werden, wie etwa Influencer-Marketing, Bewegtbildproduktion, Employer-Branding oder Performance-Media. Weiterhin neue Trends auszumachen und zu besetzen, darin liegt unser großes Potenzial.“ ■

→ www.territory.de



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

Künstlerische Heimat für Musik-Ikonen

2008 startete die neue **BMG** als kleines, auf das Verlagsgeschäft fokussiertes Musikunternehmen in Berlin. Inzwischen ist BMG zu einem internationalen und schlagkräftigen Allrounder geworden – dem viertgrößten der Welt – mit einem revolutionären Geschäftsmodell, das die traditionell getrennten Bereiche Verlags- und Labelgeschäft unter einem Dach vereint. Die Rechte an einer Vielzahl von Songs und Aufnahmen großer Stars sind die kreative Basis für vielseitige unternehmerische Aktivitäten und neue Produkte.

→ **Da dürfte eingefleischten Musikfans** das Herz aufgehen – insbesondere wenn sie die Musik der Rolling Stones im Allgemeinen und ihres Gitarristen Keith Richards im Besonderen mögen: Das aus edlem Eschenholz gefertigte „Super Deluxe Boxset“ zur aktuellen Neuauflage von Richards erstem Soloalbum „Talk Is Cheap“ stammt aus den Werkstätten der berühmten Gitarrenmanufaktur Fender im kalifornischen Corona. Wem das noch nichts sagt, dem seien hier zwei wichtige ergänzende Hinweise gegeben: Bei Keith Richards handelt es sich nicht nur um „einen“ Gitarristen, sondern um einen der bekanntesten Meister seines Fachs, um jemanden, der mit ungewöhnlichen Griffen und musikalischen Experimenten seine Zunft prägte wie kaum ein anderer zuvor. Und Fender hatte, zweitens, in den 1950er-Jahren Keith Richards

Lieblingsgitarre „Micawber“ gebaut, von ihm so benannt nach der Romanfigur Wilkins Micawber aus Charles Dickens Klassiker „David Copperfield“. Die Gitarre hatte er 1970 an seinem 27. Geburtstag von dem befreundeten und damals schon weltbekannten Gitarristen Eric Clapton geschenkt bekommen, als die Rolling Stones gerade an ihrem neuen Album „Exile On Main Street“ werkten. Wenn also Ende März dieses Jahres mehr als 30 Jahre nach seinem ersten Erscheinen ein so besonderes Boxset des ersten Soloalbums eines so besonderen Künstlers erneut auf den Markt gekommen ist, dann spricht dies für die große unternehmerische Kreativität des Herausgebers. „Das macht BMG aus“, betont Peter Stack: „Großer Respekt vor den Künstlern und interessante Formate für die Musikfans.“

Peter Stack ist als Executive Vice President Global Catalogue Recordings bei BMG zuständig für das weltweite Kataloggeschäft – ein Begriff aus der Musikwelt, der für ältere Songs und Aufnahmen steht. Neuauflagen dieser mitunter jahrzehntealten Aufnahmen können mit entsprechender Vermarktung heute wieder Millionen Menschen begeistern – wie bei Keith Richards, einem der bekanntesten „Neuzugänge“ des

Bertelsmann-Musikunternehmens. Schon seit 2013 kümmert sich BMG um die Musikverlagsrechte zahlreicher Songs der Rolling Stones, die vom Autorenteam Mick Jagger und Keith Richards geschrieben wurden, darunter Hits wie „(I Can’t Get No) Satisfaction“, „Brown Sugar“

und „Angie“. Im November 2018 unterschrieb Keith Richards einen weiteren weltweiten Vertrag für den Katalog seiner Soloaufnahmen. Er umfasst unter anderem die 1987 veröffentlichte Debüt-Solo-Single des Rolling-Stones-Gitarristen und vier Soloalben von 1988 bis 2010, nämlich die beiden Studioalben „Talk Is Cheap“ und „Main Offender“, das Livealbum „Live At The Hollywood Palladium“ sowie die Compilation „Vintage Vinos“. Diese Platten sollen nun nach und nach neu herausgebracht werden – und sie könnten, richtig beworben, bei alten oder künftigen Fans von Keith Richards und den Rolling Stones Kaufimpulse hervorrufen, wie Peter Stack weiß. Denn solche Neuauflagen werden in verschiedenen Versionen angeboten, zum Beispiel als jenes aufwendig gestaltete und üppig ausgestattete „Super Deluxe Boxset“ mit CDs und LPs inklusive Bonustiteln, seltener Fotos, eines umfangreichen Begleitbooklets des „Rolling Stone“-Musikkritikers Anthony DeCurtis und eines gravierten Metall-Plektrums. Die große Kreativität der Kolleginnen und Kollegen

„Es macht Spaß, mit Musik-Ikonen zusammen- zuarbeiten“

Peter Stack

von BMG sorgt also dafür, dass ältere Aufnahmen, die ansonsten im Archiv verkümmern würden, neuen Umsatz generieren.

„Es ist eine große Ehre und es macht eine Menge Spaß, mit einer Reihe so außergewöhnlicher Musik-Ikonen wie Keith zusammenzuarbeiten, deren Karriere ich über viele Jahre mitverfolgt habe“, schwärmt Stack. Und er weiß, wovon er spricht: Schließlich hatte der erfahrene BMG-Manager sein eigenes Plattenlabel Union Square Music geführt, bevor dieses im Oktober 2014 von BMG übernommen wurde. Peter Stack ist nun mit großem Einsatz dabei, aus den Zehntausenden von Aufnahmen renommierter Labels, die BMG in seinem Fundus bereits beherbergt, die wahren Schätze zu entdecken und neu zu vermarkten. Schließlich bestehen bis zu 80 Prozent des BMG-Portfolios aus Werken etablierter Künstler. Und nicht selten schaffen es mithilfe von BMG solcher etablierten Bands und Künstler, an die Erfolge von früher anzuknüpfen und triumphal den Weg in die Charts und auf die Bühnen zurückzufinden, darunter Morrissey, Sparks, Blondie – und Bryan Ferry. Der Mitbegründer und Sänger der legendären Artrockband Roxy Music war 2012 der erste Weltstar, mit dem die neue BMG einen Publishing- und Recording-Vertrag abschließen konnte. Er sorgte mit seinem ersten neuen Soloprojekt „The Jazz Age“, das im folgenden Jahr von Live-Auftritten begleitet wurde, für große Aufmerksamkeit in den Medien und natürlich bei seinen Fans. Seitdem folgten zwei weitere, ebenfalls erfolgreiche Alben. Und auch für Bands und Stars wie The Kinks, Black Sabbath, Iron Maiden, Slade, Nick Cave, Erasure, Goldfrapp, Moby, Motörhead, Kylie Minogue, Supergrass, Cat Stevens oder Madness hat BMG „eine Menge toller Ideen, was wir in Zukunft noch anstellen wollen“, kündigt Peter Stack frohgemut an.

Verwendung in Film, Fernsehen und Werbung

Die Katalog-Aufnahmen können von BMG für eine Reihe von interessanten Projekten genutzt werden. „Wir geben zum Beispiel Aufnahmen als physische Tonträger neu heraus, etwa als kreative Pakete wie das ‚Super Deluxe Boxset‘ von Keith Richards“, beginnt Stack seine Aufzählung. „Wir können aber auch die Aufnahmen im schnell wachsenden Streamingsektor einsetzen und bewerben, einem Bereich, der Musikfans zum Entdecken älterer Songs einlädt.“ Hinzu kommen Verwendungsmöglichkeiten in Filmproduktionen, im Fernsehen und in Werbespots – ein ebenfalls zunehmend einträgliches Geschäft für Musikfirma und Künstler. Die sorgfältige und genaue Abrechnung von Aufführungsrechten im Radio, bei Konzerten und in öffentlichen Räumen gehört ohnehin zum Stammgeschäft des Bertelsmann-Musikunternehmens mit seinen weltweit rund 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Peter Stack, Executive Vice President Global Catalogue Recordings bei BMG



„Das funktioniert nur in enger Kooperation mit den Künstlern“

Peter Stack

Legendäre Werke berühmter Bands wie **Black Sabbath** werden in Boxsets (rechts: „The Ten Year War“) alten und neuen Fans präsentiert.



„Das Entscheidende ist, aus jedem Song und aus jedem Album das Beste herauszuholen und so aufzubereiten, dass wir ein möglichst großes Publikum erreichen“, beschreibt der BMG-Manager das Grundprinzip. „Das funktioniert natürlich nur in enger Kooperation mit den Künstlern selbst, um ihre ursprüngliche Vision korrekt wiederzugeben.“ Und hier sieht er BMG im Vergleich zu anderen Unternehmen im Vorteil: „Die Kataloge von viel zu vielen Künstlern werden von Labels vertreten, die auf den kreativen Input der Künstler keinen Wert legen. Bei BMG stehen hingegen die Vorstellungen, wie sie ihre Werke repräsentiert und vermarktet sehen wollen, absolut im Vordergrund“, sagt Peter Stack. „Wir setzen uns mit den Künstlern und ihrem Management zu allen wichtigen Fragen zusammen. Unser Ziel ist es, unsere Arbeit eng mit all ihren weiteren Aktivitäten wie Tourneen oder Social-Media-Auftritten zu verzahnen. Das ist für uns nicht nur die respektvolle und angemessene Art, miteinander zu arbeiten. Auch die Künstler selbst bringen sich so engagierter und effektiver ein – und die Fans wissen es dann ebenso zu schätzen.“

Große Expertise unter einem Dach

Inhaltlich geht es bei der Zusammenarbeit immer öfter um ein Komplettpaket aus der Musikrechteverwertung, dem Publishing und weiteren umfangreichen Dienstleistungen aus dem Recording-Bereich – also von der Aufnahme über die Produktion und die Veröffentlichung bis hin zum Vertrieb von Tonträgern und, heutzutage noch wichtiger, digitalen Daten für das erwähnte Musikstreaming. „Mit seinem übergreifenden Ansatz auf einer einheitlichen Plattform steht BMG unter vergleichbaren Wettbewerbern einzigartig da“, betont Peter Stack. Er weist darauf hin, dass sich bei BMG das ursprünglich überwiegende Publishing-Geschäft in nicht allzu langer Zeit mit dem in den vergangenen Jahren rasant gewachsenen Recording-Geschäft die Waage halten werde. Und das nicht ohne Grund: Beide Geschäftsfelder mit entsprechend großer Expertise unter einem Dach anbieten zu können, sei entscheidend für eine erfolgreiche Zukunft von BMG: „Mehr und mehr unserer Künstler, denen oftmals die Rechte an ihren großen Songs selbst gehören, sehen die Vorteile, die wir ihnen so für alle wichtigen Aspekte ihrer Karriere geben können, und fragen gezielt nach unseren umfassenden Services.“

BMG wiederum hält zielgerichtet nach etablierten Künstlern Ausschau, die in ihrer Laufbahn schon einmal Großes geleistet haben – und deren Aufnahmen sich heute wieder international vermarkten lassen. Die Suche nach entsprechend ikonischen Stars in den BMG-Katalogen beginnt bei Werken aus den 1940er-Jahren und reicht bis in die 2000er-Jahre hinein. Betrachtet wer-

den dabei nach Worten von Peter Stack alle wichtigen Musikmärkte der Welt; beteiligt sind vor allem BMG-Kolleginnen und -Kollegen aus den Bereichen Marketing, Business Development und natürlich Rechtswesen. Schließlich müssen in der Regel mit den Künstlern beziehungsweise deren Erben neue Verträge ausgehandelt werden.

Seit den Anfängen 2008 ist BMG um zahlreiche wichtige Labels und Kataloge ganz verschiedener Stilrichtungen gewachsen. Immer wieder hat es günstige Gelegenheiten gegeben, den eigenen Fundus zu erweitern, sodass jetzt rund drei Millionen Songs und Aufnahmen in den BMG-Katalogen verzeichnet sind, die potenziell für die Suche nach neuen Hits zur Auswahl stehen. „Diese von Akquisitionen geprägte Startphase ist inzwischen zu einem Ende gekommen“, erklärt Peter Stack. „Nicht zuletzt der Streamingboom hat die Preise für Musikkataloge deutlich ansteigen lassen, sodass wir uns jetzt auf das Wachstum aus eigener Kraft konzentrieren wollen. Doch es wird immer wieder Möglichkeiten für Zukäufe hochwertiger Musikaufnahmen geben, die wir dann natürlich auch nutzen werden.“ Eine solche Möglichkeit war zum Beispiel im Oktober 2018 der Erwerb des Mitte der 1980er-Jahre gegründeten britischen Labels World Circuit Records.

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

Peter Stack

Es ist die Heimat bekannter Künstler und Gruppen wie Buena Vista Social Club, Ali Farka Touré und des Orchestra Baobab. Das nach der Band mit kubanischen Musikern benannte Album „Buena Vista Social Club“ wurde wegen seiner millionenfachen Verkaufszahlen als das erfolgreichste Weltmusikalbum aller Zeiten bezeichnet und unter anderem mit einem Grammy ausgezeichnet. Seine Veröffentlichung im Jahr 1997 sowie der gleichnamige Dokumentarfilm aus dem Jahr 1999 von Wim Wenders führten dazu, dass Musik aus Kuba weltweit an Popularität gewann. „Wir haben mit Nick Gold, dem kreativen Kopf und bis zur Übernahme auch Besitzer von World Circuit Records, vereinbart, das Label weiterzuentwickeln, und uns schon einige neue kreative Projekte überlegt“, kündigt Peter Stack an. „Eine Reihe von neuen Veröffentlichungen und Wiederauflagen sind bereits in Planung.“

Bei solchen neuen Projekten denkt BMG jedoch nicht nur an Musik im engeren Sinne. Das Unternehmen betrachtet längst auch Bücher und Filme als interessante Geschäftsfelder. Das Buch über die britische Rockband The Zombies mit dem Titel „The Odyssey: The Zombies in Words and Images“, der

Bildband „Johnny Cash at Folsom and San Quentin“ über die Musikerlegende Johnny Cash und die Filmdokumentation „Remember My Name“ über den legendären Folkrocksänger David Crosby sind eindrucksvolle Beispiele, was sich in dieser Richtung machen lässt. „Die Erweiterung unseres Portfolios um diese Medien hat die Arbeit unseres Catalogue-Recording-Teams stark bereichert“, berichtet Peter Stack. „Vieles in unserer täglichen Arbeit dreht sich nämlich darum, unseren Geschäftspartnern Ideen vorzustellen, wie wir die Geschichte ihrer Werke erzählen können. In diesen Verhandlungen auf ein zusätzliches Medium wie ein Buch zurückgreifen und es anbieten zu können, ist ungeheuer wertvoll.“ Andersherum eröffne BMG den Künstlern damit eine weitere Möglichkeit, sich auszudrücken. Ein herausragendes Beispiel für einen Film stellt nach Stacks Ansicht eine neue, von BMG initiierte Dokumentation über The Kinks und ihr wegweisendes Album „The Kinks Are The Village Green Preservation Society“ dar. „Dieser Film war ein Schlüsselement einer Jubiläumsneuaufgabe des Albums, die wir mit ganz verschiedenen Produkten begleitet haben“, so der BMG-Manager weiter. Dazu gehörte unter anderem eine bemerkenswerte Galerie-Ausstellung in London, bei der zugehörige Kunst- und Erinnerungstücke zu sehen waren.

Jubiläumsprodukte und Live-Events

Eine weitere Kampagne für ein musikalisches Großereignis, das durch Bücher und Filme verstärkt wurde, war 2018 die Feier des 50. Geburtstages von Trojan Records, dem legendären britischen Ska- und Reggae-Label. „Das ganze Jahr über haben wir verschiedene Jubiläumsprodukte veröffentlicht“, zählt Peter Stack auf: So hat es zum Beispiel einen erfolgreichen Bildband mit dem Titel „The Story of Trojan Records“ gegeben, der erstmals in der British Library der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Fans des Labels und seiner Musik zeigten sich begeistert von dem Dokumentarfilm „Rudeboy: The Story Of Trojan Records“ sowie von den zusammen mit dem US-amerikanischen Bekleidungshersteller Carhartt produzierten Merchandising-Artikeln – und natürlich von den zahlreichen Live-Events. „Die Trojan-Kampagne war insgesamt ein großes kulturelles Ereignis, über das die britischen Medien ausführlich und in ganz Großbritannien berichtet haben“, erinnert sich Peter Stack. „Für uns war sie aber auch ein großer kommerzieller Erfolg mit signifikant gestiegenen Verkaufszahlen in allen Bereichen.“

Das laufende Jahr wird in Summe wieder ein produktives Jahr für das BMG-Katalog-Team werden, das steht für Peter Stack fest. „Wir sind intensiv mit Großprojekten zu Keith Richards, Motörhead, Kylie Minogue, Rick Astley, Bring Me The Horizon, Slade und Cat Stevens beschäftigt.“ Ein besonderes

Augenmerk liege dabei auf dem Marketing des BMG-Katalogs in der Welt des Musikstreamings mit seinen nahezu grenzenlosen und praktisch kostenlosen Möglichkeiten. „Neue Technologien wie die sogenannten Smart-Speaker- und In-Car-Streamingsysteme sorgen schon jetzt für eine deutlich steigende Nachfrage nach der Musik etablierter Künstler in diesem digitalen Bereich“, freut er sich. Nicht nachlassen wollen die BMG-Kolleginnen und -Kollegen zudem in der Vermarktung von Songs für Filme, Fernsehen und Werbung. Und natürlich setzt Peter Stack auch in Zukunft darauf, weitere Stars und ihre Aufnahmen zu BMG zu holen. „In meinen Träumen gibt es viele etablierte Künstler, mit denen ich als passionierter Musikfan gern zusammenarbeiten würde“, schwärmt er. „Auch wenn es zu viele sind, um sie alle aufzuzählen, bin ich mir sicher, dass wir eine ganze Reihe von ihnen in den nächsten Jahren auch noch für uns begeistern können.“ ■

→ www.bmg.com



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

Schein oder nicht Schein? Bessere Kundenprüfung mit Arvato

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

→ **Kreditinstitute aus aller Welt** dürften in den vergangenen Monaten besonders aufmerksam nach Brüssel geschaut haben. Denn im Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung hat die EU-Kommission mit neuen Richtlinien und schwarzen Listen einen Gang hochgeschaltet. Die verschärfte Regulierungsvorschriften erfordern es von den Banken, dass sie sowohl Neu- als auch Bestandskunden noch genauer unter die Lupe nehmen, um sich nicht ungewollt der Beihilfe zu illegalen Finanzgeschäften schuldig oder auch nur verdächtig zu machen. Das bringt zwangsläufig einen größeren Arbeitsaufwand und steigende Kosten mit sich. Vor dem Hintergrund dieser Situation entwickelte BFS Finance eine Lösung, die es Kreditinstituten nicht nur erleichtert, den regulatorischen Risiken zu begegnen, sondern die auch zu einer günstigeren und schnelleren Abwicklung der Kundenprüfungen durch zuverlässige Daten führt. Dabei legte das Team in besonderer Weise unternehmerische Energie und Entschlossenheit an den Tag, denn das Projekt stand zwischenzeitlich schon auf Messers Schneide. Aber der Reihe nach.

Als Tochter von Arvato Financial Solutions (AFS) zählt BFS Finance im deutschsprachigen Raum zu den führenden Anbietern von Lösungen im Bereich Forderungsmanagement. Darüber hinaus hat das Unternehmen mit Hauptsitz in Verl bei Gütersloh sein Produktportfolio nach und nach um

ergänzende Finanzdienstleistungen erweitert. „Unser Auftrag bestand darin, dieses Segment der Financial Services auszubauen“, sagt Paul-Gerhard Haase über die Ausgangssituation bei seinem Einstieg ins Unternehmen im Juli 2016. Er hatte sich zuvor bei einem internationalen Kreditkartenanbieter um das Bankengeschäft gekümmert und war daher mit den Besonderheiten der Finanzbranche bestens vertraut. So auch mit den Regulierungsvorschriften für Banken, Versicherungen und andere Finanzunternehmen im Zusammenhang mit der regelmäßigen Überprüfung von Neu- und Bestandskunden. Diese sind vor allem im EU-Raum in den vergangenen Jahren kontinuierlich strenger geworden. Haase und sein Team sahen darin das Potenzial für ein neues Geschäftsmodell. Denn ihrer Einschätzung nach genügten die dafür nötigen internen Prozesse bei vielen Kreditinstituten nicht den steigenden Anforderungen der Aufsichtsbehörden – und wenn doch, waren sie häufig technisch unausgereift und ineffizient.

Banken müssen ihre Kunden kennen, um Geldwäsche vorzubeugen, daher firmiert das Prinzip in der Fachwelt als „Know Your Customer“, kurz KYC. Im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Checks müssen die Banken die Eigentümerstruktur ihrer Kunden, aber auch Zuständigkeiten und Bevollmächtigte innerhalb einer Firma genau durchleuchten und dokumentieren. Die Komplexität von KYC in der Praxis macht Haase am Beispiel des Arvato-Eigentümers deutlich: „Bertelsmann unterhält Geschäftsbeziehungen zu über 80 Banken weltweit. Jede einzelne davon muss ihre Daten über Bertelsmann sowohl bei

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

Paul-Gerhard Haase

Änderungen als auch in festgelegten Abständen überprüfen, um sicherzustellen, dass es sich bei dem Bertelsmann in ihrer Kundenkartei noch immer um den Medien-, Bildungs- und Dienstleistungskonzern handelt und sich vor allem die Eigentümerstrukturen nicht verändert haben.“ Diesen Prozess müssen die Kreditinstitute für große Unternehmen genauso durchführen wie für eine Privatperson, die ein Girokonto eröffnen möchte. „Hier kennen wir das alle vom Postident-Verfahren mit Vorlage des Personalausweises, das inzwischen immer öfter auch videogestützt angeboten wird“, so der Finanzexperte. Allerdings ist das Verfahren bei Unternehmen weitaus komplexer, denn die Banken müssen feststellen, welche Person letztlich als wirtschaftlich Berechtigter hinter einer Firma steht. „Dazu kommt es auf die Beschaffung,

Verknüpfung und Analyse von relevanten Daten an. Die Banken erledigen das überwiegend manuell und mit eigenen Mitteln, was viele Ressourcen kostet“, erläutert Haase. Und was mitunter groteske Folgen haben kann. So gab es schon Fälle, in denen eine ausländische Bank die private Stromrechnung des Treasury-Chefs einer deutschen Firma sehen wollte – als Nachweis dafür, dass er wirklich existiert.

Strategische Anpassung

Daher reifte die Idee, den Kreditinstituten diese mühsame Arbeit abzunehmen. Aber auch größere Firmen können von einer Dienstleistung profitieren, die zu mehr Effizienz und Standardisierung führt. Bertelsmann kann durch die neue Plattform den rund 80 Banken die relevanten Daten einmal gebündelt zum Abruf bereitstellen und nicht 100-mal einzeln. Die eigenen Voraussetzungen für die Entwicklung einer KYC-Lösung beurteilten Haase und seine Kollegen als günstig. Denn erstens verfügt der Gesamtkonzern Bertelsmann aufgrund der zahlreichen KYC-Überprüfungen über einschlägige Erfahrungen auf diesem Gebiet. Zweitens unterliegt BFS Finance als Finanzunternehmen selbst der Regulierung durch die deutsche Bankenaufsichtsbehörde BaFin. Als dritter Vorteil kam die Dienstleistungspower von Arvato ins Spiel. „Unser Paket kam sehr gut an, als wir in eine Ausschreibung eines Konsortiums mit einem halben Dutzend deutscher Banken eingestiegen sind. Anfang 2018 wurden wir aus über 70 Anbietern als alleiniger Partner ausgewählt, um den Auftrag umzusetzen“, erinnert sich Haase. Umso größer fiel die Enttäuschung aus, als das Projekt auf Eis gelegt wurde, bevor es überhaupt richtig begonnen hatte. Zum einen seien sich die beteiligten Banken uneins über Zielsetzungen und Geschwindigkeiten gewesen, berichtet Haase, zum anderen erhob die Aufsicht Einwände gegen das Vorhaben. Die Gründung einer gemeinsamen Firma, in der Arvato als Dienstleister die Arbeit macht, käme einer unzulässigen doppelten Auslagerung gleich.

Von diesem Rückschlag ließen sich Haase und sein Team jedoch nicht entmutigen. „Wir fühlten uns stark genug, um die Lösung auch alleine an den Markt zu bringen“, sagt er. Den Neustart nutzten sie zu einer strategischen Anpassung. Denn inzwischen stand für sie außer Frage, dass eine nur auf den deutschen Markt ausgerichtete Lösung zu kurz greife. „Selbst Mittelständler in Deutschland unterhalten immer mehr Geschäftsbeziehungen zu Investoren aus anderen Ländern, bei denen die wirtschaftlich Berechtigten genauso identifiziert und verifiziert werden müssen“, erklärt Haase, „weshalb auch die Banken gesagt haben: Wenn ihr es macht, dann gleich international.“ Für dieses Ansinnen galt es nun, den passenden Partner zu finden. Nach ersten



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

Um Geldwäsche zu bekämpfen, unterliegen Kreditinstitute wie in **Frankfurt am Main** (rechts) einer immer strengeren Regulierung. Die **Schweizerische Post** (oben) hilft Arvato als Partner dabei, Adressdaten von Bankkunden zu verifizieren. Unten: **Paul-Gerhard Haase**, Vice President BFS Finance



„Die Schweizerische Post ist der ideale Partner für uns“

Paul-Gerhard Haase

Gesprächen wurde klar, dass große private Anbieter von Wirtschaftsdaten-sätzen wie Thomson Reuters, Bloomberg oder Swift zunächst nicht infrage kommen. „Das Risiko, vom Fahrersitz verdrängt zu werden, erschien uns zu hoch. Wir strebten deshalb eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und ohne Interessenkonflikte an“, begründet Haase.

Höchste Standards im Umgang mit Daten

Die Wahl fiel letztlich auf die Schweizerische Post. Auf den ersten Blick mag dies verwundern. Wie kann der Staatsbetrieb eines Landes mit gerade mal achteinhalb Millionen Einwohnern für den Umgang mit Unternehmensdaten aus aller Welt geeignet sein? Tatsächlich jedoch ist die Schweizerische Post mit ihrer globalen Marke Swiss Post sehr international ausgerichtet und verfügt über ein weitverzweigtes globales Register mit Adress-, Identifikations- und Stammdaten. Bereits zum zweiten Mal hintereinander zeichnete der Weltpostverein die Schweizerische Post als beste Post der Welt aus. Im Rahmen der Partnerschaft erhält BFS Finance die Möglichkeit, sensible Informationen zuverlässig verifizieren zu lassen. So lässt sich beispielsweise die Wohnanschrift eines Geschäftsführers durch die Schweizerische Post ermitteln und überprüfen. Darüber hinaus ist sie dem Postgeheimnis des Weltpostvereins verpflichtet und kann dadurch den Schutz der sensiblen Daten beim internationalen Austausch garantieren. Neben der Regulierung, der die Schweizerische Post als eine zu hundert Prozent staatliche Institution unterliegt, gelten für sie mittlerweile auch die Bestimmungen der Finanzaufsicht, da sie in drei Ländern eine Vollbanklizenz besitzt. Zudem befolgt sie die vom weltweiten Postverband vorgegebenen Standards für Adressdaten. Diese eigene, doppelte Regulierung und die staatliche Aufsicht gewährleisten höchste Standards im Umgang mit Daten, was für das Geschäftsmodell von BFS Finance eine essenzielle Bedeutung hat. „Wir tragen die DNA der Swiss Post, vom sicheren Versand von Briefen bis zum Postgeheimnis, aus der physischen in die digitale Welt. Wir sehen, dass unsere globale Marke ein unbezahlbares Gut in der Welt ist, wo es immer mehr um Vertrauen, Zuverlässigkeit und Neutralität geht“, sagt Werner Fontanive, Mitglied des Corporate Executive Teams bei Swiss Post.

Neben der Schweizerischen Post spielen zwei der vier großen globalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Rolle in dem Projekt. BFS Finance hat sie vor allem an Bord geholt, um von ihnen eine Akkreditierung der Arvato-Lösung zu erhalten, was gegenüber den Banken einem Gütesiegel und damit Vertrauensvorschuss gleichkommt. „Darüber hinaus können die vielfachen Kontakte der Wirtschaftsprüfer zu den Banken weltweit sehr wertvoll

für uns sein“, führt Haase an. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das Wissen um die lokalen Unterschiede hinsichtlich der Regulierungspraxis. „Es gibt natürlich internationale Standards, doch in der Frage, wie die Identifizierung einer Person konkret zu erfolgen hat, treten von Land zu Land Abweichungen auf. Deshalb schauen wir uns erst die jeweiligen Gesetzgebungen an und entwickeln auf Basis von Gemeinsamkeiten einen globalen Standard. Mit diesem Ansatz heben wir uns vom genau entgegengerichteten Top-down-Modell des Wettbewerbs ab“, so Haase. Man habe die Lösung im ersten Schritt für den deutschen Markt entwickelt, und diese solle jetzt als Blaupause dienen, welche um die Besonderheiten anderer Märkte erweitert werde, so die Strategie.

Als zusätzliches Argument soll die technologische Dimension für Arvato sprechen. BFS Finance baut auf künstliche Intelligenz (KI) und – perspektivisch für den internationalen Einsatz – auf Blockchain, um die KYC-Prozesse für Banken schlanker, schneller und sicherer zu machen. Die technische Umsetzung liegt in der Zuständigkeit der Konzernschwester Arvato Systems. KI könnte beispielsweise beim Abgleich von Personen mit einschlägigen Registern helfen. Pflegt jemand etwa Geschäftsbeziehungen zu politisch extremistischen Organisationen oder zu Staaten auf einer Sanktionsliste, müssen die Bankmitarbeiter diese Fälle herausfiltern. Einer der Schritte, die sich Haase zufolge automatisieren ließen. Der Einsatz einer Blockchain wiederum dient dem sicheren internationalen Austausch der Daten. Denn diese dürfen auf dem Weg rund um den Globus weder im Klartext abrufbar noch veränderbar sein. Perspektivisch werden die Technologien eine immer größere Rolle spielen, doch

**„Wir wollen durch
ausgereifere KI
mehr Effizienz
erzielen“**

Paul-Gerhard Haase

für Haase steht fest, dass zunächst der Faktor Mensch den Ausschlag gibt: „Wir müssen von Anfang an mindestens den gleichen Qualitätsstandard garantieren, wie ihn die Banken mit eigenen Ressourcen erreichen. Dazu benötigen wir gut geschulte Mitarbeiter, die die Tätigkeiten von einem Servicecenter aus übernehmen. Mittelfristig wollen wir dann durch ausgereifere KI noch mehr Effizienz erzielen.“ Insofern ist damit zu rechnen, dass das derzeit 20- bis 25-köpfige Team eine Aufstockung erfährt, sobald die ersten langfristigen Verträge unter Dach und Fach sind.

Die Rahmenbedingungen sind günstig. In Asien und vor allem in Europa unternimmt die Politik größere Anstrengungen, um Geldwäsche den Riegel vorzuschieben. Im Juli 2018 ist die vierte Novelle der EU-Richtlinie zur

Bekämpfung von Geldwäsche in Kraft getreten; im Februar dieses Jahres hat die EU-Kommission eine schwarze Liste mit Ländern veröffentlicht, die aus ihrer Sicht nicht entschlossen genug gegen Geldwäsche vorgehen oder sich sogar zu Komplizen der Täter machen. Zudem deckte eine Umfrage, die das Fachmagazin „Der Treasurer“ gemeinsam mit der Deutschen Bank 2018 unter Treasury-Chefs von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum durchführte, eine erhebliche Unzufriedenheit mit den KYC-Praktiken der Banken auf. Bis Anfang Juli 2019 möchte BFS Finance Pilotprojekte mit ausgewählten Banken und Firmenkunden starten, aus denen sich im Idealfall langfristige Kooperationen ergeben. „Unser Wunsch ist, dass wir zum Start Banken als Partner gewinnen, die möglichst viele interessante Firmenkunden sozusagen im Schlepptau mitbringen“, verdeutlicht Haase und gibt zu verstehen: „Es wird die größte Herausforderung für uns sein, wichtige Banken von unserem Service zu überzeugen, damit wir eine solide Basis für weiteres Wachstum haben.“

Neben der Ausweitung der Zielgruppe auf Versicherungen steht die Internationalisierung in den Wachstumsplänen an oberster Stelle. Haase und sein Team haben den Fokus zunächst auf die Länder und Regionen gelegt, in denen sie sich aufgrund der Präsenz der Swiss Post gute Chancen ausrechnen: das Vereinigte Königreich, Skandinavien sowie Singapur. Die USA wären als Markt zwar sehr bedeutend, doch „da sollten wir erst einmal abwarten, wie sich die Dinge weiterentwickeln“, sagt Haase mit Blick auf die gegenwärtige Lockerung der Regulierungsvorschriften für den US-amerikanischen Finanzmarkt. Zwei weitere Dimensionen für Wachstum sehen die Arvato-Experten in den Vereinbarungen zum automatischen Austausch von Steuerinformationen zur Verhinderung von Steuerhinterziehung (FATCA) sowie im Datenabgleich für andere Branchen. Handel und Mobilfunk könnten infrage kommen, wobei sich der Regulierungsdruck hier derzeit noch deutlich geringer als bei Banken darstellt.

Das Team von BFS Finance ist von seinem Service überzeugt. „Mit uns können Banken die Qualität ihrer KYC-Prozesse erhöhen, Regulierungsrisiken besser einschätzen, Kosten senken und gleichzeitig die digitalen Kompetenzen ausbauen. Firmenkunden wiederum profitieren von schnelleren und unkomplizierteren KYC-Überprüfungen“, fasst Haase zusammen. Auch wenn der praktische Nutzen über Erfolg und Misserfolg entscheidet, so spricht die gesellschaftliche Dimension ebenfalls für die Lösung von BFS Finance. Denn Haase und seine Mitstreiter leisten damit einen Beitrag zur Bekämpfung der Finanzkriminalität. Allein in Deutschland übersteigt das Volumen aller Geldwäsche-Aktivitäten Schätzungen zufolge 100 Milliarden Euro im Jahr – das entspricht rund drei Prozent der gesamten Wirtschaftsleistung. ■

→ www.finance.arvato.com



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

Teile und liefere

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

→ **Es heißt oft, man wachse mit seinen Aufgaben.** Wer wissen möchte, wie sich diese Plattitüde in der Praxis anfühlt, sollte bei Pascal Januschewski und Lukas Hannig nachfragen. Denn die beiden können von einem der anspruchsvollsten Transformationsvorhaben berichten, die Arvato SCM Solutions in den vergangenen Jahren im Auftrag eines Kunden verantwortet hat. „Hier sind wir im wahrsten Sinne des Wortes mit dem Projekt gewachsen“, sagt Hannig. Mit „wir“ meint er das Team des Healthcare-Bereichs von Arvato SCM, das seit 2013 als Dienstleister an der Seite des japanischen Unternehmens Otsuka steht. Der Pharmahersteller mit Hauptsitz in Tokio hat sich auf Medikamente zur Behandlung von Leber- und Nierenerkrankungen, Erkrankungen des Gefäß- und Kreislaufsystems sowie des zentralen Nervensystems,

beispielsweise Schizophrenie, spezialisiert. Otsuka, 1964 gegründet, beschäftigt rund 46.000 Mitarbeiter weltweit und verfügt über eine starke Präsenz in Europa. Die Tochtergesellschaft Otsuka Pharmaceutical Europe Ltd. steuert die Geschäfte auf dem Kontinent und unterhält Vertriebs- und Verkaufsbüros in den wichtigsten Märkten.

2013 entschied sich das Otsuka-Management dafür, die Verantwortung für die europäische Logistik an einen neuen Dienstleister zu übertragen. Gefragt war ein strategischer Partner für eine Order-to-Cash-Komplettlösung. Der Fachbegriff Order-to-Cash, abgekürzt OTC, beschreibt in der Wirtschaftswelt den gesamten Vorgang einer Auftragsabwicklung, angefangen beim Eingang einer Bestellung bis zur Bezahlung der offenen Forderung durch den Kunden. Anstatt einzelne Schritte in diesem Prozess an externe Anbieter auszulagern, zum Beispiel nur die Zustellung oder

oder nur die Abrechnung, übernimmt bei Order-to-Cash ein einzelner Dienstleister sämtliche Stationen in der Wertschöpfungskette: das Lagerwesen und Auftragsmanagement, die Kommissionierung, den Transport und das Retourenmanagement, den Kundenservice sowie alle Prozesse der Zahlungsabwicklung. Mit diesem Komplettpaket sollte der neue

Dienstleister die Otsuka-Produkte in alle EU-Länder zuzüglich Norwegen, Island und der Schweiz distribuieren. „Das war die Ausgangslage beim Start unserer Zusammenarbeit“, blickt Hannig zurück, der 2013 bei Arvato anheuerte und die Implementierung des Pharmakunden als Account-Manager von Anfang an in verantwortlicher Position begleitete.

Als geografische Basis für das Otsuka-Projekt diente das Distributionszentrum im ostwestfälischen Harsewinkel im Kreis Gütersloh. Die Wahl war naheliegend, schließlich wickelt der Standort den größten Teil des Europa-Geschäfts von Arvato SCM Healthcare ab. Von den rund 75.000 Quadratmetern Gesamtlagerfläche stehen 25.000 Quadratmeter für Medizintechnik und Pharmaprodukte zur Verfügung. Wer die Logistikdienstleistungen in Harsewinkel aus nächster Nähe in Augenschein nehmen möchte, sollte warmes Schuhwerk und eine dicke Winterjacke dabei haben. Denn beim Umgang mit Medikamenten und medizinischem Gerät ist die Beachtung der vorgeschriebenen Temperatur das A und O. Nicht wenige Produkte müssen bei zweistelligen Minusgraden gelagert und auch transportiert werden, was eine noch

**„Wir sind im
wahrsten Sinne
des Wortes mit
dem Projekt
gewachsen“**

Lukas Hannig

größere Herausforderung darstellt. Das Spektrum reicht insgesamt von plus 25 bis minus 80 Grad Celsius. Erst im vergangenen Herbst nahm Arvato am Standort ein neues Kühlhaus in Betrieb, das auf minus 20 Grad Celsius ausgelegt ist und 300 Quadratmeter Lagerfläche bietet. Immer schön cool bleiben, so könnte das Motto von Arvato SCM Healthcare lauten. „Wenn ich dem Kühlhaus einen Besuch abstatte oder eine der Isolierboxen vor mir habe, in denen wir viele Produkte verschicken, dann wird mir jedes Mal aufs Neue bewusst, dass unser Job für Otsuka keine gewöhnliche Logistik ist“, verrät Pascal Januschewski. Vor knapp drei Jahren verstärkte er das Otsuka-Team bei Arvato, zunächst mit der operativen Leitung in Harsewinkel, seit Anfang 2019 übernahm er als International Key Account Manager auch die Gesamtverantwortung für das Geschäft auf europäischer Ebene.

Fragezeichen hinter der zentralen Logistik

Januschewski war noch nicht an Bord, als Hannig und seine Kollegen im August 2013 von Harsewinkel aus die erste Bestellung als Dienstleister für Otsuka abwickelten, die damals nach Schweden ging. Kurz darauf folgte die Anbindung weiterer Länder, inklusive Deutschland, Italien, Frankreich und Großbritannien. Im Mai 2014 kam die Schweiz hinzu, wobei Arvato hier mit einem lokalen Distributionsunternehmen als Partner zusammenarbeitet. Je mehr Länder ins Netzwerk integriert wurden, desto rascher rückte die Frage auf die Tagesordnung, ob die zentral gesteuerte Logistik von Harsewinkel aus den Anforderungen des Kunden, aber auch den raschen Veränderungen im europäischen Gesundheitsmarkt noch immer angemessen sei. Sowohl auf nationaler wie auch auf EU-Ebene gestalteten sich die Vorschriften für die Aufrechterhaltung von Kühlketten und den Transport von Arzneimitteln von Jahr zu Jahr strenger. Eilige Kurierfahrten von Harsewinkel bis in den Süden Italiens etwa ließen sich zu wirtschaftlich vertretbaren Konditionen nicht länger bewerkstelligen. Eine weitere Rolle spielte der Umstand, dass das Patent auf Otsukas Hauptprodukt, das Präparat gegen Erkrankungen des zentralen Nervensystems, im Oktober 2014 auslief. Dadurch fluteten binnen kurzer Zeit günstigere Nachahmerprodukte, sogenannte Generika, den Pharmamarkt und drückten den Preis zum Teil erheblich. Entsprechend hoch war der Handlungsbedarf für das japanische Unternehmen, die Einnahmerückgänge durch Anpassungen an anderer Stelle zu kompensieren.

Im Verlauf des Jahres 2015 führten Arvato und Otsuka eine Bestandsaufnahme des Logistikkonzeptes durch. „Dabei wurde deutlich, dass wir dem Wunsch von Otsuka sowohl nach höherer Effizienz als auch einer größeren Präsenz in den Schlüsselmärkten mit skalierbaren Prozessen und einer



Die Otsuka-Teams
von Arvato SCM
Healthcare am
Standort in Chanteloup
(Frankreich)...



... und von Arvato
SCM Healthcare in
Alcalá, Spanien
(rechts) und in
Calcinatè, Italien
(unten)



dezentralen Struktur entsprechen können“, berichtet Hannig. Auf dem Papier einer Case-Study liest es sich fast schon beiläufig, wenn die Rede davon ist, eine zentrale Logistikstruktur in eine dezentrale zu überführen. In der Praxis jedoch bedeutet dies einen prallen Fragenkatalog, umfassende Planungen und Kalkulationen, langwierige Abstimmungen und Verhandlungen – aber vor allem Entschlossenheit, Überzeugung und Improvisationstalent. Oder anders ausgedrückt: kreatives unternehmerisches Handeln.

Glücklicherweise musste die Erweiterung des Logistiknetzwerkes über Deutschland und die Schweiz hinaus nicht bei null beginnen. Eine Recherche potenzieller Standorte für Warenlager in Frankreich, Spanien und Italien ergab, dass die beste Lösung darin läge, auf bestehende Infrastruktur zurückzugreifen. Im Verlauf des Jahres 2016 kam es daher zu einem Aufbau lokaler Otsuka-Teams an den Standorten von Arvato SCM Solutions im französischen Chanteloup, in Calcinate bei Bergamo in Italien sowie in Alcalá nahe der spanischen Hauptstadt Madrid. Die Mission in Spanien gestaltete sich am kniffligsten. „Das Land war eine ‚Blackbox‘ für uns“, so drückt es Januschewski aus. Zum einen schreibt ein nationales Gesetz vor, dass Pharmaunternehmen auch die Belieferung von Apotheken innerhalb von zwei Werktagen gewährleisten müssen. Der Wahl des Standortes kam dadurch eine noch größere Bedeutung zu, außerdem musste eine Lösung für die Kanarischen Inseln gefunden werden. Hier griff Arvato letztlich auf einen lokalen Distributionspartner zurück. Zum anderen hatte Otsuka in Spanien bereits mehrere Jahre mit einem lokalen Spediteur zusammengearbeitet, dessen Leistung Arvato nun selbst übernahm. „Wir waren gefordert, einen zumindest gleichwertigen, wenn nicht sogar besseren Transportservice bereitzustellen, das hat einiges an Arbeit gekostet“, erinnert sich Januschewski. Doch auch diese Hürde konnte das Team überwinden. Seit dem Ausbau verfügt der Standort in Alcalá, an dem bis dato ausschließlich der Arvato-SCM-Geschäftsbereich Hightech & Entertainment operierte, über 4.500 Quadratmeter zusätzliche Lagerfläche und ist, wie auch Chanteloup und Calcinate, auf die speziellen Anforderungen der Temperaturkontrolle zugeschnitten.

Länderspezifische Rahmenbedingungen

In der neuen Organisation bildet Harsewinkel nach wie vor das Rückgrat. Von hier aus steuert das Team um Januschewski alle übergreifenden Prozesse, koordiniert die drei lokalen Teams und beliefert sie, falls notwendig, zentral mit Nachschub. Zudem obliegt dem Standort in Ostwestfalen weiterhin die Distribution in die zentraleuropäischen Märkte. Calcinate ist für die Logistik in Italien und San Marino zuständig. Aus Chanteloup heraus versorgt

Arvato die Kunden in Frankreich und die französischen Überseegebiete La Réunion, Martinique und Neukaledonien. Alcalá bedient Spanien sowie die umliegenden Inselgruppen, Andorra, Ceuta und Melilla. Die Schweiz wird weiterhin durch den lokalen Partner abgedeckt. Der Umsatz, den diese drei Standorte mit Otsuka erwirtschaften, macht inzwischen mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes mit dem Kunden aus. Momentan beliefert Arvato in Europa rund 6.000 Endkunden mit Präparaten von Otsuka; im vergangenen Jahr gingen aus den Arvato-Distributionszentren mehr als 105.000 Pakete mit insgesamt circa 3,3 Millionen Produkteinheiten auf die Reise. „Otsuka hat sich zu einem der größten Kunden für Arvato SCM Healthcare entwickelt, und auf unserer gemeinsamen Reise haben wir in den vergangenen sechs Jahren viel gelernt“, sagt Lukas Hannig nicht ohne Stolz.

Die dezentrale Struktur geht mit mehr Flexibilität, kürzeren Lieferzyklen, geringeren Transportkosten und einem größeren Verständnis für die besonderen Anforderungen in den einzelnen Märkten einher. Dies ist nicht nur mit Blick auf länderspezifische rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen von Vorteil, sondern auch hinsichtlich der Variationen in den Kundengruppen: Während in Nordeuropa überwiegend Großhändler zu den Empfängern zählen, beliefert Arvato in Deutschland, Italien, Spanien und Frankreich mehrheitlich Krankenhäuser und Apotheken.

„Wir verbinden länderübergreifende Standards“

Pascal Januschewski

„Durch unsere Vor-Ort-Präsenz in den Schlüsselmärkten bieten wir Otsuka eine höhere Versorgungssicherheit und stärken darüber hinaus unsere Verbindung zum Kunden“, betont Pascal Januschewski. Denn die Wege zwischen den Arvato-Lagerhäusern und den europäischen Niederlassungen von Otsuka sind kurz, egal ob von Bergamo nach Mailand, von Chanteloup nach Paris oder von Alcalá nach Barcelona per Schnellzug in nur etwa drei Stunden. Die Mitarbeiter an den drei Standorten wurden ausschließlich vor Ort rekrutiert. „Zwar haben wir in Harsewinkel ein mehrsprachiges Team, doch bei Muttersprachlern ist die kulturelle Barriere nochmals deutlich geringer“, hebt Januschewski hervor.

Vor allem für die Kommunikation mit den Endkunden ist das ein großes Plus. Mit der Ansiedlung des Otsuka-Projektes in Alcalá richtete Arvato SCM Healthcare erstmals einen dezentralen Kundenservice neben der zentralen Betreuung aus Harsewinkel ein. Die Resonanz auf die lokalen Ansprechpartner in Spanien fiel derart positiv aus, dass Arvato 2017 zunächst den

italienischen Kundenservice nach Calcinato und später den französischen nach Chanteloup verlagerte. An den vier Standorten sind in den Bereichen Account-Management und Kundenservice inzwischen 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Das Team arbeitet fieberhaft daran, die Bindung zwischen Otsuka und den Endkunden weiter zu vertiefen. So ist Otsuka innerhalb von Arvato SCM Healthcare der erste Auftraggeber, für den ein ausgefeiltes Tool zum Kundenbeziehungsmanagement (CRM) zum Einsatz kommt. Es soll dem Pharmahersteller dabei helfen, nähere Aufschlüsse über Anfragen und Bestellungen zu gewinnen. Überhaupt gewährleistet Arvato größtmögliche Transparenz. Die einheitliche IT-Infrastruktur sorgt nicht nur für einen reibungslosen Austausch sowie für standardisierte Abläufe und Datensicherheit, sondern versetzt Otsuka in die Lage, Auftragseingänge, Warenbewegungen, Zahlungsströme und andere Logistikprozesse nach Belieben nachzuvollziehen. Im Transportmanagement behält der Kunde per „Track & Trace“-System jederzeit den Überblick darüber, wo sich ein ausgeliefertes Paket gerade befindet.

Kommunikation ist der Schlüssel

„In unserem Ansatz verbinden wir länderübergreifende Standards, vor allem in Bezug auf Systeme und Prozesse des Qualitätsmanagements, des Kundenservices oder der IT, mit der Flexibilität und Marktexpertise vor Ort“, erklärt Januschewski. Doch das Modell bringt ein hohes Maß an Komplexität mit sich. Als größte Herausforderung in der Aufbauphase nennt Lukas Hannig den Wissenstransfer: „Das gesamte Know-how befand sich ausschließlich in Harsewinkel. Deshalb kam es darauf an, die lokalen Teams umfassend zu schulen, ohne das Wissen an anderer Stelle zu verlieren.“ Ein Beispiel für die Vielfalt der Aufgaben ist der „Risk Mitigation“-Vorgang: Vor der Auslieferung des Nierenpräparates von Otsuka muss Arvato anhand einer Datenbank überprüfen, ob der verschreibende Arzt zu Risiken und Nebenwirkungen des Medikaments geschult ist. Und das ist nur eine kleine Etappe im Order-to-Cash-Prozess. Für die Funktionsfähigkeit der neuen Struktur, die einer Viereckbeziehung zwischen den zentralen und lokalen Einheiten bei Arvato wie auch bei Otsuka gleichkommt, ist Kommunikation der Schlüssel. „Der Austausch an Informationen ist entscheidend. Jeder im Team sollte wissen, wer wann mit an Bord geholt werden muss. Dabei gilt es immer, die Balance zu halten. Wir wollen den Kollegen in Italien nicht von Harsewinkel aus vorschreiben, wie sie Abläufe in ihrem Markt organisieren. Aber wir müssen mit Blick aufs große Ganze auch dafür sorgen, dass keine Alleingänge passieren“, erläutert Januschewski. Offenbar zeigt sich das Team bei dieser Balanceübung

sehr geschickt. Otsuka gilt bei Arvato als ein Paradebeispiel für die erfolgreiche Internationalisierung eines Geschäfts mit Order-to-Cash-Dimension. Die größte – und wichtigste – Anerkennung kommt fraglos vom Kunden selbst: 2018 verlängerte Otsuka den Kontrakt mit Arvato um drei Jahre. „Diese Formulierung fällt so oft, aber mit Otsuka erleben wir tatsächlich eine Partnerschaft auf Augenhöhe“, unterstreicht Hannig.

Und eine, in der es nie langweilig wird. Die komplexe Organisation sorgt unaufhörlich für neue Einträge in der To-do-Liste. „Projekte für Otsuka erfordern immer wieder Kreativität von uns“, betont Januschewski. „Der Kunde erwartet Pioniergeist, und in diesem Sinne gehen wir die Dinge an. Innerhalb von Arvato SCM Healthcare sind wir häufig Pilot für Prozesse, die dann auf andere Kunden übertragen werden.“ Der Kundenservice vor Ort ist ein Beispiel, das CRM-Tool ein anderes. Aktuell ist das Otsuka-Team beim Umgang mit dem „Brexit“ ganz vorne mit dabei und hat im März ein lokales Logistikzentrum für die Belieferung von Kunden im Vereinigten Königreich in der Zeit nach dessen Austritt aus der EU in Betrieb genommen. Weiterhin stehen für das laufende Jahr die Umstellung auf die ausschließlich digitale Abrechnung, das sogenannte „E-Invoicing“, sowie die Einführung eines neuen Tools für das Forderungsmanagement zur verbesserten Einholung offener Zahlungen auf der Agenda. Auch die von einer EU-Richtlinie geforderte Serialisierung von Medikamenten, bei der Arzneimittelpackungen mit einer eindeutigen Seriennummer versehen werden, um gefälschte Präparate vom Markt fernzuhalten, beschäftigt Januschewski und seine Mitstreiter. „Auf ein ruhiges Jahr brauchen wir nicht zu hoffen“, gibt er lachend zu verstehen und ergänzt: „Wie unsere Ansprechpartner auf Kundenseite gerne zu sagen pflegen: ‚Es wird nie so sein, dass es kein Projekt mit Otsuka gibt.‘“ ■

→ www.scm.arvato.com



Yvonne Thomas, Produktmanagerin im Bereich Broadcasting Solutions von Arvato Systems

Die Tech-Dolmetscherin und der Tagging-Algorithmus

Für seine IT-Lösungen im Bereich Media-Asset-Management setzt **Arvato Systems** in Köln verstärkt auf Integrationen mit sogenannten „Analytics-Services“. Mithilfe maschineller Lernverfahren können diese beispielsweise Personen erkennen, die in einem Video abgebildet sind, und das Asset dementsprechend verschlagworten. Produktmanagerin Yvonne Thomas erklärt, warum dies sinnvoll ist und wie intelligente Technologien so die Medienbranche verändern.

→ **Auf den ersten Blick** ist an den beiden neuen Moderatoren der chinesischen Nachrichtenagentur Xinhua News Agency nichts Ungewöhnliches zu bemerken. Er gehört seit Ende 2018 zum Redaktionsteam, sie seit März dieses Jahres, und beide unterscheiden sich äußerlich kaum von ihren Kolleginnen und Kollegen. Sobald sie zu sprechen beginnen, merkt man aber doch, dass irgendetwas an ihnen anders ist. Denn bei den Moderatoren handelt es sich nicht um reale Menschen, sondern um computergesteuerte Avatare, die einem Menschen vom Erscheinungsbild her zwar sehr ähneln, die einprogrammierten Nachrichten aber noch mit eher roboterhafter Stimme vortragen.

Dies ist nur ein Beispiel von vielen, die zeigen, dass intelligente Systeme in der technologischen Entwicklung der Medienbranche längst ein Thema

sind. Und die Zauberworte in der digitalen Transformation und in Zeiten von Big Data lauten dort ebenso wie in anderen Bereichen: künstliche Intelligenz und Machine-Learning. Bei diesen Schlagworten, oft abgekürzt als KI beziehungsweise AI (für den englischen Begriff Artificial Intelligence) und ML, scheint der Gedanke an einen menschenähnlichen Roboter zwar nahelegend, doch beides muss nicht zwangsläufig zusammenhängen. Und außerdem kann künstliche Intelligenz auch ganz andere Formen annehmen, wie Yvonne Thomas von Arvato Systems in Köln weiß. Einem virtuellen Nachrichtenmoderator ist die Produktmanagerin noch nicht persönlich begegnet. Dafür hat sie aber tagtäglich mit KI beziehungsweise Analytics-Services im Media-Asset-Management zu tun, einer IT-Lösung zur Verwaltung großer Datenmengen anhand von beschreibenden Informationen.

Künstliche Intelligenz, Analytics-Services, Media-Asset-Management – Begriffe, die für Tech-Experten wie Yvonne Thomas gängige Vokabeln im Berufsalltag sind, hinterlassen bei Fachfremden häufig zunächst große Fragezeichen. Genau hier liegt jedoch die Stärke der IT-Fachfrau, die in ihrem Job ständig zwischen Kundenwünschen und technischen Anforderungen vermitteln und übersetzen muss.

Für ihre Fähigkeit, komplexe technische Sachverhalte auf simple und sehr lebendige Art und Weise zu erklären, ist sie sogar bereits ausgezeichnet worden. Im Jahr 2017 verlieh ihr „TV News Check“ als erster Nicht-US-Amerikanerin überhaupt den „Technology Women to Watch Award“, mit dem das US-amerikanische Fachmagazin Frauen würdigt, die die Broadcast- und Medienbranche vorantreiben. Sechs Jahre zuvor erhielt Yvonne Thomas für ihre Abschlussarbeit im Studiengang „Fernsehtechnik und elektronische Medien“ an der Hochschule RheinMain außerdem den Förderpreis „Frauen und Medientechnologie“ der ARD/ZDF-Medienakademie.

Als Produktmanagerin betreut sie heute zusammen mit ihren Kollegen die Video Production Management Suite (VPMS) des Broadcasting-Bereichs von Arvato Systems, die bei Fernsehsendern, Produktionshäusern und Medienunternehmen zum Einsatz kommt und verschiedene Produkte rund ums Media-Asset-Management umfasst. Eigentlich könne sie sich auch als Kommunikationsmanagerin bezeichnen, meint sie. Denn neben der Konzipierung neuer Features, der Beobachtung des Marktes sowie der Entwicklung neuer technologischer Trends gehört die Vermittlung zwischen Kunden, Ent-

„Die analytischen Fähigkeiten des Systems stehen im Vordergrund“

Yvonne Thomas

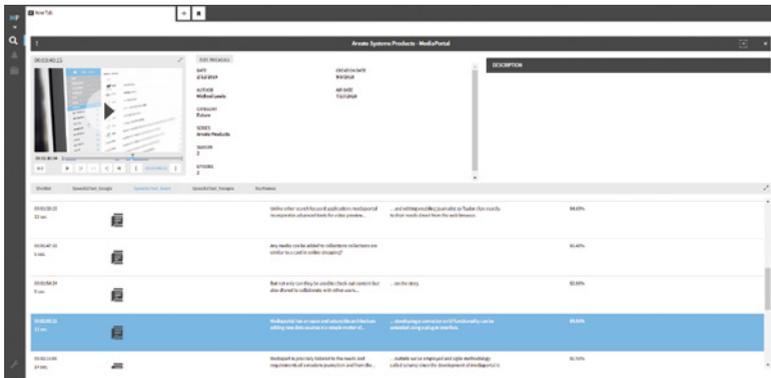
wickeln und Designern zu ihren Aufgaben – und dabei ist ihre Kompetenz, Schwieriges leicht zu erklären, oft gefragt.

Was zum Beispiel ist überhaupt ein Media-Asset-Management? Yvonne Thomas beschreibt es wie folgt: „Wir kennen alle die folgende Situation, wenn wir aus dem Urlaub zurück nach Hause kommen: Wir haben oft Tausende von Fotos oder Videos gemacht und möchten die ganzen Dateien irgendwie strukturieren. Oder wir haben ein bestimmtes Bild im Kopf, das wir suchen“, beginnt sie. „Die technischen Metadaten sind dabei meist automatisch gespeichert, also beispielsweise die Auflösung oder die Information, wann und wo die Datei entstanden ist. Aber um die Inhalte in einer großen Datenbank effizient suchen und finden zu können, müssen sie auch entsprechend mit beschreibenden Schlagwörtern versehen werden. Mit unseren verschiedenen IT-Lösungen der Video Production Management Suite geben wir Journalisten die Möglichkeit, ihre Videodateien mithilfe dieser inhaltlichen Metadaten zu strukturieren, zu verwalten und weiter zu bearbeiten.“

Einsatz von künstlicher Intelligenz erleichtert die Arbeit

In Deutschland, Belgien und Kanada ist die Bertelsmann-Tochter auf diesem Gebiet Marktführer. Aber auch in anderen Ländern rund um den Globus setzen Kunden auf die Softwarelösung von Arvato Systems, die Yvonne Thomas und ihre Kolleginnen und Kollegen in Köln ständig weiterentwickeln und optimieren. Denn je besser die Verschlagwortung, das sogenannte Tagging, desto zielgerichteter gestaltet sich die Suche. Bei einer überschaubaren Menge an Daten wird das Tagging manuell vorgenommen, bei mehreren Millionen Daten aber, die bei der Arbeit von Fernsehsendern und Produktionshäusern anfallen, ist dies von Hand nicht zu schaffen. Seit rund zwei Jahren spielt daher das Thema künstliche Intelligenz auch für Yvonne Thomas eine immer wichtigere Rolle. Gerade in der Medienbranche, die zum einen von Aktualität und Schnelligkeit, zum anderen von der schier Masse an Daten lebt – sei es in Form von Text, Bild, Video oder Social-Media-Feeds –, könne der Einsatz von KI den Arbeitsaufwand von Archivaren, Journalisten und Cuttern enorm erleichtern, fährt sie in ihrer Erklärung fort.

„Im Grunde kann man sich die künstliche Intelligenz, die in unseren Produkten Anwendung findet, als eine Art Blackbox vorstellen, die auf Basis von mathematischen Algorithmen funktioniert“, veranschaulicht sie die Technologie. „Es ist ein System, das hohe analytische Fähigkeiten besitzt und darum extrem viele Daten effizient verarbeiten, dabei Muster erkennen und diese letztlich strukturiert ausgeben kann.“ Da hier die analytische Kompetenz im Vordergrund steht, spricht Yvonne Thomas auch lieber von Analytics-



Durch mehrere integrierte Analytics-Services können im VPMS-Media-Portal Bilder über Filter gesucht werden (Bild oben). In der Detailansicht (darunter) hat der Journalist einen Überblick über alle verfügbaren Metadaten. Bild unten: die Video Production Management Suite von Arvato Systems mit sechs verschiedenen Produkten.

Services anstatt von künstlicher Intelligenz. „KI ist für mich eher ein globaler Begriff. Im Bereich Robotics kann man ihn meiner Meinung nach verwenden, weil Roboter Dinge lernen können, ohne dass es ihnen vorher beigebracht beziehungsweise einprogrammiert wurde“, erklärt sie. „Bei uns im Media-Asset-Management stehen aber die analytischen Fähigkeiten eines Systems im Vordergrund, die zunächst auch erst auf die Bedürfnisse des Kunden antrainiert werden müssen, bevor sie zum Einsatz kommen. Mithilfe maschineller Lernverfahren und guter Testdaten verbessert das System dann sein eigenes Leistungsvermögen, und die Ergebnisse werden immer treffsicherer.“

In der Praxis bedeutet dies, dass das analytische System selbstständig erkennt, was oder wer in einem Video abgebildet wird, und die Datei dementsprechend vorschlagwortet – und das deutlich schneller und effizienter, als es manuell durch einen Menschen gelingen würde. „Auf diese Weise können wahnsinnig viele Metadaten generiert werden“, unterstreicht Yvonne Thomas die Bedeutung dieser Technologie für die VPMS von Arvato Systems. „Und den Journalisten spart es eine Menge an Zeit und Kosten und steigert so deren Effizienz.“

Dahinter steckt, wie gesagt, „hartes“ Training. Denn ebenso wie der Mensch muss auch die Maschine erst einmal lernen, was und wen sie denn erkennen soll. Dies geschieht mithilfe von Trainingsdaten, mit denen das System angeleitet wird und die für die Qualität der Ergebnisse von großer Bedeutung sind. Je besser das Material, desto besser kann das System auf Grundlage der ihm zugeführten Daten lernen. Ein Beispiel: Ein System soll darauf trainiert werden, Barack Obama auf Bildern oder in Videos zu erkennen. Hierfür werden ihm zunächst möglichst viele Bilder von Barack Obama gezeigt – in unterschiedlichen Altersstufen, aus verschiedenen Perspektiven und Einstellungen, in Nah- und Weitwinkelaufnahmen etc. –, bis es den ehemaligen US-Präsidenten schließlich anhand von verschiedenen Merkmalen identifizieren kann, beispielsweise eben anhand seines Gesichts. Es könnte aber auch Obamas Stimme über eine Spracherkennung auswerten oder ihn über eine Objekterkennung ausmachen, etwa wenn es zunächst Obama und zusätzlich das Weiße Haus im Hintergrund erkennt. „Wenn das System außerdem noch eine Speech-to-Text-Auswertung vornehmen kann, wird es auch Videodateien erkennen, in denen eine Person über Barack Obama spricht“, holt Yvonne

„Den Journalisten spart es eine Menge an Zeit und Kosten“

Yvonne Thomas

Thomas noch weiter aus. Hat das System gelernt, wer Barack Obama ist, kann es ihn künftig in jedem neu eingehenden Videomaterial automatisch erkennen und das Asset dementsprechend verschlagworten – auch dann, wenn Barack Obama nur im Hintergrund zu sehen ist, was einem Menschen mitunter als nicht wichtig genug erscheinen würde, um ihn bei der entsprechenden Datei zu benennen.

Mit einem einmaligen Training ist es jedoch nicht getan. „Menschen verändern sich äußerlich im Laufe ihres Lebens. Deswegen ist es wichtig, dass das System immer mit gutem, aktuellem Testmaterial ‚gefüttert‘ wird“, betont Yvonne Thomas. Sowieso sei dies die größte unternehmerische Herausforderung in der Zusammenarbeit mit den Kunden: ihnen gegenüber die Bedeutung des Trainings für das System herauszustellen. „Die technische Umsetzung ist gar nicht so schwer. Wichtiger ist es, dass unsere Kunden genau wissen, wie sie diese Analytics-

Services nutzen möchten, und dass sie verstehen, dass das Training hierfür extrem wichtig ist“, betont die Expertin. Nur dann sei der Einsatz von Analytics-Services sinnvoll und zielführend. So nutze ein System, das auf internationale Politiker hin spezialisiert wurde, einem lokalen Sender beispielsweise sehr wenig, und umgekehrt. Dementsprechend

berät Yvonne Thomas ihre Kunden ausführlich über die Lernmethoden der Analytics-Services und stellt ihnen die passenden technischen Werkzeuge zur Verfügung.

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

**„Auch intelligente
Technologien
können kreativ
sein“**

Yvonne Thomas

Rolle, um unsere Technologien weiterzuentwickeln und auch die Perspektive der Kunden nicht aus den Augen zu verlieren“, erklärt die Produktmanagerin.

Themenvorschläge für journalistische Beiträge

Auch für künstliche Intelligenz selbst sei Kreativität nicht unbedeutend. „In einem gewissen Rahmen können auch intelligente Technologien kreativ sein. Wenn ein Computer beispielsweise einen Text aus einzelnen Schlagworten erstellt, der sich anhört, als hätte ihn ein Mensch geschrieben, kann man das durchaus als kreative Leistung bezeichnen“, meint Yvonne Thomas. Dort, wo es jedoch um analytische Verarbeitung von Daten gehe, spiele Kreativität für das System selbst keine Rolle. Was bei den Analytics-Services stattdessen in Zukunft noch relevanter werden wird, ist Yvonne Thomas zufolge deren Fähigkeit, auf Grundlage von Daten Vorhersagen zu treffen oder Empfehlungen vorzuschlagen, für Nachrichtenthemen beispielsweise. „Vielleicht kann das System einem Journalisten in Zukunft auf Grundlage seiner bisherigen Suche oder aufgrund von aktuellen Ereignissen Themen für Beiträge vorschlagen und erste Bilder und Informationen für ihn zusammenstellen“, nennt sie eine Möglichkeit. Ob künstliche Intelligenz, Analytics Services oder Machine-Learning – das Potenzial intelligenter Technologien scheint noch längst nicht vollends ausgeschöpft. ■

→ www.arvato-systems.com



Nik Bockmann, Geschäftsführer von Campaign

Vom Gießkannenprinzip zur „OneZone- Kommunikation“

Per Post für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu werben, ist altmodisch und ineffizient? Stimmt nicht, sagt Nik Bockmann, Geschäftsführer von **Campaign**, einem Unternehmen der Bertelsmann Printing Group. Aufwendige Datenanalysen und moderne Technologien ermöglichen nämlich individuell gestaltete Marketing- und Kommunikationslösungen. Dass sie wahrgenommen werden, ist damit wahrscheinlicher – ob im Briefkasten oder auch im E-Mail-Postfach.

→ **Die Zeiten, in denen Jugendliche** Postwurfsendungen von werbetreibenden Unternehmen ihres Heimatorts flächendeckend in die Briefkästen warfen und so ihr Taschengeld aufbesserten, sind zwar noch nicht vorbei. Doch moderne Werbekampagnen setzen auf umfangreiches Wissen und reichlich Erfahrung im Umgang mit großen Datenmengen sowie aufwendige Technologien. Das Ergebnis sind auf die Werbekunden zugeschnittene Marketing- und Kommunikationslösungen, die möglichst präzise interessierte Verbraucher erreichen und ansprechen. Profis in dem Geschäft sind die Experten von Campaign, einer seit 2014 in dieser Form bestehenden Tochter der Bertelsmann Printing Group aus dem Bereich Digital Marketing. Das Unternehmen mit Hauptsitz am Arvato-Campus an der Autobahn in Gütersloh entwickelt und realisiert

seit Jahren derartige Lösungen – sowohl in Form von gedruckten Medien als auch online. Die Kommunikationskanäle so miteinander zu verbinden, dass die Werbekunden die Vorteile beider Welten nutzen können, hat Campaign in den vergangenen Jahren mit viel kreativem Einsatz und unternehmerischem Können immer weiter perfektioniert.

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

und einem anschließenden Betriebswirtschaftsstudium auf seinen bisherigen beruflichen Stationen unter anderem im Bereich Customer-Relationship-Management bei Arvato und später im Key-Account-Management von Campaign selbst reichlich Erfahrungen gesammelt, etwa in der

Betreuung von Unternehmen aus der Reisebranche. Diese Expertise ermöglicht es dem aus Paderborn stammenden Manager, in seiner heutigen Funktion als Geschäftsführer von Campaign gemeinsam mit seinem Team die speziellen Bedürfnisse von Kunden im Bereich der On- und Offline-Marketingkommunikation zu erkennen und immer wieder innovative Lösungen zu entwickeln. Was inzwischen technisch und logistisch machbar ist, begeistert Nik Bockmann selbst immer wieder – und genau das macht für ihn die Faszination seines Geschäfts aus.

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

**„Wir machen die
Daten nutzbar, die
uns zur Verfügung
stehen“**

Nik Bockmann

All dies setzt allerdings einen Wandel der eigenen unternehmerischen Strukturen und Prozesse voraus, dem sich Campaign in den vergangenen Jahren unterzogen hat – und der nach wie vor anhält. „Wir haben schon 2009 die ersten Vierfarb-Digitaldruckmaschinen angeschafft“, berichtet Nik Bockmann und fügt hinzu: „Damals konnten sich allerdings zunächst nur wenige unserer Kunden solche beliebig klein volumigen Werbekampagnen vorstellen, die pro Stück etwas mehr kosteten, aber präziser zu adressieren und damit effizienter waren.“ Erst nach intensiver Aufklärungsarbeit durch Campaign sei ihnen der große strategische Vorteil des Digitaldrucks deutlich geworden. „Technische Weiterentwicklungen wie in der digitalen Drucktechnik haben vieles ermöglicht, was wir zu unserem heutigen Geschäftsmodell gemacht haben“, so der Campaign-Geschäftsführer. Inzwischen sei der Digitaldruck übrigens so ausgereift, dass das Druckergebnis nur noch von Fachleuten von anderen Drucktechnologien zu unterscheiden ist, sagt Bockmann.

Zielgruppen identifizieren

Doch jeder noch so perfekte Digitaldruck macht nur dann Sinn, wenn sich mit dem Gedruckten interessante Zielgruppen auch identifizieren und erreichen lassen. Dafür ist eine entsprechende Datenverarbeitung nötig. Und hier spielt Campaign sein umfangreiches Know-how aus: „Wir machen die Daten nutzbar, die uns zur Verfügung stehen, die wir von unseren Kunden bekommen oder die wir anreichern“, erklärt Nik Bockmann. Doch dazu muss wiederum zunächst mit dem jeweiligen Kunden gemeinsam überlegt werden, welche Zielgruppen in welcher Form angesprochen werden sollen. Aufgrund einer entsprechenden Analyse stellt Campaign in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Printing-Group-Schwester AZ Direct dann die gewünschten Adressdaten zusammen. „Dabei kann es zum Beispiel um einfache Geburtstagsmailings gehen, mit denen die Privatkunden eines Unternehmens eine Postkarte mit einer Rabattaktion oder mit passenden Produktempfehlungen zu ihrem Geburtstag geschickt bekommen“, beschreibt der Geschäftsführer den Prozess. Die Daten werden dabei über bestimmte Schnittstellen automatisiert an Druckmaschinen übermittelt, die unter anderem am Gütersloher Stammsitz vollautomatisch die individuell angepassten Karten produzieren. Zum Einsatz kommen in diesem Fall große Rollen mit Druckpapier. Das Papier läuft blitzschnell durch einen riesigen Digitaldrucker, um auf der anderen Seite als fertige Postkartensammlung wieder aufgerollt zu werden. Diese Papierrolle wird in einer weiteren Halle weiterverarbeitet, das heißt, die Karten werden von der Rolle auf das Endformat geschnitten, konfektioniert und für den gesammelten Versand vorbereitet.



Werbeprodukte selbst drucken und gezielt versenden – das ist das Geschäftsprinzip von Campaign. Im Bild oben: Mitarbeiterin **Tiw Ebbesmeyer**.

Natürlich kann Campaign auch komplexer. Sehr gern sogar: „Unsere Stärke liegt in der Komplexität einer Aufgabe. Je komplexer ein Auftrag ist, desto besser können wir unser Know-how und unseren Wettbewerbsvorteil auspielen“, bekräftigt Nik Bockmann. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht nur gewonnene oder erworbene Datenkriterien wie Adresse, Alter oder geschätztes Einkommen eines Endkunden auswertet, sondern auch Daten aus Kundenbefragungen sowie Verhaltens- und Transaktionsdaten beim

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

Nik Bockmann

Surfen und Einkaufen im Internet. „Wenn also jemand schon einmal eine Kreuzfahrt online gebucht hat, könnte er sich vielleicht eine ähnliche Reise noch einmal vorstellen und darum auf entsprechende Werbepost positiv reagieren“, nennt der Campaign-Manager ein Beispiel. „Wir könnten im Auftrag des Kunden aber auch gezielt von solchen Datenvorgaben abweichen, also einem regelmäßigen Spanienurlauber als Alternative vielleicht eine Reise nach Italien vorschlagen.“ Mit mehr beziehungsweise präziser ausgewerteten Daten sind zudem individuelle Anschreiben als sogenannte Nachfassaktionen denkbar. Etwa bei abgebrochenen Onlinebestellungen oder Reaktivierungsschreiben an seit Längerem passive Kunden – ob zwei Monate nach dem Kauf eines Pullovers oder zwei Jahre nach dem Kauf einer Brille.

All das geht natürlich nur in enger Absprache mit den Auftraggebern. „Auch hier gehen wir einen Schritt weiter als andere Unternehmen“, fährt Bockmann fort. „Mit unserem Expertenwissen sehen wir uns nämlich nicht nur als bloßen Lieferanten, sondern als Partner. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen aktiv den Austausch mit unseren Kunden, etwa in Workshops, einerseits um mehr über ihre Ziele zu erfahren, andererseits um über alle Möglichkeiten zu informieren, die unser Geschäft ihnen bietet – und von denen sie womöglich noch gar nichts wissen. Wir gehen darum frühzeitig auf sie zu und entwickeln gemeinsam Lösungen, wie sie ihre Kommunikations- und Marketingziele noch besser erreichen können.“ Diese Beratung durch die Experten von Campaign kann so weit gehen, dass beauftragende Unternehmen ihre eigenen internen Strukturen und Abläufe anpassen, um die Datenbasis zu optimieren und Campaign eine bessere Grundlage zu liefern. Die hochgradig automatisierten Prozesse können postalische Mailings mit verschiedenen Inhalten von der Adressengenerierung bis in den Briefkasten des

Kunden so einfach wie E-Mail-Kampagnen machen – und dabei größtenteils auf manuelle Unterstützung verzichten.

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

**„Unsere Stärke
liegt in der
Komplexität
einer Aufgabe“**

Nik Bockmann

Oder andersherum. „Wir können für diese Vorlieben eine Wahrscheinlichkeit berechnen und den erfolgversprechenderen Kanal bedienen.“ Doch auch mehrstufige Kampagnen zu fahren, in denen beide Kanäle für dieselben Zielpersonen eingesetzt werden – allerdings mit unterschiedlichen Inhalten und Botschaften –, ist für Campaign ein erprobtes Verfahren. Und je mehr automatisierte Prozesse das Unternehmen einmal erprobt und eingesetzt hat, desto unkomplizierter lassen sie sich dann auch, gegebenenfalls leicht angepasst, so gestalten, dass sie für andere Kunden eingesetzt werden können – Stichwort: Skalierung. „Wir lernen mit jedem weiteren Kunden hinzu. Jeder hilft uns, unsere Plattformen auszubauen und noch bessere Leistungen anzubieten“, betont Bockmann die alltägliche unternehmerische Kreativität bei Campaign. „Ob dann fünf Millionen individualisierte Sendungen oder nur eine einzige verschickt werden – für unsere immer intelligenteren Lösungen macht das keinen Unterschied mehr.“

Dass sich der Aufwand für die zielgenauen Sendungen im Vergleich zu ungezielten Massenmailings lohnt, zeigen nach Angaben des Campaign-Geschäftsführers die Auswertungen, die das Unternehmen für seine Kampagnen ausfertigt. „Im Vergleich bieten wir mit unseren komplexen Kampagnen-

maßnahmen deutliche Kosteneinsparungen und auch einen höheren Return on Investment, also Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital“, berichtet er. „Denn die Zahl der Bestellungen oder Käufe, die aus einer solchen Maßnahme resultieren, liegt nachweislich um ein Vielfaches höher. Und das macht unsere Lösungen so interessant.“

Dafür arbeitet Campaign mit seinen rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an drei Standorten – neben Gütersloh mit gut 290 sind dies noch Offenbach mit 30 und Neckarsulm mit 80 Kolleginnen und Kollegen – auch mit anderen Konzernschwestern zusammen. Europas größte Offsetdruckerei Mohn Media etwa steht bei Bedarf für größere Druckaufträge zur Verfügung. Besonders eng ist die Kooperation mit AZ Direct aus demselben Bereich Digital Marketing. AZ Direct verzeichnet derzeit rund 63 Millionen Konsumenten allein aus Deutschland mit jeweils bis zu 600 Merkmalen in seinen Adresslisten, die unter anderem per Mail, Beilagenwerbung oder auch in den sozialen Medien erreicht werden können. In Österreich und in der Schweiz kommen noch einmal jeweils rund sechs Millionen Personen hinzu. „Auf diese umfangreichen Datensätze können wir auf Wunsch zugreifen, wenn ein Kunde über keine eigenen Daten verfügt oder diese anreichern möchte“, sagt Nik Bockmann. Durch die Zusammenarbeit mit AZ Direct stehen Campaign auch neu entwickelte Kampagnentechnologien wie das „Direct-Mail-Retargeting“ zur Verfügung. Auf diese Weise können Onlinehändler die Besucher ihrer Websites, die ihre Adresse nicht angegeben haben, trotzdem später per Post ansprechen, um sie vielleicht doch noch zu einem Kauf zu motivieren. Möglich macht dies eine spezielle Analysetechnik von Daten, die wie bei allen Bertelsmann-Printing-Group-Töchtern natürlich auf Basis der strengen Regeln der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung gewonnen werden.

Hochsensibles Geschäft

Die Konzernschwester Arvato Systems unterstützt zudem bei IT-Prozessen und -Strukturen, während Campaign für Arvato Financial Solutions wiederum als Subdienstleister fungiert, wenn es um den Transaktionsdruck für das Debitorenmanagement geht. Denn ein weiterer Aufgabenbereich von Campaign ist das Geschäftsfeld Dokumentenmanagement, in dem das Unternehmen sein ausgeprägtes Know-how im personalisierbaren Digitaldruck in die Produktion und den Versand von Mahnungen und Inkassobriefen einbringt. „Allein in diesem Bereich verarbeiten wir täglich bis zu 300.000 Sendungen“, beschreibt Nik Bockmann den Umfang des hochsensiblen Geschäfts. Diese Sendungen sind schließlich höchst vertraulich und müssen so schnell wie möglich verschickt werden, um Fristen zu wahren. Zudem sind



Rund 700 Millionen Druckseiten und gut 400 Millionen Sendungen verlassen jedes Jahr die Hallen und Server von Campaign. Oben: die Campaign-Mitarbeiter **Wilfried Koschany** (links) und **Peter Sirges**. Unten: Anschreiben mit individuellen Inhalten.

sie lückenlos zu belegen – für Campaign alles kein Problem. Ebenso wenig wie die Folierung, Adressierung und Distribution von Katalogen und Prospekten aller Art, die zusammen mit dem Druck von Briefsendungen zu den gleichsam historischen Dienstleistungen zählen, mit denen der „Lettershop“ Campaign groß geworden ist. Noch heute werden die Gehaltsabrechnungen zahlreicher gewerblicher Bertelsmann-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter von Campaign gedruckt und verschickt. Alles in allem gehören an drei Standorten 19 Druckanlagen, acht Falz- und 24 Kuvertiermaschinen sowie 15 Einschweißlinien zum Anlagenportfolio des Unternehmens. Insgesamt verlassen jedes Jahr mehr als 700 Millionen Druckseiten und gut 400 Millionen Sendungen die Hallen beziehungsweise Server von Campaign. Keine Frage übrigens, dass sich das Unternehmen dann auch noch mit dem Porto für seine Lieferungen genauestens auskennt: „Wir verschicken postalische Sendungen aller Art in die ganze Welt und können unsere Kunden bei der Optimierung ihres Portoaufwands bestens beraten“, ergänzt Nik Bockmann.

Prominente Namen als Kunden

Die Branchen-Bandbreite der Kunden, für die Campaign national und international tätig ist, ist groß, die Namen sind durchaus prominent: So setzen unter anderem Payback, Ford, Opel, Daimler und Porsche, Mobilcom-Debitel, H&M, John Deere, Miele, Apollo-Optik, DER Touristik, Steigenberger Hotels, Metro und Deutsche Post auf die Dienstleistungen des Bertelsmann-Unternehmens. Insofern blickt Nik Bockmann optimistisch in die Zukunft. „Wir schätzen, dass das Gesamtvolumen postalischer Sendungen zwar zurückgehen wird. Dafür wird aber die Zahl individueller Mailings, wie wir sie erstellen, weiter zunehmen. Unser Ziel ist es, dass in fünf Jahren kein Mailing mehr wie das andere aussehen und immer öfter mit Onlinemarketing verknüpft werden wird. Und ich bin mir sicher, dass wir unsere Kunden in diesem Sinne von unseren Möglichkeiten überzeugen werden.“ ■

→ www.campaign-services.de



Kay Krafft, Chief Executive Officer der Bertelsmann Education Group

Auf der Suche nach mehr Datendetektiven

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

→ **Bei seiner Arbeit** fühle er sich immer ein wenig wie ein Detektiv, sagt Peter Lipp. „Allerdings suche ich nach digitalen Fingerabdrücken, die Menschen zurücklassen, und anstelle einer Lupe sind meine Werkzeuge eben mein Computer und meine Algorithmen.“ Als Senior Analytical Consultant bei AZ Direct, einer auf datengetriebenes Marketing spezialisierten Tochter der Bertelsmann Printing Group, wertet Lipp täglich Datensätze aller Art aus. Er macht Konsumenten ausfindig, die zur Zielgruppe der AZ-Kunden zählen, um sie mit Werbung anzusprechen. „Am Ende setze ich alle Puzzleteile zusammen, um den besten Endkunden zu finden.“ Der Datendetektiv Lipp musste nicht lange überlegen, als Bertelsmann und Google im September 2017 ankündigten, insgesamt 75.000 Stipendien für Kurse von Udacity zu vergeben. Bertelsmann, über die Bertelsmann Education Group zugleich einer der

größten Anteilseigner der digitalen Lern- und Weiterbildungsplattform, finanzierte 15.000 davon im Bereich Datenanalyse. Lipp bewarb sich für ein Stipendium. Er wollte tiefere Einblicke in die neuesten Entwicklungen, Technologien und Programme auf dem Gebiet der Datenanalyse gewinnen, um sie in seinem Arbeitsalltag zu nutzen. Nicht nur viele Kolleginnen und Kollegen bei Bertelsmann, sondern Interessierte rund um den Globus taten es ihm gleich. Für die 15.000 Stipendienplätze gingen mehr als 32.000 Bewerbungen aus rund 170 Ländern ein. Die 1.500 besten Studierenden qualifizierten sich im Anschluss für ein weiteres Stipendium zum Erwerb eines sogenannten Nanodegree. Dabei handelt es sich um eigens von Udacity eingeführte Abschlüsse für die Studiengänge der Plattform. Da deren Lerninhalte gemeinsam mit großen Industrie- und Digitalunternehmen entwickelt werden, genießen sie in der Tech-Wirtschaft hohes Ansehen. Bertelsmann-Mitarbeiter stellten rund ein Fünftel aller Stipendiaten, in den Nanodegree-Kursen sogar ein Viertel.

Der Erfolg des Programms und die ungebrochen hohe Nachfrage nach IT-Fachkräften sorgten im Frühjahr 2019 für eine Neuauflage. Ende März gab Bertelsmann bekannt, gemeinsam mit Udacity eine weltweite Weiterbildungsinitiative zur Förderung der Digitalkompetenzen zu starten. Über einen Zeitraum von drei Jahren finanziert der Konzern bis zu 50.000 Udacity-Stipendien in den Bereichen Cloud,

Data und künstliche Intelligenz. Die besten zehn Prozent der Teilnehmer erhalten darüber hinaus ein Stipendium für einen vollwertigen Nanodegree-Abschluss im gewählten Themenbereich. Initiator der Kampagne ist Bertelsmann-CEO Thomas Rabe, selbst einer der digitalisierungsfinsten Vorstandsvorsitzenden. „Die Arbeitswelt wird zunehmend digita-

„Die Abschlussraten unterstreichen den Erfolg der Stipendieninitiative“

Kay Krafft

ler, digitale Kompetenzen gewinnen in jeder Branche an Bedeutung. Schon heute existiert ein besorgniserregender Fachkräftemangel im Digitalbereich, der sich in den kommenden Jahren noch verstärken wird. Gleichzeitig führt die Digitalisierung dazu, dass gewisse Arbeitstätigkeiten künftig durch technologische Lösungen ersetzt werden“, so Rabe. „Bertelsmann ist mit seinen Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsangeboten vielfach führend in der digitalen Welt. Wir beschäftigen uns intensiv mit den Chancen neuer Technologien und betrachten es als unsere Verantwortung, so viele Menschen wie möglich fit für die anspruchsvollen, digitalen Aufgaben der Zukunft zu

machen. Zusammen mit Udacity initiieren wir deshalb eine global angelegte Weiterbildungsinitiative in den Feldern Cloud, Data und künstliche Intelligenz. Wir setzen damit ein Zeichen und freuen uns, wenn sich andere Unternehmen oder Institutionen dieser Initiative anschließen.“ Bewerbungen sind ab Sommer 2019 möglich, die ersten Kurse starten voraussichtlich im vierten Quartal des laufenden Jahres.

Bereichsübergreifende und internationale Weiterbildung

Der rasante technologische Wandel birgt für Bertelsmann viele Chancen, aber auch große Herausforderungen. Innerhalb des diversifizierten Konzerns findet sich kein Geschäftsfeld, das noch nicht von digitalen Technologien beeinflusst wird oder sogar aus ihnen entstanden ist. Applike von Gruner + Jahr und Afterpay von Arvato Financial Solutions sind nur zwei der zahlreichen Beispiele für erfolgreiche und innovative Lösungen, deren Aufbau ohne Digitalkompetenz nicht möglich gewesen wäre. Einerseits wächst über alle Unternehmensbereiche hinweg der Bedarf an Mitarbeitern mit IT-Kenntnissen, andererseits erschwert es der Mangel an Fachkräften, eben jene im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern in ausreichend großer Zahl zu gewinnen. In diesem Spannungsfeld setzt Bertelsmann auf eine Doppelstrategie: Neben dem Werben um Talente von außerhalb investiert das Unternehmen massiv in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Der Erwerb zukunftsweisender Kompetenzen ist schon seit Jahren eine strategische Priorität des Konzerns. Bereits 1997 gründete Bertelsmann als erstes Unternehmen in Deutschland eine eigene Corporate University. Die Bertelsmann University, ursprünglich zur Förderung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften gedacht, veränderte und vergrößerte sich über die Jahre. Mittlerweile ist sie zentral verantwortlich für die bereichsübergreifende und internationale Weiterbildung aller Mitarbeiter und Führungskräfte von Bertelsmann, um das lebenslange Lernen zu fördern. „Der technologische Fortschritt verändert auch die Art und Weise, wie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bertelsmann lernen. Innovative, digitale Lernformen ermöglichen eine ganz neue Lernkultur, die sich durch Qualität und Flexibilität auszeichnet: Jeder Mitarbeiter kann von jedem Ort aus und zu jeder Zeit auf die Inhalte zugreifen und das Lernen somit seiner individuellen Situation anpassen“, erläutert Steven Moran, Chief Learning Officer bei Bertelsmann und Leiter der Bertelsmann University. „So stellen wir in der Bertelsmann University sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte genau die Fähigkeiten erwerben können, die sie für ihre Arbeit auch in Zukunft benötigen“, fügt Moran hinzu.



„Jeder kann von jedem Ort aus und zu jeder Zeit auf die Inhalte zugreifen“

Steven Moran

Steven Moran, Chief Learning Officer bei Bertelsmann und Leiter der Bertelsmann University



Peter Lipp, Senior Analytical Consultant bei AZ Direct

In einer gemeinsamen Bedarfsanalyse mit den Unternehmensbereichen ermittelte die Bertelsmann-Personalabteilung, welche Kenntnisse für die Geschäftsfelder des Konzerns besondere Relevanz besitzen. Dabei wurde deutlich, dass Experten im Bereich Data Science sehr gefragt sind. Der Begriff bezeichnet ein interdisziplinäres Gebiet, das Werkzeuge, Prozesse und Systeme zusammenführt, um Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen. Dabei handelt es sich um Konzepte aus den verschiedensten Bereichen, von Mathematik, Statistik und Informatik über Programmieren sowie maschinelles Lernen bis hin zur Visualisierung und Präsentation. Im Kern geht es bei „Data Science“ darum, mit automatisierten Methoden riesige Datenmengen zu analysieren und daraus Wissen und Erkenntnisse abzuleiten – und schließlich als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen zu nutzen. Welche Buchinhalte sind bei Teenagern in den USA besonders gefragt? Welche Musikgenres dominieren die Playlists in Lateinamerika? Welche neue Fernsehshow kann die Vorlieben junger Familien in Frankreich am besten bedienen? Nicht nur die Inhaltegeschäfte von Bertelsmann sind auf Daten angewiesen, um Fragen dieser Art beantworten zu können. Auch für die Dienstleistungsbereiche – siehe das Beispiel AZ Direct – ist es unerlässlich geworden, aus Datenbeständen die richtigen Schlüsse zu ziehen, um passende Produkte und Services anzubieten.

Partnerschaft mit Google

Ende 2016 starteten Bertelsmann, Google und Udacity eine bis dahin einmalige Kooperation, um das Daten-Know-how zu erweitern. Für die Partnerschaft mit dem Internetgiganten fungierte Sebastian Thrun als Türöffner. Bevor der deutsche Informatiker und Robotikexperte Udacity gründete, hatte er bei Google die Entwicklung selbstfahrender Autos vorangetrieben. Google finanzierte über Udacity 10.000 Stipendienprogramme für die Aus- und Weiterbildung von Entwicklern seines Betriebssystems Android in Europa. Parallel dazu stellte Bertelsmann rund 2.000 seiner Auszubildenden und Trainees in den europäischen Ländern, die in entsprechenden Berufsfeldern tätig waren, ein Nanodegree-Stipendium zur Verfügung. Die Intention und Ausgestaltung des Programms fanden nicht nur europaweite Beachtung – die Anzahl der Bewerber überstieg die 10.000 Google-Stipendien um ein Vielfaches –, sondern überzeugten auch die EU-Kommission: Sie zeichnete die Initiative im Dezember 2017 mit einem „European Digital Skills Award“ aus. Zu diesem Zeitpunkt stand bereits fest, dass das Programm keine Eintagsfliege bleiben sollte. Im Gegenteil, für die zweite Runde legten die Partner noch eine Schippe drauf. Während Google das Kontingent an Stipendien auf 60.000 aufstockte, sicherte Bertelsmann die Finanzierung von 15.000 Udacity-Stipendien im

Bereich Datenanalyse zu. Im Unterschied zum Programm von 2016 galt das Angebot nun sowohl für alle Mitarbeiter bei Bertelsmann als auch für externe Bewerber.

Das Modell sah zwei Stufen vor. Während der ersten Phase im Frühsommer 2018 absolvierten die Studierenden über Udacity einen sogenannten Challenge-Kurs zu deskriptiver Statistik. Dieser stand gleichermaßen Anfängern wie Fortgeschrittenen auf dem Gebiet der Datenanalyse offen. Lerntipps und Ratschläge gaben sowohl die Mentoren von Udacity als auch die anderen Teilnehmer. Wie eine „Schwarmintelligenz“ tauschten sie sich in den gemeinsamen Foren und in Facebook-Gruppen aus und halfen sich gegenseitig. Wer den Challenge-Kurs nach drei Monaten abschloss, erhielt als Teilnahmebestätigung eine virtuelle Plakette zur Integration in die eigenen Social-Media-Profile, etwa bei Xing oder LinkedIn. Die 1.500 besten Studierenden qualifizierten sich

im nächsten Schritt für eines von drei Nanodegree-Programmen: Der „Data Foundations Nanodegree“ legte den Fokus auf die Bearbeitung, Analyse und Visualisierung von Daten mithilfe von Programmen wie Microsoft Excel, SQL oder Tableau. Im „Business Analyst Nanodegree“ lernten die Teilnehmer unter anderem, durch Datenauswertung Vorhersagemodelle zu erstellen, und im „Data Analyst Nanodegree“ erfuhren die Studierenden, wie sie beispielsweise Programmiersprachen wie Python nutzen können, um datengetriebene Lösungen zu entwickeln. Abhängig vom gewählten Nanodegree erstreckten sich die Kurse über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten.

„Ich habe zum ersten Mal mithilfe einer Onlineplattform gelernt, und einer der wichtigsten Punkte, die ich dabei mitgenommen habe, ist, wie viel ich mit meiner Selbstmotivation erreichen kann. Hürden entstehen nur im Kopf“, resümiert beispielsweise Alexandra Kraft, die als Journalistin beim G+J-Magazin „Stern“ arbeitet, nach Abschluss des Challenge-Kurses. „Ich würde nur noch digitale Bildungsangebote wahrnehmen, denn meiner Erfahrung nach ist die Qualität des Unterrichts vergleichbar, aber dabei deutlich flexibler“, bestätigt Gianni Latorre. Der Webprogrammierer bei Penguin Random House USA belegte den „Business Analyst Nanodegree“, wie auch Jan Haubrock, Senior Project Manager bei Arvato SCM Solutions. Haubrock sagt:

„Mit jedem Lernfortschritt fühlte ich mich besser gerüstet für neue Projekte“

Peter Lipp

„Das Wissen wird mir dabei helfen, Kunden besser zu beraten und Mehrwert zu schaffen, sowohl durch die Weiterentwicklung bestehender als auch die Einführung neuer Prozesse.“ Varun Sharma, Finance Business Partner bei Penguin Random House Australia, schloss den Nanodegree „Data Analyst“ ab. Sein Fazit: „Das Lernen war viel effektiver als lange Vorlesungen und wöchentliche Seminare an einer Universität. Aber man sollte Neugier, Konsequenz und Beharrlichkeit mitbringen.“ Hendrick Lange, Senior Director in der Zentralen Unternehmenskommunikation von Bertelsmann, belegte den Nanodegree „Data Foundations“. Er befindet: „Die Inhalte sind didaktisch sehr durchdacht aufgebaut und vor allem in den Beispielen aktuell gehalten. Im Review-Prozess der Projekte habe ich detaillierteres Feedback bekommen, als ich je erwartet hätte.“ Barbara Koskowitz, Senior Media Marketing Analyst bei Prisma Media in Frankreich und ebenfalls „Data Foundations“-Absolventin, betont: „Es war meine erste Erfahrung im E-Learning, aber es wird bestimmt nicht die letzte sein.“

Echtes Gütesiegel für die weitere Karriere

Die positiven Rückmeldungen gehen mit einer überdurchschnittlichen Abschlussquote einher: 59 Prozent der Teilnehmer brachten den Challenge-Kurs erfolgreich zu Ende. „Die Abschlussraten unterstreichen den großartigen Erfolg der Stipendieninitiative. Udacity hat hier in Kooperation mit der Bertelsmann University ein Weiterbildungsangebot geschaffen, das am Puls der Zeit ist und die bei Bertelsmann benötigten Kompetenzen im Bereich Datenanalyse nachhaltig ausbaut“, sagt Kay Krafft, CEO der Bertelsmann Education Group. Zumal die Absolventen darauf vertrauen können, dass sie mit einem Nanodegree von Udacity ein echtes Gütesiegel für die weitere Karriere besitzen. „Wir konzipieren unsere Kurse in enger Abstimmung mit großen Technologie- und Industrieunternehmen, darunter Facebook, Google, Amazon, BMW, Daimler, AT&T, IBM und eben Bertelsmann. Deshalb wissen wir genau, welche Qualifikationen am Markt nachgefragt sind und wie die Jobprofile der Zukunft aussehen“, erklärt Tine Schlaak von Udacity Deutschland, die das Stipendienprogramm von Beginn an begleitet hat.

Mit der neuen Bildungsinitiative möchten Bertelsmann und Udacity an die Erfolge von 2018 anknüpfen. Für den Konzern stellt das Programm zudem eine Gelegenheit dar, sich als fortschrittlicher und technologieaffiner Arbeitgeber zu präsentieren. „Wir wollen dazu beitragen, möglichst viele Menschen auf die Arbeitswelt der Zukunft vorzubereiten – gerade auch in Bereichen wie Datenanalyse, Machine-Learning und Cloud-Computing. Das Stipendienprogramm unterstreicht, mit welchen innovativen Maßnahmen Bertelsmann

die Entwicklung digitaler Fähigkeiten fördert. Bei uns finden Talente nicht nur spannende Tätigkeitsfelder, sondern auch vielfältige Angebote für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung“, sagt Hays Steilberg, Executive Vice President, Corporate HR, Executives and Talent bei Bertelsmann. Steven Moran ergänzt: „Die Fähigkeit, neue und zukunftsweisende Kompetenzen zu erwerben, ist ein essenzieller Bestandteil für die Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Die Stipendieninitiative in den Bereichen Datenanalyse, Machine-Learning und Cloud-Computing ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wir in der Bertelsmann University den Aufbau von Digitalkompetenzen konzernweit fördern. Udacity ist dabei der ideale Partner für uns.“

Entscheidend für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Gemäß der Vision des Gründers Sebastian Thrun steht für Udacity das lebenslange Lernen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Neben dem Kernangebot für wissbegierige Privatkunden und Stipendien für Talente hat der Bildungsdienstleister zuletzt das Kooperationsprogramm mit Unternehmen stark ausgebaut. „Immer mehr Firmen erkennen, dass digitale und technische Kompetenzen entscheidend für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind“, berichtet Tine Schlaak. Die Strategie von Bertelsmann, Bildungsangebote auf Basis einer präzisen Bedarfsanalyse maßzuschneidern und damit sowohl Mitarbeiter als auch potenzielle Bewerber anzusprechen, ist in ihren Augen „ein sehr smarterer Ansatz“. Als ein von Kreativität geprägtes Unternehmen profitiert Bertelsmann Schlaak zufolge in besonderer Weise von dem Stipendienprogramm: „Bei den Methoden im Bereich Datenanalyse geht es ja im Kern immer wieder darum, langwierige und wiederkehrende Prozesse zu automatisieren. Die Zeit und Ressourcen, die dadurch frei werden, stehen für komplexere, kreative Tätigkeiten zur Verfügung.“

Letztendlich, so die Erfahrung des Udacity-Teams, lasse sich Weiterbildung nie von oben herab verordnen. Tine Schlaak macht deutlich: „Unsere Angebote erfordern ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstorganisation. Es mag anfangs schwerfallen, sich mehrere Monate lang parallel zur Arbeit und in der Freizeit neue Dinge anzueignen. Aber der Aufwand ist es wert. Denn der persönliche wie berufliche Nutzen währt jahrelang.“ In den USA sei die Bereitschaft, mittels digitalen Lernens die Karriere in die eigene Hand zu nehmen, viel stärker ausgeprägt als beispielsweise in Europa, so Schlaak. „Aber das ändert sich allmählich und wir wollen weiter unseren Beitrag dazu leisten.“ Bertelsmann-Mitarbeiter wie Peter Lipp können hier als Vorbild wirken. Seine Erkenntnis aus dem Udacity-Stipendienprogramm: „Mit jedem Lernfortschritt fühlte ich mich selbstsicherer, besser gerüstet für

neue Projekte und bekam neue Ideen, wie ich Dinge voranbringen kann. Der Nanodegree hat also nicht nur meine Fähigkeiten verbessert, sondern auch die Art und Weise, wie ich an meine Arbeit herangehe.“ ■

→ www.udacity.com



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

Partech Africa: Investieren in afrikanische Märkte

Viele afrikanische Regionen gelten als aufstrebende Volkswirtschaften – auch Bertelsmann sieht das so.

Mit einer Beteiligung an dem Investmentfonds **Partech Africa** im Januar dieses Jahres hat Bertelsmann Investments den ersten Schritt auf diesem Markt unternommen.

→ **China, Indien, Brasilien** – in seinen definierten Wachstumsregionen hat Bertelsmann in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erzielt. Darauf aufbauend rücken nun auch andere Länder Lateinamerikas, Südasiens und Afrikas in den Fokus. Bertelsmann ist auf dem afrikanischen Kontinent zwar seit Langem mit Standorten von Penguin Random House und Arvato sowie über Partnerschaften mit der RTL Group und BMG aktiv. Die mit Beginn dieses Jahres erfolgte Zusammenlegung von Arvato CRM und der marokkanischen Saham Group zum neuen CRM-Unternehmen Majorel, das in gleich mehreren Ländern des afrikanischen Kontinents aktiv ist, verleiht den Bertelsmann-Aktivitäten in der Region kräftigen Anschlag. Auch der Unternehmensbereich Bertelsmann Investments (BI), der sich seit mittlerweile zwölf Jahren an Start-ups in Europa, den USA, China, Indien und Brasilien

beteiligt, weitet deshalb seine Investitionstätigkeit nun auch auf Afrika aus. „Die Digitalisierung und die Kaufkraft nehmen in vielen Ländern Afrikas kontinuierlich zu – das bietet großes Wachstumspotenzial“, sagt Shobhna Mohn, Executive Vice President Growth Regions Strategy and Bertelsmann Investments.

Doch wie investiert man in Ländern und Regionen, die einem weitgehend fremd sind? Deren Kultur und Märkte man kaum kennt? Wie lassen sich unter diesen Bedingungen attraktive Start-ups identifizieren? Bertelsmann Investments hat auf diese Fragen eine unternehmerische Antwort: Man setzt in einem ersten Schritt auf das Know-how und das Netzwerk derjenigen, die diese Region bereits gut kennen. Der Bertelsmann-Unternehmensbereich beteiligt sich deshalb an anderen Venture-Capital-Fonds, die sich in den jeweiligen Ländern und Branchen bestens auskennen. Im zweiten Schritt, nachdem man bessere Erkenntnisse über den Markt und die lokale Start-up-Szene gewonnen hat, investiert BI dann auch direkt in junge Unternehmen. Für den Eintritt in die Märkte afrikanischer Staaten setzt Bertelsmann Investments auf Partech Africa, einen jungen Digitalfonds des renommierten französischen Investors Partech.

Dieses Vorgehen hat sich bereits in den anderen Wachstumsregionen bewährt. So beteiligte sich Bertelsmann Asia Investments (BAI) nach seiner Gründung 2008 an dem Fonds Keytone Ventures, um so ein eigenes Netzwerk in der chinesischen Venture-Capital-Branche aufzubauen. 2009 folgte eine Beteiligung am Morningside-Fonds, der unter anderem in den erfolgreichen Smartphone-Hersteller Xiaomi investierte. Heute ist BAI unter der Leitung von Annabelle Long mit mehr als 130 direkt getätigten Investments einer der



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

Shobhna Mohn

erfolgreichsten Venture-Capital-Fonds und anerkannter Partner der chinesischen Start-up-Szene. Auch Bertelsmann India Investments (BII) beteiligte sich nach der Gründung 2012 zunächst an den Investmentfonds Kaizen Private Equity und Helion Venture Partners sowie 2014 an dem Fonds Digital Nirvana. Das Ziel war wiederum der Aufbau eines eigenen Netzwerks und die Definition vielversprechender Investitionsmöglichkeiten in den Bereichen Technologie und Bildung. Dank dieser Fondsbeteiligungen folgten dann Co-Investments in die Start-ups WizIQ und Shiprocket. In Brasilien beteiligte sich Bertelsmann Brazil Investments (BBI) nach dem Start 2012 an den Investmentfonds Monashees und Redpoint. Nachdem das Thema Hochschul- und Weiterbildung als vielversprechender Markt für Bertelsmann identifiziert wurde, legte BBI darauf den Fokus. Mit dem brasilianischen Investmentfonds Crescera Investimentos (ehemals Bozano) fand BBI einen starken Partner und beteiligte sich an dessen Fonds BR Education Ventures, der sich auf Bildungstechnologien fokussiert. Daraus entwickelte sich eine strategische Partnerschaft, die 2016 zur Beteiligung am Fonds Bozano Educacional II und damit zum gemeinsamen Aufbau eines Bildungsnetzwerks im Gesundheitsbereich führte, dem die Unternehmen Medcel, NRE und Uniceplac angehören.

Mit Partech Africa hat Bertelsmann Investments nun die Chance genutzt, sich an einem der wenigen großen Fonds zu beteiligen, die auf afrikanische Länder spezialisiert sind. „Partech ist einer der finanzstärksten Fonds für Investitionen in dieser Region“, sagt Shobhna Mohn. „Durch unsere Partnerschaft erhalten wir nun ein tieferes Verständnis der Märkte der afrikanischen Länder, positionieren Bertelsmann als innovativen Partner des Tech-Sektors und vernetzen uns mit interessanten Unternehmen vor Ort.“

Öffentliche und private Investoren

Der Partech-Africa-Fonds wurde Anfang 2018 aufgelegt und verfügt über 125 Millionen Euro Investitionskapital, bereitgestellt von einer ganzen Reihe von öffentlichen und privaten Institutionen. Neben Bertelsmann gehören weitere internationale und afrikanische Unternehmen wie Orange, JCDecaux, L'Oréal, Axian Group und TEXAF zu den Geldgebern. Dazu kommen Fonds wie Averroès Finance III sowie Banken wie die European Investment Bank, die International Finance Corporation, die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Dutch Development Bank und die African Development Bank Group. „Von unserer Beteiligung an Partech Africa versprechen wir uns außerdem die Möglichkeit, uns später an besonders attraktiven und zu Bertelsmann passenden Start-ups direkt als Co-Investor zu beteiligen – so wie wir das beispielsweise auch in Indien gemacht haben“, erklärt Shobhna Mohn.



Zwei Investitionen von Partech Africa: Trade Depot (Nigeria), im Bild oben die Gründer **Onyekachi Izukanne, Michael Ukpong** und **Ruke Awaritefe**, hilft bei der Optimierung und Digitalisierung von Lieferketten im städtischen Einzelhandel. Unten: **Yoco (Südafrika)** ermöglicht elektronisches Bezahlen im Einzelhandel.

Eines der besten Argumente für die Wahl von Partech Africa als Partner von Bertelsmann sind neben dem Fokus des Fonds auf digitale und technologiegetriebene Geschäftsmodelle sicherlich die beiden Leiter des Fonds. Tidjane Dème und Cyril Collon kennen sich in der jungen Technologie- und Start-up-Szene des afrikanischen Kontinents sehr gut aus. Tidjane Dème, geboren im Senegal und ausgebildet in Frankreich und Großbritannien, gründete in jungen Jahren ein eigenes Beratungsunternehmen, unter anderem zum Thema E-Government für Regierungen im westlichen Afrika, bevor er einer von Googles Topmanagern in Afrika wurde. Für den Techgiganten baute Dème in Dakar (Senegal) eine Niederlassung für das französischsprachige Afrika auf, startete das Videoportal Youtube in sechs Ländern des Kontinents und verantwortete die Inhalte-Strategie von Google für Afrika.

Hervorragendes Netzwerk in afrikanischen Ländern

Cyril Collon, der zweite General Partner von Partech Africa, wuchs ebenfalls in Afrika auf und studierte in Frankreich Physik und Telekommunikationstechnik. Er arbeitete für Telekommunikationsfirmen wie Alcatel, Ascend Communications, UT Starcom, Genband und Verscom, für die er Geschäfte beziehungsweise auch Mobilnetze und Onlinelösungen für afrikanische Märkte aufbaute. Management- und Technologie-Expertise sowie ein hervorragendes Netzwerk in verschiedenen afrikanischen Ländern können Tidjane Dème und Cyril Collon also vorweisen. Um auch Erfahrungen im Investmentbereich zu sammeln, arbeiteten die beiden zwei Jahre lang in anderen Partech-Fonds mit deren Beteiligungen, bevor sie Anfang 2018 mit Partech Africa an den Start gingen. „Wir haben die beiden Geschäftsführer zum ersten Mal im September 2018 in Berlin getroffen, und sie haben mit ihrer Erfahrung und ihren sich ergänzenden Fähigkeiten einen wirklich starken Eindruck bei uns hinterlassen“, sagt Shobhna Mohn. Und Cyril Collon kommentiert den Einstieg von Bertelsmann und anderen Großunternehmen so: „Wir sind sehr stolz darauf, dass führende globale Investoren unsere Idee und unser Ziel unterstützen, außergewöhnlichen Unternehmern dabei zu helfen, digitale Champions für Afrika und die Wachstumsmärkte aufzubauen.“

Die Chancen für Partech Africa werden von den Kollegen von Bertelsmann Investments als sehr gut betrachtet, trotz natürlich bestehender politischer und wirtschaftlicher Risiken in einzelnen Ländern der Region. So hat sich das Bruttosozialprodukt des Kontinents seit der Jahrtausendwende verdreifacht. Afrika weist mit seinen 54 Staaten und einer schnell wachsenden, jungen Bevölkerung von rund 1,2 Milliarden Menschen zurzeit die weltweit höchsten Wachstumsraten bei der Nutzung von mobilen Endgeräten auf. Von

174 Millionen Nutzern 2007 stieg die Zahl auf 772 Millionen Nutzer 2018. Und auch die Urbanisierung schreitet in Afrika so schnell voran wie sonst nirgendwo: Hochrechnungen gehen davon aus, dass 2050 bereits 800 Millionen Menschen in Städten leben werden.

In diesem wachsenden Markt ist Partech Africa auf Anhieb einer der größten Venture-Capital-Fonds. Denn die Start-up- und Venture-Capital-Szene der afrikanischen Staaten steckt noch in den Kinderschuhen: 2017 wurden in Afrika Venture-Capital-Investments in Höhe von insgesamt 290 Millionen US-Dollar getätigt. Im gleichen Zeitraum wurden in den USA 84 Milliarden US-Dollar investiert. Dieses Kapital konzentriert sich darüber hinaus in Afrika auf sogenannte Seed-Investments, also die Frühphasenfinanzierung. Fonds wie Partech Africa, die sich

auch an darauffolgenden Investitionsrunden beteiligen, gibt es dagegen bislang nur wenige. Partech Africa versteht sich zwar als gesamtafrikanischer Fonds, fokussiert sich jedoch auf die wirtschaftsstarken Staaten Nigeria, Kenia und Südafrika. Zusätzlich können Investitionen in Ghana, der Elfenbeinküste, Kamerun, Senegal, Tansania und Uganda erfolgen. Auch die Zugehörigkeit von Partech Africa zum internationalen Investmentunternehmen Partech wird von Bertelsmann Investments sehr positiv beurteilt, da durch das breite Netzwerk in den USA und Europa ein erfolgreicher Exit für afrikanische Portfoliounternehmen möglicherweise einfacher wird.

„Solche Champions können Einzelhandel oder Bezahlssysteme transformieren“

Cyril Collon

Partech Africa hat bereits zwei Investitionen getätigt: zum einen in die Vertriebsplattform „Trade Depot“ in Nigeria und zum anderen in das südafrikanische Unternehmen Yoco, einen Experten für elektronisches Bezahlen. „Unsere ersten Investments in Trade Depot und Yoco zeigen deutlich, dass solche Champions einen ganzen Bereich wie Einzelhandel oder Bezahlssysteme transformieren können“, sagt Cyril Collon. Trade Depot ist eine Vertriebsplattform, die das Ziel hat, die Lieferkette im städtischen Einzelhandel zu optimieren und zu digitalisieren. Große Konsumgüterproduzenten sollen so einen besseren und schnelleren Zugang zu den vielen kleinen Läden in afrikanischen Staaten erhalten – und umgekehrt. Zu den bekannten Marken, die mittlerweile auf Trade Depot setzen, um ihre Ware in den Einzelhandel zu bringen, gehören Coca-Cola, Top Tea, Miksi, Farm Fresh und Onga. Das süd-

afrikanische Unternehmen Yoco ermöglicht elektronisches Bezahlen im Einzelhandel. Rund 75 Prozent aller Südafrikaner besitzen eine Kreditkarte, aber nur sechs Prozent der Händler akzeptieren sie als Zahlungsmittel. Yoco bietet einen nach eigenen Angaben bezahlbaren, flexiblen und sicheren Weg, um Händlern die elektronische Zahlungsabwicklung zu ermöglichen und diese Lücke zu schließen.

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

→ www.bertelsmann-investments.com

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 Inhalte-Produzenten.

www.rtlgroup.com

Penguin
Random
House

→ 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

arvato
BERTELSMANN

→ Arvato

Dienstleistungen sind in vielen Geschäften der Schlüssel zum Erfolg. Arvato arbeitet täglich mit mehr als 70.000 Mitarbeitern in mehr als 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



→ **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**

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



→ **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



→ **Bertelsmann Investments**

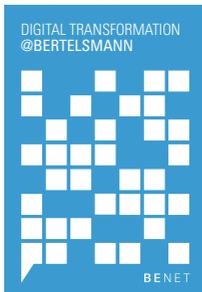
Bertelsmann Investments bündelt die globalen Start-up-Beteiligungen von Bertelsmann. Schwerpunkt der Aktivitäten sind die strategischen Wachstumsregionen Brasilien, China und Indien sowie die USA und Europa.

www.bertelsmann-investments.com

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



What's Your Story, Teil 6:

→ **Global Business @ Bertelsmann**
(September 2018)

Acht Geschichten über
international erfolgreiche Unternehmen
und Unternehmer bei Bertelsmann

Kreativität & Unternehmertum @ Bertelsmann

Elf Geschichten
zu den Bertelsmann Essentials

What's Your Story?
Teil 7

Herausgeber

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Gütersloh

Verantwortlich

Karin Schlautmann

Redaktion

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

Gestaltung

Dirk Bartos/BartosKersten Printmediendesign

Realisation

Territory CTR GmbH
Gütersloh

Fotos

Adobe Stock, Arvato Financial Solutions, Arvato SCM Solutions, Arvato Systems, BMG, BMG/Simon Sarin,
DK, dpa, Guido Engels, Jan Voth, Kai Uwe Oesterhelweg, Mediengruppe RTL Deutschland,
Steffen Krinke, Mediengruppe RTL Deutschland/Marina Rosa Weigl, Partech Africa, Paul Brissman,
Penguin Random House, Sebastian Pfützte, Shutterstock, Territory

Kontakt

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

Juni 2019





