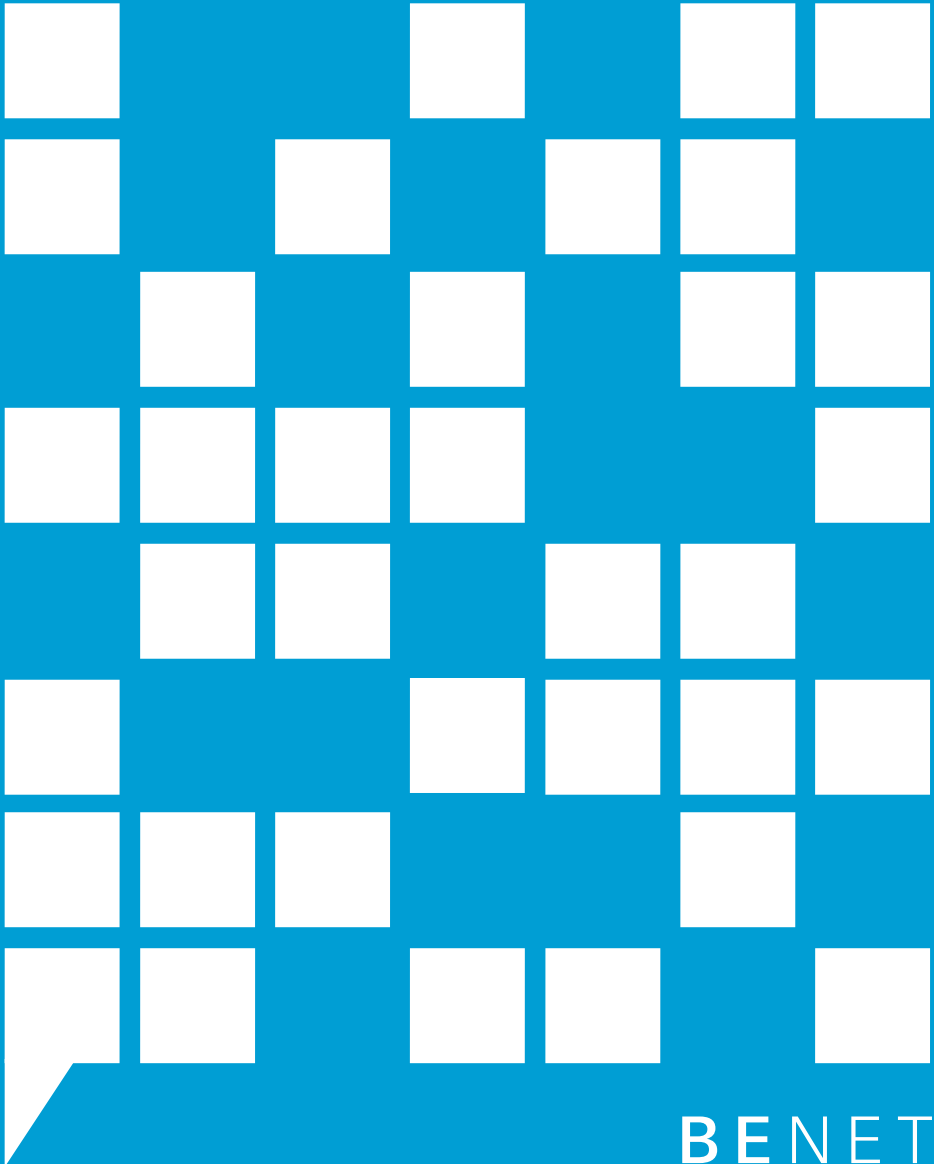


DIGITAL TRANSFORMATION @BERTELSMANN



BENET

Inhalt

1	ALLE KANÄLE	04
	Wie Fernsehformate immer und überall verfügbar werden	
2	EMBRACE DIGITAL	20
	Wie Verlage auf die Umwälzungen im Buchgeschäft reagieren	
3	GESCHICHTEN ERZÄHLEN	36
	Wie Journalismus im Zeitalter von Apps & Co. funktioniert	
4	LEARNING-PARTNER	52
	Wie Schulungsmaterialien für PC-Software Kunden in aller Welt erreichen	
5	TELE-VISIONEN	68
	Wie die digitale Revolution für das Fernsehen zur Evolution wurde	
6	WOW-FAKTOR	84
	Wie die britische Verlagsgruppe mit Buch-Apps ein besonderes Leseerlebnis schafft	
7	GEZIELT VERMARKTEN	100
	Wie sich Werbung am erfolgreichsten im Internet platzieren lässt	
8	VOLLER SERVICE	116
	Wie digitale Produkte die Beziehungen zu Kunden revolutionieren	
9	ERFOLGSREZEPT	132
	Wie aus einer Rezeptdatenbank eine Community mit einer Million Fans wurde	
10	SENDER-BEWUSSTSEIN	148
	Wie sich mit frischen Ideen audiovisuelle Inhalte zu Geld machen lassen	
11	RUNDUM-BETREUUNG	164
	Warum Schriftsteller in den USA gern mit Random House zusammenarbeiten	
12	ZUKUNFTSARCHIV	180
	Wie audiovisuelle Inhalte digital haltbar gemacht werden	

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung revolutioniert die Medien und vor allem die Art, wie wir sie nutzen. Bertelsmann stellt sich dieser Veränderung und prägt sie mit. Bertelsmanns CEO Thomas Rabe hat die digitale Transformation unserer bestehenden und die Entwicklung neuer digitaler Geschäfte zu einer der strategischen Prioritäten für Bertelsmann erhoben. Neben der Stärkung der Kerngeschäfte, dem Aufbau von Wachstumsplattformen und der regionalen Expansion.

Die digitale Transformation der Geschäfte ist bereits in vollem Gange. Getrieben wird sie von erfahrenen und innovativen Köpfen – von unseren „digitalen Transformern“ in den Unternehmen. Seit Mitte 2012 stellen wir in der Serie „Digital Transformation@Bertelsmann“ Beispiele für diesen Prozess vor – die Frauen und Männer, die hinter den Innovationen stehen. ▶

Die Bandbreite reicht von neuen digitalen Formaten und Kanälen für das Fernsehen über Buch- oder Zeitschriften-Apps bis hin zu E-Books. Ergänzt werden die Transformationsprozesse um digitale Archivierung oder die Entwicklung passgenauer digitaler Produkte für Kundenservice und Kundenbindung. In dieser Broschüre veröffentlichen wir alle bisher erschienenen Reportagen zur digitalen Transformation bei Bertelsmann.

Aufgrund des großen Interesses haben wir die erste Auflage um vier neue Beiträge ergänzt. Weitere Folgen unserer Serie finden Sie bei uns im BENET und im Internet. Zunächst jedoch wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre
Karin Schlautmann



Karin Schlautmann
Leiterin Unternehmenskommunikation,
Bertelsmann SE & Co. KGaA



ALLE KANÄLE 1

Wie Fernsehformate immer und überall verfügbar werden



ALLE KANÄLE

Wie Fernsehformate immer und überall verfügbar werden



RTL Interactive

Köln

RTL Interactive bringt TV-Inhalte auf alle relevanten Plattformen und Endgeräte.

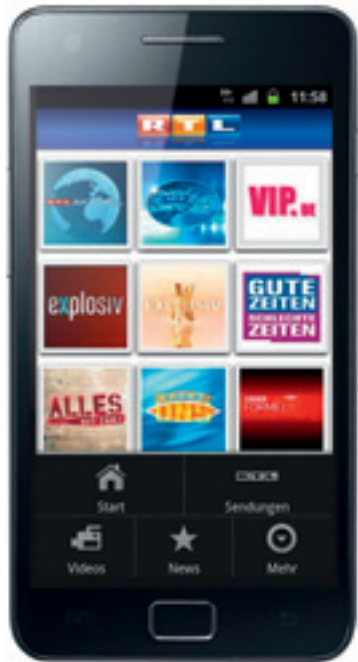
BENET



Auf dem Sofa Platz nehmen, den Lieblingsfernsehsender einschalten und das Programm verfolgen, das gerade läuft. So sah bis vor nicht allzu langer Zeit die ausschließliche Realität des Fernsehkonsums aus. Doch mittlerweile gibt es zahlreiche neue Möglichkeiten und Kanäle, viele davon mobil, um die Inhalte der Sender zu transportieren – und immer mehr Fernsehzuschauer nutzen diese neue Wahlfreiheit auch. Obwohl die TV-Nutzung 2011 mit 225 Minuten im Tagesschnitt erneut einen Rekord erzielt hat, ist die Ergänzung des sogenannten linearen Fernsehens mit nichtlinearen TV-Angeboten in vollem Gange. Einer der Vorreiter in diesem Prozess in Deutschland ist RTL Interactive, ein Unternehmen der Mediengruppe RTL Deutschland, das sich um das Online-, Mobile-, Diversifikations- und Lizenzgeschäft der Gruppe kümmert. Für seine Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“ sprach das BENET am Sitz von RTL Interactive in Köln mit dem Geschäftsführer Marc Schröder und mit Matthias Büchs, Bereichsleiter Online/Mobile/Teletext.

„Hinter der Strategie von RTL Interactive stehen im Grunde zwei Megatrends der vergangenen Jahre: die zunehmende Übertragung von TV-Inhalten auf alle relevanten Plattformen und Endgeräte sowie die Erweiterung des linearen TV-Konsums mit nichtlinearer Nutzung, bei der die Zuschauer selbst entscheiden, was sie wann sehen möchten“, erklärt Marc Schröder, der als Mitglied der Geschäftsleitung der Mediengruppe RTL Deutschland auch die strategische Unternehmensentwicklung verantwortet. Und diese Vielfalt des Angebots und der Nutzungsmöglichkeiten macht sich in der täglichen Arbeit von RTL Interactive längst deutlich bemerkbar. Eine Redaktion von 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kümmert sich neben der Erstellung von exklusiven Inhalten darum, Bewegtbild-Inhalte aus News, Magazinen oder Sendungen der Mediengruppen-Sender für verschiedene Plattformen aufzubereiten und zu platzieren. „Früher wurde ein Inhalt einmal fürs Fernsehen und vielleicht noch für die eigene Website aufbereitet, heute wird der gleiche Inhalt effizient auf mehrere Produktmarken über verschiedene Kanäle verteilt – und das jeweils optimiert für TV, Mobile und PC“, beschreibt Matthias Büchs die gestiegene Komplexität des Tagesgeschäfts. Die Vielfalt der Kanäle, auf denen sich diese Inhalte dann wiederfinden, reicht von den Senderwebsites sowie Zielgruppensites über den analogen und digitalen Teletext und mobile Webseiten sowie Apps bis hin zu sozialen Netzwerken wie Facebook oder wer-kennt-wen.de.

Dabei stellt die Mediengruppe ihr wertvolles Programm, in erster Linie sind dies natürlich die Bewegtbildinhalte, längst nicht für jeden Dienst zur Verfügung. „Wir haben schon vor einigen Jahren eine Reihe von Spielregeln festgelegt, an die wir uns strikt halten und die vor allem dazu dienen, unsere Inhalte, unsere Marken und unser Geschäftsmodell zu schützen“, betont Marc Schröder. So müsse zum einen sichergestellt sein, dass



Seit Februar 2012 online: die „RTL Inside“-App.



„WIR HABEN SCHON VOR EINIGEN JAHREN EINE REIHE VON SPIELREGELN FESTGELEGT, AN DIE WIR UNS STRIKT HALTEN UND DIE VOR ALLEM DAZU DIENEN, UNSERE INHALTE, UNSERE MARKEN UND UNSER GESCHÄFTS-MODELL ZU SCHÜTZEN.“

Marc Schröder, Geschäftsführer RTL Interactive




Matthias Büchs, Bereichsleiter Online/Mobile/Teletext
bei RTL Interactive

die Inhalte nicht verändert oder mit anderen Inhalten vermischt werden. Zum anderen müsse es für den Zuschauer jederzeit klar ersichtlich sein, dass die Inhalte beispielsweise von RTL oder von Vox stammen. Und schließlich dürfe die direkte Vermarktung der Inhalte ausschließlich durch die Mediengruppe RTL erfolgen. „Solange dies gewährleistet ist, gestalten wir alle relevanten Möglichkeiten, auch über Drittanbieter unsere Inhalte zu den Zuschauern zu transportieren“, betont Schröder.

Dass RTL Interactive aufgrund dieser strikten Kontrolle seiner Inhalte von manchen Internetaktivisten als „Bremsen“ der digitalen Entwicklung wahrgenommen werden könnte, damit kann Geschäftsführer Marc Schröder gut leben: „Erfahrungen anderer Branchen, wie etwa der Musikindustrie, haben gezeigt, dass es gerade beim Angebot professioneller Inhalte in der digitalen Welt Spielregeln braucht.“ Nicht alles, was technisch machbar sei, sei auch sinnvoll und im Sinne eines dauerhaft vielfältigen Fernsehangebots. Das Überspringen von Werbung etwa sei technisch einfach machbar und hätte für den einen oder anderen vielleicht seinen Reiz. Nur würde es gleichzeitig die Basis des Mediengruppen-Geschäfts zerstören – und damit auf lange Sicht die Erstellung eben dieser attraktiven Inhalte verhindern. „Das ist nicht immer populär, aber am Ende überzeugen diese Argumente auch die Infrastrukturbetreiber, denn schließlich sind alle Beteiligten gleichermaßen an funktionierenden Geschäftsmodellen interessiert.“ Und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle steht RTL Interactive ja keineswegs auf der Bremse, sondern tritt vielmehr – um beim Bild zu bleiben – kräftig aufs Gas. „Nur so“, ist sich Marc Schröder sicher, „können wir die künftigen Rahmenbedingungen für unser Geschäft mitgestalten.“

Beeindruckende Nutzerzahlen

Ein neues Angebot, dessen Entwicklung RTL Interactive in den vergangenen Jahren massiv vorangetrieben hat, sind die sogenannten Catch-up-Services der „Now“-Familie, Internetportale der verschiedenen Mediengruppen-Sender, über die die Zuschauer verpasste Sendungen oder Serien sieben Tage lang kostenlos, dafür aber mit Werbung versehen, abrufen können. „Mittlerweile bieten wir fünf ‚Now‘-Portale an: RTL Now, Vox Now, RTL II Now, Super RTL Now und direkt seit Senderstart auch RTL Nitro Now – zusammen bringen es diese Portale bereits auf mehr als 11.000 abrufbare Programmstunden“, so Matthias Büchs. Und die Nutzerzahlen, die vor allem die verschiedenen „Now“-Dienste inzwischen vorweisen können, sind beeindruckend. „Über die ‚Now‘-Portale, das Videoclip-Portal Clipfish sowie die verschiedenen Websites und Apps werden mittlerweile bis zu 118 Millionen Videos pro Monat abgerufen – mehr als zehn Prozent davon mobil“, sagt Matthias Büchs.



„ÜBER DIE ‚NOW‘-PORTALE,
DAS VIDEOCLIP-PORTAL
CLIFFISH SOWIE DIE VERSCHIE-
DENEN WEBSITES UND APPS
WERDEN MITTLERWEILE BIS
ZU 118 MILLIONEN VIDEOS PRO
MONAT ABGERUFEN – MEHR
ALS ZEHN PROZENT DAVON
MOBIL.“

Matthias Büchs



Rund 40 Prozent dieser von den Usern angeschauten Videos seien sogenannte „Longform“-Videos, also beispielsweise komplette Sendungen oder Serienfolgen.

Am PC und mobil werden die „Now“-Angebote also bereits millionenfach genutzt – was fehlt, ist bislang die Verfügbarkeit am heimischen Fernseher, doch auch hier arbeitet RTL Interactive mit Hochdruck an neuen Angeboten. Schließlich sind immer mehr Fernsehgeräte auch online-fähig, bei den aktuellen Modellen gehört das längst zum Standard. Über den gemeinsamen technischen Standard HbbTV ist es möglich, die Online-Portale der „Now“-Familie problemlos auf dem Fernsehgerät anzuzeigen und zu nutzen. Ein Programm, das ursprünglich bei RTL ausgestrahlt wurde, anschließend im Internet über RTL Now verfügbar ist, kehrt dann gleichzeitig wieder zurück auf den Fernsehschirm – so schließt sich der Kreis. Um es den Zuschauern künftig noch einfacher zu machen, spricht die Mediengruppe RTL Deutschland dazu aktiv mit Geräteherstellern und Infrastrukturanbietern über die Spielregeln zur Einbindung der „Now“-Angebote. So hat sie im Juni 2012 einen umfassenden Vertrag mit dem größten deutschen Kabelnetzbetreiber, Kabel Deutschland, abgeschlossen, der auch die Integration der „Now“-Angebote im Laufe dieses Jahres beinhaltet. Wichtig ist dabei auch die künftige Messbarkeit der nichtlinearen Nutzung, um den Werbekunden eine konvergente Währung für Bewegtbildinhalte über alle Plattformen zu übermitteln.

Attraktive Angebote schaffen

Unterdessen arbeitet RTL Interactive längst am nächsten Schritt der mobilen Entwicklung: „Bis Ende 2012 werden wir die kostenpflichtigen RTL- und RTL-Now-Apps zusammenführen und damit das Live-Programm von RTL mit dem Catch-up-Service RTL Now in einer einzigen App verfügbar machen“, erklärt Matthias Büchs. Wie hoch die monatlich anfallenden Abogebühren für diese Mischung aus werbefinanzierten und Inhalten gegen Entgelt sein werden, wird derzeit noch getestet. „Hier befinden wir uns nach umfangreichen Erfahrungen mit werbefinanzierten und kostenpflichtigen Apps noch weiter in der Experimentierphase“, betont Matthias Büchs. Dies gelte im Übrigen auch für die Preisgestaltung bei anderen Online- und Mobilangeboten. Die Mediengruppe RTL müsse schlichtweg überall mit eigenen Angeboten vertreten sein, müsse möglichst viel mit dem Augenmerk auf belastbare Geschäftsmodelle ausprobieren. Denn so viel sei klar: „Der Werbemarkt wird nicht kleiner, er verteilt sich nur anders – und deshalb muss die Mediengruppe RTL möglichst viele attraktive Angebote schaffen, die viele Nutzer erreichen und damit auch attraktiv für die Werbekunden sind.“



„Second Screen“-App RTL Inside

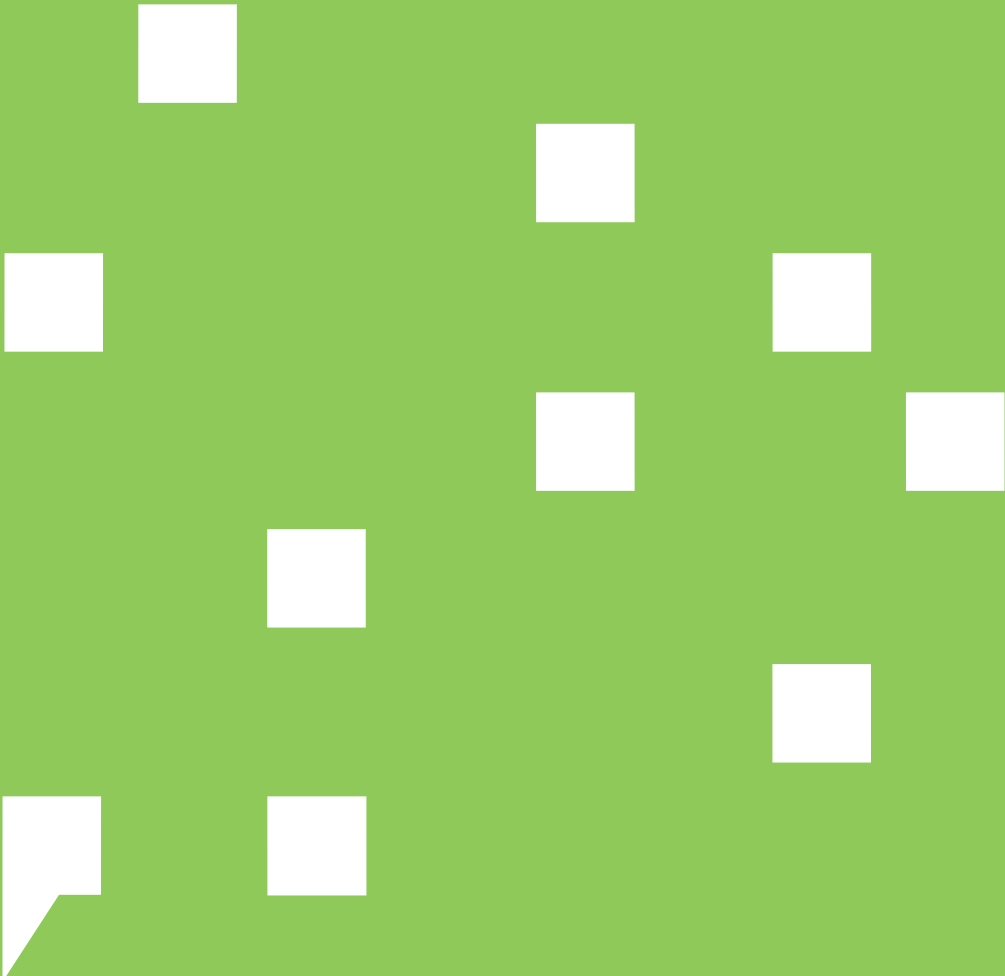
Doch das Fernsehen ist in den vergangenen Jahren nicht nur mobil geworden, viele Zuschauer, gerade in der so wichtigen jungen Zielgruppe, haben auch ihre Sehgewohnheiten geändert. Anstatt das Programm rein passiv zu verfolgen, wollen sie sich während mancher Sendungen per Smartphone oder Tablet über deren Inhalte mit ihren Freunden austauschen, wollen das Geschehen beispielsweise über Facebook kommentieren oder weiterempfehlen. In den USA ist dieser Trend der Parallelnutzung von Inhalten – Second Screen genannt – schon weit verbreitet, und auch in Deutschland nutzt bereits jeder vierte Zuschauer ein weiteres Endgerät, während er fernsieht. An genau diese wachsende Zielgruppe wendet sich RTL Interactive seit Februar 2012 mit seiner neuen App „RTL Inside“.

„RTL Inside“ versorgt die Zuschauer mit zahlreichen Hintergrundinformationen zu aktuell laufenden RTL-Sendungen. Dazu bietet die App rund um die Uhr Kommunikationsmöglichkeiten zu Shows, Nachrichten und Serien. Dies geschieht mithilfe der „Check In“-Funktion, mit der die Zuschauer ihren Freunden über soziale Netzwerke mitteilen, was sie gerade bei RTL sehen. Zusätzlich haben sie die Möglichkeit, mittels der App in der RTL-Community oder in sozialen Netzwerken wie Twitter und Facebook sowie künftig über wer-kennt-wen.de live über die Sendungen mit ihren Freunden zu sprechen. Videos und Berichte zu den Formaten sowie aktuelle News runden das „RTL Inside“-Angebot ab. So können die User zum Beispiel Playlists von Songs aus einer gerade laufenden Folge der Soap „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ abrufen, jede Menge Videos zu ihren Lieblingssendungen ansehen oder auch den „DSDS“-Siegersong sofort herunterladen. Erste positive Erfahrungen mit solchen Second-Screen-Angeboten machte RTL Interactive bereits 2011 bei den Apps zu den Talentshows „Deutschland sucht den Superstar“ und „X Factor“.

Bei den Nutzern kam die neue App gut an. Zum Start erhielt sie eine Top-3-Platzierung unter „Neu und beachtenswert“ in Apples App Store, und mittlerweile verzeichnet sie rund eine halbe Million Downloads aus dem Google-Play- und dem Apple-App-Store. „Auch die Nutzungszahlen können sich sehen lassen“, meint Matthias Büchs, „monatlich werden im Schnitt mehr als eine Million Videos über die App abgerufen und knapp zehn Millionen Page Impressions erzeugt.“ Zusätzlich haben sich seit dem Start der App rund 20.000 User in die RTL-Sendungen „ingecheckt“, und während einer Sendung wie „Deutschland sucht den Superstar“ werden zu Posts in der App zwischen 1.000 und 3.000 Kommentare abgegeben. „Für uns ist das eine äußerst vielversprechende Entwicklung, die auf der einen Seite das TV-Erlebnis deutlich aufwertet – der Big Screen für die Unterhaltung, der Second Screen für die persönliche Kommunikation rund herum – und gleichzeitig die Zuschauer enger an unsere Sender und Marken bindet“, betont Geschäftsführer Marc Schröder.



Positive Erfahrungen mit „Second Screen“-Angeboten machte RTL Interactive bereits 2011 mit der App zu „Deutschland sucht den Superstar“.



EMBRACE DIGITAL 2

Wie Verlage auf die Umwälzungen im Buchgeschäft reagieren



EMBRACE DIGITAL

Wie Verlage auf die Umwälzungen im Buchgeschäft reagieren



Random House, Inc.

New York

Random House, Inc. hat früh die ersten Schritte in die digitale Welt gewagt.

BENET

MM



Mit dem Attribut „historisch“ soll man bekanntlich vorsichtig umgehen, doch anders lässt sich die totale Umwälzung des weltweiten Buch- und Verlagsgeschäfts, die momentan stattfindet, wohl kaum nennen. Eine ganze Branche ist dabei, sich selbst neu zu erfinden und die tradierten Beziehungen zwischen Verleger, Autor, Buchhändler und Leser neu zu definieren. Nirgendwo wird dies im Moment deutlicher als in den USA, wo die digitale Transformation sich am schnellsten vollzog und am weitesten vorangeschritten ist – und auf die die Verlage in anderen Ländern deswegen gebannt schauen. Der US-amerikanische Buchmarkt zeigt in vielerlei Hinsicht, was diesen Ländern, sei es Großbritannien, Deutschland oder Spanien, noch bevorsteht. Eines der Zentren dieser Umwälzung findet sich unter der Adresse Broadway 1745 in New York, Sitz von Random House, der größten Verlagsgruppe des Landes. Denn so, wie andere Länder auf die USA blicken, um einen Blick auf die künftige Entwicklung zu erhalten, so schaut die US-Buchbranche auf den heimischen Marktführer. Wie Random House, Inc. mit dem rasanten Aufstieg des elektronischen Buches und den neuen Herausforderungen der digitalen Welt umgeht, erläuterten Digitalexperten der US-Verlagsgruppe dem BENET für die Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“.

Das Tempo, in dem sich die digitale Entwicklung bei Random House, Inc. vollzogen hat, ist atemberaubend. Noch Mitte 2007 lag der Umsatzanteil von E-Books am Gesamtumsatz bei unter einem Prozent, E-Book-Reader waren kaum verbreitet, ob und wann der lange prophezeite Durchbruch des neuen Mediums stattfinden würde, stand in den Sternen. Ungeachtet dessen hatte Random House, Inc. bereits seit Mitte der 1990er-Jahre damit begonnen, sich digitale Buchrechte zu sichern und die Titel der eigenen Backlist zu digitalisieren. Diesen frühen Maßnahmen folgte 2006 der Aufbau eines umfassenden Systems zur digitalen Archivierung und Distribution. Während diese Investitionen in keinem Verhältnis zum damaligen, winzigen Umsatzanteil von E-Books standen, führten sie im Ergebnis zu einem entscheidenden Vorsprung bei der Verfügbarkeit digitaler Inhalte sowie den dazugehörigen Prozessen und Systemen. Als Amazon dann Ende 2007 sein Kindle-Lesegerät einführte, stand die digitale Infrastruktur von Random House, Inc. bereit – und das digitale Wachstum konnte beginnen.

2012, so die Erwartung der US-Verlagsgruppe, wird der Umsatzanteil des Digitalgeschäfts wohl bereits bei etwa 25 Prozent liegen. „Random House hat den digitalen Wandel relativ frühzeitig angenommen – als der Markt dann Fahrt aufnahm, hat sich das ausgezahlt“, sagt Madeline McIntosh nicht ohne Stolz. Als COO von Random House ist sie auch für das Digitalgeschäft des Verlagshauses zuständig.

Für diese proaktive Art, an Dinge heranzugehen, hält die englische Sprache den schönen Begriff „embrace“ bereit, der sich mit „etwas annehmen“ oder „etwas zu eigen machen“ übersetzen lässt. „Embrace Change“, die digitale Transformation aktiv anzunehmen, dieses Kunststück ist Random House, Inc. in bemerkenswert kurzer Zeit gelungen. „Die rasante Marktentwicklung innerhalb von nur zwei Jahren hat dazu geführt, dass wir die unausweichlichen Anpassungen innerhalb eines komprimierten Zeitrahmens durchführen mussten“, erinnert sich Madeline McIntosh. „Während das Tempo sich in dieser Zeit geradezu schwindelerregend anfühlte, hat es uns auf jeden Fall gutgetan. Es gab einfach nicht viel Raum für eine ‚Verweigerungsphase‘. Wir mussten vielmehr akzeptieren, dass die Leser dieses neue Format wirklich wollen – und dass wir, um weiterhin Marktführer zu bleiben, uns dieses Format von ganzem Herzen zu eigen machen mussten. ‚Embrace Digital‘ wurde zu unserem Mantra.“

Inhalte-Expertise ist Kernkompetenz

Dieser Wandel in der Denkweise macht sich mittlerweile in allen Arbeitsbereichen von Random House, Inc. bemerkbar, auch in denjenigen, an deren Ende nach wie vor das gedruckte Buch steht. „Random House hat sich grundsätzlich von der früher praktizierten Denkweise verabschiedet, bei der sich Verleger, Marketingteams und Verkäufer an den verschiedenen Formaten wie Hardcover oder Taschenbuch orientiert haben“, so Madeline McIntosh. „Heute ist uns stattdessen bewusst, dass die Inhalte-Expertise unsere Kernkompetenz ist – und dass diese Kompetenz durch einen Wechsel der Formate oder Kanäle eben nicht grundsätzlich bedroht ist. Für uns ist wichtig, welche Bücher sich die Konsumenten zum Lesen aussuchen, nicht wie sie sie lesen.“ Obwohl eine Atmosphäre konstanter Marktveränderung viel von allen Beteiligten abverlange, habe die „Embrace Digital“-Denkweise, das aktive Annehmen der digitalen Transformation, dazu geführt, dass die Teams im gesamten Unternehmen den Veränderungen mit Selbstvertrauen und Optimismus begegneten.

Voraussetzung für die rasante und grundlegende digitale Transformation, darüber sind sich alle Beteiligten einig, waren und sind eine kooperative Atmosphäre, eine Kultur der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, die eine schnelle Verbreitung von Informationen begünstigt, sowie die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den digitalen Wandel mitzugestalten und wo immer möglich anzuführen. Wie Nihar Malaviya, Senior Vice President, Strategy, Analytics & Program Development, betont, mache es wenig Sinn, in einem Unternehmen lediglich isolierte Silos voller Digitalwissen

aufzubauen. „In einem Markt, der sich so schnell verändert, ist es von grundsätzlicher Bedeutung für Unternehmen, sich Wissen aus allen Bereichen anzueignen und dieses Wissen schnellstmöglich so vielen Mitarbeitern wie möglich zugänglich zu machen, um weiterhin an der Spitze zu stehen.“

Neues Know-how und neue Qualifikationen

Aus diesem Grund organisiert Random House neben regelmäßigen Treffen der Experten aus den verschiedenen Verlagen und der Zentrale, dem „Internet Marketing Forum“, auch digitale Workshops und Kurse für eine größere Zahl von Mitarbeitern. Die Bandbreite der behandelten Themen reicht von Metadata-Management und Online-Suchtools über Einführungen in das digitale Marketing bis hin zur Organisation von Facebook- oder Google-Kampagnen. „Bis heute haben mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen an wenigstens einer Veranstaltung teilgenommen, viele auch an mehreren“, erklärt Amanda Close, Senior Vice President, Director, Digital Marketplace Development.

Nina von Moltke, Senior Vice President, Director, Digital Publishing Development bei Random House, nennt als bestes Beispiel für den Einsatz der neu erworbenen Kenntnisse die Vertriebsmitarbeiter der Verlagsgruppe. Wo es früher vor allem darum gegangen sei, den Buchhändlern neue Titel zu verkaufen, würden sie heute über die verschiedensten Kanäle aktiv, hielten öffentliche Vorträge zu neuen Random-House-Büchern oder machten sich als Blogger einen Namen. „Manche unserer Vertriebsmitarbeiter gelten mittlerweile vor Ort als regelrechte Koryphäen der Buchwelt“, so von Moltke. Sie betont auch die Bedeutung eines breiten internen Wissens zu digitalen Themen im täglichen Umgang der Verlage mit den Autoren. „Unsere Autoren stehen immer im Fokus. Wir sind ihr wichtigster Partner, und sie erwarten von uns, dass wir sie mit dem besten Rat und der besten Unterstützung versorgen – auch was Informationen über neue digitale Formate angeht, über neue Wege, Leser zu erreichen, sowie über effektive Werkzeuge, um ihr Publikum zu vergrößern.“

Die Befürchtung der Branche, dass die Autoren die neuen digitalen Angebote massenhaft dazu nutzen könnten, ihre Werke künftig im Eigenverlag rein elektronisch selbst zu veröffentlichen, hat sich für Random House nicht bestätigt. „Es stimmt, dass es für einen Autor heute sehr viel einfacher als früher ist, ein Buch digital selbst zu verlegen. Gleichzeitig macht es die zunehmende Fülle von Titeln immer schwieriger für ein neues Buch, überhaupt wahrgenommen zu werden und einen Durchbruch zu erzielen“, erklärt



Madeline McIntosh, COO von Random House, Inc.

von Moltke. Und so zögen es die meisten Autoren vor, die harte Arbeit, die es bedeutet, einem Buch Aufmerksamkeit zu verschaffen und dessen Vertrieb zu maximieren, einem Verlag zu überlassen. „Aber natürlich müssen wir ihnen permanent die Gewissheit geben, dass sie nirgendwo besser aufgehoben sind als bei uns, dass kein anderer Verlag ihnen so viel zu bieten hat wie wir.“

Auf der anderen Seite ermöglichen selbstverlegte Bücher es den Verlagen, Talente zu entdecken, die bei den Lesern gut ankommen. Ein aktuelles und sehr beeindruckendes Beispiel hierfür ist die „Fifty Shades“-Trilogie von E. L. James. Nachdem Random House die Rechte an dem ursprünglich nur digital erschienenen Werk erworben hatte, verkauften die Verlage in den USA, Kanada und Großbritannien seit Anfang April rekordverdächtige 40 Millionen Bücher und blockieren mit den drei Bänden bis heute die Spitzenpositionen in den jeweiligen Bestsellerlisten. Und auch die Verkaufszahlen von Goldmann in Deutschland und Random House Mondadori im spanischsprachigen Raum, wo die Bücher ebenfalls Nummer-eins-Bestseller sind, sind beeindruckend.

Neue Services für Autoren

Um die persönlichen Beziehungen zu den Autoren zu ergänzen und um sie in der sich schnell wandelnden Buchwelt mit Informationen und Ressourcen zu versorgen, hat Random House, Inc. im März 2012 ein eigenes Portal nur für Autoren gestartet, das „Random House Author Portal“. Es bietet regelmäßig aktualisierte Informationen, wie beispielsweise Verkaufszahlen zu den jeweiligen Büchern oder zur Lizenzvergabe, aber auch aktuelle News und eine Vielzahl von Online-Marketing-Ressourcen. „Mit dem ‚Author Portal‘ bieten wir unseren Autoren nicht nur einen großartigen Service an, sondern vor allem auch eine nie dagewesene Transparenz“, betont Nina von Moltke.

Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des E-Book-Geschäftsmodells liegt in der Bereitschaft der Käufer, angemessene Preise für E-Books zu zahlen. „Anders als in anderen Branchen waren Buchinhalte, vor allem Bestseller, nie vollständig umsonst verfügbar“, erklärt Nihar Malaviya. Er betont, dass es keineswegs immer Sinn mache, auf die vielen selbsternannten Experten der „Blogosphäre“, der Internetgemeinde, zu hören, die beispielsweise mit dem Aufkommen der E-Books vehement für deren kostenlose beziehungsweise äußerst günstige Bereitstellung oder eine reine Werbefinanzierung eingetreten seien. „Doch unsere Marktforschung und unsere eigenen Erfahrungen zeichnen rasch ein anderes Bild. Konsumenten sind bereit, für unsere Inhalte im Internet zu zahlen – vorausgesetzt, sie können sie bequem für jedes gewünschte Gerät, auf dem sie sie lesen wollen, erwerben“, so Malaviya.



Von oben links: Nihar Malaviya, Amanda Close, Nina von Moltke, Chris Hart, Maya Mavjee, Gina Centrello – Digitalexperten und Verleger von Random House, Inc. sprachen mit dem BENET darüber, wie die US-Verlagsgruppe mit den Herausforderungen der digitalen Welt umgeht.

Wie viel die Käufer dann bereit sind zu zahlen, ist allerdings eine andere Frage und muss durch die Verlage immer wieder aufs Neue ermittelt werden. Bei Random House steht hinter der Preisfindung für E-Books ein hochkomplexer Analyseprozess, bei dem automatisiert bei 250.000 E-Book-Titeln die Preisentwicklung auf täglicher Basis beobachtet wird. „Die nötigen IT-Systeme wurden allesamt im eigenen Haus entwickelt“, erläutert Nihar Malaviya. Darüber hinaus experimentiert die US-Verlagsgruppe, die ja im Rahmen des sogenannten Agency-Modells die E-Book-Preise für den Endverbraucher selbst festlegt, immer wieder mit Preisanpassungen, um die optimale Balance zwischen Einzelpreis und verkauften Stückzahlen zu ermitteln. Und da der E-Book-Umsatzanteil immer weiter ansteigt, wird es für die Verlagsgruppe auch immer wichtiger, möglichst genaue Informationen über das Kauf- und Leseverhalten der Endkunden zu erhalten. „Das eigene Wissen über Käuferverhalten auszubauen, hat für uns Top-Priorität“, betont Malaviya.

Auswirkungen auf das gedruckte Buch

Die digitale Transformation hat nicht nur die Arbeitsweisen und in Teilen auch das Selbstverständnis von Random House beeinflusst, sie hat auch direkte Auswirkungen auf das Geschäft mit den gedruckten Büchern. Denn während sich die Aufmerksamkeit anderer Verlage ausschließlich auf die Herausforderungen der digitalen Welt richtete, investierte Random House, Inc. in den vergangenen Jahren weiterhin auch in das gedruckte Buch, mit dem Ziel, dessen Distribution zu beschleunigen und die Verfügbarkeit zu erhöhen, um so zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. So entwickelte Random House, Inc. – branchenweit einmalig – das sogenannte Vendor Managed Inventory, das mittlerweile beim Marktführer Barnes & Noble, aber auch bei anderen Buchketten sowie unabhängigen Buchläden eingesetzt wird.

Dabei kümmert sich nicht mehr der Buchhändler selbst, sondern die Verlagsgruppe um die rechtzeitige Nachbestellung von Titeln. „Um das zu gewährleisten, haben wir ein eigenes IT-System entwickelt, das tagtäglich in jedem einzelnen Barnes & Noble-Buchladen für unsere Titel – und das sind zehntausende – den aktuellen Status ermittelt, daraus Verkaufstrends ableitet und wo nötig automatisch die Bestände anpasst“, erklärt Chris Hart, Vice President Information Technology bei Random House. Mit dem Ergebnis, dass sich aufgrund der höheren Verfügbarkeit von Random-House-Titeln der Marktanteil der Verlagsgruppe, beispielsweise im wichtigen Weihnachtsgeschäft des vergangenen Jahres, erhöht hat. „Und wir haben gleichzeitig eine wichtige Zielgruppe, die Buchhändler, glücklich gemacht“, ergänzt Nihar Malaviya.

Überall da, wo der stationäre Buchhandel die Menschen nicht mehr erreicht – und das ist in den USA an immer mehr Orten der Fall –, kommt dem Marketing eine entscheidende Rolle zu, um den Autoren die größtmögliche Leserschaft zu vermitteln. Seit Mai 2011 gibt es bei Random House, Inc. ein eigenes Marketing Board mit Marketing- und PR-Führungskräften aus jeder Verlagsgruppe mit der Aufgabe, neue und übergeordnete Trends zu identifizieren sowie das Kaufverhalten der Endkonsumenten besser zu verstehen. „Denn um auf unsere Autoren aufmerksam zu machen, müssen wir mehr als je zuvor die Leser verstehen lernen“, betont die Marketingexpertin Amanda Close. Dabei hat das Marketing Board drei strategische Schwerpunkte gesetzt, dieses Ziel zu erreichen: Aufbau von Wissen über Endkunden (Consumer Insight) und eine konsumentenorientierte Denkweise im gesamten Unternehmen, Entwicklung skalierbarer Lösungen und der Fähigkeit, gezielt Meinungsführer wie Blogger, aber auch traditionelle Medien anzusprechen, sowie Investitionen in die Fähigkeit, die Effektivität von Marketing- und PR-Kampagnen zu messen und zu verstehen.

Ein Mittel, um Leser direkt zu erreichen, sieht Amanda Close in der Zusammenarbeit mit sogenannten Verticals, Internetportalen zu bestimmten Themen wie Familie oder Kochen, die sich durch eine klar definierte, meist sehr aktive Nutzergruppe auszeichnen. So arbeitet Random House, Inc. beispielsweise mit dem Politikportal politico.com zusammen und betreibt auf der Seite einen Online-Buchladen mit Buchempfehlungen zu politischen Themen, das „Politico Bookshelf“. „Unsere Zusammenarbeit mit Politico dient uns als erfolgreiches Beispiel für andere Partner und hat viel Interesse geweckt“, sagt Amanda Close. „Die Idee dahinter ist für uns, neue Präsentationsmöglichkeiten und neue Wege, Bücher zu entdecken, zu schaffen – und so die Verkäufe über eine Reihe von kooperierenden Buchhändlern zu erhöhen. Der Politico-Buchladen beispielsweise fördert die Verkäufe der Buchhandlung Politics & Prose, einem örtlichen Buchhändler in Washington D. C., der auf aktuelles Geschehen und Politik spezialisiert ist – das passt sehr gut zueinander.“

Eine Reihe neuer Projekte

Spricht man mit den Digitalexperten bei Random House, wird schnell klar, dass die digitale Transformation des Unternehmens im vollen Gange und noch längst nicht abgeschlossen ist. So ist der E-Book-Anteil wie erwähnt beispielsweise bei aufwändigen illustrierten Sachbüchern im Gegensatz zur Belletristik noch relativ gering. Denn im Gegensatz zum in Schwarz-Weiß gedruckten Roman ohne Bilder lässt sich das Leseer-



„American Grown“ von Michelle Obama (Crown)

lebens für Bücher, die mit ganzseitigen Fotos oder vierfarbigen Illustrationen daherkommen, sehr viel schwerer digital erzielen. Normalerweise ist dafür eine aufwändige Buch-App nötig, deren Produktion viel Zeit und Geld verschlingt. „Hier stecken wir noch mitten in der Experimentierphase“, erklärt Maya Mavjee, President & Publisher der Crown Publishing Group, die eine Reihe neuer Projekte gestartet hat, um für die Autoren der Verlagsgruppe sinnvolle digitale Anwendungen zu kreieren. „Wenn wir neue, individuelle Produkte schaffen, versuchen wir stets, das, was wir entwickelt und gelernt haben, für viele andere Titel und Autoren, die wir verlegen, nutzbar zu machen“, sagt Maya Mavjee.

Begleit-App zum gedruckten Buch

So veröffentlichte Crown beispielsweise im Frühjahr 2012 „American Grown“, den Nummer-eins-Bestseller der First Lady Michelle Obama, erfolgreich auch in einer digitalen Version. Allerdings nicht als Buch-App, sondern als Interactive E-Book, also als herkömmliches E-Book mit zusätzlichen Funktionen, die den Lesern eine erweiterte, durchgängig vierfarbige Leseerfahrung vermittelt. Das „American Grown“-E-Book bietet die Funktionalitäten einer Buch-App und ist nach Einschätzung von Maya Mavjee der bislang wohl ausgefeilteste digitale Titel eines großen Verlagshauses. Das interaktive E-Book wurde gemeinsam vom Verlag, dem zentralen E-Book-Produktionsteam von Random House, Inc. und der Random-House-Digitalagentur Smashing Ideas in enger Zusammenarbeit mit Apple entwickelt. Das Ergebnis wurde auch beim Treffen der Apple-Entwickler, der World Wide Developers Conference 2012, präsentiert. Ebenfalls neu ist die Idee einer Begleit-App zum gedruckten Buch, die Crown gerade testet. Das neue Diätbuch „The Fast Metabolism Diet“ von Haylie Pomroy beispielsweise wird dabei von einer App begleitet, mit deren Hilfe der Nutzer seinen Diätplan einhalten kann.

Großes Potenzial sieht die Crown-Verlegerin für ihren Bereich darin, die Autoren künftig noch stärker als bislang schon beim Aufbau eigener Marken zu unterstützen. „Wir können sie beim Thema ‚Video‘ unterstützen, beim Thema ‚Merchandising‘ und auch beim Aufbau von Communitys – das nötige Know-how dafür hat Random House“, so Maya Mavjee. All dies mit dem Ziel, den Autoren einen möglichst wertvollen Service zu bieten und sie so langfristig an den Verlag zu binden.

Doch auch im Bereich der Fiction, bei dem E-Books schon heute einen wesentlichen Teil der Verkäufe ausmachen, ist die Entwicklung längst nicht am Ende. Die Verlagerung auf den digitalen Vertrieb bringt beispielsweise für das Marketing ganz neue Herausfor-

derungen mit sich. „Wir müssen für die Leser neue Wege schaffen, auf denen sie Bücher entdecken können“, betont Gina Centrello, Präsident und Publisher der Random House Publishing Group. Einer dieser Wege ist die „Digital Only“-Initiative ihrer Verlagsgruppe. Dabei erhalten die Leser die Gelegenheit, eine Kurzgeschichte als E-Book für 1,99 oder 2,99 US-Dollar zu kaufen, die jeweils Appetit machen soll auf ein neues Werk des Autors.

„Unsere ‚E-shorts‘ haben sich für uns zu einem großartigen Marketing-Tool entwickelt“, so Gina Centrello. „Viele der Kunden, die diese kurzen Stücke lesen, kaufen anschließend auch das neue Buch, als E-Book oder sogar als Hardcover.“ Dass der Verlag nun bereits vor Veröffentlichung eines neuen Buches damit verbundene Kurztexte anbieten könne, unterstütze die Werbung und biete neuen Lesern einen attraktiven Anreiz. Derartige Vorab-Kurztexte hat Random House bereits von Bestsellerautoren wie Dean Koontz, Debbie Macomber, Lee Child, Karin Slaughter und Steve Berry veröffentlicht.

Und die Random-House-Verlage nutzen die neuen Online-Möglichkeiten in Kombination mit ihrem Know-how und ihrem gesammelten Wissen ganz gezielt, um den Autoren neue Lesergruppen zu erschließen. So schaffte es Gina Centellos Verlagsgruppe beispielsweise mit cleverem Marketing, ihren Bestsellerautor Lee Child, eigentlich ein Autor des vor allem bei Männern beliebten Genres Actionthriller, auch für Frauen interessant zu machen. Ebenso gelang es, der Autorin Janet Evanovich vor allem bei den digitalen Verkäufen zu noch mehr Erfolg zu verhelfen.

Die Trends von morgen

Das alles nicht zuletzt mit dem Ziel, den Autorinnen und Autoren jeden Tag aufs Neue den Wert der Verlagsarbeit zu beweisen. „Wir wollen unseren Autoren eine einzigartige Erfahrung bieten – dafür reden wir mit ihnen, dafür hören wir ihnen vor allem aber auch zu“, so Gina Centrello. „Denn wir glauben daran, dass mit uns jeder Autor noch erfolgreicher werden kann, dass wir ihn zunächst dabei unterstützen können, das beste Buch zu machen, und ihm anschließend die größtmögliche Leserschaft verschaffen können – und das über alle Kanäle.“

Geht es um die künftige Entwicklung der Buchbranche und deren digitale Transformation, dann schauen die Random-House-Kolleginnen und -Kollegen in aller Welt wie eingangs erwähnt gerne auf die USA. Doch auf wen schauen eigentlich die US-Kollegen, wollen sie etwas über Trends und die künftige Richtung erfahren? „Wir lernen natürlich von anderen Unternehmen, von anderen Branchen. Die Welt da draußen ist schließlich viel größer als die Verlagswelt“, erklärt Nihar Malaviya. Experten wie er oder Christo-

pher Hart bereiten sich in Gedanken schon auf die nächsten Stufen der digitalen Transformation vor, in denen es vielleicht verstärkt um das sogenannte Social Reading gehen wird, also das gemeinsame Lesen und Erleben von Büchern online.

Dann allerdings kommen für den IT-Experten Christopher Hart weitere, ganz neue Herausforderungen auf die Verlage zu: Sie müssten künftig dafür sorgen, dass ihre Inhalte – ganz gleich ob E-Books, Webseiten oder Facebook-Fanseiten – stets auf einem aktuellen Stand bleiben. „Bei gedruckten Büchern akzeptiert es der Leser, dass der Inhalt vielleicht nicht aktuell ist, für digitale Inhalte kann dies nicht gelten“, so Hart. Um zu gewährleisten, dass beispielsweise Links in E-Books auch noch nach Jahren funktionieren, müssten Verlage eine intelligente, eine „smarte“ IT-Architektur entwickeln und einsetzen.

Eines allerdings bleibt bei aller Veränderung, bei aller Transformation gleich: „Heute wie früher besteht die Aufgabe der Verlage darin, den Lesern neue, spannende Leseerfahrungen zu ermöglichen – das ‚Warum wird gelesen‘ bleibt, nur das ‚Wie wird gelesen‘ ändert sich“, betont Nihar Malaviya.

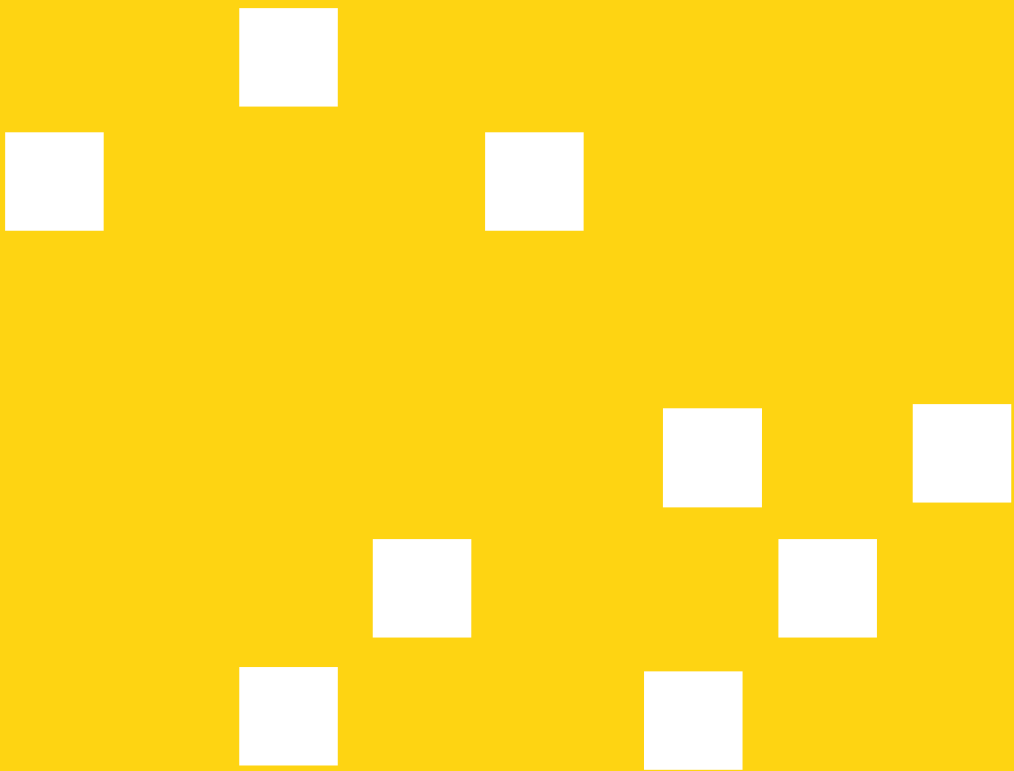
„DAS ‚WARUM WIRD GELESEN‘
BLEIBT, NUR DAS ‚WIE WIRD
GELESEN‘ ÄNDERT SICH.“

Nihar Malaviya



GESCHICHTEN ERZÄHLEN 3

Wie Journalismus im Zeitalter von Apps & Co. funktioniert



GESCHICHTEN ERZÄHLEN

Wie Journalismus im Zeitalter von Apps & Co. funktioniert



Verlagsgruppe News

Wien

Für die G+J-Verlagsgruppe News haben die Apps der Zeitschriften „News“ und „Profil“ einfach nur Vorteile.

BENET



Sie müsse nur noch kurz ihre Unterlagen holen, sagt Nana Siebert auf dem Weg zur Dachterrasse des Wiener News-Towers mit herrlichem Panorama weit über die Dächer der österreichischen Hauptstadt. Für einen Augenblick verschwindet sie in ihrem gläsernen Büro. Zurück kommt die Journalistin nicht etwa mit Block und Stift, mit einem Stapel Magazine oder Mappen, sondern – es war eigentlich vorherzusehen – nur mit einem iPad in der Hand. Nur mit dem kleinen Tablet-PC, auf den sie, die Online-Überzeugungstäterin, fast im Alleingang und binnen weniger Wochen zwei der wichtigsten G+J-Magazine Österreichs gebracht hat: erst die erfolgreiche Illustrierte „News“, dann sogar das alt-ehrwürdige Nachrichtenmagazin „Profil“. Letzteres so gut, dass Apple die „Profil“-App zwischenzeitlich zur App des Monats gekürt hatte und, wichtiger noch, dass immer mehr Kollegen von Nana Siebert, gestandene Journalistinnen und Journalisten wie sie, ihre berufliche Skepsis und ihre persönlichen Berührungängste gegenüber neuen Medien und neuen Formen des Journalismus ablegen. Für manche ist das eine kleine Revolution, für das Unternehmen Teil seiner digitalen Transformation. Über beides erzählt Nana Siebert im Rahmen der BENET-Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“.

Erzählen – das ist das Stichwort. Das ist für Nana Siebert die Brücke von der alten in die neue, von der gedruckten in die digitale Welt der Apps und Verticals, der Online-Zeitschriften und E-Magazines. In dieser Welt sieht die Journalistin für ihr Metier „einfach nur Vorteile“: „Hier haben wir alle Möglichkeiten, unsere Geschichten multimedial so umfassend und gut zu erzählen, dass der Leser sie begreift und dass sie ihn fesseln“, ist Nana Siebert überzeugt und erklärt: „Es gibt keine Platzbeschränkung, wir können einer Geschichte so viele Zeilen geben, wie sie es verlangt, können sie mit endlos vielen schönen Fotos illustrieren und mit O-Tönen, Videos oder Hintergrundmaterial anreichern.“

Es gebe praktisch keine Grenzen, schwärmt sie für die neuen Möglichkeiten, die sie auch selbst immer lieber und immer öfter nutzt, wenn aus der Journalistin Siebert die Leserin Siebert wird. Oder besser die Nutzerin. „Wenn ich beispielsweise die ‚Gala‘ lesen will, dann will ich das hier und jetzt – egal wann, egal wo ich gerade bin.“ Von einem Kiosk abhängig zu sein – für sie ein Graus. Immer? „Nicht immer“, gesteht sie, „ein paar Coffee-Table-Magazine habe ich lieber zum Blättern und Lesen in der Hand.“ Oder eben zu Hause auf dem Coffee-Table. Denn da transportieren sie ein bestimmtes Image. Liegt dort beispielsweise „Beef“, signalisiert das in der Welt der Mittdreißiger: „Ich bin cool.“

Ob das in der Welt von deren Kindern noch so sein wird, bezweifelt Nana Siebert allerdings. Den Trend zur Informationsaufnahme über das Internet hält sie für unumkehrbar. Da reicht ihr der Blick auf den eigenen 14-jährigen Sohn. Doch während sich dessen Generation schon wieder andere, neue Wege der Information und Kommunikation



Nana Siebert, heute Leiterin „Woman Digital“ bei der Verlagsgruppe News



Profilierte sich als „App des Monats“: die App des Magazins „Profil“.

erschließt, hatte und hat Nana Siebert mit ihren Projekten zunächst einmal die Leser der klassischen, der gedruckten G+J-Magazine im Blick. Ihnen will sie auf digitalem Wege Neues und Zusätzliches bieten. Zuerst mit den Apps von „News“ und „Profil“, inzwischen mit dem Aufbau eines ganz neuen Online-Auftritts für „Woman“, der nicht mehr und nicht weniger werden soll als die erste Adresse für Frauen im Netz – zunächst in Österreich und dann vielleicht in allen deutschsprachigen Ländern. Doch dazu später mehr.

Eher Chance als Auftrag

Den Auftrag – sie selbst würde eher sagen die Chance –, eine App für „News“ zu entwickeln, bekam Nana Siebert im August 2010. Vier Monate und viele Nachtschichten später leuchtete die Beta-App von ihrem iPad. Gerade einmal zwei Stunden hatte es bei der Generalprobe gedauert, bis die Redakteurin und ihr nicht minder online-besessener Kollege Alexander Schilowsky die komplette aktuelle gedruckte Ausgabe mit 124 Seiten in eine App gegossen hatten und diese den letzten Testlauf bestanden hatte.

Das war wichtig. „Für ein Wochenmagazin wie ‚News‘, dessen App auch noch vor der gedruckten Ausgabe erscheinen soll, ist die schnelle Produktion ein Muss“, betont Alexander Schilowsky, um dann eindrucksvoll zu demonstrieren, was er mit „schnell“ meint. Seine Finger fliegen über die Tasten des PC, greifen nach der Maus, wischen über das neben der Tastatur liegende iPad, ziehen in Sekunden Texte, Schlagzeilen, Bilder und Bildunterschriften aus dem Content Management System der gedruckten „News“-Ausgabe in die App. Seite für Seite, Template um Template füllen sich. „Wir arbeiten nur mit maximal sieben solcher Formatvorlagen“, erklärt Alexander Schilowsky, „sie sind für das iPad optimiert und erlauben uns, die Seiten schneller zu gestalten.“ Zum Schluss noch ein paar flinke Korrekturen hier, ein paar HTML-Codes da, und fertig ist der App-Artikel, fertig ist die Pflicht.

Denn was dann kommt, nennt Nana Siebert die Kür und setzt sich selbst an den Rechner. „Mehr zum Thema“ steht vielsagend über der rechten Spalte in der Formatvorlage, der sie jetzt ihre Aufmerksamkeit widmet. Dort verlinkt sie auf Hintergrundinformationen zum Artikel, stellt weitere Interviewsequenzen ein, dazu Videos, O-Töne und ganze Bildergalerien. Inhalte, die aufgrund der natürlichen Begrenzungen in der gedruckten „News“ niemals unterzubringen gewesen wären, lassen sich hier nach Herzenslust einklinken. „In der App kann ein Redakteur die ganze Geschichte erzählen. Von Anfang bis Ende, mit allen Facetten“, freut sich die Journalistin und verdeutlicht an einem Beispiel, was sie damit meint.

„Zwei Wochen lang war mein Kollege Christoph Lehermayr in Äthiopien, um für eine Reportage über die Entwicklungshilfe in dem afrikanischen Land zu recherchieren. Er kam mit Blöcken voller Notizen, Hunderten von Bildern und noch mehr Eindrücken nach Hause – in der ‚News‘ jedoch standen ihm vier Seiten zur Verfügung.“ Doch Christoph Lehermayr sollte all das Material, das in der gedruckten Ausgabe naturgemäß keinen Platz fand, nicht umsonst geschaffen haben. Gemeinsam mit Nana Siebert brachte er es in die App: Karten, Infografiken, mehr als 30 Fotos – und die Videos, die er mit einer kleinen, einfachen Flipcam in Äthiopien aufgenommen hatte. Es ist eine runde, wunderschöne, beeindruckende Reportage geworden.

Beruf des Journalisten wandelt sich radikal

Über die Frage, ob alle ihre Kollegen inzwischen wie selbstverständlich Videos von Terminen und Recherchen mitbrächten, muss Nana Siebert schmunzeln. „Einige schon“, bekennt sie, „und das ist übrigens keineswegs eine Frage des Alters. Wir nehmen halt das Material, das wir bekommen.“ Doch setze in den Redaktionen ein Umdenken ein, das Teil der digitalen Transformation sei. „Jeder hier in der Verlagsgruppe News hat verstanden, dass es nicht mehr allein darum geht, einen Artikel zu recherchieren und in ein Layout hinein zu schreiben“, berichtet Siebert. Die Zeiten seien vorbei. Das Berufsbild der Redakteure wandle sich radikal. „Wir sind heute Texter, Layouter und Producer in einer Person.“

Manchem falle der Kulturwandel schwerer, andere fasziniere er, fährt Siebert fort und erinnert sich an ein Erlebnis außerhalb ihres Unternehmens in Paris. „Als ich am Beginn der App-Entwicklung stand und nach gelungenen Vorbildern suchte, war ich bei ‚Paris Match‘. Die haben eine richtig gute App.“ Dort habe sie einen älteren Feuilleton-Redakteur getroffen, der bis dato nicht einmal eine Schreibmaschine, geschweige denn einen PC benutzt hatte. Er weigerte sich einfach, diktierte seine Texte einer Sekretärin. Punkt. „Und dieser Mann sollte auf einmal seine Kritik der Arbeit eines Fotografen als Audio-File für die App einsprechen. Es hat ihn enorme Überwindung gekostet, aber am Ende war er richtig stolz auf das Ergebnis und hat es mir wieder und wieder vorgespielt.“

Viele Journalisten stehen gerade der digitalen Verbreitungsform ihrer Inhalte via App durchaus aufgeschlossen gegenüber. „Die App hat eine deutlich größere Akzeptanz als ein Online-Portal“, sagt Nana Siebert. Woran das liegt? „Die App ist ein Abbild des gewohnten Heftes, das eigene Produkt bleibt erkennbar und es wird bezahlt. Das erlaubt uns Journalisten eine viel höhere Identifikation als bei einem Online-Portal, in das einfach



News verpflichten: Maximal sechs Stunden darf die Produktion einer kompletten App-Ausgabe dauern.

„ICH WILL EIN
MAGAZIN HIER
UND JETZT LESEN.
EGAL WANN.
EGAL WO.“





nur die Inhalte einfließen und nach Belieben neu moduliert werden.“ Doch auch da gebe es einen Hebel, der selbst kritische Kollegen neugierig mache: „Wir veröffentlichen regelmäßig intern die Klick-Raten für die meistgelesenen Geschichten – und viel gelesen werden, das möchte jeder Journalist.“

Dass in der App noch jede Menge vom ursprünglichen Heft steckt, macht diese Form des digitalen Zeitschriftenlesens nach Meinung von Nana Siebert auch für viele iPad-Besitzer attraktiv. Und darauf, was sie wollen, kommt es letzten Endes an, wenn Verlag und Redaktion die „perfekte App“ anstreben. Neben der Herausforderung, die Erwartungen des Lesers an eine etablierte Marke wie beispielsweise „News“ zu erfüllen, ist für Nana Siebert eine App dann gelungen, wenn sie ressourcenarm, schnell und effizient umgesetzt werden kann. Schnell bedeutet bei „News“, dass der gesamte Produktionsprozess der App, also die Transformation des Heftes, zwei Kollegen sechs Stunden Arbeitszeit kostet. Ressourcenarm heißt aber zugleich, dass die App nicht zu viel Speicherplatz auf dem Tablet schlucken darf. Zur Vorsicht rät Nana Siebert auch vor diesem Hintergrund bei der Versuchung durch multimediale Spielereien. „Alles muss Sinn machen“, ist die Journalistin überzeugt. „Manchmal ist eine einfache PDF-Version der Zeitschrift besser als digitales Geblinke, das vom Wesentlichen ablenkt.“ Das Wesentliche aber ist, wie gesagt, die Geschichte.

Viel App mit wenigen Mitteln

Nur mit diesem Ansatz lässt sich eine Zeitschriften-App auch rechnen. „Große Apps mit großen Teams zu realisieren – das kann sich gar nicht refinanzieren“, erklärt Siebert. „Man muss mit wenigen Mitteln viel erreichen.“ Vor allem aber dürfe man „nichts an oder in der App gratis hergeben“, verteidigt sie die kreative Leistung ihrer Kollegen. „Die Redaktionen stecken Zeit, Liebe und Energie in ihre Arbeiten, eine Gratis-App würde das alles entwerten – und eine starke Marke wie ‚News‘ gleich mit.“ Also kostet die „News“-App 2,39 Euro pro Ausgabe. Das sind 31 Cent weniger als die gedruckte Ausgabe. Finanzieren lässt sich die App darüber genauso wenig wie die Zeitschrift. Das muss die Werbung besorgen – in beiden Medien.

In erster Linie über Anzeigen wird sich auch das nächste Großprojekt finanzieren, an dem Nana Siebert arbeitet: der neue Online-Auftritt von „Woman“. In nur elf Jahren hat sich „Woman“ nicht nur zu einer der erfolgreichsten Frauenzeitschriften Österreichs entwickelt, sondern auch zu einer der vier stärksten Frauenmarken des Landes. Diese Marken-Power will der Verlag auch im Internet nutzen. „Wir bauen ein Portal, auf

„MANCHMAL IST EINE
EINFACHE PDF-VERSION
DER ZEITSCHRIFT BESSER
ALS DIGITALES GEBLINKE,
DAS VOM WESENTLICHEN
ABLENKT. UND DAS WE-
SENTLICHE, DAS IST DIE
GESCHICHTE.“

Nana Siebert



Fast wie gedruckt – nur zum Wischen statt zum Blättern: die App-Ausgabe des Magazins.

dem Frauen allen erdenklichen Content an einem Ort und auf einen Blick finden sollen, den sie suchen“, gewährt Nana Siebert Einblick in ihr Projekt. Vor allem aber will sie Frauen dazu bringen, selbst Inhalte in dieses Portal einzustellen. „User Generated Content entscheidet über den Erfolg des neuen ‚Woman‘-Auftritts im Netz. Denn Frauen vertrauen einander, wollen voneinander Tipps zu Kindern oder Küche, Liebe oder Mode.“ Die wichtigste Aufgabe der Redaktion sei es, diesen Austausch anzukurbeln, sagt Nana Siebert und fügt ganz bewusst hinzu: „Noch vor der Erstellung eigener, professioneller Inhalte.“

Solchen sogenannten Verticals wie dem geplanten „Woman-Portal“, die sich im Internet bestimmten Themen oder Zielgruppen verschreiben, gehört nach Überzeugung von Nana Siebert die Zukunft. „Verlage bieten dann mit Partnerunternehmen die Plattform, steuern ihre Inhalte bei und regen den Austausch innerhalb der Community an“, umschreibt sie dieses Szenario, dem Facebook-Prinzip nicht unähnlich. Das werde dann dem Geschmack und den Gewohnheiten der nächsten Generation von Internetnutzern gerecht. Der Generation ihres Sohnes beispielsweise, dem es heute schon viel zu unpraktisch und unhandlich wäre, alle Unterlagen zu einem Termin auf einem iPad mit sich „herumzuschleppen“.



LEARNING- PARTNER **4**

Wie Schulungsmaterialien für PC-Software Kunden in aller Welt erreichen



LEARNING-PARTNER

Wie Schulungsmaterialien für PC-Software Kunden in aller Welt erreichen



Arvato Hightech EMEA

Herzebrock-Clarholz

Für Microsoft hat Arvato eine Online-Plattform zur Bestellung von Trainingsunterlagen geschaffen.

BENET



Nein, der Ortschaft Herzebrock der Doppelgemeinde Herzebrock-Clarholz im Kreis Gütersloh ist ihre weltwirtschaftliche Bedeutung nicht unbedingt anzusehen, wenn man durch sie hindurchfährt. Bei Redmond im US-Bundesstaat Washington ist das ganz ähnlich, auch wenn die Stadt vor den Toren Seattles dreimal mehr Einwohner hat als Herzebrock-Clarholz. Diese Parallele zeigt aber vor allem eines: Im digitalen Zeitalter lassen sich großvolumige und profitable Geschäfte von jedem Ort der Welt aus erledigen. Das gilt für den Softwaregiganten Microsoft aus Redmond genauso wie für Arvato im Herzen Ostwestfalens – die Erfolgsgeschichte beider Unternehmen ist in Teilen sogar eine gemeinsame. Denn Microsoft ist seit 1994 ein guter Kunde von Arvato; im Sommer 2012 wurde die Zusammenarbeit der beiden Unternehmen in sage und schreibe 152 Ländern der Erde von der European Outsourcing Association als herausragendes Best-Practice-Beispiel mit dem „BPO Contract of the Year“ ausgezeichnet. Auf Seiten von Arvato ist der Bereich Arvato Hightech EMEA ein enger Partner von Microsoft, genauer gesagt vom Geschäftsbereich Microsoft Learning. Die Arvato-Tochter versorgt im Auftrag von Microsoft Learning seit mehr als 14 Jahren offiziell zertifizierte Trainingsanbieter in den Regionen EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) aus Herzebrock und APAC (Asien, Pazifischer Raum) aus Singapur mit den notwendigen Schulungsmaterialien und kümmert sich um alle geschäftskritischen Prozesse rund um die Themen Online-Bestellabwicklung, Produktion, Finanzen, Logistik und Kundendienst. „Diese Dienstleistungen werden jetzt geografisch nochmals auf die Regionen Nord- und Südamerika ausgeweitet und vor allem um eine umfassende digitale Geschäftslösung ergänzt“, wie Ulrich Schröder, Director Training & Education bei Arvato, im Rahmen der BENET-Reihe „Digital Transformation@ Bertelsmann“ erläutert.

Ein lukratives Geschäft

Konkret geht es um Millionen Kunden, die sich über zertifizierte Microsoft-Learning-Partner in der Informationstechnologie ausbilden lassen. Das Material für diese Schulungen, die sogenannte Courseware im Umfang von inzwischen mehr als 1.900 Kursbüchern, stammt in der Regel von dem US-Konzern selbst, der Verkauf wird aber mit Arvato abgewickelt. Ein lukratives Geschäft, wie Ulrich Schröder bestätigt: „Angesichts der weltweiten Verbreitung und auch der Anzahl der Microsoft-Programme ist der Trainingsbedarf riesig, und wir freuen uns darüber, an diesem Geschäft schon seit Jahren beteiligt zu sein.“

„ANGESICHTS
DER WELTWEITEN
VERBREITUNG UND
AUCH DER ANZAHL
DER MICROSOFT-
PROGRAMME IST
DER TRAININGS-
BEDARF RIESIG.“

Ulrich Schröder

Ulrich Schröder (r.) und
Konstantin Bohmeyer
präsentieren auf einem
Tablet die für Microsoft
realisierte Online-Plattform
„Courseware Marketplace“.





Doch bislang war Arvato nicht allein; Microsoft Learning hatte weltweit eine ganze Reihe von Unternehmen mit unterschiedlichen Dienstleistungen beauftragt. Dabei handelte es sich unter anderem um den Offsetdruck beziehungsweise Print-on-Demand von Schulungsbüchern und ihren Vertrieb sowie um die finanzielle Abwicklung der Geschäfte und die Betreuung der Kunden – in EMEA und später auch in APAC war dafür Arvato zuständig. Diese nach und nach gewachsene und zunehmend unübersichtliche Struktur zahlreicher regionaler Partner mit verschiedenem Leistungsumfang war, so erkannte Microsoft schließlich, nicht dazu geeignet, dass der Konzern in diesem Geschäftsbereich weiter wachsen konnte, beispielsweise durch eine verstärkte Digitalisierung der Angebote. Aus diesem Grund startete das Unternehmen im Sommer 2011 eine internationale Ausschreibung für ein von einem kompetenten Partner zentral organisiertes Geschäftsmodell. Arvato stieg hier nur zu gern mit vollen und vereinten Kräften ein – und bekam schließlich im November 2011 den Zuschlag. Ende Juli 2012 startete Arvato mit seinen Services für Microsoft-Kunden in EMEA, im September des Jahres kamen große Teile Asiens und Länder des pazifischen Raums hinzu, gefolgt von Nord- und Südamerika im Herbst.

Wettbewerbsfähige digitale Lösung

„Arvato verfügt über beeindruckende weltweite Erfahrungen – so ist das Unternehmen schon mehr als 14 Jahre lang erfolgreich für Microsoft im Einsatz“, nennt Colin Klein, Produktmanager bei Microsoft Learning, die Gründe, warum sein Unternehmen sich für den Bertelsmann-Dienstleister entschieden hat. „Unsere Geschäftspartner bei Bertelsmann haben es geschafft, eine wettbewerbsfähige digitale Lösung aufzubauen, und sie waren in der Lage, alle für einen globalen Start nötigen Sprach-, Währungs- und Zahlungsvarianten zu berücksichtigen. Zudem verfügten sie über profunde Erfahrungen im Bereich E-Commerce-Plattformen sowie über regionale, unseren hohen Ansprüchen genügende Kundenservicecenter mit vielsprachigem Support.“

Diesem erfreulichen Urteil vorausgegangen waren monatelange Vorbereitungen bei Arvato. „Wir hatten schon im Vorfeld begonnen, uns grundlegende Gedanken zur Weiterentwicklung des Geschäfts mit Microsoft Courseware zu machen“, führt Konstantin Bohmeyer aus, der bei Arvato als Senior Account Manager für die EMEA-Region verantwortlich ist. „Im Fokus stand dabei die Überlegung: Wie können wir Courseware den Kunden in nahezu allen Ländern der Welt zur Verfügung stellen?“ Denn um nicht weniger ging es: eine nach außen weltweit einheitliche Online-Plattform schaffen, über

„ARVATO VERFÜGT ÜBER BEEINDRUCKENDE
WELTWEITE ERFAHRUNGEN – SO IST DAS
UNTERNEHMEN SCHON MEHR ALS 14 JAHRE
LANG ERFOLGREICH FÜR MICROSOFT IM
EINSATZ.“



Colin Klein, Produktmanager bei Microsoft Learning



In dieser Halle in Herzebrock werden im Print-on-Demand-Verfahren Schulungsunterlagen gedruckt.

die die Nutzer ihre Materialien bestellen können, gleichzeitig aber im Hintergrund die jeweiligen Restriktionen und Rahmenbedingungen, zum Beispiel sprachlicher, rechtlicher oder steuerlicher Art, beachten. „Eine Aufgabe, die die meisten Unternehmen völlig überfordert hätte, auf die wir mit unserem breiten und international aufgestellten Dienstleistungsportfolio aber bestens vorbereitet waren“, so Bohmeyer.

Hohe Komplexität

Bis zu 100 Kolleginnen und Kollegen in Herzebrock, aber auch an den Standorten Valencia in Kalifornien (USA), Singapur, Brasilien, Russland und China waren monatelang damit beschäftigt, Informationen über Marktgegebenheiten bei lokalen Arvato-Einheiten und dem Bertelsmann-Corporate-Center einzuholen, Konzepte und IT-Lösungen zu entwickeln oder anzupassen, immer wieder Rücksprache zu halten mit Microsoft und die Funktionalitäten zu testen. „Wie sehr wir bei einem solchen Projekt ins Detail gehen mussten, zeigt sich zum Beispiel daran, dass wir die verschiedenen Zahlungsgewohnheiten in den einzelnen Ländern berücksichtigt haben“, berichtet Ulrich Schröder. Beispiel Brasilien: „Dort ist man gewohnt, mit Boleto Bancários zu zahlen, also beim Kauf im Internet zunächst einen Beleg auszudrucken und damit bei einer offiziellen Zahlstelle in bar zu bezahlen. Ist die Zahlung eingegangen, wird das Produkt verschickt“, erklärt Ulrich Schröder das Verfahren. „In Japan sind Furikomi-Banküberweisungen gang und gäbe – dafür brauchten wir aber ein Konto in Japan, über das wir abrechnen müssen.“ Ganz zu schweigen von unterschiedlichen Anforderungen an den Datenschutz beim Online-Einkauf, von voneinander abweichenden Steuersätzen oder anderen gesetzlichen Hürden; in China etwa ist die Einfuhr gedruckter Bücher streng reglementiert. Und nicht zu vergessen die verschiedenen Sprachversionen – sieben insgesamt sind es bei der nun gestarteten Online-Plattform – und Währungen bei der Bezahlung – akzeptiert werden 23. „All das hat die Komplexität ungeheuer erhöht, aber ich bin stolz darauf, und es zeichnet unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, dass wir diese Aufgabe bewältigt haben“, freut sich Schröder.

Im Einzelnen hat Arvato Hightech für Microsoft Learning den „Courseware Marketplace“, den „Digital Textbook Reader“ und die „Publishing Community“ entwickelt. „Der ‚Courseware Marketplace‘ gewährleistet als zentrale, länderübergreifende Plattform den weltweiten Verkauf sowie die elektronische beziehungsweise die physikalische Distribution von Trainingsunterlagen auf dem jeweils aktuellsten Stand“, erläutert Konstantin Bohmeyer. „Hier können die angemeldeten Nutzer nach allen verfügbaren Kursbüchern

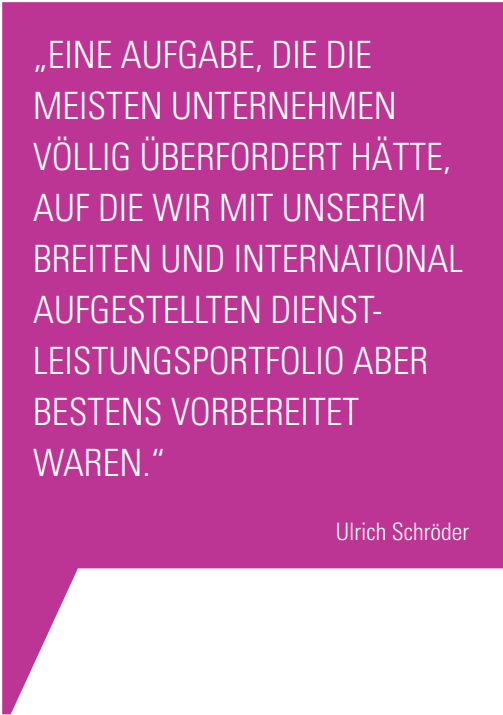
suchen und sie sich zu ihrem individuellen Schulungspaket zusammenstellen – und das nicht nur bücher-, sondern auch kapitelweise“, so Bohmeyer. „Sogar die Reihenfolge der Kapitel kann umgestellt werden, und die Kapitel selbst sowie der Titel können umbenannt werden.“ Auf Knopfdruck errechnet das System den Verkaufspreis inklusive örtlicher Steuern und ermöglicht zudem eine sichere Bezahlung. „Auf Wunsch werden die Unterlagen so wie im Shop ausgewählt zusammengestellt, gegebenenfalls noch um ein Logo oder um eine individuelle Titelseite ergänzt, im Print-on-Demand-Verfahren bei Arvato in Herzebrock, Singapur oder Valencia gedruckt und am nächsten Tag verschickt“, sagt Ulrich Schröder nicht ohne Stolz. Dieses Verfahren wurde für den europäischen Markt entwickelt und ist nun erstmals weltweit verfügbar.

Komfortable und nützliche Funktionen

Natürlich steht die zusammengestellte Datei auch als digitale Version zur Verfügung. Über einen Lizenzschlüssel, der illegales Kopieren verhindert, können registrierte Kunden auf das bestellte Material zugreifen, und zwar mit der von Arvato selbst entwickelten App „Skillpipe“ – eine Art digitales Buchregal für Microsoft-Courseware-Produkte. Die Nutzer haben die Möglichkeit, die Datei auf bis zu drei Geräte herunterzuladen und offline darin zu arbeiten, oder sie nutzen die im E-Pub-Format gelieferten Dokumente online über eine von Arvato Systems in Gütersloh gehostete Internet-Cloud von jedem Rechner der Welt aus. Ob offline oder online: „Skillpipe“ bietet auf praktisch allen gängigen Geräten und Systemen, erstmals auch mobil, zum Beispiel auf Tablets, eine Reihe von komfortablen und nützlichen Funktionen, wie etwa eine individuelle Textformatierung, das Suchen oder Markieren von wichtigen Stellen, das Einfügen von Kommentaren oder von digitalen Notizen und gegebenenfalls das „Teilen“ dieser Informationen mit anderen Kursteilnehmern. Diese Anmerkungen können über eine automatische Synchronisation in der Internet-Cloud gesichert werden, um stets die aktuellste Version auf dem Bildschirm zu haben. Die „Publishing Community“ schließlich umfasst den Aufbau und das Management einer weitgehend automatisierten Online-Plattform zur Erstellung von Lerninhalten. Registrierte Autoren können hier selbstgeschaffene Schulungsmaterialien zu Microsoft-Produkten einstellen – ebenfalls digital oder gedruckt und mit allem Komfort, wie er auch für die vom US-Konzern selbst stammenden Materialien angeboten wird. Die Qualität dieser Materialien wird durch Arvato sichergestellt.



Die „Skillpipe“ genannte App von Arvato ist eine Art digitales Bücherregal für Microsoft-Courseware-Produkte.



„EINE AUFGABE, DIE DIE
MEISTEN UNTERNEHMEN
VÖLLIG ÜBERFORDERT HÄTTE,
AUF DIE WIR MIT UNSEREM
BREITEN UND INTERNATIONAL
AUFGESTELLTEN DIENST-
LEISTUNGSPORTFOLIO ABER
BESTENS VORBEREITET
WAREN.“

Ulrich Schröder

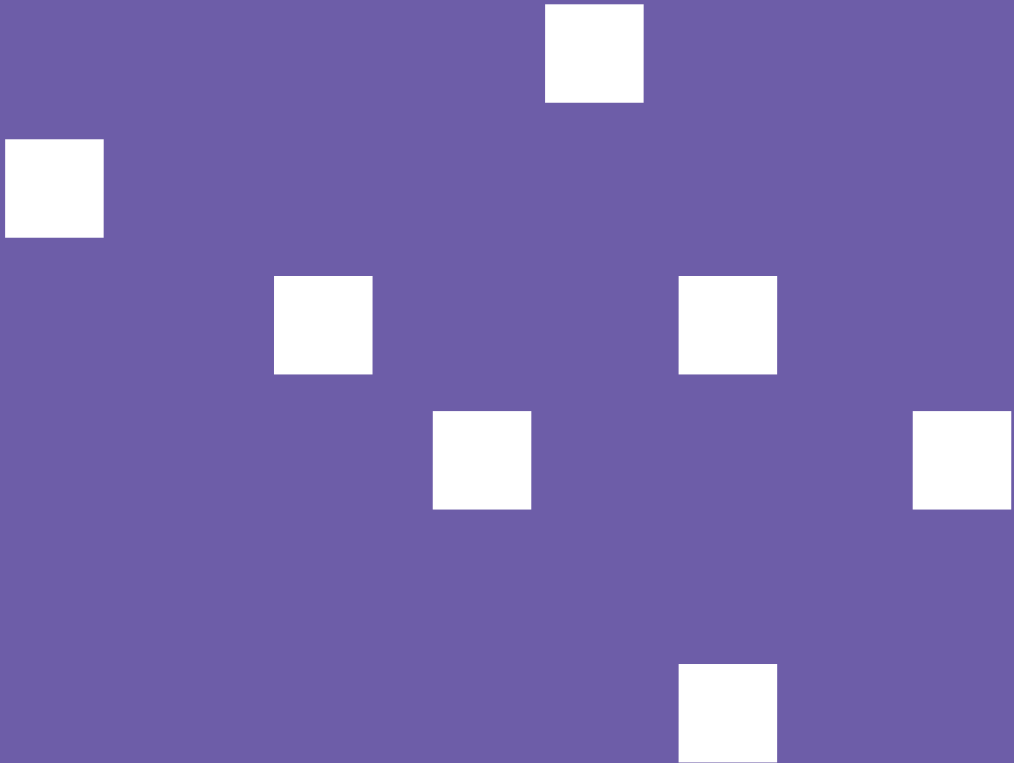
Microsoft zeigt sich beeindruckt von den Leistungen seines in Deutschland beheimateten Geschäftspartners: „Wir sind begeistert vom ‚Courseware Marketplace‘, den Arvato entwickelt hat“, sagt Lutz Ziob, General Manager von Microsoft Learning, und lobt insbesondere das „Lernerlebnis“ für die Nutzer der Plattform, die eine schnelle, kontinuierliche Aktualisierung der Inhalte ermögliche. Die Konzentration auf einen einzigen globalen Marktplatz gestatte es Microsoft, flexibler auf Kundenwünsche nach innovativeren Lernmodellen einzugehen.

„Mit diesem neuen, umfassenden Geschäftsmodell trägt Arvato seinen Teil zur Digitalisierung im Bildungsbereich bei – etwas Ähnliches hat es bislang weltweit noch nicht gegeben“, hebt Ulrich Schröder die Möglichkeiten hervor, die sich auch für andere Kunden ergeben. „Der Bedarf an Geschäftsmodellen wie dem unseren ist riesengroß“, zeigt sich Schröder optimistisch. „Im Markt gibt es insgesamt zwar viele Anbieter einzelner Lösungen, aber nur sehr wenige, die die komplette Wertschöpfungskette anbieten können – und das dann auch noch weltweit. Da steht Arvato schon einmalig da.“



TELE- VISIONEN 5

Wie die digitale Revolution für das Fernsehen zur Evolution wurde



TELE-VISIONEN

Wie die digitale Revolution für das Fernsehen zur Evolution wurde



W9

Paris

Der erst 2005 gegründete Digitalsender W9 ist angekommen im Konzert der etablierten Fernsehsender.

BENET



Es geht aufwärts für W9. Steil und schnell. Das wird einem spätestens in dem Moment bewusst, in dem sich der Aufzug im modernen Bürogebäude der Groupe M6 im Pariser Vorort Neuilly-sur-Seine in Bewegung setzt. Zum einen geht es weit hinauf, bis fast nach ganz oben: ins siebte von acht Stockwerken, übertroffen nur noch von der Chefetage des Flaggschiffs M6. Zum anderen prangt an der Rückseite des Aufzugs genau auf Augenhöhe ein Bildschirm mit den Sender-Marktanteilen vom jeweiligen Vortag. Und da steht für W9 in der Zielgruppe der jungen Zuschauer durchgängig eine Vier vor dem Komma. Das macht ihn zur Nummer eins der Digitalisender in Frankreich. Mehr noch: Der erst vor sieben Jahren gegründete kleine Kanal ist angekommen im Konzert der Großen, der Etablierten. Das liegt vor allem daran, dass das 15-köpfige W9-Team um Geschäftsführer Frédéric de Vincelles virtuos mit den Möglichkeiten der Digitalisierung spielt und dass hier „niemand Angst vor der digitalen Evolution“ hat. Bewusst spricht de Vincelles von einer Evolution, sooft sonst im Fall der Digitalisierung auch die Revolution erhalten muss. Er jedoch hält fest: „Wir haben gelernt, die Digitalisierung zu beherrschen und sie für uns zu nutzen.“ Wie, das erläutert er im Rahmen der BENET-Serie „Digitale Transformation@Bertelsmann.“

Erst seit Kurzem arbeitet das W9-Team unter einem Dach mit den Kollegen der großen Schwester M6 an der Avenue Charles de Gaulle. Diese verlängert die weltberühmten Champs Elysées über den Arc de Triomphe hinaus bis in das postmoderne Viertel La Défense. Neuilly, nur einen Steinwurf vom Zentrum der Metropole entfernt, ist Heimat betuchter Bürger, unter ihnen Unternehmer und Manager, aber auch Prominente aus Film und Fernsehen. Dass W9 in dieser Umgebung in Zukunft Tür an Tür mit M6 arbeitet, macht die ohnehin enge Kooperation der beiden Sender noch einfacher – bei der Programmgestaltung innerhalb der wachsenden Senderfamilie, aber vor allem in Sachen Digitalisierung. Und da ist der Kleinere von beiden oft ganz bewusst der Schnellere. Derjenige, der experimentieren, der probieren darf.

Das hat seinen Grund. „Wir haben uns in den vergangenen Jahren den Ruf erarbeitet, modern, innovativ und jung zu sein“, erklärt Frédéric de Vincelles, „und wir tun alles, um dieses Gesicht der Marke W9 zu erhalten. Denn unser Publikum, das sind die Zuschauer unter 50 Jahren, vor allem die Hausfrauen in diesem Alter, die in Frankreich für die Werbeindustrie entscheidend sind.“ In der Zielgruppe hat W9 seinen Marktanteil Jahr für Jahr gesteigert, zuletzt auf über vier Prozent. Bei den jungen Zuschauern zwischen 15 und 35 Jahren hat W9 sogar gegenüber den öffentlich-rechtlichen Sendern die Nase vorn. „Wir sind der Sender der Digital Natives“, sagt der Geschäftsführer. Wobei er in der Tatsache, dass W9 ausschließlich digital übertragen und empfangen wird, keinen Wesensunterschied gegenüber dem klassischen, dem analogen Fernsehen sieht, von all



Frédéric de Vincelles, Geschäftsführer, W9

„ALLEIN 2012 WERDEN IN
FRANKREICH SECHS NEUE
DIGITALE KANÄLE AUF
SENDUNG GEHEN UND
SICH IHR STÜCK VON
EINEM WERBEKUCHEN
SICHERN WOLLEN, DER
NICHT GRÖßER WIRD.“

Frédéric de Vincelles

den technischen Möglichkeiten natürlich abgesehen. Es komme, ist er überzeugt, am Ende auf das richtige Programm und eine starke Marke an.


„Als wir im März 2005 wie andere französische Sendergruppen die Chance und die Lizenz bekamen, digital-terrestrische Sender zu gründen, musste die Groupe M6 natürlich dabei sein“, erinnert sich de Vincelles an die Geburtsstunde von W9. Nicht wissend, ob die Digitalisierung die Fernsehwelt wirklich einmal auf den Kopf stellen würde, hat M6 sein eigenes Logo vorsorglich schon einmal umgedreht – und der Sendername W9 war gefunden. Er übernahm zunächst die Funktion des 1998 gegründeten Musiksenders M6 Music. Und bis heute steht W9 sichtbar – oder besser hörbar – in dessen Tradition. „Wir sind daran gebunden, dass die Hälfte unseres Programms aus Musiksendungen besteht“, sagt de Vincelles. Doch was anfangs wie ein Korsett erschien, hat er längst in einen Vorteil gewandelt: „Musik ist jung – und passt damit ganz hervorragend in unser Image. Außerdem sieht der Zuschauer jede Woche immer neue Clips und Songs, sodass sich die eine Hälfte unseres Programms quasi automatisch von selbst ständig erneuert.“

Ein Ende ist nicht in Sicht

An der anderen Hälfte jedoch wird intensiv geschraubt und gefeilt. Denn W9 hat sich von Beginn an nicht mehr und nicht weniger vorgenommen, als der erste und meistgesehene Generalistensender in der digitalen Fernsehwelt Frankreichs zu werden – einer Welt, die eigentlich eher von Nischenangeboten für bestimmte Zielgruppen geprägt ist. In der Folge strahlt W9 heute in seinem Vollprogramm Magazine, Spielfilme, Sport, Serien und Shows aus, vor allem aber überaus erfolgreiche Reality-Formate. „Zu Beginn wussten wir nicht, wie die digitalen Sender sich entwickeln würden, ob die zum Empfang nötigen Boxen verkauft und eine kritische Verbreitungsgröße erreicht werden würde“, blickt der Geschäftsführer, selbst seit Oktober 2006 an Bord, zurück. „Es war ein Experiment – für uns wie für unsere Konkurrenten.“ Doch die Decoder, heute längst in jeden modernen Fernseher integriert, verkauften sich so massenhaft wie die Free-TV-Digitalisender sich verbreiteten.

Ein Ende ist nicht in Sicht. Im Gegenteil: „Allein 2012 werden in Frankreich sechs neue digitale Kanäle auf Sendung gehen“, berichtet Frédéric de Vincelles. „Wir haben dann insgesamt 24 frei empfangbare Sender. Das sind viermal so viele wie vor sieben Jahren.“ Noch mehr Konkurrenz dürfte entstehen, wenn zeitgleich der erfolgreiche Bezahlsender Canal Plus mit Direct 8 den Weg ins Free TV geht. „Mit Canal Plus im Rücken hat dieser digitale Sender allein das Potenzial für einen signifikanten Marktanteil“, prognostiziert der Fernsehmanager, die der anderen neuen Sender kämen hinzu.





„WIR HABEN GELERNT,
DIE DIGITALISIERUNG
ZU BEHERRSCHEN UND
FÜR UNS ZU NUTZEN.“

Frédéric de Vincelles

Und diese Marktanteile würden, so viel steht fest, in Summe den etablierten Sendern abhandenkommen. Denn: „Der Werbemarkt insgesamt wird nicht größer.“ Es kann also nur darum gehen, sich vom vorhandenen Stück Kuchen auch in Zukunft ein möglichst großes Stück abzuschneiden – das gilt in Frankreich genauso wie in anderen Ländern. Die RTL Group antwortet auf diese Herausforderung strategisch überall mit dem Auf- und Ausbau von Senderfamilien.

Nachwuchs bekommt daher auch die M6-Familie – mit dem Sender 6ter. Auch er wird ausschließlich digital und durchgängig in HD ausgestrahlt und ist als Familiensender für alle Generationen konzipiert. Dokumentationen werden das Hauptformat sein. In keinem Fall soll und darf es zu Überschneidungen mit W9 kommen, was jedoch durch die völlig verschiedenen Zielgruppen nahezu ausgeschlossen ist. Aber de Vincelles stellt klar: „Wir werden die Programme aller drei Sender sehr genau aufeinander abstimmen, sodass sie sich komplementär ergänzen, aber keine Konkurrenz machen.“

Zusätzliche Umsatzquellen

Doch die Digitalisierung sorgt in der Fernsehlandschaft nicht nur durch immer neue Sender für tiefgreifende Umwälzungen. Sie bietet den etablierten TV-Unternehmen vielmehr auch neue, wenngleich oft ebenfalls werbebasierte zusätzliche Umsatzquellen. Für Frédéric de Vincelles und seinen Sender W9 sind es im Wesentlichen fünf: die Website des Senders, das On-Demand-Angebot W9 Replay, die Applikationen für Smartphones und Tablet-PCs, das Social Web und schließlich der sogenannte Second Screen.

Der Website von W9 misst Frédéric de Vincelles noch die vergleichsweise geringste Bedeutung der genannten Faktoren bei: „Wir nutzen die Site als ein eigenes TV-Magazin mit jeder Menge Informationen über das Programm, unsere Formate oder Castingtermine.“ Für weitaus wichtiger hält er einen Service, der sich unter anderem über eben diese Website ansteuern lässt: das On-Demand-Angebot W9 Replay. Das funktioniert so gut, dass einige Sendungen dort manchmal bereits mehr Zuschauer haben als im klassischen, genauer im digitalen TV. „Eine Daily Show wie ‚Les Ch’tis a Ibiza‘ ist geradezu prädestiniert für Video-on-Demand“, sagt de Vincelles. „Nicht jeder Zuschauer hat jeden Tag Zeit, sie Folge für Folge zu sehen – und da ist es ein wichtiger Service, ihm diese Möglichkeit über das Internet zu bieten, wann und wo immer er möchte.“

W9 würde am liebsten sein gesamtes Programm auch als Video-on-Demand zur Verfügung stellen, was bisweilen an den rechtlichen Vorgaben der Produzenten scheitert. „Vor einer Abwanderung unserer Zuschauer ins Internet haben wir keine Angst mehr“, versi-



Ins Netz gegangen: Eine Daily Soap ist geradezu prädestiniert für das flexible Video-on-Demand.

AUFFORDERUNG ZUM TANZ:
WÄHREND DER SHOW
„LA MEILLEURE DANSE“
DIE GROSSE BÜHNE UND
DER GROSSE BILDSCHIRM
GEHÖREN, LÄUFT AUF DEM
SECOND SCREEN DER PAS-
SENDE TANZKURS. SCHRITT
FÜR SCHRITT.





chert der Geschäftsführer und fährt fort: „Wir wollen, dass die Zuschauer mit dem Sender und seinem Replay-Angebot spielen, dass sie beides ganz nach Belieben nutzen – dabei aber in der Welt von W9 bleiben.“ Aus diesem Grunde und weil die Zuschauer wüssten, was sie von der Marke W9 zu erwarten haben, steht er einer Verbreitung der eigenen Inhalte über Youtube und ähnliche Plattformen eher skeptisch gegenüber. Das verwässere eine Marke wie W9 und ihr Versprechen an die vornehmlich jungen Zuschauer.

Der jüngste Sender innerhalb der Groupe M6 war zugleich als erster flügge: Dank Apps und Smartphones wurde W9 schon früh mobil. Heute macht sich das bezahlt und schlägt sich in fast zwei Millionen Downloads der W9-App nieder. Diese App ist denkbar innovativ und interaktiv. Und mit ihr verfolgt W9 dasselbe Ziel wie mit dem vierten genannten Faktor, dem Social Web: „Es geht darum, unsere Zuschauer an die Marke W9 zu binden – ganz egal, über welchen Kanal.“ Als erster Sender Frankreichs überhaupt war W9 mit einer eigenen Seite auf Facebook aktiv; inzwischen hat das Unternehmen dort mehr als 420.000 Freunde. „Wir nutzen Facebook für eine direkte Kommunikation mit den Zuschauern“, erklärt de Vincelles. Man binde sie ein in die Programme, hole ihre Meinungen ab und profitiere vom Austausch der Zuschauer untereinander. Am Ende entstehe eine W9-Community. Und die, so de Vincelles, sei viel wertvoller als der Traffic, der vielleicht von der eigenen Website auf die der sozialen Netzwerke abwandere. „Wirklicher Austausch ist wichtiger als die reine Berieselung über eine eigene Website“, konstatiert der TV-Manager.

Um Austausch und Einbindung dreht sich auch die Erschließung des „Second Screen“, des zweiten Bildschirms, beispielsweise eines Smartphones oder Tablet-PC, den immer mehr gerade junge Zuschauer parallel zum Fernsehbildschirm nutzen. Für de Vincelles ist klar, dass es dabei für W9 darum gehen muss, die Zuschauer auch auf dem zweiten Bildschirm im eigenen Portfolio zu halten. Also wird eben dieses ausgebaut. Ein Beispiel: In einer Reality-Show segelt die Crew von einer Insel zur anderen. Wer in diesem Moment die W9-App nutzt, findet den Segeltörn dort beschrieben – und gegebenenfalls ein paar Reiseanbieter mit dem passenden Trip gleich dazu. Oder: Während der Tanzshow „La meilleure danse“ geht es gerade um einen bestimmten Tanz – auf dem Tablet gibt es passend dazu eine interaktive Tanzstunde für den Zuschauer. „Für den zweiten Bildschirm produzieren wir daher Inhalte, die nie den Weg ins Fernsehen finden“, fährt Frédéric de Vincelles fort. Manchmal geschehe das nur, um dem Zuschauer mehr zu bieten, manchmal ließen sich dank der Zusammenarbeit mit Partnern wie besagten Reiseanbietern daraus direkte Umsätze erzielen. Immer aber gehe es im Prinzip um ein und dasselbe: „Wir haben die neuen Möglichkeiten des Fernsehens erkannt und wir haben gelernt, sie für uns zu nutzen.“ Und das heiße konkret: „Wir müssen alles tun, um dem Zuschauer auf allen Kanälen ein neues

Fernseherlebnis zu ermöglichen, und ihn so von der unveränderten Attraktivität der Marke W9 und ihrer Inhalte überzeugen.“ Denn dann seien auch die Werbetreibenden von dieser Attraktivität überzeugt. Und die, nur die, daran lässt er keinen Zweifel, werden auch in der digitalen Fernsehwelt für den Mammutanteil aller Umsätze sorgen.

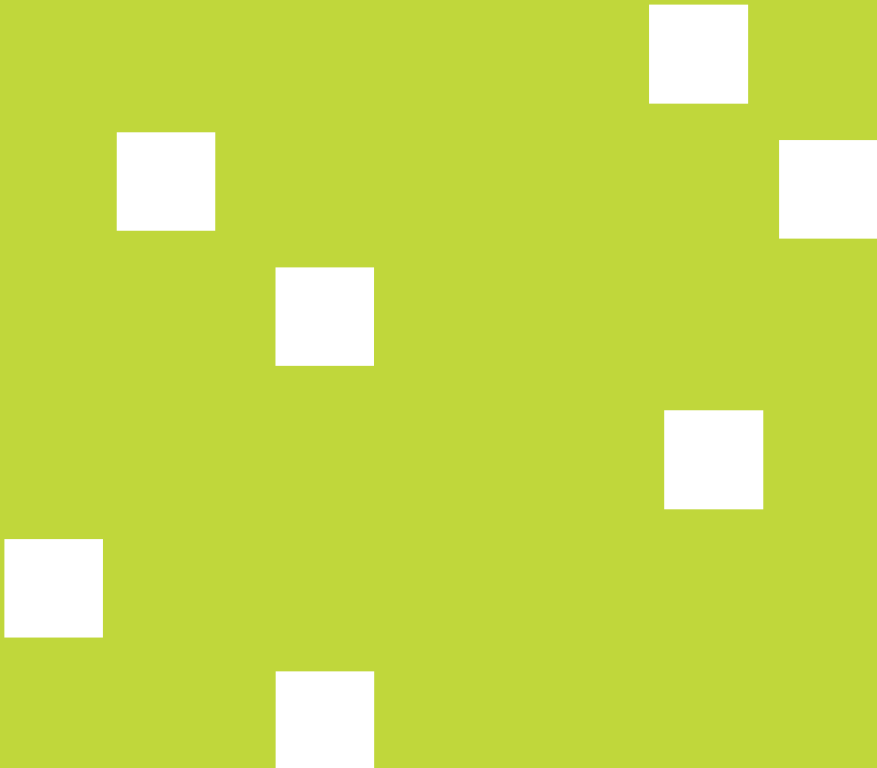


Second Screen: Die W9-App begleitet das TV-Programm mit zusätzlichen Inhalten.



WOW- FAKTOR 6

Wie die britische Verlagsgruppe mit Buch-Apps ein besonderes Leseerlebnis schafft.



WOW-FAKTOR

Wie die britische Verlagsgruppe mit Buch-Apps ein besonderes Leseerlebnis schafft



Random House Group

London

Bei der Random House Group in London gehört digitales Publishing längst zum Alltag.

BENET

J



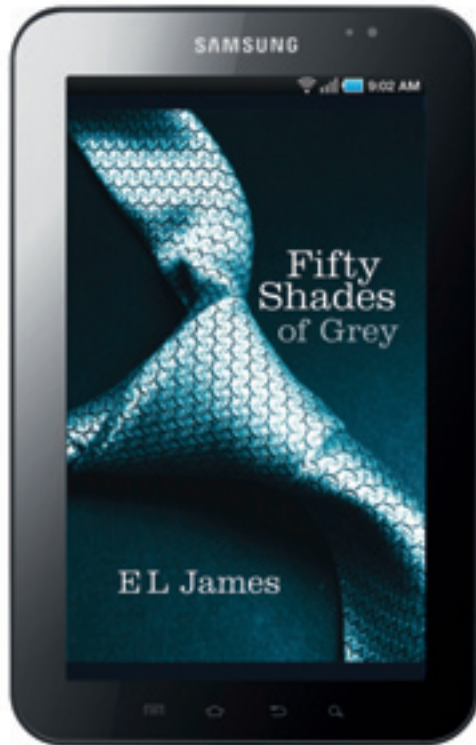
Jeans, kariertes Freizeithemd, lange Haare und Vollbart – in den Firmenzentralen von Google, Apple oder Facebook würde Dan Franklin nicht weiter auffallen. Doch der sympathische 30-Jährige ist Verleger bei der britischen Random House Group, „Digital Publisher“, um genau zu sein, so steht es auf seiner Visitenkarte. Und wer wissen möchte, wie weit die britische Buchbranche, wie weit Random House bei der digitalen Transformation des Verlagsgeschäfts bereits gekommen ist, wer wissen möchte, in welche Richtung sich das Ganze noch entwickeln wird, der ist bei Dan Franklin genau an der richtigen Adresse. In der Serie „Digital Transformation@Bertelsmann“ beleuchtet das BENET anhand ausgewählter Best-Practice-Beispiele, wie Unternehmen und Bereiche von Bertelsmann mit den Chancen und Herausforderungen der digitalen Welt umgehen. Die digitale Transformation ist neben der Konsolidierung, dem Aufbau von Wachstumsplattformen und der Expansion in Wachstumsregionen einer der vier strategischen Schwerpunkte für Bertelsmann in den kommenden Jahren. Das BENET besuchte Dan Franklin und seine Kollegin Sophie Holmes, Digital Publishing Manager bei Transworld Publishers, am Stammsitz der britischen Verlagsgruppe in der Londoner Vauxhall Bridge Road.

Seinen Jobtitel „Digital Publisher“ empfindet Dan Franklin selbst als passend, solange es darum geht, mit dem Verlagsteam neue digitale Angebote auszuprobieren. Doch er ist davon überzeugt, dass sich dieser Titel auf absehbare Zeit ändern wird. „Digitales Publishing ist mittlerweile schlicht Publishing, es ist nicht etwas, das vom übrigen Verlagsgeschäft zu trennen wäre, sondern längst integraler Bestandteil unserer täglichen Arbeit“, betont er. Franklin gehört zu einem kleinen Team unter der Leitung von Hannah Telfer, Director, Digital Marketing & New Product Development, das die digitale Transformation der Verlagsgruppe insgesamt vorantreibt. Dass das Digitalgeschäft seinen anfänglichen Exotenstatus mittlerweile abgelegt habe, zeige schon ein Blick auf die Zahlen. „2011 wurden etwa elf Prozent des Random-House-Group-Umsatzes digital Erlöst, 2012 werden es erheblich mehr sein“, erläutert Franklin. Damit sei Großbritannien nach Nordamerika der zweitgrößte E-Book-Markt der Welt. Bei einigen Titeln, vor allem weniger aufwändig produzierten Schwarz-Weiß-Büchern ohne Bilder oder Illustrationen, liege der Anteil schon bei 50 Prozent, manchmal sogar noch höher.

Und in diesem zukunftssträchtigen Geschäft spielt die Random House Group eine führende Rolle: 11.000 Titel umfasst ihr E-Book-Katalog mittlerweile, das sind rund 70 Prozent des gesamten Katalogs, wobei sich die Verlagsgruppe sehr darum bemüht hat, die Digitalrechte für ihre Backlist, also die Liste aller lieferbaren Bücher, zu erhalten. Bei



Dan Franklin, Digital Publisher bei der Random House Group



Zwischen April und Juni 2012 verkauften die englischsprachigen Random-House-Verlage weltweit mehr als 30 Millionen Bücher und E-Books aus der „Fifty Shades“-Trilogie von E. L. James.

den Neuerscheinungen ist mittlerweile tatsächlich jedes Buch auch als E-Book erhältlich. Wie ernst es der britischen Verlagsgruppe mit der digitalen Transformation ist, zeigt wohl allein schon die bemerkenswerte Tatsache, dass mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Verlagsgeschäft an Weihnachten 2011 ein iPad geschenkt bekommen haben. Mit seiner Hilfe sollen sie die digitale Welt erkunden, um genau die Fähigkeiten aufzubauen, die nötig sind, um ihre Arbeit innovativ voranzutreiben.

Bereits vollständig in der digitalen Welt angekommen ist das Marketing der britischen Verlagsgruppe. Facebook, Newsletter, Twitter, Blogs, Fansites – die neuen Plattformen werden intensiv genutzt und bespielt. Die Verlage pflegen Webseiten und Facebook-Accounts für einzelne Neuerscheinungen. Lektoren berichten via Twitter über neue Projekte und ihre Zusammenarbeit mit den Autoren. Marketingmitarbeiter wenden sich über Fanportale gezielt an einzelne Lesergruppen. Und die neuen Techniken ermöglichen neue, direkte Formen der Leseransprache, beispielsweise per „Augmented Reality“. Ähnlich wie bei QR-Codes fotografiert der Leser dabei mit seinem Handy ein bestimmtes Buchcover, das nun auf seinem Handy-Bildschirm zum Leben erwacht; Animationen sind zu sehen und der Autor selbst spricht über sein neues Buch. Ihre Autoren seien begeistert von diesen neuen Möglichkeiten, sich an potenzielle Leser zu wenden, so die Erfahrung von Sophie Holmes aus ihrer täglichen Arbeit. In diesem Tagesgeschäft können die britischen Kollegen übrigens immer wieder von den Erfahrungen der Random-House-Verlage in den USA, dem größten und am meisten fortgeschrittenen E-Book-Markt der Welt, profitieren, mit denen sie einen engen Austausch pflegen.

Kreative Marketing- und Öffentlichkeitsarbeits-Power

Wie herkömmliches und digitales Verlagsgeschäft mittlerweile ineinandergreifen, erläutert Dan Franklin dann anhand eines Bestsellers, der „Fifty Shades“-Trilogie von E. L. James. Ursprünglich wurden die drei Romane der Britin als E-Book in einem kleinen australischen Verlag veröffentlicht. Durch Mundpropaganda der Fans entwickelten sich die „Fifty Shades“-Romane zu einem heimlichen Bestseller. Damit wäre die Geschichte vielleicht auch schon beendet gewesen, wenn nicht Random House auf das Phänomen aufmerksam geworden wäre und sich die Print- und Digital-Rechte für ihre englisch-, deutsch- und spanischsprachigen Märkte gesichert hätte. Der Verlag übernahm Druck, Vertrieb, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für die drei Bücher und erzielte damit einen erstaunlichen Erfolg. Zwischen dem Erstverkaufstag Anfang April und Juni 2012 verkauften allein die englischsprachigen Random-House-Verlage weltweit mehr als

30 Millionen Bücher und E-Books aus der Trilogie. An diesem Beispiel zeigen sich für Dan Franklin dann auch ganz klar die Limitierungen des Modells Eigenverlag. „Eigenverlegte Bestseller hat es schon früher gegeben, und es wird sie auch weiterhin geben. Doch um ein weltweit erfolgreiches Bestseller-Phänomen wie ‚Fifty Shades‘ oder auch die ‚Millennium-Trilogie‘ von Stieg Larsson zu kreieren, braucht es die professionelle Unterstützung und Vertriebsreichweite sowie die kreative Marketing- und Öffentlichkeitsarbeits-Power eines großen Verlagshauses.“

Für Dan Franklin und Sophie Holmes ist allerdings genauso klar, dass die Verlage gegenüber ihren Autoren jeden Tag aufs Neue beweisen müssen, dass sie ihnen diese Vorteile wirklich bieten können. „Im Kern unserer Arbeit steht mehr denn je die Beziehung zwischen Autoren, Verlegern und Lektoren, die auf Professionalität, Vertrauen und Loyalität begründet sein muss“, so Franklin. Dazu gehöre auf der Verlagsseite auch die Transparenz dessen, was an Leistungen für die Autoren erbracht wird. Random House in den USA hat für genau diese Transparenz sein Autorenportal gestartet, das Autoren auf täglicher Basis mit permanent aktualisierten Informationen über Verkaufszahlen ihrer Bücher und damit verbundenen Einnahmen versorgt. Die Autoren reagieren sehr positiv auf dieses neue Angebot, und auch die Random House Group bietet ein ähnliches Angebot als Teil eines umfassenden Betreuungspaketes für ihre Autoren an.

Dass die digitale Transformation die Verlagswelt am Ende zerstören wird, wie es manche Pessimisten annehmen, dass sie dem negativen Beispiel der Musikindustrie folgen wird, glaubt Dan Franklin nicht. Im Gegenteil: Die Verlagswelt habe nun die Chance – die sie allerdings auch ergreifen müsse –, die Traditionen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des gedruckten Buches zu überwinden und zu erweitern. Den Verlagen böten sich jetzt mit einem Schlag ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten: im Umfang, beim Preis, in der Interaktivität, der Unmittelbarkeit und nicht zuletzt in der Aktualität der Veröffentlichungen. So habe die Random House Group erfolgreich damit begonnen, kurze E-Aufsätze, maximal 15.000 Wörter lang, zu aktuellen Themen zu veröffentlichen, die für 0,99 Britische Pfund angeboten werden und an denen manche Autoren dank flexibler digitaler Produktion buchstäblich bis zum letzten Tag vor Veröffentlichung arbeiten würden.

Anhaltende Aktualität könnten den Lesern künftig auch Sachbuch-Apps bieten, die per Update immer wieder auf den neuesten Stand gebracht würden. Und auch ganz neue Formen des Geschichtenschreibens und -erzählens sieht Dan Franklin schon am Horizont heraufziehen. Geschichten, die online erzählt werden und sich immer weiter entwickeln und bei denen es viele Überschneidungen zu anderen digitalen Medien wie Film, Spiele

oder Fernsehen geben werde. „Insgesamt werden wir künftig sicherlich weniger in Form von Büchern als einem in sich geschlossenen Medium denken, sondern viel weiter in Form der Geschichten, der Ideen, der kreativen Kraft, die dahinter stehen – und die wir über verschiedenste Wege anbieten werden. Auf lange Sicht werden wir uns so vom reinen Buchverlag zu einem Inhalte-Verlag entwickeln“, so seine Überzeugung.

Ein Merkmal, das gedruckte wie digitale Veröffentlichungen sicher gleichermaßen auszeichnen muss, ist die Qualität des Produkts. Um sicherzustellen, dass die Qualität der jeweiligen E-Book-Ausgabe tatsächlich der Druckausgabe entspricht, leistet sich die britische Verlagsgruppe ein eigenes Team, das die fehlerfreie E-Book-Umsetzung jedes Titels kontrolliert. Für Dan Franklin und Sophie Holmes kein Luxus, sondern unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg. „Qualität ist noch mehr als früher ein zentrales Erfolgsmerkmal unserer Arbeit“, sind sich die beiden einig. Denn sie sei eine der wichtigsten Voraussetzungen, um auch in der digitalen Welt erfolgreich zu sein. „In der digitalen Welt kommt den Marken eine ungeheure Bedeutung zu, und Verlage müssen noch viel mehr als bislang als starke Marken wahrgenommen werden, denen die Leser vertrauen können.“

Suchmaschinenergebnisse für die eigenen Produkte optimieren

Neue Techniken und Vertriebswege bringen allerdings nicht nur neue Möglichkeiten für das Verlegen von Büchern mit sich, sie erhöhen auch die Bandbreite an Wissen, das in einem Verlagshaus benötigt wird. Und sie erhöhen den Druck, gerade auf die Lektoren, mit den neuen Entwicklungen Schritt zu halten und sie sich zu eigen zu machen. „Wir brauchen heute beispielsweise viel mehr Marktforschung als früher, wir müssen analysieren können, wer warum was kauft“, erklärt Dan Franklin. Nur dann könnten die Verlage die Chancen, die sich ihnen jetzt mit der erstmals möglichen Ansprache einzelner Zielgruppen böten, auch wirklich nutzen.

Für Franklin ist klar, dass die Verlagsgruppe künftig auch Experten aus anderen Medienbereichen wie Musik, Film und Fernsehen einbinden sollte, um zu sehen, wie dort die Entwicklung verläuft und was die Random House Group daraus lernen kann. Daneben bräuchten die Verlage heute auch Spezialisten für Search Engine Optimization (SEO), also die Frage, wie sich die Suchmaschinenergebnisse von Google und Co. für die eigenen Produkte optimieren lassen. Vor wenigen Jahren noch wäre Franklin für so eine Aussage wohl bestenfalls belächelt worden. „Auch unsere Lektoren müssen sich in der digitalen Welt auskennen. Sie brauchen dafür nicht programmieren zu können, aber sie müssen wissen, was möglich ist – genauso, wie sie einem Autor heute ja auch die Feinheiten

„IN DER DIGITALEN WELT KOMMT DEN MARKEN EINE UNGEHEURE BEDEUTUNG ZU, UND VERLAGE MÜSSEN NOCH VIEL MEHR ALS BIS-LANG ALS STARKE MARKEN WAHNGENOMMEN WERDEN, DENEN DIE LESER VERTRAUEN KÖNNEN.“

Dan Franklin



Sophie Holmes, Digital Publishing Manager bei Transworld Publishers, und Dan Franklin.

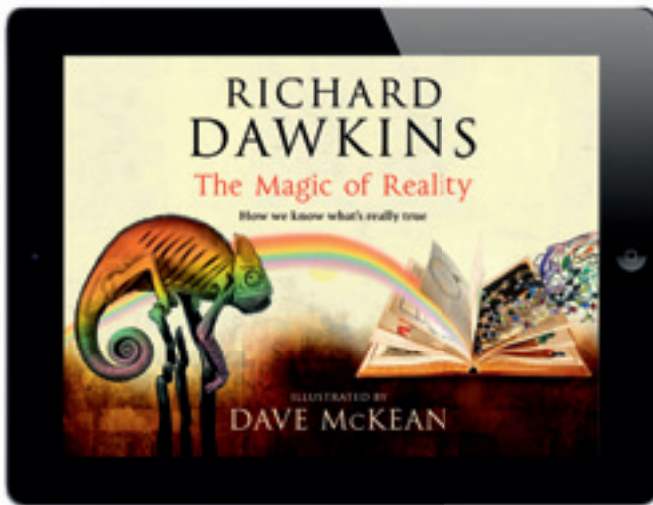


und Möglichkeiten des Buchdrucks erläutern können.“ Schließlich sei es ja ihre Aufgabe, so Franklin weiter, ihren Autoren alle Möglichkeiten der Veröffentlichung nahezubringen und sie zu beraten. Genau dafür hat die Random House Group bereits ein umfassendes Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Verlagsgeschäft organisiert, das sich mit dem Thema „Search Engine Optimization“ und allgemein damit befasst, wie potenzielle Leser online auf Titel der Verlagsgruppe aufmerksam gemacht werden können.

Eine dieser Möglichkeiten, die Autoren und Verlagen heute offenstehen, ist die Veröffentlichung eines Buches als App, insbesondere für Apples iPad. Während ein normales E-Book – das „Brot-und-Butter-Geschäft“ der digitalen Buchwelt – eine Eins-zu-eins-Übertragung des gedruckten Buches für Reader und Tablet-PCs darstellt, sind die Buch-Apps mit zusätzlichen multimedialen Features angereicherte Varianten des gedruckten Werkes, die direkt über Apples App-Store verkauft werden – arbeitsintensiv und teuer in der Herstellung. Bislang hat die Random House Group rund 25 solcher Buch-Apps auf den Markt gebracht, Tendenz steigend. „Es gibt mittlerweile einen Markt für hochpreisige iPad-Apps“, so die Beobachtung von Dan Franklin und Sophie Holmes. Die bislang erfolgreichste App der Verlagsgruppe ist die Anfang 2010 veröffentlichte Kochbuch-App „Nigella’s Quick Collection“ der britischen Starköchin Nigella Lawson, die sich bereits rund 100.000 Mal verkauft hat.

Bei der Entwicklung von Buch-Apps steht neben der Qualität noch ein Faktor besonders im Vordergrund: das Leseerlebnis. „Es geht darum, dem Leser das besondere Leseerlebnis, das ein gedrucktes Buch anbietet, zu ermöglichen, ohne dass er durch zu viele Spielereien oder Gimmicks abgelenkt wird“, betont Sophie Holmes. „Doch wo wir die multimedialen Fähigkeiten des iPad nutzen, da muss der Leser verblüfft werden, da muss sich der berühmte ‚Wow-Effekt‘ einstellen.“ Die Nigella-App ist für Dan Franklin eine App, der genau das gelingt. „Mit innovativen Funktionen wie Stimmsteuerung und berührungslosem Umblättern hat diese App auf jeden Fall den ‚Wow-Faktor‘ – und sie lässt sich tatsächlich beim Einkaufen und beim Kochen einsetzen, sie erleichtert also das Leben der Menschen“, meint Franklin.

Jüngstes Beispiel für eine gelungene App mit „Wow-Faktor“ ist die preisgekrönte Sachbuch-App „The Magic of Reality“ von Richard Dawkins mit Illustrationen von Dave McKean. Transworld Publishers veröffentlichte die App im September 2011, und bis Mai 2012 wurde die zehn Britische Pfund teure Anwendung rund 25.000 Mal heruntergeladen. Die parallel veröffentlichte Buchausgabe, empfohlener Stückpreis 20 Pfund, fand im gleichen Zeitraum 70.000 Käufer allein in Großbritannien. Wie bei Nigella Lawson setzte die Verlagsgruppe auch bei dieser App wieder auf die Zugkraft bekannter Namen, auf die starken Marken; Autor und Illustrator sind in der angelsächsischen Welt bekannt und erfolgreich. „Große Namen, große Themen, ein breites Publikum – ‚The Magic of Reality‘ hat alle



App mit Wow-Faktor: Die Buch-App zum Sachbuch „The Magic of Reality“ von Richard Dawkins verkaufte sich hervorragend und wurde mit dem „Publishing Innovation Award“ ausgezeichnet.

Voraussetzungen, die es für eine erfolgreiche App braucht“, meint Sophie Holmes, die bei Transworld für die Entwicklung der App verantwortlich war. Es ist zudem das erste Mal, dass der Sachbuch-Bestsellerautor Dawkins ein Buch veröffentlichte, das sich an Jugendliche und ihre Eltern gleichermaßen richtet. „Und die Illustrationen von Dave McKean sind sowohl in Buchform als auch in der App unglaublich lebendig und springen einen geradezu an“, so Sophie Holmes.

Neue Art der Navigation entwickelt

In „The Magic of Reality“ vermittelt Dawkins Wissenschaft auf verständliche und originelle Art und Weise. Am Beginn jedes der insgesamt zwölf Kapitel steht eine einfache Frage, beispielsweise „Warum gibt es Tag und Nacht?“ oder „Wer war der erste Mensch?“. Dawkins beschreibt dann zunächst die Mythen und Legenden, die die Menschen im Lauf der Geschichte ersonnen haben, um diese Fragen zu beantworten, bevor er dann schließlich die wissenschaftlichen Antworten erläutert. Um diesen ineinander übergehenden Gedankengang nicht zu unterbrechen, wurde eigens eine neue Art der Navigation entwickelt, bei der die einzelnen Seiten und auch die Illustrationen wie ein langes Band am Nutzer vorbeiziehen. „Vor einem Jahr war das etwas ganz Neues, heute nutzen auch andere Apps diese Art der Navigation“, berichtet Sophie Holmes.

Für die Startseite der App wurde eigens ein Video mit Dawkins gedreht, und der Autor hat auch die gesamte Vertonung übernommen. „Richard Dawkins ist ein Technikfreak und war von Beginn an begeistert von der Idee, er hat in jeder Projektphase mitgewirkt und präsentiert seitdem bei jeder seiner Lesungen die App und macht weltweit Werbung für sie“, erklärt Sophie Holmes. Angereichert wurde die App dann auch noch mit Extras wie den interaktiven Wissenschaftsexperimenten zu einzelnen Kapiteln, bei denen bekannte Gedankenexperimente berühmter Wissenschaftler ausprobiert werden können. Experimente wie beispielsweise „Newtons Kanone“, mit der der Autor die Kraft der Gravitation und die Mechanik der Himmelskörper illustriert hat.

Der Erfolg spricht Bände: Die „The Magic of Reality“-App stieß bei Kritikern und Lesern auf ein äußerst positives Echo und wurde zweimal ausgezeichnet, zuletzt mit dem renommierten Branchenpreis „Publishing Innovation Award“, der herausragende E-Book-Innovationen ehrt. Und auch der Buchhandel, der zunächst eher reserviert auf die digitale Konkurrenz reagierte, begeistert sich mittlerweile für die App. „Die Händler haben festgestellt, dass die App keineswegs zu Lasten des gedruckten Buches und damit zu Lasten ihres Umsatzes geht, sondern im Gegenteil eine zusätzliche Nachfrage nach dem Buch kreiert“, berichtet

Sophie Holmes. Für Autor und Verlag rechnet sich die App ebenfalls: „Beide verdienen gut an der App – und zwar nicht weniger als am Buch.“ Darüber hinaus sei der Wert, den ein solches Erfolgsprojekt für den guten Ruf eines Verlags habe, kaum hoch genug einzuschätzen. Die finanziellen Risiken, das wissen auch Dan Franklin und Sophie Holmes, sind aufgrund des Aufwands bei einer Buch-App natürlich erheblich höher als bei einem E-Book. Trotzdem sind beide sicher, dass dieser Markt künftig weiter wachsen und an Bedeutung gewinnen wird. Franklin sieht großes Potenzial vor allem bei Kinderbuch-Apps – „die sind den Umgang mit Bildschirmen und Handheld-Geräten mittlerweile von klein auf gewöhnt“ –, bei Apps, die der eigenen Bildung dienen, beispielsweise Sprach-Apps, sowie in der gesamten Backlist der Verlagsgruppe. „Unter den Klassikern unseres Katalogs finden sich so viele Schätze, die für eine App-Variante geeignet wären“, so die Überzeugung von Dan Franklin. „Clockwork Orange“, eine Geschichte, die als Roman von Anthony Burgess und als Film von Stanley Kubrick Berühmtheit erlangte, ist für Dan Franklin so ein Klassiker, der sich für eine App-Umsetzung geradezu anbietet.

Zentral für den Erfolg einer Buch-App sei neben der sorgfältigen Auswahl geeigneter Inhalte wie beim herkömmlichen Buch vor allem gutes Marketing. „Hier darf es keine Berührungängste zwischen Print und Online geben“, so Sophie Holmes. „Machen Sie Werbung für die App im Buch und umgekehrt. Das Marketing in der realen und der digitalen Welt muss einfach Hand in Hand arbeiten und einem stimmigen Gesamtkonzept folgen.“ Und noch ein Faktor ist nach den Erfahrungen der Random-House-Experten wesentlich für den Erfolg einer Buch-App fürs iPad: „Sie müssen unbedingt ein gut designtes App-Icon haben, schließlich ist dieses Icon das Erste, was die Nutzer von der App sehen“, betont Dan Franklin.

Random-House-Group-Apps wie „Nigella’s Quick Collection“ und „The Magic of Reality“ gelten mittlerweile in der britischen Buchbranche als Benchmark, als Vorbild für eine gelungene Buch-App. „Das macht uns natürlich sehr stolz, gleichzeitig steigen aber auch die Erwartungen“, weiß Sophie Holmes. Die Chancen dafür, dass auch ihr nächstes App-Projekt ein Erfolg wird, stehen allerdings nicht schlecht – sie arbeitet an einer App aus Terry Pratchetts legendärem „Discworld“-Universum. Und da ist sie dann wieder: die starke Marke, kombiniert mit dem „Wow-Faktor“.



GEZIELT VERMARKTEN 7

Wie sich Werbung am erfolgreichsten im Internet platzieren lässt



GEZIELT VERMARKTEN

Wie sich Werbung am erfolgreichsten im Internet platzieren lässt



Ligatus

Köln

Das Premium-Performance-Netzwerk der G+J-Tochter Ligatus verschafft Anzeigenkunden die beste Resonanz.

BENET




Das Internet hat sich inzwischen bei fast allen Konsumenten als alltäglich genutztes Medium neben Fernsehen, Radio, Zeitungen oder Zeitschriften etabliert. Dieser Umstand macht es auch für Werbungtreibende zum selbstverständlichen Bestandteil in ihrem Mediamix. Dabei ist die mittlerweile vorhandene Bandbreite an Online-Werbeformaten und möglichen Kampagnenausrichtungen so vielseitig, dass sich diese passend zu den jeweiligen Marketing- und Vertriebskonzepten eines Unternehmens auswählen und im Rahmen des Kommunikationsplans einsetzen lassen. Neben imageorientierten Kampagnen zum Auf- und Ausbau von Marken erfreuen sich seit mehreren Jahren vertriebsorientierte Kampagnen im Netz zunehmender Beliebtheit. Ein typisches Beispiel dafür sind die schmalen Werbekästen unter dem Ende eines Artikels oder neben dem Artikel auf Seiten wie stern.de oder n-tv.de. Diese Kästen, die „Smartboxes“, enthalten neben einem kleinen Bildmotiv vor allem ein paar Zeilen mit Informationen. Da diese Werbung sehr effizient ist, wird sie von Werbekunden wie Lufthansa, McDonald's, American Express oder Intel entsprechend nachgefragt, wie Klaus Ludemann, Geschäftsführer des Online-Vermarkters Ligatus, erklärt. Ligatus wurde 2003 unter dem Dach des Online-Finanzportals On Vista gegründet, 2005 als eigenes Unternehmen ausgegliedert und 2008 von Gruner + Jahr übernommen, um mit seiner Ausrichtung die digitalen Vermarktungsaktivitäten neben G+J EMS weiter zu diversifizieren. Denn bei der Werbung in den Smartboxes handelt es sich um ein nach ausgetüftelten Methoden platziertes, sogenanntes Performance-Marketing – die Spezialität von Ligatus, einem in Europa führenden Performance-Netzwerk mit Sitz in Köln. Was das genau bedeutet, warum das von dem G+J-Unternehmen vermarktete Produktportfolio so erfolgreich ist und wie das Ligatus-Geschäft in Europa, aber auch darüber hinaus weiterentwickelt werden soll – auch für mobile Geräte –, das erklärten Vertreter des Ligatus-Teams im Gespräch mit dem BENET im Rahmen der Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“.

Abrechnungsmodell basiert auf dem Erfolg

Der Ausblick aus dem Ligatus-Konferenzraum im obersten Stockwerk eines Bürogebäudes in der Kölner Innenstadt am Hohenstaufenring ist beeindruckend. In östlicher Richtung sieht man in rund zwei Kilometern Luftlinie den Kölner Dom, in südlicher Richtung sind die ersten Gebäude der Kölner Universität zu erkennen. Ähnlich beeindruckend ist auch die Entwicklung von Ligatus vom jungen Start-up zum inzwischen europaweit agierenden Unternehmen. Seit 2011 hat Ligatus seinen Hauptsitz im elften und zwölften Stock dieses Bürokomplexes – die Anmietung weiterer Räume ist geplant. „Unser Team hat sich in den



Klaus Ludemann, Geschäftsführer der G+J-Tochter Ligatus



„WIR KONZENTRIEREN
UNS DARAUF, MESS-
BARE REAKTIONEN DES
NUTZERS ZU ERZIELEN,
WIE BEISPIELSGEWEISE
DEN ABVERKAUF VON
PRODUKTEN.“

Klaus Ludemann

vergangenen Jahren als Folge wachsender Nachfrage nach Performance-Marketing, der Übernahme durch G+J und der sich daran anschließenden Internationalisierung deutlich vergrößert – und wird es in absehbarer Zeit auch noch weiter tun“, sagt Klaus Ludemann. Der heute 43-Jährige übernahm 2008 die Geschäftsführung bei Ligatus, nachdem er zuvor sechs Jahre lang beim italienischen Kommunikationsunternehmen Tiscali für die Koordination der digitalen Medienaktivitäten verantwortlich gewesen war und in dieser Funktion auch die Digitalisierung der Geschäfte vorangetrieben hatte. „Aber wir haben es trotz des Wachstums geschafft, unseren ‚Ligatus-Spirit‘ zu bewahren“, fährt Ludemann fort. Diese Begeisterung für das digitale Geschäft ist auch den anderen Teilnehmern der Gesprächsrunde anzumerken: Neben Ludemann sitzen noch Lars Hasselbach, seit Anfang 2011 sein Co-Geschäftsführer, sowie Oliver Hohmann, Chief Financial Officer (CFO), und Lincy Vellaramkalayil, Senior Manager International Business, mit am Tisch.

„Als Premium-Performance-Netzwerk haben wir uns in zweierlei Hinsicht auf einen bestimmten Bereich im Online-Werbemarkt konzentriert“, leitet Klaus Ludemann das Gespräch ein. „Zum einen bieten wir unseren Kunden nicht irgendwelche, sondern ausschließlich hochwertige Premium-Websites als mögliche Werbepattform an. Zum anderen werden wir von unseren Werbekunden nur bei Erfolg bezahlt, das heißt nur dann, wenn ihre Anzeigen von Internetnutzern wirklich angeklickt werden, wenn sie über diese Anzeige ihre Adresse in ein Kontaktformular eingeben oder ein Produkt kaufen.“

Messbare Reaktionen des Nutzers

Diese erfolgsabhängige Abrechnung macht auch den wesentlichen Unterschied zwischen klassischer Online-Werbung und dem Performance-Marketing, wie Ligatus es betreibt, aus. „In unserem Geschäft geht es nicht um den Aufbau einer Marke oder Markenidentität durch Erzeugung von Bekanntheit oder Sympathie“, erklärt Ludemann. „Wir konzentrieren uns darauf, messbare Reaktionen des Nutzers zu erzielen, wie beispielsweise den Abverkauf von Produkten.“ Das Abrechnungsmodell basiert daher nicht wie bei anderen Vermarktern auf dem Tausender-Kontakt-Preis (TKP), also den Kosten pro Sichtkontakten, sondern beispielsweise auf den Kosten pro tatsächlichem Klick auf die Anzeige („Cost-per-Click“), der dann auf die Webseite des Kunden führt. Ein weiteres Abrechnungsmodell nimmt die Kosten für einen vom Nutzer selbst vorgenommenen Eintrag in einer Adressdatei auf einer von Ligatus betriebenen Microsite zur Grundlage („Cost-per-Lead“); diese Option kommt häufig bei Performance-Kampagnen für beratungsintensive Produkte wie Versicherungen oder Anlagefonds zum Einsatz. Die dritte Variante der Performance-Kam-

pagnen berechnet sich nach Vertragsabschlüssen, die durch die Anzeige zustandekommen („Cost-per-Order“ beziehungsweise „Cost-per-Sale“). „Der Werbekunde weiß also ganz genau, was er für sein Geld bekommt – er bezahlt nur für etwas, das er wirklich erhalten hat: wirkliches Interesse, nutzbare Kontakte und tatsächliche Bestellungen“, ergänzt Lars Hasselbach.

Das verlagert das „Risiko“ in der Geschäftsbeziehung entsprechend Richtung Ligatus. „Wir müssen eine Menge tun, damit die Internetnutzer unsere Anzeigen tatsächlich wahrnehmen und darauf reagieren“, bestätigt Klaus Ludemann. „Aber das haben wir, wie sich gezeigt hat, in den vergangenen Jahren ganz gut hinbekommen.“ So können die rund 100 Ligatus-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in der Kölner Zentrale sowie in den Tochterfirmen in sieben weiteren europäischen Ländern zunächst einmal auf ein Netzwerk von zusammen 750 sogenannten Premium-Partner-Portalen ganz verschiedener Unternehmen zurückgreifen, auf denen sie die Anzeigen ihrer Kunden platzieren. „Dabei handelt es sich um vielbesuchte und hochwertige Nachrichtenportale, wie in Deutschland etwa www.faz.net und www.spiegel.de, oder auch Special-Interest-Seiten wie www.auto.de und www.pc-welt.de“, so der Ligatus-Geschäftsführer. Wichtig ist ihm dabei der unternehmensübergreifende Ansatz: „Natürlich sind wir – und das gern – für Gruner + Jahr-Verlage tätig, aber insgesamt nur zu einem geringeren Anteil. Um am Markt erfolgreich zu sein, definieren wir uns als unabhängiges Netzwerk mit einem bewusst neutralen Markennamen. Und so zählen wir viele wichtige Verlagsgruppen zu unseren Werbepartnern und haben beispielsweise in Frankreich oder Österreich exklusive Vermarktungsvereinbarungen mit führenden Publishern abschließen können.“

Hochwertig platzierte Werbung

Diese große Marktabdeckung zahle sich für die Werbekunden aus: „Sie wissen, dass ihre Anzeige bei unseren prominenten Partnerseiten zu sehen ist – und nirgendwo anders“, sagt Lars Hasselbach und verweist auf andere Netzwerke, die ihre Kunden zum Teil im Unklaren über ihr Portfolio und damit über die Qualität der Nutzer und potenziell erreichbaren Endkunden ließen. „Wir sind ein ‚Semi-blind-Network‘“, führt der Manager einen Fachbegriff ein, um ihn gleich zu erläutern: „Die Garantie einer hochwertig platzierten Werbung ist die transparente Seite unserer Arbeit, wir behalten uns allerdings vor, wie häufig und wo genau die Anzeigen zu sehen sind – das ist quasi unser Erfolgsgeheimnis und bleibt intransparent.“


Dieses Geheimnis liegt gut aufbewahrt in der IT-Abteilung der Kölner Ligatus-Zentrale im elften Geschoss, in das der Rundgang nun führt. Hier haben die Entwickler ihren Arbeitsplatz. „Hier entsteht jede Code-Zeile unseres proprietären Adserver-Systems. Mit über 20 Softwareentwicklern, Quality Assurance Engineers und Product Managern entwickeln wir unsere bestehenden Produkte ständig weiter und bringen regelmäßig Neuentwicklungen an den Markt. Besondere Aufmerksamkeit kommt hierbei unseren Algorithmen zu, die ein streng gehütetes Geheimnis sind“, erklärt Ludemann und verrät zu den Details nur so viel: „Das System plant Anzeigen dort ein, wo sie am meisten Zuspruch finden – das gilt sowohl für die Art der Internetseiten als auch für ihren Standort auf diesen Seiten. Diese Entscheidungen werden unter anderem aufgrund von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit mit ähnlichen Anzeigen sowie anhand von Tests, die wir immer wieder durchführen, getroffen.“ Die Optimierungsalgorithmen wurden in Zusammenarbeit mit dem renommierten Fraunhofer-Institut entwickelt.

16 Milliarden Ad Impressions

Um zu optimalen Ergebnissen für den Werbekunden – und damit auch für Ligatus – zu kommen, betreibt die G+J-Tochter aber noch größeren, personellen Aufwand. „Wir setzen uns detailliert mit den Wünschen unserer Kunden auseinander, gestalten die Werbeanzeigen selbst und stimmen sie vom Design und von den Inhalten her individuell auf die Seiten ab, auf denen sie zu sehen sein sollen“, führt Lars Hasselbach weiter aus, während er die Runde durch die anliegenden Büroräume, in denen die Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Sales, Publisher-Management und Kampagnen-Management sitzen, geleitet. „Das geht so weit, dass auch die Schriftart der Anzeigen der jeweiligen Seite angeglichen ist und sich damit harmonisch in das redaktionelle Umfeld einfügt. Brandingelemente wie Logos werden entsprechend selten eingesetzt.“ Zudem wird genau beobachtet, wie die geschalteten Anzeigen bei den Nutzern ankommen, und gegebenenfalls nachjustiert, beispielsweise durch den Austausch eines Bildelements oder die Wahl einer anderen Platzierung. Auch die gezielte regionale Verbreitung je nach Standort des Internetnutzers ist eine Option. Diese Mühen zahlen sich aus: Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Klicks zu einem Geschäftserfolg – einem Kauf oder einer Bestellung – führen, liegen nach Angaben von Hasselbach deutlich über vergleichbaren Anzeigen von Wettbewerbern, die nicht so optimiert ausgespielt werden: „Die in der Regel deutlich höher als bei der Konkurrenz ausfallende Klickrate freut nicht nur den Inserenten, sondern auch den Betreiber der Online-Seite, der über eine Umsatzbeteiligung von der guten Monetarisierung profitiert.“

Klaus Ludemann (r.) und Matthias Wierowski, Senior Consultant
Publisher Management Display und Retargeting





„WIR HABEN UNSERE STRATEGIE IN ZWEI RICHTUNGEN AUSGERICHTET: ERSTENS IN RICHTUNG INTERNATIONA-LISIERUNG UND ZWEITENS IN RICHTUNG DIVERSIFIZIERUNG UNSERER DIENSTLEISTUNGEN.“

Klaus Ludemann

Um welche Menge an Werbeanzeigen es in diesem Geschäft geht, zeigen die Zahlen, die Klaus Ludemann nennt: „Allein in Deutschland liefert Ligatus monatlich rund sieben Milliarden Werbeeinblendungen für mehrere Hundert Kundenkampagnen auf unseren 280 Premium-Partnerportalen aus. In ganz Europa sind es mehr als 16 Milliarden dieser sogenannten Ad Impressions.“ Doch die Zahlen zeigen auch, dass nach Jahren des Wachstums der deutsche Markt auf dem Gebiet der klassischen „Cost-per-Click“-Anzeigen gesättigt ist. „Wir haben unsere Strategie darum in zwei Richtungen ausgerichtet: erstens in Richtung Internationalisierung und zweitens in Richtung Diversifizierung unserer Dienstleistungen“, erklärt Klaus Ludemann. Mit der Internationalisierung seiner Geschäfte hat Ligatus bereits 2009 begonnen; damals gründete das G+J-Unternehmen Ableger in Frankreich, Österreich und den Niederlanden. Ein Jahr später folgte Spanien, 2011 kamen Belgien und Schweden hinzu. Anfang 2012 weitete Ligatus seine Aktivitäten zudem in den italienischen Markt aus.

Erfolgreiche Internationalisierung

◀ „Wir legen dabei sehr viel Wert auf den persönlichen Kontakt unserer Mitarbeiter zu den Werbekunden und Partnern, um jeder Seite eine für sie individuell zugeschnittene Lösung zu bieten“, hebt Oliver Hohmann hervor und verweist darauf, dass mancher weltweit tätige Vermarkter gerade diesen Service nicht bietet. Hohmann hat seinerzeit als Head of International Business maßgeblich die Internationalisierung von Ligatus mit vorangetrieben und ist mittlerweile zum CFO der Ligatus Group aufgestiegen. „Dabei waren wir mit unserem teamorientierten Mehr-Phasen-Ansatz sehr erfolgreich. Zunächst haben wir in jedem Land einen Country Manager mit großer fachlicher Erfahrung und einem umfangreichen Netzwerk in der Branche eingestellt. Anschließend hat dieser sich dann autonom sein eigenes Team zusammengestellt, das mit Unterstützung zentraler administrativer Funktionen das Geschäft im jeweiligen Markt vorangetrieben hat.“ Mit der wachsenden Präsenz in Europa wurden die Länderdependancen dann in Regionen zusammengefasst: Lars Hasselbach verantwortet die Standorte in Deutschland und Österreich, Julien Mosse ist für Südeuropa zuständig und Michel Hoekstra für die Niederlande und Schweden. „Alle halten neben den lokalen Aktivitäten engen Kontakt zur Zentrale in Köln. Schulungsprogramme sowie regelmäßige Telefonkonferenzen der Geschäftsleitungen, Treffen der Teams und Besuche vor Ort sollen den intensiven Erfahrungsaustausch und die persönliche Beziehung zueinander gewährleisten“, ergänzt Lincy Vellaramkalayil, die viele dieser Aktivitäten koordiniert und ebenfalls für die organische Erschließung weiterer Märkte verantwortlich ist.

„Grundsätzlich können wir alle unsere Performance-Produkte in jedem Markt der Welt starten, doch müssen wir genau die Marktbedingungen prüfen, die wir jeweils vorfinden“, stellt Oliver Hohmann klar. So würden bestimmte „Cost-per-Lead“-Werbeformen, wie etwa das in Deutschland populäre „Pop-under“, also ein Werbefenster, das erst sichtbar wird, wenn der Nutzer das eigentliche Browserfenster schließt, in anderen Ländern nicht akzeptiert. Entsprechend gelte es, Marktgepflogenheiten zu übernehmen und wie ein lokaler Player aufzutreten. „Der Schlüssel zum Erfolg liegt vor allem darin zu wissen, worauf wir uns einlassen“, ergänzt Vellaramkalayil. „So stellen wir umfangreiche Marktstudien etwa über die Zahl und Art der Wettbewerber, über das Lohn- und Preisniveau und die mögliche Reichweite unserer Produkte an; wir nehmen dazu mit Premium-Webseiten wie mit Werbeagenturen Kontakt auf, führen Telefoninterviews und greifen auch auf die Expertise aus dem Bertelsmann-Konzern beziehungsweise aus den Bertelsmann-Einheiten vor Ort zurück. Mit all diesen Informationen können wir einen Businessplan aufstellen und beurteilen, ob sich ein Markteintritt lohnt – oder eben nicht.“

Die Internationalisierung der Ligatus-Geschäfte war dank dieser gründlichen Planung bislang sehr erfolgreich – inzwischen wird mehr als die Hälfte des Umsatzes außerhalb des Stammlandes Deutschland generiert. „Unsere Mitarbeiterzahl hat sich seit 2008 vervierfacht, und unser Umsatz ist ebenfalls stark gestiegen – ein Anzeichen dafür, wie hervorragend sich dieses Geschäft skalieren lässt“, führt Oliver Hohmann weiter aus. Als nächsten Schritt prüft Ligatus nun unter anderem den Eintritt in den türkischen Markt. Zwar stünden auch außereuropäische Länder wie Indien und Brasilien auf dem Plan; doch gebe es hier weitere kulturelle, rechtliche und technische Hürden, die es zu überwinden gälte. „Allein dass wir in Europa mit unserem Datacenter mit seinen 130 Servern in Karlsruhe alle Landesgesellschaften auf dem Kontinent beliefern können, ist ein Riesenvorteil“, betont Hohmann. „In Indien oder Brasilien müssten wir ein neues Center aufbauen – der Datentransfer aus Europa dauert sonst einfach zu lang. Kein Nutzer wartet fünf Sekunden, bis nach einem Klick endlich ein Fenster aufpoppt.“

Vor dem Schritt in die genannten Länder oder auch nach Südafrika, in die USA oder Standorte in Asien stehe darum zunächst der Ausbau bestehender beziehungsweise der Aufbau neuer Geschäfte in den europäischen Ländern im Fokus. Dazu zähle, wie Klaus Ludemann erklärt, nach derzeitigem Stand der Dinge nicht der britische Markt: „Wir haben es schon zweimal durchgerechnet – es lohnt sich für uns einfach nicht.“ Der Online-Werbemarkt in Großbritannien sei zum einen von Google dominiert und zum anderen kommen häufig über 50 Prozent der Nutzer von Premium-Webseiten nicht aus Großbritannien, sondern aus den USA, den Commonwealth-Ländern und anderen englischsprachigen

Ländern. Zudem konzentrierte sich ein Großteil der potenziellen Premium-Reichweite auf die Online-Portale der großen Tageszeitungen. Für diese müssten die Nutzer erstens häufig bezahlen („Pay Walls“), weswegen sie weniger Werbung akzeptieren; zweitens seien dort Kommentarfelder am Ende des Artikels verbreitet, weswegen Werbeanzeigen wie die von Ligatus an das Seitenende verbannt würden, wo die Klickraten sehr niedrig seien. „Mit einem vergleichsweise reduzierten Umsatzpotenzial und dem sehr hohen britischen Kostenniveau ist uns das Risiko eines Misserfolgs bislang einfach zu groß“, resümiert der Ligatus-Geschäftsführer.

Diversifizierung der Produkte

Die zweite strategische Stoßrichtung ist die Diversifizierung der Produkte, also die Einführung neuer Services. Auch hier ist Ligatus schon große Schritte vorangekommen. So verfügt der 2010 übernommene und inzwischen in Ligatus integrierte Werbespezialist Adyard über die „Postview“-Technologie, die den zeitversetzten Erfolg von – durchaus auch gebrandeten – Werbeanzeigen zu monetarisieren hilft, Stichwort: „Cost-per-Order“ und „Cost-per-Sale“. „Stellen Sie sich vor, Sie besuchen die Internetseiten von www.stern.de und sehen ein Werbebanner einer Autovermietung“, beschreibt Klaus Ludemann das Verfahren. Tage später erinnern Sie sich an das günstige Angebot und wollen es buchen, suchen es nun aber natürlich nicht mehr bei [stern.de](http://www.stern.de), sondern auf der Webseite des Unternehmens. Durch einen zuvor gesetzten Cookie bemerkt diese Webseite, dass Sie durch eine Anzeige bei [stern.de](http://www.stern.de) auf das Angebot aufmerksam geworden sind – und wir bekommen nach der Buchung dafür eine Provision. Dieses Angebot entwickelt sich prächtig“, erklärt der Ligatus-Geschäftsführer.

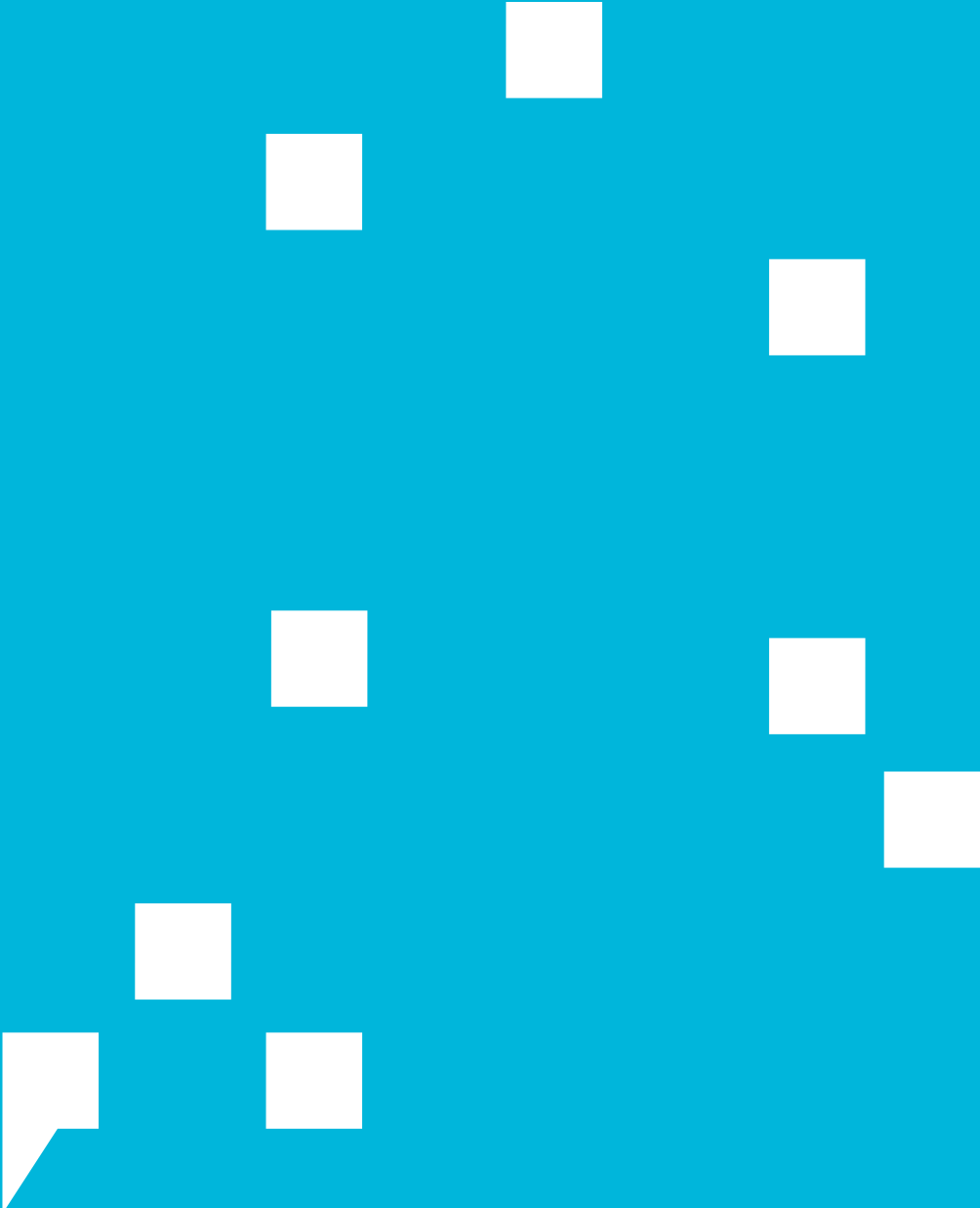
Ein weiteres Beispiel ist das „Retargeting“, eine Marketingform, die nach Angaben von Lars Hasselbach vor allem bei Handels- und Telekommunikationsunternehmen eingesetzt wird. „Wenn Sie auf die Internetseite eines Schuhhändlers gehen, sich Schuhe anschauen, aber nicht bestellen, können Sie von der Seite markiert werden“, beschreibt er das Funktionsprinzip. „Besuchen Sie dann irgendwann eine Internetseite aus unserem Netzwerk, die für diese Kampagne über uns gebucht wurde, bekommen Sie eines der von Ihnen beim Schuhhändler betrachteten Angebote ausgespielt, wie wir sagen. Bestellen Sie dann noch immer nichts, bekommen Sie beim nächsten Besuch einer mit der Kampagne verbundenen Seite dieses Angebot eventuell mit Preisnachlass angezeigt, ein weiteres Mal erscheint ein alternatives Angebot.“ Die Anzeigenstrategie – etwa die Zeitspanne, in der Einspielungen gezeigt werden, oder die Zielgenauigkeit der

Angebote – lasse sich dabei individuell wählen. „Unsere Erfahrungen zeigen, dass bei dieser Art Werbung die Wahrscheinlichkeit für einen tatsächlichen Kauf sehr hoch ist“, so Hasselbach.

Nicht nur für die großen Unternehmen, auch für kleine und mittelständische Firmen hat Ligatus ein passendes Anzeigentool entworfen. „Diese Unternehmen haben nach einem Instrument verlangt, mit dem sie eigenständig in wenigen Schritten ihre Performance-Kampagnen schalten und verwalten können – wir nennen es ‚Direct Ads‘“, beschreibt der Manager ein weiteres vielversprechendes Ligatus-Produkt, das nach der erfolgreichen Etablierung in Deutschland nun auch in Österreich, Frankreich und den Niederlanden zum Einsatz kommt. Das Online-Selbstbuchungstool basiert auf dem Abrechnungsmodell „Cost-per-Click“ und verfügt neben einer intuitiven Benutzeroberfläche über ein eigenes Reportingtool und eine automatische Abrechnungsschnittstelle.

Mobiler Werbemarkt als „Must have“

Der nächste große Schritt wird Ligatus in die mobile Welt führen – da ist sich das Team sicher. „Mit dem rasanten Aufkommen von Smartphones und Tablet-PCs hat die mobile Internetnutzung deutlich zugenommen“, sagt Ludemann. „Und mit den Nutzern wandern auch immer mehr Werbebudgets in den mobilen Kanal. Zwar hat der mobile Werbemarkt in Deutschland aktuell erst einen Anteil von nicht mehr als vier Prozent, dies zeigt aber gleichzeitig das noch mögliche Wachstumspotenzial.“ Geplant sei, die bestehenden Plattformen zu nutzen und weiterzuentwickeln. „Entsprechende Anfragen von bestehenden Werbekunden und Partner-Webseiten gibt es zu Genüge“, schließt Hasselbach. Damit könne die Ligatus-Erfolgsgeschichte dann auch in der mobilen Welt fortgesetzt werden.



VOLLER SERVICE 8

Wie digitale Produkte die Beziehungen zu Kunden revolutionieren



VOLLER SERVICE

Wie digitale Produkte die Beziehungen zu Kunden revolutionieren



Arvato Corporate Information Management (CIM) Harsewinkel

Mit seinen digitalen Lösungen ergänzt Arvato die bisherige Welt der physischen Produkte ideal.

BENET



Am Anfang war der Druck. Wie jedem neuen Rasierapparat oder Fernseher lag schon vor Jahrzehnten auch jedem neuen Auto eine meist dünne, gedruckte Betriebsanleitung für den Käufer bei, und Werkstätten bekamen vom Hersteller recht übersichtliche Reparaturanleitungen zugeschickt – für Volkswagen in Deutschland neben Marketingmedien übrigens seit 1968 vertrieben von Arvato. Doch seitdem hat sich viel getan: Individualisierte Bordbuch-Apps, professionelle elektronische Werkstattinformationssysteme, vielseitige Marketingmaßnahmen inklusive Gewinnspiel-SMS: Die Beziehung zwischen Autoherstellern, Händlern und Käufern ist komplexer, sie ist digitaler geworden; erst langsam, dann sich immer weiter beschleunigend. Heutzutage ergänzen digitale Produkte im Bereich Kundenservice und -bindung die bisherige Welt physischer Produkte ideal, schaffen mit ihnen zusammen ganz neue Möglichkeiten – und das Corporate Information Management (CIM) von Arvato ist längst zum größten europäischen Player in diesem Segment geworden. Wie Boris Scholz, President CIM bei Arvato im Rahmen der BENET-Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“ erläutert, wachsen Zahl, Vielfalt und Bedeutung der digitalen Lösungen rasant – aber auch die Herausforderungen, im Wettbewerb an der Spitze zu bleiben.

Der Gegensatz ist frappant. Im oberen Geschoss des modernen Industriebaus auf dem Arvato-Gelände in Harsewinkel nahe Gütersloh geben Glasfenster den Blick frei auf die Lagerhalle, in der große und kleine Kartons lange Regalreihen füllen. Diesseits der Fenster, unter demselben Dach, befinden sich in dezenten Farben gestaltete Großraumbüros und Besprechungsräume, leger gekleidete Mitarbeiter sitzen vor ihren Rechnern und telefonieren. Die Inhalte, um die es hüben wie drüben geht, gleichen sich: Bordbücher für Autos, Informationen für Werkstätten, anderes Dokumentations- und reichlich Marketingmaterial, vorwiegend für die Automobil- und Finanzbranche. Auf der einen Seite gedruckt, auf der anderen Seite digital. „Von hier aus versorgen wir die Vertriebsnetze unserer Kunden in 150 Ländern“, sagt Boris Scholz, 41, und weist auf Büros und Lager. „Doch die rein physische Logistik verliert mehr und mehr an Bedeutung. Wir stellen unsere Informationen zunehmend entweder digital zur Verfügung oder produzieren beziehungsweise ordern sie erst dann, wenn ein Kunde sie bestellt hat – um sie möglichst schnell auszuliefern.“

Idealer Partner für Unternehmen

Um Erstellung, Produktion oder Einkauf sowie um Management, Publikation und Distribution von Inhalten und Produkten in den Bereichen Kundeninformation, -service, -marketing und -bindung geht es in dem Geschäft von CIM sowie in Zusammenarbeit mit anderen



Boris Scholz, President CIM bei Arvato

Arvato-Einheiten noch um viele weitere Dienstleistungen ringsherum. „Wie bei Arvato üblich, sind auch wir ein Full-Service-Provider mit einer umfassenden Wertschöpfungskette und damit der ideale Partner für Unternehmen, die die immer komplexer werdenden Dienstleistungen in diesen Bereichen nicht mehr selbst bewältigen und darum auslagern“, führt Scholz aus. Wie beispielsweise der Volkswagen-Konzern mit seinen verschiedenen Marken.

„Seit Ende der 1960er-Jahre arbeiten wir mit dem Autohersteller zusammen. Waren es anfangs ausschließlich die Aufbereitung der von VW zur Verfügung gestellten Daten und der Druck von Informationsmaterialien aller Art in größeren Auflagen sowie deren Verteilung an Händler, kam zu Beginn der 1990er-Jahre der Print-on-Demand-Druck hinzu“, so der Arvato-Manager, der nach seiner Ausbildung zum Speditionskaufmann und seinem Marketing- und Logistikstudium 1999 zu Arvato kam und 2008 die Verantwortung für das neu gegründete CIM-Geschäft übernahm. „Das war für uns quasi der Beginn des digitalen Zeitalters – wenn auch noch in einer ganz anderen Dimension als heute.“ Beschleunigt worden sei diese Entwicklung unter anderem durch Vorgaben der Hersteller, „papierlose Werkstätten“ zu schaffen, und schließlich mit einer Entscheidung der EU, die sogenannte Gruppenfreistellungsverordnung auch auf Werkstätten anzuwenden. „Das bedeutete, dass nun auch freie Werkstätten und nicht nur die an einen Hersteller gebundenen Betriebe Reparaturen mit Garantieschutz durchführen durften – und von uns dafür Unterlagen geliefert bekommen wollten“, erklärt Boris Scholz. Die Folge: Arvato CIM erweiterte sein Geschäftsmodell, indem es nun auch freie Werkstätten mit allen relevanten Servicemedien des VW-Konzerns und seiner Marken über eine eigens entwickelte digitale Distributionsplattform versorgte. „Heute bedienen wir in ganz Europa 15.000 Werkstätten und übernehmen auch das Debitorenmanagement im Auftrag unseres Kunden. Hinzu kommen vereinzelt auch private ‚Schrauber‘, die die Wartung der oft älteren Fahrzeuge persönlich durchführen und auf entsprechende technische Infos angewiesen sind“, beschreibt Scholz die Dimension dieses Geschäfts.

Fachliche Expertise und kulturelle Kompetenz

Doch um den Kunden einen Mehrwert zu bieten und die Möglichkeit der digitalen Aufbereitung von Daten zu nutzen, setzen die Experten von CIM auch inhaltliche Akzente. „Wir haben eine zentrale Datenplattform errichtet, auf deren Basis Importeure und Händler Zugang zu Servicemedien erhalten und diese für ihre Gegebenheiten lokalisieren können“, so Boris Scholz. Auf diese Weise können einerseits die vom Autohersteller durchgege-

benen Änderungen und Aktualisierungen denkbar einfach und für alle folgenden Prozesse nachvollziehbar eingepflegt werden; andererseits ist es möglich, auf Basis der jeweils aktuellsten Daten immer neue Anwendungen zu schaffen. „So können wir etwa für jeden Käufer eines VW Phaeton per Print-on-Demand ein Bordbuch herstellen, das genau auf sein Auto zugeschnitten ist“, nennt Scholz ein Beispiel. „Oder der Käufer eines Porsche bekommt künftig eine App zur Verfügung gestellt, mit der er sich schon vorab mit der Bedienung seines neuen Wagens vertraut machen kann.“

Für eine Werkstattkette stellt CIM Inhalte für ein „Service TV“-Programm zur Verfügung. Gleiches gilt für Geschäftskunden. „Wir sind in der Lage, die vorliegenden Inhalte so zu strukturieren und aufzubereiten, wie sie benötigt werden“, fährt Boris Scholz fort. Volkswagen werde sein Händlernetz in China beispielsweise binnen der nächsten Jahre auf circa 2.500 Werkstätten verdoppeln. Aber auch wenn VW in China mit Arvato CIM dieses Jahr einen Partner an der Seite hat, der die Händler kompetent qualifiziert, bleibe dennoch die Notwendigkeit, die in Deutschland erstellten Medien auf chinesische Bedürfnisse anzupassen. „Hier ist neben der fachlichen Expertise unserer Mitarbeiter also auch eine gewisse kulturelle Kompetenz für die angemessene Umsetzung der an uns gestellten Anforderungen gefordert“, so der Arvato-Manager. Die zur Verfügung gestellten Daten in Form eines anwenderfreundlichen Content-Management-Systems erlauben aber auch den Werkstätten eine tätigkeitsbezogene Auswahl: Aus den sage und schreibe rund 11.000 Seiten der technischen Dokumentation, die einen heutigen VW Golf beschreiben – 1970 waren es noch 350 Seiten –, können Werkstattmitarbeiter die benötigten Inhalte, wie etwa Fehlerbeschreibungen, Reparaturvorschläge oder Stromlaufpläne, selbst heraus-suchen und so die gewünschte Reparatur korrekt durchführen.

Einer der Erfolgsfaktoren von Corporate Information Management ist, wie es laut Boris Scholz auch ein VW-Serviceleiter bestätigt habe, die „Medienkompetenz“ der inzwischen rund 750 CIM-Kolleginnen und -Kollegen weltweit. „Wir sind eben nicht der reine Logistiker oder E-Commerce-Händler, der Massenware ausliefert, sondern fangen, auch in Zusammenarbeit mit Arvato-Schwesterfirmen, ganz vorn beim Geschäftspartner in der Wertschöpfungskette an und bieten alle folgenden Services bis hin zur Abrechnung – ohne dass sich der Kunde um irgendetwas kümmern muss“, sagt Scholz. Dazu gehören ganz konkret die Zusammenstellung aller zum Beispiel von der VW-Forschungsabteilung zugesandten Informationen, die inhaltliche Abstraktion und Strukturierung, die redaktionelle und grafische Aufbereitung sowie die Übersetzung der Inhalte in 40 Sprachen und schließlich die zentrale Archivierung auf eigenen Servern. Je nachdem, für welches Zielmedium und für welchen Zweck dann Informationen verwendet werden sollen, können



„NEBEN DER FACHLICHEN
EXPERTISE UNSERER
MITARBEITER IST AUCH
EINE GEWISSE KULTURELLE
KOMPETENZ FÜR DIE ANGE-
MESSENE UMSETZUNG DER
AN UNS GESTELLTEN ANFOR-
DERUNGEN GEFORDERT.“

Boris Scholz



die im XML-Code abgespeicherten Daten paketweise beziehungsweise granular, wie der Fachmann sagt, ausgelesen und digital oder für Printzwecke eingesetzt werden. „Dieses intelligente und nachhaltige Datenmanagement, das uns den schnellen Zugriff auf permanent aktuell gehaltene Inhalte garantiert, ist ein weiterer unserer Wettbewerbsvorteile“, erklärt Boris Scholz.

Immer in Bewegung bleiben

Zudem erwächst gerade aus solchen Modellen die „spannende Geschichte“, die Scholz und seine Kollegen potenziellen Geschäftspartner beim ersten Kontakt erzählen können: „Diese Geschichte wollen viele hören. Sie wollen wissen, wie wir sie in diesem immer komplexeren Umfeld mit unserer über Jahrzehnte gewachsenen Kompetenz entscheidend und umfassend entlasten und sie damit Kosten sparen können – anstatt dass sie sich eigentlich betriebsfremde Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen müssen. Sie wollen wissen, wie sie die immer weiter zu ‚B2B2C‘ zusammenwachsenden Kommunikationsprozesse ‚B2B‘ und ‚B2C‘ gestalten können.“ Dabei müsse CIM selbst natürlich immer in Bewegung bleiben: „Mehr Produkte, mehr Länder, mehr Sprachen, mehr Kulturen: Um hier am Ball zu bleiben, ist von uns höchste Aufmerksamkeit gefordert.“ Dass dies bislang mehr als gelungen ist, zeigen die Pläne von Volkswagen, die digitale Transformation in der Kundenbetreuung demnächst auch in Nord- und Südamerika (von São Paulo aus) sowie in Südafrika (Port Elizabeth) zusammen mit CIM von Arvato voranzutreiben. In China sind bereits rund 200 CIM-Mitarbeiter an drei Standorten beschäftigt.

Dabei sinkt der Umsatz mit physischen Produkten wie gedruckten Broschüren und Bordbüchern bei CIM immer schneller; derzeit seien es etwa fünf Prozent weniger pro Jahr, schätzt Boris Scholz. Der Umsatz mit digitalen Produkten nimmt demgegenüber immer mehr zu – um zurzeit ebenfalls rund fünf Prozent im Jahr. Insgesamt liege der Umsatz hier inzwischen bei etwa knapp einem Drittel des Gesamtumsatzes – und er werde weiter steigen. „Das Geschäft mit digitalen Formaten ist wegen höherer Margen profitabler, insofern freuen wir uns über den derzeitigen Wandel“, sagt Scholz. Doch werde es die „physische Welt“ weiterhin geben; es gelte darum, sie optimal mit der „digitalen Welt“ zu verbinden. „Unsere Erfahrungen haben gezeigt: Ein Autokunde möchte einen Katalog in die Hand nehmen, nicht nur eine App anschauen“, nennt der Arvato-Manager ein Beispiel. „Also versuchen wir, ihm beides zu ermöglichen, und nutzen seine Emotionen im Sinne unserer Kunden für einen gezielten Medienbruch.“ Dass der Katalog individuell auf den Käufer zugeschnitten sein und vielleicht noch ein paar QR-Codes zu dem von ihm favorisierten

„DAS GESCHÄFT MIT
DIGITALEN FORMATEN
IST WEGEN HÖHERER
MARGEN PROFITABLER.“

Boris Scholz

„DAS TEMPO, MIT DEM
SICH DIE DIGITALEN
GESCHÄFTE ENTWICKELN,
HAT DRAMATISCH
ZUGENOMMEN.“

Boris Scholz



Modell enthalten könne, zeige die vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten beider Welten. Arvato CIM hat sich als intelligenter und verlässlicher Partner längst auch bei anderen Herstellern und Zulieferern in der Autobranche sowie in anderen Wirtschaftsbereichen einen Namen gemacht. So ist die Arvato-Tochter auch für Banken und Versicherungen sowie für Firmen im Bereich Healthcare mit verschiedenen Dienstleistungen tätig. „Ideen haben wir reichlich“, sagt Boris Scholz und verweist auf ein paar Geräte in einem abgeschlossenen Büro, mit denen neue elektronische Diagnosegeräte für Werkstätten eines anderen Autoherstellers getestet werden sollen. Und auf Monitoren seiner Kollegen ist ein „Service TV“-Programm zu sehen, das Autofahrer während ihres Besuchs der Filiale einer Werkstattkette informieren und unterhalten soll – die Inhalte werden von CIM bereitgestellt.

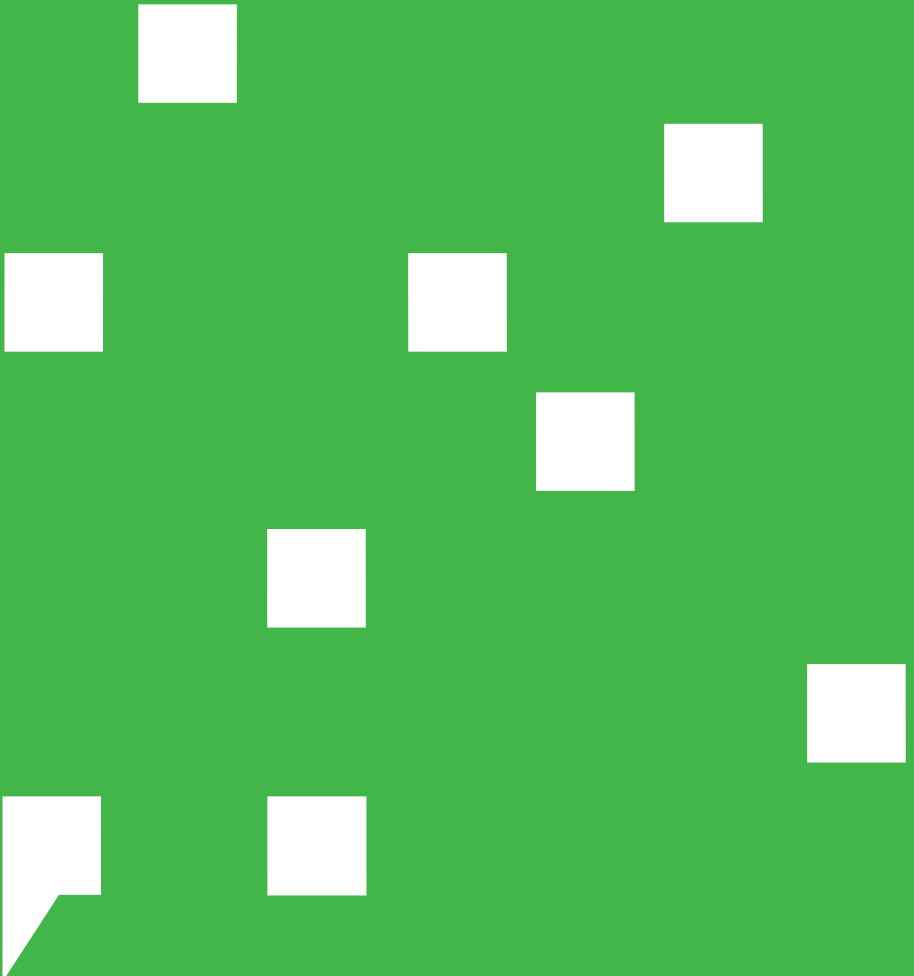
Geduld und Beharrlichkeit bewiesen

Für die umfangreichen Dienstleistungen bedarf es natürlich auch neuer hochqualifizierter Fachkräfte, die das Corporate Information Management für sich gewinnen muss. „Im Verbund mit Arvato und mit Bertelsmann insgesamt können wir aber auf dem Bewerbermarkt punkten und jungen Berufseinsteigern interessante Perspektiven bieten“, sagt der CIM-Geschäftsführer und betont zugleich, dass der Wettbewerb um vielversprechende Nachwuchskräfte in Zukunft noch härter werde. Darum sei das Unternehmen seit vielen Jahren eine Partnerschaft mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Münster eingegangen, in deren Rahmen die Studierenden mit Fallstudienseminaren begleitet werden.

„Erstaunlich ist, wie dramatisch das Tempo zugenommen hat, mit dem sich jetzt die digitalen Geschäfte entwickeln“, resümiert Boris Scholz und erinnert sich in diesem Zusammenhang an die ersten internen Diskussionen und Ideen zu dem Thema. „Bereits im Jahr 2000 haben wir darüber nachgedacht, dass wir zum Beispiel individualisierte und personalisierte Produktbroschüren als Marketinginstrument einsetzen. Damit waren wir der Zeit allerdings voraus, denn erst fünf Jahre später ist es wirklich zur Realisierung solcher und ähnlicher digitaler Vorhaben gekommen.“ Ein Grund für die jahrelange Verzögerung seien unter anderem die geringe Bandbreite, aber auch die mangelnde Verfügbarkeit hochwertiger digitaler Daten gewesen, die es nicht erlaubt hätten, umfangreichere Daten elektronisch zu übermitteln. „Und dennoch haben wir Geduld und Beharrlichkeit bewiesen, sind am Ball geblieben – was sich heute auszahlt“, freut sich Scholz. „Denn heute dreht sich alles um Geschwindigkeit: Man muss schnell sein, muss überzeugen und Kompetenz zeigen und sich damit nicht nur zügig auf dem Markt positionieren, sondern ihn mitzugestalten versuchen – sonst fällt man rasch zurück.“

„HEUTE DREHT SICH ALLES
UM GESCHWINDIGKEIT: MAN
MUSS SCHNELL SEIN, MUSS
ÜBERZEUGEN UND KOMPETENZ
ZEIGEN.“

Boris Scholz



ERFOLGSREZEPT

Wie aus einer Rezeptdatenbank eine Community mit einer Million Fans wurde

9



ERFOLGSREZEPT

Wie aus einer Rezeptdatenbank eine Community mit einer Million Fans wurde



Chefkoch.de

Bonn

Mit Chefkoch.de verfügt Gruner + Jahr über das erfolgreichste Kochportal Deutschlands.

BENET



Das Gebäude in der Mallwitzstraße 1-3 in Bonn-Lannesdorf ist unscheinbar. Ein typisches Bürogebäude in einem Industriegebiet, das nicht weiter auffällt. Kaum vorstellbar, dass hier der deutsche Online-Marktführer rund um das Thema Kochen, die Koch-Plattform Chefkoch.de, zu Hause ist. Irgendwie passt der Sitz der Pixelhouse GmbH, der Betreiber-gesellschaft von Chefkoch.de, aber auch zur Geschichte der erfolgreichen Plattform: Angefangen hat alles nämlich ganz klein, als Start-up und auch eher zufällig. Ein Programmierer von Pixelhouse wollte einem Kunden demonstrieren, was man mit einer Datenbank alles machen kann und wie diese unter Volllast läuft. Als Beispiel wählte er Kochrezepte aus seiner Privatsammlung, und so entstand das beliebte Vertical rund um das Thema „Kochen“. Die drei Gründer von Chefkoch.de haben das Kochportal mittlerweile verlassen, seit Januar 2011 hält Gruner + Jahr 100 Prozent an Pixelhouse. Das BENET traf Robert Franken, seit 2011 Geschäftsführer von Chefkoch.de, zum Gespräch im Rahmen der BENET-Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“.

Eine wirkliche digitale Transformation habe es bei Chefkoch.de zwar eigentlich nicht gegeben, erklärt Robert Franken gleich zu Beginn des Gesprächs: „Uns gab es schließlich schon immer nur in digitaler Form.“ Dennoch hat die Plattform seit ihrer Gründung im Jahr 1998 eine stetige Entwicklung durchlebt, um den jeweils aktuellen Anforderungen des Web entsprechen zu können. Auch wenn Chefkoch.de in den vergangenen Jahren immer weiter gewachsen und mittlerweile weitaus mehr ist als „nur“ eine Rezeptdatenbank, die Kernkompetenz ist immer noch die Rezeptsuche, und zwar „die beste im Netz“, so Franken. Die Menge der verfügbaren Rezepte ist beispiellos in Deutschland, über 200.000 Rezepte gibt es mittlerweile in der Datenbank, und es werden immer mehr.

Eine Million registrierte Mitglieder

Doch nicht nur die Menge der Rezepte spricht für den Erfolg des Kochportals. Mittlerweile hat die Seite mehr als eine Million registrierte Mitglieder und neun bis elf Millionen Unique-User, also Menschen, die die Seite pro Monat wenigstens einmal besuchen. Auch wenn Robert Franken, der vor seinem Wechsel zu Chefkoch.de Vorstand der Familien-Community Urbia war, so eine Entwicklung wie die von Chefkoch.de immer für möglich gehalten hat, ist er nach eigenem Bekunden jeden Tag aufs Neue überrascht und vor allem begeistert vom Erfolg der Community und von der Begeisterungsfähigkeit, der Bindung und der Emotionalität der User.

Fragt man Robert Franken nach dem Erfolgsrezept von Chefkoch.de, antwortet er: „Friede, Freude, Eierkuchen.“ Und wirklich, bei Chefkoch.de geht es sehr gesittet zu: Die



Screenshot der Chefkoch.de-Startseite

„CHEFKOCH.DE IST DIE
BESTE REZEPTDATEN-
BANK IM NETZ.“

Robert Franken





Foren-Betreuung ist vergleichsweise streng, negative Kommentare und „Kommentare ohne Mehrwert“, wie Franken sie nennt, werden gelöscht. „Unsere User fühlen sich wohl in der Community, das ist der Grund dafür, dass sie bleiben“, erklärt Franken. Die Kontrolle der Foren wird von 30 vorwiegend ehrenamtlichen Moderatoren betrieben. Diese Gruppe bezeichnet Robert Franken auch gerne als „Marktforschungsgruppe at its best“, da sie immer informiert sei über aktuelle Entwicklungen und genau wisse, was die User sich wünschen.

Ein weiteres, sehr wichtiges Merkmal von Chefkoch.de, das zum Erfolg des Verticals beiträgt, ist der Umstand, dass es sich bei den Inhalten der Seite um „User-generated Content“ handelt. Das bedeutet, die Nutzer bestimmen den Inhalt der Seite selbst; Chefkoch.de steht für Rezepte von Usern für User. „Wir bieten lediglich die Zugangswege und ein Angebot, die Besucher des Portals werden aber nicht gezwungen, es zu nutzen. Sie entscheiden selbst, was sie machen und in welchem Umfang – ihnen gehört die Plattform“, betont Franken. Man dürfe sich als Betreiber dabei einfach nicht so wichtig nehmen, stellt er nüchtern fest. Neben den von den Kochfreunden selbst produzierten Inhalten gibt es auch einen redaktionellen Bereich, dieser wird momentan weiter ausgebaut. „Wir sehen, dass unsere redaktionellen Inhalte immer stärker genutzt werden, und darauf reagieren wir.“ So gibt es hier regelmäßig Specials zu bestimmten Themen, beispielsweise ein Back-Special oder ein EM-Special während der Fußball-Europameisterschaft. Die Redakteure informieren sich anhand von Suchmaschinen-Analysen, welche Themen momentan gefragt sind und was die Top-Keywords sind. Danach suchen sie die Themen der Specials aus.

SEO ist das A und O

Neben den externen Moderatoren und den vier Redakteuren gibt es noch etwa 20 weitere Mitarbeiter, darunter vor allem Techniker und Entwickler sowie einen Experten, der sich auf SEO spezialisiert hat. SEO, das steht für Search Engine Optimization, also Suchmaschinen-Optimierung. Dieses Thema wird bei Chefkoch.de groß geschrieben. „Das Thema Suche ist für unsere Plattform das A und O“, bekräftigt der Geschäftsführer. Ein bisschen Glück gehöre zu einer erfolgreichen Entwicklung natürlich auch dazu, man müsse immer versuchen, „das Optimum zwischen Content und Community zu schaffen.“ Danach gebe es ab einem bestimmten Zeitpunkt eine signifikante Traffic-Steigerung, da sich die Community verselbstständige. „Dann müssen Sie nicht mehr um jeden Beitrag betteln, sondern die Prozesse kommen von selber ins Laufen.“



Die Chefkoch.de-Community ist sehr aktiv.

Aufgrund der Masse an Content würden sich schließlich auch sogenannte „Long Tail Effekte“ in den Foren ergeben, die dann wiederum von Suchmaschinen wie Google gefunden werden. Unter „Long Tail“ versteht man Suchbegriffe abseits der großen Schlagwörter, also anstatt „Kochen“ oder „Rezepte“ oder „Karotten garen“ zum Beispiel „Küche kaufen“. Es sei nicht einfach, diese Entwicklung einer Community zu erklären, da es sich um ein extrem komplexes Konstrukt handle, das man über Jahre begleiten müsse. „Man kann dabei viel mehr falsch als richtig machen“, sagt Franken, aber es wirkt, als mache ihm das keine Angst, sondern als sei es vielmehr eine Herausforderung. „Eine verschlafene Entwicklung, und wir können draußen sein, aber das ist eben eine Grundbedingung des Netzes.“ Franken ist überzeugt: Ohne Google würde es uns nicht so erfolgreich geben“.

Um bei der Fülle an Angeboten im Internet gefunden zu werden, müssen die Inhalte bei Chefkoch.de eine bestimmte Form erfüllen, bestimmte Keyword-Dichten und Tags („Schlagwörter“) enthalten und die richtigen Verlinkungen haben. „Man muss einfach die ganzen Hausaufgaben erledigen, die zum Beispiel Google vorgibt, und erst dann geht es an den kreativen Teil“, konstatiert Franken. Das Thema SEO müsse dabei überall mitschwingen, in der Redaktion genauso wie in der Technik, keiner dürfe sich diesem Thema verweigern, davon ist Franken überzeugt. Und der Erfolg von Chefkoch.de spricht dafür, dass das Unternehmen auch im Hinblick auf SEO vieles richtig macht. Mittlerweile hält der SEO-Experte der Food-Community Seminare zu diesem Thema und schult auch Kunden von Chefkoch.de. „Dadurch können wir unsere Kapazitäten zeigen und demonstrieren, dass wir mehr sind als nur Betreiber einer Website, nämlich dass Chefkoch.de eine starke Marke und ein wichtiger Zugang für die Industrie zum Endkonsumenten ist.“ All das mache ihm und seinem Team viel Spaß, schwärmt Robert Franken.

Absolute Marktführung

Der Geschäftsführer ist sich bewusst, dass die Situation auf dem deutschen Markt mit Chefkoch.de als absolutem Marktführer ein Sonderfall ist. In keinem anderen Land sei die Marktführerschaft so klar wie in Deutschland, wo der der nächstbeste Wettbewerber nur ungefähr ein Zehntel der Reichweite von Chefkoch.de vorweisen könne. Dass die Plattform einiges tun muss, um die Position des Marktführers zu halten und die Situation sich schnell wieder ändern kann, das ist Robert Franken bewusst. „Wenn sich Google jetzt überlegen würde, das Rezepte-Thema zu besetzen, dann weiß ich nicht, was wir dagegen tun sollten.“ Man könne nur mit den Mitteln kämpfen, die einem zur Verfü-

gung stünden, und sie bestmöglich anwenden. Ein Vorteil, den Chefkoch.de gegenüber anderen Wettbewerbern habe, sei die Dauer der Marktpräsenz, wodurch das Thema Suchmaschinen-Optimierung bereits ziemlich „zementiert“ sei. Auch für die Zukunft wolle man alles dafür tun, die Position des unangefochtenen Marktanführers zu halten beziehungsweise weiter auszubauen. Es gebe noch einige Hebel, so Franken, die man bewegen könne – nicht zuletzt im G+J- und im Bertelsmann-Umfeld. „Es gibt da viele spannende Kooperationsideen und Möglichkeiten, die wir sukzessive nutzen wollen.“

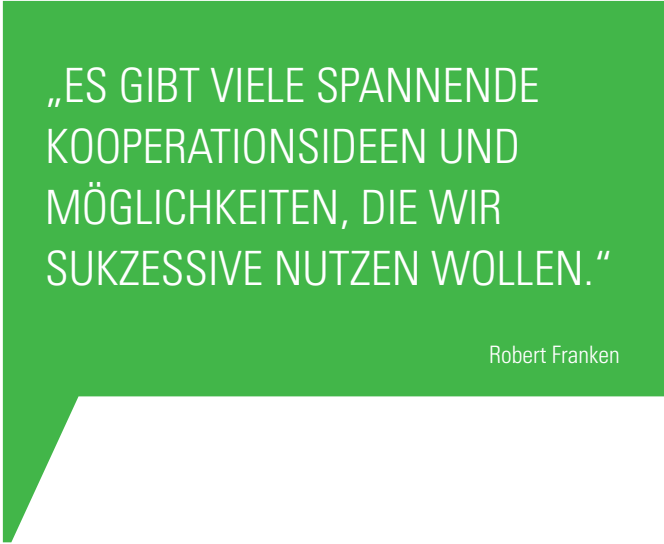
Momentan wandle sich Chefkoch.de vom reinen Webseiten-Betreiber zum Partner der Lebensmittel-Industrie und des Lebensmittel-Einzelhandels zum zentralen Know-how-Träger im Bereich „Food & Internet“ und zum allumfassenden Zielgruppen-Zugangsweg für eine gesamte Branche, stellt Robert Franken fest. „Chefkoch.de soll ein zentrales Glied der Wertschöpfungskette im Vertical ‚Food‘ werden, indem es Konsumenten und Verbrauchern über alle Medien und Geräte hinweg den Alltag erleichtert und so einen hochwertigen Zielgruppen-Zugang für die entsprechenden Industrien bietet“, sagt Franken.

Manchmal habe er den Eindruck, erzählt er und freut sich sichtlich darüber, die User dächten, Chefkoch.de würde von nur zwei, drei engagierten Leuten betrieben. „Das ist super, das ist genau das Image, das wir brauchen und haben wollen.“ Spätestens seit dem Einstieg von G+J bei Chefkoch.de habe die Plattform eine erhebliche Professionalisierung erfahren, für die User solle sie aber immer die engagierte, qualitativ hochwertige Plattform bleiben, die nicht rein umsatzgetrieben sei.

Finanziert über die Werbung

Apropos Umsatz: Die Finanzierung von Chefkoch.de läuft über Werbung, einer der größten Partner ist der Gerätehersteller AEG, für den das Kochportal eine der wichtigsten Werbeplattformen ist. AEG ist auch Sponsor der Chefkoch-App, die es seit November 2011 für iOS im App-Store gibt. Diese zu entwickeln hat Zeit gekostet, aber das war es Robert Franken wert. „Wir wollten kein Agentur-Projekt aus der App machen, da wir der Meinung sind, dass wir dieses Know-how selbst aufbauen müssen“, sagt er. Mobile sei kein Sonderweg oder ein neues Medium, sondern die Weiterentwicklung des regulären Geschäfts und somit Kerngeschäft. Viele Erkenntnisse aus der App seien auch in die stationäre Website geflossen, so Franken weiter.

Die Chefkoch-App wurde in den ersten sieben Monaten rund 1,2 Millionen Mal heruntergeladen; auf diese Zahl ist man bei Chefkoch.de stolz. Wichtig sei ihm aber



„ES GIBT VIELE SPANNENDE
KOOPERATIONSIDEEN UND
MÖGLICHKEITEN, DIE WIR
SUKZESSIVE NUTZEN WOLLEN.“

Robert Franken

nicht nur die Menge der Downloads, sondern vielmehr die Aktivität der User, sagt Robert Franken. Diese liegt an einem normalen Samstag schon mal bei 100.000 bis 150.000 Sessions, also Nutzungen der App. Momentan nutzen rund 15 Prozent der User Chefkoch.de über die App und die mobile Version der Website und rund 85 Prozent über die stationäre Website. Dass sich diese Zahlen mittelfristig verschieben werden, da ist sich Franken sicher. Es handle sich dabei um eine natürliche Entwicklung, auf die man vorbereitet sein müsse, darum sei es ihm so wichtig, dass das Know-how nicht von einer Agentur komme, sondern im eigenen Haus vorhanden sei.

Von Beginn an war bei Chefkoch.de klar, dass die App kostenlos sein muss. „Wenn ich ein Geschäftsmodell habe, bei dem ich durch Reichweite und Sponsoring Geld verdienen kann, macht der kostenlose Ansatz Sinn.“ Würde er heute kostenpflichtige Inhalte anbieten, würde er das eigene Wachstumspotenzial beschneiden, da Chefkoch.de ein Massenthema sei, begründet Franken die Entscheidung für die kostenlose App. Der Erfolg der App zeige, dass diese Strategie richtig gewesen sei. „Wir schaffen es auch durch Vermarktung und Sponsoring, die App zu refinanzieren.“ Er selber könne nicht kochen, aber er wisse, wo er nachschauen könne, sollte er doch kochen wollen, lacht Franken. Dann führt er die App vor, und man sieht ihm seine Begeisterung an. „Die App macht einfach Spaß, weil sie so alltagstauglich ist.“

Rezept des Tages

Die Grundidee der Chefkoch-App ist einfach: Es gibt immer ein Rezept des Tages, einen redaktionellen Artikel, neue Rezepte- und Rezeptbilder sowie ein Zufallsrezept. Am meisten genutzt wird laut Franken die Suche, die man durch verschiedene Schlagwörter eingrenzen kann. So kann man bestimmte Begriffe wie „kalorienarm“, „vegetarisch“ oder „Italien“ auswählen. Außerdem kann der Hobbykoch eine maximale Zubereitungszeit bestimmen. Wichtig bei den Rezepten sind Bilder und Wertungen. Bei den Bildern fällt auf, dass hier vor allem Authentizität gefragt ist. Die User brauchen keine hochprofessionellen Bilder, sondern wollen normale Bilder, eben solche, die sie in ihrer eigenen Küche auch machen würden. Während der Suche nach einem Rezept wird Werbung angezeigt, die in Bezug zum Inhalt steht: Sucht man beispielsweise nach Pasta, erscheint eine AEG-Werbung zum Thema „Pasta kochen“. Zukünftig soll es für die App auch eine Synchronisations-Lösung geben, so dass Dinge, die man auf der stationären Chefkoch.de-Website auf seine Einkaufsliste schreibt, automatisch auch auf der Einkaufsliste in der App gespeichert werden. Generell kann Robert Franken sich vorstellen, in Zukunft noch mehr mit der App zu machen, beispielsweise auch in Kooperation mit Supermärkten.



Chefkoch.de als App

Mittlerweile nutzen viele Kochfans Chefkoch.de nicht mehr nur für Rezepte. Schaut man sich die Beiträge in der Community an, findet man Spartipps, Ratschläge bei Computerproblemen oder Termine für Chefkoch.de-Treffen. Robert Franken freut sich über die Entwicklung auf seiner Plattform. „Man muss sich immer wieder vor Augen führen, dass wir bisher nie irgendwelche Marketing-Kampagnen gemacht haben, das hat sich alles von selbst entwickelt.“

„DIE APP MACHT
EINFACH SPASS,
WEIL SIE SO ALL-
TAGSTAUGLICH IST.“

Robert Franken



SENDER- BEWUSSTSEIN 10

Wie sich mit frischen Ideen audiovisuelle Inhalte zu Geld machen lassen



SENDER-BEWUSSTSEIN

Wie sich mit frischen Ideen audiovisuelle Inhalte zu Geld machen lassen

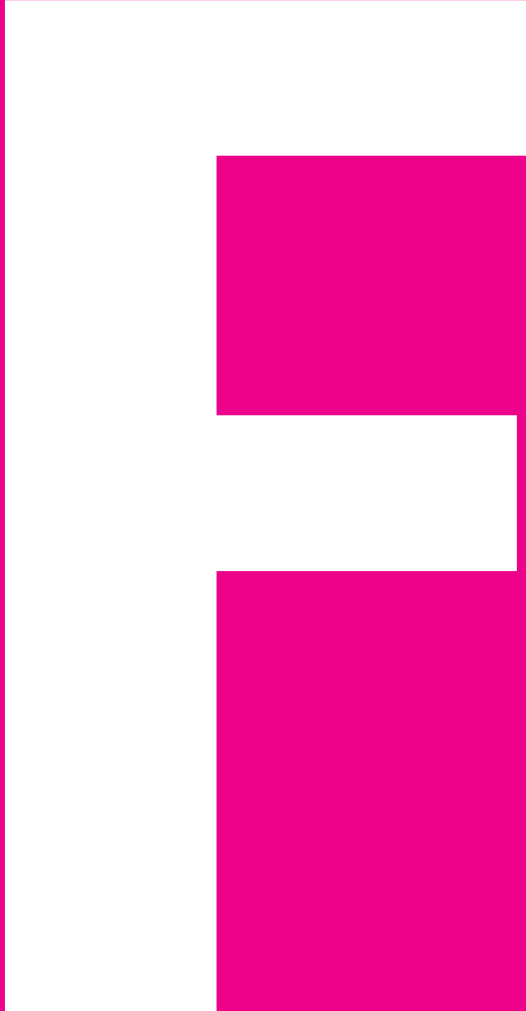


RTL Nederland

Hilversum

RTL Nederland schaffte es im digitalen Markt innerhalb weniger Jahre von dem 15. auf den zweiten Platz.

BENET




Früher war das Fernsehgeschäft übersichtlich: Die Sender „strahlten“ ihr Programm aus, unterbrochen von Werbespots, mit denen sie ihr Geld verdienten. Rasant hat sich der TV-Markt gewandelt. Auf der einen Seite bieten die Sender ihr Programmportfolio auch im Internet an und haben sich damit neue Zuschauergruppen und Einnahmequellen erschlossen. Auf der anderen Seite treten sie gegen eine wachsende Zahl von Unternehmen an, die online oder mobil ebenfalls Bewegtbilder zur Verfügung stellen. In dieser komplexen und sich permanent weiterentwickelnden Welt bewegt sich mit RTL Nederland mit Sitz im Hilversumer Media Park ein höchst kreatives Medien- und Entertainmentunternehmen, das die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich gemeistert hat. Verantwortlich für die Digitalgeschäfte der RTL-Group-Tochter, die über vier erfolgreiche Free-TV-Sender, drei thematische Pay-TV-Sender sowie eine wachsende „Live Entertainment“-Einheit verfügt, ist Arno Otto. Er kam 2009 mit 36 Jahren als Managing Director Digital Media zu RTL Nederland und setzte mit seinem tiefen Fachwissen und seiner Praxiserfahrung, die er sich bei den Internetfirmen Adlink und Doubleclick erworben hatte, und gemeinsam mit CEO Bert Habets entscheidende Akzente in der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Was das für Akzente waren, warum diese zum Erfolg am Markt führten, wie die aktuelle Situation der digitalen Geschäfte des Unternehmens aussieht und schließlich welche Pläne diese Erfolgsgeschichte fortführen sollen, darüber gab Arno Otto im Gespräch mit dem BENET im Rahmen der Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“ Auskunft.

„Warum tun Sie es dann nicht?“

Der Mann ist schnell. Arno Otto spricht schnell, er denkt schnell, vor allem aber entscheidet und handelt er schnell. Darum zögerte er vor drei Jahren nicht lange, als er nach einem Treffen mit Bert Habets das Angebot bekam, zu RTL Nederland zu wechseln. „Bis dato hatte ich mich beruflich ausschließlich in der digitalen Welt bewegt und entsprechendes Wissen erworben“, berichtet der Manager. Sogar ein Buch hat er mitgeschrieben, es erschien – bereits im Jahr 2000 – und widmete sich dem zukunftsweisenden Thema „Internet Advertising & Marketing“. Volltreffer. Genau das, was, und genau der, den Bert Habets brauchte, um das Unternehmen in der digitalen Umwelt neu aufzustellen. „Ich hatte den Einwand, dass das Unternehmen ein großes Potenzial hätte, wenn man einen Weg fände, die audiovisuellen Inhalte, über die das Unternehmen ja verfügte, online nutzen könnte“, fährt Arno Otto fort, der damals eigentlich lieber zu Google nach London wollte. Doch Habets sagte nur: „Warum tun Sie es dann nicht?“ Und Arno Otto begann sein Werk.



Arno Otto, Managing Director Digital bei RTL Nederland



„WIR SIND INZWISCHEN AUF
GUTEM WEG, UNSER KERNGE-
SCHÄFT AUF EINE NEUE BASIS
ZU STELLEN.“

Arno Otto

Das bestand zunächst darin, eine Reihe von jungen kreativen und kompetenten Spezialisten zu engagieren, die – und das war ihm wichtig – in vielen Bereichen des Unternehmens „eine dynamischere, digitale Art des Denkens“ einbrachten. „Wir brauchen keine separaten ‚digitalen Teams‘, ganz im Gegenteil“, sagt Otto. „Wir führen auf zahlreichen Ebenen und mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen eine digitale Transformation unserer Geschäfte durch. Wir verankern die digitale Denkweise in allen Abteilungen und erzeugen so Synergien. Wir sind inzwischen auf gutem Weg, unser Kerngeschäft auf eine neue Basis zu stellen.“

Hochwertige audiovisuelle Inhalte

Dazu gehört es nach seiner Überzeugung vor allem, Inhalte, technische Infrastruktur und Werbevermarktung optimal miteinander zu verzahnen. Stichwort Inhalte: „RTL Nederland verfügt im Gegensatz zu vielen anderen Internetplattformen über einen reichhaltigen Fundus an hochwertigen audiovisuellen Inhalten. Vor zwei Jahren haben wir die strategische Entscheidung getroffen, mithilfe unserer vielen kreativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Vorrat für die digitale Verbreitung aufzustocken, um den Nutzern, egal auf welchem Gerät, eine noch größere Fülle an Auswahlmöglichkeiten bieten zu können“, so Arno Otto, der selbst nur sehr wenig vor einem herkömmlichen Fernseher sitzt – und wenn, dann am liebsten spätabends Wiederholungen von Talkshows sieht –, aber Videos überall und auf allen möglichen Geräten anschaut. Zusätzlich erwarb RTL Nederland im Frühjahr 2011 Buienradar. „Diese Wetterplattform ist nicht nur die Nummer eins in unserem Land und darüber hinaus profitabel, er fügt sich auch ideal in unsere Inhltestrategie ein und ergänzt unser gesamtes digitales Angebot für die Nutzer“, erklärt der Manager. „Insbesondere weil das Wetter ein Thema ist, über das sich Niederländer sehr gern unterhalten – und beschweren.“ Diese intensive Beziehung habe RTL Nederland dazu veranlasst, nach vielen weiteren Erweiterungen in der TV- und digitalen Welt zu suchen. „Wir wollen Themen aufgreifen, die Menschen zu Herzen gehen – und Wetter fällt definitiv in diese Kategorie“, betont er.

Und aus diesen nutzernahen Themen resultiert wiederum, was für Arno Otto besondere Priorität genießt: die Reichweite – Stichwort Marktpenetration. „Wir müssen sicherstellen, dass wir mit unseren Inhalten möglichst viele Menschen erreichen, dazu bemühen wir uns um eine offene Vertriebsstrategie. Wir brauchen die Reichweite, um lukrative neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die zusätzliche Einnahmen generieren“, beschreibt er den bei RTL Nederland verfolgten Ansatz. Ein Ansatz, der mit großem Er-

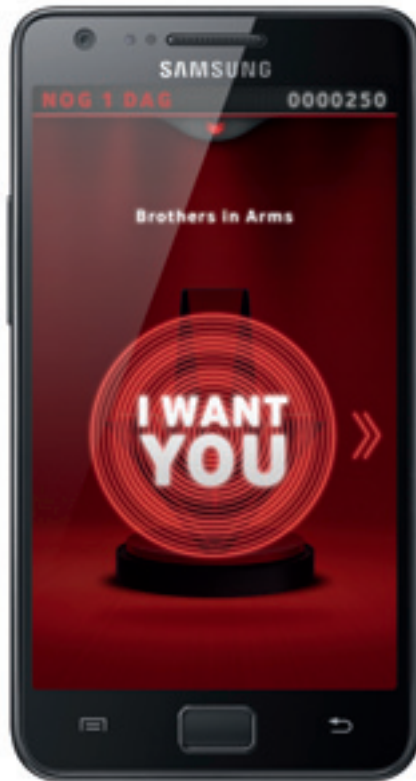
folg umgesetzt wurde: „Gemessen nach Nutzerzahlen, war RTL Nederland 2009 noch die Nummer 15 im digitalen Markt, im Juni 2012 schafften wir es schon auf Platz zwei. Wir wachsen in diesem Bereich exponentiell.“ Mit zu diesem Erfolg beigetragen hat, dass RTL Nederland – Stichwort technische Infrastruktur – auf eine große Bandbreite von technischen Plattformen setzt, auf denen das Unternehmen seine Inhalte anbietet. Ob Connected TV, PC, Tablet-PC oder Smartphone: „Die Menschen haben die Wahl zwischen einer ganzen Reihe von Geräten, auf denen sie Inhalte konsumieren. Wenn sie Inhalte auf diesen Geräten wollen, müssen wir dafür sorgen, dass wir dort auch vertreten sind.“ Aus diesem Grund ist er der Überzeugung, dass man sich immer in neue Bereiche wagen sollte – und nicht gleich davon ausgehen muss, dass diese dann automatisch andere kannibalisieren. „Wir ziehen bei RTL Nederland alle und medienübergreifend an demselben Strang und schauen gemeinsam mit Zuversicht und Mut in eine Richtung – nach vorn.“

Reichweite maximieren und monetarisieren

Die Reichweite maximieren und damit monetarisieren, das ist die Kunst, über die sich Arno Otto schon während seiner Universitätszeit Gedanken gemacht hat – und die er in den vergangenen Jahren bei RTL Nederland perfektionieren konnte. „Es reicht heute nicht mehr, für etliche Millionen Euro Inhalte zu produzieren, sie kostenlos im Fernsehen, im Radio oder im Internet zur Verfügung zu stellen und die Kosten dafür nur mit Werbung wieder hereinzuholen“, beschreibt er. „Natürlich verdienen wir mit Werbung noch eine ganze Menge, auch im Internet, und das wird auch in Zukunft ein bedeutender Ertragspfeiler bleiben. Doch wir haben uns hier diversifiziert, indem wir unsere Inhalte den Nutzern auch gegen Bezahlung zur Verfügung stellen“, so Otto. Gerade im Bereich Video-On-Demand (VoD), in dem RTL Nederland mit www.rtlx.nl als zentraler Anlaufstelle für Filme, Serie und Sendungen vertreten ist, gebe es, wie es Tests zuvor und die Praxis im Anschluss bestätigt hätten, ein wachsendes Interesse, Fernsehformate auch gegen Entgelt zu sehen. „Der Preis wird letzten Endes davon abhängen, wie viel Werbung die Nutzer sehen wollen“, sagt Arno Otto. „Wenn sie zum Beispiel ‚X Factor‘ sehen und nichts oder nur wenig bezahlen wollen, sehen sie sich das Programm Clip für Clip an und nehmen dafür die entsprechende Zahl an Werbespots in Kauf.“



Im digitalen Markt hat es RTL Nederland auf Platz zwei geschafft.



„Thuiscoach“-App für das TV-Format „The Voice“

RTL Nederland zeigt aber auch viele Inhalte ohne Werbung, wenn der Kunde dafür bereit ist, eine Gebühr zu bezahlen. Dieses Modell (TVoD) könne in der Zukunft weiterentwickelt werden: Erfahrungen aus den USA zeigten beispielsweise, so Otto, dass VoD-Nutzer zunächst Inhalte mit Werbung und keine beziehungsweise geringen Kosten nachfragten, später die werbefreien, aber teureren längeren Formate anschauen würden, um irgendwann einmal sogar kostenpflichtige Abonnements abzuschließen.

Marke und Image prägen

Von entscheidender Bedeutung bei den derzeitigen wie bei den zukünftigen Angeboten sei für RTL Nederland dabei das Branding. „In einer Welt, in der immer mehr Portale und Anbieter auf den Markt drängen, wollen wir, dass die Nutzer zu uns kommen, dass sie unsere Programme schauen und hören und unsere Angebote nutzen“, sagt Arno Otto. „Darum sind wir mit unserer Marke in möglichst vielen Bereichen präsent.“ Beispielsweise richte das Unternehmen immer wieder verschiedene große Live-Events aus, für die entsprechend auch Tickets verkauft werden. Und RTL Nederland wagt sich auch in neue Märkte vor: So wurde mit Vodafone 2010 die Mobilfunkplattform Sizz gestartet, die sich vor allem an weibliche Kunden richtet. Zudem habe RTL Nederland ebenfalls 2010 von einigen jungen Unternehmern ein Projekt übernommen, die ein Reservierungstool namens „Couverts“ für Restaurantbetreiber entwickelt hatten. „Wir haben dieses Servicemodell, das keine weitere Werbung enthält, genommen und in den Konsumentenmarkt übertragen. Jetzt können Nutzer direkt über die ‚Couverts‘-Website Reservierungen für ein empfohlenes Restaurant vornehmen – und wir können in unseren TV-Kochshows Werbung dafür machen“, so Arno Otto. „Wir verdienen dabei an den Reservierungen sowie an den Gebühren, die die Restaurantbetreiber für ihren Eintrag bezahlen. Davon haben wir viel mehr, als wenn wir den Platz für das Reservierungstool einem großen Anzeigenkunden zur Verfügung stellen würden.“ Er sagt, die grundlegende Idee sei, die mit dem Fernsehformat erzielte Reichweite auf eine Internetseite zu lenken und damit Transaktionen durch die Nutzer zu erzeugen, aber auch das Format selbst zu promoten. Dies schafft einen langfristigen Markenwert. Einem ähnlichen Prinzip folgt die im Juli 2012 gestartete Modeseite www.miinto.nl, auf der Kundinnen und Kunden im Fernsehen gezeigte Kleidungsstücke bestellen können. Partner dieses Onlineshops sind kleinere und mittlere Modeunternehmen, die die Marketingpower von RTL Nederland nutzen wollen, um ihre Produkte zu verkaufen – „ein vielversprechendes Geschäft“, meint Arno Otto zuversichtlich. „Wir haben eine ganze Reihe von Mode-Shows in unserem

Programm. Die Verknüpfung unserer Expertise im Bereich TV mit der Modeplattform Miinto könnte in Zukunft eine gute Möglichkeit für uns sein.“

Nicht minder erfolgreich sind selbstgeschaffene Erweiterungen, die Fernsehformate mit Social-Media-Elementen ins Internet verlängern. Bei „X Factor Heartbeat“ etwa handelt es sich um eine sogenannte „Second Screen“-Anwendung, über die die Zuschauer den Herzschlag der Kandidaten bei ihrem Auftritt vor der „X Factor“-Jury verfolgen können. Rund 220.000 „X Factor“-Fans besuchten die kostenlose, aber um Werbung ergänzte Multiscreen-Plattform – das Konzept konnte RTL Nederland inzwischen an Fernsehsender in fünf anderen Ländern verkaufen, darunter an Vox in Deutschland. Ein weiteres Beispiel für gewinnträchtige App-Ableger erfolgreicher Fernsehformate ist die „Thuiscoach“-App für „The Voice“. Die Nutzer können damit bereits vor der Sendung Gesangsproben der Kandidaten anhören, ohne sie zu sehen. Während der Show gibt es die Möglichkeit, den „Coach“ auszusuchen, von dem sie glaubten, dass sich der Kandidat ihn auswählt. Diese App wurde rund 650.000-mal heruntergeladen. Und mit „Wie is Tim?“ („Wer ist Tim?“) schuf RTL Nederland ein Format, das die Sommerpause der Daily-Soap „Goede Tijden, Slechte Tijden“ überbrücken hilft. In der App, die die Online-Welt mit der realen Welt verbindet, müssen die Nutzer die wahre Identität von Tim, einem neuen Charakter der Serie, aufdecken. Sie können handgeschriebene Notizen finden, werden auf Schatzsuche in Parks geschickt und können mit Hilfe von Videos, Spielen und versteckten Inhalten Woche für Woche immer mehr über Tim erfahren. Innerhalb weniger Monate nach Veröffentlichung wurde die App mehr als 250.000-mal heruntergeladen, was sie auf Anhieb auf Platz eins der kostenfreien Apps im niederländischen App-Store von Apple beförderte. „Und wir haben weitere 15 bis 20 neue digitale Formate im Köcher“, kündigt Arno Otto an.

Mehr Möglichkeiten für kreative Köpfe

„Dies sind insgesamt nicht nur Erfolge in der digitalen Welt, sondern Erfolge, die durch das gesamte Unternehmen erzielt werden“, betont Arno Otto. „Wir besitzen eine große Kompetenz bei Fernsehinhalten, doch heute müssen wir diese Inhalte für zahlreiche Wiedergabeformate planen – das schafft natürlich viel mehr Möglichkeiten für unsere kreativen Köpfe, auch in Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen in anderen Einheiten von RTL Nederland, bei der RTL Group oder sogar bei Bertelsmann. Die Vielfalt der Geschichten, die sich da erzählen lassen, ist immens.“



„Wie is Tim?“ („Wer ist Tim?“): Die erfolgreiche App verbindet Online- mit realer Welt.

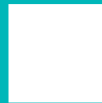
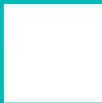


„DIE NIEDERLANDE SIND EIN
SEHR FORTSCHRITTLICHER UND
DYNAMISCHER MARKT.“

Arno Otto

Den Mut, Formate auszuprobieren, unkonventionelle Wege zu gehen, den hat RTL Nederland schon öfter bewiesen. „Die Niederlande sind ein sehr fortschrittlicher und dynamischer Medienmarkt“, bekräftigt der RTL-Manager. „Hier haben wir den ‚Drive‘, nach dem Motto ‚Trial and error‘ mehr und besser als in anderen Ländern auszuprobieren und so Erfahrungen zu sammeln. Wichtig ist dabei, dass wir unsere Ideen schnell umsetzen und unser Publikum immer wieder überraschen und überzeugen zu können – ob es nun Zuschauer oder Nutzer oder beides sind.“ Genauso schnell könne und müsse man aber auch reagieren, wenn ein Format nicht funktioniere: „Im Falle unseres von einer Kochsendung abgeleiteten Kochportals, eines sogenannten Verticals, haben wir schnell gemerkt, dass wir da nicht über genügend Expertise verfügen, und die Idee eines solchen Formats schnell beerdigt“, erklärt Arno Otto. „Diese Entscheidungen Schritt gehört zum Geschäft dazu.“

Die erfolgreiche Strategie von RTL Nederland, möglichst viele Einkunftsquellen zu erschließen, fand auch öffentliche Anerkennung: Anfang Juli 2012 konnte CEO Bert Habets beim Broadcast Business Event in Hilversum den renommierten Preis für das „Medienunternehmen des Jahres“ aus den Händen von Pieter Broertjes, dem Bürgermeister von Hilversum, entgegennehmen. Die Jury hatte RTL Nederland mit dem Preis unter anderem deswegen ausgezeichnet, weil das Medienunternehmen neue Maßstäbe im Hinblick auf Diversifizierung gesetzt habe und in Europa ein Wegbereiter für die Diversifizierung seiner Einnahmen sei. Arno Ottos Strategie geht also auf.



RUNDUM- BETREUUNG

11

Warum Schriftsteller in den USA gern mit Random House zusammenarbeiten



RUNDUM-BETREUUNG

Warum Schriftsteller in den USA gern mit Random House zusammenarbeiten

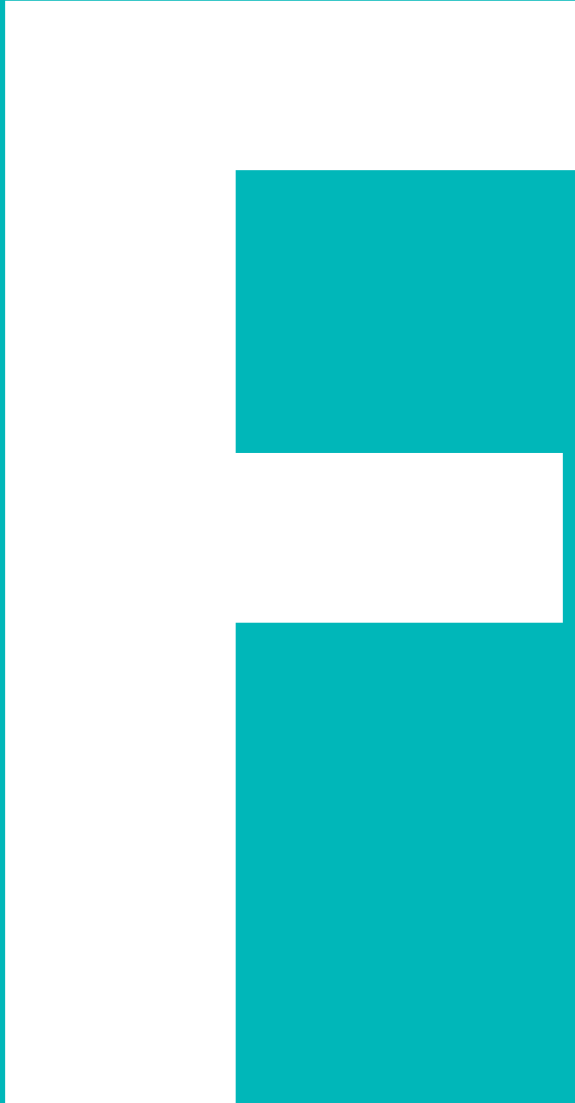


Random House, Inc.

New York

Random House hat ein Informations- und Serviceportal nur für Autoren des Hauses aufgebaut.

BENET



Für Autorinnen und Autoren gibt es viele gute Gründe, auf die Zusammenarbeit mit einem großen Verlagshaus wie Random House zu setzen – professionelles Lektorat und Marketing, die Unterstützung bei Produktion, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, sowie die Vorteile eines nationalen und internationalen Netzwerks. Bei der US-Verlagsgruppe Random House, Inc. ist im März 2012 noch ein weiterer guter Grund hinzugekommen: Dort öffnete das „Random House Author Portal“, ein eigenes Informations- und Serviceportal nur für Autoren des Hauses, seine virtuellen Tore. Für seine Reihe „Digital Transformation@Bertelsmann“ sprach das BENET am New Yorker Sitz von Random House am Broadway 1745 mit Verlegern und Digitalverantwortlichen der Verlagsgruppe sowie dem Team um Nina von Moltke, Senior Vice President, Digital Publishing Development bei Random House, das dieses neue Werkzeug der Autorenkommunikation aufgebaut hat.

„Der Buchmarkt wandelt sich rasant, und Informationen sind wertvoller als je zuvor – nicht nur für uns als Verlag, sondern auch für unsere Autoren“, erklärt Nina von Moltke. „Tag für Tag gibt es in der Presse neue Geschichten zu lesen, über neue Wege, Bücher zu verlegen und zu vermarkten. Das macht es nicht unbedingt leicht, die Komplexität des Marktes zu begreifen und was nötig ist, um für einen Autoren eine Leserschaft aufzubauen und auszuweiten“, beschreibt sie das aktuelle Dilemma der Schriftsteller. Auf der einen Seite seien öffentlich zugängliche Datenquellen uneinheitlich und beschränkt. Auf der anderen Seite gebe es bei den Autoren einen klaren Bedarf an aktuellen Information sowie Tipps für die eigene Online- und Social-Media-Darstellung. Vor diesem Hintergrund hätten die Verlage gegenüber ihren Autoren eine noch größere Verpflichtung zur Transparenz und müssten ihnen immer wieder aufs Neue demonstrieren, dass sie „der beste Partner auch in der digitalen Welt sind“.

Information und Transparenz

Um die persönlichen Kontakte zwischen Autor und Verleger zu ergänzen, setzt Random House auf neue Tools wie das Random House Author Portal, das für Autoren gleich eine ganze Reihe von wertvollen Informationen und Services bereit hält. Der bei den Autoren beliebteste Service ist die Übersicht darüber, in welchen Stückzahlen ihre Bücher verkauft werden und was sie dadurch verdient haben – aufgeteilt nach Formaten und Vertriebswegen. Auch können sie für ihre Titel die Verkaufstrends auf wöchentlicher Basis einsehen. Sie erfahren zudem, welche Lizenzrechte Random House in ihrem Namen weitergegeben hat und welche Einnahmen sie daraus erzielen. „Das Portal stellt den Autoren diese Informationen unmittelbar zur Verfügung, was für diese eine große



Madeline McIntosh, COO von Random House, Inc.



„BEIM AUTORENPORTAL GEHT ES UM INFORMATION UND KOMMUNIKATION, ES GEHT VOR ALLEM ABER AUCH UM TRANSPARENZ.“

Maya Mavjee

Erleichterung ist“, betont Andrea Bachofen, Projektmanagerin des Autorenportals. Neben den personalisierten Informationen enthält das Autorenportal verschiedene Bereiche, die die Autoren mit Neuigkeiten über Random House sowie aus der Buchbranche allgemein versorgen. „Die Branchennews kommen als täglicher Feed von den beiden wichtigsten Medien der Branche, ‚Publisher’s Weekly‘ und ‚Publisher’s Lunch‘“, so Bachofen weiter, wobei Letzteres normalerweise hinter einer Bezahlschranke verborgen sei, Random House habe die Inhalte aber für das Portal lizenziert. Darüber hinaus enthält das Author Portal den Bereich „Random Notes“, eine Blog-Seite, die News und Informationen über Random House, Inc. bietet, sowie eine Reihe immer wieder aktualisierter Marketing-Tools und -Tipps. Einige der Storys, die sich mit Random House beschäftigen, setzen zur Illustration auch Videos ein. Eines davon, „Inside Random House“, erklärt den gesamten Verlagsprozess auf einen Blick. Die Nachrichten, zusammen mit Informationen über neue Services des Portals, monatlichen Marketing-Tipps und Webinar-Angeboten, erhalten die Autoren auch über einen monatlich versandten Newsletter.

„Beim Autorenportal geht es um Information und Kommunikation, es geht vor allem aber auch um Transparenz“, betont Maya Mavjee, President & Publisher der Crown Publishing Group. „Unsere Autoren möchten eingebunden werden, sie möchten wissen, was mit ihrem Werk passiert, nachdem sie es bei uns abgegeben haben.“ Diesem Bedürfnis kommt Random House, Inc. an vielen Stellen im Author Portal entgegen: mit den personalisierten Informationen über Verkaufs- und Absatzzahlen genauso wie mit dem Inside-Video, aber auch mit der sogenannten „Publishing Timeline“, die detailliert die verschiedenen Arbeitsschritte einer Buchpublikation beschreibt und etwa sechs Monate vor Veröffentlichung ansetzt.

Nützliche Tools für die digitale Welt

Informationen und Transparenz sind das eine, doch das Author Portal unterstützt darüber hinaus die Autoren effektiv in ihrem Bemühen, ihre Bücher noch attraktiver und wirksamer zu präsentieren, beispielsweise über soziale Netzwerke wie Facebook – und kommt damit einem weiteren, immer wieder geäußerten Bedürfnis entgegen. „Die Autoren erwarten zu Recht von uns, dass wir ihnen dabei helfen, in der digitalen Welt noch sichtbarer zu werden, und dass wir sie als Dienstleister aktiv bei der Online-Promotion ihrer Bücher unterstützen – und das dauerhaft, vor und nach Veröffentlichung der Bücher“, so Nina von Moltke. Und genau das tut das Author Portal: Einfach erklärt und mit wenigen



Das Autorenportal von Random House, Inc.

Klicks angewandt, zeigt es für jeden Autor neue Möglichkeiten auf, vor allem über Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter – und zwar sowohl für Anfänger als auch für Experten.

Für Einsteiger in die Online-Welt finden sich auf der Seite „Establish Your Base“ Entscheidungshilfen zu der grundsätzlichen Frage, ob ein Autor lieber eine eigene Website oder einen eigenen Blog starten sollte, und erklärt dann Schritt-für-Schritt, wie das funktioniert. Das Gleiche gilt für den Social-Media-Einsatz, etwa für die Frage, ob Facebook, Twitter, Tumblr oder Pinterest der geeignete Kanal ist und wie ein Autor dort präsent sein kann. An Autoren mit etwas mehr Online-Erfahrung wendet sich die Rubrik „Grow Your Audience“, die Tipps und Tools bereit hält, um den eigenen Internet-Auftritt weiter auszubauen, beispielsweise durch die Vernetzung mit vorhandenen Random-House-Verticals und -Communities sowie den Kontakt mit einflussreichen Blogs und Leser-Communities. Die Experten-Rubrik „Become An Expert“ schließlich zeigt, wie Autoren existierende Tools nutzen können, um den eigenen Social-Media-Auftritt effizienter zu gestalten, wie sich Videoinhalte einbinden lassen, wie sich Bücher auf der eigenen Seite auch verkaufen lassen und was es mit dem Thema Suchmaschinenoptimierung (SEO) sowie mit Web- und Social-Media-Analysen auf sich hat. Dazu kommen dann noch für alle Autoren die sogenannten „Webinars“, regelmäßig stattfindende Live-Online-Seminare mit Experten zu einzelnen Themen wie beispielsweise der Micro-Blogging-Plattform Tumblr.

Marketing leicht gemacht mit der „Random House Facebook App“

Ein Tool, das auf der Beliebtheitsskala bei den Autoren ganz oben steht, ist die „Random House Facebook App“. Mit wenigen Klicks können die Autoren mit Hilfe der App alle ihre bei Random House erschienenen Titel in Form einer Laufleiste auf ihrer Facebook-Fanseite einbinden – grafisch perfekt aufbereitet und mit vielen nützlichen Funktionen versehen. So gibt es zu jedem Titel eine Inhaltsangabe, eine Leseprobe und direkte Links zu Onlineshops wie Barnes & Noble oder Amazon, wo das Buch gekauft werden kann. „Seit Einführung unserer App wurde diese mehr als 500-mal heruntergeladen und auf den Facebook-Seiten von Autoren installiert, darunter viele Autoren mit den größten Fangemeinden wie John Grisham, Lee Child und Danielle Steel“, berichtet Andrea Bachofen stolz. Und noch einen weiteren, populären Service bietet das Author Portal: Die Autoren erhalten 50 Prozent Rabatt auf jedes bei Random House erschienene Buch.



Das Autorenportal enthält Nachrichten, Tipps und Services.

„INNERHALB VON ACHT
MONATEN HABEN SICH MEHR
ALS 2.200 AUTOREN UND 480
AGENTEN FÜR DAS AUTHOR
PORTAL ANGEMELDET – UND
IHRE ZAHL WÄCHST WOCHE
FÜR WOCHE.“

Andrea Bachofen

Zum Start des Portals hatte Random House, Inc. rund 4.000 seiner aktiven Autorinnen und Autoren sowie deren Literaturagenten zur Nutzung der neuen Plattform eingeladen. Und das Echo war durchweg positiv bis begeistert. „Innerhalb von acht Monaten haben sich mehr als 2.200 Autoren und 480 Agenten für das Author Portal angemeldet – und ihre Zahl wächst Woche für Woche“, so Andrea Bachofen.

An der Entscheidung, welche Informationen und Services das Author Portal bereitstellen soll, waren Vertreter aller Verlagsteams von Random House, Inc. sowie von Corporate-Abteilungen wie Royalties, Sales und Technology Development beteiligt. „Wir sind mit einer langen Liste voller Ideen gestartet, so dass die erste Aufgabe darin bestand, alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen und gemeinsam zu entscheiden, welche dieser Ideen unserer Zielgruppe am meisten bringen“, erinnert sich Nina von Moltke. Im Ergebnis steuerten dann Experten verschiedenster Bereiche ihre Inhalte zum Author Portal bei; beispielsweise stammen die Tipps für den Auf- und Ausbau eigener Online-Präsenzen von den Marketing-Teams der Verlage.

Nachdem Einigkeit über die erwünschten Inhalte erzielt war, folgten das Design und die Programmierung des Portals – alles innerhalb von sechs Monaten inhouse realisiert. „Die Daten, auf die das Author Portal zurückgreift, waren bereits an verschiedenen Stellen bei Random House vorhanden“, beschreibt Chris Hart, Vice President Information Technologie bei Random House, die technische Seite des Projekts, „sie mussten allerdings sinnvoll zusammengebracht und für eine neue Zielgruppe aufbereitet und verfügbar gemacht werden.“ Für ihn ist das Author Portal auch deshalb ein gutes Beispiel für eine gelungene Innovation: „Innovationen resultieren aus bestehendem Wissen und aus Erfahrung – sie fallen nicht einfach vom Himmel. Und es war eine sehr befriedigende Möglichkeit, die kollektive Expertise unseres Teams für ein Projekt einzusetzen, das heute von unseren Autoren hoch geschätzt wird.“

Start in Kanada

Nach dem erfolgreichen US-Start des Author Portal im März 2012 wurde der Service Mitte Oktober des Jahres auch für die Autorinnen und Autoren von Random House of Canada geöffnet. „Wir hoffen, dass auch unsere Autoren regelmäßige Nutzer der Informations- und Unterstützung-Angebote werden – und dass dies ihre Verlagserfahrung mit uns bereichern wird“, sagt Brad Martin, President und CEO von Random House of Canada. Und auch in Großbritannien und Deutschland arbeiten Teams an ähnlichen Projekten, nutzen dabei wo immer möglich die Erfahrungen und die Infrastruktur der US-Kollegen.



Das New Yorker Author-Portal-Projektteam



Das Author-Portal-Projektteam in Westminster, Maryland

In den USA möchte Random House, Inc. sein Author Portal mit weiteren Services künftig noch attraktiver machen. „Dabei geht es beispielsweise um umfassende Hilfen für die Autoren beim Aufbau eigener Webseiten oder beim E-Mail-Marketing sowie um ein Berichts-Tool zum Thema Urheberrechtsverletzung“, so Nina von Moltke. „Das Ziel bleibt dabei immer das gleiche: die Definition dessen, was es bedeutet, der beste Verlagspartner für unsere Autoren zu sein, regelmäßig auf einen neuen Level zu heben.“

„INNOVATIONEN RESULTIEREN
AUS BESTEHENDEM WISSEN
UND AUS ERFAHRUNG – SIE
FALLEN NICHT EINFACH VOM
HIMMEL.“

Chris Hart



ZUKUNFTS- ARCHIV 12

Wie audiovisuelle Inhalte digital haltbar gemacht werden



ZUKUNFTSARCHIV

Wie audiovisuelle Inhalte digital haltbar gemacht werden



Arvato Entertainment Europe

Gütersloh

Arvato Entertainment Europe digitalisiert und archiviert Ton- und Bildaufnahmen aller Art.

B E N E T



Dass sich hinter den Türen von Arvato Entertainment Europe besondere Schätze verbergen, wird bereits in dem Moment klar, in dem man die Sicherheitskontrollen im Eingangsbereich passiert hat. „Diese Kontrollen sind erforderlich und von unseren Kunden unbedingt gewünscht“, erklärt Wolfgang Martens, Director Digitisation & Media Archiving Services bei Arvato Entertainment Europe, bei der Begrüßung. „Die Sicherheitsvorkehrungen hängen vor allem mit den Produktionsmastern für CDs, DVDs und Blu-rays zusammen“, so Martens. Um die soll es an diesem Tag jedoch nicht gehen, sondern vielmehr um das, was nach der Produktion mit den Audio- und audiovisuellen Inhalten geschieht: um ihre Archivierung und Digitalisierung. Denn Wolfgang Martens und Kelvin White, Director Business Development, machen im wahrsten Sinne des Wortes das, worum sich die BENET-Serie Digitale Transformation@Bertelsmann dreht, sie transformieren Audio- und audiovisuelle Inhalte in eine digitale Form.


„Die Historie der digitalen Archivierung bei Arvato Entertainment Europe geht zurück bis in die Anfänge der 1990er Jahre“, erzählt Wolfgang Martens. Im Rahmen der CD-Produktion, damals noch für BMG, habe man sowohl ein physisches als auch ein digitales Archiv geführt. „Dank dieser frühen Erfahrungen hatten wir einen Vorsprung gegenüber anderen Wettbewerbern“, erklärt er. „Dadurch konnten wir unsere Produktionsprozesse entsprechend beschleunigen. Als Apple 2003 sein Multimedia-Portal iTunes gestartet hat, waren wir bereits in der Lage, große Musikkontingente in die richtigen Formate zu bringen, und konnten diese an über 50 Portale weltweit liefern – so, dass diese Medieninhalte dann seitens BMG monetarisiert werden konnten.“

Archivierung und Digitalisierung

Es sei schon immer darum gegangen, dem Kunden ein Komplettpaket an Lösungen anzubieten, so Martens weiter. Man wolle die Inhalte nicht nur archivieren, sondern auch digitalisieren, um sie so zur Monetarisierung für die Langzeit zu erhalten – sowohl in physischer als auch in digitaler Form. Die Kunden, das sind unter anderem der Schweizer Rundfunk, die Universal Music Group International und seit 2012 auch das British Film Institut (BFI). „Das 1933 eingerichtete Nationale Archiv des BFI und seine angrenzenden Sammlungen enthalten die Geschichte der britischen Film- und Fernsehproduktionen, alle auf Film festgehaltenen Aspekte des Lebens und der Geschichte Großbritanniens sowie eine weltberühmte Sammlung internationaler Filmtitel“, zählt Kelvin White auf, der das BFI-Projekt von Beginn an betreut hat. Es umfasst 60.000 Veröffentlichungen aller Sparten und Genres von 1895 bis heute, darüber hinaus mehr als 120.000 nicht

„DIE HISTORIE DER DIGITALEN
ARCHIVIERUNG BEI ARVATO
ENTERTAINMENT EUROPE GEHT
ZURÜCK BIS IN DIE ANFÄNGE
DER 1990ER JAHRE.“

Wolfgang Martens



„DANK DER FRÜHEN ERFAHRUNGEN
HATTEN WIR EINEN VORSPRUNG
GEGENÜBER ANDEREN WETTBE-
WERBERN.“

Wolfgang Martens



fiktionale Filme, 700.000 britische Fernsehsendungen, 20.000 unveröffentlichte Skripts, fünf Millionen Fotos, 25.000 Plakate, 25.000 Pressebücher und andere Einzelstücke wie Programme, Karten, Briefe, Promotion-Materialien, persönliche Erinnerungsstücke und Unternehmensdokumente. Ferner gehören Aufnahmen von Sitzungen der beiden Häuser des britischen Parlaments zum Bestand.

Mehr als 500.000 Medienträger im Archiv

Seit dem Jahr 2009 verwaltet Arvato Entertainment Europe nun schon das Archiv der Universal Music Group International (UMGI), das mehr als 500.000 physische Assets, also Medienträger, umfasst. Beim Betreten des großen Raumes, der hinter einer schweren, grauen Tür liegt, an der ein einfaches Schild mit den Worten „Universal Music Group International-Archiv“ hängt, fällt als erstes der Temperaturunterschied auf. „Hier drin sind es immer ungefähr 17 Grad bei einer Luftfeuchtigkeit von 45 Prozent“, erklärt Wolfgang Martens. Das sei wichtig für die archivierten physischen Medien, vor allem aus Gründen der Erhaltung. „Den Kunden ist es wichtig, dass die uns anvertrauten Bandmaterialien oder Datenträger unter den bestmöglichen Bedingungen gelagert werden. Dies wollen wir natürlich erfüllen.“ Insbesondere im Filmbereich sei das Potenzial an verfallsträchtigen Inhalten und Medien hoch, erklärt Kelvin White. „Es gibt verschiedene Materialien, aus denen Filme hergestellt werden. Einige davon können gänzlich verfallen, andere entzünden sich sehr leicht. Es bedarf also einer Lösung für diese Probleme“, so White.

Selbst bei sehr guten Lagerbedingungen betrage die maximale Haltbarkeit von Magnetbändern in der Regel nur wenige Jahrzehnte. Dies betreffe nicht nur die audiovisuellen, sondern auch die Audio-Inhalte. „In diesem Bereich wird das entsprechende Equipment zur Wiedergabe irgendwann nicht mehr zur Verfügung stehen“, stellt Wolfgang Martens fest. So gebe es schon jetzt Formate, beispielsweise die sogenannten Mehrspursysteme, die nur noch in stark eingeschränktem Maß vorhanden seien. Und auch die Gruppe der Techniker, die diese Systeme beherrschten, werde immer kleiner. „Irgendwann können die archivierten Inhalte nicht mehr mit angemessenen Mitteln ausgelesen werden – zumindest nicht, wenn sie vorher nicht digital archiviert wurden.“ Auch Bücher seien von diesem Problem betroffen. „Denken Sie an Bibliotheken, da gibt es riesige Kontingente von Büchern, die unter besonderen Vorkehrungen gelagert werden müssen und zum Teil nur mit Handschuhen angefasst werden können. Irgendwann werden die nicht mehr existieren“, sagt Kelvin White. „Unser Ziel ist es, den Kunden bei der



Kelvin White, Director Business Development bei Arvato Entertainment Europe



Eine archivierte Schallplatte aus dem Jahre 1929 – mit persönlicher Widmung.

Erhaltung und anschließenden Monetarisierung dieser Inhalte zu unterstützen und seine kulturellen Inhalte zu archivieren, damit die Vergangenheit auch weiterhin der Zukunft präsentiert werden kann.“

Der Archivraum scheint unendlich groß zu sein, die Regale voller CDs, Kassetten, Videos und Schallplatten umfassen zusammen rund 30 Kilometer. In einem Gang steht ein Gitterwagen, der bis oben hin mit Bändern gefüllt ist. „Zur Einspielung“ steht auf dem Zettel, der an dem Wagen hängt. „Pro Monat werden hier für diesen Kunden rund 2.000 Einspielungen vorgenommen, das sind rund 1.000 Stunden an audiovisuellen Inhalten“, erzählt Martens. Insgesamt sei die Digitalisierung von über 80 verschiedenen Formaten möglich. Viele der Ton- und Videotechniker, die diese Arbeit ausführen, haben an der Hochschule für Musik in Detmold studiert. Auch Wolfgang Martens, der 2012 sein 25-jähriges Dienstjubiläum bei Arvato Entertainment Europe feierte, hat einst als Ingenieur in der Tontechnik angefangen.

Die Qualität der Ursprungsquelle erhalten

Das Ziel jeder Transformation sei es immer auch, die Qualität der Ursprungsquelle zu erhalten, sagt Kelvin White. „Beim Transformationsprozess analoger Medien muss man immer qualitative Abstriche hinnehmen. Darum ist es für Archivzwecke oft sinnvoll, die Digitalisierung in sehr hoher Qualität durchzuführen.“ Es sei auch schon vorgekommen, dass Kunden ihnen Medien zur Digitalisierung gegeben haben, die nicht mehr ohne weiteres wiederzugeben waren. „Da haben wir die Filmdose geöffnet – und drinnen lag nur noch Staub“, so White. Ihre Arbeit sei darum oft ein Wettlauf mit der Zeit. „Wir sprechen hier nicht nur von gefährdeten Medieninhalten aus den 1950er Jahren, auch digitale Formate können schnell kippen“, sagt er und wählt ein anschauliches Beispiel: „Denken Sie an die Fotos Ihrer Kinder. Im besten Falle haben Sie die in digitaler Form auf CDs, vielleicht gibt es auch Videoaufnahmen. Wenn Sie diese nicht digitalisieren, verfallen sie irgendwann.“ Die Entwicklung in der Musikbranche zeige, dass die Anzahl der physischen Träger sich deutlich reduziert habe. „Der Zugang zu den Medien auf der digitalen Ebene ist mittlerweile so schnell und komfortabel, dass sich dieses Format weiterhin schnell durchsetzen wird oder bereits durchgesetzt hat.“ Den Rückgang der Nutzung von physischen Trägern könne man leider auch an den sinkenden Produktionszahlen von beispielsweise CDs ablesen.

Schaut sich der Besucher im Universal-Archiv genauer um, stößt er schnell auf einige Schätze. So finden sich beispielsweise alte Schellackplatten, die Vorgänger



Wolfgang Martens



Kelvin White

der Vinylschallplatte, unter den aufbewahrten Stücken. „Darunter ist sogar eine Platte aus den Anfängen des 20. Jahrhunderts mit der Stimme von Kaiser Wilhelm II“, erzählt Kelvin White, und in seiner Stimme klingen etwas Stolz und Respekt mit. Auch gebe es Aufzeichnungen des italienischen Opernsängers Enrico Caruso oder Platten mit persönlichen Widmungen von Beginn des 20. Jahrhunderts. „Man kann sagen, dass wir hier einen großen Teil der wichtigsten Werke der Weltmusik in unserer Obhut haben“, stellt Wolfgang Martens fest. Oft werde aber vergessen, dass auch andere Institutionen Dokumente in ihrem Besitz hätten, die es zu archivieren und zu digitalisieren gelte. „Denken Sie nur an Krankenhäuser, an Katasterämter oder an Gerichte – allein das Audiomaterial von Gerichtsprozessen, da gibt es Berge an Dingen, die vor dem Verfall bewahrt werden müssen.“

Platz für mehr als 2,5 Millionen Stunden Musik

Das digitale Archiv befindet sich in einem gesonderten Sicherheitsraum, in den nur ausgewählte Personen mit einer entsprechenden Zugangskarte hineinkommen. Dort steht ein sogenannter Tape-Roboter, auch Tape-Library genannt. Dabei handelt es sich um ein Gerät, in dem sich ein oder mehrere Bandlaufwerke und mehrere Magnetbänder befinden, die der Apparat automatisch in die Bandlaufwerke einlegt. Das Gerät, mit dem Wolfgang Martens und sein Team arbeiten, heißt „Storage Tech SL 8500“. Es hat einen digitalen Speicherumfang von 1.500 Terabyte, der auf weitere hundert Petabyte erweitert werden kann. „Hier drin ist Platz für mehr als 2,5 Millionen Stunden Musik in CD-Qualität“, sagt Martens und zeigt auf das Gerät. Um das Risiko des Datenverlustes zu minimieren, bieten Wolfgang Martens und sein Team bei Arvato Entertainment Europe ihren Kunden einen zusätzlichen Schutz durch Spiegelung der Inhalte. Diese sind im sogenannten Nearline-Modus schnell verfügbar. Die acht voll ausgestatteten Produktionsstudios, in denen die Medien aus dem Archiv digitalisiert werden, befinden sich in einer ersten Etage des Gebäudes. Durch die Tür schallt klassische Musik, ein Tontechniker ist gerade dabei, eine spezielle Aufnahme des „Bólero“ von Maurice Ravel einzuspielen.

Schaut sich der Besucher das riesige Universal-Archiv an und hört, wie viel Material die Archive des Schweizer Rundfunks und des BFI umfassen, hat er das Gefühl, es werde bereits sehr viel getan in diesem Bereich. Dem sei nicht so, stellen Wolfgang Martens und Kelvin White fest. Im internationalen Vergleich hinkt Deutschland bei der digitalen Transformation noch weit hinterher, sagt Martens, allerdings müsse hier unterschieden werden zwischen der gewerblichen und der öffentlich-kulturellen Seite. „Auf der ge-

werblichen Seite sind wir in Deutschland auf einem guten Weg, im öffentlich-kulturellen Bereich gibt es jedoch großen Nachholbedarf.“ Die Bereitschaft der Regierungen, Geld für Digitalisierungsprogramme zur Verfügung zu stellen, sei in anderen Ländern deutlich ausgeprägter. „In Frankreich und den Niederlanden wurde beispielsweise bereits sehr viel getan, um das kulturelle Erbe zu sichern“, so Martens.

Zwar gebe es in Deutschland bereits Digitalisierungsinitiativen auf Bundesebene, diese seien jedoch seiner Ansicht nach viel zu zögerlich. „Die Ideen sind da, das Wollen auch, aber die Entscheidungsprozesse scheinen sehr langwierig zu sein“, meint Kelvin White. Noch immer sei die Haltung verbreitet, man könne mit der Digitalisierung noch warten, dem sei aber nicht so. „Rechteinhaber und Besitzer von Inhalten müssen sich sputen, um die Assets zu erhalten, denn, wie gesagt, auch die Maschinen werden nicht mehr ewig verfügbar sein“, sagt Martens nachdenklich. „Da liegt noch einiges an Arbeit vor uns, wenn wir wollen, dass auch die nachfolgenden Generationen noch von den archivierten Medien profitieren können.“

„RECHTEINHABER UND BESITZER VON
INHALTEN MÜSSEN SICH SPUTEN, UM
IHRE ASSETS ZU ERHALTEN.“

Wolfgang Martens

Impressum

Herausgeber:

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Gütersloh

Verantwortlich:

Karin Schlautmann

Redaktion:

Markus Harbaum, Markus Laß, Jan Witt,
Judith Nieke

Fotos:

Guido Engels; Antonina Gern, Gruner + Jahr;

Michael Lionstar; Kai Uwe Oesterhelweg; Jörg
Sänger, Medienfabrik Gütersloh; RTL Interactive;
RTL Nederland; Random House Group; Random
House, Inc.; David Thompson; W9

Gestaltung:

Phil Stauffer, Jan Gläsker, Medienfabrik
Gütersloh

Diese Heftsammlung entstand mit freundlicher
Unterstützung der Medienfabrik Gütersloh.

Kontakt:

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Unternehmenskommunikation
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33311 Gütersloh
Telefon: 0 52 41 / 80-23 68
E-Mail: benet@bertelsmann.de

BENET